



InnoWork

MODULIS 6: KŪRYBIŠKAS DARBO VIETOS VALDYMAS

Projekto avadinimas	“Novatoriškos darbo vietos link”
Projekto akronimas	InnoWork
Projekto nuoroda Nr:	Nr: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Šis projektas buvo finansuotas su Europos komisijos parama. Ši publikacija atspindi autoriaus nuomonę, todėl komisija neatsako už bet kokią informacijos panaudojimą.



TURINYS

I. Modulio apžvalga.....	3
II. Mokymosi turinys	4
Įvadas.....	4
1 dalis: Kūrybinės darbo vietos apibrėžimas	4
2 dalis: Kūrybiškos darbo vietos įkūrimas.....	5
3 dalis: Kūrybinės darbo vietos valdymas.....	12
Užduotys	17
III. Išvados	18
IV. Papildoma literatūra.....	18
V. Savikontrolės klausimai	19
VI. Žodynas	20
VII. Literatūros sąrašas	21

I. Modulio apžvalga

Mokymosi tikslai	Siekiant įsisavinti šio modulio medžiagą, besimokantieji turi pasiekti šiuos mokymosi tikslus: <i>Žinios:</i> suprasti sąvoką “kūrybinga darbovietė” trijų dimensijų kontekste: fizinės, socialinės ir virtualios. <i>Įgūdžiai:</i> gebėjimas parengti rekonstrukcijos planą ir įprastą darbo vietą paversti kūrybine. <i>Kompetencija:</i> kritinis mąstymas, svarstymas, planavimas.
Grafikas	Laikas skirtas turinio išdėstymui: 2 valandos <i>Laikas savikontrolės klausimams: 5 minutės</i> <i>Laikas skirtas pratimams : 1 valanda</i>
Struktūra	Šį modulį sudaro 3 dalys: 1 dalis– kūrybiškos darbo vietos apibrėžimas; 2 dalis – kūrybiškos darbo vietos įkūrimas; 3 dalis – kūrybiškos darbo vietos valdymas <i>Savikontrolės klausimai yra teikiami modulio pabaigoje, taip pat, kaip ir pratimas, kurio tikslas padėti dalyviams išmokyti įkurti kūrybinę darbo vietą.</i>

II. Mokymosi turinys

Įvadas

6 modulis apibūdina kūrybinę darbo vietą ir teikia gaires jos tolimesniam plėtojimui ir valdymui. Kūrybinė darbo vieta yra pateikiama kaip trijų sričių sistema: fizinė (vieta), socialinė (žmonės ir jų tarpusavio sąveika), ir virtuali (technologijos ir įrankiai).

Naudodami šio modulio mokymosi medžiagą, jūs išmoksite, kaip: įkurti įkvepiančias darbo patalpas, įskaitant asmenis darbo vietas, biuro patalpas, konferencijų sales ir poilsio zonas; kaip plėtoti organizacijos klimatą, skatinti kūrybinį darbuotojų elgesį; palengvinti kūrybinį procesą diegiant ir naudojant virtualias technologijas ir įrankius.

Jūs skaitysite įmonės Mindvalley atvejo analizės tyrimą, kuris yra geras pavyzdys, įkuriant ir valdant kūrybines darbo vietas.

Modulio pratimai padės jums taikyti teorines žinias analizuojant kūrybinę darbo vietą, o praktinės užduotys skirtos šių vietų valdymui.

1 dalis: Kūrybinės darbo vietos apibrėžimas

Atsisėskite, susikaupkite ir apsižvalgykite aplinkui. Kaip atrodo tiesioginė jūsų darbo vieta? Pagalvokite, ką Jūs matote? Kaip jaučiatės dirbdami tokioje aplinkoje? Ar jums patinka čia dirbti? Ar tai padės Jums pasiekti savo darbo užduotis efektyviausiu būdu? O gal atrodo, kad kasdieną, kai ateinate į darbą, jūs jaučiatės apsumkęs ir slopinamas, varžantis savo gebėjimus?

Remiantis apibrėžimu, kūrybinė darbo vieta yra tapatinama su asmenine darbo vieta, kuri turi būti lygiai tokia pat jauki, kaip jūsų mėgstamiausia sofa ir tuo pačiu metu turėtų motyvuoti jus plėsti savo akiratį ir siekti komandos tikslų. Ji yra tam, kad padėtų jums, niekam netrukdam, susikonscentruoti, siekiant atlikti savo darbus aukščiausiu profesiniu lygiu. Tai turėtų padėti jums įkvėpti savo kolegas darbo užduotis atlikti lengvai ir mąstant kūrybiškai. Ji turėtų suteikti jūsų komandai didesnę darbo efektyvumą ir našumą.

Tačiau tai yra jūsų individuali erdvė ir tik jūs galite pakeisti ją taip, kad ji geriausiai tiktų jums. Kai baigsite su jūsų individualia darbo vieta, pažvelkite į visą savo darbo aplinką. Pagalvokite, kaip būtų galima šią aplinką paversti kūrybiška erdve.

Jūsų darbo aplinką sudaro trys sritys: fizinė, socialinė ir virtuali. Šios trys sritys turi būti tvarkomos vienodai, norint jūsų įmonėje pasiekti kūrybinį procesą. Fizinė sritis yra visur aplink jus. Tai daiktai, kuriuos jūs galite matyti ir liesti. Socialinė sritis apima komandos dalyvius ir jų socialines sąveikas. Virtuali sritis padeda žmonėms kartu dirbti efektyviau, išplečiant bendravimo ir



*Kūrybingi žmonės dirba kūrybiškoje aplinkoje.
Kūrybiška aplinka skatina žmonių kūrybingumą.*

bendradarbiavimo galimybes.

Kūrybiška darbovietė turėtų palengvinti darbo klimatą t.y. skatinti pasitikėjimą, skaidrumą ir saviraiškos laisvę. Ji turėtų būti svetinga ir pakankamai patogi, kad žmonės norėtų ateiti dirbti kiekvieną dieną; taip pat ji turėtų atrodyti pakankamai profesionaliai, kad komanda galėtų dirbti kvalifikuotai. Aplinka turėtų atitikti asmeninius jūsų komandos narių pageidavimus ir būti lanksti, kad įtrauktų naujų kūrybinių idėjų.

2 dalis: Kūrybiškos darbo vietos įkūrimas

Kuriant kūrybišką darbo aplinką, jūs turėtumėte apsvarstyti visas tris sritis. Turėtumėte pradėti nuo fizinės darbo vietos kūrimo - kaip ji yra išdėstyta, suprojektuota, apstatyta ir įrūšiuota. Tada reikia suteikti gaires jūsų komandos bendravimui, kurios turėtų atspindėti, kaip jūsų komanda bendrauja ir bendradarbiauja sprendžiant darbo užduotis. Trečiajame etape, jūs turėtumėte apsvarstyti galimybę plėsti savo komandos efektyvumą įrengiant ir naudojant tinkamiausią programinę įrangą ir virtualius įrankius.

Fizinė erdvė ir sąveikos procesai turėtų skatinti tirti ir eksperimentuoti, palengvinti keitimąsi idėjomis, taip pat pasitikėjimą ir paramą pasidalijant darbais.

Pažiūrėkime, kaip gali atrodyti kūrybiška darbo vieta.

ĮKVEPIANTI DARBO APLINKA

Fizinė aplinka turi didžiulę įtaką mūsų elgesiui, nuotakai ir mąstymo procesams. Michael J. Gelb, vienas iš pagrindinių pasaulio autoritetų taikantis genialų mąstymą asmeninėje ir organizacinėje plėtroje, įrodo, kad sensoriniai prisiminimai iš mūsų kasdienės aplinkos mūsų smegenis veikia kaip tam tikras maistas [1]. Taigi, jei jūs iš savo komandos narių siekiate didesnio kūrybiškumo ir inovacijų, tuomet darbo erdvės turi skleisti ir skatinti tokį elgesį.

Žemiau rasite, kas išskiria novatorišką darbo vietą, sužinosite, kaip įkurti asmens darbo vietą ir įrengti biuro patalpas. Rasite informacijos apie kitas darbo aplinkos vietas, kurios gali skatinti kūrybiškumą ir palengvinti naujovių diegimą.

Bendrosios šiuolaikinės novatoriškos darbo vietos charakteristikos

Knygos *Novatoriška darbo vieta* autorius: *Privalumai ir geriausia praktika atėjo su* Hallmarks produktyvios darbo vietos sąrašu. Norint, kad šiuolaikinė darbo vieta maksimalizuotų darbuotojų produktyvumą ir palengvintų inovacijų procesus, reikia remtis šiomis charakteristikomis [2]:

- **Erdvės nešališkumas:** Ši koncepcija reiškia, kad visi jūsų komandos nariai turi erdvę, įrangą ir paramą tobulėti savo darbe. Tai reiškia, kad visi darbuotojai turi vienodas galimybes turėti tokius darbo vietų elementus, kaip natūralus apšvietimas, vaizdas į išorę ir erdvės pasikalbėti privačiai.
- **Tvarumas:** Ši charakteristika apibūdina švarią ir sveiką aplinką, užtikrinančią gryną orą, natūralų apšvietimą ir vandenį. Jis taikomas darbo vietoje, kuri yra be teršalų ir per didelio triukšmo.
- **Lankstumas:** Ši sąvoka apima lanksčias sistemas ir lanksčias darbo strategijas. Sistemos lankstumas reiškia pritaikyti darbo vietą, rekonstruoti infrastruktūrą, pritaikyti baldus, pavyzdžiui, mobilūs saugojimo įrenginiai, modulinės sienos, laisvai pastatomi darbiniai paviršiai ir t.t. Lanksti strategija, tokia, kaip lankstus darbo grafikas, darbo pasidalinimas ir darbas grupėse leidžia darbuotojams dirbti taip, kad jų darbas būtų produktyviausias.

- *Komfortas*: Jis charakterizuoja darbo vietos reguliavimą, kur žmonės gali kontroliuoti temperatūrą, apšvietimą, ventiliaciją, baldų išdėstymą ir pritaikymą, kad atitiktų jų darbo poreikius.
- *Ryšiai*: Šis elementas reiškia šiuolaikinių ryšio technologijų naudojimą, kuris suteikia prieigą prie žmonių ir duomenų bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje. Pavyzdžiui, virtualūs tinklai, kur jūs galite prisijungti prie savo įmonės tinklo iš bet kurios vietos, arba "Sek mane/Rask mane" technologija, kuri skambinančiam leidžia jus rasti, kad ir kur esate, surinkus vos vieną numerį.
- *Patikimumas*: Ši savybė reiškia, efektyvią ir šiuolaikinę statybą, apsaugą, kompiuterių ir telekomunikacijų sistemą, kuri suteikia patikimą aptarnavimą ir lengvą priežiūrą.
- *Vietos pojūtis*: Darbo vieta, kuri turi unikalų charakterį, tinkamą įvaizdį ir tapatybę. Tai teikia pasididžiavimo jausmą, tikslą, ir atsivėmimą žmogui ir darbo vietos bendruomenei.

Savo darbo vietos sukūrimas, atsižvelgiant į šiuos požymius, turėtų pagerinti jūsų komandos produktyvumą ir gali tapti būtina sąlyga siekiant sukurti naujovišką darbo aplinką.

Asmeninė darbo vieta

Visai nesvarbu dirbate mažoje ar didelėje įmonėje, jūs turite turėti savo asmeninę darbo vietą.

Asmeninė erdvė yra įsivaizduojama, kaip erdvė supanti asmenį, tarsi nematomas skydas, kurį asmuo sukuria aplink save siekiant privatumo ir apsaugos. Taip parodomas norimas atstumas tarp žmonių, su kuriais jums patogiu bendrauti. Asmeninė erdvė taip pat apima konkrečias fizines sritis, kurios peržengia mūsų nematomą erdvę. Tai yra erdvė, kurią mes identifikuojame kaip "mano" net jei ji ir nepriklauso mums, kaip pavyzdys: "mano darbo kambarėlis", "mano stalas" ir "mano kėdė" [3].

Mes išlaikome asmeninės erdvės jausmą visuose socialiniuose sluoksniuose, įskaitant darbą. Asmens darbo erdvė yra sritis, kuri mus supa darbe, asmeninė darbo vieta ar darbo zona, kur mes praleidžiame didžiąją dalį dienos įgyvendindami savo pareigas.

Socialinių mokslų ir rinkodaros tyrimuose pirmaujanti įmonė DYG Inc atliko dvejų metų darbo vietoje tyrimą, kuris parodė asmeninės darbo erdvės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, bei įtaką darbo našumui. Jis cituoja veiksnius, kurie daro įtaką jų darbo efektyvumui [4].

Tarp veiksnių, turinčių didelę įtaką darbuotojų veiklai yra:

- *Technologiniai įrankiai*, padedantys efektyviai dirbti;
- *Didelė apsauginė sritis* prie savo stalo;
- *Klimato kontrolė* teikianti asmeninį komfortą;
- *Rami erdvė*, minimalus triukšmas, kuris neblaško ir nesukelia sutrikimų;
- *Reguliuojama ir pritaikoma vieta*, kuri gali būti individualizuota, kad atitiktų asmens darbo stilių.

Vidutinio poveikio veiksniai:

- Asmeninė apšvietimo kontrolė;
- Ergonomiška įranga ir baldai fiziniam komfortui;
- Atstumas iki langų, teikiant natūralią šviesą ir vaizdą;
- Privatumas ir erdvė asmeniniams daiktams darbo vietoje;

- Vizualiai patraukli darbo vieta su profesionalia atmosfera.

Planuojant darbo aplinką, suteikite daugiau erdvės kiekvienai darbo vietai ir zonai. Savo komandos nariams suteikite patogius baldus ir reikalingą įrangą. Leiskite individualizuoti savo darbo erdvę. Tokie veiksmai padės žmonėms jaustis patogiau ir ramiau, skatins jų motyvaciją ir didins jų produktyvumą.

Biuro patalpos

Atsižvelgiant į verslo kryptį ir jūsų komandos darbo krūvį, kartu su savo kolegomis, turėtumėte sukurti tinkamiausią biuro išdėstymą.

Atminkite, kad inovacijos ir bendradarbiavimo procesas yra būtinas, kad žmonės galėtų dirbti kartu, siekiant spręsti problemas, kylančias iš įvairių situacijų. Idėjas geriausia gauti, jei jomis yra pasidalinta, o skirtingų idėjų sujungimas gali tapti inovacija.

Jūsų komandos bendravimas ir bendradarbiavimas sprendžiant bendras darbo užduotis bus lengvesnis, jei pasirinksite atviros koncepcijos darbo erdvę. Tai atviros biuro patalpos be atskirų kambarių arba visiškai uždaros erdvės. Vietoj to, darbo vietos yra išdėstytos kartu, kartais atskiriamos nedidelėmis pertvaromis.

Atviros koncepcijos darbo vietos pagrindinis privalumas yra tai, kad žmonės dirba kartu. Kolegos gali lengvai kontaktuoti vieni su kitais, klausti patarimų nesibeldžiant į duris ir neplanuojant oficialių susitikimų. Atviros koncepcijos darbo vietoje bendraujama dažniau ir laisviau lyginant su uždromis erdvėmis, kur kiekvienas turi savo atskirą kabinetą ar darbo vietą. Kita vertus, padidėja triukšmo lygis, galimas išsiblaškymas, todėl darbuotojams gali būti sunku sutelkti dėmesį į savo darbą. Dėl to sumažėja koncentracija, o tai gali nulemti komandos produktyvumo sumažėjimą.

Rasti pusiausvyrą tarp atvirumo ir privatumo darbo vietoje yra sudėtinga užduotis. Stenkitės išlaikyti asmenines darbo patalpas galimai atviroje biuro aplinkoje. Pabandykite sustiprinti tarpasmeninius santykius ir tuo pačiu metu palikite laisvos, tylios ir ramios erdvės asmeniniams apmąstymams, rašymui ir tyrinėjimams.

Konferencijų salė

Ar turite konferencijų salę savo biure? Kaip ji atrodo? Ar ji primena tradicinę konferencijų salę su ilgais stalais ir kėdėmis aplink? Tikėtina, kad taip, nes mes turime neišsakytą prielaidą, kad susitikimų kambarys turi tilpti į šią tradicinę formą, dydį ir išdėstymą. Ar ši aplinka skatina kūrybiškumą ir naujoves? Tikriausiai ne, nes ji neša formalumo jausmą, kurį mes patiriame susirinkimų metu.

Ar norėtumėte paskatinti "smegenų šturmą", strategavimą, ir kūrybiškus problemų sprendimus jūsų komandoje posėdžių metu? Jei taip, jums reikia pakeisti savo tradicinę konferencijų salę į kūrybinę studiją [1; 2].

Jei jūs turite pasirinkimą, pirmenybę teikite erdviam kambariui be skiriamųjų sienų. Tai padės jums sukurti atvirą erdvę, kur visi jūsų komandos nariai bendraus akis į akį. Pašalinkite standartinius baldus. Uždėkite and durų ženklą, kaip pavyzdys su užrašu, "Kūrybiškumo centras," "Mąstymo rezervuaras," "Nerealumas," ar "1+1=3," ir t.t.

Apstatykite erdvę patogia sofa, kėdėmis ar sėdmaišiais. Pasirinkite "lanksčius" baldus ant ratų, kad būtų paprasta perkelti baldus norint sutalpinti didelę komandą ar kelias atskiras komandas, kurios dirbtų tuo

pačiu metu. Ant lubų pakabinkite projektorius, pastatykite lentą su spalvotais rašikliais ir markeriais, kurių dėka bus lengviau dalinamasi idėjomis ir bendraujama. Nedelsiant suteikite prieigą prie visų išteklių, kurie gali būti reikalingi sprendžiant darbo uždutis. Jei turite kolegų, dirbančių namuose ar kitoje vietoje ir jums reikalingas jų dalyvavimas komandos susirinkime, pasinaudokite virtualaus dalyvavimo technologijomis.

Ant sienos pakabinkite įkvepiantį paveikslą, paskatinkite savo kolegas pasidalinti savo mėgstamų paveikslų reprodukcijomis. Erdvę papuoškite gyvais augalais ar šviežiomis gėlėmis. Nuo to aplinka atrodys mielesnė, kvapni ir "gyva".

Pakeiskite standartines fluorescencines lempas pilno spektro šviesa, halogeninėmis ar kaitrinėmis lemputėmis. Suteikite galimybę pakeisti apšvietimą priklausomai nuo užduočių tipo, kurias reikia išspręsti. Vokietijos mokslininkai įrodė, kad silpnas apšvietimas sukelia susidomėjimą ir pagerina kūrybinį darbą, o ryškios šviesos pagalba gali būti sprendžiamos analitinės užduotys [5].

Poilsio zonos ir sporto centrai

Jūsų komandos našumas gali būti daug didesnis, jei ji turi atskirą vietą poilsiui, kur galima įkrauti savo kūrybines baterijas. Pagalvokite apie labiausiai paplitusias darbuotojų poilsio formas, tokias kaip muzikos bibliotekos, įvairūs žaidimai, terasa, poilsio zona ir t.t.

Sporto kompleksai, pavyzdžiui, sporto salės, plaukimo baseinas, krepšinio aikštelė, arba tiesiog stalo tenisas taip pat gali padėti komandai nuraminti stresą ir pradėti darbą su naujomis mintimis. Be to, sportuoti kartu yra dar vienas būdas jums ir jūsų kolegoms sustiprinti ryšį, sugriauti barjerus, sukelti komandinę dviasį ir skatinti dalijimąsi mintimis. Jei negalite sau leisti įrengti sporto centro, įmonė jums gali pasiūlyti sportinę veiklą kuriai nereikės jokių specialių įrenginių. Pavyzdžiui, galima skatinti bendrą pasivaikščiojimą pietų metu, bėgiojimą arba važiavimą į darbą su dviračiu.

Valgyklos ir kavinės

Tyrimai parodė, kad laimingiausia dienos dalis žmogui beveik idealiai sutampa su laiku, kuomet jis pietauja. Pagalvokite apie tai. Jūs visada ramesnis ir labiau atsipalaidavęs po to, kai užkandote, nei prieš tai. Todėl vietos, kuriose jūs valgate taip pat yra labai svarbios. Suteikite savo kolegoms draugišką ir patogią erdvę, kurioje jie gali surinkti pietums ar puodeliui kavos.

HP Laboratorijos: Kava, ryšiai ir inovatyvūs rezultatai

HP Laboratorija tai tiriamoji pažangiųjų tyrimų grupė iš Hewlett-Packard.

"Prisiminus geriausias dienas laboratorijoje, 1950-taisiais, kava buvo daroma dideliuose puoduose, rūšio virtuvėje. Du kartus per dieną virtuvės darbuotojai atveždavo puodus su kava, visi darbuotojai užpildydavo savo puodelius ir stovėdavo maždaug dešimt ar penkiolika minučių kalbėdamiesi ir mėgaudamiesi kava.

Kad ir ką jie norėjo kalbėtis, apie orą, mėgstamiausias komandas, ar naujienas, buvo darbas. Žmonės dažnai kalbėjosi apie tai, kur jie įstrigo ir kartais natūraliai smalsūs kolegų (juk tai buvo R&D grupė)

padėjo jums intensyviau rasti galimus sprendimus į problemas čia ir dabar.

Net jei tą dieną nepavyko sugeneruoti naujų idėjų, rytojaus kavos pertraukėlė bus dar viena galimybė gauti kūrybingų idėjų iš kai kurių labai protingų žmonių, kurie gal būt iki šiol nežinojo, ką tu tiksliai darai, tačiau pasistengs sugalvoti naujų, tau taip trūkstančių idėjų. Kavos pertraukų metu, daugelis užstrigusių problemų pajuda ar visai išsisprendžia.

HP laboratorijoje, du kartus per dieną buvo organizuojama kavos pertraukėlė, kaip priemonė skatinti pokalbius ir spontaniškas naujas įžvalgas darbui, kurį jie atliko."

Šaltinis: Langdon Morris

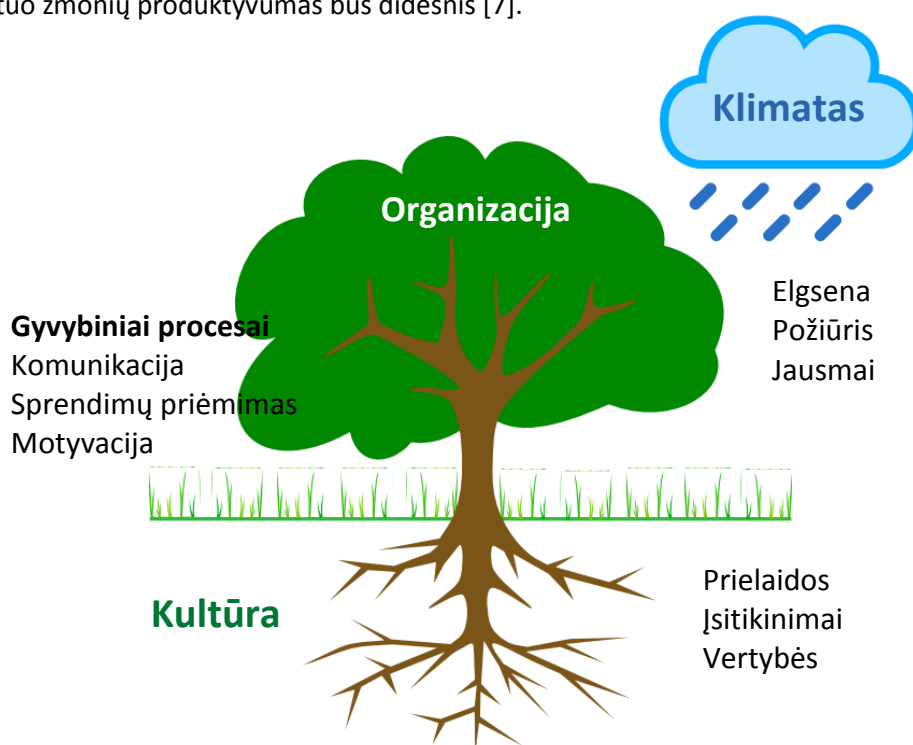
Inovacijų planas: CEO's inovacijų vadovas [6, p. 287]

Jūsų kūrybinė darbo vieta yra lanksti ir įkvepianti, skirta jūsų komandos bendravimui. Ji palaiko kūrybinį mąstymą, problemų sprendimus ir bendradarbiavimą taip pat nustato įrankius reikalingus dirbant su naujovėmis.

KŪRYBINGA APLINKA

Įsteigti kūrybinę darbo vietą yra daugiau nei suprojektuoti patogią, lanksčią asmeninę darbo vietą. Tai socialinė sritis, kurioje reikia sukurti organizacinę aplinką, kur visi jūsų komandos nariai taiko novatorišką mąstymą sprendžiant problemas, kuriant naujus produktus ir paslaugas.

Kaip apibūdintumėte organizacijos klimatą? Įsivaizduokite organizaciją kaip medį (Piešinys 6.1). Jo šakos vaizduoja organizacijos hierarchiją, o lapai simbolizuoja žmones. Šaknys simbolizuoja organizacijos kultūrą - jos vertybes, normas, įsitikinimus, ir verslo prielaidas. Jos panašios į pamatus, be kurių įmonė negalės egzistuoti. Antrasis veiksnys, kuris įtakoja medžio gerovę yra klimatas. Lietus ir saulė maitina medį, nokina vaisius, padeda jam augti ir klestėti. Kuo palankesnis klimatas, tuo daugiau medis klestės. Taip pat yra ir su organizacijos klimatu. Tai atspindi elgesį, jausmus ir požiūrį organizacijoje, kas turi įtakos veiklos procesams – komunikacijai, problemų sprendimams ir sprendimų priėmimams. Taigi, kuo organizacijos klimatas palankesnis, tuo žmonių produktyvumas bus didesnis [7].



Piešinys 6.1 Organizacijos medis [7]

Jūsų kolegų asmeninės savybės (pvz pažinimo stilius ir gebėjimai, žinios ir įgūdžiai) nebūtinai įtakoja kūrybinį komandos potencialą. Kūrybiškumas vyksta socialiniame kontekste, tai sąveikos tarp žmonių ir aplinkos kuri mus supa. Remiantis į sąveiką tarp žmonių ir juos supančios kūrybiškos aplinkos daroma prielaida, kad visi jūsų komandos nariai turi kūrybinį potencialą; ir kaip jo išraiška priklauso nuo organizacijos – fizinės aplinkos (jau aptarta anksčiau) ir klimato darbo vietoje.

Kūrybiškumo organizacijose tyrimai rodo, kad inovatyvius, palaikančias kūrybinę atmosferą darbo vietoje įmonės, žmonės supranta kaip padrąsinančias, skatinančias dirbti bendradarbiaujant, gauti sudėtingas užduotis [8]. Jie nedvejodami išreiškia savo kūrybines idėjas ir sugeba pasirinkti, kaip atlikti savo darbą. Tuo pačiu metu, novatoriškos organizacijos bando sušvelninti kūrybiškumo kliūtis, pavyzdžiui, didelį darbo krūvį, vidaus nesantaiką, konservatyvumą ir formalias valdymo struktūras.

Jei norite pagerinti kūrybišką savo komandos elgesį, tegul komandos nariai jaučia palaikymą, laisvę ir pasitikėjimą. Suteikite didesnius iššūkius, mažesnę darbo krūvį ir mažiau organizacinių kliūčių.

Žinoma, jūs galite įtakoti savo komandos elgseną, taip ilgai, kol taikysite kūrybiškumą ir inovacinius procesus jūsų kasdieninėje veikloje. Tačiau pasiekti kūrybinį klimatą darbe yra lygiai taip pat svarbu. Kai jį apsibrėšite, išreikškite savo lūkesčius, požiūrį ir elgesį savo darbo vietoje, lygiai taip pat, kaip teikti atitinkamas gaires tiek sau, tiek savo komandos nariams. Čia yra kūrybinio klimato požymiai, kuriuos turėtumėte apsvarstyti ir įsteigti savo darbo vietoje [9; 10].

Sunkus darbas ir dalyvavimas – laipsnis, kuriuo jūsų komanda įsitraukia į mestą darbo iššūkį.

Sudėtingi iššūkai ir dalyvavimas įkvepia vidinę motyvaciją ir įpareigoja ir todėl stimuliuoja kūrybinį elgesį. Įvertinkite, kaip jūsų komandos narių sugebėjimai ir įgūdžiai atitiktų jų atliekamo darbo reikalavimus; iškelkite didelius tikslus ir priskirkite sunkias užduotis, kad jūsų komanda jaustų iššūkį.

Laisvė – savarankiškumo jausmas jūsų kolegoms nuspręsti, kokį darbą daryti ir kaip tai padaryti.

Aukšto lygio laisvė reiškia, kad jūsų komanda suvokia didesnę savarankiškumą atliekant savo darbą. Duokite savo komandai galimybę planuoti savo darbą ir pasirinkti tinkamus būdus jam atlikti.

Skaidrumas ir pasitikėjimas - emocinis saugumo lygis santykiuose.

Situacijos aiškumas ir pasitikėjimas, jūsų komandos nariams suteiks saugumo jausmą dalinantis idėjomis ir sąžiningumo tarpusavyje. Parodykite savo kolegoms, kad esate patikimas, bendradarbiaujantis ir įsipareigojęs pasiekti komandinę sėkmę; likite sąžiningas su komandos nariais kalbant apie teigiamus ir neigiamus savo darbo aspektus; sąžiningai atlikite iškeltas užduotis; įtraukite visus savo komandos narius siekiant reikšmingų rezultatų ir parodykite, kad vertinate jų indėlį.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas - bendradarbiavimas komandoje, siekiant bendro tikslo.

Kaip jau minėjome, bendravimas ir bendradarbiavimas darbo vietoje pagrindas inovacijų procesams. Aukšto lygio komandinis darbas reiškia, kad jūsų komandos nariai gali tinkamai bendrauti. Jie dėmesingai ir profesionaliai klausosi vienas kito ir gauna siūlymus ir idėjas. Įdiegus komandoje sąveikos procesus, skatinamas lengvas keitimasis įvairiomis idėjomis.

Laikas vaizduotei – laikas skirtas jūsų komandai plėtoti naujas idėjas.

Kai daugiau laiko suteikiate vaizduotei, jūsų kolegos gali plėtoti naujas idėjas, kurias gali būti nenumatomos pirminiame uždavinyje.

Organizacinis ir vadovavimo skatinimas – skatinimas siekiant kūrybinio požiūrio ir lankstumo, prisitaikymo prie kūrybinio elgesio.

Skatinti reiškia sukurti bendrą viziją kūrybiškumui ir naujovėms, įvesti mechanizmą, skirtą minčių įveiklinimui, parodyti idėjų teisingumą, nešališkumą ir konstruktyvius sprendimus pripažįstant ir skatinant novatorišką darbą.

Organizacinių kliūčių trūkumas – nėra organizacinių kliūčių kūrybiškumui ir inovacijoms.

Pašalinti kritiką naujoms idėjoms ir vidinę konkurenciją. Sumažinti spaudimą dėl didelio darbo krūvio. Nebijokite nesėkmių. Nebijokite rizikuoti ir eksperimentuoti.

Pakankami ištekliai

Aprūpinkite savo komandą ištekliais kurių jiems reikia kuriant ir plėtojant kūrybines idėjas, įskaitant medžiagas, įrenginius ir informaciją. Įsitikinkite, kad juos supa sistema ir struktūra palaikanti inovacijas.

McKinsey tyrimas: Ryšys tarp bendradarbiavimo ir pasitikėjimo

Inovacijos mažai tikėtinos be bendradarbiavimo; Ir nėra bendradarbiavimo, be pasitikėjimo.

“Vadovai ir darbuotojai iš esmės susitaria dėl požiūrio, vertybių ir elgesio modelių, kurie skatintų inovacijas. Remiantis mūsų tyrimu, sąrašo viršuje atsiranda atvirumas naujoms idėjoms ir noras eksperimentuoti ir rizikuoti.

Novatoriškos kultūros darbuotojai žino, kad jų idėjos yra vertinamos ir mano, kad jie yra saugūs jas išreikšti jomis vadovaujasi ir mokinas iš klaidų. Lyderiai įtraukia darbuotojus į sprendimus, kurie juos domina.

Tyrimas, kuriame dalyvavo 600 respondentų, vadovų ir vadybininkų, parodė, kad pasitikėjimas ir įsipareigojimai stipriausiai koreliavo su novatoriškumu ir naujų idėjų generavimu. Remiantis tuo pačiu tyrimu, 46 procentų teigė, kad jie buvo labiau linkę ieškoti patikimų kolegų, nei ekspertų ar vadovų, siekiant gauti naujų minčių ir grįžtamąjį ryšį apie savo idėjas.”

Šaltinis: Langdon Morris

Inovacijos planas: CEO Inovacijų vadovas [6, p. 232]

Kūrybiškumas klesti darbo vietose, kur žmonių veiksmai ir sąveikos formos vadovaujasi palankiu organizaciniu klimatu: atviras požiūris, bendradarbiavimas ir rizikingas elgesys, taip pat emocinio saugumo ir pasitikėjimo jausmas.

VIRTUALI APLINKA

Informacinių technologijų pažanga padarė įtaką daugeliui aspektų mūsų gyvenime, įskaitant ir mūsų darbo vietas. Daugybė virtualių įrankių buvo sukurta siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą ir daugelis iš jų gali palengvinti kūrybiškumą ir inovacijas darbo vietoje.

Kaip jau žinome, kūrybinės idėjos labiau tikėtina, kad atsiranda, kai žmonės bendrauja vieni su kitais. Socialiniai tinklai ir internetinis bendradarbiavimas, suteikia galimybę efektyviai dirbti organizacijai nepaisant geografinių ribų. Kiti įrankiai (tokie kaip Wikis ir Minčių žemėlapis) padės organizuoti pamąstymą apie sudėtingas problemas ir padėti jums generuoti naujas idėjas. Generuoti ir plėtoti idėjas galima pasitelkiant interaktyvią idėjų saugyklą.

Kuomet kursite virtualią aplinką savo darbo vietoje, pagalvokite apie įvairias komunikacijos priemones, idėjų valdymo programinę įrangą ir informacijos saugojimo sistemas.

Apie konkrečių technologinių priemonių ir būdų taikymą skaitykite 8 modulyje "Technologijos kaip novatoriškas idėjas įgyvendinanti institucija".

3 dalis: Kūrybinės darbo vietos valdymas

Kūrybinės darbo vietos valdymas reiškia užtikrinimą, kad jos fizinės, socialinės, ir virtualios sritys papildo viena kitą ir kartu sklandžiai dirba. Jūsų kasdieninėse veiklose jūs padedate kolegoms įgyvendinti jų užduotis efektyviausiu būdu naudojant darbo vietos siūlomus išteklius.

Jūsų fizinė darbo vieta turėtų būti tokia, kurioje galėtumėte perduoti savo vertybes ir palengvinti "kūrybinį" elgesį komandos nariams. Jūs turite padėti kolegoms ieškant inovatyvių požiūrių į jų darbą. Taip pat jūs turėtumėte aprūpinti technologijomis ir priemonėmis siekiant skatinti jų bendras pastangas darbinės užduotis sprendžiant kūrybiškai.

Kaip maža ar vidutinio dydžio įmonė, jūs galite turėti ribotus išteklius inovacijoms. Tačiau, kūrybiškos darbo vietos kūrimas ir valdymas nebūtinai yra brangus procesas. Kartais net maži pakeitimai įprasta ofisą gali paversti svetinga ir patrauklia darbo vieta.

Jei negalite sau leisti prabangaus ofiso dizaino ir pertvarkymo, jūs galite apsvarstyti, kaip pertvarkyti baldų išdėstymą ir leisti žmonėms personalizuoti jų darbo vietas pagal jų stilių ir poreikius. Tik įsitikinkite, kad darbo vieta yra patogi kiekvienam jūsų komandos nariui dirbti kartu bei patogios privačios erdvės dirbant individualiai.

Technologijų naudojimas taip pat nereikia didelių investicijų į brangią įrangą. Galite pritaikyti nemokamus internetinius įrankius bendravimui ir bendradarbiavimui, idėjų generavimui ir idėjų valdymui, informacijos saugojimui ir paieškos įvairovei (žr. modulį 8).

Valdant socialinę darbo vietos sritį, būti MVĮ yra privalumas. Turite mažiau valdymo sluoksnių, kurie palengvina užvedantį "kūrybiškumo ir inovacijų" mąstysenos procesą jūsų organizacijoje. Jūs galite būti arčiau ir greičiau reaguojantis į darbuotojus; jūs galite žymiai lengviau įskiepyti pasitikėjimą darbinuose santykiuose, taip pat sukurti bendros atsakomybės ir nuosavybės jausmą darbui, kurį dirbate ir rezultatams, kuriuos gaunate.

Kartkartėmis jums gali tekti iš naujo apibrėžti tris darbo vietos sritis jūsų komandos kūrybinio potencialo didinimui. Čia yra keli *pasiūlymai priartinantys prie "kūrybiškos darbo vietos valdymo"*:

- Pagalvokite apie savo darbo vietą. Apsvarstykite visas tris sritis – fizinę (vieta), socialinę (žmonės ir jų bendravimas) ir virtualią (priemonės).

- Ar jūsų darbo vieta padeda jums pasiekti jūsų verslo tikslus? Ar ji padidina jūsų darbuotojų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu? Ar ji skatina jų kūrybinį elgesį? Ar yra skirtumas tarp to, kas tai yra ir to, kaip norėtumėte, kad būtų?
- Koks yra jūsų uždavinys iš naujo apibrėžiant ir valdant jūsų darbo aplinką? Kaip galėtumėte spręsti savo problemą? Kaip atrodytų pertvarkyta darbo vieta?
- Vizualizuokite naują darbo vietą: kaip būtų suplanuota fizinė vieta; kaip jūsų kolegos naudotų ją jų darbe; kokias technologines priemones pateiktumėte, kad palengvinti jų darbą.
- Ar jūsų idėja keisti darbo vietą atitinka suinteresuotųjų poreikius – kompanijos savininko, jūsų kolegų, jūsų pirkėjų/klientų? Pasitikrinkite savo hipotezes su jais. Surenkite interviu, apklausas, tikslines grupes ir pastabas. Apsvarstykite idėjas ir pasiūlymus.
- Sugalkovkite veiksmų planą jūsų darbo vietos pertvarkymui.
- Praneškite kolegoms pakeitimus, kuriuos ruošiatės daryti. Pateikite aiškią viziją, kaip jūs ruošiatės keisti darbo vietą ir kodėl ruošiatės tai daryti. Paaiškinkite žmonėms, kaip atrodys nauja darbo aplinka ir kaip tai įtakos jų darbo stiliui ir organizacijos elgsenai.
- Įsitikinkite, kad kolegos supranta ir dalinasi permainų poreikiu. Pakvieskite kolegas dalyvauti įgyvendinant pakeitimus. Paprašykite jų grįžtamojo ryšio ir išreikšti savo nuomonę apie perspektyvas.
- Palyginkite rezultatus su jūsų vizija. Ar pasiekėte tai, ko siekėte?
- Tęskite darbo vietos stebėjimą ir bendraukite su kolegomis apie naujų galimybių įgyvendinimą.

Mindvalley sėkmės istorija yra įkvepiantis pavyzdys, kuris įgalintų jus persvarstyti jūsų darbo vietą. Ji pasakoja istoriją kaip "kūrybiškas darbo vietos bandymas" padėjo pertvarkyti mažą kompaniją į vieną iš geriausiai dirbančių privačių įmonių.

Mindvalley: Laimė yra naujas produktyvumas



Aplinkybės

Mindvalley yra 21 amžiaus įmonė, siūlanti paslaugas, tokias kaip skaitmeninės leidybos ir švietimo technologijų, mobiliųjų programų, turinio ir įvykių raidos, siekiant toliau stiprinti kitas kompanijas, kurios susijusios su savi-pagalba ir motyvacija.

Steigėjas ir generalinis direktorius Vishen Lakhiani įkūrė kompaniją 2005m., dirbdamas iš namų su septynių žmonių komanda. Šiandien, kompanija turi 200 darbuotojų iš 40 skirtingų šalių.

Vishen Lakhiani gimė Malaizijoje. Jis stebėjo kaip dauguma jo draugų paliko Malaiziją ir išvyko į turtingesnes šalis. Vienas iš jo tikslų buvo pakeisti šį procesą, sukuriant didžiausią pasaulyje darbovietę būtent Malaizijoje ir keičiant pasaulio kelią ir malaiziečių požiūrį į šalį.

Vertybės ir tikėjimai pertvarkant Mindvalley į vieną iš geriausių vietų dirbti

- Laimė yra naujas produktyvumas.
- Laikas darbe turėtų būti laimingiausias, teikiantis daug pasitenkinimo, šventiškiausias, patraukliausias laikas gyvenime.
- Darbo aplinka turėtų skatinti žmones kurti, mokytis ir augti.

Mindvalley darbovietės socialiniai aspektai

Nuo 2008m. Mindvalley buvo pripažinta kaip viena iš demokratiškiausių



darboviečių. Mindavalley tiki, kad demokratija sukuria palankią aplinką, kuri skatina kūrybiškumą, vysto inovacijas ir kiekvienam duoda balsą gimdyti idėjas, plėsti savo vaidmenį, didinti produktyvumą, kurti puikius darbo santykius ir pradėti projektus ir iniciatyvas, kurios augina atitinkamas komandas savo ruožtu – dėl bendrovės.

“Būnant į laisvę orientutu lyderiu, aš leidžiu kitiems lyderiams pakilti organizacijos viduje ir auginti Mindvalley pagal jo potencialą”, sako Vishen Lakhiani.

Mindvalley darbovietės fiziniai aspektai

Kai kompanija augo, Vishen Lakhiani nusprendė, kad atėjo laikas investuoti į tinkamas ofisą. Mindvalley reikėjo darbo vietos, kuri atspindėtų kompanijos vertybes. Vishen susidomėjo *PDI Design + Associates*, kuri padėjo realizuoti jo viziją

PDI sukūrė gražią ir modernią darbo vietą, kuri garsėjo atviromis bendravimo erdvėmis, organinio išdėstymo stiliumu, trumpomis mokslinės fantastikos tekstūromis ir ryškiomis, vientisomis spalvomis. Nauja darbo vieta paskatino žmones ateiti pabūti kartu ar “netyčia” susitikti pasikalbėti, pasidalinti ir pasikeisti idėjomis.

Čia yra Mindvalley darbinės erdvės pavyzdys:

Tai atvira erdvė su dideliu baltu medžiu ir Astro Turf danga ant grindų, kur žmonės gali prisėsti ant “žolės” jei jie nori. Viršuje yra namelis medyje su kopėčiomis jaukiam minčių surinkimui; po juo yra keturios kabinos su garsą slopinančiomis sienelėmis, grupėms iki keturių asmenų susirinkti ar asmeniui ieškančiam privatesnės vietos dirbti. Kai kur yra sėdynės, kai kur yra aukšti stalai tiems, kurie labiau mėgsta dirbti stovėdami ant kojų.



Kitas pavyzdys yra Mindvalley Nuostabioji salė, auditorija talpinanti 150 svečių su kalbėtojo pakyla, prisitaikomais sėdmaišiais, įmontuota garso sistema, užkulisų kambariu ir virtuvės erdve maitinimui.



Mindvalley darbo vieta leidžia darbuotojams sėdėti ir dirbti kaip, kur ir kada nori. PDI dizainerė Ian Lee sako, “man, tai erdvė, kur net jei tu esi drovus, tu gali keliauti. <...> Tai labai socialinė erdvė. Net jei tu esi intravertas, ji gali paskatinti išlysti iš savo kiauto bent trumpam.”

Mindvalley darbovietės virtualūs aspektai

Pripažįstant tai, kad mes gyvename tinklinėje visuomenėje, Mindvalley bendrauja su pasauliu naudodama socialinių tinklų svetaines. Jie turi daugiau nei 160000 gerbėjų Facebook tinklapyje, daugiau nei 15000 sekėjų Twitter’yje ir beveik 27000 prenumeratorių jų Youtube kanale.

Mindvalley taip pat naudoja socialinę žiniasklaidą siekiant pritraukti ir įdarbinti talentus, taip pat padėti savo komandai dirbti efektyviau.

Mindvalley inovatyvi technologijomis. Paskutiniaisiais metais kompanija sukūrė savo unikalią ekologinę technologinę sistemą siekiant paskleisti pasauliui medžiagą apie jų produkciją. Jų E-platforma leidžia pritraukti mokytojus ir sukurti stubinamas programas ir internetinius kursus paremtus jų darbu. Naudojant pažangiausias technologijas jie pasiekia šimtus tūkstančių žmonių, kurie ieško mokymosi galimybių susijusių su asmeniniu augimu ir vystymu.

Šaltiniai:

1. Mindvalley’s tinklapis, <http://www.mindvalley.com/>
2. Vishen Lakhiani’s Talk At Wild Digital 2015, <http://www.mindvalley.com/blog/>
3. Toyad, J. Tapping the Human Mind. How a stretch of the imagination has produced one of the region’s most inspiring workspaces. *Haven, August - September 2015*. p. 28-39. http://dew.theedgemarkets.com/Weekly/2015/DEW20150803OT1_x4phyf.pdf
4. Golshan, N. M. & Omar, R. A Success Story of Managing Millennial Talents: A Case of Mindvalley. 2011 3rd International Conference on Advanced Management Science. *IPEDR vol.19*. © (2011) IACSIT Press, Singapore.



Perskaitytę Mindvalley sėkmės istoriją pagalvokite apie tai, kuo jų idėjos galėtų būti naudingos jūsų kompanijai.

Dar kartą pažvelkite į “kūrybiškos darbo vietos valdymo” patarimus ir pagalvokite kaip jūs galėtumėte pakeisti jūsų darbo aplinką. Kokią organizacinę kultūrą ir klimatą norėtumėte įgyvendinti? Kokie valdymo

sprendimai jums padėtų? Kokie pakeitimai fizinėje erdvėje padėtų jums atskleisti vertybes? Ar manote, kad naujos technologijos ir priemonės galėtų palengvinti jūsų darbą? Susidarykite planą jūsų “kūrybiškos darbo vietos valdymui” pasinaudojant žemiau esančia lentele.

Jūsų kūrybiška darbo vieta	Kaip norėtumėte, kad būtų? Vizualizacija	Ką norėtumėte pasiekti? Veiksmi
<i>Socialiniai aspektai</i>		
<i>Fiziniai aspektai</i>		
<i>Virtualūs aspektai</i>		

Užduotys

Užduotis	
Pavadinimas	Kūrybiškas susitikimų kambarys
Tikslai	Ši užduotis padeda dalyviams išmokti įkurti kūrybišką darbo vietą paprašius jų transformuoti tradicinį susitikimų kambarį į kūrybišką.
Laikas	1 valanda
Aprašymas	Atliekant šią užduotį dalyviai turėtų transformuoti tradicinį susitikimų kambarį į kūrybišką darbo erdvę naudojantis patarimais pateiktais teorinėje šio modulio dalyje. Dalyviams turėtų būti suteikta: - Popierius ir rašikliai kūrybiško susitikimų kambario koncepcijos plėtojimui; - Didelio dydžio/popieriaus stovo dydžio ir stacionarus (spalvoti rašikliai ir pieštukai, žymekliai ir markeriai, maži paveikslukai susiję su interjeru ir dizainu, klijai ir t.t...) plano piešimui/jų kūrybiško susitikimo kambario idėjų vizualizavimui; - Stovo planų pritvirtinimui/piešimui prezentacijų metu.
Klausimai	Jūs nusprendėte pakeisti tradicinį susitikimų kambarį jūsų kompanijoje į kūrybišką darbo erdvę, skatinančią bendradarbiavimą ir įkvepiančią naujas idėjas. Pagalvokite apie susitikimų kambario koncepciją. Būkite tikslus apibūdindamas tai: - Koks jo tikslas? - Kaip turėtų būti išdėstyta erdvė? - Kaip kambarys turėtų būti apstatytas - Kokias spalvas naudosite? - Kaip kambarys turėtų būti įrengtas? Kokie būtų "privalome-turėti" elementai: kas palengvins bendravimą, pasikeitimą idėjomis ir idėjų vystymą? Nupieškite susitikimų kambario planą/vizualizuokite jūsų susitikimų kambarį piešiant piešinį. Pristatykite savo idėją kitiems dalyviams. Klausimai aptarimui: - Ar buvo sunku sukurti kūrybiško susitikimų kambario planą? - Ar jūsų planas įmanomas? Ar įmanoma sukurti tokią erdvę jūsų kompanijoje? - Ar galite pasidalinti kokiais nors pavyzdžiais apie kūrybiškas darbo vietas? Ar gali kuri nors iš tų idėjų būti įgyvendinta jūsų kompanijoje?
Atsakymai/Naudingi	Naudinga susirinkti keletą naujų pavyzdžių/paveikslėlių vaizduojančių

patarimai	kūrybiškas darbo vietas ir pristatyti jas kitiems dalyviams.
Įgyvendinimas*	Užduotis įgyvendinama laikantis anksčiau minėtų instrukcijų. Mokytojas turėtų paaiškinti užduotį besimokantiejiems ir palengvinti jos įgyvendinimo procesą.
Techninis įgyvendinimas**	Būtų įdomu jei besimokantieji galėtų sukurti kūrybiško susitikimų kambario 3D modelį, naudojant kai kuriuos numatytus daiktus/elementus/ir t.t...

III. Išvados

Kūrybiška darbo vieta yra paremta trimis aspektais – fizine (vieta), socialine (žmonės ir jų tarpusavio santykiai), ir virtualia (priemonės), kurios turėtų dirbti sklandžiai ir kartu skatinti bei palengvinti kūrybišką darbuotojų elgesį. Kūrybiškos darbo vietos valdymas reiškia trijų sričių apibrėžimą priklausomai nuo jūsų kompanijos tikslų ir jūsų komandos poreikių.

Kūrybiškos darbo vietos valdymas reiškia, kad jūs skatinate ir remiate organizacinę kūrybiškumą ir inovacijas. Tai reiškia, kad jūs valdote inovacijas, padedate kolegoms pritaikyti kūrybinį mąstymą sprendžiant darbinės užduotis. Išsamesnei apžvalgai peržvelkite Modulį 7 “Inovatyvus vadovavimas”.

Kūrybiškos darbo vietos valdymas taip pat reikalauja giliai suprasti visą inovacijų procesą, pradedant nuo strateginių perspektyvų, per kūrybines pastangas, siekiant gauti naudos. Išsamesnei apžvalgai apie inovacijų procesą skaitykite Modulį 9 “Organizacijos inovacijų plano kūrimas”.

IV. Papildoma literatūra

Innovative Workplace: Benefits and Best Practices. (2006). U.S. General Services Administration.	<i>Leidinyje pateikiamos idėjos, kaip kurti inovatyvią darbo aplinką, kuri padeda pritraukti ir išlaikyti talentingus, motyvuotus darbuotojus. Jame aprašoma pagerinančių įrenginių ir darbo praktikos vertė, kuriant ne tik veiksmingesnę, bet žymiai efektyvesnę darbo vietą, - tokią, kuri siūlo padidintą naudą besidomintiems, įskaitant savininkus, vadovus, keleivius ir visuomenę.</i>
Morriss, L. (2011). Innovation Master Plan: the CEO's Guide to Innovation.	<i>Knygą siūlo holistinį požiūrį į inovacijų proceso planavimą ir vadovavimą. Joje pateikiami galingi rėmai inovacijų apmąstymui užduodant ir atsakinėjant į klausimus: Kodėl inovuoti; Ką inovuoti; Kaip inovuoti; Kas inovuoja ir Kur mes inovuojame.</i>

V. Savikontrolės klausimai

Klausimas 1: Palyginkite kūrybinės darbo vietos sritis su jų charakteristikomis.			
Sritis	Charakteristikos	Sritis	Charakteristikos: teisinga tvarka
1. Fizinė	1. Reiškia naudojimąsi internetinėmis technologijomis ir priemonėmis, palengvina kūrybiškumą ir inovacijas darbo vietoje.	1. Fizinė	1. Medžiaga; apimanti erdvės išdėstymą, apstatymą, dizainą.
2. Socialinė	2. Medžiaga; apimanti erdvės išdėstymą, apstatymą, dizainą.	2. Socialinė	2. Įtraukia žmones ir jų bendravimą; įdiegia kūrybinį klimatą organizacijoje
3. Virtuali	3. Įtraukia žmones ir jų bendravimą; įdiegia kūrybinį klimatą organizacijoje.	3. Virtuali	3. Reiškia naudojimąsi internetinėmis technologijomis ir priemonėmis, palengvina kūrybiškumą ir inovacijas darbo vietoje.

Klausimas 2: Kas yra Neteisinga apie kūrybišką darbo vietą? Galite pasirinkti vieną arba daugiau atsakymų		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Kūrybinė darbo vieta reiškia lanksčias sistemas ir lanksčias strategijas.	Teisybė. Lanksti sistema reiškia rekonstruotą infrastruktūrą; lanksčios strategijos reiškia lankstų laiką, darbų pasidalijimą ir t.t...
Atsakymas 2	Kūrybinė darbo vieta yra sujungta: suteikia prieigą prie žmonių ir duomenų, bet kuriuo metu ir, bet kurioje vietoje.	Teisybė. Informacijos pasiekiamumas, bendradarbiavimas ir bendravimas tarp darbuotojų skatina kūrybiškumą.
Atsakymas 3	Kūrybiška darbo vieta susideda iš visiškai atskirų uždarų darbo vietų.	Neteisybė. Priešingai, atvira darbo vietos koncepcija labiau yra linkusi skatinti kūrybiškumą.
Atsakymas 4	Kūrybiška darbo vieta kiekvieną darbuotoją priverčia jaustis komfortabiliai.	Teisybė. Kūrybiška darbo vieta leidžia darbuotojams įsikurti savo darbo vietas pagal jų poreikius.
Atsakymas 5	Kūrybiška darbo vieta nustato nelanksčius hierarchinius santykius tarp darbuotojų.	Neteisybė. Kūrybiškai darbo vietai yra būdingas kūrybiškas klimatas: organizacinis ir vadovavimo galių, saviraiškos, bendradarbiavimo ir komandino darbo.
Teisingas atsakymas(i)	3 ir 5	

Klausimas3: Kokios charakteristikos apibūdina kūrybišką darbo vietą? Pasirinkite teisingą žodį ar žodžių kombinaciją kiekvienoje alternatyvoje.	
	Teisingas atsakymas(i)
Asmeninė darbo vieta: Pritaikoma/iš anksto apstatyta	Pritaikoma
Ofiso erdvė: Atskiros individualios darbo zonos/Atviros koncepcijos erdvė su "bendravimo zonomis" ir "tylos zonomis"	Atviros koncepcijos erdvė su "bendravimo zonomis" ir "tylos zonomis".
Valdymas: Vadovas nusprendžia ką darbuotojai turi daryti ir kaip turėtų pakreipti savo užduotis / Darbuotojai mėgaujasi didesne laisve įgyvendindami savo užduotis	Darbuotojai mėgaujasi didesne laisve įgyvendindami savo užduotis
Darbo užduotys: Darbuotojai domisi įdomiomis užduotimis / Darbuotojai diena po dienos įgyvendina pasikartojančias užduotis	Darbuotojai domisi įdomiomis užduotimis
Kūrybiška darbo vieta skatina: Individualų požiūrį į darbo užduotis / Bendradarbiavimą	Bendradarbiavimą

Klausimas 4: Kodė "Kūrybiškos darbo vietos valdymas" yra svarbus? Pasirinkite labiausiai tinkantį atsakymą.		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Jis palaiko kūrybinę atmosferą darbo vietoje.	Teisinga, tačiau apima tik kūrybiškos darbo vietos socialinę sferą.
Atsakymas 2	Padedą fizinei erdvei atspindėti kompanijos vertybes.	Teisinga, tačiau apima tik kūrybiškos darbo vietos fizinę sferą.
Atsakymas 3	Padedą skatinti darbuotojų kūrybiškumą naudojant skirtingas technologijas ir priemones.	Teisinga, tačiau apima tik kūrybiškos darbo vietos virtualią sferą.
Atsakymas 4	Tai užtikrina, kad fiziniai, socialiniai ir virtualūs aspektai darbovietėje papildo vienas kitą ir plėčia kūrybinį darbuotojų potencialą.	Teisinga, tačiau gali būti išplėsti atsakymai 1,2 ir 3.
Atsakymas 5	Visi anksčiau išvardinti	
Teisingas atsakymas(i)	5	

VI. Žodynas

Terminas	Apibrėžimas
Kūrybiška darbo vieta	Kūrybiška darbo vieta yra patogi, komfortiška ir pritaikyta darbo aplinka, kuri palaiko bendradarbiavimo veiklas ir skatina kūrybiškas idėjas. Ji apima tris apsektus: fizinius (vieta), socialinius (žmonės ir jų santykiai) ir virtualius (technologijos ir priemonės).

	Paremta skirtingų šaltinių analize (žiūrėti literatūros sąrašą).
Asmeninė erdvė	Asmeninė erdvė yra įsivaizduojama erdvė supanti asmenį, nematomas skydas, kurį asmuo formuoja aplink save, kaip privačią ir saugančią erdvę. Ji apima specifinį fizinį plotą, kuris peržengia nematomą erdvę. Susijusi su darbo aplinka, asmeninė erdvė apima: asmens darbo vietą, darbo turinį, stalą, kėdę ir t.t.. Heiner, R. New Working Environments: The Need For Personal Space. URL: http://officesnapshots.com/articles/new-working-environments-the-need-for-personal-space/
Organizacinis klimatas	Organizacinis klimatas apima elgesį, jausmus ir požiūrius organizacijoje, kurie įtakoja veiklos procesus – bendravimą, problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą. The Climate for Creativity and Innovation. (2013). URL: http://www.m1creativity.co.uk/innovationclimate.htm
Kūrybinis klimatas	Kūrybinis klimatas yra palankus organizacinis klimatas, kur žmonės suvokia padrasinimą, darbą bendradarbiaujant, gauna įdomias užduotis, turi pakankamai išteklių ir jaučiasi laisvi galėdami išreikšti jų kūrybiškas idėjas. Rasulzada, F. (2007). Organizational creativity and Psychological well-being. Contextual aspects creativity and psychological well-being form in an open systems perspective. Department of Psychology, Lund University. URL: http://www.farida.se/Farida_Rasulzada_book.pdf

VII. Literatūros sąrašas

1.	Gelb, Michael J. (1998). <i>How to Think like Leonardo da Vinci</i> . New York, Bantam Dell, A Division of Random House, Inc.
2.	<i>Innovative Workplace: Benefits and Best Practices</i> . (2006). U.S. General Services Administration.
3.	Heiner, R. <i>New Working Environments: The Need For Personal Space</i> . URL: http://officesnapshots.com/articles/new-working-environments-the-need-for-personal-space/
4.	Knoll & DYG, Inc. (1998). <i>The Second Bottom Line: Competing for Talent Using Innovative Workplace Design</i> .
5.	Steidle, A. & Werth, L. (2013). Freedom from constraints: Darkness and dim illumination promote creativity. <i>Journal of Environmental Psychology</i> . Volume 35, Pages 67–80. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494413000261
6.	Morriss, L. (2011). <i>Innovation Master Plan: the CEO's Guide to Innovation</i> . Innovation Academy.
7.	<i>The Climate for Creativity and Innovation</i> . (2013). URL: http://www.m1creativity.co.uk/innovationclimate.htm
8.	Rasulzada, F. (2007). <i>Organizational creativity and Psychological well-being. Contextual aspects creativity and psychological well-being form in an open systems perspective</i> . Department of Psychology, Lund University. URL: http://www.farida.se/Farida_Rasulzada_book.pdf
9.	Ekwall, J. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. <i>European journal of work and organizational psychology</i> . 5 (1). 105-123. URL: http://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation
10.	Horth, D. & Buchner, D. (2014) <i>Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively</i> ,

	<i>work collaboratively, and drive results.</i> Center for Creative Leadership, Continuum. URL: http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf
--	--