
LA “CLASE CREATIVA” Y EL VALOR DE LAS IDEAS. ¿QUÉ PUEDE APORTAR UN FILÓSOFO?

NICANOR URSÚA

1. INTRODUCCIÓN

Como afirmaba R. Petrella ya en 1992, desde la mitad de los años ochenta, uno tiene la impresión de que ya se ha dicho todo lo que se podía decir con relación al tema de la innovación y, en particular, con relación al tema de la innovación tecnológica, que se ve todavía como la fuerza más importante de la innovación.

A este respecto, se ha reconocido y admitido que:

1) La innovación no es un proceso lineal, a saber, de la ciencia al mercado vía industria, como en el caso de la innovación tecnológica, sino que es un proceso más complejo y estocástico.

2) La innovación es un proceso “multidimensional y multisectorial”, donde las fuentes de innovación varían enormemente. En este proceso están implicados tres agentes fundamentales, a saber, los fabricantes, los suministradores y los usuarios, con complejos roles interactuantes; donde además, pueden existir muchas otras relaciones funcionales entre innovador e innovación. E. von Hippel (2004) identifica a los “usuarios líderes” como los agentes responsables del mayor número de innovaciones. Los “usuarios líderes” de un producto, proceso, o servicio nuevo o mejorado son aquellos, según este autor (2004, 175) que presentan dos características: a) “los usuarios líderes se enfrentan a necesidades que terminarán por ser corrientes en el mercado, pero las detectan meses o años antes de que el grueso del mercado las encuentre, y b) están en posesión de sacar un beneficio significativo de la solución a dichas necesidades”.

Las empresas innovadoras, según los casos estudiados por este autor pudieron anticipar razonablemente mayores beneficios económicos (E. von Hippel, 2004, 15-17, 25, 30, 46, 73-75, 125, 167).

3) La innovación, y no sólo la tecnológica, importante, sin duda, sino cualquier tipo de innovación, ya sea un proceso, un producto, un servicio, una idea o *innovación social*, (como la descrita por A. Gurrutxaga y J. Echeverría [2010]) está basada, cada vez más, en el *conocimiento*, un cono-

cimiento con una base sólida y rigurosa. De aquí se deriva la importancia estratégica del valor *conocimiento* para una empresa, un país, una región, una persona, etc. Lo que resulta interesante en el tema de la innovación son las *personas* entendidas como *sistemas de innovación*, donde una innovación tecnológica está encuadrada en un contexto más amplio, que contiene generalmente un componente de innovación social. La innovación social es vital para la aceptación de la tecnología. La innovación necesita tiempo para madurar pues no es sólo la ocurrencia de una idea brillante en el cerebro del innovador, sino más bien el resultado de un largo proceso con múltiples agentes implicados en éste (R. Suomi 2011, 23).

Hoy —afirma M. Riesco (2006, xxiii y 29 ss.)— “*el verdadero negocio es el conocimiento*” e invertir en conocimiento es un buen negocio. Se podría hablar, por tanto, de la “innovación basada en el conocimiento”, que implica, a su vez, aprendizaje, diferentes agentes, disciplinas y redes (espacios interactivos de aprendizaje y conocimiento). El nuevo saber y su aplicación inteligente constituyen la clave para la solución de los retos ecológicos, sociales y culturales a los que nos vemos enfrentados hoy en este mundo globalizado. Esto requiere una investigación inter- y transdisciplinar o, lo que es lo mismo, una investigación integradora con el fin de mejorar las condiciones de vida económicas y sociales de todos los seres humanos (ver también A. Arbonés, 1996 y 2006; G. Dybowski y M. Härtel, 2003, 76). De aquí se sigue, sin duda:

- el aumento de cientificación de la tecnología, del proceso de la gestión y de la organización,
- la importancia estratégica del valor *conocimiento* para la empresa, la región y el país,
- la tecnologización de todas las actividades humanas,
- la no distinción rígida entre la investigación fundamental, básica y aplicada,
- el papel estratégico/crítico que juega la nueva “convergencia de tecnologías” como la iniciática NBIC (nanociencia y nanobiotecnología, biotecnología, tecnologías de la información y de la comunicación, las ciencias cognitivas, junto con la filosofía).

4) La innovación (en particular, la innovación tecnológica y socioeconómica) toma diferentes formas según la multiplicidad de sistemas locales de modos de difusión y uso de la tecnología.

5) La innovación tecnológica se ha internacionalizado, transnacionalizado y globalizado.

6) Algunos paradigmas de innovación prevalecen a través del tiempo y del espacio, y configuran el proceso de innovación socioeconómica y tecnológica. La informatización de la economía y de la sociedad a través de las tecnologías de la información y comunicación constituye, sin duda, el paradigma presente. Muchos hablan hoy, por ejemplo, de la “bio-socie-

dad" basada en el desarrollo y banalización de la biotecnología; una "bio-sociedad" que constituirá, según ellos, el paradigma de los próximos años o de la "e-society", producto de muchas tecnologías y otras innovaciones, donde puede suceder de todo, pues es muy impredecible y difícil de controlar, ya que operan fuerzas autónomas de redes informales y externas (R. Suomi 2011, 21-31).

7) El proceso de innovación, más que el producto de innovación, aumenta el factor de productividad y reduce directamente el empleo humano. No obstante, la falta de innovación en la economía abierta y competitiva es todavía el enemigo mayor del empleo.

8) La posición tecnológica, sea ésta de fabricación avanzada, de telecomunicación o gestión del medioambiente, es sólo una parte de la historia.

9) Las posiciones ideológicas, como "sólo el mercado" o "el objetivo tecnológico consiste en mantener y reforzar el alto nivel de competitividad de la empresa y de la economía del país en el mercado global", tiene sus limitaciones que habrá que considerar, analizar y ponderar de manera crítica en un mundo en crisis.

Como la innovación es un proceso iterativo, cíclico y no lineal, como se ha afirmado, y como para innovar se exige con frecuencia el trabajo en equipo, M. A. West y J. L. Farr (1990) entienden por innovación en el trabajo "la introducción e implantación intencional en un puesto de trabajo en equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización" (V. González-Romá 2008, p. 33).

Se suele distinguir entre innovación y creatividad. La creatividad no es algo inconcebible o algo tremendamente oscuro y secreto, pues cada persona que es capaz de pensar es también capaz de crear ideas. Esta capacidad creativa, situada en la parte derecha de nuestro cerebro, se refiere al proceso de pensar más allá de la "caja negra", de percibir, concebir, generar y construir nuevas ideas, modelos y constructos, que van más allá de ítems establecidos y maneras de pensar y percibir. Se refiere a desarrollar nuevas conexiones entre objetos y conceptos, a reordenar la realidad por medio de la utilización de marcos de referencia nuevos para organizar las percepciones. (Ver E. G. Carayannis y E. González 2003, pp. 587-588; estos autores citan a A. Szent-Györgyi, Premio Nobel de Medicina en 1937, que define la creatividad de la forma siguiente: "la creatividad es ver lo que todo el mundo ve y pensar lo que ninguna persona pensó con anterioridad".) La innovación requiere la implementación práctica de esas nuevas ideas con el fin de promover ciertos cambios y mejoras. La innovación incluye, sin duda, a la creatividad.

Se puede afirmar, por cierto, que todo lo expresado forma parte de nuestro conocimiento común, aunque nos podemos preguntar si se puede

decir todavía algo nuevo sobre esta temática. Lo que sí sabemos hoy y parece estar claro es que están emergiendo cambios fundamentales, a saber: a) la “modernización ecológica” (paradigma ecológico), y b) la “desconexión global”. Muchas partes del mundo empiezan a desconectarse de otras partes y regiones, quedando al margen.

F. J. Caballero (2009, 300) escribe atinadamente a este respecto: “el individuo (ha de ser) entendido, no como el ente abstracto kantiano, sino como la realidad tridimensional, esto es, como sujeto cultural, como sujeto político-democrático y como sujeto de derechos universales”.

A pesar de todo, hoy están apareciendo algunos rasgos de esperanza. Está surgiendo, a nivel global, una *sociedad civil internacional y transnacional* que actúa a nivel local y global en defensa de la democracia, de los derechos humanos, del bienestar social de todas las personas, a favor del medioambiente, del desarrollo sostenible, de la solidaridad y la conciencia de una ética planetaria. Y aquí la labor crítica del filósofo es fundamental.

Se ha de dar, y esto es necesario, una alianza estratégica entre todos los actores multidiferenciados socioeconómicos de la sociedad civil transnacional, la sociedad estado/política y entre las redes económicas de las corporaciones multinacionales a favor de un contrato por el bienestar social global, a nivel local, nacional y transnacional, basado en la persona, el conocimiento y la cooperación (ver R. Petrella, en E. Fontela y J. Guzmán 2003, 151-159).

2. LA CREATIVIDAD COMO FUERZA IMPULSORA Y FACTOR CLAVE EN LA SOCIEDAD Y EN LA ECONOMÍA DE HOY

El paso de la sociedad industrial a la *sociedad del conocimiento* en este comienzo del siglo XXI está acompañado por un cambio fundamental en nuestras relaciones laborales, en nuestro estilo de vida y en nuestro comportamiento moral. Un cambio que se puede observar en el nuevo e importante *concepto de creatividad* (aunque en la filosofía siempre se ha tratado este tema, al menos, a nivel teórico), que han introducido recientemente, entre otros, R. Florida (2010), D. Rothauer (2005).

Los valores y el comportamiento que antes se adscribían al arte, esto es, creatividad, flexibilidad e individualidad, se han transformado en conceptos clave en la política, la economía y la formación. La creatividad se ha transformado en un capital humano como recurso fundamental de la nueva era, pues procede de las personas y, aunque las personas pueden ser contratadas y despedidas, su capacidad creativa no puede ni comprarse, ni venderse, ni apagarse o encenderse a voluntad (R. Florida 2010).

Los creativos eran siempre, según una opinión muy extendida, los otros, los incomprensidos. Eran también un poco los “tontos”, que no tenían dinero en sus bolsillos. Creativos eran los artistas de nuestro tiempo,

unos personajes supermotivados que generaban proyectos e ideas y eran un poco “raros”.

Esto ha cambiado radicalmente en nuestro tiempo, pues como afirma R. Florida (2010), la fuerza impulsora del cambio es la *creatividad humana*, que se ha convertido en el factor clave de la economía y de nuestra sociedad. Nunca hasta ahora se había valorado tanto la creatividad en el trabajo y en las demás esferas de la vida, ni la habíamos cultivado con tanta intensidad. Hoy se está dando rienda suelta al impulso creativo, el atributo que distingue a los seres humanos del resto de las especies.

La creatividad —*esa capacidad de crear nuevas formas significativas*— constituye ahora, según este economista norteamericano, la fuente decisiva de la *ventaja competitiva*. La creatividad es multidimensional; aparece en formas diversas que se refuerzan mutuamente. En la economía, la creatividad está presente y es constante. Revisamos y mejoramos constantemente productos, actividades, servicios y procesos. También se da en la tecnología, que se ve alimentada por la creatividad artística y cultural, con las que interacciona.

R. Florida (2010) habla de una nueva clase, entendiéndolo por clase un grupo de personas definido fundamentalmente por su función económica. Por el tipo de trabajo que desempeñan, la denomina la “*clase creativa*”; se trata de un grupo social que trabajan creando y de las que parten las innovaciones.

Esta clase creativa está repartida en toda la producción humana, en la ingeniería, arquitectura, producciones artísticas y culturales, músicos, informáticos, economistas, empresarios, escritores, diseñadores de todo tipo, profesores universitarios, industrias creativas y de gestión cultural, industria del juego, etc. Son todos aquellos que comparten el espíritu creativo, que están interesados y valoran la originalidad, la individualidad, la diferencia y el mérito. Lo decisivo es que la persona sea capaz de crear algo nuevo. El lema es sé creativo; bueno es el que crea algo nuevo; bueno es crearlo y que sea utilizado económicamente. Se habla en este sentido de “*economía creativa*”, imagen rectora para la industria y la sociedad del mañana. Los miembros de la clase creativa están bien retribuidos (la clase creativa se diferencia del resto de clases por el tipo de trabajo por el que se les paga) y se les paga para que creen, por lo que disponen de autonomía y de flexibilidad, lo que fomenta la individualidad, la autoexpresión y la apertura ante las diferencias.

Podemos afirmar, por tanto, con R. Florida (2010, 126-132) que los valores de la “*clase creativa*” son la individualidad (el valor de la persona creativa), la autoexpresión (capacidad de expresión) y la meritocracia. La clase creativa valora mucho el mérito propio, la diversidad y la apertura (preferencia por organizaciones y entornos donde las personas puedan encajar y se puedan superar).

Al lugar o a la “ubicación” que ha de proporcionar mercados laborales con densidad creativa efectiva, además de la tecnología necesaria, se ha de añadir, según R. Florida, el talento y la tolerancia, pues los lugares abiertos, diversos y tolerantes atraen más a distintos tipos de personas y generan más ideas. Se habla, en este caso, de “ciudades creativas” (ver el ensayo publicado con el mismo título por R. Florida [2009]).

En este sentido, escribe R. Florida (2010, 19): “La Tecnología (medida por la concentración de la innovación y de la industria de alta tecnología) aparece en mi modelo como una de las ‘3T’ necesarias para el crecimiento. La segunda es el Talento, que no es el ‘capital humano’ (que es como suele medirse en términos de la cantidad de personas con titulación superior), sino el ‘capital creativo’, medido por la cantidad de personas que, de hecho, tienen empleos creativos. La tercera es la T de Tolerancia”. Como índice de tolerancia, R. Florida señala en esa misma página, los siguientes: el índice gay, el índice bohemio (artistas, escritores, etc.), el índice del crisol de culturas (concentración de personas nacidas en el extranjero) y la integración racial.

La creatividad surge, pues, en el intercambio social entre sujetos-agentes, donde los procesos de intercambio y las interacciones conducen a una utilización efectiva de los recursos disponibles y sitúan el potencial de manera libre.

El índice de creatividad consiste, según nuestro autor (2010, 322- 326), en cuatro factores con el mismo peso: 1) proporción de la clase creativa en la población activa; 2) innovación medida por las patentes concedidas per cápita; 3) industria de alta tecnología, utilizando el índice “tech-pole” del Instituto Milken, y 4) diversidad, medida por el índice gay, que refleja razonablemente la disposición de una zona a aceptar distintos tipos de personas e ideas (ver también R. Florida en http://www.urban.org/UploadedPDF/1000492_tech_and_tolerance.pdf (29.5. 2013).

El comportamiento creativo consiste en la transformación consciente e intencionada que no se adecúa a los modelos de acción existentes. Esto supone romper con la rutina, cultivar el experimento y tener visión para el riesgo calculado (ver, sobre la “ciudad creativa” H. Liebmann y T. Robinson [2010]).

En Alemania, por poner un ejemplo, las personas que han trabajado en las ramas creativas (economía creativa: la creatividad es el recurso económico definitivo) en este último año han generado 132 mil millones de euros según SZ (19/20 de junio de 2010). Aunque puede parecer mucho, la creatividad no está suficientemente valorada y la creatividad es todavía una mercancía poco apreciada aunque contribuye fuertemente a la economía. Preguntémonos, por ejemplo: sin las obras de directores/as de cine, compositores/as, escritores/as, diseñadores/as de moda, literatos/as, filósofo-

fos/as, etc., ¿qué venderían los grandes supermercados, hipermercados y tiendas?

Una cuestión fundamental consiste en saber cómo transformar la creatividad, la fuerza creativa, en verdadera moneda real cuando los precios los rige el mercado, la oferta la regula la demanda y se tiende por parte de los productores a hacerlo más barata. Falta, en este sentido, una ley que proteja al autor, que se proteja legalmente una idea. Si esto es así, nos podemos preguntar ¿por qué se alaba tanto a la creatividad y su significado, si no es correspondida en el mercado?

La respuesta a este dilema se encuentra en la siguiente paradoja. En general, aquello que producen los creativos por su propio esfuerzo no siempre es lo que se demanda económicamente. El creativo, a veces, parece un artista que no se quiere vender y, por otra parte, la economía y la política no ven el potencial de la creatividad y desatienden por ello la generación de condiciones que han de darse para la creatividad. Muchas personas prefieren llamarse *freelance* antes que “trabajador por cuenta propia”, pues parece estar más en consonancia con los nuevos tiempos de libertad y con movimientos alternativos. No obstante, aquel orgullo de autoestima que en el pasado exhibía la clase creativa, se ha tornado en un impedimento, pues la libertad significa también incertidumbre. El orgullo de autoestima no encaja muy bien en una economía de mercado radical y sin miramientos. El creativo se comprende a sí mismo como el polo opuesto a la clase conformista. La creatividad hoy no es un empleo, es un estilo de vida, pues el creativo no se mueve sólo y exclusivamente por dinero, sino por su dedicación personal, su pasión y vocación a una idea. Esta dedicación a la idea es algo estupendo para aquellas personas que ven la creatividad como un recurso económico y por ello se frotan gustosamente las manos. En tanto en cuanto no cambie la mentalidad del empresario y se considere como un mecenas (lo que podría suceder), los creativos, que viven y trabajan en este círculo, se deberían alejar del puro ideal artístico y adentrarse en el mercado con exigencias financieras muy concretas.

En esos términos, la gestora cultural vienesa D. Rothauer (2005) trata de mediar entre el recurso financiero y la idea. Su libro es todo un modelo no de buenos consejos, sino de claras y necesarias indicaciones de cómo convertir las ocurrencias en dinero contante y sonante. La economía creativa es, según ella, una verdadera oportunidad, aunque la mayoría de las personas todavía no saben qué significa realmente la creatividad y cómo se ha de valorar realmente.

La mayoría de las veces, la creatividad se asocia con lo bello, con la forma de un producto acabado, pero no es el producto, sino el proceso lo que se ha de entender como competencia creativa. Nosotros, los filósofos, por ejemplo, no producimos circuitos, *producimos ideas*, ¿y qué es una idea para la mayoría de las personas? ¿Les interesan a nuestros conciudadanos las

ideas? Las ideas son aclaraciones de conceptos que deberían ayudar a hacer conspicuo el valor del trabajo creativo.

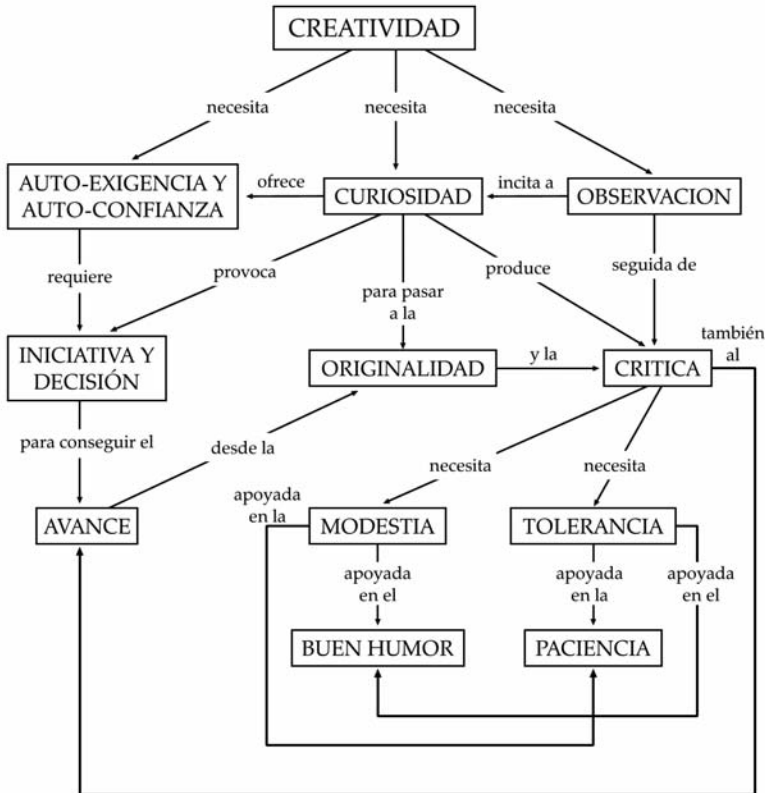
3. CONDICIONES PARA LLEVAR A EFECTO LA CREATIVIDAD

Aunque la mayoría de las personas unen creatividad con arte, la creatividad no se limita al arte, la música o al teatro o al cine. La creatividad se utiliza allí donde es necesario encontrar nuevos caminos, nuevas soluciones o nuevas ideas, pues la creatividad es necesaria en todos los campos de nuestra vida, a saber, en el desarrollo de productos, en las consideración estratégica de una empresa, la escritura de un libro, hasta cosas tan sencillas como la planificación de nuestras vacaciones o la configuración de nuestra vivienda.

A continuación se señalan una serie de condiciones, enunciadas muy brevemente, que pueden contribuir a aumentar la creatividad (ver, por ejemplo: <http://daswebdesignblog.de/die-10-wichtigsten-voraussetzungen-fuer-kreativitaet/995.html>; <http://www.zeitzuleben.de/2452-kreativitat-was-ist-das-eigentlich/> (29.5.2013):

1. Definir exactamente el problema que queremos solucionar, tener una meta y divertirse con el tema elegido, condición indispensable para un pensamiento creativo.
2. Concentración en la temática en cuestión, pues la creatividad no llueve del cielo y requiere preparación, información y conocimiento.
3. Incubación y distracción (ha de haber también distracción y relajación) para poder encontrar la solución cuando estamos atascados.
4. Descubrir el mundo de manera diferente o nueva (olvidarse de los clichés y maneras de pensar habituales; se necesita estar en este mundo con ojos muy abiertos).
5. Especialización en el tema (esfuerzo constante y dedicación al tema).
6. Cambios de espacio y lugar (ayudan a la creatividad).
7. Factor clave: "sentirse bien" con lo que uno hace. Desechar los pensamientos negativos.
8. Coraje para lo diferente, nuevo y arriesgado.
9. Formación continua y permanente.
10. Diálogos constantes con otras personas o agentes que piensan diferente a nosotros.
11. Confianza en uno mismo (confianza en la capacidad creativa propia, que depende mucho más de la energía intelectual, el esfuerzo y la disposición interior que del talento innato, pues se puede motivar, ejercitar y ensayar).
12. Comprobación práctica de la nueva idea (tiempo de crítica de la nueva idea y periodo de oportunidad para la nueva idea).

No podemos olvidar, por último, que “la creatividad es ver lo que todo el mundo ve y pensar lo que ninguna persona pensó con anterioridad”. Esa es nuestra labor como filósofos creativos.



Un esquema que nos ayuda a entender y poder realizar la creatividad es este gráfico, elaborado por M. J. Úriz Pemán de la Universidad Pública de Navarra. (en N. Ursúa, 2006, 83.)

BIBLIOGRAFÍA

- Arbonés, A. L. (1996), "Gestión de la innovación: La adopción y generación de innovaciones a nivel empresarial", en *XIII Congreso de Estudios Vascos: Ciencia, Tecnología y Cambio Social en Euskal Herria*. Donostia-San Sebastián: Eusko Ikaskuntza, pp. 277-282.
- Arbonés, A. L. (2006), *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Caballero, F. J. (2009), *Algunas claves para otra mundialización*. República Dominicana: Funglode.
- Carayannis, E. G. / González, E. (2003), "Creativity and innovation = competitiveness? when, how, and why", in Shavinina, L. V. (ed.) (2003): *The International Handbook on Innovation*. Amsterdam: Pergamon Press. (Elsevier Science), pp. 587-606.
- De Bono, E. (1994), *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2001), "Aprende a crear", en *Management Digest 2*: 86-89.
- Dybowski, G./Härtel, M. (2003), "Trends in der Wissensgesellschaft – Zugang zu information, wissen und bildung", in Kopfmüller, J. (Ed.) (2003): *Den globalen Wandel gestalten*. Berlin: Sygma, pp. 75-91.
- Florida, R. (2001), "Technology and tolerance: the importance of diversity to high-technology growth", in *The Brookings Institution*. Washington. (http://www.urban.org/UploadedPDF/1000492_tech_and_tolerance.pdf). (29. 5. 2013).
- Florida, R. (2010), *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Florida, R. (2009), *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.
- González-Romá, V. (2008), "La innovación en los equipos de trabajo", *Papeles del Psicólogo* 29 (1): 32-40.
- Gurrutxaga, A. y Echeverría, J. (2010), *La luz de la luciérnaga. Diálogos de innovación social*. ASCIDE. Zarautz.
- Hampden-Turner, Ch. (1986), *Modelle des Menschen. Ein Handbuch des menschlichen Bewusstseins*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Hippel von, E. (2004), *Usuarios y suministradores como fuentes de innovación*. Madrid: Clásicos COTEC.
- Liebmann, H. and Robison, T. (2010), "Was ist städtische Kreativität? Zehn Thesen". (<http://www.schader-stiftung.de/docs/liebmann-robischoen.pdf>). (30. 5. 2013).
- Petrella, R. (1992), "Managing the new conditions for innovation. Towards a new social contract", *Hydro-Quebec/NSERC/SSHRG. Chair in the Management of Technology*. Montreal 1992. (Manuscrito).
- Petrella, R. (2003), "El bien común", en Fontela, E./Guzmán, J. (Coord.) (2003): *Economía ética y bienestar social*. Madrid: Pirámide, pp. 151-159.
- Riesco, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rothauer, D. (2005), *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*. Wien: WUV Verlag.
- Süddeutsche Zeitung (SZ), *Lieben und leiden lassen*. Wochenende: Kultur, Gesellschaft, Politik. Samstag/Sonntag, 19/20. Juni 2010, num. 138.
- Suomi, R. (2011), "From information society to e-society. The long and demanding road," in G. Banse/I. Krebs (eds.), *Kulturelle Diversität und Neue Medien. Entwicklungen – Interdependenzen – Resonanzen*. Berlin: Trafo, pp. 21-31.
- Ursúa, N. (2006), "Qué es la metodología científica", en Uriz, M. J./Ballesteros, A./Viscarret, J. J./Ursúa, N. (eds.): *Metodología para la investigación*. Ediciones Eunat, pp. 47-83.
- West, M. A. / Farr, J. L. (1990), "Innovation at work", in West, M. A. / Farr, J. L. (eds.) (2003), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. New York: John Wiley, pp. 3-13.