

VILNIAUS DAILĖS AKADEMIJOS
KAUNO FAKULTETAS

DIZAINO KATEDRA

Agnės Mažeikaitės

**KŪRYBIŠKUMO LAVINIMAS GRAFINIO ŽAIDIMO
PRIEMONE BIURO APLINKOJE**

Magistro baigiamasis teorinis darbas

Grafinio dizaino studijų programa, valstybinis kodas 621W20003

Magistrantas (-ė): *Agnė Mažeikaitė*

.....
(parašas)

.....
(data)

Darbo vadovas(-ė): *doc. dr. Vaida Ščiglienė*

.....
(parašas)

.....
(data)

Tvirtinu, katedros vedėjas(-a): *prof. Virgilijus Trakimavičius*

.....
(parašas)

.....
(data)

Kaunas, 2017

Turinys

SANTRAUKA	3
ĮVADAS	7
1 KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA IR LAVINIMO YPATUMAI KŪRYBINIAME DARBE.....	15
1.1 Kūrybiškumo apibrėžimas, komponentai, divergentinis mąstymas.	15
1.2 Fiziologinis ir psichologinis kūrybiškumo aspektai	19
1.3 Kūrybiškumo lavinimo sąlygos: socialiniai, kultūriniai, geografiniai ryšiai.....	23
1.4 Grupinio ir individualaus kūrybinio darbo ypatumai	26
2 DIZAINAS IR ŽAIDIMIZACIJA KŪRYBIŠKUMO LAVINIMO PROCESSE.....	32
2.1 Vizualumo, grafinio dizaino, fizinių veiksmų ryšys su kūrybiškumu	32
2.2 Žaidybinimo ypatybės, tėkmė ir sąsajos su kūrybiškumu	38
2.3 Žaidimo integravimas verslo sektoriuje.....	44
3 KŪRYBIŠKOS APLINKOS FORMAVIMAS: ATVEJO ANALIZĖ.....	50
3.1 Veiksmų įtakojančių darbuotojų kūrybiškumą biuro aplinkoje nustatymas.....	50
3.1.1 Tyrimo metodologija	50
3.1.2 Atrinktosios grupės rezultatų analizė ir apibendrinimas	53
3.2 Vadovų patirčių nustatymas, įrengiant kūrybiškumą lavinančias biuro erdves.....	56
3.2.1 Tyrimo metodologija	56
3.2.2 Tyrimo analizė ir išvados	58
3.3 Rekomendacijos kuriant praktinę grafinio žaidimo priemonę, lavinančią kūrybiškumą bei skirtą biuro aplinkai.....	61
IŠVADOS	64
PRIEDAI	77

SANTRAUKA

Šis baigiamasis magistrinis darbas yra skirtas ištirti, kaip grafinio dizaino priemonė - žaidimu, gali būti skatinamas darbuotojo kūrybiškumas biuro erdvėje.

Pirmojoje dalyje analizuojama kūrybiškumo samprata. Tiriamas divergentinio mąstymo ryšys su kūrybišku mąstymu. Kadangi kūrybiškumas glaudžiai susijęs su žmogaus vidiniu pasauliu, tiriami ne tik fiziologiniai, bet ir psichologiniai aspektai, atkreipiant dėmesį į vidinės motyvacijos svarbą, kūrybinio mąstymo lavinimo procese. Analizuojami socialiniai, kultūriniai geografiniai ryšiai su kūrybiškumu. Tiriama grupinio ir individualaus darbo sąveika su kūrybiškumo atskleidimu, darbuotojų motyvacija, pozityvios emocijos skleidimu.

Antrojoje dalyje tiriamas dizainas ir žaidimizacija, kūrybiškumo lavinimo procese. Apžvelgiama vizualumo svarba kūrybiškumo lavinime bei grafiniame dizaine. Ji suprantama kaip komunikacijos priemonė. Aptariama interjero, inventoriaus įtaka kūrybiniam mąstymui, bei žaidybinimo elementui arba procesui, kuris sparčiai išpopuliarėjo nuo 2012 m. verslo sektoriuje, kartu su pačio žaidimo savybėmis. Tiriama žaidimo priemonė, kaip kūrybiškumo lavinimo įrankis, tinkama biuro erdvėms.

Trečiojoje dalyje išanalizavus teorinę medžiagą, gautos žinios pritaikomos tyrimui susidedančiam iš dviejų dalių. Nustatomi kūrybiškumą įtakojantys teigiami ir neigiami veiksniai biuro aplinkoje. Atliekama atrinktosios grupės diskusija grafinio dizaino įmonėje „UAB Styletricks“. Pirmajame tyrime respondentai - darbuotojai. Antrasis tyrimas papildė pirmąjį, yra tiriamos: vadovų patirtys įrengiant kūrybiškumą lavinančias erdves. Tyrimo rezultatai, diskusija, stebėjimas, suteikia žinių tam, kad būtų pateikiamos rekomendacijos ir gairės tolimesnio projektavimo darbo plėtotei - kūrybiškumą lavinančio žaidimo integruoto į biuro aplinką kūrimui. Atlikus tyrimą paaiškėjo pagrindiniai veiksniai, kurie įtakoja kūrybiškumą biure. Veiksniai išskirstomi į teigiamus ir neigiamus. *Teigiamiems* priskiriami: erdvių zonavimas, žaidimas, kaip kolektyvo stiprinimo bei motyvacinė priemonė, inventoriaus ergonomiškumas, ramus koloritas. *Neigiamiems priskiriami*: triukšmas, apkrauta ir aktyvių spalvų erdvė, biudžeto lubos, maža biuro erdvė.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino prielaidą ir parodė, todėl galima daryti išvadą, kad žaidimo priemonė yra tinkama kūrybiškumo lavinimo procesui ir gali būti integruota biuro erdvėje.

SUMMARY

This final master's thesis is designed to investigate how the graphic design tool - the game, can release the worker's creativity in the office space.

The first part analyzes the concept of creativity and its components. Also, the relationship between discriminatory thinking and creative thinking is explored. Since creativity is closely related to the inner world of a person, not only physiological but also psychological aspects are examined, with attention to the importance of internal motivation in the process of creative thinking. It also analyzes social, cultural and geographical relationships with creativity. In the thesis, interaction between group and individual work with the disclosure of creativity, employee motivation, and needs is being analyzed.

The second part examines design and gaming in the process of creativity. The importance of visualism in creativity in education is overviewed, as well as graphic design as a means of communication. In addition, the influence of the interior, inventory on creative thinking, and the gamification process that quickly became popular from 2012 in the business sector, together with the characteristics of the game itself, are discussed. The game tool is explored as a creativity development tool suitable for office space.

In the third part, after analyzing the theoretical material, the obtained knowledge is applied to the study consisting of two parts. First of all, the positive and negative factors influencing creativity in the office environment are determined. A focus group discussion on graphic design is carried out at Styletricks Ltd. In the first study, respondents were employees. The second study complements the first: Managers' experiences in building creativity developing spaces are explored. The results of the research, discussion, monitoring, provided knowledge for recommendation and guidance for further development of design work – for making a creativity developing game integrated into the office environment. The study revealed the main factors affecting creativity in the office. Factors are divided into positive and negative. Positive factors include dividing office into zones, game as a team enhancement and motivational tool, ergonomic inventory and calm coloring, whereas negative include noise, loaded and active color space, budget ceilings and small office space.

The results of the research confirmed the assumption, therefore it can be concluded that the game is suitable for the process of creativity development and can be integrated into the office space.

AUTENTIŠKUMO DEKLARACIJA

Aš, Agnė Mažeikaitė, kandidatas (-ė) VDA Dizaino katedros magistro laipsniui gauti, patvirtinu, kad šis baigiamasis darbas paremtas mano paties (-čios) tyrimais ir jame naudotasi tik tokia papildoma informacija, kuri nurodyta nuorodose, paaiškinimuose, šaltinių, literatūros bei lentelių ir paveikslų sąrašuose.

Patvirtinu, kad baigiamajame darbe nėra naudojamos kitų darbais to nenurodant ir nėra viena baigiamojo darbo dalis nepažeidžia jokių asmens ar institucijos autorinių teisių. Taip pat nėra viena baigiamojo darbo dalis nebuvo pateikta jokiai kitai aukštojo mokslo institucijai, kaip akademinis atsiskaitymas ar siekiant gauti mokslo laipsnį.

Agnė Mažeikaitė

IVADAS

Temos aktualumas

Kūrybiškumas kaip neatsiejama vaizduotės galia traukė filosofų, mąstytojų dėmesį nuo antikos laikų. Pavyzdžiui filosofas Artūras Šopenhaueris kritikos knygoje „Pasaulis kaip valia ir vaizdinys“¹, antrino Kanto teorijai, jog egzistuoja du pasauliai, o kartu ir dvi vaizduotės formos: nevalinga, neracionali, kylanti iš pasąmonės ir racionalioji bei tikslinė, valdoma vaizduotės forma. Antroji gali būti lavinama, o šiai priklauso ir kūrybiškumas. Nuo XX a. pabaigos, po Šaltojo karo baigties, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Europos ūkiai transformavosi iš paslaugų į kūrybos ekonomiką. Tuo pat metu, pradėjo kilti inovacijos ir intelektinės nuosavybės vertė. Prioritetu buvo laikomas kūrybinis potencialas, ne tik meninės reikšmės praktikose, tačiau ir politiniame, ekonominiame, kultūriniame kontekste.

Apie 1970-uosius metus amerikiečių psichologas Joy Paul Guilford atlikdamas tyrimus kūrybiškumą išskiria, kaip intelektualinių problemų sprendimo įrankį. J.P.Guilford teorijos vedami mokslininkai tyrė kūrybiškumo lavinimo galimybes, bei sąveikas, tarp įvairių mokslo sričių. 2000-aisiais metais, šių laikų tyrėjas E.P.Simonto, išskiria du itin populiarius kūrybiškumo modelius: ekonominį – komercinį, neturintį jokių sąsajų su teoriniais aspektais,

¹ Arthur Scopenhauer *Kaip valia ir vaizdinys*, iš vokiečių k. vertė Arvydas Šliogeris, Vilnius: Margi raštai, 2012 p. 11-108.

bei požiūriu į kūrybiškumą kaip į prekę ir antrasis modelis tiriantis kūrybos procesus, produkto ir asmenybės tobulėjimo galimybes. XXI a. verslo sektorius yra neįsivaizduojamas be kūrybingų darbuotojų, kurie pateiktų inovatyvius sprendimus, keltų naujas idėjas, bei prisidėtų prie ekonominio augimo.

Per pastarąjį dešimtmetį kūrybiškumo sąvoka buvo universalizuota, bei užėmė beveik visas veiklos sritis. Postmodernistinėje visuomenėje kūrybiškumas tampa neatsiejamas nuo informacijos sklaidos, žinojimo, vyksta integracija į socialinius, ekonomikos, psichologijos mokslus, bei verslo sektorių. Klestinčių pasaulio įmonių atstovai jau įsitikino, kad norint išlikti aktualiems, tenka prisitaikyti prie globalėjančios visuomenės bei milžiniškos konkurencijos siūlant produktą ar paslaugą, reikia turėti daug inovatyvių idėjų. Vadovai suinteresuoti į kūrybiškus darbuotojus, pasižyminčius iniciatyva, aukšta vidine motyvacija, pozityviu nusiteikimu bei dideliu žinių bagažu.

Nors kūrybiškumo tema aktuali verslo sektoriuje, tačiau nėra pakankamai priemonių, kurios suteiktų galimybę darbuotojui kūrybiškai tobulėti biuro aplinkoje.

Tiriamąo darbo problema

Globalėjantčiame pasaulyje, darbdaviai yra suinteresuoti į įmonės produktyvumą ir našumą. Taip pat ieškomi atsakingi, kruopštūs ir kūrybingi darbuotojai. Vadovai nors ir stengiasi sudaryti patogią aplinką darbui, stiprinti kolektyvo santykius, investuodami lėšas į ergonomišką inventorių ar rengdami išvykas, tačiau retai susimąsto apie palankių kūrybiškumo lavinimui sąlygų sudarymą biuro erdvėje. Pasitelkiant dizaino priemones, formą ir vaizdą, darbuotojui galima sudaryti tinkamas sąlygas, kūrybinio mąstymo skatinimui, o kuriamas grafinis žaidimas, lavinantis kūrybiškumą biuro erdvėje, galėtų dalinai tapti kūrybiškumo skatinimo problemos sprendimu biure.

Tyrimo objektas

Kūrybiškumo lavinimas žaidimo priemone, biuro aplinkoje, analizuojant kūrybiškumo lavinimo veiksnius biuro aplinkoje.

Tiriamąo darbo motyvai

Darbdavių, bei darbuotojų rinkos poreikis kūrybiškumą lavinančias priemones integruoti į biuro erdves.

Tiriamąo darbo tikslas

Ištirti kūrybiškumo svarbą ir esmę, koncentruojant dėmesį į lavinimo bei gebėjimus ugdančias savybes ir remiantis atliktu tyrimu, sukurti rekomendacijas kūrybiškumą skatinančioms grafinio dizaino priemonėms ir produktams, skirtoms biurų aplinkai.

Tiriamąo darbo uždaviniai

1. Išanalizuoti kūrybiškumo sampratą ir jos lavinimo ypatumus kūrybiniame darbe.
2. Ištirti dizaino ir žaidimizacijos įtaką kūrybiškumo lavinimo procese.
3. Atlikti socialinį tyrimą, siekiant atskleisti kūrybiškumą įtakančius veiksnius biure, kurie padės sukurti grafinio dizaino produktą praktiniame darbe.

Tyrimo hipotezė

Tarpdisciplininės psichologijos, socialinių mokslų, verslo vadybos ir dizaino sričių žinios suteiks galimybę nustatyti teigiamus veiksnius, įtakančius darbuotojo motyvaciją, iniciatyvą ir kūrybiškumą, biuro erdvėje bei pateikti rekomendacijas kuriamam žaidimui.

Temos naujumas

- Analizuojant įtraukiamos tarpdalykinės žinios;
- Atliekamas specializuotas į nedidelės verslo įmones orientuotas tyrimas, kuris padės sukurti novatorišką dizaino produktą.

Darbo metodai

Norint pasiekti tiriamojo darbo tikslą, buvo ištirtos grafinių priemonių skatinančių kūrybiškumą naudojimo galimybės biuro aplinkoje, atlikta mokslinės literatūros paieška ir analizė. Priežastingumo, lyginamosios, struktūrinės analizių būdu, ištiriamas psichologinis, fiziologinis, socialinis, kultūrinis kūrybiškumo aspektai. Taip pat, kontekstinės analizės būdu, tiriamas individualus bei grupinis darbas biure. Analizuojamos mokslinės sąvokos, terminologija, lyginami skirtingi požiūriai. Surinkta informacija struktūrizuojama, segmentuojama ir interpretuojama tiriamojo darbo autoriaus.

Remiantis surinktais duomenimis sudaromas klausimynas bei atliktas socialinis kokybinis tyrimas, susidedantis iš dviejų dalių. Pirmojoje dalyje ištirti biuro veiksniai įtakojantys kūrybiškumą, antrojoje dalyje, išsiaiškinamos vadovų patirtys įrengiant kūrybiškas erdves.

Darbo struktūra

Tiriamąjį darbą sudaro: įvadas, terminų žodynas, trys dėstymo skyriai, rekomendacijos, išvados, bibliografinių nuorodų bei iliustracijų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedas.

Pirmajame skyriuje aptariama kūrybiškumo samprata, jos komponentai bei divergentinis mąstymas. Gilinant tyrimą analizuojami kūrybiškumo fiziologiniai, sociologiniai aspektai, tiriami geografinis (urbanizacinis), kultūrinis, bei istorinis ryšys su kūrybiškumu. Skyriaus užbaigiamas individualaus bei grupinio darbo ypatumais, turinčiais įtakos kūrybiškumo lavinimo procesams.

Antrajame tiriamojo darbo skyriuje koncentruojamasi į dizaino, žaidimizacijos ryšį kūrybiškumo lavinimo procese. Tiriama vizualumo samprata, grafinis bei fizinių biuro veiksmų įtaka kūrybiniam mąstymui. Taip pat, didelis dėmesys atkreipiamas į žaidimizacijos metodų integravimą darbo sektoriuje, tėkmės būseną bei jos naudą. Analizuojama žaidimo priemonės adaptacija, kūrybiniame lavinime biuro aplinkoje.

Trečiasis skyrius skirtas tyrimui, paremtam pirmojo ir antrojo skyrių, mokslinių žinių taikymu. Tyrimas susideda iš dviejų dalių:

- 1) Nustatomi kūrybiškumą įtakojantys teigiami ir neigiami veiksniai biuro aplinkoje;
- 2) Ištiriamos įmonių vadovų patirtys įrengiant kūrybiškumą lavinančias erdves;

Darbas užbaigiamas tyrimo analize, išvadomis ir rekomendacijomis.

Tyrimo ištekliai

Knygos, publikacijos, straipsniai, periodiniai leidiniai, elektroninių leidinių šaltiniai, disertacijos, magistro baigiamieji darbai, interviu medžiagos, atvejų analizės.

Literatūros aptarimas

Pasauliniame kontekste gausu mokslinio pobūdžio darbų ir literatūros, skirtos kūrybiškumo aspektams tirti bei kaip sudaryti palankias sąlygas kūrybiniam tobulėjimui visose srityse. Kadangi kūrybiškumo skatinimas ar užgniaužimas priklauso nuo aplinkos veiksnių, buvo svarbu apžvelgti ne tik dizaino, bet ir kitų disciplinų sritis. Gilinamasi į žmogaus smegenų funkciją, fiziologinius aspektus, psichologiją. Taip pat, dėmesys skiriamas sociologiniams, kultūriniais aspektams įtakojantiems žmogaus vidinę motyvaciją. Literatūra analizuojama atsižvelgiant į tiriamojo darbo uždavinius, todėl ištyrus kūrybiškumo sampratą, įtakojančius išorinės aplinkos ir vidinius žmogaus pasaulio veiksnius, sąsajas su kūrybiškumu yra pereinama prie antrame skyriuje analizuojamo vizualumo, išorinių aplinkos veiksnių, žaidimizacijos termino bei integravimo galimybių į verslo sektorių.

Siekiant suvokti kūrybiškumo tobulėjimą lemiančius veiksnius buvo svarbu įsigilinti į kūrybiškumo sąvoką. Jos atskleidimui panaudoti pirminiai šaltiniai, nuo tradicinės kanoninės literatūros iki šių dienų autorių mokslinių straipsnių. Nagrinėjant kūrybiškumo sampratą šiame tiriamajame darbe remiamasi šiais autoriais ir jų darbais: *Jelenos Dementjevos mokslinė studija „Vertintojų-expertų veiklos poreikio analizė ir rengimo programa“ (2007m.)* jame apibrėžiamos kūrybiškumo sąvokos, bei požiūrių teorijos.

Kūrybiškumo apibrėžimas, taip pat nagrinėjamas *Shakuntala Banaji, Andrew Burn, David Buckingham „Kūrybiškumo retorika: literatūros apžvalga“ (the Rhetorics of Creativity: A Literature Review,)* (2010), čia atkreipiamas dėmesys į kūrybiškumo sąvokos universalizavimą, aptariamas kūrybiškumo ir žaidimų ryšys. Socialinių mokslų daktarės *Jautrės R. Šatūnienės „Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe“* (2011) straipsnyje autorė nagrinėja ekonominius politinius aspektus, kartu pateikdama tiriamų objektų, kūrybiškumo

sąvokos ir sampratos reikšmės ryšį. Daug informacijos apie fiziologinį žmogaus kūrybiškos minties įsiziėbimo procesą suteikė *Jonah Lehrer* „*Vaizduotė: iš kur kyla kūrybiškumas*“ (2012). Knygoje aptariamas neurologo M.Beem smegenų veiklos tyrimas, kurio metu nustatyta kūrybiškumo kilmė. Roger von Oech „*How to be more creative*“ (2008), atskleidžia galimybę stimuliuoti kūrybiškumą žaidimo procesu. Jis tvirtina, jog smegenų veikla turi būti treniruojama, kaip bet koks kitas žmogaus raumuo. Taip pat, didelė psichologinių aspektų dalis atskleidžiama psichologų Michaelo Robinsono ir *Darya Zabelinos* straipsnyje „*Child's Play: Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulation*“ (2010). Vienas iš svarbiausių autorių visam teoriniam darbui yra T.Amabile atlikti tyrimai „*Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*“ (1985), Autorė plačiai nagrinėja vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo ryšį, yra apžvelgiamas minčių lietaus (*angl.brainstorming*) lavinamasis metodas bei metodų pritaikymas biuruose. Taip pat, vertėtų paminėti Tomą Kačerauską „*Kūrybos socialiniai aspektai*“. Šiame darbe buvo nagrinėjami socialiniai, kultūriniai ir kūrybiškumo aspektai.

Antrojo skyriaus literatūrinė medžiaga skaidoma į vizualumo, žaidybinimo bei pačio žaidimo integravimo į verslo sektorių, dalimis. Viktorija Žilinskaitė „*Vaizdo link: okuliarcentrizmas ir jo tyrimo metodologija*“ (2010) tirdama vizualumo santykį su kultūra išskiria, kad kūrybiškumas kyla iš išorinės žmogaus aplinkos. C.E.Shanon „*A Mathematical Theory of Communication*“ (1990), straipsnyje, nagrinėjami grafinio dizaino ir vizualumo santykio su kūrybiškumu, sąsaja. Galiausiai fiziniai biuro veiksniai įtakojęs kūrybiškumą yra aptariami *Hwabg and Kim* publikacijoje „*Individual Control over the Physical Work Environment to Affect Creativity*“.

Kadangi kūrybiškumo lavinimo procesas glaudžiai susijęs su žaidimais darbe yra nagrinėjama literatūra, susijusi su žaidimo integravimu biuro aplinkoje bei žaidimizacijos metodų pritaikymų versle. Šios informacijos pagrindiniai šaltiniai buvo *Giedrė Kvieskienė* „*Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos*“ (2016), tiriamą žaidybinimo principų adaptacija verslo sektoriuje, apžvelgiama metodinė medžiaga, bei edukacinės sąsajos. Sveikatos ir biomedicinos profesorius *Anthony Faiola* „*Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning*“ straipsnyje atskleidžia tėkmės (*angl.flow*) būsenos atsiradimą žaidžiant žaidimus, autorius nagrinėdamas išskiria svarbiausius tėkmės veiksnius, kurie sukeldami teigiamus žmogaus vidinio pasaulio aspektus, taip išprovokuojant žmogaus kūrybiškumą. Taip pat, reiktų išskirti mokslų daktarės *Sigitos Burvytės* „*Žaidimais grįstų mokymosi metodų*

taikymasugdymo procese“ atvejo analizėje, kuris leido šiame tiriamajame darbe susipažinti vienu iš sėkmingiausių žaidimų platformų pasaulyje.

Darbo apimtis

Darbą sudaro 63 puslapiai be priedų, 2 iliustracijos, 9 lentelės, 8 literatūros šaltiniai.

Praktinė ir mokslinė reikšmė

Mokslinė tiriamojo darbo reikšmė – sudarytos rekomendacijos, kuriomis bus paremtas baigiamasis praktinis darbas, kūrybiškumą lavinantis žaidimas integruotas į biuro aplinką.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Kūrybiškumas - sugebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis sudėtingoje situacijoje, lengvai ir netipiškai spręsti iškilusias problemas.

Biuras – tai vieta, paprastai pastatas ar jo dalis, kurioje įmonė vykdo savo veiklą. (Justina Kiaušaitė 2014).

Motyvacija - vidinė žmogaus elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Šilingienė 2004).

Motyvavimo priemonės - tai poveikio priemonės skatinančios darbuotojus geriau atlikti pavestas užduotis. (Marcinkevičiūtė, 2010).

Organizacija - tai sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susibūrusi siekti bendrų tikslų (Bagdonas, 2000).

Žaidybinimas (*angl. gamification*) arba žaidimizacija - nūdienoje nauja sąvoka apibūdinanti žaidimo principų pritaikymą kasdieninėje veikloje, pradedant ugdymusi ir baigiant verslu.

Divergentinis mąstymas - kūrybinis mąstymo būdas, kuris paremtas mąstymu įvairiomis kryptimis, suteikiantis daugiau pasirinkimo galimybių (Daiva Karkockienė, 2015).

1 KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA IR LAVINIMO YPATUMAI

KŪRYBINIAME DARBE

1.1 Kūrybiškumo apibrėžimas, komponentai, divergentinis mąstymas.

Antikoje senovės graikų filosofas Aristotelis išskiria žodį „*dynamis*“² kaip tam tikrą žmogaus vaizduotės galios apibūdinimą, kurį būtų galima priskirti ir pirmajai kūrybiškumo sąvokai. Kūrybiškumo sąvoka siauriau apibrėžiama anglų kalboje (*angl.creativity*), tačiau Lietuvių kalbos šaltiniuose galima aptikti įvairių kūrybiškumui apibūdinti tinkamų sąvokų: kūrybiškumas, kūrybinis mąstymas, kūrybinis procesas, kūrybinė veikla, kūrybingumas ir.t.t.

Oficialiai kūrybiškumo apibrėžimas gimė apie XVIII.a šiuo žodžiu yra pavadinamas menininko talentas³. Kiti tyrėjai ir mokslininkai turi savas kūrybiškumo sąvokos interpretacijas. Edita Dalia Rakauskaitė kalbėdama apie kūrybiškumo ugdymą⁴, remiasi mokslininko T.Hareno citata, jog kūrybiškumas tai nėra gamtos dovana, tai gebėjimas, kurį reikia nuolat lavinti. Socialinės politikos daktarė Jautrė R. Šinkūnienė⁵ – tai ekonominių, politinių ir švietimo problemų sprendimo faktorius, visuomenės socialinės gerovės veiksnys ir inovacijų variklis. Etimologine prasme - kūrybingumas yra asmens sugebėjimas atrasti naują. Visos sąvokos susisieja į bendrą nūdienos gyvybišką kūrybiškumo aktualumą visose veiklos srityse.⁶ Europos projekto „Kurkime ateitį kartu“ mokslinėje studijoje, išskiriamos penkios kūrybiškumo teorijos padedančios detaliau išnagrinėti kūrybiškumo sąvoką (1 pav.):

² Martin Heidegger, *Unterwegs zu seiner Biographie*. Frankfurt: Campus Verlag, 1988, p. 33.

³ Shakuntala Banaji et al. *Kūrybiškumo retorika: literatūros apžvalga* (Vilnius, 2010)

www.kurybinespartnerystes.lt/admin/spaw2/uploads/files/kp/3.%20CCE_Sh.%20Banaji_Kurybiskumo%20retori_ka.pdf [žiūrėta 2017-05-20]

⁴ Edita Dalia Rakauskaitė, „Kūrybiškumo ugdymas- investicija į kūrybinę visuomenę“ in *Socialinės technologijos*, 2014, Nr 4 (2) p. 336.

<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14068/3988-8581-1-PB.pdf> [žiūrėta 2017-02-05]

⁵ Dr.Jautrė Šinkūnienė, „Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe“ in *Socialinis darbas*, 2011, Nr. 10 (1) p. 1. https://www.mruni.eu/upload/iblock/47b/9_sinkuniene.pdf [žiūrėta 2017-02-05]

⁶ Rasa Levickaitė „Kūrybingumo fenomenas kaip kompleksinio reiškinių evoliucija“ in *Logos*, 2010, Nr. 63 p. 201-212.

www.mruni.eu/upload/iblock/6c5/021_Levickaite.pdf [žiūrėta 2017-01-12]

1 pav. Kūrybiškumo apibrėžimo, požiūrių teorijos

Teorija	Apibrėžimas	Autoriai
Psichoanalitinė	Pasąmonės galia susieta su kūrybiniu mąstymu	Z. Freud, E.Kris, C.Jung A.Miller
Humanistinė	Kiekvienas žmogus yra kūrybiškas	A. Maslow, C.Rogers
Bihevioristinė	Kūrybiškumas kaip reakcijos į stimulą rezultatas	B.Skinner, S.Mednic
Kognityvinė	Nestandartinės mąstymo formos realiame sprendimo paieškos variante	J.Gulford, D.Perkins, R.Weisberg
Kompleksinė	Išorinių ir vidinių veiksnių įtaka kūrybiškumui	R.Stenberg, M. Csikszentmihalyi

Šaltinis: Mokslinė studija: vertintojų-ekspertų veiklos poreikio analizė ir rengimo programa (Kaunas, 2007)⁷ ir Jelena Dementjeva *Kūrybos kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis* (2012)⁸

Užsienio autoriai bandydami išgryninti kūrybiškumo apibrėžimą išsiskirsto teorijomis. Tuo tarpu Lietuvos autorių gretose apibrėžimas ir kūrybiškumo tyrinėjimo sritis, tokios kaip:

- 1) Kūrybiškos asmenybės gebėjimai (Butkienė, G Kepalaitė);
- 2) Kūrybiškos veiklos proceso ypatybės (Jonynienė);
- 3) Kūrybinės veiklos produktai, rezultatai (Petrulytė);
- 4) Kūrybiškumas visuotiniame kontekste (Bereševičienė);
- 5) Sisteminiis požiūris į kūrybiškumą (Petrulytė);

Visas šias teorijas ir tyrimo sritis galima būtų apibendrinti, kaip žmogaus neeilinę, pasąmoninę ypatybę, kuri gali būti paveikiama aplinkos, lavinama ir yra vienas aktualiausių XXI a. procesų. Nors kūrybiškumo sąvoka skirtinga, tačiau didžioji dalis mokslininkų atlikdami tyrimus išskiria panašius kūrybiškumo komponentus. (2 pav.).

⁷ Mokslinė studija: vertintojų-ekspertų veiklos poreikio analizė ir rengimo programa, Kaunas, 2007, p. 10-15. http://esf.vdu.lt/esf/esf0160/files/vertintojo-eksperto_1.pdf [žiūrėta 2017-08-02]

⁸ Jelena Dementjeva „Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis“ in *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 4 (28) <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6087510/6087510.pdf> [žiūrėta 2017-05-31]

2 pav. Kūrybiškumo komponentai

K. Urban (1990)	R. J. Stenberg (1997)	J. Biggsas (2002)
Divergentinis mąstymas	Intelektiniai gebėjimai	Hipotezės iškėlimas
Bendros žinios	Žinios	Sintezė
Tolerancija neapibrėžtumui	Mąstymo stilius	Idėjų generavimas/ mąstymas
Motyvacija	Asmenybės ypatumai	Turimų žinių taikymas įvairiose srityse
Sugebėjimai atlikti užduotis	Motyvacija	Problemos analizavimas
Specialiosios žinios	Kūrybiškumą skatinanti aplinka	Sprendimų paieška
Gebėjimai ir įgūdžiai		

Sudaryta autoriaus remiantis: Pravackienė Jovita, Bagdonas Algimantas. *Darželio ugdomosios aplinkos įtaka vaikų kūrybiškumo ugdymui/-si Priešmokykliniame amžiuje*, Kaunas: Kauno kolegija, 2015, p. 2-4. Rakauskaitė, Edita Dalia. *Kūrybiškumo ugdymas- investicija į kūrybinę visuomenę*. Vilnius: Lietuvos Mykolo Riomerio universitetas, 2014, p. 336.

Pateiktoje lentelėje atskleidžiami pagrindiniai, pamatiniai komponentai ypač svarbūs kūrybiškumo lavinimo procese (remiantis lentele 2): žinios, motyvacija ir kūrybinis mąstymas. J.P Guilford⁹ kūrybos psichologijos pradininkas, bandydamas surasti problemų sprendimo ir kūrybiškumo ryšį, atskleidė divergentinį mąstymą, kaip svarbiausio kūrybiškumo komponento svarbą, problemų sprendimo procese. Susidurdami su problema turime rasti išeitį, o divergentinis mąstymas leidžia greitai ir efektyviai surasti tinkamą sprendimo būdą, siūlant įvairius problemos likvidavimo būdus. Socialinių mokslų srities daktarė Rasa Levickaitė, kalbėdama apie kūrybingumo fenomeną akcentuoja, jog kūrybiškumo išdava - divergentinis mąstymas yra neatsiejamas nuo originalumo bei naujumo.¹⁰ Taip pat, autorė priduria, jog kaip įrankis jis yra naudojamas sprendžiant problemas, greičiau orientuojantis situacijose, sukurti naujumą. E. P. Torrance (1974)

⁹ Daiva Grakauskaitė-Karkockienė, Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, 2006.

<http://gs.elaba.lt/object/elaba:1832311/1832311.pdf> [žiūrėta 2017 01 09]

¹⁰ Rasa Levickaitė. *Kūrybingumo fenomenas kaip kompleksinio reiškinio evoliucija*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2010, p. 1-12 Prieiga per internetą:

www.mruni.eu/upload/iblock/6c5/021_Levickaite.pdf [žiūrėta 2017 08 08]

remdamasis J. P. Guilfordo teorija, išskyrė kūrybinio mąstymo parametrus: sklandumą, originalumą, lankstumą bei detalumą. Ir sukūrė specialų testą kūrybiško mąstymo tyrimams (*Torrance test of Creative Thinking, TTCT*, 1974). Tuo tarpu, kūrybos psichologijos pradininkas (Stenberg, 1999)¹¹ atskleidžia du kūrybinio mąstymo tipus: **konvergentinį** ir **divergentinį**. Konvergentinis mąstymas, paremtas logika. Tai mąstymo būdas, kuomet egzistuoja vienas galimas apibrėžtos problemos sprendimo variantas. Šis mąstymo būdas itin paplitęs mokymosi įstaigose, kur didžiąją dalį testų sudaro vienas teisingas atsakymo variantas. Divergentinis mąstymo būdas yra kardinaliai priešingas konvergentinio mąstymo tipui. Jis artimas kūrybiškumui, leidžia laisvai reikšti mintis ir yra neįstatomas į tam tikras teisingų atsakymų ar sprendimų variantų ribas. Divergentinis mąstymas paremtas galybės atsakymų vienam klausimui variantų gausa. Šį mąstymą išlavinę žmonės gebą lengvai ir greitai rasti įvairius būdus efektyviai išspręsti problemą. Toks mąstymo tipas yra ypatingai aktualus darbo aplinkoje, kuomet panaudojant turimas žinias, kuriami nauji produktai. Divergentinis mąstymas tampa XXI a. varomuoju varikliu, nuo jo priklauso naujų idėjų generavimas, inovatyvumas. Kūrybinis mąstymas šiandien taip pat neatsiejamas nuo verslumo. Šių sąvokų junginys yra įvardijamas, kaip „Kūrybiškas problemų sprendimas“ (*angl.CDP or Creative problem solving*).

Stoškus (2005) teigia, kad šiuolaikiniai verslo sprendimai priimami veikiant dviejų faktorių: Racionalaus ir Psichologinio mąstymo, pirmasis paremtas pinigine, materialine, ar vadybine išraiška, tačiau šiandieninės verslo rinkos kontekste jo nepakanka. Todėl reikia racionalųjį mąstymą derinti su psichologine puse, kuri paremta žmogaus vidiniu pasauliu, sukauptomis žiniomis ir patirtimi. Guildord (1950) išskyrė keturis divergentinio mąstymo gebėjimus:

- gebėjimas kurti daug idėjų;
- gebėjimas pateikti nestandartinius atsakymus;
- lankstumas;
- jautrumas detalėms;

Šių laikų tyrėjas E.P Simonto (2000m)¹² teigia, jog šiuolaikinėje visuomenėje itin populiarūs du kūrybiškumo modeliai: pirmas - „Ekonominis-komercinis, neturintis jokių ryšių su jokiais teoriniais aspektais, be kurio pagrindinė intencija greitai iširti kūrybiškumo

¹¹ Daiva Grakauskaitė-Karkockienė Op. Cit., p. 8.

¹² Jovita Pravackienė, Algimantas Bagdonas. Darželio ugdomosios aplinkos įtaka vaikų kūrybiškumo ugdymui/-si Priešmokykliniame amžiuje, Straipsnis, Kaunas: Kauno kolegija, 2015, p. 2-4.
http://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1126/Ikimokyklinio%20ir%20priesmokyklinio%20ugdymo%20Pedagogu%20rengimo%20problema_22.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2017 01 09]

apraškas ir investuoti į jį kaip į prekę, o antrasis modelis remiasi kūrybos proceso, produkto ir asmenybės tyrinėjimu“.

Siekiant sukurti kūrybiškumą padedančią atskleisti žaidybinę priemonę biuro darbuotojams, šiame darbe bus itin svarbios keturios kūrybiškumo teorijos: psichoanalitinė, kuri pagrįsta kūrybiniu mąstymu; biheavioristinė, kūrybiškos reakcijos iššaukimas, per stimuliavimą; humanistinė ir kompleksinė, teigianti, jog kiekvienas asmuo gali būti kūrybiškas, tik turi būti sudaromos tinkamos sąlygos kūrybiškumui atskleisti, taip pat svarbų vaidmenį atliks kūrybinio, divergentinio mąstymo lavinimas, kaip pagrindinis įrankis rezultatui pasiekti. Būtent žmogaus, kaip kūrybinių idėjų gamintojo ir skleidėjo, fiziologija bei psichologiniai aspektai, kurie yra svarbūs kūrybiškumo lavinimo procese, bus aptariami sekančiame poskyryje.

1.2 Fiziologinis ir psichologinis kūrybiškumo aspektai

Žinomas britų atlikėjas Bobas Dylanas sakė „Galvoje visada nešiokitės lemputę“, jis tikrai neturėjo omenyje Alberto Einšteino išradimo. Vis dėlto minties „įsižiebimas“ gali būti prilyginamas lemputei, tačiau kur jos jungiklis, gali atsakyti mokslininkai tyrę žmogaus smegenų veiklą, ar psichologinius aspektus. Šias temas tyrinėjo ir aprašė psichologijos mokslų daktarė J.Almonaitienė, neurologijos mokslų daktaras Markas Beemas, psichologijos mokslų daktaras M.Runco ir dar daugybė kitų. Visi savo sričių specialistai, bandydami išaiškinti kūrybiškumo funkcionavimą žmoguje, siūlė įvairias teorijas, iš kur atsiranda kūrybiškumas ir kaip jį galima taikyti konkrečioje veikloje. Norint sukurti kūrybiškumą skatinančią priemonę svarbu išaiškinti, iš kur kyla pats kūrybiškumas bei atkleisti, kokie psichologiniai faktoriai įtakoja kūrybiškumą.

Vienas iš mokslininkų tyrusių kūrybiškumo kilmę fiziologijoje buvo Stanislas Dehaene‘as jis teigė, kad kūrybos produktyvumas glaudžiai susijęs su smegenų žievės aktyvumu. Šis atradimas paskatino tolimesnius smegenų srities tyrimus. M.Beemas tirdamas, iš kur atsiranda „Eureka“ momentas, labiau gilindamasis į smegenų veiklą, o ne sandarą, atliko tyrimus, kurie atskleidė, kada žmogų aplanko kūrybiška mintis. Iki tol jau buvo žinoma, jog kairioji smegenų dalis atsakinga už racionalų mąstymą, tačiau dešiniojo atliekamos funkcijos pilnai nebuvo aiškios. M.Beemas kartu su kolegomis laboratorijoje atliko tyrimus, kurių metu paaiškėjo, kad apytiksliai likus 30 milisekundžių iki „Eureka“ momento smegenyse, atsiranda gamos ritmo pliūpsnis, kuris įvyksta susijungus neuronams ir vėliau patenka į sąmonę. Viršutinė priekinė smilkinio dalis (*lot. Anterior superior temporal gyrus*) įžvalgos metu tampa itin aktyvi. Šiai sričiai buvo priskiriamos kalbos, suvokimas, atsakinga

už humoro jausmą, perkeltinių prasmių suvokimą, taip pat ji geba sudaryti naujas jungtis, tarp jau žinomų ne tik verbalinės, bet ir vizualinės kalbos. Beemas teigė, jog būtent šis dešiniojo pusrutulio priekinio smilkinio gabalėlis ir yra atsakingas už kūrybiškumą - naujų idėjų generavimą, sukuriant ryšius tarp jau žinomų verbalinių ar vaizdinių išraiškų. Kuo daugiau žinių sukaupia, tuo daugiau skirtingų ryšių sukuriamas.

Žinių dalyba bendrąja prasme neatsiejama nuo komunikacijos. Kalbėdami, diskutuodami ir užsiimdami panašia veikla žmonių srautai keičiasi žiniomis, kurios vėliau pritaikomos kitose praktinėse veiklose. Tačiau žinių nepakanka. Žinomas tyrėjas Roger von Oech savo knygoje „How to be more creative“¹³ teigia, kad smegenų veikla turi būti stimuliuojama ir tam gali būti pasitelktos kelios metodikos: stimuliacija meditacijoje ir žaidimo procese. Meditacija yra puikus būdas leisti savo smegenų veiklai atsipalaiduoti ir nurimti, sulėtinti procesus. Tačiau šiai veiklai reikia atitinkamos sukurtos aplinkos bei ramybės, tylos ir objekto koncentracijai. Kitas būdas yra žaidimas, kurio metu, pasak to paties autoriaus, smegenys yra įvedamos į sudėtingus procesus, kurių metu plečiamas akiratis.

Autorius siūlo įvairias metodikas atverti savo kūrybiškumo blokams. Tarp jų: verbaliniai galvosūkių, vizualiniai uždaviniai bei visiems gerai žinomi loginiai 3D galvosūkių, „Kubikas rubikas“, „Labirintas“, dėlionės. Autorius pabrėžia, jog smegenys turi būti treniruojamos. Tai sudėtingus procesus gebanti atlikti smegenų dalis, kaip ir raumuo taip ir smegenys netreniruojamos regresuoja. Žmonės, gebantys išnaudoti abi smegenų pusrutulius sritis, yra vadinamieji - pasauliniai genijai: Leonardo da Vinci – mokslininkas, besidomėjęs visomis mokslo sritimis ir tinkamai panaudojęs žinias, tiek praktiniame, tiek kūrybiniame lygmenyje. Lietuviškasis „genijus“ Antanas Baranauskas, taip pat gebėjo išnaudoti abi smegenų sritis, tiek kurdamas, tiek atlikdamas matematines užduotis. Jis buvo plataus akiračio intelektualas, žmogus, besidomintis įvairiomis mokslo šakomis. Abiejų smegenų pusių, o labiausiai dešinėsios pusės pusrutulio veiklos dalis yra stipriai priklausoma nuo psichologinių faktorių, kurie gali įtakoti teigiamai arba neigiamai kūrybiškumo procesą. Runco ir Chad¹⁴ tvirtina, kad žmogus turi sąmoninę cenzūrą, kuri blokuoja dar neišsakytas mintis, iškart jas atmesdamas. Išties, intelektas gali ne tik paskatinti, tačiau ir sukliudyti kūrybiškumui. Vaikai yra kūrybiškesni, dėl to, kad dar nėra pakankamai intelektualūs ir nevaržo savo minčių. Tačiau, tai dar nereiškia, kad suaugusieji negali mąstyti kūrybiškai.

¹⁴ Gediminas Beresevičius, *Smegenų šturmo ir kitų problemos sprendimo paieškos aktyvinimo metodų neefektyvumo metodologinė priežastis*. Vilnius: Vilniaus universitetas komunikacijos fakultetas, 2015, p. 9. http://www.academia.edu/14138196/Smegen%C5%B3_%C5%A1turmo_ir_kit%C5%B3_problemos_sprendimo_pai%C5%A1kos_aktyvinimo_metod%C5%B3_neefektyvumo_metodologin%C4%97_prie%C5%BEastis [žiūrėta 2016 02 02]

Psichologai Micaelas Robinsonas ir Darya Zabelina¹⁵ tirdami kūrybiškumo psichologinius aspektus, atliko eksperimentus, kurių metu, keli šimtai studentų buvo skirstomi į dvi grupes. Jiems buvo užduotas tas pats klausimas: „Ką darytumėte, jei sužinotumėte, kad pamokų nebus ir visa diena laisva?“. Tik vienai, klausiamųjų grupei, buvo pateiktas papildomas faktorius - tiriamieji turėjo įsivaizduoti, kad yra septynmečiai. Tyrimai parodė, jog kūrybiškesni buvo tie, kurie įsivaizdavo esą septynmečiai ir dėl to nevaržė išsakyti net kvailiausių minčių. Tuo tarpu, kita grupė pateikė šabloniškus variantus, nes iškart atmetė tuos, kurie pasirodė neracionalūs. Šis eksperimentas įrodo, jog žmogaus atmintyje sukauptas intelektualinis bagažas, gali ne tik padėti tapti novatoriškai mąstančiomis, kūrybingomis asmenybėmis, tačiau gali blokuoti originalias beprotiškas mintis.

Siekiant produktyvaus darbo įmonėse skatinimo, pradedamas tirti asmenybės vidinės motyvacijos aspektas. Remiantis Grakauskienės ir Karkockienės išskirtais kūrybiškumą ir mąstymą sąlygojančiais duomenimis, didelis dėmesys skiriamas būtent vidinės motyvacijos aspektui. Autorė teigia, kad kūrybiškai motyvuotas asmuo lengviau geba įsitraukti į kūrybiško mąstymo procesus¹⁶. Almonaitienė¹⁷ teigia, kad žmogus įsitraukia į veiklą, ne todėl, kad gautų už tai materialinę vertę, bet todėl, kad pati veikla jam teikia malonumą, o kartu ir motyvuoja, kursto kūrybiškumą. T. Amabile¹⁸ atlikdama tyrimus bendradarbiavo su studentais. Vieno eksperimento metu ji paprašė auditorijos suskirstyti vidinius motyvacinius veiksnius. Buvo išskirtos 7 grupės veiksmų įtakojančios vidinę motyvaciją literatūros rašymo procese:

- motyvacija, kuomet jaučiamas pasitenkinimas už gerai atliktą darbą;
- motyvacija, kai yra suteikiama galimybė saviraiškai;
- motyvacija, kai gebama sklandžiai ir aiškiai atskleisti savo idėjas;
- kūrybinis užsiėmimas, kuomet galima atpalaiduoti;
- motyvuoja žaidybinis kūrybos procesas;

¹⁵ Zabelina L. Darya, Robinson, D Michael. *Child's Play: Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulation*. JAV: North Dakota State University, 2010, p. 1

www.psychologytoday.com/files/attachments/34246/zabelina-robinson-2010a.pdf [žiūrėta 2017 03 15]

¹⁶ Giedrius Jucevičius ir Inga Uus, *Kūrybiškumas organizacijose*: Mokomoji knyga (Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2012), p 67.

<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/459/kurybiskumas-organizacijose/> [žiūrėta 2017-04-09]

¹⁷ Junona Almonaitienė, *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*: Mokomoji knyga (Kaunas : Technologija, 2011), p. 38-60.

<https://www.scribd.com/document/331314910/Junona-Almonaitiene-Kurybingumo-ir-inovaciju-psichologija-2011-LT-pdf> [žiūrėta 2017-05-12]

¹⁸ Teresa M. Amabile, „Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers“ in *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 48, Issue 2 (1985): 393-395.

http://pages.pomona.edu/~ajr04747/fall2008/math58/papers/amabile_1985_psp-48-2-393.pdf [žiūrėta 2017-05-20]

- motyvuoja gebėjimas, įsijausti į veikėjus, apie kuriuos yra rašoma bei sukurti vizualius vaizdus mintyse;

Iš auditorijos išskirtų bruožų, matyti, jog vidinė žmogaus motyvacija, sąlygoja patį kūrybiškumą. Beveik visi aspektai, gerinantys motyvaciją kūrybiniam darbui, buvo kūrybinės laisvės interpretacijos. Amabile¹⁹ po eksperimento iškėlė teoriją, jog vidinė motyvacija teigiamai veikia kūrybiškumą tada, kai žmogus nėra psichologiškai kontroliuojamas, turi pasitikėjimą savimi. Tokias motyvacines savybes turintis žmogus geba dirbti produktyviai ir kūrybiškai efektyviai. Psichologė Elizabeth Joan²⁰, tirdama produktyvumą darbe, išskiria motyvaciją ir teigia, jog darbuotojų produktyvumas ar naujų idėjų generavimas, priklauso nuo pozityvumo, motyvacijos, kurią pasak autorės, gali būti pakeliama žaidybinio proceso metu. Taigi galima teigti, jog žaidimas - iš dalies yra kūrybiškumą lavinanti priemonė, tačiau ne visais atvejais. Žaidimo metu vidinė motyvacija kyla dažniausiai tuomet, kai subjektas laimi, kitu atveju gali suveikti priešingai ir žaidėjas taps demotyvuotas psichologiniame lygmenyje. Roger von Oeh išskiria kitus demotyvuojančius psichologinius nusistatymus, sakydamas, kad kūrybiškumo sėkmė priklauso nuo požiūrio į situaciją: 1) Vienas teisingas atsakymas; 2) Tai yra nelogiška; 3) Reikia sekti taisyklių ir normų; 4) Nepraktiškumas; 5) Neatitinka standartų; 6) Tai ne mano sritis; 7) Nebūk kvailys; 8) Per didelė atsakomybė; 9) Tokia idėja jau buvo; 10) Aš nekūrybiškas. Autorius teigia, kad neturint vidinės motyvacijos, kūrybiškumas yra užblokuojamas.

Apibendrinant, fiziologinius ir psichologinius kūrybiškumo aspektus, galima aptikti ryšį tarp šių dviejų terpių. Kūrybiškumas yra susijęs su žmogaus smegenų veikla, kaupiamomis žiniomis, vaizdų sudarymo galimybėmis, intelektu, pozityviu požiūriu, kūrybinės laisvės galimybėmis, savirealizacija bei vidine motyvacija, kuri turi tiesioginės įtakos kūrybiškumo atskleidimui. Intelektas kaip ir motyvacija gali paveikti kūrybiškumą tiek teigiamai tiek neigiamai, viskas priklauso nuo tinkamo savybių panaudojimo bei požiūrio į problemą. Visi šie psichologiniai ir fiziologiniai faktoriai yra svarbūs kūrybiškumo atskleidimo ir ugdymo procese. Taip pat, kūrybiškumas yra sąlygojimas ne tik vidinių veiksmų, tačiau ir išorinių, socialinių, kultūrinių, urbanizacijos, geografijos ar ekonominių niuansų.

¹⁹ Ibid., p. 117.

²⁰ Grech, Elizabeth Joan, Games at work: employee engagement through gamification techniques at the University of Malta. Bakalauro darbas. University of Malta, 2015.
<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/6680?show=full> [žiūrėta 2017 08 22]

1.3 Kūrybiškumo lavinimo sąlygos: socialiniai, kultūriniai, geografiniai ryšiai

Neabejotinai kūrybiškumo sąvoka kvestionuojama įvairias epitetais. Ne vienas yra girdėjas tokius išsireiškimus kaip: kūrybiška visuomenė, kūrybinė istorija, ar kūrybinis verslas. Kūrybinė galia užima beveik visas pasaulio sritis. Neveltui tokie autoriai kaip Agnieszka Juzefovič, Trilupaitytė Skaidra, Seltzeris ir Bentley Jhoan Lechner ir.t.t. tiria šį fenomeną. Visi autoriai sutinka, jog žinių sklaida, įvairiose terpėse turi didžiausią įtaką kūrybiškumui. Jhoan Lechner, kalbėdamas apie kultūros ir laikmečio įtaką kūrybiškumui, išskiria Viljamo Šekspyro atvejį. Autorius atkreipia dėmesį, jog žinomas dramaturgas tikslingai pasirinko Henriko VI laikotarpį²¹. Šio laikotarpio potekstė buvo aktuali Viljamo Šekspyro kūrybos erai. Išanalizavęs Ch. Marlowe kūrinį turėjusius pasisėkimą, kone juos nukopijavo. Viljamo kūryba, specifiškai Anglijos visuomenėje, atskleidė jį, kaip didį kūrėją ir parodė aiškią kultūros įtaką kūrybiškumui. Bet tuo pat metu, dramaturgo kūrybiškumas buvo apribotas kultūros, nes buvo atmetamos, bet kokios novatoriškos idėjos. Remiantis pavyzdžiu galima išskirti kelis esminius pasisėkimo bruožus: Anglijos literatūros išskylinimas, kultūrinių aktualijų suasmeninimas, atsidūrimas idealioje kultūrinėje terpėje, sąsają su ankstesnių autorių kūryba.

1581m. Elžbieta įteisino „pramogų ceremonmeisterį“ ir tai leido nevaržomai kritikuoti valdžią literatūroje ar teatre be bausmės. Tačiau, jeigu masių, šiuo atveju visuomenės požiūris ar sukurti stereotipai, ar vertybės būtų kitos, kūrybiškumą tai galėtų paveikti neigiamai. Akivaizdus visuomenės ir kultūros stereotipiško mąstymo pasekmės atskleidžiamos „Kūrybiškumas organizacijose“²² mokslinėje knygoje. Čia autoriaus pateikiamas pavyzdys, kuomet visuomenė sukuria stereotipą, jog yra žmonių, kurie negabūs matematikai, tiksliesiems mokslams, humanitariniams ar neapdovanoti vizualiuoju mąstymu. Stereotipus priimame, todėl kad visuomenė, socialinė grupė ar kultūra yra suformavusi vieno mąstymo tipą, pagal kurį remiasi žmogus. Asmuo pasirenka vieną iš keturių: loginį, intuityvų, praktinį, kontekstinį, tačiau ne kūrybinį požiūrį. Tokiu būdu kultūros, socialinės grupės ar visuomenės sukurtas stereotipas, užgniaužia kūrybiškumą.

Teigiamą kultūrinį aspektą pabrėžia Tomas Kačerauskas²³, sakydamas, jog kūrybos visuomenė yra ta, kuri sudaro tinkamas sąlygas kūrybiškumui augti, kitaip tariant, tinkama

²² Giedrius Jucevičius ir Inga Uus, op.cit., p. 6.

²³ Tomas Kačerauskas, „Kūrybos socialiai aspektai“ in *Filosofija:Sociologija*, 2014, T.25. Nr 4, p. 285.
www.researchgate.net/profile/Tomas_Kacerauskas3/publication/298440060_Social_aspects_of_creation/links/56b0d13308ae9c1968b972b8/Social-aspects-of-creation.pdf [žiūrėta 2017-10-07]

kūrybinė terpė, šiuo atveju Elžbietos laikų Anglija, turėjo atitinkamus kūrybiškos visuomenės bruožus: vartojimo poreikį kūrybiniam produktui, todėl Šekspyras galėjo atskleisti savo kūrybiškumą. Agniežka Juzkevič, kalbėdama apie kultūrines ir geografines terpes, atskleidžia kultūrinio uždaro rato problematiką. Pasinaudodama Rytų kultūros pavyzdžiu, autorė aiškina žinių plitimo problematiką. Rytuose, dėl dogmatinio mąstymo, stojo vystymasis, buvo remiamasi senomis nusistovėjusiomis tradicijomis, tas neleido skleisti kūrybiškumui, o to pasekmė - sumažėjęs produktyvumas. Paraleliai gretinama vakarietiška, laisvos minties kultūra, atvira novatoriškoms idėjoms ir kūrybiškumui tapo kur kas produktyvesne, atsižvelgiant į Rytų kultūrą. Sukurtas uždaras ratas ne visuomet yra trukdis kūrybiškumo sklaidai. Tai įrodo 8 - tajame dešimtmetyje, Amerikoje suklestėjęs 128 kelias, kitaip vadinamas Silicio slėniu. Šio kelio sėkmė proporcingai priklausė nuo urbanistinio plėtimosi, kitaip tariant, kuo daugiau Silicio slėnyje įsikūrė įmonių kartu su daugybę darbuotojų, tuo vietovė tapdavo sėkmingesnė. Šio kelio fenomeną aiškina fizikai Westas ir Bettencourt'as. Šie autoriai sulygina žmonių judėjimą su dalelėmis, kurios atsitrenkusios viena į kitą nuskrieja į skirtingas puses. Iš šio gretinimo aiškiai matyti sąveika tarp individų ar grupių su savo žinių bagažais, susiduriant skirtingoms žinioms gimsta naujos žinios. Todėl miestai tampa kūrybine prasme pranašesni už retai apgyvendintas vietas. Kartais tokia žynių dalijimosi terpė gali būti sukurama dirbtinai. Pavyzdžiui Pixar studijoje Steve Jobs tikslingai siūlė viename pastate, kuriame dirbo daugiau nei 1200 žmonių, įrengti vieną tualetą, kad žmonės iš skirtingų kultūrinių aplinkų, laukdami eilėje ar susitikdami, pasidalintų mintimis ir būtų gaunami geresni rezultatai darbe. Tačiau ši teorija galioja tik tuomet, kai žiniomis yra dalijamasi. Lechner atkreipia dėmesį, jog susidarius uždarams grupėms ir nebesklindant žinioms, kūrybiškumas užgniaužiamas ir sumažėja produktyvumas. Taip nutinka ir Rytuose. Nagrinėjat ne tik kultūrinę, bet ir geografinę vietą, tinkamą skleisti kūrybiškumui, didelis dėmesys skiriamas R.Florida kūrybinės geografinės aplinkos tendencijas atskleisti (*angl.geography creativity class patterns*):²⁴

- Kūrybinės klasės atsitraukimas nuo tradicinės bendruomenės, jog būtų sukurti nauji kūrybiškumo centrai (*angl. creative centre*);
- Kūrybiškumo centrai pasižymi didelėmis koncentracijomis kūrybingų žmonių, kūrybinės ekonomikos ir industrijos centru, taip pat ši vieta yra gyvybinga gyventojų skaičiumi ir produktyvių darbuotojų sritimi;

²⁴ Richard Florida, „Cities and the Creative Class“ Kn. Cities and the Creative Class (New York: Routledge, 2005), p. 8. <http://creativeclass.com/rfgdb/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf> [žiūrėta 2017-06-06]

- Kūrybiniai centrai nėra klestintys, dėl įprastų ekonominių rodiklių, tokiu kaip sporto centrų, prekybos vietų, verslo įstaigų. Vietos populiarumą išskiria aplinka, kurioje gali laisvai reikštis kūrybiškumas, kuris ne tik įleidžia šaknis, bet ir yra ekonomikos kilimo indėlininkas;
- Žmonės tokius kūrybinius centrus renkasi, ne dėl statuso, bet dėl žinių gausos bei laisvės ugdyti asmeninį individualų kūrybiškumą.

Kūrybiškumas ekonomikoje šiandien jau yra varomasis verslo variklis visuose kultūriniuose sluoksniuose. Kūrybinga asmenybė, kaip prekė, novatoriškumas - perkamiausias simbolis kartu ir savotiška aplinka, apie kurią kalba Florida. Tai įrodo šiandienos darbo skelbimų įvairovė, nuo kūrybiško vadybininko iki kūrybiško aptarnavimo. Taip pat socialinį, ekonominį kūrybingų žmonių poreikį įrodo rengiamos kasmetinės kūrybinio mąstymo konferencijos, tokios kaip - „Login“. Jos yra rengiamos, studijų programoms su kūrybiškumo lavinimo disciplinomis. Na ir žinoma organizuojami nuolatiniai diskursai kūrybiškumo tema. Eivina Staniulytė²⁵ kalbėdama apie „kūrybinį miestą“, kaip apie socialinę ar ekonominę terpę, teigia, kad tokio miesto koncepcija susiejama su potencialumu asmenybės augimui, tobulėjimui bei kūrybiškumo lavinimui svarbi terpė. Taip pat autorė išryškina kūrybinio miesto svarbą, kaip pagrindą ekonominiam ir socialiniam tobulėjimui. Galima teigti, jog kūrybiškas žmogus, kūrybiniame mieste gali tobulėti, tiek pat tobulindamas patį kūrybinį miestą.

Europos Sąjungoje jau yra matomas judėjimas kūrybinio miesto strategijos link. 2016 m. VGTU fakultete buvo pristatytas Lietuvos ir Vengrijos mokslinis projektas „Kūrybinio miesto koncepcija Vidurio Europoje: istoriniai įvaizdžiai ir empiriniai indeksai“²⁶. Šiuo projektu siekiama pasidalinti sukauptomis istorinėmis, kultūrinėmis žiniomis, ištirti kūrybingumo indeksus ir rekonstruoti kūrybingumo modelius. Projektas paremtas kultūrine aplinka, kuri pasak autorės ir yra kūrybingumo pagrindas. Taip pat 2015 m. konferencijoje Erstida ir Romantė pristatinėdamos „Verslumas ir kūrybiška visuomenė: teorinis aspektas“ minėjo apie 2014-2020 m. Lietuvos inovacijų plėtros programoje numatyta tikslą plėtoti naujas žinias, bei ugdyti kūrybišką visuomenę²⁷. Pasak autorių, kūrybinga ir moderni visuomenė gebės prisitaikyti prie sparčiai kintančio pasaulio ir bus pranašesnė socialiniame ir ekonominiame kontekste. 2009 metai buvo paskelbti Europos kūrybiškumo ir inovacijų metais, nuo kurių

²⁵ Eivina Staniulytė, „Kūrybinis miestas: nuo teorinės koncepcijos prie praktinio įgyvendinimo“ in *FIilosophija. Sociologija*, 2017 Nr.1

<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:20875403/datastreams/MAIN/content> [žiūrėta 2017-06-06]

²⁶ Ibid., p. 88.

²⁷ Studijos kintančioje verslo aplinkoje, *Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga*, Alytus, 2015. http://leda.lt/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2015.pdf [žiūrėta 2017-06-06]

pradedamas skaičiuoti verslumo ir kultūrinio pakilimo etapas į aukštesnį kūrybiškumo lygmenį. Ekonominėje terpėje matomi ypač svarūs pakitimai. Vykstant pasaulinei globalizacijai, industrinę ekonomiką pakeitė informacijos ekonomika. R.Florida (2002) sako, kad plečiantis verslo visuomenei žmogus turi neatsilikti, o nuo ateities kūrybiškumo priklausys socialinių ekonominių ir kultūrinių aplinkų augimas. Floridai antrina ir M.Geberis, teigdamas, kad verslumas, tai kūrybingoji asmenybės dalis, gebanti spręsti problemas ir plečianti ateities galimybes.

Apibendrinant, galima teigti, kad sudarius tinkamas sąlygas kūrybiškumui skleistis ir tobulėti, sukuriama efektyvus novatoriškas produktas. Taip pat svarbu išskirti R.Floridos (2002) kūrybiškumo tipus: technologinį, ekonominį, kultūrinį. Kiekviena tipų grupė yra tarpusavyje susieta, o kūrybiškumas, apibendrinanti ypatybė, šiandieniniame kontekste orientuota į kūrybinį verslumą, kuris yra aktualus šiame tiriamajame darbe. Kiekviena socialinė kultūrinė aplinka dalindamasi savo žiniomis sąveikauja, sukuriama naujos kūrybinio žinojimo formos. Tokios žinios, pasak, komunikacijos ir vadybos teoretiko Arūno Augustinaičio turi didžiausią potencialą, kuris patenkina socialinius ir ekonominius poreikius, tobulina verslo procesą. Jis ypatingai svarbus Europos Sąjungos bei pasauliniame kontekste, taip pat yra aktualus, tiriant kūrybiškumą verslo sektoriuje. Darbuotojų grupinio ir individualaus darbo ypatumai bei kūrybiškumo išlaisvinimo ir lavinimo metodikos.

1.4 Grupinio ir individualaus kūrybinio darbo ypatumai

Siekdami sukurti naują novatorišką produktą įmonių ir organizacijų atstovai suinteresuoti ne tik surasti kūrybiškumu „apdovanotą“ darbuotoją, bet ir išlaikyti jo mąstymo originalumą aukštame lygmenyje. Dėl šios priežasties, įvairių sričių specialistų ir vadovų, tokių kaip: A.F.Osborn, T.Amabile, R.Florida, E.P.Torance, R.Čepaitienė ir kt., nuo pat XX a. investavo laiką ir jėgas bandydami išgauti tinkamą kūrybiškumo lavinimo „receptą“, kitaip tariant, metodą, kuriuo būtų išlaisvinamas ir tobulinamas tiek individualus, tiek kolektyvo kūrybiškumas. Žurnalistas, „Minčių lietaus“ (*angl. Brainstorming*) metodo pradininkas, Alex Faickey Osborn tyrė galimybes, kaip kūrybiškumą perkelti į aukštesnį lygmenį. Žurnalistas sukūrė septynių žingsnių programą, kuri padeda išnaudoti savo kūrybiškumo potencialą, panaudojant vaizduotę. Vėliau ši metodika kito, buvo kuriamos naujos, pavyzdžiui „Smegenų šturmo metodas“, kuris naudojamas ir šiandien. Taip pat kūrybiškumo tyrimų tarptautinio

centro steigėjo J.Parnes²⁸ penkių etapų ciklas orientuotas į kūrybiškumą ar modifikuota 7 žingsnių A.F.Osborn²⁹ versija, kuri susideda iš šių komponentų: 1) Orientacija; 2) Pasiruošimas; 3) Analizė; 4) Hipotezė; 5) Inkubacija; 6) Sintezė 7) Verifikacija. Šie, naudojami įvairiose kūrybiškumo lavinimo metoduose: minčių inkubavimas, keisti mąstymo įrankius ir naudoti vizualiąsias priemones, analogų paieška ir analizė, intuityvusis mąstymas, įsikūnijimas į mažametį, kvailas iracionalus elgesys, bandymų ir klaidų metodas, informacijos rinkimo metodas, hiperbolizavimas ir smulkinimas, kritika, nukrypti nuo taisyklių, kopijavimo taktika “pasiskolinimas“. Metodų taikymas padeda struktūrizuoti darbą, išprovokuoti kūrybišką mąstymą ir taip greičiau pasiekti norimą rezultatą. Svarbu pasirinkti atitinkamą metodą tikslui pasiekti. Vadybos srities profesorius J.A.M Stoner³⁰ analizuoja du problemų sprendimo lygius paremtus kūrybiniu mąstymu:

Programuojami sprendimai: tai sprendimai, kurie yra kasdieniško lygio ir pasikartojantys, tokie sprendimai reikalauja daugkartinio svarstymo.

Neprogramuojami sprendimai: tai sprendimai, kurie yra netipiniai, kur reikalingas ilgas svarstymas, o patys sprendimai priimami nestruktūrizuoti.

Abu lygmenys reikalauja išlavinto kūrybinio mąstymo, todėl sprendžiant organizacijose susidariusias problemas, nepriklausomai nuo problemos tipo, įtraukiamas kūrybiškumas. Norint pasiekti minimalų kūrybinio mąstymo lygį nepakanka analizuoti problemą ir ją spręsti. Ne veltui jau 50 metų mokslininkai gilinasi ir į kūrybinį procesą darbo aplinkoje, pirmiausia analizuodami individualus ir grupinio kūrybinio darbo ypatumus. Jeigu darbo pranašumas būtų vertinamas chronologine tvarka, tuomet komandinis kūrybinis darbas užimtų lyderio poziciją, vien dėl grupinio mamutų medžiojimo priešistorėje. O šių laikų specialistai ir mokslininkai, tokie kaip A.Ramsay³¹ (2001) teigė, kad subūrus kūrybingai, novatoriškai mąstančių žmonių grupes, galima ugdyti jų kūrybiškumą. Prie jo teorijos prisideda ir Yates (2004). Pastarasis teigia, kad kolektyvinio mąstymo metodai, jau yra pasiteisinę ir įleidę šaknis versle. Yates tokiu būdu paminėjo gerai žinomą Osborn sukurtą smegenų šturmo metodą, kurio pagrindinis teiginys yra tai, kad komandoje bendrai mąstantys asmenys, pateiks geresnių kūrybinių sprendimų per tą patį laiko tarpą, nei tiek pat individualistų. Taip pat

²⁸ Donald J. Treffinger et al. *Creative Problem Solving: An Introduction* (Waco, Texas: Prufrock Press Inc. 2006).

²⁹ Alex Faickney Osborn *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem solving.*, New York: Scribners and Sons 1979. p.30-85.

³⁰ James Stoner et al. *Vadyba* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999) p.253.

<https://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999> [žiūrėta 2017-01-09]

³¹ Rima Sasnauskienė, Kūrybiškumo ugdymo veiksniai suaugusiųjų mokyme /si. Magistro darbas. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2009.

<https://gs.elaba.lt/object/elaba:1756981/1756981.pdf> [žiūrėta 2017-05-19]

autorius, bandydamas pagrįsti smegenų šturmo efektyvumą, išskiria tris parametrus metodo produktyvumui atskleisti:

- 1) **Komandos formavimo nauda (angl. *teambuilding*)**, grupinis darbas stiprina tarpusavio supratimą, bendradarbiavimą, tobulina darbų pasiskirstymo procesus, komunikabilumą, leidžia išlipti iš komforto ribų. Be to, kritikos atitolinimo metodas stiprina toleranciją, kitokiai netipinei nuomonei.
- 2) **Gerų emocijų sklaida, smagumo faktorius**. Komandinis darbas tampa efektyvesnis, lengvesnis, tuomet kai sukuriami pozityvi, draugiška psichologinė atmosfera. Taip pat smagumo pojūtį bei galimybę atsipalaiduoti ir leistis į kūrybinę kelionę palengvina tai, jog metodas gali būti lyginamas verbaliniam žaidimui: „pateik kuo daugiau duotos problemos variantų“. Kadangi kritika atidedama, žaidimas yra be pralaiminčiųjų.
- 3) **Divergentinio mąstymo ugdymo metodas**. Kadangi smegenų šturmas yra orientuotas į greitus ir kiekybiškus atsakymų variantus, per trumpą laiką žaidžiant galima stimuliuoti smegenų veiklą, bandant atidaryti „sukauptos informacijos stalčius“.

Papildant kolektyvinio darbo pranašumų bagažą, galima būtų jį papildyti **žinių sklaidos** elementu. Kaip ir buvo minėta ankstesniuose skyreliuose, naujos žinios gali gimti, susiduriant su kitomis žiniomis, kitaip tariant, esant galimybei susidurti su kitais žmonėmis ir pasidalinti savo patirtimis, galima paskinti savo kūrybiškumą. Šia logika vadovaujasi daugybė pasaulio korporacijų, verslo milžinių, tokių kaip: Google, Pixar, Apple, Microsoft. Pavyzdžiui, Google kompanija skatina kūrybiškumą komandoje, leisdami 20 procentų darbo laiko ar net visą darbo dieną prie kito, bet kokio darbo, kuris būtų susijęs su kompanija, tačiau ne tiesiogiai su darbuoto pareigomis. Pasak Google atstovų, tokio laiko metu buvo sukurta populiariausia elektroninė laiškų sistema Gmail³². Jie teigia, kad besidomėdami kita sritimi, plečiame žinias, kurios pasitarnauja naujų produktų kūrimo procese. Kūrybinis lateralinis mąstymo metodas pritaikomas Apple kompanijoje iškeliant „kuo daugiau asociacijų atvejui, o vėliau surengiant grupinę diskusiją“³³. O Microsoft kartu su Steelcase siūlo kurti kūrybiškumą skatinančias erdves³⁴.

³² Tanner Christensen, „How does Google encourage creativity in its company culture?“, in: *Quora*, 2013. <https://www.quora.com/How-does-Google-encourage-creativity-in-its-company-culture> [žiūrėta 2017-02-12]

³³ Alan Cannistraro, „Generating Ideas at Apple“, in: *A Medium Corporation*, 2016. <https://medium.com/self-starter/generating-ideas-at-apple-71e575a1e2e3> [žiūrėta 2017-02-12]

³⁴ „Microsoft and Steelcase: enabling creativity for everyone.“ <https://www.microsoft.com/en-us/devices/business/steelcase> [žiūrėta 2017-02-12]

Atsiradus šiuolaikinėms komunikacijos priemonėms, atsirado ir virtualios komandos. Ši veiklos forma tampa vis patrauklesnė ir vis labiau plinta pasaulyje (Martins, Gilson, Maynard, 2004). Šie pavyzdžiai patvirtina, jog įmonės yra suinteresuotos į savo darbuotojų kūrybinio potencialo atskleidimą bei grupinio, komandinio darbo pranašumus. Tačiau kaip ir kiekviena metodika, taip ir kūrybinis grupinis darbas turi ir neigiamų aspektų: „Dirbant grupėje, sunku atsispirti konformizmui ir likti nepriklausomam nuo grupės daugumos nuomonės“ (Andriopoulos, Dawidson, 2010). Tai tik viena iš daugybės kitų, išskiriamų neigiamų kolektyvinio darbo patirčių. Beržienė ir Osborn išskyrė rekomendacinio pobūdžio elementus, kurie į teigiamą ar neigiamą pusę gali pakreipti kūrybiškumą biure (3 pav.).

3 pav. Rekomendacijos kūrybiškumo tobulinimui biure

Beržienė	Osborn
1) Vengti ginčytis	<i>Pastangos: įvairių idėjų kiekybinis skatinimas</i>
2) Savo nuomonės laikymasis	<i>Jokių suvaržymų: neįtartinimas savęs į jokių rėmus</i>
4) Ieškojimas išsiskiriančių nuomonių	<i>Prisišliejimas: Kitų išsakytų pasiūlymų plėtojimas</i>
5) vengti laiminčių ir pralaiminčių ginčo akistatoje	<i>Prisišliejimas: Kitų išsakytų pasiūlymų plėtojimas</i>
6) Apsvarstyti gautą informaciją	

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Beržienė *Kodėl mokiniai netinkamai elgiasi* ir A.F. Osborn *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem solving*, pateiktais duomenis

Gręžiantis nuo grupinio darbo pinklių ieškoma alternatyvų, o viena iš jų yra individualus kūrybinis darbas. Nūdienoje vis dažniau atkreipiamas dėmesys į individualius asmens poreikius organizacijoje. Daugelis mokslininkų sutinka, jog kūrybinis komandos potencialas priklauso nuo grupės narių individualaus kūrybiškumo, todėl leidžiant skleisti kiekvieno žmogaus kūrybiškumui padidėja produktyvumas, pasiekiami geresni rezultatai. Yuntao, Kathryn Bartol zhi ir Chenwei, straipsnyje „Enhancing Employee Creativity via individual skill development and team knowledge sharing“³⁵ gilindamiesi į komandos narių

³⁵ Yuntao Dong et.al., „Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership“, in: *Journal of Organizational Behavior*, Volume 38, issue 3 (2016).p.439-458.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2134/full> [žiūrėta 2017-05-09]

individualumą atskleidžia, jog šiais laikais didelis dėmesys turėtų būti skiriamas individualaus darbuotojo kūrybiškumo lavinimui. Ji gali būti kuriama psichologiniu ir aplinkos būdu. Pirmuoju, turi būti sudaromos grupės sąlygos reikšti savas mintis, taip pat sudaryti sąlygas individualių gebėjimų išskyrimui ir mokymui. Tuo tarpu aplinka gali būti pritaikoma kitais būdais, suteikiant darbui tinkamas sąlygas, tokias kaip: patogi darbo vietos įranga, individualios erdvės paskyrimas ir pritaikymas.

Naujųjų technologijų amžiuje, darbdaviai vis dažniau linkę bendradarbiauti nuotoliniu būdu. Taip yra išvengiama kūrybiškumą lavinančios aplinkos investicijoms. Jason Fried ir David Heinemeir Hansson mokslinėje knygoje „Nutoles - biuras nereikalingas“ teigia, jog yra galybė faktorių, kurie skatina kūrybiškumą labiau dirbant ne darbo aplinkoje. Keli iš jų būtų tokie: praplečiamos mąstymo ribos; be kritikos nėra baimės klysti; susidėliota sava darbotvarkė leidžia produktyviau išnaudoti laiką dirbant akimirka tai, kas tuo metu geriausiai sekasi. Šie faktoriai įtakoja kūrybiškumą versle. Tačiau Yahoo 2013 m. atsisakė individualaus kūrybinio darbo namuose, taip sukeldama dideles diskusijas ir abejones, ar verta skatinti individualią raišką. Žurnalas *Business*³⁶ insider pranešė, jog Yahoo atstovė Marissa Mayer suinteresuota, jog diskusijos vyktų darbe. Jos argumentuose skambėjo neefektyvumo pagrindimo faktoriai tokie kaip: tarpusavio nesusikalbėjimas, mažas produktyvumas bei darbuotojų piktnaudžiavimas padėtimi. 37 kompanija pritaria, jog namuose yra daug daugiau išorinių dirgiklių mažinančių individualią motyvaciją bei išreiškiama suasmeninta nuomonė, kuri be kritikos nėra aiškiai išgvildenama. Mokslininkas ir tyrėjas Stoškus (2002) teigia, kad visos metodikos turi savo pliusų ir minusų, svarbiausia yra pats sprendimas. Ir apibendrintai jis išskirsto individualių ir grupinių sprendimo tipus:

- Eksperimentinis sprendimo priėmimas;
- Grupės narių nuomonių vidurkio sprendimas;
- Autoritarinis sprendimas be grupės diskusijos;
- Autoritarinis sprendimas po grupės diskusijos;
- Oficialus įgalioto žmogaus sprendimas;
- Konsensuso sprendimas;

Šie tipai įrodo, kad sprendimų priėmimo būdų yra įvairių ir kiekvienas pasirenka sau tinkantį, tačiau bet koks sprendimas yra sąlygojamas, žmogaus kūrybiškumo gebėjimu. Vis dėlto kūrybiškumo lavinimo prasme yra ir prieštaraujančių nuomonių, kuomet teigiama, kad

³⁶ Julie Bort, „Marissa Mayer defends her famous ban on remote work: 'I hope that's not my legacy“, in: *Businessinsider*, 2015.
<http://www.businessinsider.com/mayer-still-defends-remote-work-ban-2015-11> [žiūrėta 2017-05-09]

tam tikri kūrybiškumo lavinimo būdai darbo aplinkoje nėra efektyvūs. Gediminas Beresevičius, nagrinėdamas IPAM (idėjų paieškos aktyvinimo metodas) atvejus, išskiria jų neaktyvumą, pagrįsdamas, jog tokie metodai paremti intuicija, aklois sprendimų paieškomis ir nėra nukreipiami į efektyvius sprendimus, o labiau kelia emocinį pasitenkinimą. Autorius kritikuodamas (*angl.creative problem solving metoda*) kūrybinio sprendimo modelį atskleidžia, kad šių metodų sėkmė nepriklauso nuo rezultato versle, bet todėl, kad žmonės įtraukiami į savotišką paprastų taisyklių žaidimo formą be pralaimėjimo. Sesijos metu dalyviai išgyvena pakilias emocijas, kurios žaidimą padaro patrauklų, tačiau ne visi pasiūlymai veiksmo metu, naudingi ir efektyvūs.

Nors yra ir abejojančių kūrybiškumo aktyvinimo metodais, bet XXI a. praktikoje vis labiau investuojama į kūrybiškumo lavinimą, sutelkiamas dėmesys į individualius poreikius, darbo aplinkos įrengimą, ergonomišką pritaikymą, tobulėjimo galimybes, skatinamas bendradarbiavimas ir kūrybinis grupinis darbas biuro aplinkoje, investuojamas laikas į darbuotojų pozityvų mikroklimatą bei tarpusavio ryšių stiprinimą, kurio dėka dalijamasi žiniomis, gerinamas socialinis tobulėjimas. Kolektyvinis darbas kur kas pranašesnis, nei kūrybinis individualus darbas. Todėl šiandienos verslininkai suinteresuoti į darbuotojų kūrybiškumo ugdymą, bei gerą emocinę būklę, nes nuo jos priklauso, ne tik darbuotojo emocija, bet ir verslo našumas.

Akivaizdu, kad kūrybiškumas yra viena iš universaliausių XXI a. sąvokų. Kūrybiškumo fiziologinė prigimtis yra smegenų dalies, atsakingos už verbalinių ir vizualinių kalbų suvokimą, neuronų susijungimo ir patekimo į sąmonę. Kūrybiškumą veikia psichologiniai aspektai: vidinė motyvacija, sukauptos žinios iš aplinkos, baimės ar intelektas. Šio gebėjimo pritaikymas aktualus verslo sektoriuje, todėl naudojamos įvairios metodikos kūrybinio potencialo atskleidimui ar kūrybiškumo provokavimui. Dėl ypač svarbaus kūrybiškumo pritaikomumo verslo sektoriuje antrame skyriuje bus gilinamas į vizualinį, grafinį, fizinį ryšį su kūrybiškumo lavinimo procesais biuro aplinkoje, telkiamas dėmesys į žaidimizacijos, žaidimo integravimą į biuro erdves.

2 DIZAINAS IR ŽAIDIMIZACIJA KŪRYBIŠKUMO LAVINIMO PROCESE

2.1 Vizualumo, grafinio dizaino, fizinių veiksnių ryšys su kūrybiškumu

Vizualumas verčiant iš lotynų kalbos reiškia - regimas. 2010 m. poetas, publicistas ir kultūros kritikas Vytautas Rubavičius, sakydamas įžanginį pranešimą konferencijoje „Vizualumas 2010“³⁷ teigė, kad naujieji laikai yra neatsiejami nuo mokslo, technologijų, gamybos komplekso, o kartu ir vizualumo. Pirmoji vaizdinio aktualumo reikšmė siejama su Platono olos alegorija. Piešiniai ant olos sienų vieni pirmųjų išlikusių informacinio pobūdžio vizualizacijų. Jos įrodo vaizdo egzistavimo be verbalinės išraiškos efektyvumą ir pranašumą. Prisidėdama prie vaizdo nagrinėjimo antikoje, Agniežka Juzekovič priduria, kad XXI a. neturėtų būti siejamas su antikos mimesis, kitaip tariant, tikrovės mėgdžiojimu. Nūdienoje vizualumas - tai kūrybiškumo rezultatas.

Filosofijos mokslų daktaras Kęstutis Kirtiklis³⁸ remdamasis surinktais duomenimis apie Vokietijos teoretiko sociologo darbus analizuoja vizualinį posūkį. Remiantis vizualinio posūkio teorija išskiriamos kelios vaizdo raidos stadijos:

- 1) Antikiniai piešiniai ant uolų;
- 2) Rašto atsiradimas (naudojamas linijiniu nuoseklumu, kas veda prie matematikos);
- 3) Matematiniai skaičiavimai;
- 4) Skaitmeninio kodo atsiradimas;

Antikoje, jau anksčiau minėti piešiniai ant sienų, pasak Fluserio buvo primityvus tiesioginis pasaulio atvaizdas. Tam, kad rastas atvaizdas būtų paaiškintas, išrandamas raštas, kuris turi švietėjiško tikslo paskirtį ir struktūrą. Antrojoje rašto atsiradimo stadijoje, taip pat aptinkamas ryšys su loginiu mąstymu. To įrodymu tampa loginė žodžių, minčių ir eilučių seka. O trečiajame etape, susiduriama su teksto siaurumu, norint išreikšti pasaulį. Ieškant terpės tarp vaizdo ir rašto išrandama matematika, kuri leido vėlesniuose kultūros bei žmogaus vystymosi etapuose, sugražinti vaizdą tik kitokia, nei antikine forma. „Senieji atvaizdai buvo iš žmogaus

³⁷ Vytautas Grenda, „Apie konferenciją „Vizualumas 2010: vaizdiniai ir tapatumai medijuotoje kultūroje“, in: *Filosofija. Sociologija: mokslo žurnalas*, T.21 (3), 2010 p. 238-244.

<http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/3/238-241.pdf> [žiūrėta 2017-08-12]

³⁸ Kęstutis Kirtiklis, „Kai vizualinis posūkis suka atgal: V. Flusserio medijų istoriosofija“, „in: *Filosofija. Sociologija* T.21 (1), 2010 p. 27

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=268054> [žiūrėta 2017-08-12]

santykio su pasauliu kylantys abstrahavimai, naujieji vaizdiniai, kyla iš apskaičiuoto santykio bei įmanomos jo rezultatų projekcijos pasaulyje“. Šie, vienas su kitu glaudžiai susiję ir paaiškina vaizdo raidą atskleisdami tašką, nuo kurio išaugo vizualios informacijos kultas. Tapytoja, skulptorė Robert N. St. Clair³⁹ nagrinėdama metaforų vaizdavimą atkreipia dėmesį, kad vizualumo būtinybę suformavo spauda, kurioje tekstas vis dažniau keičiamas vaizdu. Pasak autorės, nebepakanka vien tekstinės informacijos, kad žinutė auditorijai būtų perduodama teisingai ir sklandžiai, reikia pasitelkti vaizdo pranašumą, tam, kad būtų pasiektas geresnis rezultatas. Kūrybinių industrijų profesorė Viktorija Žilinskaitė straipsnyje „Vaizdo link: okuliarcentrizmas ir jo tyrimo metodologija“ ypatingą dėmesį skiria vakarų kultūros vaizdinės informacijos nagrinėjimui. Pasak autorės, visuomenės narius, jų vertybes, pasaulėžiūrą veikia vizualinė kultūra ir atvirkščiai. Vizualus objektas pasitelkiant kūrybiškumą bei patirtį kartu su žinojimu, gali įvaizdinti objektą.⁴⁰ Autorė, taip pat remiasi Rose žodžiais, jog vaizdas gali turėti vizualinį poveikį, kuris priklauso nuo stebėtojo aplinkos. Tai galima paaiškinti tuo, jog suvokimas apie objektą ateina iš mintyse sukaupytų empirinių patirčių ir sukaupytų žinių.

Aptikus, vaizdo svarbą bei sąsają su kultūra bei individualia asmenybe, išryškinama sąvoka, jog vizualumas, tai tam tikros terpės charakteristikos rinkinys ir kartu tarpininkas tarp perduodamos informacijos ir suvokėjo. Remiantis filosofijos mokslo daktaro M. Heideggerio⁴¹ pozicijomis yra atskleidžiama komunikacijos per meną svarba. Grafinis dizainas - meno forma skirta perduoti informaciją, tai tarpininkas, tarp kalbėtojo ir klausytojo, per kurį perfiltruojamos pasaulio problemos. Tačiau grafinio dizaino sąvoka plėtėja kasmet. Vizualioji kalba, nebėra vien informacijos perdavimo priemonė, dabar ji turi išsiskirti iš masinio „brukalo“ žmonėms. Sudominti ir turėti emocinį poveikį, sukurti ryši tarp komunikuojančių terpių. Komunikacijos tyrėjas C.E. Shannon išskiria sudedamąsias tradicinio komunikacijos modelio dalis: pranešimo siuntėjas, siųstuvas, trikdžiai-triukšmas, imtuvas, gavėjas, grįžtamasis ryšys.⁴² Gilinantis į pateiktas dalis galima įžvelgti poveikio efektyvumo tendenciją. Jei informacija perduodama teisingai, tai yra, jei žinutė pasiekia auditoriją be

³⁹ Robert N. St. Clair, „Visual Metaphor, Cultural Knowledge, and the New Rhetoric“, in: *Learn In Beauty Indigenous Education for a New Century*, 2000.

<http://www2.nau.edu/~jar/LIB/LIB8.html> [žiūrėta 2017-02-25]

⁴⁰ Viktorija Žilinskaitė, „Vaizdo link: okuliarcentrizmas ir jo tyrimo metodologija“, in: *Filosofija.Sociologija* T.21 (1), 2010. p.3-10.

<http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/1/3-10.pdf> [žiūrėta 2017-03-16]

⁴¹ Edvardas Rimkus, „Meno kūrinys –žmogaus pasaulio išraiška ir komunikacijos vieta: M. Heideggerio pozicija“, in: *Santalka:Filosofija.Komunikacija*, T.20 (1) 2012, p. 40-49

<http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.05/pdf> [žiūrėta 2014-12-04]

⁴² Claude Elwood Shannon, „A Mathematical Theory of Communication“, in: *Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal*, t.27 (1), 1948. p. 2.

<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>. [žiūrėta 2014-12-04]

trikdžių, nėra pakeičiama perdavimo proceso metu, ji gali paveikti žmogų, pakreipti tinkama linkme ir kaip poveikio efektyvumo įrodymas pasireikšti grįžtamuju ryšiu. Taigi teisingai suformuluota vaizdinė žinutė gali stimuliuoti ar iššaukti atitinkamą reakciją.

Vis dėl to grafinio vaizdo, žinutės perdavimo proceso efektyvume pasireiškia ir žmogaus vidinė motyvacija, kuri pagrindinė sąlyga vaizdo priėmimo procese. Spalva, vaizdas gali sustiprinti grafinės išraiškos įtaigumą, ir dalyvauti, kaip papildantis elementas, kūrybiškumo lavinimo procese. Pati grafinė vizualinė raiška gali stimuliuoti žmogaus kūrybiškumo lavinimo procesus ir dalyvaudama juose prisidėti prie divergentinio mąstymo išlaisvinimo. Vizualiosios kultūros variklis - grafinis dizainas. Jis yra paremtas poveikiu ir grįžtamuju informacijos perdavimo ryšiu. Todėl yra svarbus kūrybiškumo lavinimo procese, kuris gali būti atskleidžiamas per grafinio dizaino priemones. Grafinio dizaino vaizdinis įtaigumas ne tik marketingo, reklamos dalis, tačiau yra aktualus ir žaidimo, bei žaidimimizacijos procesuose.

Darbingo amžiaus žmonės savo darbo vietoje apytiksliai praleidžia daugiau nei 40 valandų. Tai erdvė, kuri atitinkamai veikia žmogaus psichologiją, motyvaciją ar elgesį ir užima svarbią vietą gyvenime.⁴³ Netinkamai suformuota darbo aplinka gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojui. Pavyzdžiui biuras, kuriame sukuriama komfortabili, netrikdanti, nepavojinga aplinka, gali kurstyti produktyvumą bei motyvuoti ar lavinti kūrybiškumą.

Biuro erdvių planavimas gali būti pritaikomas individualiam darbuotojui arba visai komandai. Hwang and Kim (2012)⁴⁴ teigia, kad bendra kūrybinė erdvė yra kur kas efektyvesnė, nei uždara produktyvumu. Tačiau atvira erdvė turi ir neigiamų aspektų. remdamiesi kitų autorių įžvalgomis išskiria šiuos atviros biuro erdvės neigiamus veiksnius:

- 1) Privatumo trūkumas;
- 2) Blaškantis triukšmas;
- 3) Kolektyvo buvimas;
- 4) Laiko švaistymas;
- 5) Socialinės aplinkos problemos;
- 6) Aplinkos sąlygos;

⁴³ Judith Heerwagen, „Green buildings, organizational success and occupant productivity“.in: *Building Research & Information* t.28 (6), 2000. p.353–67.

[/www.wbdg.org/files/pdfs/grn_bldgs_org_success.pdf](http://www.wbdg.org/files/pdfs/grn_bldgs_org_success.pdf) [žiūrėta 2017-06-15]

⁴⁴ Taeyon Hwang ir Jeong Tai Kim, „Assessment of Indoor Environmental Quality in Open-Plan Offices“, in: *Indoor and Built Environment*, vol.22 (1) 2012.

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1420326X12470280> [žiūrėta 2016-03-14]

Dėl šių veiksmų sumažėja produktyvumas, labiau pavargstama, mažėja motyvacija. Lee and Brand teigia, kad tokio tipo trikdžiai įtakoja darbuotojo norą dirbti individualioje aplinkoje, todėl įmonės planuodamos aplinką renkasi uždarus biurus. Tačiau tokie sprendimai nulemia kūrybiškumo sumažėjimą darbe, nes pristabdomas nuolatinis žinių dalijimasis komunikuojant⁴⁵. Dar XX a. buvo išskirtos palankios kūrybiškumui interjero savybės. (4 pav.)

**Lentelė 4. Kūrybiškumui palankios interjero savybės
pagal Di Martino and Corlett**

Savybė	Savybės elementai
Sektoriai (<i>workspace itself</i>)	Darbo zonos, matomumas tarp darbo zonų sekcijų, darbinis aukštis
Erdvė (<i>clearances</i>)	Erdvė kūrybinei veiklai ir judėjimui
Darbo vietos išdėstymas ir dizainas (<i>work-space layout and design</i>)	Inventoriaus išdėstymas, santykiu kontrolė
Fizinė aplinka (<i>physical environment</i>)	Apšvietimas, triukšmas, laisvė

Sudaryta autorės remiantis Di Martino ir Corlett *Work Organization and Ergonomics*

Šie lentelėje pažymėti interjero aspektai įtakoja darbuotojo produktyvumą, efektyvumą ir veikia jį pozityviai. Tokią pat įtaką gali turėti ir baldai, kuriais užpildyta biuro erdvė.⁴⁶ Skurdi aplinka gali sukelti stresą, įtampą ar net susierzinimą ir taip demotyvuoti darbuotoją.⁴⁷

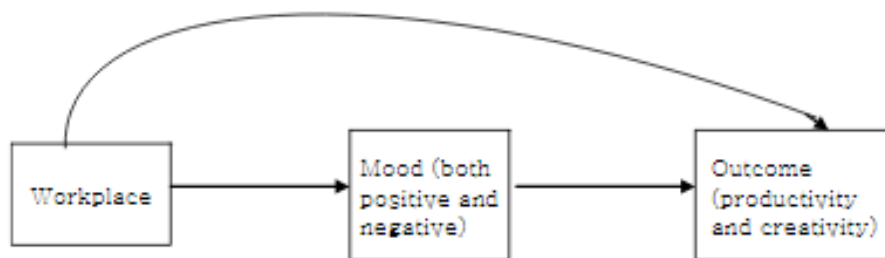
5 pav.

⁴⁵ Brennan et al., „Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study“, in: *Environment and Behavior*. Volume 34 issue 3, 2002. p.279-299.
https://senate.ucsf.edu/2013_2014/mb4_brennan%20et%20al%20article%20on%20moving%20into%20open%20space%20offices.pdf [žiūrėta 2017-01-20]

⁴⁶ Jacqueline C. Vischer, „Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work“, in: *Architectural Science Review*. Volume 51 issue 2 (2008). p.97-108.
www.researchgate.net/profile/Jacqueline_Vischer/publication/233520101_Towards_an_Environmental_Psychology_of_Workspace_How_People_are_Affected_by_Environments_for_Work/links/55db38a208ae9d65949357da/Towards-an-Environmental-Psychology-of-Workspace-How-People-are-Affected-by-Environments-for-Work.pdf
[žiūrėta 2017-02-18]

⁴⁷ Rashid et al., „Space, behavior, and environmental perception in open-plan offices: a prospective study“ in: *Environment and Planning B: Planning and Design*, Volume 36 (2009).p.434-449.
https://www.researchgate.net/profile/Mahbub_Rashid4/publication/256374246_Rashid_M_Wineman_J_Zimring_C_Space_behavior_and_environmental_perception_in_open_plan_offices_A_prospective_study_Environment_and_Planning_B_Planning_and_Design_vol_36_2009_432-449/links/556f625108aeab7772287ac7.pdf

5 pav. Aplinkos, nuotaikos, kūrybiškumo ryšys pagal Rashid



Šaltinis: Rashid et al., „Space, behavior, and environmental perception in open-plan offices“.

Daugelis veiksnių, tokių kaip darbo vietos dydis, prieinamumas, tvarka, kitaip tariant, darbuotojo poreikiai, gali būti patenkinami įrengimo sprendimo. Patenkinus poreikius padidinama motyvacija, pasitenkinimas darbo procesu, kartu padidėja kūrybiškumo rodikliai. Autorė teigia, jog sudarant palankias sąlygas kūrybiškumui ar investuojant į aplinkos puošybinius, dizaino elementus, tokius kaip augalai⁴⁸, paveikslai ir kita, darbuotojas mielai praleis laiką biure, tai paveiks jo energingumą ir iniciatyvumą atliekant užduotis.

Darbo erdvių interjeras ir inventorių išskirstomas į materialų ir nematerialų. Nematerialiajam inventoriui priskiriamas vizualinis vaizdas (tai ką matome): spalvos, formos, dydžiai ir t.t. Parinktas tinkamas apšvietimas ir aplink esantys objektai, tarp jų ir koloritas, gali stimuliuoti kūrybinį mąstymą, pakeliant darbuotojo nuotaiką. Spalvinės vaizdinės informacijos svarbą kūrybiškumui, aptaria ir socialinių mokslų daktarė Laimona Šliburytė ir vadybos studijų krypties magistrantė Ilona Skėrytė straipsnyje „Spalvos suvokimo poveikis marketingo sprendimuose“⁴⁹. Jos teigia, kad juslių marketinge, pagrindinį vaidmenį atlieka vaizdinė informacija, kartu su spalvos poveikiu. Autorės rašo straipsnyje rašo, kaip spalvos sukuria emocinį ryšį, skatina atlikti veiksmus: pirkti, kurti, atsirandančias teigiamas emocijas ir impulsyvumą. Taip pat teigia, kad spalvos poveikis gali turėti įtakos ir sėkmingam verslo vystymuisi bei išskiria, kad sėkmingam verslui įtakos turi darbuotojo emocinė būklė, o ši gali būti dirginama, perduodamos informacijos šaltiniais, vaizdu. Kitaip tariant, pojūtis, žmogaus emocinė būklė, gali būti stimuliuojama vaizdine informacija sąmonėje.

⁴⁸ Seiji Shibata et al., „Effects Of The Foliage Plant On Task Performance And Mood“ in: *Environmental Psychology*, Volume 22 (2002).p.265-272.
<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3413575/Shibata2002wf.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511372832&Signature=aa3L984gcyT9N5SYpZBvid%2BGitw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEffects+of+the+foliage+plant+on+task+per.pdf> [žiūrėta 2017-04-19]

⁴⁹ Laimona Šliburytė ir Ilona Skėrytė, „Spalvos suvokimo poveikis marketingo sprendimuose“ in: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Volume 77, issue 1 (2017). p.169-181.
https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/35133/ISSN2335_8750_2017_N_77.PG_169_184.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2017-11-01]

Metais anksčiau Gronroos 2008 m., išskiria fenomeną, jog kiekvienas individas vaizdinę informaciją priima vienodai, tačiau suvokti geba skirtingai. Taip nutinka todėl, kad kiekviena asmenybė turi sukaupusi netapatų informacinį kiekį ir suvokimo procese remiasi empirine, suasmeninta patirtimi. Laimona ir Ilona antrina šiai teorijai, pridėdamos spalvų elementą ir teigdamos, jog spalvos emocinis ryšys gali būti veikiamas išankstinių patirčių, nusistatymų, kultūros. Tarpkultūriniai spalvų suvokimo skirtumai pateikiami žemiau esančioje lentelėje. (6 pav.)

6 pav. Tarptautinis spalvų identifikavimas

Šalis	Spalva	Reikšmė
Malaizija	Žalia	Simbolizuojasi su džiunglėse slypinčiais pavojais
Egiptas	Žalia	Vaisingumo, tyrumo simbolis
Jungtinės Amerikos Valstijos	Žalia	Simbolizuoja saugumą, lojalumą, patikimumą
Prancūzija	Ž-alia	Apgaulė, nusikalstamumas, pinklės, klasta
Vakarų kultūros	Balta	Tyrumas, skaistumas, nekaltumas, paliaubų simbolis
Indija	Balta	Gedulo, našlės simbolis

Lentelė sudaryta autorės remiantis Elenos Vitkauskaitės surinktais duomenimis straipsnyje „Kultūrinių skirtumų įtaka tinklalapių turiniui“⁵⁰

Lentelėje pateikiamas kultūrinis žmogaus spalvų suvokimas, kuris turi atitinkamą simbolinį ryšį su tam tikros aplinkos žmogumi. Taip pat, yra nagrinėjamos ir spalvų suvokimas, pagal socialinę, intelektinę, psichologinę prizmę. Pasitelkus spalvinės psichologijos priemones, vis daugiau įmonių įrengia darbo vietų erdves, teigdami, kad tinkamas aplinkos spalvinis koloritas ir formų pritaikymas, subtilūs sprendimai, gali turėti įtakos kūrybiškumui. Interjero dizaineriai, tokie kaip Dimitrijaus Kudino, Lauros Malcaitės ir

⁵⁰ Elena Vitkauskaitė „Kultūrinių skirtumų įtaka tinklalapių turiniui“ in: *Ekonomika ir vadyba* Volume 19 issue 4 (2009), p. 11.
http://www.academia.edu/29846278/Kult%C5%ABrini%C5%B3_skirtum%C5%B3_%C4%AFtaka_tinklalapi%C5%B3_turiniui [2016-07-28]

Monikos Zemlickaitės „Trio“⁵¹, atskleidžia, jog kurdami erdves, remiasi ne tik į pačią kompaniją ir žmones, bet ir stengiasi sukurti įkvepiančią aplinką kūrybiniams darbams.

Amabile kalbėdama, apie kūrybiškumą lavinančius veiksnius, taip pat išskiria aplinkos dizaino svarbą, tačiau priduria, kad ji nėra tokia svarbi, kaip psichologinė ar sociologinė. Tačiau reikia sutikti, jog investicija į aplinką turi įtakos darbuotojo kūrybiškumo lavinimo procese. Pagrindiniai išskiriami fizinės aplinkos veiksniai: erdvių skirstymas, interjero koloritas, darbo aplinkos plotas, individuali ir bendra erdvės, darbo vietos įrangos ergonomika, aplinkos trukdžiai, triukšmas, privatumo stoka.

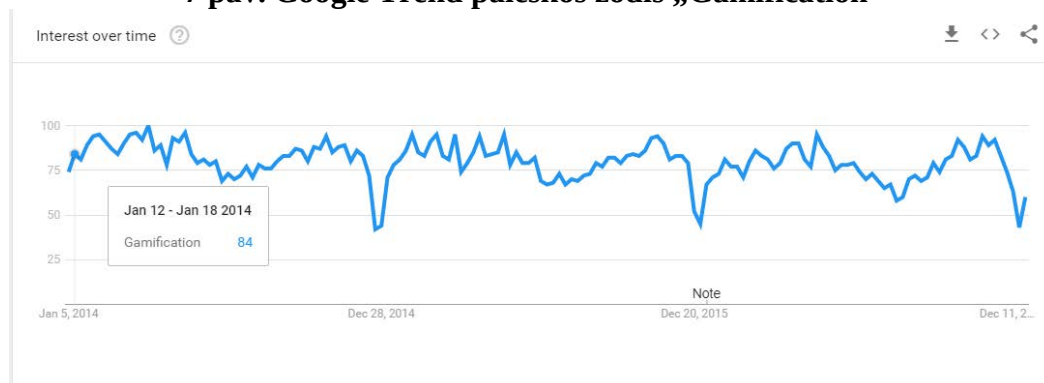
2.2 Žaidybinimo ypatybės, tėkmė ir sąsajos su kūrybiškumu

Žaidybinimas (*angl. gamification*) arba žaidimizacija, nūdienoje yra nauja sąvoka, apibūdinanti žaidimo principų pritaikymą kasdieninėje veikloje. Pradedant ugdymąsi, baigiant verslu. Universalizuotas žaidybinio modelio aspektų pritaikymas aplinkoje, tiriamas pasaulyje Eglės Celiešienės, Giedrės Kvieskienės, Janakaki Kumar, Mario Herger ir kitų mokslininkų. Eglės Celiešienės, Giedrės Kvieskienės straipsnyje „Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos“⁵² teigia, jog būtent žaidybinimas yra metodas, kuris labiausiai įvertintas, dėl universalumo bei poveikio asmenybės kūrybiškumui ir motyvacijai. Nors Lietuvoje ši sąvoka vis dar nauja, tačiau pasauliniame kontekste pirmą kartą paminėta XX a. 9-ajame dešimtmetyje Esekso universiteto profesoriaus R.Bartley. Tuo metu jis kalbėjo, apie žaidimų naudojimą ugdymo procesuose. Nuo to laiko terminas buvo pradėtas naudoti plačiau, didėjant atliekamų tyrimų skaičiumi ir diskursais žaidybinimo tema. Šiuo metu, remiantis Google Trends duomenimis, nuo 2014 m. iki 2017 m., kad įvestis „Gamifikation“, Google paieškoje vis dar išlaiko lyderių pozicijas ir pernelyg nekinta. Tai tik parodo išliekamąją tiriamos srities svarbumą pasauliniu lygmeniu. (7 pav.)

⁵¹ Sandra Kliukaitė, „lietuviški biurų interjerai: iš kur nesinori eiti namo?“ in: *Kulturpolis.lt*, 2014. <http://www.kulturpolis.lt/architektura/lietuviski-biuru-interjerai-is-kur-nesinori-eiti-namo/> [žiūrėta 2017-03-15]

⁵² Eglė Celiešienė ir Giedrė Kvieskienė, „Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos“, in: *Socialinis ugdymas*, Volume 44, issue (2016).p.88-98. www.socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/download/182/169

7 pav. Google Trend paieškos žodis „Gamification“



Šaltinis: Užklauso „Gamification“ populiarumo pokytis „Google“ paieškos sistemoje. Šaltinis: „Google Trends“

Lentelėje pateikti duomenys nuo 2014 metų sausio iki 2017m sausio pirmos. Matyti, jog žemiausias procentinis skaičius yra 84 ir tai tik šventinio laikotarpio metu. Šalia šios informacijos, gretinamos susijusios edukologijos, kūrybiškumo ir inovacijų temos, su kuriomis kartu ieškoma ir pati žaidimizacija.

Mokslininkai Kamasheva A., Valeev E., Yagudin R., Maksimova K. mokslinėje publikacijoje⁵³ teigia, kad žaidimizacijos procesai verslo aplinkoje daro teigiamą įtaką per: motyvaciją, bendradarbių ryšių stiprinimą ir teigiamas emocijas. Tuo tarpu, psichologijos srities mokslininkai iš nacionalinio „Chengchi“ universiteto, straipsnyje teigia, kad egzistuoja kūrybiškumo iššaukimas per abi emocijas, tiek teigiamas, tiek neigiamas žaidimizacijos proceso metu. Kuomet esama įtampos, susierzinimo ar streso, kraujo spaudimas pakyla. Tai organizmo reakcija, iššaukta neigiamos emocijos, išraiška. Ši savo ruožtu supurtydama asmens, tiek fiziologinę ir psichologinę būklę gali priversti į stresą keliančią situaciją, pakreipti kita kryptimi, motyvuoti spręsti vis sudėtingesnius klausimus ar problemas. Tuo tarpu, plačiau nagrinėjamas teigiamas žaidimizacijos poveikis emocijoms, pozityvioje aplinkoje, atsiskleidžia kitais aspektais: neribojama laisve reikšti mintims, atviresniu komunikavimu, motyvacija, pasitikėjimo stiprinimu. Ilinojaus valstybės mokslininkas A.Faiola⁵⁴, tirdamas vartotojų elgseną žaidimo metodu pagrįstame edukaciniame procese, išskiria terminą „flow experience“. Tekste jis aiškinamas, kaip pasimėgavimo būsenos pasekmės, kurios atsiranda tada, kai žaidėjo įgūdžiai proporcingai atitinka gyvenimiškus

⁵³ A.Kamasheva et.al., „Usage of gamification theory for increase motivation of employees“, in Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 6 issue 1 (2015).p.77-80.

<http://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/100632/SCOPUS20399340-2015-6-1S3-SID84924278066-a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2017-06-05]

⁵⁴ A.Faiola et.al., „Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning“ in: Computers in Human Behavior, Volume 29 (2013).p.1113-1121.

https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/6148/Faiola_2013_correlating.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2017-04-21]

iššūkius. Tokios būsenos metu ypatingai išryškėja produktyvumas, susikonzentravimas, susikaupimas, paaštrėja pojūčiai, išskiriamas adrenalinas, kuris dažniausiai lydimas pozityvių žaidimo metu iššaukiamų emocijų. Mykolo Riomerio Universiteto dėstytojas Marius Malinauskas⁵⁵, kalbėdamas apie kūrybiškumą per žaidimizacijos procesus, taip pat išskiria „flow experience“, fazę, tik ją įvardina, kaip „tėkmę“, pasinėrimą į kitą realybę, atsiribojimą, nuo esamos aplinkos. Tarsi atsidūrimas kanale, tarp nuobodulio ir išsekimo, frustracijos. Autorius tvirtina, kad asmenybės patirdamos tėkmės pojūčius, praranda laiko nuovoką, padidėja informacijos apdorojimo galimybės, sumažėja ar visai dingsta nuovargis, bei pasireiškia kūrybinių jėgų plūstelėjimas. Žaidimo pagrindinė sąlyga išlaikyti žaidėją tėkmės būsenoje, nes tokiu būdu ji iššaukia norą įveikti susidariusias kliūtis, bei priversti įsitraukti į vykstančius procesus.⁵⁶ Prie teigiamų emocijų reikšmės kūrybinio potencialo atskleidimo per žaidimizaciją, prisideda ir įmonės „Gartner“ vice prezidentas teigdamas, kad žaidimizacija, gali priversti darbą tapti malonumu.

Verslo pasaulio žmonių įsitraukimas į žaidimizacijos procesus aiškiai liudija apie jos potencialą. Įmonės suinteresuotos darbuotojų kūrybiškumo kėlimu į aukštesnį lygį ir tam pasitelkia motyvaciją keliančius būdus. Vienas iš jų žaidybinė aplinka. Motyvuotas darbuotojas yra žymiai produktyvesnis, labiau linkęs teigti pasiūlymus, įsitraukti į organizacijos veiklas. Žaidimizacija kitaip nei pats žaidimas nėra skirtas vien smagumui, tai žaidimų mechanizmo panaudojamas, norit motyvuoti darbuotoją, priversti jį aktyviai sąveikauti su aplinka. Richard M. Ryan C. Scott Rigby Andrew Przybylski, tirdami motyvacijos ir vaizdo žaidimų sąveiką⁵⁷ sulygina darbo aplinką su video žaidimų aplinka. Žaidimų virtuali aplinka turi nustatytus tam tikrus ribojimus, dinamiškus šablonus, tačiau paraleliai suteikia galimybių ir laisvės pojūčius žaidėjui, taip įtraukdami į žaidimą. Šio teiginio atkleidimui autoriai remiasi realybės bei virtualiąja distancijomis. Abi distancijos finišo turi skatinamąsias motyvuojančias atlygių galimybes, virtualiajame - artefaktas, realiajame – pasitenkinimas atlikus užduotį, tačiau realiajame pasaulyje atstumas nubėgamas daug trumpesnis nei virtualiajame pasaulyje, kitaip tariant realybėje žmogui stinga motyvacijos ryžtingiau siekti tikslų, kurias sąlygoja vidinė ir išorinė motyvacijos. Autoriai priduria, jog paskata gali tapti žaidimizacija, kuri taptu realybės „papildymo“ metodu, bei

⁵⁵ Marius Kalinauskas, „Kūrybiškumo skatinimas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus“, in: Socialinės Technologijos, Volume 4 issue 2 (2014).p.385-400.

<https://www.mruni.eu/upload/iblock/900/ST-14-4-2-11.pdf> [žiūrėta 2017-04-21]

⁵⁶ Ibid.p.385-400.

⁵⁷ M. Ryan et.al., „The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach“, in: *Springer Science*, (2006).
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2006_RyanRigbyPrzybylski_MandE.pdf [žiūrėta 2017-05-07]

trokštama tėkmės pajauta. Komponentinių organizacijų inovacijų modelių⁵⁸ Amabile išskirtas kolektyvinio kūrybiškumo modelio komponentai tapatūs ir žaidybinimo proceso psichologijos aspektams. (8 pav.)

8 pav. Kolektyvinio kūrybiškumo ir žaidybinimo komponentų palyginimas

Amabile kūrybiškumo komponentai	Grinevičienės žaidybiniai komponentai
ekspertinės žinios tam tikroje veiklos srityje	Bendrų žinių panaudojimas strategijos kūrime
kūrybinis procesas, paremtas gebėjimu novatoriškai mąstyti,	suvokti, įsiminti ir įsisąmoninti reikiamą informaciją
vidinė motyvacija kurti, ypač besiremianti vidine motyvacija, stimuliuojama iššūkio ar vidinio pasitenkinimo jausmo	motyvuoti žaidybines veiklas, išskirti tikslą, numatyti užduotis, jų atlikimo būdus, susidaryti žaidybinių veiksmų ir jų sekos planą, parengti įvairias žaidybines operacijas, jas apjungti į vientisą žaidimą, Pažinti save ir kitus asmenis

Lentelė sudaryta autorės remiantis Amabile ir ⁵⁹ Nijolės Grinevičienės straipsniais.

Malinauskas teigia, kad šie lentelėje nurodyti panašumai gali sukelti sinergetinį efektą, kuris skatintų kūrybiškumą, per žaidimų mechanikos elementų panaudojimą, tiek individualioje tiek grupinėje aplinkoje, bei sukeltų tėkmės efektą. Šio ir kūrybiškumo sąsajos nagrinėjamos kitų mokslininkų išskiriant tėkmės būsenos privalumus. Profesoriaus asistentė edukacijos padalinyje Dublino koledže, Terry Barrett atlikdama eksperimentus su studentų grupėmis, atkleidžia, jog studentai įvesti į „flow“ temės būseną, maksimaliai gebą ne tik įsisavinti informaciją, bet ir greičiau susikoncentruoja ties įvairiomis analitinėmis, strateginėmis ir kūrybinėmis užduotimis.⁶⁰

Talino Universiteto dėstytojas Martin Sillaots⁶¹ tirdamas žaidim�acijos ir tėkmės santyki išskiria daugiau tėkmės savybių bei jai būdingų aplinkų bruožus: aiškus tikslas;

⁵⁸ Teresa M. Amabile, „Componential theory of creativity“, in: Sage Publications, 2013.

<https://pdfs.semanticscholar.org/6188/5f52d813d518b4ed5b833b4022990211f063.pdf> [2017-04-06]

⁵⁹ Nijolė Grinevičienė, „Vaikų žaidybinių gebėjimų kryptys“, in: *Pedagogika*, 2001.p.68-79.

<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367176693080/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2017-08-01]

⁶⁰ Terry Barrett, „The problem-based learning process as finding and being in flow“, in: *Innovations in Education and Teaching International*, Volume 47 issue 2 (2010). P.165-174.

<http://mdougla.bgsu.wikispaces.net/file/view/PBL.pdf/153884967/PBL.pdf> [žiūrėta 2017-08-01]

⁶¹ Martin Sillaots, „Achieving Flow through Gamification: A study on Re-designing Research Methods Courses“, in: *Conference: 8th European Conference on Games Based Learning, At Berlin*, Volume 2 (2014)

https://www.researchgate.net/profile/Martin_Sillaots/publication/267155607_Achieving_Flow_through_Gamification_A_study_on_Re-designing_Research_Methods_Courses/links/5446cfdd0cf2f14fb811cb37/Achieving-Flow-through-Gamification-A-study-on-Re-designing-Research-Methods-Courses.pdf?origin=publication_detail [žiūrėta 2017-08-01]

informatyvus atsakas, autonomiškumas, aplinkos išnykimas, gilus įsitraukimas; laiko nuovokos praradimas. Darbuotojų žaidybinimo elementai gali tapti ir kiti būdai susiję su emocinėmis būklėmis. Jolanta Kostecka ir Vida Davidavičienė moksliniame straipsnyje „Darbuotojų motyvavimo per žaidybinimo priemones informacinėje sistemoje modelis“ išskiria tris žaidybinimo mechanizmų ir dinamikos elementus, kurie pasitelkiami organizacijose: *Bendravimui* skirti elementai; *Pripažinimui* skirti elementai ir *Savęs aktualizavimui* skirti elementai. Kiekvienas iš jų pasižymi tam tikromis savybėmis ir integravimu į darbo aplinką. Štai bendravimui skirtų elementų visumai didelę įtaką daro darbas komandoje, bendri iššūkiai, užduočių sprendimai suartina darbuotojus, kuria komandinį ryšį, o šis didina motyvaciją bendram tikslo siekimui, produktyvumui. Taip pat, kaip papildoma priemonė tikslui siekti pateikiamas apdovanojimas ar bonusas. *Pripažinimo* elementais gali tapti elementari lyderiu vieta (dažniau naudojama užsienio praktikose). Šiam elementu ypač svarbus statusas, reputacija, lyderiavimo ar šlovės jausmas. Darbuotojai turintys pripažinimo elemento poreikį tampa motyvuoti, vien idėja, jog jie bus įvertinti, išaukštinti ir matomi kitų darbuotojų. Taip pat, šiuos poreikius turinčius žmones gali motyvuoti ir konkurencijos jausmas, varžymasis gali tapti kūrybinių galių atskleidimo „varikliu“, tačiau lygiai taip pat, gali būti per nelyk susikoncentruojama į tikslą ir dažnai paminama kokybė vardan rezultato. Galiausiai savęs *aktualizavimo* elementas yra vienas iš svarbiausių sužaidybinimo procese. Tai grįžtamasis ryšys, kuris suteikiamas atlikus bet kokią užduotį. Populiarus šio fenomeno pavyzdys yra progreso juosta. Kaip ir žaidime taip ir darbe galima įžvelgti panašumo, kad ir sugretinant žaidimo lygius bei darbo uždavinių gylį, kiekvienas pereitas žaidimo lygis tapatus įgyvendintai užduočiai tikslo link. Užžymėtoje atliktų užduočių juostoje ar pereitų lygių cikle nedelsiant matomas, momentinis rezultatas, kaip pasiekimas, kuris suveikia kaip skatinamasis elementas, motyvacijoje keliauti pirmyn, sprendžiant užduotis, kitaip tariant keliaujant į kitą žaidimo lygį.

Anot Martin laiko nuovokos praradimas yra proporcingas motyvacijai ir ilgalaikiam įsitraukimui ne tik į žaidimo, bet ir darbo procesus. Andrezej Marceswski antrina Martin teorijoms dėl žaidimo ir darbo procesų, sakydamas, kad žaidimizacijos procesas, kuris gali ne tik palengvinti, bet ir paskatinti individų dalyvavimą įvairiose įprastinėmis sąlygomis sekinančiose veiklose, tokiose kaip darbo, mokymosi ar kitose veiklose, kuriose susiduriama su nuoboduliu.⁶² Sugretinant žaidimo ir žaidimizacijos panašumus ir skirtumus egzistuoja tie patys mechanizmai ir netgi apibrėžimai gali būti panašūs.

Andrezej Marceswski, *A simple introduction: Tips, advice and thoughts on gamification* (Digital Amazone, 2002), p. 4.

<https://books.google.lt/books?id=IOu9kPjIldYC&lpg=PP1&ots=kIJnZMiPZ->

Pasak E.Celeškienės žaidybinimas turėtų dažniau pasitelkiamas, kaip individualaus ir kolektyvinio kūrybiškumo ir mokymosi, motyvacijos skatinamo būdas. Žaidimizacijos žaidimo privalumas: pozityvas, komandos stiprinimas, emocijos, motyvacija, žinių dalijimas, idėjų generavimas, motyvacija. Visos žaidimizacijos savybės, kartu su tėkmės efektu turi įtakos žmogaus vidinei motyvacijai, informacijos įsilavinime, komandinio darbo stipinimui, bei kūrybiškumo lavinimui, kuris yra pagrindinis šio darbo tikslas. Siekiant sukurti kūrybiškumą lavinančią priemonę žaidimą, Vertėtų panagrinėti ir pačių žaidimų integraciją darbo aplinkoje.

2.3 Žaidimo integravimas verslo sektoriuje

Visuomenėje yra susidarę tam tikri sukurti normų stereotipai egzistuojantys visame pasaulyje, vienas iš jų: „Žaidimai skirti vaikams ir paaugliams, tačiau ne suaugusiems“. Tačiau mokslininkai ir rašytojai, jau senokai atkreipė dėmesį, kad žaidimai žaidžiami visą gyvenimą⁶³ nekreipiant dėmesio, kokio amžiaus yra žmogus. Nepaisant to, kad plačiausiai rinkoje žaidimai kuriami mažamečiams. „Entertainment Software Association“⁶⁴ 2012 metais atliko tyrimus, kurių metu, buvo nustatyta, kad žaidžiančiųjų, amžiaus vidurkis yra 30 metų žaidėjai, o 67% procentai žmonių buvo vyresni nei 18 metų. Remiantis žaidžiančiojo amžiumi keičiasi žaidimo strategijos bei ugdantieji faktoriai. Mažamečiams atkreipiamas dėmesys į fizinius lavinamuosius poreikius, motorikos lavinimą, koncentraciją, erdvinius įgūdžius lavinančius žaidimus⁶⁵. Vėliau atsiranda, intelektualinių savybių, nuovokumo, socialinių, komunikacinių, vertybinių sistemų ugdymo poreikis⁶⁶. Galiausiai žaidimai tampa atsipalaidavimo, strateginio, loginio, divergentinio, kūrybinio mąstymo lavinimo įrankiu. Šiuos išlavinęs žmogus yra „aukso gija“ verslo pasaulyje, tai įrodo 2017m Pasaulio ekonomikos forumo Davose suformuluotas dešimties svarbiausių kompetencijų, kurių reikės darbuotojams sąrašas. Lygindamas 2015 ir 2017m rezultatus R. Jucevičius teigia, kad kūrybiškumas auga kasmet, tai mąstosi ataskaitose per kelis metus kūrybiškumo svarba pakilo iš dešimtos į trečią vietą.⁶⁷ Akivaizdžiu įrodymu tampa ir darbo pasiūlymų portaluose bene kiekvienoje darbo pozicijoje šmėžuojantis kūrybiškumas perpintas su motyvacija. Styvas Petersonas⁶⁸ žaidimizacijos ir kūrybinio potencialo augimo analizėje pateikia teoriją, jog 2020m žaidimizacijos mechanizmas bus užvaldęs visas verslo sektoriaus sritis. Jau dabar tokie grandai kaip Gartner, Facebook, Amazon taiko žaidimo modelius veikloje. 2008m mokslų daktarė Solveiga Skučienė⁶⁹ atliko tyrimą Lietuvos besimokančiose darbovietėse. Tyrime dalyvavo 237 verslo, valstybinių ir akademinių organizacijų atstovai. Tyrimo metu buvo pritaikytas verslo imitacinis žaidimo modelis, kurio metu, dalyviai- tai yra biuro

⁶³ Eric Berne, *Žaidimai, kuriuos žaidžia žmonės: žmogiškųjų santykių psichologija*, vertė į lietuvių k. Milda Dyke, (Vilnius: Vaga, 2008)

⁶⁴ Janaki Kumar ir Mario Herger, *Gamification at work: designing engaging business software* (The International Design Foundation, 2016)

⁶⁵ Faktai ir skaičiai, in: *PEGI: Pan European Game Information*
<http://www.pegi.info/lt/index/id/319> [žiūrėta 2016-09-30]

⁶⁶ Didaktiniai žaidimai - struktūra, rūšys ir reikšmė, op. Cit, p. 1

⁶⁷ Robertas Jucevičius, „Kūrybiškumas versle: nesikeičiant rizikuojama prarasti užimamas pozicijas“, in *Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakultetas: naujienos*, 2017.
<http://ktu.edu/lt/ekonomikos-ir-verslo-fakultetas/naujiena/kurybiskumas-versle-nesikeiciant-rizikuojama-prarasti-uzimamas-pozicijas> [žiūrėti 2017-04-06]

⁶⁸ Steve Peterson, „Gamification market to reach \$2.8 billion in 2016“, in: *Gamer Network* (2016)
<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-05-21-gamification-market-to-reach-USD2-8-billion-in-2016>.

⁶⁹ Solveiga Skučienė, Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008.
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:1839730/1839730.pdf> [2017-05-03]

darbuotojai sprendavo pateiktas problemas, bandydami į situaciją žvelgti kūrybiškai. Skučienės gauti tyrimo rezultatai parodė, jog žaidžiant imitacinį žaidimą „Celemi“ darbuotojų kompetencijos poreikis buvo patenkintas, bei atskleistos asmeninės teigiamos individualių darbuotojų savybės. „Celemi“ žaidimo metodas egzistuojantis 40 metų pradėtas Švedijoje, šiuo metu išplitęs visame pasaulyje tarp jų ir Lietuvoje. 2016m Marijonas Lukoševičienės ir Lietuvos vidaus ministerijos vyriausio specialisto Andriaus Valicko buvo pristatytas Socialinio ugdymo katedrai LEU. Mokslų daktarė Sigita Burvytė nagrinėdama kitą sėkmingą verslo imitacijos žaidimo modelį „The Power of Learning“⁷⁰ išskiria verslo simuliacinių žaidimų pranašumus: Sužadina didelį norą domėtis; leidžia žmonėms panaudoti jau turimas žinias; dalijimasis patirtimis; skatina dalyvius tuoj jau pat pritaikyti naujas žinias. Visos stimuliuojamos savybės kartu gali būti siejamos su kūrybiškumo lavinimo komponentais, kurie ypatingai svarbūs nūdienos verslo srityje. Neveltui Ekonomistas Julian Lincoln teigė, kad kompetentinga, atsidavusi, gerai apmokyta darbo jėga yra bet kurios kompanijos slaptasis ginklas jos mūšyje su viso pasaulio konkurentais“

Apskritai žaidybinio mokymosi metodo populiarumą darbo aplinkoje sąlygoja pačių darbuotojų įsitraukimas. Profesorius Richard Bartley⁷¹ išskiria keturis žaidėjo archetipus : siekėjas, tyrinėtojas, bendraujantysis, žudikas. Kiekvienas jų gali būti sulyginamas su darbuotojo pozicija biure. **Siekėjas**- žmogus norintis sparčiai tobulėti, bei noro pranokti konkurentus atspindys; **Tyrinėtojas** užima informacijos rinkimo vietą, žingeidumas pagrindinė savybė; **Bendraujančiojo** pozicija paremta komunikacija, bendravimu, tarpusavio ryšių stiprinimu ir paskutinis **Žudikas** – asmuo žaidimo procese siekiantis pergalės, bei orientuojantis jėgas į poveikį kitiems žaidėjams. Greta Bartley išskirtų pagrindinių tipų egzistuoja ir kitų autorių išskirti papildomi.

⁷⁰ Sigita Burvytė, Žaidimais grįstų mokymosi metodų taikymas ugdymo procese. Atvejo analizė. Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 2016.p.7.

<http://gs.elaba.lt/object/elaba:18904860/18904860.pdf> [2017-04-06]

⁷¹ Richard Bartle, „Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds“, in: *Journal of MUD research*, 1896.

<http://www.arcadetheory.org/wp-content/uploads/2014/03/1996bartle.pdf> [2017-05-21]

**9 pav. Žaidimo tipai išskirti Mariaus Kalinausko
remiantis Klugo ir Schenelio taxonometrija⁷²**

Žaidėjo tipo pavadinimas	Apibūdinimas
Varžovai	Konkurencija jų varomoji jėga
Tyrinėtojai	Siekia pažinti žaidimo pasaulį
Kolekcionieriai	Siekia retų žaidimo pasaulio artefaktų
Pirmūnai	Svarbiausia pasiekti lyderio lentelės viršūnę
Juokdariai	Siekia socialinio kontakto, žaidžia dėl smagumo
Direktoriai	Siekia dominuoto žaidime, pademonstruoti savo galią
Pasakotojai	Mėgsta kurti (keisti žaidimo naratyvus)
Aktoriai	Žaidžia siekdami pasirodyti bei nustebinti kitus
Meistrai	Sprendžia galvosūkius, kuria sistemas

Lentelė sudaryta autorės remiantis Mariaus Kalinausko išskirtais Klugo ir Schenelio taxonometrija

Lentelėje matyti, kad tipų įvairovė yra plati, unikali ir kiekvienas žaidėjo tipas tampa motyvuotas priklausomai, nuo savo susikurto žaidybinio tikslo. Žaidimo proceso metu iššaukta motyvacijos reakcija yra naudinga ne tik kuriant strategiją žaidime, tačiau ir sprendžiant kūrybiškumo reikalaujančias problemas darbe. E. Celešienė⁷³ teigia, kad žaidžiant įsitraukiama ir lengviau priimama svarbi edukacinio pobūdžio informacija, nepaisant to ar esi mokinys ar darbuotojas. Bei priduria, kad ši žaidimo savybė, gali prisidėti prie kūrybiškumo lavinimo, motyvacijos ir komunikacijos srityse. Taip pat, reiktų atkreipti dėmesį į kitą paplitusį mitą, jog darbas biure ir žaidimai nėra suderinami. Fenomenalu, tačiau tiek vaikai tiek suaugę linkę praleisti galybę laiko žaisdami kompiuterinius žaidimus. Dėka daugiau nei 26 milijonų žmonių, kurie kasmet išaugina skaičių valandų praleidžiamų prie kompiuterinių

⁷² Marius Kalinauskas, „Kūrybiškumo skatinimas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus“, in: *Socialines Technologijos*. Volume 4 Issue 2 (2014).p385-400.

<http://web.b.ebscohost.com/bases.vda.lt:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9284481d-f50f-4b48-bca0-f9813cae997a%40sessionmgr103> [2017-11-04]

⁷³ Eglė Celešienė ir Giedrė Kvieskienė, „Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos“, in: *Socialinis ugdymas*, Volume 44, issue (2016).p.88-98.

<http://www.socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/view/182/169> [žiūrėta 2017-05-08]

žaidimų 2017m parengtoje statistikoje atsispindi išaugęs valandų skaičius: per savaitę žmogus praleidžia vidutiniškai 6 valandas žaisdamas kompiuterinius žaidimus.⁷⁴

Nuo 2013-2016m ne tik kompiuteriniai, tačiau ir stalo žaidimų pardavimai pasiekė aukštumas⁷⁵ bei užpildė ne buitines bet ir įmonių poilsio vietas. Tokį žaidimo patrauklumą sukelia galimybė ne tik pramogauti, bet ir mokytis. Šiuose žaidimuose gerai apgalvotas dizainas, atliekantis dalį žaidimo teorijos, suteikia galimybę įsitraukti į edukacinį procesą, labiau nei pramogauti. Tyrėjai Mathias Poulsen and Ebba Kober⁷⁶ išskiria žaidybinio raštingumo prielaidas; Kūrybiškumo ir inovacijų; Verslumo; Virtualiųjų žaidimų plėtros; Socialinės komunikacijos; Bendradarbiavimo; partnerystės; Analizės, refleksijos; Informacinio raštingumo; Nusiteikimo, galimybių. (10 pav)

10 pav. Žaidybinio raštingumo prielaidos pagal Pousen



E. Celešienė nagrinėdama žaidybinio raštingumo prielaidas išskiria, kad pritaikomi dizaino, estetikos, principus, bei sukuriant sąveiką, tarp žaidėjų edukacinio proceso, verslo stimuliacijos. Verslo pasaulyje ypač aktualus nuolatinis tobulėjimas, todėl įmonėje esantys žaidimai, galėtų įmonės darbuotojus mokyti nepertraukiamu ciklu. Plačiau nagrinėjant žaidimo edukacinius principus dėmesį reikia atkreipti į žaidėjų poreikius. Jie gali būti

⁷⁴ „2017 sales, demographic, and usage data“ in: The Entertainment Software Association, 2017. http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2017/04/EF2017_FinalDigital.pdf [žiūrėta 2017-05-15]

⁷⁵ Matthew Hudak, „Board Games are Gaining Momentum in 2016“, in: *Globaltoynews*, 2016. <http://www.globaltoynews.com/2016/03/board-games-are-gaining-momentum-in-2016.html> [2017-08-09]

⁷⁶ Mathias Poulsen ir Ebba Kober *The Gameit Handbook: A frame of game based learning pedagogy* (Oslo, 2011) www.mathiaspoulsen.com/gameithandbook.pdf [2017-05-02]

pateikiami hierarchine tvarka nuo žemesnių iki aukštesnių: fiziologinis, saugumas, bendravimas, pripažinimas, savirealizacija, aktualizavimas. (A.Maslow, 1954). Patenkinus žaidėjo, individualybės poreikį gerėja produktyvumas, kuris priklausomas nuo kūrybiškumo, kurį įtakoja motyvacija, išitraukimą į veiklą, tuo tarpu ir žaidybinę ar edukacinę. Herzbergas⁷⁷ išskiria dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, ši susideda iš šių tipų: **Higieniniai** (kuomet asmenybės poreikiai nėra patenkinami ir sukeliamas neapsitenkinimas) ir **Motyvatoriai** (kuomet įgyvendinus individo poreikius sukeliamas pasitenkinimas). Higieniniai veiksniai nėra motyvuojantys, bet komandos lyderio, darbdavio tikslas yra sudaryti palankias darbuotojui aplinkas, suteikti tinkamą įrangą. Ši teorija įrodo, jog priemonės, kurios patenkina fiziologinius ir saugumo poreikius, bet nemotyvuoja, tačiau užtikrina aplinkos kokybinius kriterijus, kurie netampa dirgikliu, kūrybiškumo atskleidimo procese.

Motyvuojančiomis priemonėmis tampa bendravimo, pripažinimo, savirealizacijos ir aktualizacijos poreikiai. Būtent dėl šios priežasties norint darbuotojams sudaryti sąlygas produktyviam darbui, juos motyvuoti, atskleisti jų potencialą ir kūrybiškumą, darbdaviams tenka ieškoti prieinamo būdo aukštesnio lygio poreikiams patenkinti, darbe užduotis pateikti taip, kad darbuotojui būtų įdomu. Vienas iš labiausiai motyvuojančių žmonių, darbuotojų motyvuojančių objektų yra žaidimai. Poreikių teorijų šalininkai Herzberg ir A.Maslow, Jessy Shell atskleidžia, jog būtent žaidimai patenkina vieną ar daugiau poreikių ir dažniausiai aukštesnio lygio. Žaidėjų motyvacija daug stipresnis nei darbuotojų. Tačiau atsižvelgiant į kolektyvo amžiaus grupę, darbo laiką, poreikius, galima išskirti tam tikras bendras gaires organizacijos žaidimo aplinkai. Pirmiausia organizacijos mikroklimatą įtakoja kiekvienos kartos skirtingas požiūris, vertybės. Nūdienos darbo rinką sudaro trijų kartų atstovai: kūdikių bumo, X ir Y kartos. Kūdikių bumo karta pasižymi, kaip idealistinio ir optimistinio požiūrio žmonės, kuriems sunkiau sekasi prisitaikyti prie pagreitėjusio gyvenimo tempo informacijos srautų, šios kartos atstovai mažiausiai motyvuoti, bei netrukūs pasitrauksiantys iš darbo rinkos. X kartos atstovai išaugę modernių technologijų laikais, jiems lengviau prisitaikyti prie naujovių, charakterizuojami, kaip lojalūs, ypatingai darbui atsidavę darbuotojai. Jų nebaugina jokia užduotis, lengvai priima iššūkiu, bei geba susikonzentruoti. Y karta galėtų būti pavadinta- naujų technologijų karta, ši pasižymi netikėtu žingeidumu ir universalumu, geba prisitaikyti įvairiose sąlygose, turi daug pomėgių, darbas jiems kartu ir pomėgis,

⁷⁷ Frederick Herzberg, „One more time: How do you motivate employees“, in *Harvard Business Review*, 1968. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511386749&Signature=QzyXfOAymqLLDbDxvQ%2FUup2C4sU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf

paprastai piniginė išraiška reikalinga laisvalaikio praleidimo galimybėms praplėsti. (Jolanta Kostecka, Vida Davidavičienė 2015)⁷⁸.

Mokslų daktarė Erica Dhawan atkreipė dėmesį į tai, jog daugelyje įmonių darbuotojų motyvavimo modelis yra neveiksmingas, nes moraliai pasenęs. Egzistuojantys modeliai yra nepritaikyti naujajai X ir ateinančiai Z kartais. Naujųjų technologijų kartoms ypatingai svarbu parinkti tinkamas motyvavimo priemones, tam, kad darbuotojas išliktų produktyvus bei gebėtų laisvai atkleisti savo kūrybiškumą sprendžiant įvairaus pobūdžio problemas. Todėl į darbo rinką įtraukiami žaidimai, kaip naujųjų technologijų ryšys su nūdienos darbuotojais. Žaidimų dizaineriai atkreipia dėmesį, kad projektuojant žaidimą yra svarbūs lyčių skirtumai, nors jiems įtakos nedaro kurie yra įgimti ar išugdyti. X ir Z kartų poreikių amplitudėje didelę svarbą užima gaunamos teigiamos emocijos, malonumas, mėgavimasis. Dizaineris, tyrėjas mokslininkas, Hannu Korhonen⁷⁹ remdamasis „Plex“ veiksmų modeliu išskyrė 20 žaidimo įtaigumą, malonumą lemiančių veiksmų susijusių su poreikiais. Nagrinėjamos suteikiamos emocijos žaidėjams, patirtys, bei poveikis.

Vizualinė kalba, viena svarbiausių komunikacijos formų nuo antikos laikų. Teisingai perduota grafinė žinutė turi grįžtamąjį ryšį, kuris gali būti kūrybiškumas. Biuro aplinkos veiksniai taip pat gali turėti įtakos, vidinei motyvacijai, kelti pozityvą per materialų ir nematerialų inventorių. Aplinkos koloritas, dydžiai faktūros gali būti interpretuojamos individualiai, priklausomai nuo įsitikinimų ir kultūros, tačiau visoms kultūroms ir beveik visuose verslo sektoriuje pritaikomi žaidimizacijos metodai. Šie kartu su žaidimo integravimu turi glaudų ryšį tarp darbuotojo pareigų ir žaidimo archetipo tikslų, todėl gali motyvuoti ar žaidžiant patenkinti emocinius darbuotojo poreikius. Be to, žaidimas naudojamas ir kaip ryšio stiprinimo priemonė komandiniam darbui, bei žaidimo būdu galima skatinti tiek grupės tiek individualų kūrybiškumą. Kadangi šis tiriamasis darbas yra akcentuojamas į biure dirbančių žmonių kūrybiškumo skatinimą, per žaidybinę priemonę, sekančiame skyriuje bus atliekamas tyrimas susidedantis iš dviejų dalių: kūrybiškumą įtakančių veiksnių biuro aplinkoje išaiškinimas ir vadovų patirčių nustatymas įrengiant kūrybiškumui palankias erdves. Taip pat, pateikiamos rekomendacijos tolimesniam projektinio darbo atlikimui.

⁷⁸ Jolanta Kostecka ir Vida Davidavičienė, „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“, in: *Science: Future of Lithuania*, Volume 7 Issue 2 (2015), p.262-274.
<http://web.a.ebscohost.com/bases.vda.lt:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=616db40f-c26b-4148-9c58-c25f2315b5a8%40sessionmgr4010> [žiūrėta 2017-05-13]

⁷⁹ Juha Arrasvuori et.al., „Applying the PLEX Framework in Designing for Playfulness“, in: Nokia Research Center, 2011.
www.funkydesignspaces.com/publications/2011/arrasvuori11_PLEX.pdf [žiūrėta 2016-07-09]

3 KŪRYBIŠKOS APLINKOS FORMAVIMAS: ATVEJO ANALIZĖ

Šiame skyriuje aprašomas kūrybiškumą lavinančios priemonės įtakojančių veiksnių tyrimo metodika. Taip pat, pateikiami dviejų kokybinių tyrimų – atrinktosios grupės ir pusiau struktūrizuoto interviu tyrimų eigos.

Pasak L.G. Schiffman ir L.L. Kanuk (2000), tyrimai turėtų prasidėti nuo tikslų formulavimo ir uždavinių kėlimo. Vėliau pasak autorių formuluojamos hipotezės, kurios paneigiamos arba patvirtintos empiriniais tyrimo duomenimis. Šiame darbe bus atlikti du kokybiniai tyrimai jiems nustatoma eiga, bei numatomas vedimas. Tyrimams įvykus atliekama gautų duomenų analizė, pateikiamos išvados ir rekomendacijos kūrybiškumą lavinančiam žaidimui integruotam į biuro erdvę.

3.1 Veiksnių įtakojančių darbuotojų kūrybiškumą biuro aplinkoje nustatymas

3.1.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas: Kūrybiškumą įtakojantys veiksniai

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti kokie veiksniai skatina ir slopina darbuotojo kūrybiškumą biure ir remiantis gautais rezultatais pateikti rekomendacijas kūrybiškumą skatinančiam žaidimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus **psichologinius veiksnius** įtakojančius kūrybiškumą
2. Išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus **fizinės aplinkos veiksnius** įtakojančius kūrybiškumą
3. Išsiaiškinti palankius ir trikdančius **kūrybinės aplinkos veiksnius** įtakojančius kūrybiškumą

Tyrimo metodas: kokybinis tyrimas, interviu

Duomenų rinkimo metodo parinkimas: Atrinktosios grupės tyrimas, Lietuviško kapitalo įmonėje Styletricks. Tyrimas atliktas 2012 m. Lapkričio 10 dieną UAB Styletricks įmonės biuro konferencijų patalpose. Diskusija vyko apie 100 minučių.

Įmonės pobūdis: UAB Styltricks įmonė užsiima internetinių tinklalapių, turinio, dizaino kūrimu, marketingo strategijų ruošimu, leidžia internetinius periodinius leidinius, teikia grafinio dizaino paslaugas.

Imties atranka ir dydis: tyrime dalyvaujantys respondentai žino tyrimo tikslą, taip pat tyrimo metodas tinkamas atskleisti įtakojančius veiksnius, išgirsti idėjas, suprasti dalyvių požiūrius ir skirtumus. Tyrimui pasirinkta 6 žmonių grupės imtis atsižvelgiant į Doc. Dr. Kristinos Zikienės parengtą metodinę medžiagą apie tyrimų rūšis. Respondentų amžius 20-42 m. Iš jų trys moterys ir trys vyrai.

Duomenų rinkimo formos parinkimas: Atrinktosios grupės interviu sudarytas pagal standartinę struktūrą, kurioje paaiškinamas interviu tikslas ir pateikiamas klausimynas.

Prielaidos:

- 1) Psichologiniai veiksniai gali turėti įtakos kūrybiškumo lavinimo procese.
- 2) Fiziniai aplinkos veiksniai gali skatinti ir užgniaužti darbuotojo kūrybiškumą.
- 3) Palanki kūrybiškumui aplinka, paremta komandiniu darbu, asmenine erdve, priemonių gausa, gali stimuliuoti kūrybinį mąstymą
- 4) Žaidimas gali būti kūrybiškumą lavinanti priemonė

Pirma hipotezė iškelta remiantis M.Robinson, D.Zabelina atliktu tyrimu, jog kūrybiškumas gali būti blokuojamas intelekto, logiško mąstymo, neigiamo nusistatymo į situaciją ar objektą. Taip pat, T.Amabile atliktu tyrimu, kuris įrodo vidinės motyvacijos teigiamą įtaką kūrybiškumui, bei darbo našumui.

Antroji prielaida iškelta remiantis Heerwagen teorija, kad fizinė, aplink supanti aplinka, gali skatinti arba užgniaužti kūrybiškumą. Taip pat, Lee ir Brand teorijomis, kad inventorius ar interjeras gali prisidėti prie vidinės motyvacijos kėlimo į aukštesnį lygmenį, kuris tiesiogiai turi įtakos kūrybiškumui.

Trečioji hipotezė paremta T.Amabile ir E.P.Torrance tyrimais bei lavinimo metodais, kurie nustatė, kad kiekvienas darbuotojas gali būti kūrybiškas. Ryšiai tarp komandos narių gali turėti įtakos individualiam kūrybiškumui. Galima lavinti ne tik individualiai bet ir grupėje, taip pat, pritaikius metodus galima išmatuoti kūrybiškumą sklandumo, novatoriškumo, detalumo ir lankstumo kriterijais.

Ketvirtoji prielaida paremta S.Burvytės teorija, kad žaidimai verslo sektoriuje sužadina didelį norą domėtis; leidžia žmonėms panaudoti jau turimas žinias; dailintis patirtimis, todėl tinkami kaip kūrybiškumo lavinimo priemonė.

Iškeltos hipotezės tikrinamos atliekant du kokybinius tyrimus – atrinktosios grupės tyrimą bei pusiau struktūrizuotą interviu ir atlikus analizę.

Atrinktosios grupės tyrimo dalies eiga:

- Dalyvių atrinkimas ir pakvietimas
- Tyrimo aplinkos parinkimas
- Anketos klausimų formulavimas
- Tyrimo pristatymas, supažindinimas su tyrimo eiga
- Darbuotojų apklausa ir diskusija
- Kiekvieno klausimo analizė, atsakymų segmentavimas, grupės aprašymas, grafinio žaidimo veikimo gairių sudarymas, tyrimo išvados.

11 pav. Interviu pateikiamų klausimų pagrindimas

Uždavinys	Veiksniai	Klausimas
Įvadinis klausimas	Neturi	Kaip jūs suprantate kūrybiškumą?
		Kokią įtaką jūsų profesijai daro kūrybiškumas?
Išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus fizinės aplinkos veiksnius įtakančius kūrybiškumą	Palankūs interjero elementai pvz., paveikslai, gėlės, šviestuvai ir.t.t)	Kokiais interjero elementais papildytumėte savo dabartinį biuro interjerą, kad jis taptų palankesnis kūrybiniam mąstymui?
	Neigiamai įtakoiantys kūrybiškumą interjero elementai (pvz. perteklinis objektų kiekis)	Kokius interjero elementus eliminuotumėte, kaip kūrybinio mąstymo trikdžius?
	Biuro erdvių skirstymo įtaka kūrybiškumui	Jeigu turėtumėte galimybę patys skirstyti biuro erdves į atskiras patalpas, kokios jos būtų? Kodėl būtent jas pasirinkote?
	Spalvų interjero ir interjero detalių koloritas ir detalių teikiamos emocijos	Koks interjero erdvių koloritas bei interjero detalės (gyvos gėlės, skulptūros ir t.t) teiktų teigiamas emocijas, o kuris neigiamas?
Išsiaiškinti palankius ir trikdančius kūrybinės aplinkos veiksnius	Veikla bei jos savybių įtaka kūrybiškumui	Kokia veikla jums atrodo patraukliausia poilsio pertraukėlės metu? Kodėl?
	Žaidimo kategorijos ir jos savybių įtaka kūrybiškumui	Kokios srities žaidimus rinktumėtės biuro aplinkai? Kodėl?
	Darbo vietos inventoriaus ergonomikos įtaka	Kaip jūsų darbo vietos inventoriaus ergonomika įtakoja jūsų kūrybinį

įtakojančius kūrybiškumą	kūrybiniam mąstymui	mąstymą?
Išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus psichologinius veiksnius įtakojančius kūrybiškumą	Individualus , grupinis darbas, bei jų vidinė įtaka žmogaus vidiniam pasauliui	Ar jūsų darbinėje aplinkoje, kūrybinių idėjų generavime vyrauja individualus ar grupinis darbas? Kodėl?
	Kolektyvo mikroaplinkos emocijų įtaka	Kokios kolektyvo savybės gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos kūrybinei laisvei?
	Kolektyvo ryšių įtaka vidiniam darbuotojo pasauliui	Kokiomis priemonėmis stiprinamas ryšys tarp komandinio darbo narių?
	Emocinio pobūdžio aplinkos veiksnių įtaka darbuotojo vidiniam pasauliui	Kokie emocionalūs aplinkos veiksniai slopina ir skatina jūsų saviraišką?

Lentelė sudaryta autorės

3.1.2 Atrinktosios grupės rezultatų analizė ir apibendrinimas

Atrinktosios grupės interviu, diskusijos tyrimas vyko sklandžiai, su minimaliais nukrypimais nuo pagrindinės temos. Visi respondentai buvo iniciatyvūs, noriai dalinosi nuomone, diskutavo, argumentavo savo teiginius, bei dalinosi asmenine patirtimi. Kadangi tyrimo klausimynas buvo sudarytas suskaidant klausimus į tris pagrindines klausimų grupės sritis, šios struktūros bus laikomasi ir apžvelgiant tyrimo rezultatus.

Bendras kūrybiškumo sąvokos ir svarbos suvokimas: Diskusijos pradžioje respondentams pateikus įžanginius klausimus buvo nustatyta, kad kūrybiškumo sąvoka suprantama panašiai. Visi respondentai sutiko, kad kūrybiškumas yra naujo kūrimas. Išskiriami išsakyti sinonimai: spręsti situacijas kitaip, ieškoti alternatyvų, generuoti naujas idėjas, kurti naują sistemą, kurti strateginį planą, kurti tekstą. Uždavus klausimą apie kūrybiškumo svarbą respondentai pateikė skirtingus sava profesijai būdingus kūrybiškumo svarbos aspektus. Išsakytas nuomones galima būtų sugrupuoti į: savirealizaciją ir asmeninį tobulėjimą, viso biuro produktyvumo kėlimą, išlikimą lyderiais rinkoje. Taip pat, diskusijos dalyviai deda lygybės ženklą tarp naujų idėjų ir kūrybiškumo.

Fiziniai kūrybinės erdvės aspektai. Uždavus klausimus susijusius su erdvių skirstymu, interjeru inventoriaus parinkimu, bei priemonių integravimu dalyviai pateikė įvairius atsakymus. Pirmiausia buvo išskirtos darbuotojams svarbios erdvės. 4 respondentai išskyrė konferencijų salę kaip svarbiausią biuro diskusijų, susitikimų erdvę, kurioje generuojamos naujos idėjos, dalijimąsi patirtimis. Vėliau nuomonės išsiskyrė. 3 respondentai teigė, kad norėtų individualios darbo erdvės, o kiti trys, kad norėtų atviros darbo erdvės. Abiejų šalių

diskusijos dalyviai argumentavo savo nuomonę. Individualistai išskyrė neigiamus kūrybinio mąstymo veiksnius: 2 dalyviai triukšmą, blaškymą kalbinant, privačios erdvės mažumą, 1 respondentas paminėjo, kad atvira erdvė mažina susikaupimo galimybes. Kiti respondentai palaikantys bendrą grupės erdvę teigė, jog daugiausia idėjų šauna tuomet, kai kalbasi su kolegomis nepakilę nuo savo darbo stalo. Nors iš pradžių nuomonės išsiskyrė, tačiau pokalbio metu vienam iš dalyvių paminėjus poilsio erdvę visi diskusijos dalyviai sutiko, kad išskirtų darbo erdvę ir poilsio erdves. Taip pat, išsakė patirtis dėl dabartinės poilsio erdvės įrengimo. Jis pasak visų respondentų yra nuobodus. Individualiai išrikti neigiami dabartinės poilsio erdvės aspektai buvo: trūksta gyvumo, spalvų, šviesos, papildančių interjero elementų, gyvų gėlių, interaktyvių priemonių, nesinori būti poilsio zonoje, kol šalia matai dirbančius kolegas, nėra ramios erdvės atsipalaidavimui ir apmąstymui.

Diskusijos metu užkabinus interjero kriterijus užduodamas sekantis klausimas, apie spalvų bei kitų interjero detalių pasirinkimą. Respondentai išskyrė individualius poreikius bendrai ir poilsio/pramogų zonos erdvėms turinčioms teigiamą ir neigiamą įtaką jų individualiam kūrybiškumui:

Bendros biuro erdvės: mažai detalių, neperkrauta, papildyta keliai interjero akcentais motyvuojantys plakatai, gėlės, gyvūnai, švelnios spalvos. Neigiamai vertino, šaltas interjeras (daug metalo, pilkos spalvos, monotonija). Vienas respondentas išskyrė savo nuomonę, kad nenorėtų baltų sienų, o norėtų spalvingų.

Poilsio/ pramogų erdvės: Teigiamos: gėlės, linksmos komandos nuotraukos, loginiai žaidimai, švelnios spalvos, ryškių spalvų akcentai, patogūs krėslai, sėdmaišiai, aktyvūs žaidimai (stalo žaidimai)

Neigiamos: aktyvios, ryškios spalvos dirbtiniai augalai, blogas vėdinimas, poilsio ir pramogų erdvės suplakimas į vieną.

Taip pat, diskusijoje buvo paliesta, inventoriaus ergonomikos tema. Respondentai sutiko, kad vienas iš pagrindinių trikdžių darbo aplinkoje yra nepatogi darbo vieta, su kūrybiškumu siejama, kaip minčių blaškymas, taip pat minimi fiziniai nusiskundimai, tokie kaip galūnių tirpimas, įvairiose vietose atsirandantys skausmai. 2 respondentai išskiria su ilgalaike sėdimąja padėtimi susijusias problemas, o vienas pamini ir akių nuovargio aspektą.

Kūrybiškumui palankios aplinkos veiksniai:

Diskusijos dalyviams buvo užduodami gilesnio, konkretesnio pobūdžio klausimai skirti išsiaiškinti konkrečias žaidimo savybes.

Pirmiausia užduotas klausimas susijęs su priimtinausiu žaidimo pobūdžiu. 5 respondentai išsakė norą loginiams žaidimams, 4 respondentai buvo už paprastų greitų

nesudėtingų žaidimų integravimą ir trys respondentai pasisakė už tai, kad būtų papildyta žaidimais, kurie privertų pajudėti, įvardydami stalo futbolą, kaip pavyzdį. Taip pat, buvo paminėti: linksmumo faktoriaus, tarpusavio kolegų pažinimo faktoriai.

Antruoju klausimu apžvelgiamas komandos stiprinimo veiksnys. Visi respondentai išskyrė bendros veiklos svarbą bei pasidalino diskusijos metu buvo išskirti būdai kaip stiprinamas ryšys tarp kolegų. Visi respondentai paminėjo komandinius žaidimus, 4 respondentai bendras išvykas, 2 respondentai teigė, kad stiprina ryšį diskusijos kartą per savaitę bendrų pietų metu. 1 dalyvis teigė, kad komandinis darbas stiprinamas po darbo esančia bendra fizine veikla, vasaros metu tinklinis, žiemos metu stalo tenisas. Vienas respondentas išskyrė grįžtamojo ryšio svarbą komandiniame darbe, kaip kolektyvo stiprinimo veiksnį.

Trečiuoju klausimu apžvelgiamas darbo pertraukos apsektas. Uždavus šį klausimą respondentų atsakymai išsiskyrė, tačiau susivienijo ties trimis segmentais, tai 1) atsitraukimas nuo darbo vietos, 2) žaidimai 3) bendravimas su kolegomis. Likę respondentų atsakymai buvo individualūs: išeiti parūkyti, pasivaikščioti, paskaityti, nusnūsti ar pailsinti akis, užkasti, pasidaryti kavos, sutvarkyti asmeninius reikalus, apsilankyti internetinėse linksmo pobūdžio portaluose „9gag“, fizinė veikla, mokomoji veikla „lynda.com pamokos“

Ketvirtuoju klausimu bandoma išsiaiškinti apie priemones, kurios suteikiamos darbuotojui ir kokių pageidautų pats respondentas, taip pat, kaip atitinkamos priemonės įtakoja kūrybiškumą.

Uždavus klausimą respondentai išreiškė bendrą nuomonę, kad šiuo metu įmonėje trūksta priemonių, kurios skatintų kūrybiškumą. Tuo pat metu respondentai išreiškia individualius poreikius, kuriuos būtų galima struktūrizuoti į kelias grupes:

Smulkiosios: smulkioms priemonėms priskiriamos kanceliarinės prekės, užrašinės, tušinukai, žymekliai, lipnūs lapeliai, vieta minčių žemėlapiams.

Stambiosios: užrašų lentos, projektoriai, spintelės, knygos

Elektroninės: mokomoji medžiaga, metodinės priemonės, ausinės, planšetės.

Psichologiniai aspektai įtakoiantys kūrybiškumą biure. Tyrimo metu buvo tiriami psichologiniai biuro darbuotojų aspektai. Uždavus klausimą kokie veiksniai įtakoja kūrybinę laisvę, respondentai skirstė į teigiamus ir neigiamus psichologinius aspektus.

Teigiami kūrybiškumui psichologiniai veiksniai: darbdavių įvertinimas, pozityvios mintys, patogi aplinka, saviraiškos galimybės, pozityvūs įvykiai, paskatinimas

Neigiami kūrybiškumui psichologiniai veiksniai: nekonstruktyvi kritika, sarkazmas, idėjų atmetimas, nekorektiškas bendravimas, neproduktyvus darbas, stresas iššauktas, blogai atlikto darbo, kūrybinių minčių stygius.

Taip pat, diskusijos metu išryškėjo teorija, kad fiziniai ir kūrybiškumo aplinkos veiksniai turi įtakos ne tik kūrybiškumui tačiau ir psichologiniams aspektams biure, nes vienaip ar kitaip paveikia vidinį darbuotojo pasaulį, jo nuotaiką, fizinę būseną, ar motyvaciją.

Aukščiau Išvardyti „*neigiami psichologiniai veiksniai*“ darbuotojus demotyvuoja, sukelia susierzinimą, blogas emocijas. Tuo tarpu teigiami aspektai - atvirkščiai: kelia iniciatyvumą, stiprina norą keistis, tobulėti, kurti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad:

Fiziniai biuro aplinkos veiksniai, turi pasižymėti šiomis savybėmis: biuro erdvė atskirta nuo pramogų erdvės, naudojamas neutralus koloritas; patogus inventorių; neperkrauta detalių visuma.

Kūrybiškumui palankios aplinkos veiksniai: žaidimai, judėjimo galimybė, komandos stiprinimo galimybė, poilsio inventorių, poilsio pertraukėlės.

Psichologiniai biuro aplinkos veiksniai: motyvavimas frazėmis, saviraiškos galimybės, geri santykiai su komandos nariais, pozityvumą, skatinančios priemonės (žaidimai).

3.2 Vadovų patirčių nustatymas, įrengiant kūrybiškumą lavinančias biuro erdves

3.2.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas: Penkių Lietuvos ir Užsienio kapitalo įmonių vadovų prioritetai

Tyrimo tikslas: ištirti vadovų patirtis įrengiant kūrybiškumą lavinančias darbo erdves.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Sudaryti klausimus interviu
- 2) Suorganizuoti interviu su „Spektrocoin“ įmonės padalinio vadove, „Angle180“ direktoriumi, „Flip180“ savininku, Baldų gamybos įmonės projektų vadove, projektavimo ir inžinerijos įmonės vadovu.
- 3) Atlikti interviu ir išsiaiškinti vadovų patirtis renkantis interjero sprendimus, priemones bei stiprinant ryšį.

- 4) Išanalizuoti tyrimo rezultatus ir apibendrinti informaciją, tam, kad būtų galima pateikti rekomendacijas kūrybiškumo lavinimo priemonei.

Tyrimo metodas: nestandartizuotas teminis interviu

Duomenų rinkimo metodo parinkimas: Penkių Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonių vadovų individualus pusiau struktūrizuotas interviu.

Įmonių pobūdis:

Flip180 – Jungtinėse Amerikos valstijose įsikūrusi įmonė užsiimanti internetinių žurnalų leidyba. Įmonės vadovas Vytautas Banionis. Įmonė dirba tiek su tiesiogiai su užsakovais Čikagoje, tiek nuotoliniu būdu.

Reklamos Arka – Lietuvių įmonė įsikūrusi Kauno mieste, pagrindinis darbas internetiniai stendų kabinimo darbų užsakymai, kartais reklamos sprendimai, ekspozicija. Klientai priimami į biuro erdves, taip pat derinami užsakymai ir internetinėje erdvėje. Įmonės projektų skyriaus vadovė Malvina Platūkytė.

Angle180 – Jungtinėms valstijoms dirbanti įmonė užsiimanti, reklamos, grafinio dizaino, programavimo darbais. Taip pat, internetinių tinklalapių nuolatine priežiūra. Bendravimas su klientais virtualioje erdvėje. Biure, įsikūrusiame Kauno mieste apsilanko tik įmonės darbuotojai. Įmonės vadovas Linas Budrikas

SpectroCoin – įmonė teikia įvairias paslaugas su Bitkoinų valiuta. Pardavimai, pirkimai, kūrimas, keitimas, bei pagalba įvairiais su Bitkoin valiuta susijusiais klausimais. Respondentė Kauno filialo projektų vadovė Giedrė Grigaitė

Anoniminė kompanija – įmonė verčiasi pirkimais, pardavimais, apskaitomis, bei buhalterija. Įmonėje dirba 8 žmonių komanda. Pagrindinis darbo pobūdis sėdimas darbas, darbas telefonu.

Imties atranka ir dydis: interviu tyrimo metodas tinkamas sužinoti konkrečių kūrybiniu darbu užsiimančių įmonių vadovų prioritetus įrengiant darbuotojams erdves. Tyrime dalyvauja penkių įmonių vadovai. Vadovai išskirti, kaip turintys teisę dalyvauti biuro erdvių įrengimo procese.

3.2.2 Tyrimo analizė ir išvados

Kokybinio tyrimo (struktūrizuoto interviu) rezultatai bus analizuojami pagal tezes iš lentelės nr.9 prieš tai puslapyje.

Pagrindiniai kūrybiško interjero kriterijai. Kalbant su respondentais apie kūrybiško interjero kriterijus visi išskyrė, jog pagrindinis faktorius įrengiant biurus yra erdvės parinkimas. Pasak visų tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad kūrybiška erdvė turi pasižymėti šiais kriterijais: patalpose sklindančia dienos šviesa, erdvės jausmu, šiltų atspalvių spalvomis. Flip180 vadovas Vytautas Banionis įrengdamas biuro patalpas atsižvelgia į biuro lokaciją „...menas ant sienų būtų tinkamesnis šiaurės šalių gyventojams...“. Tačiau kiti respondentai teigė, kad piešiniai, ant sienų ar kontrastingos spalvos labiau tinkamos pramogų zonos erdvėse, kitu atveju, integravus spalvinius dominuojančius motyvus bendroje biuro erdvėje, gali tapti blaškančiu subjektu. Angle vadovas dalindamasis savo ankstesne patirtimi, sako, jog anksčiau pasirinktos patalpos su itin aktyviomis spalvomis veikdavo neigiamai darbuotojų produktyvumą, darbo našumą, keldavo agresiją, ar susierzinimą, todėl įrengdamas šiuolaikinio biuro naujas erdves rinkosi skandinavišką koloritą, medžio tekstūras, kad būtų sukurtas jaukumo saugumo įspūdis. Kita vertus integravus spalvinį motyvą pramogų zonoje, galima pakurstyti užsiėmimą pramogine veikla, kaip pavyzdys pateikiamas nuodai baltos kontrastingų spalvų darbo erdvės bei geltonos mėlynos raudonos akcentinių spalvų integravimas pramogų zonoje. Respondentai išsakė savo nuomones apie biuro erdvių dalijimą. Reklamos Arka vadovė, teigia, kad net esant nedidelės grupės kolektyvui svarbu užtikrinti privačią erdvę darbuotojui bei klientui, todėl dalinis erdvės skirstymas stiklinėmis pertvaromis yra puiki išeitis, užtikrinant kliento bei darbuotojo informacijos saugumo, patikimumo jausmą. „Spectrocoin“ organizacijos vadovė teigia, kad erdvių skirstymas kabinetais, sienomis yra privalomas norint užtikrinti saugumą dirbant su konfidencialia informacija, vadovė Giedrė Grigaitė įsitikinusi „... dirbame su konfidencialia informacija, todėl turime užtikrinti, kad informacija nenutekėtų, tam reikalingos sienos, o darbuotojai gali susitikti „svetainėje“, nereiktų maišyti, darbo erdvės su pramogų erdve.“ Šiam vadovės pasisakymui pritaria ir Angle vadovas Linas, teigdamas, jog žaidimų turi būti atskirta nuo darbo, tam pasitelkia medžio tekstūros šviesias pertvaras atskiriant darbo ir poilsio zonas. Tačiau nuomonės išsiskyrė uždavus klausimą apie biuro darbo erdvės skirstymą. Du respondentai pasisakė už tai, jog kiekvienas darbuotojas turėtų savo asmeninę erdvę, kabinetą, ar pertvaromis izoliuotą vietą, tačiau likę trys teigė, kad norint išlaikyti tvirtą komandinį darbą, komunikuoti reikia nuolat, todėl pertvarų darbo erdvėje neįrengia ir nerekomenduoja.

Taip pat, interviu metu, buvo užduotas klausimas apie neigiamų išorinių veiksnių įtaką biuro erdvių įrengimo procese. Didžioji dalis respondentų trys iš 5 pasisakė, jog didžiausia kliūtis buvo finansai, taip pat nedidelis biuro plotas, taip pat buvo išskirti ir kiti aplinkos faktoriai. Tačiau pasak visų respondentų daugiausia lėšų išleista ne interjero elementams, bet inventoriui, bei kitoms priemonėms.

Taigi, visų respondentų nuomone, kūrybiško biuro interjeras turi atitikti šiuos kriterijus: Sienų spalvos darbo erdvėje turi būti ramios, neblaškančios dėmesio, pertvaros reikalingos atskiriant tiek darbo erdvę nuo poilsio/ pramogų zonos, net pertvarų medžiagiškumas yra svarbus rinktis žemiškas šiltas augalines medžiagas, tiek skirstant individualias erdves, poilsio zona, gali būti aktyvesnė žaismingesnė už darbo zoną. Taip pat, rengiant biuro erdvę reikia atsižvelgti į biudžetą, bei biuro plotą ir ekonomiškumą.

Kūrybiškos erdvės inventorių, priemonės ir jų savybės. Kalbant apie inventorių/priemones ir jų savybes, respondentai gan plačiai aptarinėjo, kaip pagrindinę kūrybinio mąstymo lavinimo proceso priemonę. Išsiaiškinus skirstomų erdvių kriterijus pereinama prie inventoriaus. Respondentai kurdami erdvę ypatingą dėmesį skiria darbo erdvės medžiagiškumui ir ergonomikai, bei poilsio erdvių inventoriui. Individualioje darbo erdvėje, respondentai įvairiai skatina darbuotojo motyvaciją per psichologinę prizmę. Flip180 vadovas Vytautas teigia, kad motyvaciniai plakatai biuro aplinkoje gali turėti teigiamą poveikį kolektyviniam darbui, dar geriau, jei plakatuose esančios frazės yra pasakytos pačių darbuotojų. Angle vadovas taip pat išskiria biuro inventoriaus puošybinių elementų svarbą, bei sako, kad savo darbo vietą, galima pajvairinti komandos nuotraukomis taip keliant pozityvias emocijas darbo vietoje, bei priminant, kad įmonės klestėjimas priklauso ne nuo vieno žmogaus indelio, o nuo komandos. Taip pat, tyrimo dalyviai teigė, jog suteiktos kanceliarinės prekės taip pat iš dalies gali prisidėti prie kūrybiškumo lavinimo. Reklamos Arka vadovė Malvina išskiria savo nuomonę sakydama, jog jų darbas glaudžiai susijęs su idėjų perteikimu popieriaus lape, „...tai mūsų komunikavimo kalba su klientais, todėl ir didžiausias kūrybiškumas pasireiškia lape..“. Tokiai nuomonei antrina ir Angle vadovas, kiekvienam darbuotojui suteikiamos rašymo priemonės, bei bloknotai, žymėtis, mintis ar idėjas. Bloknotus kaip priėdamąją motyvacinę priemonę naudoja ir „Spectrumcoin“ kolektyvas. O kiti du respondentai pasisakė už bendrą idėjų lentą visame biure, kur visi komandos nariai gali pasižymėti įvykius, dalintis naujienomis. Pereinant prie pagrindinio darbo inventoriaus savybių visi respondentai sutinka, jog esminis aspektas yra darbo vietos patogumas, jeigu darbuotojui bus patogu darbo vietoje jis nebus blaškomas neigiamų emocijų, kurias gali sukelti nepatogi kėdė. Flip180 vadovas sakė „...kartą keitėme darbuotojo klaviatūrą septynis kartus, tol kol radome patogiausią...“, pasak vadovo, biuro erdvė turi būti pritaikyta

iki smulkmenų, taip kad nesukeltų fizinių negalavimų. Vienas respondentas taip pat atkreipia dėmesį į fizines ergonomiškas inventoriaus savybes. Pasak jo didelė dalis biurų tarp jų ir ši susiduria su sėdimojo darbo problemomis, įvairiais negalavimais, galūnių tirpimais ar skausmais. Vadovas teigia „... mūsų įmonėje dirba vyresni nei 30 metų darbuotojai, todėl ypač svarbu patogi, ergonomiška aplinka, nes vyresniame amžiuje susiduriame su daugiau fizinių negalavimų...“. Angle vadovas Linas teigia, kad inventoriaus pasirinkimas netūrėtų kelti streso, grįždamas savo mintį inventoriaus naudojimu, jeigu priemonės naudojimas sudėtingas kyla susierzinimas „...biuro darbuotojams buvo suteiktos asmeninės planšetės užrašams, žymėjimas, nusivylėme, tačiau jos nepasiteisino, darbuotojai grįžo prie rašiklio ir bloknoto...darbuotojams tiesiog buvo per sudėtinga jomis naudotis...“.

Pereinant prie poilsio pramogų inventoriaus visi respondentai sutiko, jog pramogų inventorių ir turi atitikti pramoginę sąvoką. Pagrindinis tokios erdvės akcentas pasak tyrimo dalyvių yra sėdimoji dalis ir žaidimai. Anoniminis respondentas išskyrė jo nuomone geriausius žaidimus biuro aplinkoje: loginiai, emociniai (stalo futbolas). Taip pat, pasidalino savo ateities planais „...tikimės pramogų erdvės inventorių papildyti bėgimo takeliu, tam kad darbuotojai biuro aplinkoje galėtų užsiimti fizine veikla. Kitas tyrime dalyvaujantis vadovas pritarė, kad stalo žaidimai efektyviausia priemonė atsitraukimui nuo darbo stalo, taip pat gerų emocijų užtaisas. Tačiau respondentas atkreipia dėmesį į tai, kad įvairūs žaidimai užima daug vietos, taip pat, retas stalo žaidimas prajudina sėdimąjį darbą dirbančius darbuotojus. Angle vadovas Linas pažymi ir laiko faktorių „...susiduriame su problema, jog sunku rasti stalo žaidimą, kuris truktų vos 15min, kurios yra skiriamos darbuotojui poilsiauti.“ Moderniai mąstanti įmonė „Spectrocoin“ taip pat investuoja į pramogų erdvės žaidimus. Giedrė teigia, kad didžiausią žaidybinį populiarumą įmonėje užima stalo futbolas bei virtualios erdvės žaidimas. Respondentai teigia, kad galimybė žaisti darbe priverčia darbuotojus atsipalaiduoti, palankiai veikia jų psichologinę būklę, kūrybiškumą bei produktyvumą. Darbuotojai su malonumu grįžta į darbo erdves, be to žaidimų metu praplečiamas akiratis, bei dalijamasi žiniomis.

Taigi atsižvelgus į tyrimo metu išsakytas nuomones galima išskirti, kūrybiškumą lavinančias priemones bei aktualias jų savybes: patogus darbo vietos inventorių; motyvaciniai plakatai, nuotraukos, kanceliariniai reikmenys, užrašų lentos, loginiai žaidimai, fiziniai žaidimai. Pagrindinės reikalingiausios inventoriaus ar priemonės savybės: motyvacija, pozityvas, gera emocija, judėjimo, mankštos galimybė, trumpas laiko tarpas (iki 15min), komfortabilumas, nedidelės vietos sąnaudos, užrašų kūrybinė vieta.

Kolegų ryšių stiprinimas kūrybinėje erdvėje. Aiškinantis vadovų patirtis įrengiant biuro erdves atsižvelgiama į komandinio darbo ryšių stiprinimą, bei biuro priemones tam pasiekti. Tyrimo dalyviai, viso interviu metu pabrėžė komandinio darbo svarbą ir stiprinimo

galimybes. Tarp jų labiausiai įvardijamas žaidimas. Flip180 vadovas V.Banionis interviu metu išskiria pagrindines žaidimo savybes „...komandos stiprinimas žaidimu, gali pasitarnauti kaip „Brainstorming“, ar „Teambuilding“, žaisdami darbuotojai suartėja, tampa atviresni, bei darbo metu puikiai susidoroja su problemomis kaip komanda.“ Anoniminė įmonė išskiria šias ryšių stiprinimo galimybes darbe: kavos pertraukėlė, žaidimai, išvykos, bendri pietūs, diskusijos. Tuo tarpu Linas Budrikas iš Angle kompanijos teigia, jog pramogų fondas erdvėje yra galimybe stiprinti ar atnaujinti kolegų ryšius. Be to, jau anksčiau minėta, jog biure esančios kolektyvo nuotraukos gali turėti įtakos ryšių stiprinimui. Respondentai atsižvelgia ir į komandos stiprinimo galybes darbo metu. Flip180 vadovas V.Banionis teigia, kad gebėjimas bendrauti ir sunkiomis akimirkos vienas kitą motyvuoti yra svarbiausia organiško biuro savybė. Gebant išlaikyti ryšius tarp kolegų, galima kurstyti kūrybiškumą ir pasisėmus žinių, gerų emocijų galima išspręsti tiek individualiai tiek grupinio darbo metu bet kokią biuro problemą.

Ištyrus, vadovų patirtis įrengiant kūrybiškumą lavinančias erdves, galima išskirti pagrindinius svarbiausius aplinkos kriterijus kurie turi didžiausią potencialą kūrybinio mąstymo proceso gerinimui. Juos galima suskirstyti į: Interjero erdvę; individualų darbo vietos ir pramogų zonos inventorių; kolegų tarpusavio ryšio stiprinimo priemones. Interjero erdvė turi pasižymėti ramiosiomis neperkrautomis spalvomis, bei turi būti skaidoma į erdves darbo zonos ir poilsio zonos. Darbo inventorius turi būti patogus, taip pat gali būti puošiama motyvaciniai plakatais ar nuotraukomis bei atitikti ergonomikos parametrus. Be to, inventoriaus medžiagiškumas, kuo arčiau gamtos, šiltesnis, natūralių medžiagų. Poilsio pramogų zona papildyta žaidimais, kurie lavintų ne tik individualų kūrybiškumą, keltų motyvaciją, skatintų geras emocijas, bet ir stiprintų ryšį tarp darbuotojų.

3.3 Rekomendacijos kuriant praktinę grafinio žaidimo priemonę, lavinančią kūrybiškumą bei skirtą biuro aplinkai

Kūrybiškumo esmės, svarbos išaiškinimas, kultūrinės geografinės, fizinės aplinkų įtakų analizė. Kūrybiškumą įtakančių veiksnių, biuro aplinkoje, vadovų patirčių įrengiant kūrybiškumą lavinančias erdves tyrimų rezultatai, leido sudaryti pagrindines rekomendacijas, siekiant sukurti žaidimą skatinantį darbuotojo kūrybiškumą, biuro erdvėje. Atsižvelgus į surinktą informaciją ir išanalizavus dvejų tyrimų rezultatus, sudaroma autorės parengtos pasiūlymų, įžvalgų gairės. Šios rekomendacijos skirtos praktinės dalies - žaidimo lavinančio kūrybiškumą biuro erdvėje įgyvendinimui, tačiau gali būti naudingos ir kitų sričių tyrėjams, kurie domisi šiomis temomis: grafinio dizaino ryšiu su kūrybiškumu; darbo aplinkos fizinių

veiksnių įtaka kūrybiškumui; kūrybiškumo samprata; psichologiniai ar fiziniai kūrybiškumo aspektai; kūrybiškumo lavinimo metodikos biure; žaidimizacijos ryšys su kūrybiškumo lavinimu ir kt. Tyrimo būdu pagilinus žinias apie kūrybiškumą įtakojančius veiksnius biuro aplinkoje, pateikiami keli galimi kūrybiškumą skatinantys sprendimai: biuro erdvių skirstymo galimybė; žaidimas; užrašų, minčių žemėlapis, motyvacinių minčių lenta. Šie trys objektai, gali būti jungiami į vieną priemonę arba vystomi kaip atskiros lavinimo platformos, tačiau atsižvelgus į tiriamųjų darbuotojų nuomonę, bei vadovų patirtis patraukliausias būdas, lavinti kūrybiškumą, pasirenkamas – žaidimas, nes stiprina kolektyvinį darbą, kursto motyvaciją, skatina bendravimą, žinių dalijimąsi ir kt. Todėl žaidimas pasirenkamas kaip pagrindinis projektinio darbo objektas, o biuro skaidymo galimybė bei užrašų vieta, kaip papildomi segmentai.

Siūloma žaidybinė priemonė, skirta kūrybiškumo lavinimui, nes ji:

- Skatina dalijimąsi skirtingų kultūrų žiniomis, praplečia akiratį;
- Kelią individualią žmogaus motyvaciją;
- Stiprina komandinį darbą;
- Suteikia galimybę atsipalaiduoti, nusiraminti;
- Įveda į „tėkmės“ būseną
- Loginės užduotys treniruoja smegenis, protą
- Kursto divergentinį mąstymą
- Didina fizinį aktyvumą

Siūlomas žaidimo koloritas ir medžiagos, bei vieta biuro erdvėje:

- Neutralus šiltų atspalvių koloritas;
- Ovalios, ne kampuotos, aštrios formos;
- Natūralios, lengvos tvirtos medžiagos;
- Minimalus kiekis detalių;
- Erdvių skirstymo galimybė;
- Pritaikymas tiek darbo tiek poilsio zonos erdvėje;

Kitos rekomendacijos kuriant žaidimą biurams:

- Biudžeto kaštai;
- Erdvės stygius;
- Individualios erdvės kūrimas
- Grupei skirtos erdvės kūrimas

IŠVADOS

1. Kūrybiškumo sąvoka yra daugialypė, nes apima įvairias mokslo sritis. Pagrindinės išskiriamos teorijos: psichoanalitinė, humanistinė, bihevioristinė, kognityvinė, kompleksinė. Tai yra žmogaus įgimtas gebėjimas, kuris gali būti veikiamas aplinkos, lavinamas. Svarbiausias komponentas - divergentinis mąstymas, kurį sąlygoja vidinė motyvacija. Kūrybiškumas gali būti išmatuojamas: minties originalumu, lankstumu, sklandumu, detalumu. Kartu su divergentiniu mąstymu yra XXI. reikalingiausia žmogaus vertybė.
2. Kūrybiškumas fiziologine prasme atsiranda smegenų dalyje susijungus neuronams ir patekus į sąmonę. Ši sritis atsakinga už verbalinių ir vaizdinių medžiagų kaupimą, taigi naujų idėjų kūrimas priklauso nuo sukauptos informacijos mintyse. Smegenų veikla aktyvinama žaidimais, o žinios kaupiamos iš žmogų supančios aplinkos. Nors žinių kiekis skatina kūrybiškumą, tačiau intelektualus racionalus mąstymas gali jį užgniaužti. Tam svarbi vidinė žmogaus motyvacija, kurią galima kurstyti žaidimo priemone.
3. Kūrybiškas asmuo tobulėti gali tik tinkamoje aplinkoje, kūrybiškoje visuomenėje, kūrybiniame centre. Tokia aplinka pasižymi: gausiu kūrybiškų žmonių gausumu, dalijimusi skirtingomis kultūrinėmis sukauptomis žiniomis, atsiskyrimu nuo tradicinės bendruomenės, aukšta motyvacija ir produktyvumu. Ateitis priklauso nuo kūrybiškai mąstančių žmonių.
4. Verslo pasaulyje kūrybiškumas yra didžiausia vertybė siekiant išlikti novatoriškais. Biure žmonės dirba arba grupėse arba individualiai bei naudoja tam tikras kūrybiškumą skatinančias metodikas, populiariausia „Minčių lietus“ ir „Idėjų paieškos aktyvinimo metodas“. Šiais metodais bandoma išspesti kilusias problemas. Darbas grupėje yra pranašesnis už individualų darbą priklausomai, nuo gautos užduoties pobūdžio ir individualaus asmens darbo stiliaus.
5. Vizualinė kalba nuo antikos laikų yra pranašesnė už verbalinę, tačiau gretinamos viena kitą papildo. Grafinis dizainas – tai vizualinės žinutės perdavimo priemonė, kuri tinkamai iškomunikuota pasireiškia grįžtamuju ryšiu. Vizuali grafinė kalba paremta spalvomis, formomis gali skatinti arba užgniaužti žmogaus kūrybiškumą per motyvaciją..
6. Įprastas darbuotojas apie trečdalį dienos laiko praleidžia biuro aplinkoje, todėl darbo patalpos turi būti įrengtos taip, kad nesukeltų pavojaus sveikatai bei ugdytų kūrybiškumą. Biuro aplinkos kūrybiškumas gali būti skatinamas, per inventorių ir interjerą, kurie skirstomi į materialų ir nematerialų. Nematerialusis: tai vizualinis vaizdas, tai ką matome:

spalvos, formos, dydžiai ir.t.t. Šis gali būti suprantamas skirtingai, dėl ankščiau sukauptos kultūrinės aplinkos informacijos, įsitikinimų. Materialusis - tai kas apčiuopiama ar jaučiama: medžiagiškumas, ergonomika, darbo priemonės. Pagrindiniai išskiriami fizinės aplinkos veiksniai: erdvių skirstymas, interjero koloritas, darbo aplinkos plotas, individuali ir bendra erdvės, darbo vietos įrangos ergonomika, aplinkos trukdžiai, triukšmas, privatumo stoka.

7. Žaidimizacija – tai žaidimo principų pritaikymo metodas verslo sektoriuje. Populiarus dėl universalumo visose veiklos srityse, bei ryšio su motyvacijos kėlimu ir kūrybiškumo skatinimu. Žaidimizacijos ar žaidimo procese darbuotojas, žaidėjas įvedamas į tekės būseną, kuri sumažina nuovargį, padidina susidomėjimą, motyvacija, kelia pozityvias emocijas, o tai turi teigiamos įtakos kūrybiškumui.
8. Žaidimo integracija biuro erdvėje yra efektyvus būdas skatinti kūrybiškumą, todėl, kad sužadina didelį norą domėtis; leidžia žmonėms panaudoti jau turimas žinias; dalijimasis patirtimis; skatina dalyvius tuoj jau pat pritaikyti naujas žinias. Darbuotojų pozicijos darbe gali būti sugretinamos su žaidimo veikėjų archetipais, pagal strategijas, o kartu ir motyvacinis aspektas, stimuliuoti verslumą. Kuo labiau patenkinamas darbuotojo poreikis, tuo labiau didėja jo kūrybinė saviraiška, o žaidimas yra priemonė siekiant šio tikslo.
9. Fizinės ir psichologinės biuro aplinkos savybės gali turėti tiek teigiamos tiek neigiamos įtakos, darbuotojo kūrybiškumui. Pagrindiniai biuro fizinės aplinkos teigiami motyvaciniai veiksniai: žaidimai, judėjimo galimybė, komandos stiprinimo galimybė, poilsio inventorių, poilsio pertraukėlės. Neigiami: triukšmas, asmeninės erdvės trūkumas, per aktyvios blaškančios sienų spalvos, nepatogios darbo priemonės, nekonstruktyvi kritika, blogi ryšiai tarp komandos narių.
10. Žaidimas yra optimaliausia priemonė kūrybiškumo lavinimo procesui biure. Žaidimo pageidaujamos savybės: komandos stiprinimo faktorius; žinių sklaidos galimybių didinimas; teigiamų emocijų įkrova; motyvacijos kėlimas, gaunamas tėkmės efektas, visa tai turi teigiamos įtakos kūrybiškumui. Taip pat, turi atitikti fizinius aplinkos kriterijus: neužima daug vietos; priverčia atsitraukti nuo darbo sėdimosios pozicijos; nereikia didelio biudžeto.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

Šaltiniai

1. Mažeikaitė, Agnė. *Veiksnių įtakojančių darbuotojų kūrybiškumą biuro aplinkoje nustatymas*. Kokybinis tyrimas (Fokus grupės tyrimas: respondentai grafinio dizaino įmonės „UAB Styletricks“ darbuotojai) Kaunas 2017.
2. Mažeikaitė, Agnė. *Vadovų patirčių nustatymas įrengiant kūrybiškumą lavinančias biuro erdves*. Kokybinis tyrimas (Interviu dalyviai: SpectroCoin; Angle; Flip180; Reklamos arka) Kaunas 2017.

Literatūra

1. Schopenhauer, Arthur. *Kaip valia ir vaizdinys, iš vokiečių k. vertė Arvydas Šliogeris*, Vilnius: Margi raštai, 2012.
2. Martin Heidegger, *Unterwegs zu seiner Biographie*. Frankfurt: Campus Verlag, 1988.
3. Jucevičius, Giedrius ir Uus, Inga, *Kūrybiškumas organizacijose*: Mokomoji knyga (Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2012), p 67.
<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/459/kurybiskumas-organizacijose/> [žiūrėta 2017-04-09]
4. Almonaitienė, Junona, *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*: Mokomoji knyga (Kaunas : Technologija, 2011), p. 38-60.
<https://www.scribd.com/document/331314910/Junona-Almonaitiene-Kurybingumo-ir-inovaciju-psichologija-2011-LT-pdf> [žiūrėta 2017-05-12]
5. Treffinger, Donald et al. *Creative Problem Solving: An Introduction* (Waco, Texas: Prufrock Press Inc. 2006).
6. Osborn, Alex Faickney, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem solving.*, New York: Scribners and Sons 1979. p.30-85.
7. Andrezej Marczeswski, *A simple introduction: Tips, advice and thoughts on gamification* (Digital Amazone, 2002),
p. 4.
<https://books.google.lt/books?id=IOu9kPjIldYC&lpg=PP1&ots=kIJnZMiPZ-&dq=%2C%20A%20simple%20introduction%3A%20Tips%2C%20advice%20and%20thoughts%20on%20gamification&pg=PP1#v=onepage&q=,%20A%20simple%20introduction:%20Tips,%20advice%20and%20thoughts%20on%20gamification&f=false>
[žiūrėta 2017-05-31]

8. Berne, Eric *Žaidimai, kuriuos žaidžia žmonės: žmogiškųjų santykių psichologija*, vertė į lietuvių k. Milda Dyke, (Vilnius: Vaga, 2008)
9. Kumar, Janaki ir Herger, Mario, *Gamification at work: designing engaging business software* (The International Design Foundation, 2016)
10. Mathias Poulsen ir Ebba Kober *The Gameit Handbook: A frame of game based learning pedagogy* (Oslo, 2011)
www.mathiaspoulsen.com/gameithandbook.pdf [žiūrėta 2017-05-02]

Elektroniniai leidiniai

1. Rakauskaitė, Edita Dalia. „Kūrybiškumo ugdymas- investicija į kūrybinę visuomenę“ in *Socialinės technologijos: mokslo darbų leidinys*, 2014, Nr 4 (2) p.336.
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14068/3988-8581-1-PB.pdf> [žiūrėta 2017-02-05]
2. Dr.Šinkūnienė, R.Jautrė. „Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe“ in *Socialinis darbas*, 2011, Nr. 10 (1) p. 1.
https://www.mruni.eu/upload/iblock/47b/9_sinkuniene.pdf [žiūrėta 2017-02-05]
3. Levickaitė, Rasa, „Kūrybingumo fenomenas kaip kompleksinio reiškinių evoliucija“ in *Logos*, 2010, Nr. 63 p. 201-212.
www.mruni.eu/upload/iblock/6c5/021_Levickaite.pdf [žiūrėta 2017-01-12]
4. Dementjeva, Jelena, „Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis“ in *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012. 4 (28)
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:6087510/6087510.pdf> [žiūrėta 2017-05-31]
5. Pravackienė, Jovita ir Bagdonas, Algimantas. Darželio ugdomosios aplinkos įtaka vaikų kūrybiškumo ugdymui/-Priešmokykliniame amžiuje, Straipsnis, Kaunas: Kauno kolegija, 2015, p. 2-4.
http://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1126/Ikimokyklinio%20ir%20priesmokyklinio%20ugdymo%20Pedagogu%20rengimo%20problema_22.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2017 01 09]
6. Beresevičius, Gediminas, *Smegenų šturmo ir kitų problemos sprendimo paieškos aktyvinimo metodų neefektyvumo metodologinė priežastis*. Vilnius: Vilniaus universitetas komunikacijos fakultetas, 2015, p. 9.
http://www.academia.edu/14138196/Smegen%C5%B3_%C5%A1turmo_ir_kit%C5%B3_problemos_sprendimo_pai%C5%A1kos_aktyvinimo_metod%C5%B3_neefektyvumo_metodologin%C4%97_prie%C5%BEastis [žiūrėta 2016 02 02]

7. Darya, Zabelina, ir Robinson, Michael. *Child's Play: Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulation*. JAV: North Dakota State University, 2010, p. 1 www.psychologytoday.com/files/attachments/34246/zabelina-robinson-2010a.pdf [žiūrėta 2017 03 15]

8. Amabile, M.Teresa, „Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers“ in *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 48, Issue 2 (1985): 393-395.
http://pages.pomona.edu/~ajr04747/fall2008/math58/papers/amabile_1985_psp-48-2-393.pdf [žiūrėta 2017-05-20]

9. Kačerauskas, Tomas, „Kūrybos socialiai aspektai“ in *Filosofija:Sociologija*, 2014, T.25. Nr 4, p. 285.
www.researchgate.net/profile/Tomas_Kacerauskas3/publication/298440060_Social_aspects_of_creation/links/56b0d13308ae9c1968b972b8/Social-aspects-of-creation.pdf [žiūrėta 2017-10-07]

10. Florida, Richard „Cities and the Creative Class“ Kn. *Cities and the Creative Class* (New York: Routledge, 2005), p. 8.
<http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf> [žiūrėta 2017-06-06]

11. Staniulytė, Eivina, „Kūrybinis miestas: nuo teorinės koncepcijos prie praktinio įgyvendinimo“ in *Filosofija. Sociologija*, 2017 Nr.1
<http://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:20875403/datastreams/MAIN/content> [žiūrėta 2017-06-06]

12. Stoner, James, et al. *Vadyba* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999) p.253.
<https://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999> [žiūrėta 2017-01-09]

13. Sasnauskienė, Rima, Kūrybiškumo ugdymo veiksniai suaugusiųjų mokyje /si. Magistro darbas. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2009.
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:1756981/1756981.pdf> [žiūrėta 2017-05-19]

14. Dong, Yuntao et.al., „Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership“, in: *Journal of Organizational Behavior*, Volume 38, issue 3 (2016).p.439-458.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2134/full> [žiūrėta 2017-05-09]

15. Bort, Julie, „Marissa Mayer defends her famous ban on remote work: 'I hope that's not my legacy“, in: *Businessinsider*, 2015.

- <http://www.businessinsider.com/mayer-still-defends-remote-work-ban-2015-11>
[žiūrėta 2017-05-09]
16. Grenda, Vytautas, „Apie konferenciją „Vizualumas 2010: vaizdiniai ir tapatumai medijuotoje kultūroje“, in: *Filosofija. Sociologija:mokslo žurnalas*, T.21 (3), 2010 p. 238-244.
<http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/3/238-241.pdf> [žiūrėta 2017-08-12]
17. Kirtiklis, Kęstutis, „Kai vizualinis posūkis suka atgal: V. Flusserio medijų istoriosofija“, in: *Filosofija. Sociologija* T.21 (1), 2010 p. 27
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=268054> [žiūrėta 2017-08-12]
18. Robert N. St. Clair, „Visual Metaphor, Cultural Knowledge, and the New Rhetoric“, in: *Learn In Beauty Indigenous Education for a New Century*, 2000.
<http://www2.nau.edu/~jar/LIB/LIB8.html> [žiūrėta 2017-02-25]
19. Žilinskaitė, Viktorija, „Vaizdo link: okuliarcentrizmas ir jo tyrimo metodologija“, in: *Filosofija.Sociologija* T.21 (1), 2010. p.3-10.
<http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/1/3-10.pdf> [žiūrėta 2017-03-16]
20. Rimkus Edvardas, „Meno kūrinys –žmogaus pasaulio išraiška ir komunikacijos vieta: M. Heideggerio pozicija“, in: *Santalka:Filosofija.Komunikacija*, T.20 (1) 2012, p. 40-49 <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.05/pdf> [žiūrėta 2014-12-04]
21. Shannon, Claude Elwood, „A Mathematical Theory of Communication“, in: *Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal*, t.27 (1), 1948. p. 2.
<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>. [žiūrėta 2014-12-04]
22. Heerwagen, Judith, „Green buildings, organizational success and occupant productivity“, in: *Building Research & Information* t.28 (6), 2000. p.353–67.
[/www.wbdg.org/files/pdfs/grn_bldgs_org_success.pdf](http://www.wbdg.org/files/pdfs/grn_bldgs_org_success.pdf) [žiūrėta 2017-06-15]
23. Hwang, Taeyon ir Tai Kim, Jeong, „Assessment of Indoor Environmental Quality in Open-Plan Offices“, in: *Indoor and Built Environment*, vol.22 (1) 2012.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1420326X12470280> [žiūrėta 2016-03-14]

24. Brennan et al., „Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study“, in: *Environment and Behavior*. Volume 34 issue 3, 2002. p.279-299.
https://senate.ucsf.edu/2013_2014/mb4_brennan%20et%20al%20article%20on%20moving%20into%20open%20space%20offices.pdf [žiūrėta 2017-01-20]
25. Vischer, Jacqueline C., „Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work“. in: *Architectural Science Review*. Volume 51 issue 2 (2008). p.97-108.
www.researchgate.net/profile/Jacqueline_Vischer/publication/233520101_Towards_a_n_Environmental_Psychology_of_Workspace_How_People_are_Affected_by_Environments_for_Work/links/55db38a208ae9d65949357da/Towards-an-Environmental-Psychology-of-Workspace-How-People-are-Affected-by-Environments-for-Work.pdf
26. Rashid et al., „Space, behavior, and environmental perception in open-plan offices: a prospective study“ in: *Environment and Planning B: Planning and Design*, Volume 36 (2009).p.434-449.
https://www.researchgate.net/profile/Mahbub_Rashid4/publication/256374246_Rashid_M_Wineman_J_Zimring_C_Space_behavior_and_environmental_perception_in_open_plan_offices_A_prospective_study_Environment_and_Planning_B_Planning_and_Design_vol_36_2009_432-449/links/556f625108aeab7772287ac7.pdf
27. Shibata, Seiji et al., „Effects Of The Foliage Plant On Task Performance And Mood“ in: *Environmental Psychology*, Volume 22 (2002).p.265-272.
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3413575/Shibata2002wf.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511372832&Signature=a3L984gcyT9N5SYpZBvid%2BGitw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEffects_of_the_foliage_plant_on_task_performance.pdf [žiūrėta 2017-04-19]
28. Šliburytė, Laimona ir Skėrytė, Ilona, „Spalvos suvokimo poveikis marketingo sprendimuose“ in: *Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai*, Volume 77, issue 1 (2017). p.169-181.
https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/35133/ISSN2335_8750_2017_N_77.PG_169_184.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2017-11-01]
29. Vitkauskaitė, Elena „Kultūrinių skirtumų įtaka tinklalapių turiniui“ in:*Ekonomika ir vadyba* Volume 19 issue 4 (2009), p. 11.
http://www.academia.edu/29846278/Kult%C5%ABrini%C5%B3_skirtum%C5%B3_%C4%AFtaka_tinklalapi%C5%B3_turiniui [2016-07-28]

30. Celiešienė Eglė ir Kvieskienė, Giedrė, „Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos“, in: *Socialinis ugdymas*, Volume 44, issue (2016).p.88-98.
www.socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/download/182/169
31. Kamasheva A. et.al., „Usage of gamification theory for increase motivation of employees“, in *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 6 issue 1 (2015).p.77-80.
<http://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/100632/SCOPUS20399340-2015-6-1S3-SID84924278066-a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2017-06-05]
32. Faiola et.al, „Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning“ in: *Computers in Human Behavior*, Volume 29 (2013).p.1113-1121.
https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/6148/Faiola_2013_correlating.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2017-04-21]
33. Kalinauskas, Marius „Kūrybiškumo skatinimas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus“, in: *Socialinės Technologijos*, Volume 4 issue 2 (2014).p.385-400.
34. Ryan M. et.al., „The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach“, in: *Springer Science*, (2006).
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2006_RyanRigbyPrzybylski_Man_dE.pdf [žiūrėta 2017-05-07]
35. Amabile, Teresa M., „Componential theory of creativity“, in: Sage Publications, 2013.
<https://pdfs.semanticscholar.org/6188/5f52d813d518b4ed5b833b4022990211f063.pdf> [2017-04-06]
36. Grinevičienė, Nijolė „Vaikų žaidybinių gebėjimų kryptys“, in: *Pedagogika*, 2001.p.68-79.
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367176693080/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2017-08-01]
37. Sillaots, Martin „Achieving Flow through Gamification: A study on Re-designing Research Methods Courses“, in: *Conference: 8th European Conference on Games Based Learning, At Berlin*, Volume 2 (2014)
https://www.researchgate.net/profile/Martin_Sillaots/publication/267155607_Achieving_Flow_through_Gamification_A_study_on_Re-designing_Research_Methods_Courses/links/5446cfdd0cf2f14fb811cb37/Achieving-Flow-through-Gamification-A-study-on-Re-designing-Research-Methods-Courses.pdf?origin=publication_detail [žiūrėta 2017-08-01]

38. Jucevičius, Robertas, „Kūrybiškumas versle: nesikeičiant rizikuojama prarasti užimamas pozicijas“, in *Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakultetas: naujienos*, 2017.
<http://ktu.edu/lt/ekonomikos-ir-verslo-fakultetas/naujiena/kurybiskumas-versle-nesikeiciant-rizikuojama-prarasti-uzimamas-pozicijas> [žiūrėti 2017-04-06]
39. Skunčikienė, Solveiga, Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008.
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:1839730/1839730.pdf> [2017-05-03]
40. Burvytė, Sigita, Žaidimais grįstų mokymosi metodų taikymas ugdymo procese. Atvejo analizė. Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 2016.p.7.
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:18904860/18904860.pdf> [2017-04-06]
41. Bartle, Richard „Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds“, in: *Journal of MUD research*, 1896.
<http://www.arcadetheory.org/wp-content/uploads/2014/03/1996bartle.pdf> [2017-05-21]
42. Kalinauskas, Marius, „Kūrybiškumo skatinimas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus“, in: *Socialines Technologijos*. Volume 4 Issue 2 (2014).p385-400.
<http://web.b.ebscohost.com/bazes.vda.lt:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9284481d-f50f-4b48-bca0-f9813cae997a%40sessionmgr103> [2017-11-04]
43. Celiešienė, Eglė ir Kvieskienė, Giedrė, „Žaidybinimo ir sumaniosios edukacijos sąsajos“, in: *Socialinis ugdymas*, Volume 44, issue (2016).p.88-98.
<http://www.socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/view/182/169> [žiūrėta 2017-05-08]
44. Herzberg, Frederick, „One more time: How do you motivate employees“, in *Harvard Business Review*, 1968.
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511386749&Signature=QzyXfOAymqLLDbDxvQ%2FUup2C4sU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf
45. Kostecka, Jolanta ir Davidavidičienė, Vida, „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“, in: *Science: Future of Lithuania*, Volume 7 Issue 2 (2015).p.262-274.
<http://web.a.ebscohost.com/bazes.vda.lt:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=616db40f-c26b-4148-9c58-c25f2315b5a8%40sessionmgr4010> [žiūrėta 2017-05-13]

46. Arrasvuori, Juha et.al., „Applying the PLEX Framework in Designing for Playfulness“, in: Nokia Research Center, 2011.
www.funkydesignspaces.com/publications/2011/arrasvuori11_PLEX.pdf [žiūrėta 2016-07-09]

Internetinė prieiga

1. *Mokslinė studija: vertintojų-ekspertų veiklos poreikio analizė ir rengimo programa*, Kaunas, 2007, p. 10-15.
http://esf.vdu.lt/esf/esf0160/files/vertintojo-eksperto_1.pdf [žiūrėta 2017-08-02]
2. Grakauskaitė-Karkockienė, Daiva, Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, 2006.
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:1832311/1832311.pdf> [žiūrėta 2017 01 09]
3. Pravackienė, Jovita, Bagdonas, Algimantas. Darželio ugdomosios aplinkos įtaka vaikų kūrybiškumo ugdymui/-si Priešmokykliniame amžiuje, Straipsnis, Kaunas: Kauno kolegija, 2015.
http://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1126/Ikimokyklinio%20ir%20priesmokyklinio%20ugdymo%20Pedagogu%20rengimo%20problema_22.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2017 01 09]
4. Studijos kintančioje verslo aplinkoje, *Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga*, Alytus, 2015. http://leda.lt/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2015.pdf [žiūrėta 2017-06-06]
5. Christensen, Tanner , „How does Google encourage creativity in its company culture?“, in: *Quora*, 2013. Straipsnis
<https://www.quora.com/How-does-Google-encourage-creativity-in-its-company-culture> [žiūrėta 2017-02-12]
6. Alan Cannistraro, „Generating Ideas at Apple“, in: *A Medium Corporation*, 2016.
<https://medium.com/self-starter/generating-ideas-at-apple-71e575a1e2e3> [žiūrėta 2017-02-12]
7. „Microsoft and Steelcase: enabling creativity for everyone.“
<https://www.microsoft.com/en-us/devices/business/steelcase> [žiūrėta 2017-02-12]
8. Kliukaitė, Sandra, „lietuviški biurų interjerai: iš kur nesinori eiti namo?“ in: *Kulturpolis.lt*, 2014.
<http://www.kulturpolis.lt/architektura/lietuviski-biuru-interjerai-is-kur-nesinori-eiti-namo/> [žiūrėta 2017-03-15]
9. Faktai ir skaičiai, in: *PEGI: Pan European Game Information*
<http://www.pegi.info/lt/index/id/319> [žiūrėta 2016-09-30]
10. Peterson, Steve „Gamification market to reach \$2.8 billion in 2016“, in: *Gamer Network (2016)*

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-05-21-gamification-market-to-reach-USD2-8-billion-in-2016>.

11. „2017 sales, demographic, and usage data“ in: The Entertainment Software Association, 2017.

http://www.thesa.com/wp-content/uploads/2017/04/EF2017_FinalDigital.pdf [žiūrėta 2017-05-15]

12. Hudak, Matthew, „Board Games are Gaining Momentum in 2016“, in: *Globaltoynews*, 2016.

<http://www.globaltoynews.com/2016/03/board-games-are-gaining-momentum-in-2016.html> [2017-08-09]

Iliustracijų sąrašas

- 1 pav.** Kūrybiškumo apibrėžimo, požiūrių teorijos. Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 2 pav.** Kūrybiškumo komponentai. Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 3 pav.** Rekomendacijos kūrybiškumo tobulinimui biure. Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 4 pav.** Kūrybiškumui palankios interjero savybės pagal Di Martino and Corlett. Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 5 pav.** Aplinkos, nuotaikos, kūrybiškumo ryšys pagal Hua (2007). Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 6 pav.** Tarptautinis spalvų identifikavimas Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 7 pav.** Google Trend paieškos žodis „Gamification“.
- 8 pav.** Kolektyvinio kūrybiškumo ir žaidybinimo komponentų palyginimas. Sudaryta Agnės Mažeikaitės
- 9 pav.** Žaidimo tipai išskirti Mariaus Kalinausko remiantis Klugo ir Schenelio taxonometrija. Sudaryta Mariaus Kalinausko
- 10 pav.** Žaidybinio raštingumo prielaidos pagal Pousen. Sudaryta Eglės Celiešienės
- 11 pav.** Interviu pateikiamų klausimų pagrindimas. Sudaryta Agnės Mažeikaitės

PRIEDAI

Klausimynas atrinktųjų grupės tyrimui, skirtas UAB Styletricks.

1. Kaip jūs suprantate kūrybiškumą?
2. Kokią įtaką jūsų profesijai daro kūrybiškumas?
3. Kokiais interjero elementais papildytumėte savo dabartinį biuro interjerą, kad jis taptų palankesnis kūrybiniam mąstymui?
4. Kokius interjero elementus eliminuotumėte, kaip kūrybinio mąstymo trikdžius?
5. Jeigu turėtumėte galimybę patys skirstyti biuro erdves į atskiras patalpas, kokios jos būtų? Kodėl būtent jas pasirinkote?
6. Koks interjero erdvių koloritas bei interjero detalės (gyvos gėlės, skulptūros ir t.t) teiktų teigiamas emocijas, o kuris neigiamas?
7. Kokia veikla jums atrodo patraukliausia poilsio pertraukėlės metu? Kodėl?
8. Kokios srities žaidimus rinktumėtes burio aplinkai? Kodėl?
9. Kaip jūsų darbo vietos inventoriaus ergonomiškumas įtakoja jūsų kūrybinį mąstymą?
10. Ar jūsų darbinėje aplinkoje, kūrybinių idėjų generavime vyrauja individualus ar grupinis darbas?
11. Kokios kolektyvo savybės gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos kūrybinei laisvei?
12. Kokiomis priemonėmis stiprinamas ryšys tarp komandinio darbo narių?
13. Kokie aplinkos veiksniai slopina ir skatina jūsų saviraišką?

Klausimynas įmonių vadovų patirčių įrengiant kūrybiškumą lavinančias erdves tyrimui.

1. Koks poilsio erdvių inventorių jums atrodo svarbiausias, kūrybiniam darbuotojo tobulėjimui ir kokiomis savybėmis jis turi pasižymėti?
2. Į kokius ergonominius, ekonominius, psichologinius aplinkos veiksnius atsižvelgėte pildydami poilsio ar pramogų zonos inventorių?
3. Kokios priemonės individualioje darbo vietoje jūsų nuomone padeda kūrybiniam mąstymui?

4. Koks biuro interjero inventorius pasiteisino kūrybiško mąstymo praktikoje, o kurį keistumėte ir į ką?
5. Ar buvo išorinių veiksnių, ribojančių biuro kūrybiškos erdvės įrengimą? Įvardinkite
6. Kokiais būdais aplinką pritaikėte individualiam ir grupiniam darbui?
7. Kokias biuro interjero sienų spalvas, biuro inventoriaus medžiagas rinkotės įrengdami aplinką?

Kodėl pasirinkote būtent šias?

Ar esate patenkinti sprendimu, ar ką nors keistumėte?