

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Petelinek

Notranji dizajn kot spodbuda inovativnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Petelinek

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Notranji dizajn kot spodbuda inovativnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Hvala mentorici, izr. prof. dr. Dani Mesner – Andolšek, za kritično besedo. Delo je odraz njene strokovne podkovanosti pa tudi karizme, ki mi je pomagala odkriti lasten manjko.

Hvala neuradnemu so-mentorju, g. Sašu Jovanoviču, ki mi je omogočil sodelovanje s pomembnimi slovenskimi podjetji in mi kot strokovnjak s svojimi obsežnimi predavanji na najinih srečanjih odprl vrata v svet ustvarjalnosti in notranjega dizajna.

Hvala tebi, Dejan, ki si me v času študija "trpel" in mi pomagal prebroditi lastne muhe, ki so bile težke zame, kaj šele zate. To kaže tvojo veličino.

Hvala tebi, Rok, ki si se izkazal za edinega pravega prijatelja. Tvojo laično kritiko dela sem cenila v enaki meri kot marsikatero strokovno.

Hvala tebi, mami, ki si me skozi vsa leta šolanja spodbujala in mi vedno znova dokazovala, da zmorem.

In ne nazadnje hvala širši družini, ki me je finančno ali kakor koli drugače podpirala pri študiju.

Notranji dizajn kot spodbuda inovativnosti

Ustvarjalnost je kot predpogoj inovativnosti vedno bolj cenjena vrлина zaposlenih. Vodilna podjetja v svetu so znana po svojih vlaganjih v pogoje, za katere menijo ali je dokazano, da spodbujajo kreativnost med zaposlenimi. Zavest, da posameznik, zaprt med štiri stene, obsojen na zgolj formalne stike s sodelavci, ne more gojiti svoje ustvarjalnosti, je prevzela mesto tradicionalne percepcije administrativnega delavca, ki postaja v svoji rutini otopel stroj. Pomen neformalnih stikov, komunikacije in prostorov, ki bi to omogočali, se večja, skladno z rezultati, ki jih ti prinašajo. V diplomskem delu bom skušala skozi raziskovanje percepcije fizičnega delovnega prostora dokazati obstoj in smer vpliva, ki ga ureditev tega prostora izvaja na posameznikovo ustvarjalnost. Diplomsko delo je del širšega projekta raziskovanja učinkov pred in po implementaciji v delu omenjenega projekta, ki bo končan predvidoma drugo leto v mojem magistrskem delu.

Ključne besede: notranja ureditev, inovativnost, ustvarjalnost, neformalna komunikacija.

Interior design as an incentive for innovativeness

Creativity as a prerequisite of innovativeness is ever more valued virtue of the employed. World leading enterprises are known for their inputs in conditions that would, in their opinion, raise the employees' creativity, or are proven to do so. The awareness that an individual set behind four walls, condemned to only formal contacts with its co-workers is unable to foster own creativity, has taken over the place of traditional perception of an administrative worker, whose routine is slowly making him an apathetic machine. The meaning of informal contacts, communication and spaces that would make it possible is increasing along with the results they are implying. In this diploma thesis I will try to prove the existence and the trajectory of the effect that the interior design of physical space can have on individual's creativity through my research of the perception of physical workspace. The diploma thesis is a part of a broader research project that is dealing with research of effects before and after the implementation of the further mentioned project, which will be completed next year in my master's thesis.

Key words: interior design, innovativeness, creativity, informal communication.

KAZALO

1	UVOD	7
2	TEORETIČNA RAZMEJITEV POJMOV	9
2.1	INOVATIVNOST	9
2.1.1	INOVACIJA	9
2.1.2	VIRI INOVACIJ	11
2.1.3	VRSTE INOVACIJ	11
2.1.4	ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE INOVACIJSKIH VODIJ	12
2.1.5	POGOJI ZA INOVATIVNOST V ORGANIZACIJAH	13
2.2	USTVARJALNOST	15
2.2.1	KAJ JE USTVARJALNOST	15
2.2.2	PROCES USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	16
2.2.3	VPLIVI NA USTVARJALNOST	16
2.2.4	ZNAČILNOST KREATIVNIH LJUDI	17
2.2.5	KREATIVNO PODJETJE	17
2.2.6	LASTNOSTI KREATIVNE ORGANIZACIJE	18
2.2.7	RAZLIKA MED KREATIVNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO	19
2.3	NOTRANJI DIZAJN	20
2.3.1	DEFINICIJA NOTRANJEGA OBLIKOVANJA	20
2.3.2	RAZVOJ AKADEMSKEGA POLJA	21
2.3.3	ZGODNJE ŠTUDIJE	23
2.4	OBLIKOVANJE DELOVNEGA PROSTORA	24
2.4.1	VPLIV FIZIČNEGA PROSTORA NA KREATIVNOST	27
2.4.2	RAZVOJ PISARNIŠKIH FILOZOFIJ IN KONCEPTOV PISARN V EVROPI	30
2.4.3	VLOGA KOMUNIKACIJE	31
3	EMPIRIČNI DEL	32
3.1	KONCEPT INTERVENCE V OKVIRU TEORIJE ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA	32
3.1.1	TEORIJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA	32
3.1.2	KONCEPT INTERVENCE	33
3.2	UGOTAVLJANJE PERCEPCIJE FIZIČNEGA PROSTORA KOT SPODBUDE INOVATIVNOSTI	35
3.2.1	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	35
3.2.2	METODOLOGIJA	35
3.2.3	PROJEKT CREATIVE BOX	36
3.2.4	OPREDELITEV VZORCA	42
3.2.5	REZULTATI ANKETE	43
3.2.6	INTERVJU	61
4	UGOTOVITVE	62
5	SKLEP	64
6	LITERATURA	66
	PRILOGE	70
	Priloga A: Anketa - Percepcija fizičnega prostora kot spodbuda inovativnosti/ustvarjalnosti	70
	Priloga B: Intervju z arhitektom Sašo Jovanovičem	76
	Priloga C: Statistična analiza nekaterih raziskovalnih spremenljivk	79

Kazalo grafov

Graf 3.1: Rad/a imam ustvarjalno delo.....	45
Graf 3.2: Opredelite položaj, v katerem pridete do največ idej. – V gibanju.....	47
Graf 3.3: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?.....	49
Graf 3.4: Neprimern fizičen prostor zmoti posameznikovo ustvarjalnost.....	51
Graf 3.5: Koliko vam pomeni, da si lahko delovni prostor prilagajate po meri?.....	52
Graf 3.6: Koliko poslovno pomembnih informacij se v vašem podjetju generira skozi neformalno komunikacijo?.....	55
Graf 3.7: Koliko je ustvarjalnost pomembna v posameznikovem življenju?.....	56
Graf 3.8: Od česa je odvisna posameznikova ustvarjalnost? – Fizično okolje.....	57
Graf 3.9: V kolikšnji meri je ustvarjalnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetja?.....	58

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Evropski pisarniški koncept skozi čas.....	30
Tabela 3.1: Kako se sproščate?.....	43
Tabela 3.2: Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?.....	43
Tabela 3.3: Opisna statistična analiza spremenljivk.....	44
Tabela 3.4: V katerem delu dneva ste najbolj ustvarjalni?.....	45
Tabela 3.5: V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni?.....	46
Tabela 3.6: Kje ste najbolj ustvarjalni?.....	46
Tabela 3.7: Opredelite položaj, v katerem pridete do največ idej.....	47
Tabela 3.8: Opredelite velikost skupine, v kateri menite, da najbolje delujete.....	47
Tabela 3.9: Katera komunikacijska orodja uporabljate pri svojem delu?.....	48
Tabela 3.10: Srednja vrednost spremenljivke.....	48
Tabela 3.11: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke.....	49
Tabela 3.12: Kateri dejavniki mislite, da najbolj motijo ustvarjalni tok misli?.....	50
Tabela 3.13: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?.....	51
Tabela 3.14: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?.....	53
Tabela 3.15: Kako je v vašem podjetju nagrajena inovativnost?.....	54
Tabela 3.16: Kaj mislite, od česa je odvisna posameznikova ustvarjalnost?.....	56

Kazalo slik

Slika 3.1: Creative box (osnovni prostor).....	37
Slika 3.2: Creative Box (funkcionalno shranjevanje delovne opreme).....	37
Slika 3.3: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 1).....	38
Slika 3.4: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 2).....	38
Slika 3.5: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 3).....	39
Slika 3.6: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 4).....	39
Slika 3.7: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 5).....	40
Slika 3.8: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 6).....	40
Slika 3.9: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 7).....	41
Slika 3.10: Creative Box (shranjevalni prostori v funkciji tabel).....	41

1 UVOD

Brez kreativnosti bi vedno znova ponavljali iste vzorce vedenja in dosegali enake rezultate. Napredek ne bi bil mogoč in z njim ne razvoj. Da se danes tega zavedamo bolj kot kdaj koli prej, kaže usmerjeno delovanje, prizadevanje, da bi ustvarjalnost postala osnovni gradnik družbe. Poslovni svet se še posebej zaveda, da je pravilna implementacija kreativnega vedenja in nekonvencionalnega iskanja rešitev za obstoječe probleme vstopnica za pot navzgor, nepravilen, ignorantski odnos pa skoraj gotovo rezultira v neuspehu. Število teoretikov, ki se ukvarjajo s pogoji, v katerih bi ustvarjalnost in inovativnost cveteli, se povečuje. Podjetja vlagajo obsežna sredstva v projekte, ki bi jim omogočili presežek dotedaj znanega in s katerimi bi jim bil priznan položaj inovacijskih vodij. Potiho tekmujejo med seboj, kateremu bo najprej uspelo prijaviti inovacijo in pridobiti priznanje najustvarjalnejšega med njimi. Med kadri niso več cenjeni tisti, ki v najkrajšem možnem času uspejo priviti največje možno število vijakov, pač pa takšni, ki so sposobni poiskati nove rešitve za obstoječe probleme, ki presegajo fizične zmožnosti posameznikov; so sposobni reorganizirati delovni proces na tak način, da ta ob enaki obremenitvi človeških virov, prinaša nekajkratne pretekle rezultate in nekajkrat manjše stroške. Vir te sposobnosti ne leži v posameznikovi fizični zmožnosti, pač pa v odprtosti njegovega uma, da išče rešitve izven konvencionalnih okvirjev; uspeh podjetij pa v tem, da se tega zavedajo in te sposobnosti negujejo.

Cilj projekta, katerega del je ta diplomska naloga, je ugotoviti, ali na videz tako irelevanten dejavnik kot je notranja oprema in njena postavitve v delovnih prostorih lahko vpliva na inovativnost zaposlenih. Ugotoviti bom skušala tudi na kakšen način in v kolikšni meri lahko spremenljivka vpliva na miselni proces. V sodelovanju s strokovnjaki na področju arhitekture in notranjega oblikovanja (Studio GABERJOVANOVIČ Arhitekti) bodo ugotovitve izhajale iz projekta CreativeBox, ki vsebuje idejo ustvarjalnega prostora – to je prostora, ki s svojimi lastnostmi pozitivno vpliva na generiranje idej med uporabniki. Ugotavljal bom učinke na zaposlene pred in po njegovi implementaciji.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti percepcijo vpliva ureditve prostora na ustvarjalnost njegovih uporabnikov znotraj delovnega okolja. Konkretnije me zanima percepcija delovnega prostora kot potencialnega ustvarjalnega aranžmaja, ki bi v določeni meri

spodbujala notranjo motivacijo zaposlenih k ustvarjalnosti. Znotraj tega bom preizkušala naslednje domneve:

1. Posamezniki se zavedajo vpliva ureditve prostora na njihovo ustvarjalno aktivnost.
2. Posameznikom se zdi ureditev prostora relevantna komponenta njihovega dela.
3. Posameznikom je pomembno, da lahko sooblikujejo svoj delovni prostor.
4. Posamezniki se zavedajo demotivacijskega vpliva neprimerno urejenega delovnega prostora na njihovo ustvarjalnost.
5. Neformalna komunikacija je za posameznike pomemben vir informacij.
6. Posamezniki menijo, da je inovativnost ključni predpogoj konkurenčnosti organizacije.

Veljavnost zgoraj navedenih domnev in raziskovalnega vprašanja bom ugotavljala z anketnim vprašalnikom, s katerim bom skušala zaobjeti čim večji obseg okoliščin, v katerih so posamezniki kreativni. Pri sestavi vprašalnika mi bo v pomoč intervju s strokovnjakom za prostore in komunikacijo znotraj njih, ki svojo teorijo s projektom Creative Box preverja tudi v praksi.

Metodološko sodi moje diplomsko delo v teorijo organizacijskega razvoja, ki s pomočjo intervence želi v organizacijah dosegati določene razvojne cilje. Moj prvi korak bo zato meritev percepcije zaposlenih glede ureditve fizičnega delovnega prostora. Temu bo tekom leta sledila intervencija (realizacija projekta Creative box), nato pa v prihodnosti ponovna meritev percepcije delovnega prostora s strani zaposlenih. Ker takšna intervencija potrebuje določen čas, njeni učinki na ustvarjalno klimo in njeno percepcijo pa še več, se moje diplomsko delo osredotoča le na prvo meritev percepcije zaposlenih in predstavitev intervence. Ostale korake bomo izvedli v prihodnosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, ki je zasnova za kasnejši empirični del, in empiričnega dela, ki operacionalizira pojme iz teoretičnega dela. V prvem poglavju prvega dela opredeljujem inovativnost, inovacijo, vrste inovacij, inovacijske strategije inovacijskih vodij in pogoje za inovativnost v organizacijah. Drugo poglavje opisuje ustvarjalnost, proces ustvarjalnega mišljenja, vplive na ustvarjalnost,

značilnosti kreativnih ljudi, kreativno podjetje, lastnosti kreativne organizacije ter razliko med kreativnostjo in inovativnostjo. Tretje poglavje se ukvarja z opredelitvijo notranjega dizajna, njegovega razvoja in zgodnjih študij. Zadnje poglavje prvega dela pa se ukvarja z oblikovanjem delovnega prostora, vplivom fizičnega prostora na kreativnost, razvojem pisarniških konceptov in vlogo komunikacije. V empiričnem delu opisujem koncept intervence znotraj teorije organizacijskega razvoja ter opredeljujem namen in cilje raziskave, metodologijo, intervenco, vzorec in navajam rezultate raziskave. V poglavju Ugotovitve povzemam svoja dognanja in ugotavljam veljavnost domnev. Zaključujem s sklepom, v katerem skušam povezati teoretični del z empiričnim in vanj smiselno vključiti svoja raziskovalna spoznanja.

2 TEORETIČNA RAZMEJITEV POJMOV

2.1 INOVATIVNOST

Inovativno vedenje implicira posameznikovo namerno predstavitev ali aplikacijo novih idej, proizvodov, procesov in postopkov. V primeru organizacije inovativno vedenje izhaja iz njenih zaposlenih, nanaša pa se na njihove delovne vloge, enote ali celotno organizacijo (West in Farr v Yuan in Woodman 2010). Kanter, Janseen, Scott in Bruce inovativno vedenje definirajo kot kompleksno vedenje, sestavljeno iz aktivnosti v okviru ustvarjanja in predstavljanja novih idej ter njihove realizacije in implementacije (v Yuan in Woodman 2010). Zaposleni se inovativnega vedenja v večji meri poslužujejo, kadar pričakujejo izboljšano učinkovitost in delovno zmogljivost, saj zanje to pomeni konkurenčno prednost in uspeh, in če menijo, da koristi presegajo stroške takega vedenja (Yuan in Woodman 2010).

2.1.1 INOVACIJA

Definicij inovacije je toliko, kolikor je polj proučevanja. Inovacija se lahko nanaša na proces invencije, pri katerem so ustvarjene nove stvari, ideje ali prakse, lahko pomeni novo stvar, idejo ali prakso samo po sebi ali opisuje proces, pri katerem obstoječa inovacija postane "del kognitivnega stanja in vedenjskega repertoarja prevzemnika inovacije" (Zaltman et al. v Goldsmith in Foxall 2003). Goldsmith in Foxall inovacijo

definirata kot uporabo novega znanja za lansiranje novega proizvoda ali storitve, ki ga/jo hočejo stranke. Gre torej za združen proces invencije in komercializacije (Goldsmith in Foxall 2003).

Schumpeter skrbno ločuje med pojmom invencija in inovacija, pri čemer je slednja izraz za uporabo nepreizkušene, a ne nujno povsem neznane metode, oziroma uporabo nečesa znanega na nov, nepoznan način. Nasprotno invencija temelji na novi, ne nujno uporabni ideji sami po sebi (Schumpeter v Kingston 1990). Kingston (1990) poudarja, da gre pri procesu inoviranja najprej za proces učenja, saj inovacija temelji na implikacijah, ki niso in ne morejo biti znane vnaprej. Tu ima veliko vlogo domišljija, ki posamezniku omogoča, da predhodno vizualizira možna opredmetenja in verjetne izide ideje.

Strnjena definicija inovacijo opredeljuje kot kakovostno nov proizvod ali postopek, ki se glede na predhodna stanja opazno razlikuje. Novost je v tem, da so nameni in sredstva povezani v do sedaj nepoznani obliki. Ta novost mora biti zaznavna in zaznana, hkrati pa se mora uveljaviti na trgu ali v znotrajbratovni uporabi (Kos 1996). Novost implicirajo tri različne lastnosti: nedavnost (proizvod je nov, če je pridobljen v bližnji preteklosti) (Richins in Bloch v Goldsmith in Foxall 2003), izvirnost (proizvode, ki so do tedaj nepoznani, torej izvirni, označujemo za nove) in podobnost (manj kot je izdelek podoben obstoječim izdelkom, bolj je percipiran kot novost) (Barnett v Goldsmith in Foxall 2003).

Na ravni posameznika je inovacija nov izdelek, ki ga nek posameznik prvič uporablja. Da bi to individualno percepcijo spremenili v relevantno oceno, je ta posameznik lahko ekspert za ugotavljanje inovativnosti. Na ravni podjetij samo mnenje izvedenca ne vzdrži – strokovnjakovo mnenje je le potrditev tistega, kar vodilni v podjetju dojemajo kot inovacijo. Ti na konkretno situacijo gledajo širše, z vidika organizacijskega okolja, tekmecev, dobaviteljev, strank itd. Končno je inovacija proizvod, ki se pojavi prvič v panogi, oz. “znotraj tehnološko in gospodarsko primerljive skupine”, širše pa na nacionalnem nivoju v okviru patentnega sistema (Kos 1996).

Kos (1996) z združitvijo več vidikov inovacijo opredeljuje kot vsako misel ali stvar, ki je percipirana kot nova, ker je kakovostno različna od obstoječih. Je ideja, predmet ali praksa, ki jo nek posameznik zaznava kot novo, pri čemer ni nujno, da je

objektivno nova (tj. v vsakem trenutku za vsakega). Inovacija je po Kosu izid dveh procesov: potencialne pretvorbe razpoložljive ponudbe problemskih rešitev z novo idejo in povpraševanja po problemskih rešitvah (pri čemer mora pri uporabi nastopati neka novost). Inovacija je tudi izum in izkoriščanje tega hkrati ter celoten proces raziskav, razvoja in uporabe tehnologije.

2.1.2 VIRI INOVACIJ

Drucker (v Serrat 2009) opredeljuje sedem virov inovacij. Lahko se zgodijo iz nepričakovanih dogodkov, različnih neskladij, potreb procesa, sprememb v proizvodnji ali trgu, demografskih sprememb, sprememb percepcij in novega znanja. Potencial za inovacijo lahko izvira iz večih virov hkrati. Namenska inovacija se začne z analizo prav teh virov potencialnih možnosti za inovacijo.

Primarni pogoj, da se inovacija razvije, je vključenost zaposlenih v proces inovativnosti. Gre za aktivno sodelovanje v procesih inoviranja, ki mora biti za posameznika relevantno (Johnson et al. 2001). Skupno sodelovanje za namene inovativnosti temelji na izmenjavi informacij, skupnemu postavljanju ciljev in skupnemu odločanju (Katz & Kahn v Johnson et al. 2001).

2.1.3. VRSTE INOVACIJ

Berkun (2010), Goldsmith in Foxall (2003) opozarjajo na prekomerno in nepremišljeno rabo termina "inovacija". Goldsmith in Foxall (2003) opredeljujeta pet tipov novih proizvodov: 1.) modifikacije – gre za nove in izboljšane verzije znamk, 2.) razširitev proizvodnih linij – različne verzije nekega produkta (nove velikosti, okusi, oblike, embalaže, ki dopolnjujejo obstoječe verzije), 3.) razširitev znamke - znamka prvotne kategorije se uporabi še za produkte v drugi kategoriji, 4.) nove znamke - nova znamka za obstoječe produkte in 5.) inovacije - proizvodi, ki niso obstajali še nikoli prej. Vsaka inovacija je torej lahko nov proizvod, ni pa vsak nov proizvod že inovacija.

Kos (1996) razlikuje štiri vrste inovacij: inovacijo, ki jo je povzročil namen (obstoječ namen se realizira z novimi sredstvi), inovacijo, ki so jo povzročila sredstva

(obstoječa sredstva služijo novemu namenu), radikalno inovacijo (spremeni se namen in z njim sredstva) in postopno inovacijo (sredstva in namen ostanejo nespremenjeni; inovativni element se kaže v novosti kombinacije ali v izboljšanjem razmerju med sredstvi in namenom). Na drugi osnovi avtor razlikuje še med procesno inovacijo, pri kateri gre za nove kombinacije dejavnikov, ki povzročijo stroškovno ugodnost, večjo kakovost, varnost ali hitrejšo proizvodnjo (cilj je torej v večji učinkovitosti) in proizvodno inovacijo, katere cilj je doseganje zmogljivosti. Od prve se razlikuje po tem, da se mora slednja uveljaviti na trgu (Kos 1996; tudi Srića 1999).

Robertson (v Goldsmith in Foxall 2003) razlikuje med kontinuirano inovacijo, ki je najmanj udarna v smislu vpliva na ustaljene potrošniške vzorce. Največkrat gre za spremembo obstoječega izdelka. Dinamično kontinuirana inovacija je sicer bolj udarna, a ne toliko, da bi vključevala nove potrošniške vzorce. Gre za stvaritev novega ali spremenjenega proizvoda. Diskontinuirana inovacija vključuje stvaritev novih potrošniških vzorcev in popolnoma novih, predhodno nepoznanih produktov.

Srića (1999) loči še makroinovacije, pri katerih gre za stvaritev popolnoma novih produktov, ki povzročijo spremembe v celotnih industrijskih panogah, gospodarskih poljih in družbenih skupnostih (npr. električni tok, mikroelektronika, sintetična vlakna ipd.). Bazne inovacije označujejo izume, ki so sprožili večje spremembe v tehnološkem razvoju (transformator, parna turbina, električne žarnice itd.). Inovacije za izboljšave so manj udarne, so pa bistvene pri ustvarjanju primerjalnih poslovnih prednosti, povezanimi z makroinovacijami (npr. akumulatorski vžig, gume z zračnicami, nanašanje barve z lakiranjem, tekoči trak za montažo itd.).

2.1.4 ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE INOVACIJSKIH VODIJ

Globalizacija je skozi čas povezala in okrepila konkurenco. Boj za prevlado na trgu je podjetja klasificiral v različne nivoje, glede na njihovo konkurenčno moč. V grobem obstajajo tri vrste organizacij. Inovativne (inventivne) organizacije so navadno v okolju, ki se zaveda pomena inovativnosti in zato vlaga v izobraževanje in znanost, ima razvito informacijsko infrastrukturo in ceni tako individualno kot kolektivno ustvarjalnost. Imitativne (posnemovalne) organizacije niso ustvarjalne v tolikšni meri kot inovativne, so pa sposobne hitro pridobiti in uporabiti obstoječe informacije,

včasih pa jih znajo tudi izboljšati. Neinventivne organizacije so inovacijsko nesposobne zaradi ideoloških, normativnih, infrastrukturnih, psiholoških ali drugih ovir. Takšne družbe ne vlagajo v svoj inovacijski potencial in tako otežujejo ustvarjalnost svojih zaposlenih (Srića 1999).

Podjetja, ki želijo premagati svoje tekmece, morajo namesto znotraj meja polja, v katerem so tekmeци uspeli, poskusiti delovati izven njih – torej najti novo tržno nišo, v kateri bodo vodilna. To vključuje več strategij: pogled čez substitutivne proizvodnje (gre za iskanje novega proizvoda z enako osnovno funkcijo), pogled čez strateške skupine znotraj proizvodnje (ustvariti nišo med dvema strateškima skupinama, ki združuje najboljše elemente obeh primarnih), pogled čez verigo kupcev (najti novo skupino kupcev, ki bi jih izdelek lahko zanimal), pogled čez komplementarne ponudbe proizvodov in storitev (usmeriti pozornost na proizvode in storitve, ki podpirajo/so komplementarne neke večje produkcijske veje), pogled čez funkcijsko ali emocionalno privlačnost kupcev (ustvariti tržni prostor med obema strategijama, ki je torej hkrati funkcionalen in čustveno obarvan) in pogled čez čas (namesto prilagajanja eksternim trendom, podjetje neposredno sodeluje pri oblikovanju novih trendov) (Kim in Mauborgne 1997).

Srž kontinuiranega uspeha je ostati korak pred tekmeци. Iskati rešitve zunaj očitnega je strategija, ki organizacijam kratkoročno priskrbi čas, dolgoročno pa finančno stabilnost za nadaljnje poslovanje.

2.1.5 POGOJI ZA INOVATIVNOST V ORGANIZACIJAH

Ko opazujemo inovatorje, navadno iščemo nek ključni moment, ki bi nas razsvetlil do te mere, da bi razumeli od kod inovatorju ideja. Berkun (2010) pravi, da ideje nikoli ne stojijo same zase. To dokazuje z mitičnimi zgodbami velikih inovatorjev. Newtonovo zgodbo o padlem jabolku razlaga kot uspešen PR, ki naj bi pomagal razširiti njegovo idejo o gravitaciji¹. Podobno utemeljuje zgodbo ustanovitve korporacije eBay. Želja po medijski prepoznavnosti naj bi ustvarila kvazi ljubezensko

¹ Voltaire in drugi popularni pisci 18. stoletja naj bi zgodbo o jabolku, ki je domnevno padlo na Newtonovo glavo, pri čemer se mu je utrnila ideja o gravitaciji, razširili skozi eseje in pisma, javnost pa naj bi jo hlastno zaobjela kot dokaz magičnosti idej (Berkun 2010).

zgodbo o tem, kako je ustanovitelj za svojo zaročenko ustanovil podjetje, da bi le-ta lahko trgovala z otroškimi delilci PEZ bonbonov. Mediji so zgodbo zgrabili, čeprav je bila njena legitimnost dokazano nična. Avtor torej poudarja, da je inovacija rezultat več kot le enega magičnega momenta – gre za skupek inovacij tj. akumuliranega znanja pred določeno idejo, na kateri se slednja gradi (Berkun 2010). Pomembna je sposobnost zaznati problem in ga videti jasno, hkrati pa posedovati talent, da bi problem lahko rešili (Berkun 2010).

Inovacije se ne pojavijo naključno, pač pa v povezavi s preteklimi, sedanjimi in prihodnjimi stanji organizacije. Komponente učinkovitega inovacijskega sistema so: jasno izraženo poslanstvo in cilji, organizacijska kultura, ki ceni inovativnosti, menedžment, ki se zaveda pomena inovativnosti, ustrezno zagotavljanje virov za inovativnosti, skladno s strategijo, nalaganje odgovornosti za uspeh inovacije na celotno osebje, razumevanje kreativnosti kot zaželjene komponente, obogaten fizičen prostor, ki spodbuja kreativnost², sistemi kadrovskih virov, ki zagotavljajo mentalno raznolikost zaposlenih, skupine z različnimi procesi, razmišljanji in končnimi cilji, visoka stopnja decentralizacije in funkcijske diferenciacije, zbrušeni sistemi upravljanja znanja in procesov, ki stalno prinašajo nove ideje, koncepte, podatke, informacije in znanje v organizacijo, številne in opolnomočene člane relevantnih skupnosti in praktičnih skupin, procesi in metodologije, ki identificirajo in delijo dobre prakse, sistem merjenja uspešnosti, ki meri inovacijski pulz organizacije, obstoj pobud in nagrad za inovativnost, dovolj prostora za kreativno mišljenje in reflektivne prakse³, povezave s tržno funkcijo, učinkovit sistem razširjanja znanja in idej, informacijski sistemi za publikacije in strukturirani sistemi upravljanja intelektualne lastnine (Serrat 2009).

² Npr. dostopni družabni prostori, fizični dražljaji, tih prostor za poglobljanje, različna komunikacijska orodja, kontaktni prostor za stranke, občinstva, partnerje, prostor za individualno izražanje itd.

³ Npr. prosti dnevi, “nevihta možganov”, asistiranje sodelavcev, po-akcijski pregledi in ocene, skupine za reševanje problemov, diskusijske skupin in forumi itd.

2.2 USTVARJALNOST

“Ključno vprašanje ni ‘Kaj spodbuja kreativnost?’, ampak ‘Zakaj, za Božjo voljo, niso vsi kreativni?’, ‘Kje je bil človeški potencial izgubljen?’, ‘Kako je bil pohabljen?’ Mislím torej, da se vprašanje ne glasi zakaj ljudje ustvarjamo, pač pa zakaj ne. Moramo opustiti ta občutek začudenja do kreativnosti, kot bi bil čudež, če kdor koli kaj ustvari” (Maslow v Serrat 2009, 3).

2.2.1 KAJ JE USTVARJALNOST

“Kreativnost je brez dvoma najpomembnjši človeški vir. Brez kreativnosti ne bi bilo napredka in mi bi vedno znova ponavljali iste vzorce.” (Edward de Bono v Serrat 2009, 1).

Ustvarjalnost je sposobnost ustvariti nekaj novega (Howkins v Kent 2007), združevati ideje na nove načine z namenom, da bi rešili nek problem in izkoristili priložnost (Stacey in drugi v Kent 2007), še bolj podrobno pa je to sposobnost izdelati nekaj, kar je hkrati novo in uporabno (Sternberg in Lubart v Kent 2007).

“Ustvarjalnost je zapleten, ambivalenten in nedoločen pojem, skoraj čarobna povezava iracionalnega in nezavednega človekovega mišljenja z logičnim in kognitivnim vidikom njegovega zavestnega mišljenja.” (Srića 1999, 52).

- Je sposobnost iskanja in odkrivanja takšnih idej, ki so nove, torej še niso bile nikoli izmišljene in znane.
- Gre za povezovanje znanih idej na načine, ki so do tedaj še nepoznani.
- Gre za odkritje neobičajnega, a koristnega in uporabnega.
- Gre za spreminjanje znanih idej/izdelkov/storitev v taki meri, da postanejo ti izboljšani in bolj uporabni, kot prvotni.
- Povezana je z intuicijo, vizijo, inspiracijo (Srića 1999, 54).

Csikszentmihalyji (1996) vidi kreativnost kot kulturni in družbeni pojav zunanjega okolja. Ustvarja se z interakcijo med proizvajalci in občinstvom, pod vplivom osebnega ozadja ustvarjalca, kulture, družbe ter razmerja med posamezniki, področjem, v katerem delujejo, in akcijskim poljem.

2.2.2 PROCES USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Proces kreativnega mišljenja je sestavljen iz petih korakov:

1. identifikacija in definicija problema,
2. inkubacija,
3. spoznanje optimalne rešitve,
4. verifikacija,
5. implementacija (Srića 1999, 55).

Prva naloga je torej, da se problema zavedamo in ga skušamo čim boljše definirati. Dobra definicija problema nas lahko pripelje zelo blizu rešitvi. Nato zadeva stoji v dobi inkubacije, se procesira, subjekt, ki se s problemom ukvarja, išče optimalne rešitve za razrešitev problematičnega stanja. Sledi t.i. razsvetlitev, ko se v subjektu pojavi ideja rešitve problema. To fazo imenujemo tudi "aha-efekt" ali "iluminacija" (Srića 1999, 60). Verifikacija rešitve pomeni njeno testiranje in ocenitev uporabnosti. Zadnja je implementacija, ki mora biti skrbno načrtovana. Definirati je potrebno cilje, operativni načrt, organizacijsko strukturo ter delovne postopke in metode dela (Srića 1999).

2.2.3 VPLIVI NA USTVARJALNOST

"Družba najbolje spodbuja dejavnost, če dopušča in celo spodbuja čim večje razlike v miselnosti" (Srića 1999, 28).

Na ustvarjalnost družbe vplivajo zunanji ali makrodejavniki in notranji ali mikrodejavniki. Makrodejavnike sestavljajo politične in gospodarske karakteristike, npr. stopnja demokracije, svoboda izražanja, stabilnost zakonodajnega sistema in pravil pravne države, kvaliteta infrastrukture⁴ itd. Mikrofaktorji so motivacija, kadrovski ustroj, kakovost inovacijskega potenciala, način vodenja organizacije, uporaba sodobnih tehnik managementa in spodbude ustvarjalnemu mišljenju. (Srića 1999). Kreativnost je lahko posredovana v prostoru/področju, kjer je novost lahko ocenjena objektivno, kjer obstajajo jasna pravila, bogat, kompleksen sistem simbolov,

⁴ Komunikacijske, znanstvene, prometne, finančne in izobraževalne.

in ki ima osrednjo pozicijo v domeni kulture. Tudi družba s svojo mobilnostjo, kompleksnostjo in vrednotami vpliva na pojav kreativnosti (Csikszentmihalyi 1996).

2.2.4. ZNAČILNOST KREATIVNIH LJUDI

Za ustvarjalne ljudi je značilno, da so izvirni, radovedni in razigrani. Notranja motivacija jih dela delovne, vztrajne in željne rezultatov. Naklonjeni so ambivalentnosti, v sicer zadovoljivih stvareh iščejo vedno nove rešitve. Red in disciplina navadno niso njihova vrlina, kljub temu pa se v svojem "bistroumnem neredu" vedno znajdejo. So avtonomne, emocionalne in nekonformistične osebnosti. Ustvarjalni ljudje niso nujno nadpovprečno inteligentni, preveč znanja naj bi kreativnost celo zaviralo. So izraziti humoristi in perfekcionisti, kar se kaže v večni kritiki in nezadovoljstvu z ustvarjenim (Srića 1999). Drugi avtorji (Jalan in Kleiner, Jevnaker v Kent 2007) prav tako navajajo intuicijo, tvegano ravnanje, spontanost, inovativnost, uporništvu, razigranost, humor in ironijo kot tipične lastnosti kreativnih ljudi.

2.2.5 KREATIVNO PODJETJE

V podjetju je kreativnost dojemana kot svobodno izražanje pomešano z disciplino, tj. proces, ki preoblikuje ideje v vrednost (Kao v Kent 2007). Ustvarjalno podjetje nenehno ustvarja proizvode, ki so novi, se skladajo z organizacijsko strategijo in podjetju prinašajo dodano vrednost (Carr 1994). Na trgu dela išče ljudi, ki imajo nadpovprečen kreativni potencial, ne glede na to pa v vseh zaposlenih spodbuja ustvarjalnost, ki jo imajo. To dosega predvsem z oblikovanjem ključnih lastnosti, ki jih nato vgradi v vsako delovno mesto. Te lastnosti so:

1. Lastna ustvarjalnost.
2. Usmerjanje kreativnosti na pomembne cilje.
3. Samokritičnost.
4. Osredotočenost na probleme, znotraj katerih išče priložnosti.
5. Formuliranje problema pred njegovim reševanjem.
6. Pregled alternativ pred akcijo.

7. Poskusi rešitev (Carr 1994, 11).

Serrat (2009, 4) meni, da menedžerji pogosto nenamerno uničijo potencial za kreativnost svojih zaposlenih. Kreativnost je sestavljena iz treh komponent: veččin kreativnega mišljenja, kompetentnosti in motivacije. Menedžerji lahko spodbujajo prvo, a je to dolgotrajno in drago. Namesto tega je bolj optimalno, da spodbujajo notranjo motivacijo zaposlenih z obsegom izziva, ki ga dajejo zaposlenim in s tem stimulirajo um, stopnjo svobode, ki jo imajo zaposleni pri opravljanju svojega dela, načinom, na katerega oblikujejo delovne skupine, da producirajo raznolike ideje, spodbudo in pobudami, ki jih dajejo svojim zaposlenim, vključujoč nagrade in priznanja, ter z naravo organizacijske podpore. Seveda pa morajo biti menedžerji kot vzorniki tudi sami motivirani k doseganju organizacijskih ciljev.

V ustvarjalni organizaciji je ustvarjalnost tako integrirana v način življenja, da postane način samega poslovanja. Podjetje ni kreativno, dokler ni kreativnost tako vikorporirana v vsakdanje delovanje, da se nam zdi običajna (Carr 1994, 21). Tak proces se ne zgodi čez noč. Za preoblikovanje sistema v kreativno organizacijo sta potrebna čas in delo, pa tudi pripravljenost ljudi, ki organizacijo sestavljajo. Pri tem je naloga organizacije, da zastavi jasne in relevantne cilje, ki jim bodo zaposleni pripravljene slediti. Ta naloga bo najbolje opravljena, če bo menedžment organizacije pri postavljanju ciljev sodeloval z zaposlenimi, tj. če bodo cilji postavljeni vzajemno in dogovorno. Naloga kreativnega podjetja je tudi organiziran sistem povratnih informacij. Taktična povratna informacija zaposlenemu pove, če dela stvari prav, strateška pa, če dela prave stvari (Carr 1994).

2.2.6 LASTNOSTI KREATIVNE ORGANIZACIJE

Kreativnost na delovnem mestu pogosto implicira ustvarjanje novih idej, razvoj inovativnih produktov in storitev, povezana pa je tudi z uspešnim delovanjem, konkurenčno prednostjo in rastjo organizacij (Kanter in drugi v Sailer 2011).

Carr opredeljuje ključne lastnosti kreativne organizacije:

1. Zgrajena je na visoki ravni zaupanja.
2. Pričakuje notranjo angažiranost vsakega zaposlenega.

3. Spodbuja komunikacijo med svojimi zaposlenimi.
4. Namesto da bi iskala izgovore in grešne kozle, svoje probleme rešuje.
5. Osredotoča se na probleme in priložnosti, ne na osebnosti in strukture moči.
6. Gradi na skupnih vrednotah, ciljih in nalogah in s tem spodbuja samoupravljanje⁵.
7. V sistem odločanja vključuje svoje stranke in dobavitelje.
8. Zaveda se okolja in je proaktivna pri oblikovanju sprememb.
9. Promovira lastništvo in podjetništvo.
10. Spodbuja igro, dnevna sanjarjenja in norčavost (Carr 1994, 48-57).

Najpomembnejši korak za organizacijo, ki želi spodbujati kreativnost in inovativnost, je obrat od delovnega stila, ki se osredotoča na rezultate, k delovnemu stilu, ki je fokusiran na ljudi. Tak delovni stil povezuje ljudi in ideje in izkorišča znanje zaposlenih (IBM 2008, 9), kar posredno vodi v delovne rezultate. Druge lastnosti inovativnih organizacij so še: decentralizirano odločanje, deljenje informacij, sistemi za načrtovanje denarnih nagrad (denarne spodbude predispozicije za inovativnost okrepijo), velikost organizacije (večje inovirajo pogosteje), profitnost (profitne so bolj inovativne), visoka stopnja prostih delovnih mest in sezonski vrhi so povezani z višjo stopnjo inovativnosti, monopol in prisotnost sindikatov pa z nižjo (Zoghi, Mohr in Meyer 2010).

2.2.7 RAZLIKA MED KREATIVNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO

Kreativnost v grobem pomeni proces generiranja idej, ki zahteva divergentno razmišljanje ter individualnost in samostojnost. Nasprotno implicira inovativnost uporabo teh idej v dejanskem reševanju problemov, konvergentno mišljenje je osnova prenosa kreativnega projekta v dejansko uporabo, dogajanje pa navadno zajema kolektiv (Gurteen in drugi v Kent 2007).

Nedavne raziskave ponujajo rahlo drugačne zaključke. Kreativnost ne dojemajo kot individualen proces, ampak kot kompleksen, na dinamični interakciji osnovan koncept, ki vključuje kontekstualne aspekte, kot so organizacijska struktura, kultura,

⁵ T.i. self-management.

družbeno okolje pa tudi prostorsko ureditev (Amabile in drugi v Sailer 2011).

Kljub temu da navidezno uporablja pojma kreativnost in inovativnost kot sinonima, Srića v svojem delu med njima razlikuje: ustvarjalnost je sposobnost ustvarjanja novih idej, ne glede na njihovo morebitno nadaljno uporabnost, inovativnost pa se nanaša na nove, a hkrati nujno tudi uporabne ideje/izdelke/storitve (Srića 1999). Kreativnost je miselni in družbeni proces ustvarjanja idej, konceptov in asociacij, inovativnost pa je izkoriščanje teh kreativnih konstruktov - gre torej za profitabilen rezultat kreativnega procesa. Torej sledi, da je kreativnost osnova inovativnosti. V organizacijah primanjkljaj ene ali druge vodi v stagnacijo. A oba za svoj obstoj potrebujeta učinkovito strategijo in organizacijski okvir, ki ga vodijo pobude. Kreativnost uspeva v organizacijah, ki spodbujajo odprto ustvarjanje, ki ustvarjajo okolje, ki navdihuje zaposlene in je ves čas naklonjeno spremembam (Serrat 2009).

Woodman in drugi (v Yuan in Woodman 2010) kreativno vedenje označujejo kot en tip inovativnega vedenja, saj se ta z organizacijskega vidika nanaša ne samo na lastno generacijo idej, ampak tudi na implementiranje idej drugih, ki so nove za obstoječo organizacijo. Prav tako se kreativno vedenje nanaša le na generiranje idej, inovativno vedenje pa vključuje tudi njihovo implementacijo (Shalley in drugi v Yuan in Woodman 2010).

2.3 NOTRANJI DIZAJN

2.3.1 DEFINICIJA NOTRANJEGA OBLIKOVANJA

Notranje oblikovanje je profesionalen, praktično osnovan proces načrtovanja in realizacije interierjev in vseh notranjih elementov. Zadeva namen in delovanje prostora, njegovo varnost in učinkovitost, estetiko in trajnost (Edwards 2011). Notranji dizajn dolgo ni užival priznanja strokovnosti in profesionalizma. Percepiran je bil kot del arhitekture, oziroma njen dodatek. Danes svoj vzpon dolguje poudarku na izobraževanju v obliki akademske in profesionalne obravnave⁶.

⁶ Pojav akademskih smeri in profesionalnih združenj.

BIDA⁷ definira notranje oblikovalce kot osebe, kvalificirane z izobrazbo, izkušnjami in veščinami, ki identificirajo, raziskujejo in kreativno rešujejo probleme v zvezi z namenom in kvaliteto interierja (Edwards 2011). Naloge profesionalnega oblikovalca interierja so:

- analiza potreb, ciljev in življenjskih in varnostnih zahtev stranke,
- integriranje ugotovitev z znanjem notranjega dizajna,
- oblikovanje prehodnih primernih, funkcionalnih in estetskih konceptov dizajna,
- razvoj in predstavitev končnih priporočil glede oblikovanja interierja skozi primeren predstavitveni medij,
- priprava delovnih skic in specifikacij za nenosilne notranje konstrukcije, materiale, zaključke, prostorsko planiranje, pohištveno opremo, napeljavo/priključke in opremo,
- sodelovanje s profesionalnimi storitvami drugih licenciranih praktikov tehničnih področij mehničnega, električnega in nosilnega oblikovanja,
- priprava in administracija ponudb in pogodb,
- pregled in ocena oblikovalskih rešitev med implementacijo in glede na zaključek (IIDA⁸ v Edwards 2011, 4).

2.3.2 RAZVOJ AKADEMSKEGA POLJA

Poklic notrajnega dizajnerja je relativno nov, saj se v preteklosti ni strogo ločevalo med arhitekti, obrtniki, dekoraterji in notranjimi dekoraterji. Veja notranjega dizajna se je resno začela razvijati v obdobju renesanse⁹, ko so pristojnosti oblikovanja notranjosti prevzeli obrtniki. Slednji so navadno uživali kraljevo podporo in varstvo. Za prvega dekoraterja interierja štejemo Charlesa Le Brun-a, oblikovalca prostorov Versailles-a. Notranje oblikovanje kot samostojna veja se je iz Francije počasi razširilo na druge evropske države (Anglija, Španija, Nemčija). V času do 18. stoletja

⁷ British Interior Design Association.

⁸ International Interior Design Association.

⁹ 17. stoletje.

je bila cenjena predvsem umetniška plat dekoriranja. Konec 18. in začetek 19. stoletja so zaznamovali angleški oblikovalci kabinetov, ki so navadno koordinirali večje renovacije in oblikovanja novih stavb. V tistem času je zacvetelo podjetje za notranji dizajn in pohištvo Crace & Co, pojavili pa sta se tudi prvi resni publikaciji o notranjem oblikovanju avtorjev Thomasa Hope-a Household Furniture and Decoration (1807) in Rudolpha Ackerman-a Repository of Arts, ki sta imeli ogromen vpliv na ozaveščanje javnosti o stilih in možnostih notranjega oblikovanja. 19. stoletje je čas preprostejših, lažjih stilov. Poudarek je na kvalitetnejših materialih, obrtništvu, tradicionalnih veščinah in lepi okolici. Konec stoletja je zaznamoval stil imenovan Nova umetnost¹⁰, z asimetričnimi, krivočrtnimi oblikami. Beaux¹¹ Arts, ki je vzniknil v ZDA, pa je združeval raznolike zgodovinske stile, pri katerih sta bili glavni prioriteta udobje in harmonija. 20. stoletje, zaznamovano s povojnim vzdušjem, je čas Art deco-ja¹², ki je reprezentiral eleganco in glamur, kakor tudi funkcionalnost in modernizem. V 20. in 30. letih Art deco nadomesti modernizem, izhajajoč iz Bauhaus-a, vplivne nemške oblikovalske šole. Bauhaus zaznamuje funkcionalizem z minimalno barvitostjo, ornamentami in arhitekturnimi podrobnostmi. Proti koncu obdobja lahko zaznamo vedno večji razmak med arhitekturo stavbe in notranjim dizajnom prostorov. Slednji je postal vedno bolj popularna pristočasna aktivnost. Povojno obdobje je bilo čas rojstva podeželskega stila, ki se je proti koncu stoletja prelevil v bolj minimalističen in funkcionalen stil Terence-a Conran-a, katerega vpliv sega še v 21. stoletje. 21. stoletje je začelo z maksimalnim izkoristkom prostora, uporabo inovativnih materialov in oblik, diskretnim inkorporiranjem osnovne tehnologije itd. Notranji dizajn kot stroka je pridobil priznanje samostojne oblikovalske veje, kar se kaže v razvoju izobraževanja, kvalifikacij in inštitucij, ki to specifično znanje združuje v razvijajoče se samostojno akademsko polje (Gibbs 2005).

¹⁰ Art Nouveau.

¹¹ Po Beaux Arts School v Parizu, v kateri so se učili ameriški predstavniki Beaux Arts smeri.

¹² Imenovano po prvi razstavi dekorativne umetnosti v Parizu (L'Exposition des Arts Décoratifs et Industriels Modernes) l. 1925.

2.3.3 ZGODNJE ŠTUDIJE

Delovna okolja so po Homansu (v Carnevale 1992) sestavljena iz fizičnih, tehničnih in družbenih faktorjev. Do nedavnega so bili fizični dejavniki v akademskih obravnavah nekoliko zanemarjeni. Z opolnomočenjem notranjega dizajna kot samostojnega strokovnega polja pa so postale fizične okoliščine pomembna tema akademikov, njihov vpliv na človeka pa še posebej zanimivo raziskovalno področje.

Taylorjev znanstveni menedžment je prvi resnejši poskus obravnave fizičnih lastnosti okolja, da bi v kar se da veliki meri racionalizirali delovni proces, pri čemer je v središču pozornosti racionalizacija in standardizacija delovnega procesa, ne pa kvaliteta posameznikovega delovnega življenja (Carnevale 1992). Hawthornove študije¹³ so znan primer raziskovanja vpliva fizičnih lastnosti okolja na delovno aktivnost zaposlenih. Ugotovitve so bile presenetljive. Bolj kot sama osvetljava je na produktivnost zaposlenih vplivala socialna bližina in izražen interes za zaposlene (Carnevale 1992). Teorije so se sčasoma od bolj racionalistično-ekonomskega vidika preusmerile v bolj humanističen vidik. Maslowa teorija potreb utemeljuje hierarhičen razvoj potreb pri posamezniku. Potreba po varnem in zadovoljivem okolju nastopi šele, ko so zadovoljene osnovne fiziološke potrebe. Ko je zagotovljena potreba po varnosti, se pojavi potreba po pripadnosti, itd. Moleski in Lang (v Carnevale 1992) pa ponujata drugačno perspektivo Maslowe hierarhije. Fiziološke potrebe so zanj lahko tudi potreba po zatočišču, senzorični stimulaciji in posebni nastanitvi za invalide. Potreba po varnosti vključuje osebni teritorij, branljiv osebni prostor in zasebnost. Potreba po pripadnosti vključuje potrebo po intimnosti, vzdrževanju družbenih interakcij in vzpostavljanju skupinskih identitet. Potrebo po samozavesti opredeljuje potreba po izražanju svoje identitete in statusa skozi simbole. Samoaktualizacija se kaže v personalizaciji in svobodnih odločitvah glede vedenja in okolja. Potreba po estetiki in kognitivni aktivnosti pa se nanaša na intelektualno razumevanje okoljske strukture in njene lepote. Mintzberg je fizične lastnosti delovnega prostora označil kot higienike – faktorje, ki bi prispevali le k posameznikovemu nezadovoljstvu, če ti ne bi bili prisotni, ne pa tudi k zadovoljstvu, kadar so (v Carnevale 1992). Poučen je tudi

¹³ Raziskovali so vpliv zunanjih fizičnih dejavnikov na produktivnost, ugotovili pa, da je na rezultate v večji meri vplivala človeška bližina (zanimanje in ukvarjanje raziskovalcev z delavci). Gre za t.i. Hawthornov efekt. Raziskavo je izvajal Elton Mayo v letih 1924-1932.

primer Volva, ki je svoje delovne operacije preoblikoval iz osiromašenih delovnih vlog v vloge, ki so zahtevale manj zunanjskega nadzora in več samokontrole. To je seveda pozitivno vplivalo na počutje in produktivnost delavcev, ni pa bil to edini razlog. Manj znano je, da so bile delovnim skupinam dodeljene nove delovne površine, operacije so se avtomatizirale, delovni prostori so imeli velika zunanja okna, zaposleni so imeli zasebne omarice, tapecirano sobo za druženje s kavnimi aparati, tuše in savne, izboljšano akustiko sob, pa tudi gretje, prezračevanje in hlajenje. Zaposleni so bili tudi sami zadolženi za vzdrževanje in čiščenje prostorov (Sundstrom v Carnevale 1992). Razlago za "napako" ponuja teorija atribucije, ki pravi, da se raziskovalci v svojih raziskavah iz navade bolj osredotočajo na ljudi, kot na fizične lastnosti okolja (Carnevale 1992).

2.4 OBLIKOVANJE DELOVNEGA PROSTORA

Fizični kontekst dela je omejen sestav, ki vsebuje mnogo objektivnih faktorjev oz. arhitekturnih lastnosti (Archea v Carnevale 1992), na primer: obseg prostora, tip in kvaliteta pohištva in opreme, osvetljava, ogrevanje, čistost, akustika, barva, površine, prezračevanje, napeljava, označevanje poti in ergonomika. Kvaliteta objektivnih faktorjev je pomembna, še posebej kadar odstopa od pričakovanj uporabnikov. Mnogo raziskav potrjuje vpliv okolja na zadovoljstvo zaposlenih, to pa nadalje na njihovo produktivnost in posledično na poslovni donos (Carnevale 1992).

Ureditev delovnega prostora vpliva tudi na družbene interakcije, ki so ključni del uspešne delovne skupine. Družbeni prostor je v tem primeru stimulus z določenimi katalitičnimi lastnostmi, ki spodbujajo oziroma zavirajo določena vedenja. Odprtost/zaprta prostora sta lastnosti, ki vplivata na komunikacijski tok, pričakovanje povratne informacije, neformalne stike itd. Odprt prostor navadno implicira družbeno grupiranje, neformalne stike, komunikacijsko aktivnost, hkrati pa lahko pomeni tudi motnje posameznikove mentalne aktivnosti, gnečo, hrup, kar lahko ima negativne implikacije na njegovo počutje (Carnevale 1992). Stavbe, notranji prostori in njihova oprema imajo tudi simboličen pomen. Komunicirajo lahko posameznikovo identiteto, njegovo zasebno življenje, družbeni položaj, moč ali položaj v organizaciji (Carnevale 1992).

Proces ustvarjanja učinkovitega delovnega okolja zahteva uporabnikovo sodelovanje pri postavitvi in opremljanju delovnega prostora. Steele (v Carnevale 1992) to opredeljuje kot "okoljska kompetenca". Ta spodbuja subjekt, da se zave postavitve objektov okoli sebe, stimulira jih, da razmislijo o tem, kaj želijo v prostoru početi in ali je taka postavitev zanje primerna oz. ali izraža tisto, kar želijo doseči. Hkrati jih spodbuja, da v primeru nezadovoljstva naredijo potrebne spremembe (prostor spremenijo ali ga zapustijo). Odstotnost pravega oblikovanja delovnega prostora, ki ne podpira povečane potrebe po sodelovanju zaposlenih v današnji informativni družbi lahko povzroči manjšo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa tudi višje stroške zaradi neučinkovite izrabe prostora (GSA 2006).

Današnja generacija delavcev pričakuje prilagodljivost delovnih okolij z visokotehnološkimi pripomočki, ki jim omogočajo presežke delovnih norm. Z vzponom dela, osnovanega na timskem in projektnem delu, je velik poudarek tudi na kolaborativnih delovnih okoljih, ki tak stil dela podpirajo (GSA 2006). V raziskavi, ki jo je vodil DYG Inc. za Knoll Inc. (v GSA 2006), 1500 intervjujev s 350 polno zaposlenimi delavci razkriva faktorje, ki po trditvah delavcev vplivajo na njihovo produktivnost in zadovoljstvo. Med močnejšimi faktorji so tehnologija, prostori za shranjevanje, nadzor klime v prostoru, tihost prostora in prilagodljiv delovni prostor. Zmerni učinek imajo upravljanje svetlobe, ergonomska oprema in stoli, bližina zunanjih oken, zasebnost in zasebni prostori in vizualno privlačen delovni prostor s profesionalno atmosfero. Organizacija Kahler Slater (2010) definira dobro oblikovane delovne prostore kot take, ki podpirajo podjetniške strateške poslovne spodbude, omogočajo zaposlenim učinkovito in produktivno izvajanje njihovega dela, odsevajo in utelešajo vrednote in kulturo podjetja in so zdravi za okolje. Taki prostori morajo omogočati posameznikom, da izvajajo delo brez motenj, sodelovanje in naključne interakcije, nemoteno timsko delo in sestanke, personalizirane delovne stile in ureditve delovnega prostora, individualen nadzor ogrevanja, dostop do dnevne svetlobe, kontrolo bleščanja, dodelitev prostorov glede na funkcijo, dostopnost, interakcije, ki omogočajo delovni tok, namestitev spremenljive tehnologije, ergonomsko namestitev, profesionalno vzdrževanje rastlin v prostoru in izražanje organizacijske kulture.

Inovativni delovni prostori so torej stroškovno učinkoviti, fleksibilni in trajnostno naravnani, spodbujajoč organizacijske spremembe in sodelovalne delovne stile. V

času oblikovanja delovnih prostorov je pomembno, da organizacije sodelujejo tako z lastniki stavbe, kot z notranjimi oblikovalci, upravljalci stavbe in ne nazadnje s tistimi, ki bodo te prostore uporabljali (GSA 2006). GSA nadalje definira karakteristike inovativnega delovnega prostora:

- Prostorski kapital (human, dobro oblikovan delovni prostor, ki zadovoljuje uporabnikove funkcionalne potrebe in zagotavlja individualni dostop do zasebnosti, dnevne svetlobe, zunanjega razgleda in estetike.)
- Zdravje (čisto in zdravo delovno okolje z dostopom do zraka, svetlobe, vode, brez onesnaževalcev in pretiranga hrupa.)
- Fleksibilnost (enostavno prilagodljivo okolje, ki podpira raznolike delovne strategije in pomaga uravnovesiti posameznikovo delovno in družinsko življenje, vključno s sistemi in pohištveno opremo, ki usklajuje organizacijske spremembe z minimalnim vložkom časa, truda in minimalnim odpadom.)
- Udobje (prilagodljiva temperatura, prezračevanje, osvetlitev, akustika, pohištven sistem, ki nudi osebno in skupinsko udobje.)
- Tehnološka povezanost (robusten komunikacijski sistem, ki nudi dostop do ljudi in/ali podatkov v katerem koli času in prostoru.)
- Zanesljivost (učinkovita in tehnično podprta stavba, z varnostnim, računalniškim in telekomunikacijskim sistemom.)
- Prostor z duhom (delovni prostor, ki ima edinstven karakter, s primerno podobo in identiteto, daje občutek ponosa, namena in predanosti posamezniku in skupnosti) (GSA 2006, 9-10).

Prednosti, ki sledijo oblikovanju inovativnega delovnega prostora, so njegova zmožnost:

1. spodbude investicij v človeški kapital s povečanjem uporabnikovega udobja in zadovoljstva, kar vodi v izboljšano produktivnost, performans, zaposlovanje in zadržanje delavcev ter zmanjšana stopnja absentizma.
2. Izboljšave portfoljske vrednosti skozi večjo fleksibilnost stavbenih storitev, učinkovitost izrabe prostora, izboljšano delovanje in vzdrževanje ter večje zadovoljstvo strank, kar vodi v vesplošno organizacijsko učinkovitost.

3. Podpore strateškega poslanstva in poslovnih ciljev z jasnostjo ciljev in strategij, identifikacijo meril zmogljivosti za nenehno izboljševanje procesov, omogočanjem razvoja poslovnega procesa, izboljšanjem storitev za stranke in podpiranjem korporativnega nadzorstva (GSA 2006, 19).

2.4.1 VPLIV FIZIČNEGA PROSTORA NA KREATIVNOST

Le malo študij raziskuje razmerje med fizičnim prostorom in kreativnostjo, ki jo lahko ta implicira (Sailer 2011). To lahko pripišemo zamegljenemu konceptu, kompleksnosti in raznolikosti organizacijskih konstruktov. Kreativnost je zaradi svoje večdimenzionalnosti, neoprijemljivosti in nejasnosti podvržena številnim definicijam, ki njeno analiziranje, merjenje in povezovanje z drugimi koncepti še otežujejo (Sailer in drugi v Sailer 2011).

Ker se kreativnost danes povezuje s socialno interakcijo in sodelovanjem, se zdi smiselno preko raziskovanja družbenih interakcij med kreativnimi posamezniki, ki je vedno povezana tudi z nekim fizičnim prostorom in njegovo ureditvijo, ugotavljati povezave med slednjim in kreativnostjo (Sailer 2011). Allen (v Sailer 2011) je v svoji raziskavi vedenja kreativnih zaposlenih ugotovil, da le-ti pogosteje komunicirajo s kolegi izven svoje delovne skupine in si tako s prepletanjem zunanjih idej s svojimi širijo svoj kreativni prostor. Tudi nekateri drugi avtorji (npr. Kanter v Sailer 2011) so ugotovili, da se zunanje oplajanje idej kasneje izkaže za stimulatorja kreativnosti in produktivnosti znanstvenikov.

Raziskave so pokazale, da imajo prostorske strukture moč generiranja vzorcev soprisotnosti skozi gibanje (Hillier in Penn v Sailer 2011), da začasna bližina med ljudmi prida k interakciji (Bakhouse in Drew v Salier 2011), da je stopnja medskupinskih interakcij povezana s prostorsko integracijo tal (Hillier v Sailer 2011), da je večina delovnih interakcij nenačrtovanih in krajših od dveh minut (Penn in drugi v Sailer 2011) in da prostorska konfiguracija prispeva h generiranju naključnih kontaktov, potrebnih za ustvarjanje novih idej (Penn in drugi v Sailer 2011).

Druga perspektiva pogojuje prostorsko ureditev fazam kreativnega procesa¹⁴. Medtem ko naj bi fazi priprava ter ocena in izdelava poročila zahtevali tako skupne kot zasebne prostore, fazi inkubacije in vpogleda zahtevata v večji meri zasebne prostore (Kristensen v Sailer 2011).

Greene in Myerson identificirata štiri vrste delavcev znanja¹⁵: sidro, povezovalac, zbiralec in navigator, s pripadajočimi stili dela. Mobilnost se viša od prvega proti zadnjemu. Sidro je torej najmanj mobilnen delavec, ki rutinsko sedi za dodeljeno delovno površino, delovni prostor si uredi kot podaljšek doma, v katerem se počuti domače. Ima pa sidro problem s koncentracijo v odprtih prostorih, katerega del so pogosto. Do nedavnega so se oblikovalci pohištva fokusirali na tak način dela. Osredotočali so se na udobje in ergonomsko oblikovanje miz in stolov. Povezovalac je odvisen od interakcij z drugimi, zato ves čas bezlja po organizaciji. Tipičen povezovalac bi bil manager oddelka za raziskave in razvoj, katerega delo je odvisno povsem od interakcij z drugimi oddelki organizacije. Zadnje desetletje se je povečal poudarek na družbenih aspektih dela, kar je spodbudilo tak notranji dizajn delovnih prostorov, ki spodbuja komunikacijo in sodelovanje. Kljub temu se je ta dizajn razvil na napačni predpostavki, da je edino orodje, ki ga delavec znanja res potrebuje, računalnik. Ta predpostavka in politika "čiste mize" sta napačno vodile oblikovalce v oblikovanje premalo fleksibilnih delovnih prostorov, ki ne dopuščajo toliko svobode in vizualnosti, kot bi si jo povezovalac želel. Zbiralec se v večji meri spušča v interakcije zunaj svojega delovnega prostora, navadno so to sestanki s strankami na njihovi lokaciji, kje drugje ali v popolnoma nevtralnih krajih, kot so kavarne in članski klubi. Kljub temu pisarna ostaja središče dela, v katerega zbiralec nosi informacije, posle in nove poslovne zveze. Informacije zbira pretežno s komunikacijsko tehnologijo, v pisarni pa jih pregleduje, analizira in predeluje. Njihov "uradni" delovni prostor mora biti torej oblikovan kot učinkovit prostor za koncentracijo in kolaboracijo hkrati. Za take delavce so navadno oblikovane skupne delovne površine ali t.i. "hot-desk" baze¹⁶, čeprav se delavci pri slabo opremljenih

¹⁴ Priprava, inkubacija, vpogled ter evaluacija in elaboracija (Wallas v Sailer 2011).

¹⁵ Angl. "knowledge workers".

¹⁶ "Hot-desking" je sistem organizacije pisarn, ki omogočajo hkratno uporabo več delavcem (Wikipedia).

bazah pogosto odločajo za dokončanje dela doma. Navigator je delavec, ki je občasno obišče svojo pisarno, saj je sicer organizacijski podaljšek – dela v njenem poslovnem okolju. To so tipično pogodbeni delavci, prodajniki, svetovalci. Taki delavci so le redko v svoji pisarni, zato je poglavitni cilj oblikovalcev, da se takrat, ko le pridejo v svoje “uradno” delovno okolje, počutijo zaželeni in da lahko kar se da hitro in udobno opravijo svoje delo (Greene in Myerson 2011).

Že prej sem omenila, da je komunikacija in socialna bližina velik faktor za vznik potencialne kreativnosti (in s tem inovativnosti), zato velja omeniti nekaj teoretikov, ki se ukvarjajo z vplivom fizičnega prostora na pogostost interakcij. Allen (v Martens 2011) pravi, da je pri večji gostoti delavcev v prostoru večja verjetnost za medosebno komunikacijo (le-ta naj bi po 30 metrih hitro upadala), prav tako jo poveča več neformalnih, družabnih prostorov. Pomen neformalnih prostorov poveča Krautova (v CABE) trditev, da 80% za delo pomembnih interakcij (največkrat gre za prenos znanja) lahko klasificiramo kot neformalne. Enako meni Gladwell (2000), ko pravi, da najboljše ideje navadno izvirajo iz vsakodnevnih interakcij med različnimi delovnimi skupinami znotraj podjetja. Stryker in Farris (v Martens 2011) trdita, da stopnišča ustvarjajo vizualno večjo oddaljenost, kar tudi vpliva na komunikacijo. Skupna družabna središča, kavarne z oblazinjenimi sedišči in podobne skupne točke ter odprta/vidna delovna mesta po Boutellier-jevo (v Martens 2011) prav tako spodbujajo socialne interakcije.

Kreativni ljudje potrebujejo tudi čas, ko se osredotočajo na svoje delo, tj. čas brez zunanjih motenj in delovno okolje, kjer lahko omilijo svojo utrujenost. Pri oblikovanju prostorov za inovatorje se je torej potrebno seznaniti s sistemi za redukcijo zvočnih motenj pa tudi izboljšanjem komunikacijskih kanalov z managementom za reduciranje negotovosti pri delu. Hkrati je za zmanjšanje utrujenosti priporočljivo uporabiti orodja za počitek oz. povrnitev delovnega elana, npr. počivalnike, velika okna s pogledom na naravo (če to ni mogoče, je priporočljiva uporaba tapet s pomirjujočo vsebino), glasbeno ozadje itd. (Martens 2011). Csikszentmihalyi (1996) se strinja, da opazovanje vizualno privlačnih vsebin pozitivno vpliva na kreativnosti, še večji vpliv pa ima sprehod v svežem, očesu

privlačnem, po možnosti naravnem okolju. Neka raziskava trdi celo, da je avtomobil¹⁷ kot tiho, izolirano okolje lahko idealno za “miselni pobeg” od motečega okolja, kar pozitivno vpliva na nadaljno ustvarjalnost (Csikszentmihalyi 1996 in Lemelson-MIT Programme v Martens 2011).

Privlačno delovno okolje je lahko navdihujoče in motivacijsko in lahko simbolizira inovativnost ter signalizira kreativnost (Haner v Martens 2011, 70). Torej lahko sklepamo, da je vizualna privlačnost prostora eden ključnih faktorjev vpliva okolja na uporabnika. Ceylan (v Martens 2011) prostore, ki spodbujajo kreativnost povezuje z več rastlinami, izdatno svetlobo, okni, preprostostjo, hladnejšimi barvami in računalniškimi pripomočki. Če želimo povečati stopnjo kreativnosti in inovativnosti organizaciji, moramo ustvariti generativno zgradbo, ki spodbuja pluralnost, kontradiktivnost in nestrinjanja (Kornberger in Clegg v Martens 2011).

Csikszentmihalyi meni, da mora prostor, ki naj bi spodbujal posameznikovo kreativnost, odražati njegovo individualnost – gre za personaliziranje fizičnega prostora do te mere, da ta odraža posameznikovo edinstvenost, kar daje občutek domačnosti, posebnosti in spodbuja, da to posebnost izrazimo skozi delo.

2.4.2 RAZVOJ PISARNIŠKIH FILOZOFIJ IN KONCEPTOV PISARN V EVROPI

Spodnja razpredelnica prikazuje razvoj koncepta delovnega prostora skozi desetletja druge polovice 20. stoletja. Vidimo lahko, da gre trend od individualnih, manjših, zaprtih prostorov do večjih, skupinskih. Trenutni trend se nagiba k poudarku dvojne narave človeka, ki je tako individualist, s potrebo po zasebnem prostoru, kot kolektivist, čemur so namenjeni skupinski, večfunkcionalni prostori.

Tabela 2.1: Evropski pisarniški koncept skozi čas

OBD OBJE	KONCEPT PISARNE	FILOZOFIJA PISARNE	ŠTEVILO LJUDI
1950	Celična pisarna ¹⁸	Predstavniška	1-6

¹⁷ Angl. “Thinking machine” (Csikszentmihalyi 1996, 143).

¹⁸ Pisarna, z opremo za enega človeka, primerna za individualno delo.

		ureditev	
Sredina 1960	Odperta pisarna ¹⁹	Organizacijska fleksibilnost	Več kot 20
Pozno 1960	Skupinska pisarna ²⁰	Ergonomsko delovno okolje	6-20
1980	Kombinirana pisarna ²¹	Komunikacijski prostor	1 oseba v celični pisarni + multifunkcionalne cone

(Gottschalk v CABE)

Gladwell (2000) predlaga, da se javne, družabne prostore postavi v center podjetja, da imajo vsi zaposleni dostop do dogajanja. Podjetja, ki se zavedajo pomena družabnih prostorov, se pogosto poslužujejo prilagodljivih, fleksibilnih stilov delovnih prostorov²². Gre za idejo o prostorih spreminjajoče se namembnosti.

Ko so v neki raziskavi običajne ljudi na različnih točkah dneva prosili naj ocenijo stopnjo svoje kreativnosti, so ti poročali o najvišjih stopnjah med hojo, vožnjo, plavanjem in drugimi pol-avtomatičnimi aktivnostmi, ki niso konkretno povezane s kreativnim delom. Avtor predpostavlja, da je ravno ta oddaljenost od problema pozitiven element kreativnosti (Csikszentmihalyi 1996).

2.4.3 VLOGA KOMUNIKACIJE

Komunikacija ima ključno vlogo pri preseganju preprek in odporov v zvezi z inovacijami v organizaciji (Leonard-Barton & Sinha v Johnson in drugi 2001). Nekateri avtorji jo opisujejo kot osnovni predpogoj organizacijske inovativnosti, saj naj bi se le-ta razbohotila, ko je informacijski tok širok in sistem povratne informacije dovolj hiter (Albrecht & Ropp v Johnson in drugi 2001). Autio in drugi (v Chung-Jen in drugi 2010) inovativnost definirajo kot izhajajočo iz interaktivnega procesa, v katerem sodelujoči izmenjujejo, absorbirajo in asimilirajo znanje v skupnem fizičnem

¹⁹ Pisarna s številčnimi pisalnimi mizami za veliko število delavcev, ki so ločeni s tankimi zastori.

²⁰ Pisarna z več individualnimi delovnimi prostori.

²¹ Pisarna, ki združuje pozitivne lastnosti individualne in odprte pisarne.

²² T.i. "loft-style buildings".

ali družbenem kontekstu. Kanter (v Johnson in drugi 2001) komunikacijo označuje kot primarno orodje vključenosti zaposlenih v neformalno generirane inovacije nižjih organizacijskih slojev. Utemeljuje, da so nove ideje pogosto tvegane, zato jih zaposleni najprej delijo s svojimi neposrednimi sodelavci. Yuan in Woodman (2010) se strinjata, da prinaša inovativno vedenje zaposlenim tako koristi, kot tudi stroške, ki lahko presegajo veličino posameznikovega notranjega zadovoljstva zaradi ustvarjene inovacije. Avtorji poudarjajo, da sta pri ozaveščanju zaposlenih o pomenu inoviranja pomembni tako medosebna, neposredna komunikacija, kot komuniciranje preko medijev (časopisi, internet, obvestila ipd.) (Johnson in drugi 2001).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 KONCEPT INTERVENCE V OKVIRU TEORIJE ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA

3.1.1 TEORIJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA

Teorija organizacijskega razvoja se je oblikovala v poznih 50. in v začetku 60. let prejšnjega stoletja. Beckhard (v Seo, Putnam in Bartunek 2004) opisuje organizacijski razvoj kot z vrha upravljano, načrtovano, čezorganizacijsko prizadevanje za povečanje organizacijske učinkovitosti in zdravja skozi intervence v organizacijske procese z uporabo behaviorističnih znanosti. McLean opredeljuje organizacijski razvoj kot kakršen koli proces ali aktivnost, osnovan na behaviorističnih znanostih, ki ima kratkoročno ali dolgoročno potencial, da znotraj organizacije izboljša znanje, strokovnost, produktivnost, zadovoljstvo, prihodke, medosebne odnose in druga želeno končna stanja na mikro (posameznik) ali makro (tim, organizacija, družba) ravni. Pri tem OR upošteva tako vključenost vrhnjega menedžmenta kot pristop od spodaj navzgor ("bottom-up"). Gre za pristop, osnovan na bazi podatkov za razumevanje in diagnosticiranje organizacij. Vodijo ga agent za spremembe (change agent), tim, ki vodi spremembo (change team) ali linijski menedžment (line management), ki služi kot usmerjevalec, učitelj in trener pri implementaciji sprememb. Vključuje načrtovane intervence in izboljšave v organizacijskih procesih in strukturah in večine, ki so potrebne za delo s posamezniki, skupinami in celotnimi organizacijami. Osnova pristopa je postopkovno raziskovanje (action research). Seo,

Putnam in Bartunek (2004) ločijo glede na časovni vrstni red tri generacije načrtovanja organizacijskih sprememb. Generacije so skupki pristopov organizacijskega razvoja. Prva generacija načrtovanja sprememb v organizaciji vključuje naslednje metode: *Raziskovanje postopka*, ki naj bi vodil v organizacijsko spremembo, *Treninge občutljivosti* s poudarkom na pomenu povratne informacije za udeležence v spremembi in njihovega odziva nanjo, *Team building-e* kot sredstva za izboljšanje procesov in odnosov v delovnih skupinah, *Sociotehnične sisteme*, ki poudarjajo pomen optimizacije tako družbenih (socialnih) kot tehničnih vidikov organizacije, *Kvaliteto delovnega življenja*, ki se ukvarja z izboljšanjem počutja in produktivnosti zaposlenih, in *Raziskovalno povratno informacijo*, ki poudarja pomen povratne informacije za (podrejene) udeležence pri vseh vodenih raziskavah. Druga generacija načrtovanja sprememb se ukvarja s spremembami organizacijskega okolja in prilagajanjem organizacije tem spremembam. Metodi, ki ju uvaja, sta: *Organizacijska transformacija*, ki se ukvarja s preoblikovanjem organizacijske vizije in s tem s krojenjem organizacijske prihodnosti, in *Obsežne intervence*, ki se nasprotno od preteklosti v okviru Raziskovanja postopka, ukvarjajo z zelenimi prihodnjimi stanji. Tretja generacija načrtovanja sprememb se tako kot druga ukvarja z obsežnimi organizacijskimi spremembami. Zanj sta značilna koncepta *Učečih se organizacij*, ki obravnava organizacijo kot entiteto, ki je svoje procese sposobna kritično ovrednotiti, se skozi njih učiti in prilagajati spremembam organizacijskega okolja s sočasnim sodelovanjem njenih članov, in t.i. potrjevalno odkrivanje oz. prepoznavanje vrednosti²³, ki temelji na konceptu ustvarjanja organizacijske realnosti s strani njenih članov.

3.1.2 KONCEPT INTERVENENCE

Znotraj teoretičnega okvirja organizacijskega razvoja najdemo koncept intervence. To je skupek aktivnosti, ukrepov in dogodkov, osnovanih z namenom pomoči organizacijam, da izboljšajo svoje delovanje in učinkovitost. Ukvarja se s specifičnimi problemi in obravnava določene organizacijske funkcije (Cummins in Worley 2008). Poenostavljeno gre za poseg v kontinuiran sistem odnosov med

²³ Angl. appreciative inquiry.

posamezniki, skupinami ali objekti z namenom pomoči. Sestavljena je iz načrtovanja intervence in njene implementacije v sistem tako, da bo najbolj optimalna za obstoječo entiteto. Lahko gre za manjše dogodke, kratke sestanke (intervencijski dogodki) ali kontinuiran proces asistence (intervencijska strategija) (Anderson 2012).

Učinkovito intervenco opredeljujejo trije kriteriji: (1) relevantnost intervence, (2) osnovanost na želenih rezultatih in (3) vpliv na organizacijsko zmožnost upravljanja sprememb. Uspešnost intervence je odvisna od pripravljenosti organizacije za spremembe, njene sposobnosti za uveljavljanje sprememb, kulturnega konteksta in zmožnosti agenta, ki vodi spremembo (Cummings in Worley, 2008). Ključna sestavina uspešne intervence je njena prilagojenost okoliščinam določene organizacije/skupine. Organizacijska struktura, procesi, starost, tehnologija, kulturni faktorji in karakteristike njenih članov so elementi, ki definirajo obliko, obseg in smer intervence (Anderson 2012).

Glede na fokus ločimo naslednje tipe intervenc:

- Strateške intervence, ki pomagajo organizacijam pri strateškem usmerjanju in prilagajanju spremenljivemu okolju z metodami, kot so integrirana strateška sprememba, združitve in pripojitve, razvoj zavezništov in mrež, in organizacijsko učenje.
- Tehnostrukturalne intervence, ki pomagajo organizacijam pri odločanju o njihovi tehnični in strukturalni plati, vključujejo metode organizacijskega oblikovanja, vključevanja zaposlenih in oblikovanja dela.
- Intervence upravljanja človeških virov se ukvarjajo z rekrutiranjem kompetentnih kadrov, postavljanjem kadrovske cilje, ustvarjanjem karier in razvojem kadrov.
- Procesne intervence na področju človeških virov se ukvarjajo z družbenimi procesi znotraj delovnih skupin (komunikacija, odločanjem, vodenjem in skupinsko dinamiko). Tehnike organizacijskega razvoja na tem področju vključujejo metode upravljanje konfliktov in team building-a (Cummings in Worley 2008).

Organizacijske intervence so ključne metode strokovnjakov za organizacijski razvoj. V času turboletnega organizacijskega okolja in potrebi po stalnem prilagajanju in rasti

so postale pogosto orodje organizacij na področju upravljanja sprememb (Anderson 2012).

3.2 UGOTAVLJANJE PERCEPCIJE FIZIČNEGA PROSTORA KOT SPODBUDE INOVATIVNOSTI

3.2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Skozi omenjeni projekt skušam ugotoviti če in v kolikšni meri drži trditev, da prostorska ureditev vpliva na ustvarjalnost/inovativnost posameznikov. Cilj projekta je torej ugotoviti, ali nekaj na videz tako irelevantnega kot je notranja oprema in njena postavitve v delovnih prostorih resnično lahko vpliva na inovativnost udeležencev v prostoru. Relevantnost trditve bom ugotavljala skozi dobro leto trajajočo raziskavo, katere začetek predstavlja pričujoče delo, končne ugotovitve pa bodo predstavljene v mojem magistrskem delu predvidoma v drugi polovici leta 2013. Pomen pričujočega diplomskega dela je ustvariti neke vrste zasnovo projekta skozi ugotavljanje percepcije ureditve prostora kot spodbude ustvarjalnosti pri ustvarjalnih zaposlenih. Zanima me, kako posamezniki, ki so vsaj deloma pri svojem delu vpleteni v ustvarjalni proces iskanja novih rešitev, dojemajo koncept prostora, v katerem bi njihova kreativnost prišla bolj do izraza, kateri so po njihovem mnenju pogoji, v katerih najbolje (ustvarjalno) delujejo, in kateri so tisti, za katere menijo, da jih pri tem ovirajo.

3.2.2 METODOLOGIJA

Merjenje percepcije fizičnega prostora v odnosu do ustvarjalnosti/inovativnosti sem zasnovala v obliki ankete s 36 vprašanji, združenimi v več sklopov, ki merijo lastnosti preživljanja prostega časa in zasebnosti respondentov, lastnosti delovnega okolja respondentov, lastnosti organizacijske klime v podjetju, v katerem so respondenti zaposleni ter splošno percepcijo ustvarjalnosti/inovativnosti respondentov. Prevladuje zaprt tip vprašanj z odgovori v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice. Anketa je bila zaradi lažje in hitrejše analize odgovorov generirana s spletnim orodjem Moja Anketa. Izvedena je bila v dveh, na področju inovativnosti naprednih slovenskih podjetjih, in bo osnova kasnejšemu ugotavljanju sprememb v počutju in dojetanju

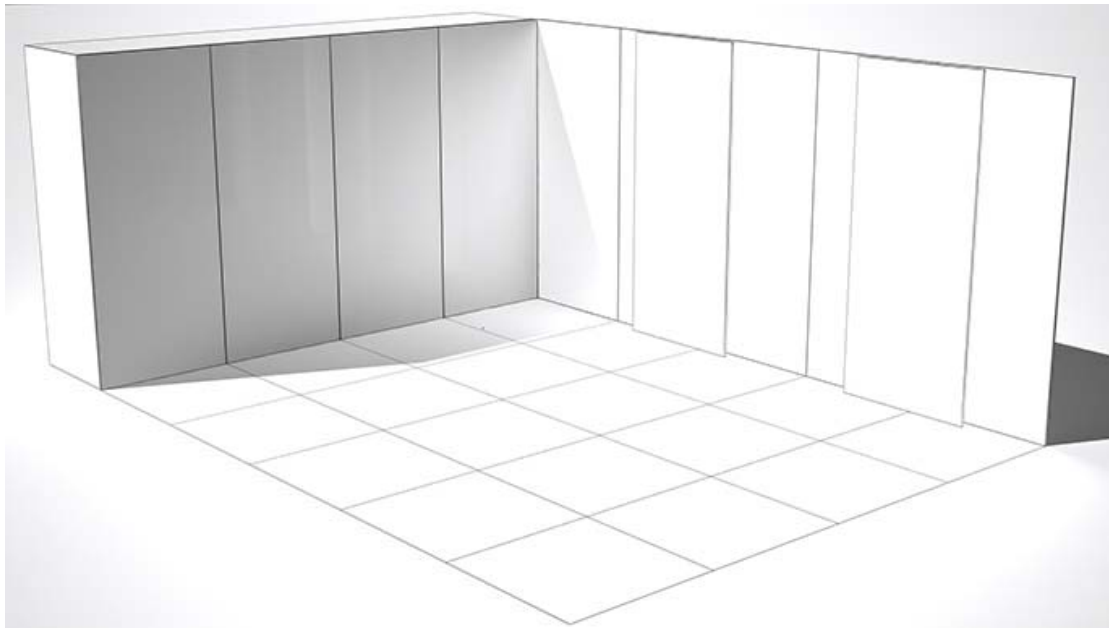
ustvarjalnosti, pa tudi dejanskemu dvigu stopnje inovativnosti oz. iskanja ustvarjalnih rešitev po implementaciji projekta ustvarjalnega prostora t.i. Creative Box.

Anketo kot primarno metodološko orodje sem podkrepila z intervjujem s strokovnjakom na področju ustvarjalnih prostorov, avtorjem projekta Creative Box in soustanoviteljem studia GABERJOVANOVIČ Arhitekti, Sašo Jovanovičem.

3.2.3 PROJEKT CREATIVE BOX

Arhitekti GABERJOVANOVIČ (v nadaljevanju GJA) so skupaj z Elanovo skupino strokovnjakov za notranjo opremo (ELAN Inventa) realizirali idejo centralnega ustvarjalnega prostora in ustvarili projekt Creative box, ki združuje koncepte fleksibilnosti, interaktivnosti, funkcionalnosti in kreativnosti znotraj enovitega delovnega prostora. Gre za delovne prostore za 2-8 članov do največ 24 uporabnikov. Mobilna oprema je zložena v omare, ki imajo vikorporirano funkcijo dvigovanja. Tako je oprema enostavno in hitro dostopna in prilagodljiva potrebam delovne skupine. Stene imajo funkcijo tabel, prav tako pa je prostor poln mobilnih tabel, ki vzpodbujajo spontano izražanje in skupinsko interakcijo v vsakem trenutku. Prostor je informacijsko-tehnološko dovršen - opremljen s projekcijskimi platni in projektorji. Manjše penaste kocke lahko služijo kot tabureji ali kot kratkočasni pripomočki za tiste, ki svojo kreativnost najbolje izživijo skozi gibanje. Namen prostora je prilagoditev potrebam posameznikov v delovni skupini. Omogoča in spodbuja enakopravno ureditev in večsmerno izražanje idej, lahko pa je prostor prilagojen tudi za enosmerno komunikacijo v smislu nagovora večglavega občinstva, kadar se za to pokaže potreba. Ideja ustvarjalnega prostora je primerna za podjetja različnih velikosti, saj je uresničljiva na zgolj 30 kvadratnih metrih površine, pri čemer združuje funkcionalnosti občutno večjih kvadratur (GJA).

Slika 3.1: Creative box (osnovni prostor)



(Vir: GJA)

Slika 3.2: Creative Box (funkcionalno shranjevanje delovne opreme)



(Vir: GJA)

Slika 3.3: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 1)



(Vir: GJA)

Slika 3.4: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 2)



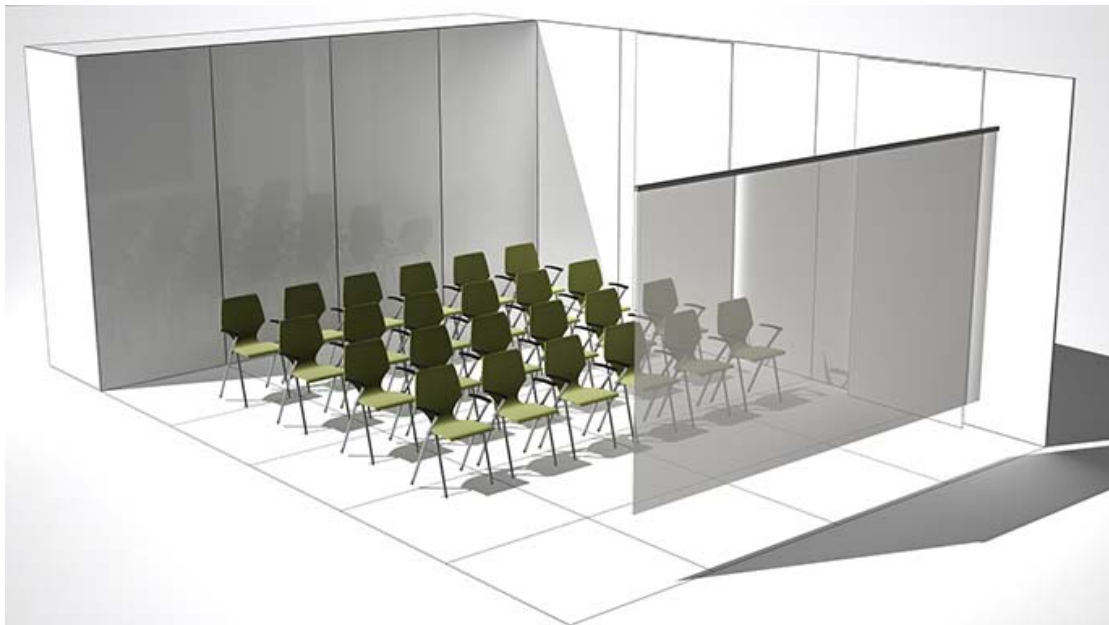
(Vir: GJA)

Slika 3.5: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 3)



(Vir: GJA)

Slika 3.6: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 4)



(Vir: GJA)

Slika 3.7: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 5)



(Vir: GJA)

Slika 3.8: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 6)



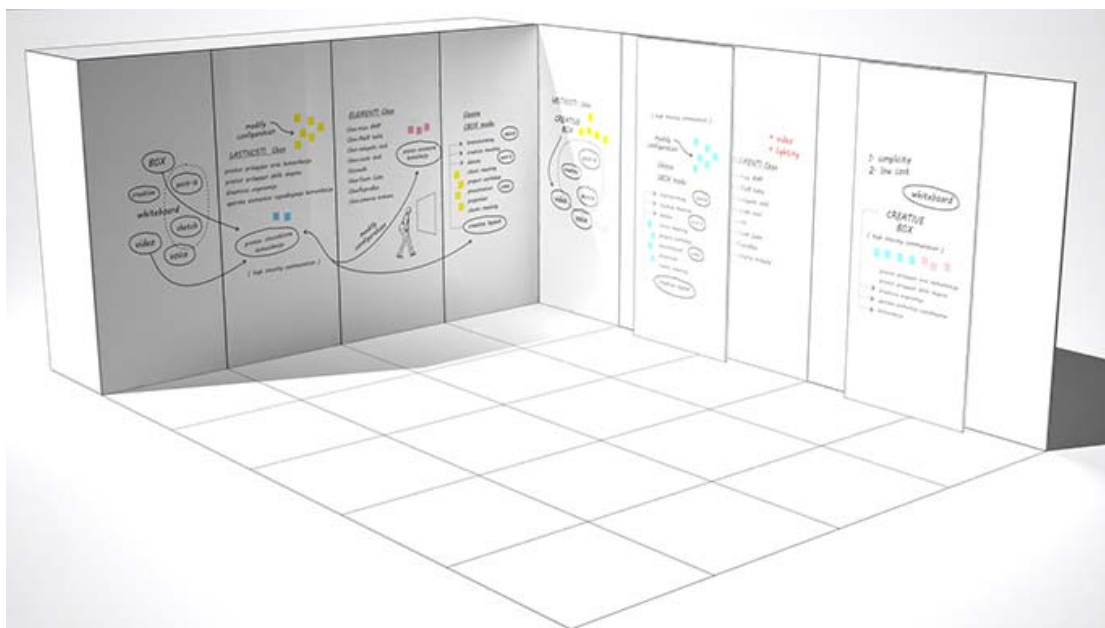
(Vir: GJA)

Slika 3.9: Creative Box (funkcionalna razporeditev delovne opreme, primer 7)



(Vir: GJA)

Slika 3.10: Creative Box (shranjevalni prostori v funkciji tabel)



(Vir: GJA)

Projekt bo predvidoma končan s serijsko proizvodnjo nekje v drugi polovici leta 2012, zato bodo relevantne meritve percepcije Creative Box-a kot ustvarjalnega prostora in njegovih učinkov na inovativnost možne šele leta 2013, ko bom enako

temo obravnavala v svoji magistrski nalogi. V tem delu sem se posvetila edini možni relevantni meritvi – ugotavljala sem percepcijo ideje o fizičnem prostoru kot spodbudi inovativnosti, pri čemer se ugotovitve lahko aplicirajo na omenjen projekt.

3.2.4 OPREDELITEV VZORCA

Z namenom pridobitve ustreznega vzorca (ustvarjalnih zaposlenih) sem izbrala več slovenskih podjetij, ki bi mi potencialno lahko zagotovili zadostno število respondentov. Na vabilo k sodelovanju v raziskavi sta se odzvali dve organizaciji. Z namenom ohranitve anonimnosti ju bom poimenovala Podjetje I in Podjetje II. Rezultate bom v analizi združila v enovit vzorec.

Podjetje I je veliko podjetje z okoli 1.100 zaposlenimi, katerega osnovna dejavnost je razvoj celovitih rešitev za komunikacijske potrebe informacijske družbe. 74% zaposlenih v podjetju ima univerzitetno izobrazbo, 16% zaposlenih ima končano srednješolsko izobrazbo, 6% magisterij in 1% končan doktorski študij. V raziskavi je sodelovalo 90 zaposlenih, kar predstavlja 81,8% celotnega vzorca.

Podjetje II je malo podjetje z 39 zaposlenimi, katerega osnovna dejavnost je analiza in razvoj informacijskih sistemov in drugih informacijskih rešitev. Izobrazbena sestava je sledeča: 28% zaposlenih ima končano srednješolsko izobrazbo, 5,1% zaposlenih ima višjo strokovno izobrazbo, 61,5% ima univerzitetno izobrazbo, 2,5% ima končan magistrski študij in 2,5% doktorski študij. V raziskavi je sodelovalo 20 oseb, kar predstavlja 18,2% celotnega vzorca.

Anketo sem zaključila 10. avgusta 2012. V njej je do takrat sodelovalo 110 respondentov, od tega 84 moških in 26 žensk s povprečno starostjo 38,6 let. Najmlajši respondent je bil star 19 let, najstarejši pa 56. Največ, tj. 53 (48,2%) respondentov je imelo dokončan magisterij, več od magisterija je imelo 8 (7,3%) respondentov, 25 (22,7%) respondentov je imelo diplomu, višješolsko izobrazbo je imelo 14 (12,7%)

respondentov, nedokončano višješolsko izobrazbo so imeli 3 (2,27%) respondenti, srednješolsko izobrazbo je imelo 7 (6,36%) respondentov²⁴.

3.2.5. REZULTATI ANKETE

Na vprašanje “Kako se sproščate?” je 40% respondentov odgovorilo, da se pogosto sproščajo s fizično aktivnostjo, 35% z delom na računalniku in 35% s poslušanjem glasbe. 34% jih občasno bere. Redko se respondenti sproščajo z igranjem družabnih iger (45%) in prehranjevanjem (30%) (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Kako se sproščate?

Kako se sproščate?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Fizična aktivnost	1%	5%	36%	40%	17%
Družabne igre	12%	45%	34%	7%	2%
Delo na računalniku	4%	15%	20%	35%	25%
Branje	2%	21%	34%	28%	17%
Prehranjevanje	19%	30%	30%	19%	2%
Poslušanje glasbe	5%	22%	25%	35%	14%

Na vprašanje “Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?” jih je največ odgovorilo, da se to zgodi zelo pogosto (49%) med poslušanjem radia, gledanjem televizije, brskanjem po internetu in z drugimi informacijskimi mediji. Družina in prijatelji so občasno vir informacij pri 43%, pogosto pa pri 39% respondentov. Najredkeje so vir informacij družabni dogodki z nepoznanimi ljudmi (glej tabelo 3.2).

Tabela 3.2: Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?

Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Radio, TV, internet	1%	4%	7%	39%	49%
Prijatelji, družina	2%	12%	43%	39%	5%

²⁴ Spletna anketa ima avtomatsko generirano lestvico izobrazbe, ki je prilagojena bolonjskemu sistemu izobraževanja. Odgovori zato niso nujno pravilni, saj respondenti morda kljub opozorilom niso bili pozorni na klasifikacijo. Še posebej je nejasna opredelitev diplome in magisterija - respondenti so lahko oboje dojemali kot je opredeljeno po pred-bolonjskem sistemu, ki ni skladen s trenutnim.

Tuji ljudje	13%	48%	25%	12%	3%
-------------	-----	------------	-----	-----	----

Na vprašanje o preferiranju rutine (*Rad/a imam rutino*) je povprečna ocena respondentov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni “sploh se ne strinjam”, 5 pa “zelo se strinjam”, 2, kar pomeni, da večini ljudi rutina ni všeč. Na enako vprašanje o ustvarjalnosti (*Rad/a imam ustvarjalno delo*) so v povprečju odgovorili z oceno **4,6**, kar lahko razumemo, kot da ima večina raje ustvarjalno kot rutinsko delo (glej tabelo 3.3 in graf 3.1).

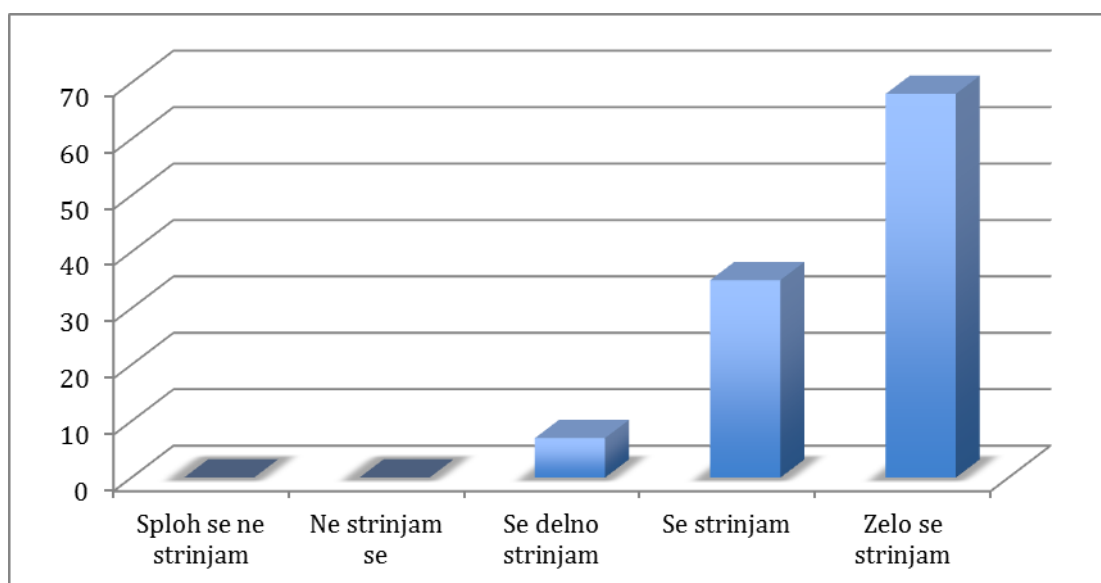
Tabela 3.3: Opisna statistična analiza spremenljivk

Descriptive Statistics²⁵

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4) Rad/a imam rutinsko delo (Ocenite od 1 do 5):	110	1	4	2.03	.953
5) Rad/a imam ustvarjalno delo (Ocenite od 1 do 5):	110	3	5	4.55	.615
Valid N (listwise)	110				

²⁵ Za ostale opisne statistične analize glej prilogo C.

Graf 3.1: Rad/a imam ustvarjalno delo.



Na vprašanje “V katerem delu dneva ste najbolj miselno aktivni/ustvarjalni/inovativni?” jih je 31% odgovorilo, da se to zelo pogosto, 36% pa pogosto, dogaja zjutraj, 59% respondentov je pogosto ustvarjalnih čez dan, 33% respondentov je pogosto ustvarjalnih zvečer, najbolj redko pa se to dogaja ponoči. Pri tem obstaja možnost, da so respondenti enačili čas, ko se jim ideja rodi, s časom, ko so idejo izrazili/implementirali (največkrat čez dan) (glej tabelo 3.4).

Tabela 3.4: V katerem delu dneva ste najbolj ustvarjalni?

V katerem delu dneva ste najbolj ustvarjalni?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Zjutraj	2%	18%	13%	36%	31%
Čez dan	0%	5%	20%	59%	16%
Zvečer	4%	16%	28%	33%	19%
Ponoči	20%	34%	20%	13%	14%

Na vprašanje “V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni?” jih je 51% odgovorilo, da se to pogosto, 27% pa zelo pogosto zgodi v neformalni interakciji, 42% odgovarja, da so občasno ustvarjalni tudi na formalnih druženjih. Na enako vprašanje jih 51% odgovarja, da so pogosto, 25% pa občasno ustvarjalni v socialni interakciji, 45% pa jih je pogosto, 27% pa zelo pogosto ustvarjalnih kadar so sami. Hkrati jih je 50% pogosto, 30% pa zelo pogosto ustvarjalnih samoiniciativno, 37% pa jih je pogosto oz.

25% občasno ustvarjalnih kadar so pod pritiskom. 27% jih je redko ustvarjalnih pod pritiskom (glej tabelo 3.5).

Tabela 3.5: V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni?

V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Pri neformalnem druženju	2%	5%	15%	51%	27%
Pri formalnem druženju	5%	22%	42%	30%	2%
V socialni interakciji	3%	9%	25%	51%	12%
Sami	0%	8%	19%	45%	27%
Samoiniciativno	1%	4%	15%	50%	30%
Pod pritiskom	6%	27%	25%	37%	5%

Iz rezultatov vidimo, da posamezniki menijo, da so najbolj ustvarjalni v neformalni interakciji, hkrati pa menijo, da so občasno ustvarjalni tudi na formalnih srečanjih. Hkrati so v rahlo večji meri ustvarjalni v socialni interakciji, kot sami, a je razlika manj očitna. Večina respondentov meni tudi, da so večkrat ustvarjalni samoiniciativno in manj kadar so pod pritiskom.

Na vprašanje “Kje ste najbolj ustvarjalni?” je 49% respondentov odgovorilo, da pogosto doma, 63% pa da pogosto v podjetju. 32% jih je občasno ustvarjalnih zdoma (Glej tabelo 3.6).

Tabela 3.6: Kje ste najbolj ustvarjalni?

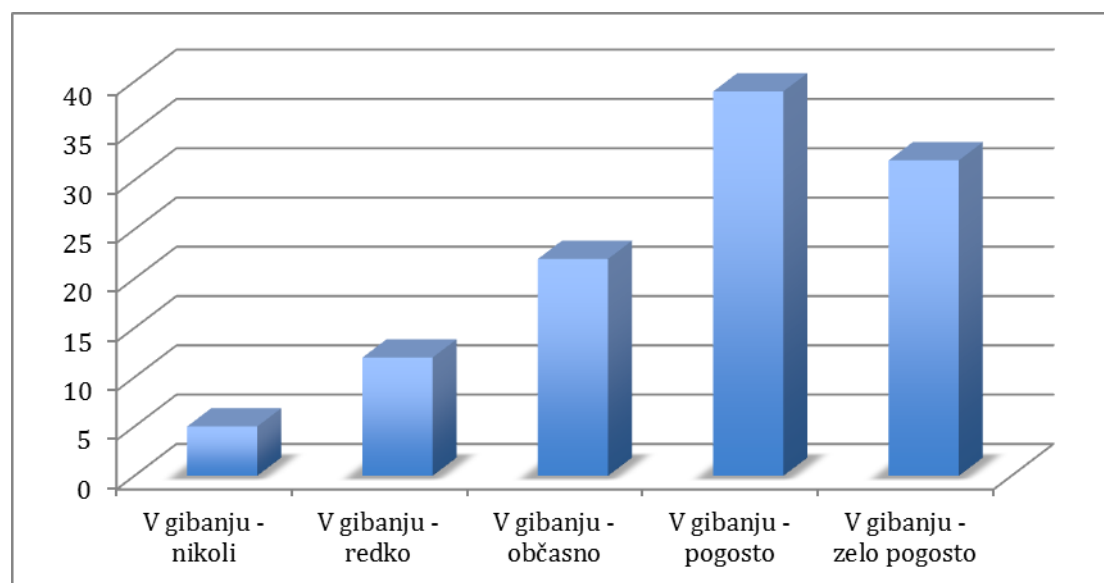
Kje ste najbolj ustvarjalni?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Doma	1%	6%	24%	49%	20%
V podjetju	1%	5%	15%	63%	16%
Zdoma, a ne v podjetju	9%	26%	32%	24%	9%

Pri vprašanju “Opredelite položaj, v katerem najlažje razmišljate/pridete do največ idej” je 51% respondentov odgovorilo, da so najbolj ustvarjalni sede, 39% pa občasno stoje. Leže je ustvarjalnih 28% respondentov pogosto, 28% občasno in 31% redko. 35% jih je pogosto ustvarjalnih med gibanjem, 29% celo zelo pogosto (glej tabelo 3.7 in graf 3.2).

Tabela 3.7: Opredelite položaj, v katerem pridete do največ idej.

Položaj, v katerem najlažje razmišljate?	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Sede	1%	7%	25%	51%	15%
Stoje	5%	25%	39%	24%	7%
Leže	5%	31%	28%	28%	8%
V gibanju	5%	11%	20%	35%	29%

Graf 3.2: Opredelite položaj, v katerem pridete do največ idej. – V gibanju.



Na vprašanje “Opredelite velikost skupine, v kateri menite, da najbolje delujete” jih je 42% odgovorilo, da so pogosto, 25% pa zelo pogosto ustvarjalni, kadar so sami. 47% jih je pogosto, 27% pa občasno, ustvarjalnih v tandemu. Največ (49%) jih je pogosto ustvarjalnih v skupini z od 2 do 4 člani. Stopnja ustvarjalne aktivnosti znatno upade pri večjih skupinah (glej tabelo 3.8).

Tabela 3.8: Opredelite velikost skupine, v kateri menite, da najbolje delujete.

Velikost skupine, v kateri najbolje delujete	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Sam/-a	1%	9%	24%	42%	25%
Tandem	0%	6%	27%	47%	19%
2-4 osebe	1%	5%	23%	49%	23%
4-8 oseb	2%	37%	34%	24%	4%
več kot 10 oseb	19%	51%	25%	5%	1%

Na vprašanje “Katera komunikacijska orodja uporabljate pri svojem delu?” jih je 93% odgovorilo, da zelo pogosto računalnik, kamero jih občasno uporablja 21%, redko 32%, nikoli pa 39%. Mikrofon redko uporablja 33% respondentov. Interaktivna tabla ni trendno komunikacijsko orodje, saj je nikoli ne uporablja kar 54% respondentov, redko okoli 23% respondentov in občasno 15% respondentov. Telefon zelo pogosto uporablja 46% zaposlenih, pogosto pa okoli 33% zaposlenih (glej tabelo 3.9).

Tabela 3.9: Katera komunikacijska orodja uporabljate pri svojem delu?

Komunikacijska orodja, ki jih uporabljate pri delu	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Računalnik	1%	0%	0%	6%	93%
Kamera	39%	32%	21%	6%	3%
Mikrofon	25%	33%	24%	12%	7%
Tabla	54%	23%	15%	6%	2%
Telefon	3%	9%	9%	33%	46%

Na vprašanje “Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **4,13**, pri čemer 1 pomeni “sploh mi ni pomembna” in 5 “zelo mi je pomembna”. Glede na rezultat lahko sklepamo, da je zaposlenim ureditev prostora precej pomembna (glej tabeli 3.10 in 3.11 ter graf 3.3).

Tabela 3.10: Srednja vrednost spremenljivke

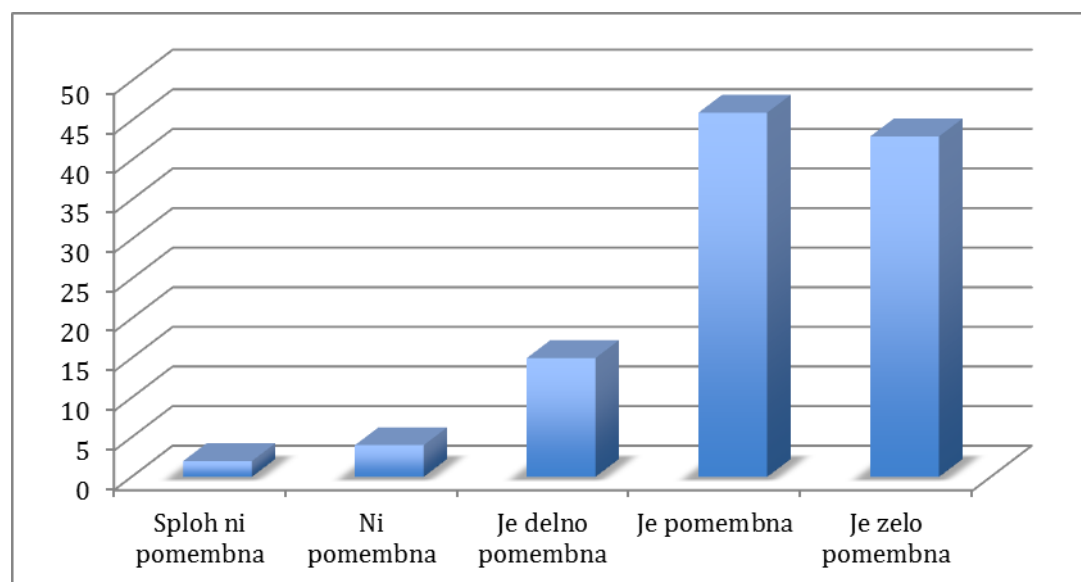
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14) Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate? (Ocenite od 1 do 5)	110	1	5	4.13	.910
Valid N (listwise)	110				

Tabela 3.11: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke

**14) Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?
(Ocenite od 1 do 5)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.8	1.8	1.8
2	4	3.6	3.6	5.5
3	15	13.6	13.6	19.1
4	46	41.8	41.8	60.9
5	43	39.1	39.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Graf 3.3: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?



Na vprašanje “Opređelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (svetloba).” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **4,42** na lestvici od 1 (umetna svetloba) do 5 (naravna svetloba), kar pomeni, da v večini preferirajo naravno svetlobo.

Na vprašanje Opređelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (hrup).” so zaposleni odgovorili s povprečno oceno **4,15**, kar na lestvici od 1 (hrup) do 5 (tišina) pomeni, da pretežno raje delajo v tišini oz. z nežnim zvočnim ozadjem.

Na vprašanje Opređelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (temperatura).” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **3,02**, kar na lestvici od 1 (hladnejše

ozračje) do 5 (toplejše ozračje) pomeni, da zaposleni raje delajo v nekoliko toplejšem, a ne pretoplem ozračju.

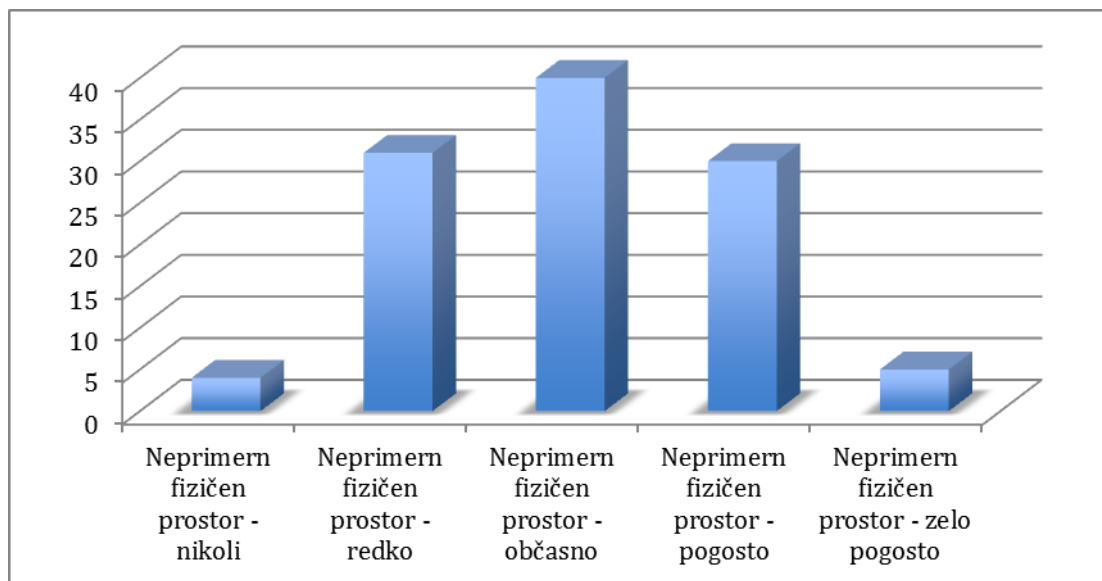
Na vprašanje “Opredelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (klima).” so zaposleni odgovorili s povprečno oceno **3.92**, kar na lestvici od 1 (umetna klima) do 5 (naravna klima) pomeni, da pretežno raje delajo v naravni klimi.

Na vprašanje “Kateri dejavniki mislite, da najbolj motijo (vaš) ustvarjalni tok misli?”, jih je 38% odgovorilo, da je to občasno, 31% pa pogosto pomanjkanje motivacije. Rutinsko delo demotivira ustvarjalne posameznike v 40% občasno in 35% pogosto. Da je neustrezno vodenje zelo pogosto demotivator ustvarjalnega dela so respondenti odgovorili s 25%, pogosto z 26%, občasno pa z 32%. 40% jih meni, da je za zmanjšano ustvarjalnost pogosto krivo neustvarjalno ozračje. 36% jih meni, da je za to občasno kriv neprimeren fizični prostor, 27% pa neustvarjalnost temu vzroku pripisuje pogosto. Fizične motnje so pogosto krive za neustvarjalnost po mnenju 34% respondentov, 31% pa se to zdi občasno. Motnjam v informacijski tehnologiji pripisuje demotivacijski vpliv na ustvarjalnost 35% respondentov občasno, 28% pa pogosto (glej tabelo 3.12 in graf 3.4).

Tabela 3.12: Kateri dejavniki mislite, da najbolj motijo ustvarjalni tok misli?

Dejavniki, ki zmotijo ustvarjalni tok misli	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Šibka motivacija	5%	15%	38%	31%	12%
Rutinsko delo	2%	12%	40%	35%	11%
Neustrezno vodenje	4%	13%	32%	26%	25%
Neustvarjalno ozračje	5%	12%	26%	40%	16%
neprimeren fizični prostor	4%	28%	36%	27%	5%
Fizične motnje	1%	8%	31%	34%	26%
Motnje v IT	5%	22%	35%	28%	11%

Graf 3.4: Neprimern fizičen prostor zmoti posameznikovo ustvarjalnost.



Za nadaljnjo analizo v programu SPSS sem spremenljivko razdelila v dva razreda. Tiste respondente, ki so na trditev “Neprimern fizičen prostor zmoti vaš ustvarjalni tok misli.” odgovorili z “nikoli” ali “redko” sem dodelila v prvi razred “ne”, kar pomeni, da menijo, da neprimern fizičen prostor ne (ali redko) vpliva negativno na njihovo ustvarjalnost. Druge, ki so na trditev odgovorili z “občasno”, “pogosto” ali “zelo pogosto”, pa sem uvrstila v drugo skupino “da”, torej menijo, da neprimern fizičen prostor negativno vpliva na njihovo ustvarjalnost. Primerjala sem odgovore obeh skupin na vprašanje “Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?” in ugotovila, da se respondentom, ki menijo, da neprimern fizičen prostor ne zmoti njihove ustvarjalnosti, zdi ureditev prostora, v katerem delajo, manj pomembna (povprečje 3,57), kot tistim, ki menijo, da neprimern fizičen prostor zavira njihovo ustvarjalnost (4,39). Zdi se torej, da tisti, ki se zavedajo negativnega vpliva neprimerno urejenega delovnega prostora, tudi na splošno dajejo večji poudarek na ureditev njihovega delovnega prostora (glej tabelo 3.13).

Tabela 3.13: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?

Report

NFP	Mean	N	Std. Deviation
ne	3.57	35	.979

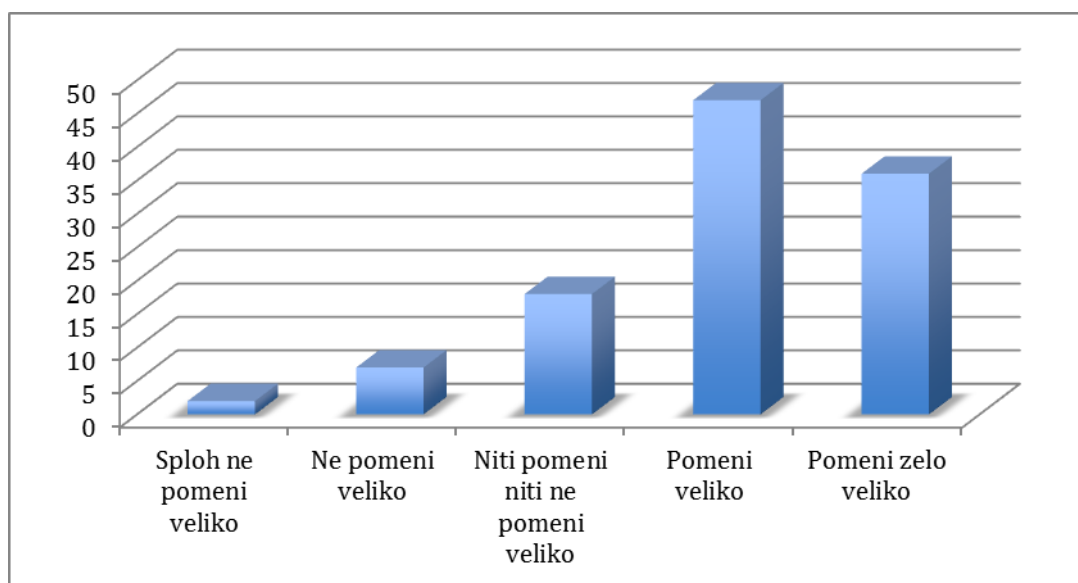
da	4.39	75	.751
Total	4.13	110	.910

Na vprašanje “Kako pogosto se vam zgodi, da vas, ko dobite idejo, ta povsem okupira, da ostalo ni več pomembno?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **3,33**, kar na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (vedno) pomeni, da se to večini zgodi občasno.

Na vprašanje “Kako pogosto se vam zgodi, da vam ideja “švigne” skozi glavo, in se, če si je ne zapišete, hitro izgubi?” so zaposleni odgovorili s povprečno oceno **3,01**, kar na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (vedno) pomeni, da se to večini zgodi dokaj pogosto.

Na vprašanje “Koliko vam pomeni, da si lahko delovni prostor urejate/prilagajate po meri?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **3,98**, kar na lestvici od 1 (mi sploh ne pomeni veliko) do 5 (pomeni mi zelo veliko) pomeni, da to večini pomen veliko (glej graf 3.5).

Graf 3.5: Koliko vam pomeni, da si lahko delovni prostor prilagajate po meri?



Na vprašanje “Menite, da prostori, v katerih trenutno delate, dovolj spodbujajo vašo ustvarjalnost?” so respondenti v **49,1%** odgovorili z “da”, v **50,9%** pa z “ne”.

V programu SPSS sem analizirala, kako se med respondenti, ki so na zgornje vprašanje odgovorili z “da” in tistimi, ki so odgovorili z “ne”, razlikuje odgovor na vprašanje “Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?” Primerjala sem povprečja in ugotovila, da tisti, ki so mnenja, da prostori, v katerih trenutno

delajo, ne ustrezajo pogojem ustvarjalnosti, znatno višje (4.36) ocenjujejo pomembnost ureditve prostora, v katerem delajo. Tisti, ki so s svojim trenutnim delovnim prostorom zadovoljni, pa na ureditev prostora ne dajejo večjega poudarka (3,89) (glej tabelo 3.14).

Tabela 3.14: Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?

Report

Meniteprostor	Mean	N	Std. Deviation
da	3.89	54	.965
ne	4.36	56	.796
Total	4.13	110	.910

Na vprašanje “Kakšen je pomen kolektiva v vašem podjetju?” so posamezniki odgovorili s povprečno oceno **4,12**, kar na lestvici od 1 (zelo majhen) do 5 (zelo velik) pomeni, da večina meni, da je kolektiv v njihovem podjetju zelo pomemben.

Na vprašanje “Kakšen je pomen posameznika v vašem podjetju?” so posamezniki odgovorili s povprečno oceno **3,42**, kar na lestvici od 1 (zelo majhen) do 5 (zelo velik) pomeni, da večina meni, da je posameznik pomemben, a manj pomemben od kolektiva.

Na vprašanje “Ali menite, da vodja ceni vašo ustvarjalnost?” je **72,7%** respondentov odgovorilo z “da”, **27,3%** pa z “ne”.

Na vprašanje “Kakšen vpliv, menite, da ima ustvarjalnost na napredovanje v vašem podjetju?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **2,71**, kar na lestvici od 1 (ustvarjalnost sploh ne vpliva na napredovanje) do 5 (ustvarjalnost je predpogoj napredovanja) pomeni, da respondenti menijo, da ustvarjalnost delno vpliva na napredovanje.

Na vprašanje “Kako je v vašem podjetju nagrajena inovativnost?” so bili najpogostejši odgovori “denarne nagrade” (občasno 41% in pogosto 10%), “priznanja” (občasno 45% in pogosto 11%), “dodatna izobraževanja” (občasno 35% in pogosto 15%) ter “materialne nagrade” (občasno 23%). Znatno odstotek respondentov meni, da nagrada ni nikoli kosilo s predsednikom uprave, prosti dnevi ali vikend paketi (Glej tabelo 3.15).

Tabela 3.15: Kako je v vašem podjetju nagrajena inovativnost?

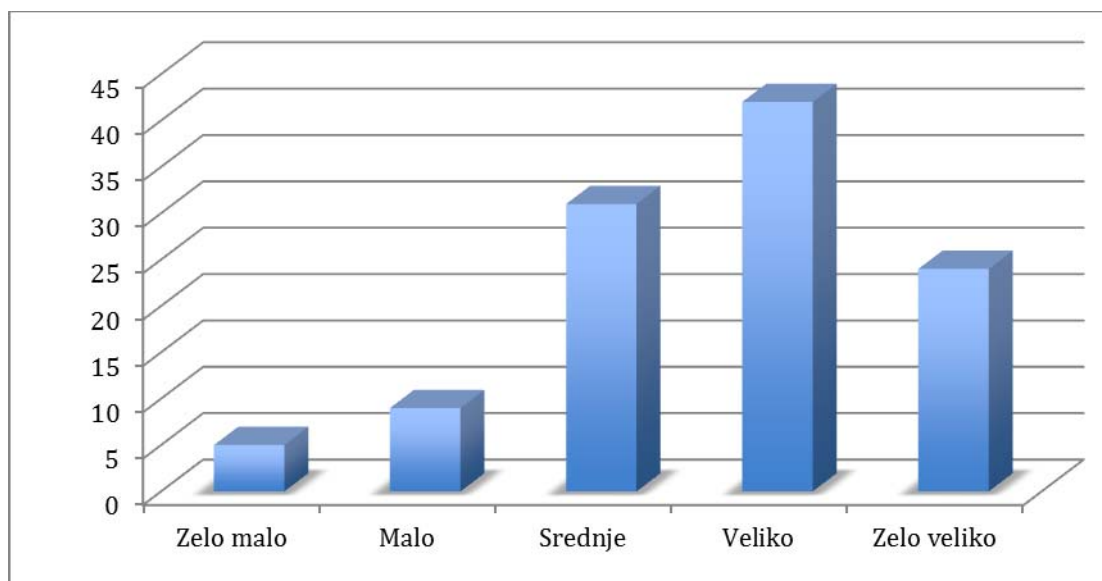
Nagrajevanje inovativnosti	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Denarne nagrade	12%	35%	41%	10%	2%
Priznanja	13%	31%	45%	11%	1%
Materialne nagrade	35%	39%	23%	3%	0%
Kosilo s predsednikom uprave	65%	26%	5%	2%	1%
Prosti dnevi	71%	19%	7%	3%	0%
Dodatna izobraževanja	32%	15	35%	15%	3%
Vikend paketi	92%	7%	1%	0%	0%

Na vprašanje “Na kakšen način si v skupini pomagate pri iskanju idej?” so bili najbolj pogosti odgovori “*brainstorming – vihrenje možganov*”, “*iskanje/odpravljanje pomanjkljivosti v idejah/kritičen pregled idej*”, “*iskanje alternativ*”, “*scenariji*”, “*neformalno kramljanje/debatiranje o rešitvah ob kavi*”, “*asociacije*” ter “*kreativno razmišljanje od rešitve k njenemu izvoru*”. En od udeležencev je izpostavil, da je redko težava v generiranju idej, pač pa v določanju, katere od idej prinašajo podjetju dodano vrednost.

Na vprašanje “Kako pogosto se vam zgodi, da novo idejo težko izrazite, ker se vam zdi tako drugačna od drugih?” so respondenti odgovorili s povprečno vrednostjo **2,76**, kar na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (vedno) pomeni, da se respondentom to občasno dogaja.

Na vprašanje “Koliko poslovno pomembnih informacij, se vam zdi, se v vašem podjetju generira skozi neformalno komunikacijo med zaposlenimi?” so respondenti odgovorili s povprečno vrednostjo **3,63**, kar na lestvici od 1 (zelo malo) do 5 (zelo veliko) pomeni, da se precej poslovno pomembnih informacij po mnenju zaposlenih generira pri neformalnem komuniciranju s sodelavci (glej graf 3.6).

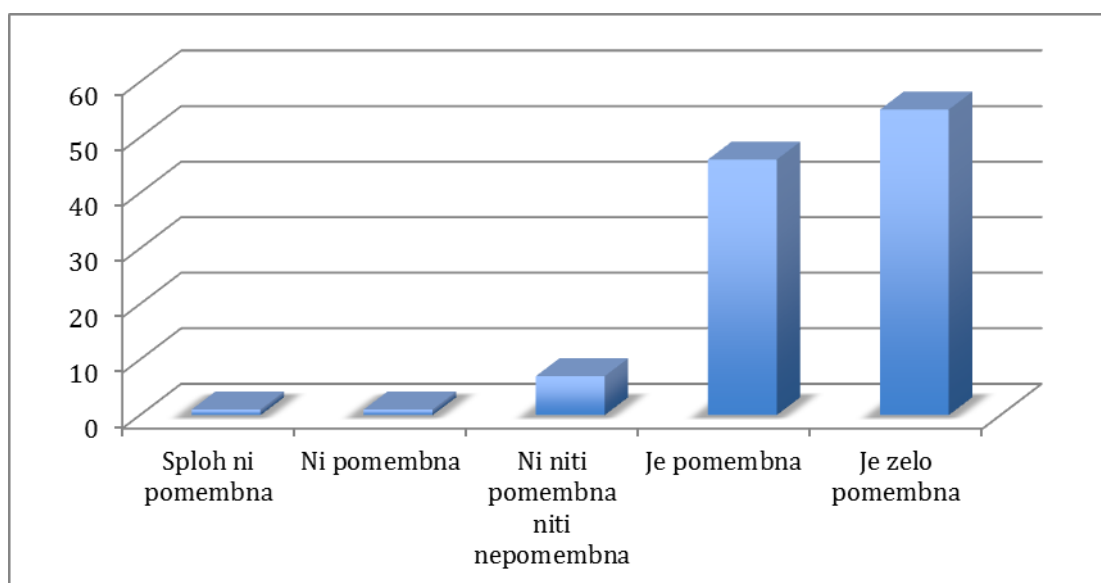
Graf 3.6: Koliko poslovno pomembnih informacij se v vašem podjetju generira skozi neformalno komunikacijo?



Na vprašanje “Koliko pozornosti, menite, vaše podjetje nameni prostorski ureditvi kot predpogoju inovativnega vedenja?” so respondenti odgovorili s povprečno vrednostjo **2,77**, kar na lestvici od 1 (zelo malo) do 5 (zelo veliko) pomeni, da podjetja povprečno vlagajo v prostorsko ureditev z namenom ustvarjanja pogojev za inovativnost.

Na vprašanje “Koliko menite, da je ustvarjalnost na splošno pomembna v posameznikovem življenju?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **4,39**, kar na lestvici od 1 (sploh ni pomembna) do 5 (zelo je pomembna) pomeni, da se zdi posameznikom ustvarjalnost na splošno zelo pomembna vrлина (glej graf 3.7).

Graf 3.7: Koliko je ustvarjalnost pomembna v posameznikovem življenju?

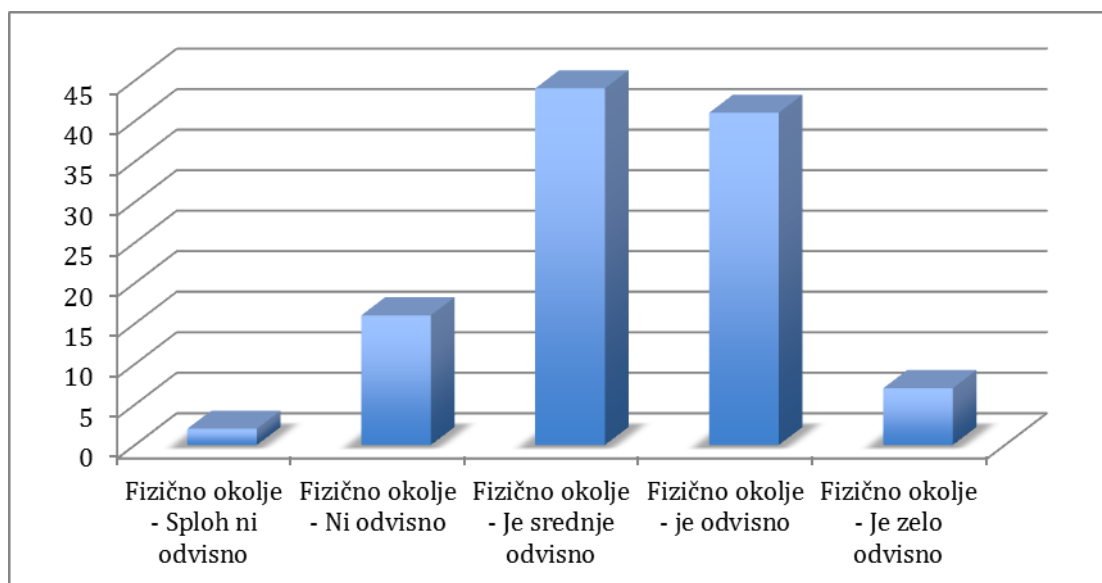


Na vprašanje “Kaj mislite, od česa sta odvisni posameznikova ustvarjalnost/inovativnost?” je največ respondentov odgovorilo, da motivacija tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na ustvarjalnost/inovativnost posameznika (40% jih meni, da je ustvarjalnost zelo odvisna od motivacije, 46% jih meni, da je precej odvisna od motivacije). Da je ustvarjalnost odvisna od prirojenosti meni 50% respondentov, od pridobljenosti pa (51%). 40% respondentov meni, da na ustvarjalnost delno, 37% pa precej, vpliva tudi fizično okolje (glej tabelo 3.16 in graf 3.8).

Tabela 3.16: Kaj mislite, od česa je odvisna posameznikova ustvarjalnost?

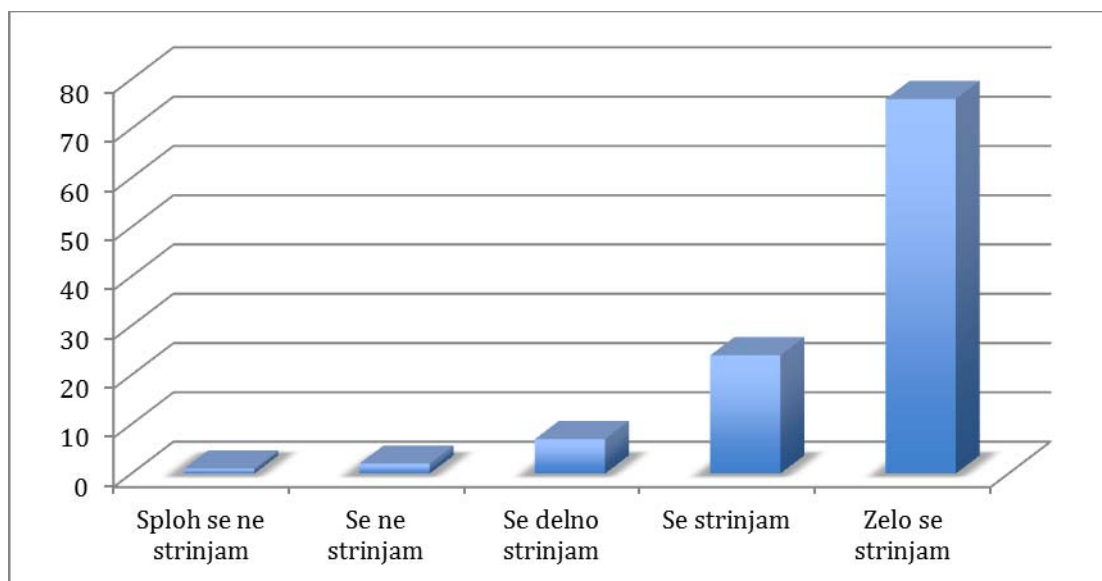
Dejavniki, od katerih je odvisna ustvarjalnost	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Prirojenost (geni)	3%	9%	20%	50%	18%
Pridobljenost (izobrazba)	2%	5%	29%	51%	13%
Notranja motivacija	0%	2%	12%	46%	40%
Fizično okolje	2%	15%	40%	37%	6%

Graf 3.8: Od česa je odvisna posameznikova ustvarjalnost? – Fizično okolje.



Na vprašanje “V kolikšnji meri menite, da je ustvarjalnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetja?” so posamezniki odgovorili s povprečno vrednostjo **4,56**, kar na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) pomeni, da respondenti menijo, da je ustvarjalnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetij (glej graf 3.9).

Graf 3.9: V kolikšnji meri je ustvarjalnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetja?



Vprašanje “Kako dojemate idejo prostora, ki bi spodbujal kreativnost?” je bilo odprtega tipa. Tu so se posamezniki lahko razgovorili o tem, če se jim zdi tak koncept prostora mogoč, kako si ga predstavljajo in če bi ga preizkusili. Od 103 veljavnih odgovorov jih je 11 idejo zavračalo, koncept ustvarjalnega prostora se jim ni zdel mogoč oz. takega prostora za lastno ustvarjalnost ne bi preizkusili. Ostalih 92 odgovorov sem razdelila na absolutno pritrdilne in skeptične. Absolutno pritrdilni so taki, ki se nakazujejo, da se respondent strinja z obstojem koncepta ustvarjalnega prostora, se mu torej zdi samoumeven in bi ga z veseljem preizkusil. Primeri takih odgovorov so na primer:

Ideja je seveda odlična. Moj vloga v podjetju je, da sem generator idej - in do ideje nikoli nisem prišel v prostorih firme, vedno nekje drugje, ponavadi v naravi med sprehodom. Če bi se dalo poustvariti podobne razmere v podjetju, bi bilo to super. Morda pa je celo bolje, da se človek odpelje v nek park in tam preživi mirno popoldne. Prav gotovo pa se zadev ne da tempirati – ideja se utrne, ko za njo pride čas - včasih traja več dni, tednov.

Brez motenj, brez hrupa, naravna svetloba, svež zrak/ustrezna ventilacija, veliko svetlobe in prostora, možnosti različnih postavitvev prostora in položajev posameznika (stoje, leže, sede, hoja...), možnost zapisovanja/skiciranja, različni naključni zanimivi predmeti kot "idea starters".

Sam si ga predstavljam kot samostojno pisarno, ampak urejeno na netradicionalen način, malce razmetano, z elementi različnih oblik, rastlinami, pogledom na dogajanje (avlo, mesto...).

“Odprt prostor namenjen prosti komunikaciji tako, da ljudje niso preveč ločeni med sabo (veliki skupni prostori namesto zaprtih pisarn)... točke stičišč, kjer se ljudje redno srečujejo in komunicirajo... udobna delovna mesta... prostori namenjeni zgolj druženju in sproščanju.”

Za spodbujanje kreativnosti bi moral imeti na voljo več različnih manjših prostorov. Tako bi si vsak lahko izbral delovno okolje, ki mu najbolj ustreza, ki ga najbolj spodbuja. Sedaj delam v prostoru kjer je 208 pisalnih miz, si morete misliti kako kreativen prostor je to. Okoli 100 ljudi gre vsak dan mimo moje mize do svojih delovnih mest, poslušam vsak telefonski pogovor v radiju 10 m, slike imam položene na mizo, ker je stena metre daleč.

Neformalno, sproščujoče okolje, radikalno drugačno od delovnega, brez formalnih pravil, brez pritiska pričakanj drugih, prostor, podoben domačemu ali naravnemu, prostor igre in ustvarjalnega kaosa, prostor barv in svetlobe, prostor druženja in izolacije, prostor sprostitve in klepeta, kjer lahko najdeš rešitev, ki je nisi usmerjeno iskal.

Prostor v katerem se nahajajo tudi predmeti ki ti na hitro omogočajo sprostitve, sladkanje in potešitev potreb telesa po počitku. Da je dovolj miren in ti omogoča delno intimnost.

Kvalitetne ideje mi velikokrat pridejo na misel ob dejavnostih, ki niso neposredno povezane s temo ideje, zato bi predlagal, da bi ljudje s seboj nosili male diktafone in si misli posneli, nato pa bi jih v mirni pisarni spravili v pisno obliko. Kot kreativni prostor torej predlagam kar naravo, pisarna, kjer spravimo misli v pisno obliko, pa je lahko čisto običajna, le da je dovolj mirna, vsaj sam se tako lažje zberem pri urejanju koščkov v celoto.

Skeptični odgovori vsebujejo besede in besedne zveze tipa “mogoče”, “če bi”, “si ne predstavljam, a bi preizkusil”. Respondenti so torej skeptični do učinkov takega prostora, a so ga pripravljene preizkusiti.

Zaenkrat še nimam izkušen s prostorom, ki bi bil namensko prilagojen za spodbujanje kreativnosti. Bi ga pa z veseljem preizkusil oz. me zanima kakšen bi bil dejanski vpliv.

Ideja se mi zdi zanimiva. Toda ustvariti tako okolje v nekem dalj časa obstoječem podjetju je, mislim da, težko. To je veliko lažje narediti v nekem novo-nastajajočem podjetju. Pa za tako zadevo potrebuješ veliko sredstev, kar pa tudi ni lahko dobiti v teh časih. Je pa vsekakor vredno poizkusa.

Vpliv prostora ne dojemam kot ključen, saj sem se navadil prilagajati pogojem, ki so mi (bili) na razpolago. Vsekakor je možno, da bi pravilno, oziroma optimalno zasnovan in opremljen prostor kreativnost povečal, zanesljivo pa bi povečal produktivnost. Smo pa ljudje različni, zato en sam koncept prostora ne bi dal zelenega rezultata pri vseh.

Kreativnost pri men je nek trenutni navdih in ubistvu niti ni toliko odvisna od prostora v katerem se nahajam. Težko si predstavljam to, da bi me nekdo posedel v neko kreativno sobo in mi rekel, sedaj bodi kreativen. Kreativno okolje zame pomeni, da so urejene osnovne stvari, ki jih potrebujem za delo tako, da se lahko osredotočim na delo in obenem kreativnost. Nekreativno pa to, da izgubljam čas za banalne stvari in niti nimam časa biti kreativen.

Mislim, da ni potreben poseben prostor, kamor bi se umaknili, da bi postali bolj kreativni kot sicer. Sejna soba z zelo veliko tablo za pisanje je po mojem mnenju edini res nujen predpogoj. Sicer pa je boljše kar neformalno "sestankovanje" na svojem delovnem mestu, kjer se dobi par ljudi in debatira. Problem pri tem pa je, da glasne debate motijo ostale, ker je pri nas en sam velik prostor za desetine delovnih miz. To pa potem rešujemo tako, da si nataknemo slušalke in navijemo glasbo.

Sklenem lahko, da večina respondentov odobrava koncept ustvarjalnega prostora, je nad njim navdušena ali ga je vsaj pripravljena preizkusiti. Respondenti so podali tudi ideje in predloge, kako naj bi tak prostor izgledal. Vsak zase ima specifično idejo ustvarjalnega prostora, ki bi po njegovem mnenju pozitivno vplival na njegovo lastno kreativnost.

3.2.6. INTERVJU

V empirični del naloge sem vključila tudi intervju s strokovnjakom na področju arhitekture in avtorjem projekta Creative Box, saj se mi poleg percepcije uporabnikov zdi pomembna tudi perspektiva profesionalnega osebja. Vprašanja so se nanašala predvsem na koncept ustvarjalnega prostora. Njegovi odgovori so izražali entuziazem glede projekta in prepričanost o vplivu fizičnega prostora na posameznikovo ustvarjalnost. Čeprav priznava, da ustvarjalni prostor ni ključna sestavina kreativnosti, verjame, da lahko neprimeren prostor pri posamezniku uniči ustvarjalni moment. Ravno zato je svojo delovno vlogo usmeril v projekt, ki bi podjetjem in drugim kreativnim ustanovam zagotavljal take pogoje, v katerih bi bila ustvarjalnost lažje udeležena. Zanj to pomeni prostor, ki omogoča komunikacijo, saj meni, da ustvarjalnost nastaja v socialni interakciji, se tam krepi in raste. Nasprotno prostori, ki komunikacijo zavirajo, po njegovem mnenju niso primerni za ustvarjalno udeleževanje. Tak prostor mora biti po njegovo "čist", saj nepotrebna navlaka preusmerja pozornost, zato posameznikom onemogoča, da bi se osredotočili na problem/idejo. Nujna sestavina prostora so interaktivne table, na katere lahko udeleženci hitro napišejo svoje ideje, še predno jih pozabijo. Miselni vzorci in druga vizualna orodja so znana kot ustrezen način za organizacijo misli, saj prikazujejo širšo sliko, ki si jo lažje vtisnemo v spomin in z njo lažje razpolagamo pri razvijanju nadaljnjih idej. Posameznikom je v takem prostoru prav tako potrebno omogočiti menjavanje položajev, saj je znano, da se človek po 15 minutah mirovanja v nekem položaju začne počutiti nelagodno in mora spremeniti svojo pozicijo. To v Creative Box-u omogočajo tabureji, stopnice, sedežne, prilagodljivi stoli in mize. Nenazadnje pa današnji poslovni svet zahteva učinkovito informacijsko tehnologijo z računalniki, projektorji ipd., zato mora tak prostor omogočati kompaktno shranjevanje opreme, da jo vsak naslednji uporabnik najde in prilagodi svojim zahtevam. Intervjuvanec poudari, da je višji cilj projekta v ozaveščanju in spreminjanju mentalitete posameznikov in kulture podjetij – ustvarjalnost mora postati sredstvo in cilj podjetij in njihovih zaposlenih.

4 UGOTOVITVE

Skozi delo sem skušala ugotoviti percepcijo vpliva ureditve delovnih prostorov na ustvarjalnost njihovih uporabnikov. Zanimala me je percepcija delovnega prostora kot potencialnega ustvarjalnega aranžmaja, ki bi v določeni meri spodbujal notranjo motivacijo zaposlenih k ustvarjalnosti. Preverjala sem naslednje hipoteze:

1. Posamezniki se zavedajo vpliva ureditve prostora na njihovo ustvarjalno aktivnost.

Hipotezo sem preverjala z vprašanjem "Kaj mislite, od česa sta odvisni posameznikova ustvarjalnost/inovativnost?", pri katerem je 40% respondentov menilo, da na ustvarjalnost delno, 37% pa precej, vpliva fizično okolje. 36% jih je na vprašanje o dejavniku, ki negativno vpliva na njihov ustvarjalni tok misli odgovorilo, da je za to občasno kriv neprimeren fizični prostor, 27% pa neustvarjalnost temu vzroku pripisuje pogosto. Glede na deleže lahko sklepamo, da respondenti menijo, da fizičen prostor vpliva na njihovo ustvarjalnost, neprimerno urejen prostor pa še posebej zmoti njihovo ustvarjalnost.

2. Posameznikom se zdi ureditev prostora relevantna komponenta njihovega dela.

Vprašanje "Koliko vam je pomembna ureditev prostora, v katerem delate?" je preverjalo zgornjo hipotezo. Po povprečni oceni **4,13** lahko sklepam, da je zaposlenim ureditev prostora zelo pomembna. Z analizo spremenljivk sem ugotovila tudi, da tisti, ki so mnenja, da prostori, v katerih trenutno delajo, ne ustrezajo pogojem ustvarjalnosti, znatno višje (**4,36**) ocenjujejo pomembnost ureditve prostora, v katerem delajo, kot tisti, ki so s svojim trenutnim delovnim prostorom zadovoljni (**3,89**). Prav tako se respondentom, ki menijo, da neprimern fizičen prostor ne zmoti njihove ustvarjalnosti, zdi ureditev prostora, v katerem delajo, manj pomembna (**3,57**), kot tistim, ki menijo, da neprimern fizičen prostor zavira njihovo ustvarjalnost (**4,39**). Po tem lahko sklepam, da se zdi večini posameznikom ureditev delovnega prostora pomemben dejavnik njihovega dela, še posebej pa tistim, ki trenutno z ureditvijo niso zadovoljni.

3. Posameznikom je pomembno, da lahko sooblikujejo svoj delovni prostor.

Na vprašanje “Koliko vam pomeni, da si lahko delovni prostor urejate/prilagajate po meri?” so respondenti odgovorili s povprečno oceno **3.98**, po čemer lahko sklepam, da se to večini zdi zelo pomembno in tako potrdim hipotezo.

4. Posamezniki se zavedajo demotivacijskega vpliva neprimerno urejenega delovnega prostora na njihovo ustvarjalnost.

Zgornjo hipotezo je preverjalo vprašanje “Kateri dejavniki mislite, da najbolj motijo (vaš) ustvarjalni tok misli”. Nanj je 36% respondentov odgovorilo, da je za to občasno kriv neprimeren fizični prostor, 27% pa neustvarjalnost temu vzroku pripisuje pogosto. Sklepam lahko, da se posamezniki v večini zavedajo, da lahko neprimerno urejen delovni prostor znatno vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu.

5. Neformalna komunikacija je za posameznike pomemben vir informacij.

Zgornjo hipotezo so preverjala naslednja vprašanja: “Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?”, “V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni?” in “Koliko poslovno pomembnih informacij, se vam zdi, se v vašem podjetju generira skozi neformalno komunikacijo med zaposlenimi?” Respondenti so odgovarjali, da so družina in prijatelji (kot posebitev neformalne interakcije) občasno vir informacij pri 43%, pogosto pa pri 39% respondentov. Najredkeje so vir informacij družabni dogodki z nepoznanimi ljudmi (kjer je komunikacija bolj formalne narave). 51% respondentov je odgovorilo, da so pogosto, 27% pa zelo pogosto najbolj ustvarjalni v neformalni interakciji. Na zadnje vprašanje so respondenti odgovorili s povprečno vrednostjo 3,52, pri čemer lahko sklepam, da respondenti menijo, da se veliko poslovno pomembnih informacij generira skozi neformalno komunikacijo med zaposlenimi.

6. Posamezniki menijo, da je inovativnost ključni predpogoj konkurenčnosti organizacije.

Na vprašanje “V kolikšnji meri menite, da je ustvarjalnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetja?” so posamezniki odgovorili s povprečno vrednostjo **4,56**, kar pomeni, da respondenti menijo, da je ustvarjalnost danes pomemben predpogoj konkurenčnosti podjetij.

Raziskovalno vprašanje sem delno potrdila z rezultati ankete, delno pa z intervjujem, v katerem je intervjuvanec večkrat poudaril, da je prostor pomemben dejavnik, ki

lahko, če je primerno oblikovan, pozitivno, sicer pa negativno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost/inovativnost. Njegova teorija bazira predvsem na ideji o prostorih, ki spodbujajo/zavirajo komunikacijo, saj se mu ta zdi ključni dejavnik kreativnosti. Njegove trditve je v večji meri mogoče zaslediti tudi v obravnavani literaturi kot sekundarnem viru raziskave. Sklenemo lahko, da primerno oblikovan prostor pozitivno vpliva na posameznikovo kreativnost, neprimeren prostor pa jo zavira.

5 SKLEP

Da sta ustvarjalnost in inovativnost ključ do uspeha na vseh ravneh družbe ni več skrivnost. Družba znanja temelji na produkciji in reprodukciji znanja kot vrednote. Od posameznika zahteva čim večji doprinos v bazen znanja, v zameno pa mu zagotavlja družbeno sprejetost in priznanje. Večji kot je doprinos, večje je povračilo. Da bi to dosegli, morajo posamezniki preseči običajne okvire dojemanja in poseči v prostor, kamor si običajno ne bi drznili; še raje, kamor si običajno ne bi drznili drugi.

Poslovno okolje je odvisno od ustvarjalnosti. Novi proizvodi in storitve temeljijo na dodani vrednosti, ki je drugi proizvodi nimajo in je rezultat kreativne aktivnosti ustvarjalnih posameznikov. Potrošniška kultura temelji na ideji, da zadovoljena potreba nikoli ni temelj zadovoljstva, pač pa nove, kompleksnejše potrebe. To pa je srž razvoja človeka, podjetij in družbe nasploh.

Da se ustvarjalni potencial v organizaciji lahko realizira, potrebuje ustrezne pogoje. Eno izmed področij zanimanja za pogoje ustvarjalnosti se ukvarja z oblikovanjem fizičnega prostora, ki bi zadostil potrebam, na katerih temelji ustvarjalno vedenje. V osnovi se ta interes kaže v oblikovanju optimalnih pogojev za fiziološko dobrobit človeka. Dobro počutje posameznika je danes samoumevno predpogoj njegove učinkovitosti. Da pa bi posameznik presegel sebe, potrebuje nekaj več. Nekaj, kar presega polje njegovega zavestnega delovanja. Pogoje, ki se jih ob prisotnosti ne zaveda, njihova odsotnost pa implicira nelagodje. Na teh pogojih temelji projekt Creative Box.

Creative Box ustvarja pogoje, ki na prvi pogled delujejo banalno, imajo pa globji pomen in funkcijo. Rdeča nit projekta je prilagajanje prostora uporabnikovim preferencam. Temelji na enostavnosti prilagajanja in obsegu možnosti, ki jih imajo po osebno in poslovnem profilu raznoliki posamezniki na voljo v nekem prostoru, glede na njihov trenutni cilj. Oblikovna enostavnost implicira čistost, odsotnost zunanjih motenj, ki bi lahko negativno vplivale na posameznikovo kreativno aktivnost.

Učinek projekta bomo ugotavljali s primerjavami ustvarjalne aktivnosti pred in po njegovi implementaciji. Diplomsko delo je prvi korak na tej poti. Z ugotavljanjem percepcije posameznikov smo skušali ugotoviti ali se zaposleni zavedajo pomena primerne ureditve fizičnega prostora in koliko se jim zdi ukvarjanje s problemom smiselno. Brez podpore potencialnih uporabnikov bi namreč težko speljali še tako relevanten projekt.

Skozi delo smo ugotovili, da se posamezniki jasno zavedajo pomena ustvarjalnosti tako za posameznika kot za podjetje in njegovo konkurenčnost. Fizični prostor dojemajo kot pomemben faktor ustvarjalnosti. Veliko jim pomeni, da lahko delovni prostor prilagajajo svojim trenutnim potrebam. Izražajo določeno mero skeptičnosti nad konceptom ustvarjalnega prostora, kar je z vidika njegove nekonvencionalne narave razumljivo, so pa v večini v projektu pripravljeni sodelovati in na idejo gledajo kot na osebni izziv. Prepričani so, da je neformalna komunikacija temeljna tudi v tako formalni entiteti kot je podjetje, in menijo, da je v največji meri ravno ta generator idej. Imajo vsak svojo specifično idejo, kakšen bi ustvarjalni prostor moral biti, se pa strinjajo, da je to prostor brez zunanjih motenj, v katerem se lahko posameznik posveti reševanju problemov z vsemi orodji, ki jih potrebuje, pa naj bo to stoje, leže, sede, v gibanju, podnevi ali ponoči. Ustvarjalni posamezniki se namreč zavedajo, da se ustvarjalnosti ne da zaukazati, lahko pa organizacije ustvarijo pogoje, da zacveti.

6 LITERATURA

Anderson, L. Donald. 2012. *Organization Development: The process of leading organizational change*. London: Sage publications. Dostopno prek: Google Books.

Berkun, Scott. 2010. *The Myths of Innovation*. Sebastopol: O'Reilly Media. Dostopno prek: Google Books.

CABE – British council for offices. 2005. *The impact of office design on business performance*. Dostopno prek: <http://www.cabe.org.uk/files/the-impact-of-office-design-on-business-performance.pdf> (28. maj 2012).

Carnevale, G. David. 1992. Physical Settings of Work: A Theory of the Effects of Environmental Form. *Public Productivity & Management Review* 15 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3380628> (10. maj 2012).

Carr, Clay. 1994. *The competitive power of constant creativity*. New York: AMACOM.

Chung-Jen, Chen, Huang Jing-Wen in Hsiao Yung-Chang. 2010. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower* 31 (8). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1895897&show=abstract> (10. junij 2012).

Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.

Cummings, G. Thomas in Christopher G. Worley. 2008. *Organization Development & Change*. Scarborough: Cengage Learning. Dostopno prek: Google Books.

Edwards, Clive. 2011. *Interior Design: a critical introduction*. London: Berg Publishers. Dostopno prek: Google Books.

Gaber Jovanovič Arhitekti. 2012. *Creative Box*. Dostopno prek: <http://www.gaberjovanovic.si/index.php?page=4> (1. julij 2012).

Gibbs, Jenny. 2005. *Interior Design*. London: Laurence King Publishing. Dostopno prek: Google Books.

Gladwell, Malcolm. 2000. *Designs for working*. The New Yorker: Department of human resources. Dostopno prek: http://www.gladwell.com/2000/2000_12_11_a_working.html (1. junij 2012).

Goldsmith, E. Ronald, Gordon R. Foxall. 2001. *The Measurement of Innovativeness. The international Handbook on Innovation*. Dostopno prek: Google Books.

Greene, C in J. Myerson. 2011. Space for thought: designing for knowledge workers. *Facilities* 29 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906052&show=abstract> (20. maj 2012).

GSA Office of Governmentwide Policy. 2006. *Innovative workplaces: benefits and best practices*. Dostopno prek: http://www.gsa.gov/graphics/pbs/Innovative_Workplaces-508_R2OD26_0Z5RDZ-i34K-pR.pdf (20. Maj 2012).

IBM Corporation. 2008. *The new collaboration: enabling innovation, changing the workplace*. Dostopno prek: <http://www-935.ibm.com/services/au/cio/pdf/new-collaboration-white-paper.pdf> (25. maj 2012).

Johnson, J. David, William A. Donohue, Charles K. Atkin in Sally Johnson. 2001. Communication, Involvement, and Perceived Innovativeness: Tests of a model with two contrasting innovations. *Group & Organization Management* 26 (1). Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/203362187/fulltextPDF?accountid=16468> (2. junij 2012).

Kahler Slater. 2010. *What makes a great workplace?* Dostopno prek: <http://www.kahlerslater.com/thought-leadership/what-makes-a-great-workplace> (2. junij 2012).

Kent, Tony. 2007. The School of Creative Enterprise. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35 (9). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Issn=0959-0552&volume=35&issue=9> (10. maj 2012).

Kim, W. Chan in Renee Mauborgne. 1997. Creating new market space. *Harvard Business Review on Innovation*. Dostopno prek: Google Books.

Kingston, William. 1990. *Innovation, creativity and law*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: FDV.

Martens, Yuri. 2011. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities* 29 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Articleid=1906055&show=abstract> (25. maj 2012).

McLean, N. Gary. 2006. ***Organization Development. Principles, Processes, Performance***. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Dostopno prek: Google Books.

Sailer, Kerstin. 2011. Creativity as social and spatial process. *Facilities* 29 (1/2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0263-2772&volume=29&issue=1> (10. maj 2012).

Seo, Myeong-Gu, Linda L. Putnam in Jean M. Bartunek. 2004. Dualities and Tensions of Planned Organizational change. V *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Ur. Marshall Scott Poole in Andrew H. Van de Ven, 73-107. New York: Oxford University press.

Serrat, Oliver. 2009. *Harnessing Creativity NAD Innovation in the Workplace*. Asian Development Bank. Dostopno prek: <http://www.adb.org/publications/harnessing-creativity-and-innovation-workplace> (13. maj 2012).

Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Wikipedia. 2012a. *Hot desking*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Hot_desking (25. maj 2012).

--- 2012b. *Hawthorn's effect*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect (3. junij 2012).

Yuan, Feirong in Richard W. Woodman. 2010. Innovative behaviour in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal* 53 (2). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=>

8bf2f25f-ad25-432d-be05-8fa0056074ef%40sessionmgr15&vid=2&hid=6 (5. junij 2012)

Zoghi, Cindy, Robert D. Mohr in Peter B. Meyer. 2010. Workplace organization and innovation. *Canadian Journal of Economics* 43 (2). Dostopno prek: <http://www.bls.gov/ore/pdf/ec070040.pdf> (25. maj 2012).

PRILOGE

PRILOGA A: ANKETA - PERCEPCIJA FIZIČNEGA PROSTORA KOT SPODBUDA INOVATIVNOSTI/USTVARJALNOSTI

Pozdravljeni!

Moje ime je Tamara Petelinek in sem študentka Fakultete za družbene vede, programa Sociologije – kadrovskega menedžmenta. V okviru diplomskega dela pod mentorstvom Dr. Dane Mesner-Andolšek se skupaj s studiem GABERJOVANOVIČ arhitekti, ki zaposluje strokovnjake s področja arhitekture, ukvarjam z raziskovanjem vpliva fizičnega prostora na ustvarjalnost/inovativnost posameznikov. Konkretno me ta povezava zanima v okviru delovnega okolja zaposlenih, katerih ključna kompetenca je ustvarjalnost (tj. vsaka dejavnost, ki pripelje do neke relativno nove rešitve obstoječega problema). Ker je ustvarjalnost danes v času izjemne konkurence na vseh področjih vedno bolj cenjen proces, postaja vprašanje pogojev, v katerih le-ta cveti, vedno bolj relevantno, zavest, da je ustvarjalnost del vseh ljudi, ne le izjemnih posameznikov, pa čedalje bolj vikorporirana v kulturo podjetij.

Na vas se torej kot na t.i. "delavce znanja", ustvarjalne in inovativne posameznike obračam, da mi skozi iskreno odgovarjanje na sledeča vprašanja pomagate k čim bolj relevantnim ugotovitvam. Anketa je anonimna, ugotovitve, ki bodo iz nje izhajale, pa bodo uporabljene izključno v raziskovalne namene diplomske naloge in ne bodo pod nikakršnimi pogoji predane tretji osebi.

Vnaprej se vam zahvaljujem za zaupanje in sodelovanje!

1. Spol: M / Ž

2. Starost: izbere starost

3. Izobrazba:

1. osnovno izobraževanje
2. srednješolsko izobraževanje
3. poklicno izobraževanje
4. diploma
5. višješolsko izobraževanje
6. nedokončano višješolsko izobraževanje

- 7. magisterij
- 8. več kot magisterij
- 9. drugo

4. Kako se sproščate?

- a) Fizična aktivnost: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) Družabne igre: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) Delo z računalnikom: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) Branje knjig: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- e) Prehranjevanjem: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- f) Poslušanje glasbe: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

5. Kje dobite v zasebnem življenju največ informacij?

- a) Radio/televizija, internet in drugi informacijski mediji: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) družabni dogodki z ljudmi, ki so vam blizu: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) družabni dogodki s tujimi ljudmi: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

6. Rad/a imam rutinsko delo (ocenite od 1 do 5):

(sploh se ne strinjam) 1 2 3 4 5 (zelo se strinjam)

7. Rad/a imam ustvarjalno delo (ocenite od 1 do 5):

(sploh se ne strinjam) 1 2 3 4 5 (zelo se strinjam)

8. V katerem delu dneva ste najbolj miselno aktivni/ustvarjalni/inovativni?

- a) zjutraj: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) čez dan: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) zvečer: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) ponoči: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

9. V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni/inovativni?

- a) Pri neformalnem druženju znotraj podjetja: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) na formalnih sestankih: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

10. V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni/inovativni?

- a) v socialni interakciji: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) sami: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

11. V kakšnih pogojih ste najbolj ustvarjalni/inovativni?

- a) Samoiniciativno: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) Ko ste pod pritiskom/se od vas to zahteva: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

12. Kje ste najbolj ustvarjalni?

- a) doma: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) v podjetju: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) zdoma, vendar ne v podjetju: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

13. Opredelite položaj, v katerem najlažje razmišljate/pridete do največ novih idej:

- a) sede: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) stoje: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) leže: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) v gibanju (hode, v avtu, na kolesu): nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

14. Opredelite velikost skupine, v kateri menite, da najbolje delujete.

- a) sam/a: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) v tandemu: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) z 2-4 osebami: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) s 4-8 osebami: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- e) v skupini z več kot 10 osebami: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

15. Kako pogosto uporabljate naslednja (komunikacijska) delovna orodja pri vašem delu:

- a) računalnik: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) kamera: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) mikrofoni: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) interaktivna tabla: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- e) telefon: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

16. Koliko vam je pomembna ureditev fizičnega prostora, v katerem delate?

sploh ni pomembna 1 2 3 4 5 zelo pomembna

17. Opredelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (svetloba):

umetna 1 2 3 4 5 naravna

18. Opredelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (hrup):

hrup 1 2 3 4 5 tišina

19. Opredelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (temperatura):

hladnejše 1 2 3 4 5 toplejše

20. Opredelite karakteristike prostora, v katerih lažje delate (klima):

umetna 1 2 3 4 5 naravna

21. Kateri dejavniki mislite, da najbolj zmotijo (vaš) ustvarjalni tok misli?

- a) šibka motivacija: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- b) preobremenjenost z rutinskim delom: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) neustrezno vodenje: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) neustrezno ozračje: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- e) neprimern fizični prostor: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- f) fizične motnje (hrup, gneča): nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- g) motnje v informacijski tehnologiji: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

22. Kako pogosto se vam zgodi, da vas, ko dobite idejo, ta povsem okupira, da ostalo ni več pomembno (ocenite od 1 do 5)?

Nikoli 1 2 3 4 5 vedno

23. Kako pogosto se vam zgodi, da vam ideja "švigne" skozi glavo, in se, če si je ne zapišete, hitro izgubi (ocenite od 1 do 5)?

Nikoli 1 2 3 4 5 vedno

24. Koliko vam pomeni, da si lahko fizični delovni prostor urejate/prilagajate po meri (ocenite od 1 do 5)?

Mi sploh ne pomeni veliko 1 2 3 4 5 Pomeni mi zelo veliko

25. Menite, da prostori, v katerih trenutno delate, dovolj spodbujajo vašo ustvarjalnost?

DA

NE

26. Kakšen je pomen kolektiva v vašem podjetju (ocenite od 1 do 5)?

Zelo majhen 1 2 3 4 5 zelo velik

27. Kakšen je pomen posameznika v vašem podjetju (ocenite od 1 do 5)?

Zelo majhen 1 2 3 4 5 zelo velik

28. Ali menite, da vodja ceni vašo ustvarjalnost?

DA

NE

29. Kakšen vpliv, menite, da ima ustvarjalnost na napredovanje v vašem podjetju (ocenite od 1 do 5)?

ustvarjalnost ne vpliva na napredovanje 1 2 3 4 5 ustvarjalnost je predpogoj napredovanja

30. Kako je v vašem podjetju nagrajena inovativnost?

a) denarne nagrade: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

- b) priznanja: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- c) materialne nagrade: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- d) kosilo s predsednikom uprave: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- e) prosti dnevi: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- f) možnost dodatnih izobraževanj: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto
- g) vikend paketi: nikoli redko občasno pogosto zelo pogosto

31. Na kakšen način si v skupini pomagate pri iskanju idej? (brainstorming, iskanje analogij, metafor, ustvarjanje scenarijev ipd.)

32. Kako pogosto se vam zgodi, da novo idejo težko izrazite, ker se vam zdi tako drugačna od drugih (ocenite od 1 do 5)?

Nikoli 1 2 3 4 5 vedno

33. Koliko poslovno pomembnih informacij, se vam zdi, se v vašem podjetju generira skozi neformalno komunikacijo med zaposlenimi (Ocenite od 1 do 5)

zelo malo 1 2 3 4 5 zelo veliko

34. Koliko pozornosti, menite, vaše podjetje nameni prostorski ureditvi kot predpogoju inovativnega vedenja (ocenite od 1 do 5)?

zelo malo 1 2 3 4 5 zelo veliko

35. Koliko, menite, da je ustvarjalnost na splošno pomembna v posameznikovem življenju (ocenite od 1 do 5)?

Sploh ni pomembna 1 2 3 4 5 zelo je pomembna

36. Kaj mislite, od česa sta odvisni posameznikova ustvarjalnost/inovativnost (ocenite od 1 do 5)?

a) genov (prirojenost): sploh ni odvisno ni odvisno je srednje odvisno je odvisno je zelo odvisno

b) izobraženosti (pridobljenost): sploh ni odvisno ni odvisno je srednje odvisno je odvisno je zelo odvisno

c) motivacije(zunanje in notranje): sploh ni odvisno ni odvisno je srednje odvisno je odvisno je zelo odvisno

d) fizičnega okolja: sploh ni odvisno ni odvisno je srednje odvisno je odvisno je zelo odvisno

37. V kolikšnji meri menite, da je inovativnost danes ključni predpogoj konkurenčnosti podjetja (ocenite od 1 do 5)?

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 se popolnoma strinjam

38. Kako dojemate idejo prostora, ki bi spodbujal kreativnost? Se vam zdi to mogoče? Bi svojo ustvarjalnost preizkusili v takem prostoru?

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

PRILOGA B: INTERVJU Z ARHITEKTOM SAŠO JOVANOVIČEM

Kaj za vas pomeni ustvarjalnost? Kakšen domet ima ustvarjalnost v danes v poslovnem okolju?

Ustvarjalnost je prvina s katero se ukvarjamo vsakodnevno pri našem delu in tudi naše stranke temu vprašanju posvečajo vse večjo pozornost. Kot arhitekti se v studiu GJA (GABERJOVANOVIČ Arhitekti) čutimo dolžne, da tudi sami v tej smeri nekaj doprinesemo in pripravimo rešitve, ki bodo dostopne čim širši množici uporabnikov. Pojem ustvarjalnosti danes v poslovnem okolju ni več le modna muha, temveč nujno potrebno orodje za preživetje v zahtevnem in spremenljivem svetu. Ustvarjalna poslovna kultura ni enkratni dosežek navdihnjenega posameznika, temveč skupinski proces, ki daje prave rezultate šele, ko se za to zares odločimo in predvsem v širšem časovnem obdobju. Ti rezultati so neprecenljivi in kot voda potrebni v vsakdanu današnjega poslovnega življenja.

Koliko lahko po vaše vplivamo na posameznikovo kreativnost? Ni to predvsem prirojen del človeka?

Danes še zmeraj velja prepričanje, da kreativnosti ni mogoče zaukazati; morda to deloma res drži, vendar lahko veliko storimo tako, da ustvarimo izboljšane pogoje, v katerih lahko ustvarjalnost cveti. Okolje kot je CreativeBox lahko učinkovito uredimo v vsakem vsaj 25m2

velikem prostoru, kar je površina, ki jo lahko najdemo v vsakem podjetju ali izobraževalni ustanovi.

Kaj je po vaše predpogoj, da so ljudje lahko ustvarjalni?

Razvoj informacijske tehnologije je v zadnjem obdobju precej spremenil naše komunikacijske navade, vendar ljudje še zmeraj doživljamo ustvarjalnost najbolj intenzivno takrat, ko smo v direktnem stiku drug z drugim. Prostor zelo pomembno vpliva na zmožnost našega komuniciranja: nekateri prostori komunikacijo vzpodbujajo, drugi jo pač zavirajo.

Kaj torej v prostoru spodbuja ustvarjalnost? Kateri so potrebni elementi?

Ideal ustvarjalnega prostora je verjetno otroško igrišče, ki je na prvi pogled prazen in neizdelan, vendar lahko v hipu spremeni svojo ureditev in namen. V takšnem prostoru je medsebojna komunikacija zelo enostavna in katerikoli otrok je lahko v svojem trenutku v središču dogajanja. To so zelo pomembne prvine ustvarjalne komunikacije. Podobno zasnovan prostor so uporabljali tudi stari Grki na agori. Morda ni naključje, da oboji, predvsem pa otroci - slovijo po svoji ustvarjalnosti. Če želimo v prostoru omogočiti visoko intenzivnost komunikacije, mora biti prostor prilagodljiv! Prilagojen mora biti vrsti komuniciranja (predstavitve, kreativni sestanek, debata...) ter predvsem obliki in vrsti delovne skupine, ki prostor uporablja (prostora namenjena trem ali dvajsetim uporabnikom se po zasnovi zelo razlikujeta). Bistvo prilagodljivosti je predvsem v tem, da lahko iz prostora odstranimo vse nepotrebne elemente, ki lahko komunikacijo ovirajo in otežujejo ter uporabimo samo tiste elemente, ki jih nujno potrebujemo. Učinkovitost komunikacije lahko v prostoru vzpodbudimo tudi z zelo enostavnimi elementi. Tipičen element je mobilna ali stenska tabla, na katero lahko hitro in spontano prenesemo svoje misli. Misel napisana na tablo je veliko bolj prezentna od misli izražene z govorom ter predvsem časovno bolj obstojna od ideje, ki je le izgovorjena. Med pogovorom se namreč veliko dobrih idej sproti razblini in pobegne. Kljub svoji enostavnosti so priročne table in stenske površine, po katerih je mogoče pisati, zelo pomembna nagradnja verbalne in telesne komunikacije. Uporaba projektorjev, laptopov, tablic je že samoumevna. Že v osnovi pa je pomembna tudi oprema, ki nam omogoča ergonomsko kvalitetno bivanje. Naše telo mora za dobro počutje svoje pozicije spreminjati, zato mu je potrebno omogočiti različne pozicije (več vrst sedenja, delo stoje ipd.). Za to je priporočena uporaba tudi višinsko nastavljenih miz.

Kaj pa ustvarjalnost zavira?

Ustvarjalnost lahko zavira več stvari, pomembno vlogo pa večinoma odigra neprimeren prostor, ki tovrstni komunikaciji ni namenjen in je poln neprimerene in nepotrebne opreme. Ta razpršuje našo pozornost in otežuje pristen in spontan kontakt med uporabniki. Zelo pomembno vlogo igra tudi ergonomska pozicija naših teles. Nekateri bolje razmišljamo stoje ali med hojo, drugi zleknjeni ali celo leže. Vendar bistvo primerne ergonomije ni v iskanju idealne pozicije telesa, temveč v zavedanju, da postane vsaka pozicija nelagodna, kadar je ne spremenimo več kot 15 minut. Fizično nelagodje se zelo hitro prenese v naš miselni svet in naša sposobnost iskričnega razmišljanja začne strmo upadati. V prostoru je zato potrebno omogočiti in vzpodbujati menjavo pozicij telesa; od stoječih delovnih pozicij do različnih oblik sedenja in zakaj ne ležanja, če je to potrebno. Prav dinamična ergonomija je ena od

pomembnih lastnosti programa opreme Creative Box, ki je namenjen kreativnem in ustvarjalnem delu.

Kaj je t.i. Creative Box, ki ga omenjate?

Je dokaz, da za ustvarjanje prostorov učinkovite komunikacije ne potrebujemo velikih sredstev. CreativeBox je program ustvarjalnega delovnega in edukativnega prostora, ki smo ga razvili skupaj s podjetjem Elan Inventa in je namenjen izvajanju kreativnih komunikacijskih dogodkov. Prostor je poligon interaktivne komunikacije, ki ga je moč v trenutku prilagoditi različnim vrstam komunikacijskih dogodkov. Potreba po novi definiciji uporabe prostora (predvsem v želji po večji ustvarjalnosti) izhaja iz sprememb, ki jih je v naša življenja prinesel razvoj informacijske tehnologije. Veliko spremembo pogojev uporabnosti prostora je prinesel nedavni prehod na zmogljive mobile naprave, ki omogočajo dostop do informacij kjerkoli in kadarkoli. Zaradi tega se zmanjšuje se naša potreba po prostorih namenjenih zgolj informiranju torej prostorih enosmerne komunikacije kot so (tipične sejne sobe, predavalnice ipd.) ter hkrati narašča naša potreba po prostorih ustvarjalne komunikacije. Tovrstna komunikacija je večsmerna, nehirarhična in ni centralizirana in oblikovati je potrebno prostore, ki tovrstno komunikacijo omogočajo. Učinkovitost tako oblikovanega prostora je izjemna, saj s svojo večkratno funkcijo nadomešča prostore bistveno večjih kvadratur. Mobilna oprema je kompaktno zložena v omaro z dvigali in enostavno dostopna, zato v vsakem trenutku omogoča optimalno ureditev prostora in prilagoditev posebnostim posamezne delovne skupine. Vse stenske površine in mobilne table so namenjene spontanemu izražanju in vzpodbujanju skupinske komunikacije. Prostor je lahko opremljen s projekcijskimi platni in video projektorji.

Katere ureditve prostora so najbolj uporabne?

Tukaj ni nekega univerzalnega pravila, temveč le poslušanje trenutnih potreb. Če ustvarjamo prostor npr. za brainstorming in iskanje novih idej, je potrebno upoštevati, da potrebujemo uporabniki takrat navadno malce širši osebni psihološki prostor in zato ni dobro, da sedimo preveč blizu drug drugega. Priporočena je tudi raznolikost ergonomskih pozicij (npr. da ne sedimo vsi za isto mizo), ki se kasneje kažejo tudi v raznolikosti pridelanih idej. V neki drugi kreativni fazi, npr. ko je potrebno med že pripravljenimi idejami izbrati tisto najboljšo, pa je uporabna precej drugačna postavitev prostora. Takrat navadno strnemo glave, skupaj sedemo za ne preveliko mizo in tako ustvarimo nek skupen psihološki prostor, v katerem smo bolj soglasni in usklajeni, kar je v tovrstnih fazah projekta zelo pomemno.

Kakšne so vaša pričakovanja glede vpliva koncepta Creative Box na slovensko (in morebiti tudi na tuje) poslovno okolje, in kakšen menite, da bo njegov donos na mikro ravni (vpliv na zaposlene)?

Poleg direktne uporabne vrednosti orodja so pričakovanja glede Cbox usmerjena predvsem v ozaveščanje ljudi in dvig ustvarjalne kulture. Današnja poslovna kultura namreč temelji veliko bolj na rutinskem kot ustvarjalnem delu, kar enostavno ne zadošča več. Ustvarjalnost je zato potrebno popularizirati, jo narediti hype in Cbox je precej fancy orodje za doseganje tega cilja. Tudi uprava, ki v podjetju postavi Cbox, s tem jasno sporoča zaposlenim kakšna so njena pričakovanja, vrednote in poslovna vizija. Eden od zanimivih vidikov je tudi ta, da

podjetjem predlagamo Cbox kot igračko za njihove najsposobnejše delavce - kot neke trendseterje nadgradnji poslovne kulture. Torej: poleg direktne in uporabne funkcije Cbox je zelo pomembna tudi sporočilna vrednost, kot nujno orodje za nadgradnjo poslovne kulture. Cbox nastaja kot brand s svojo zgodbo in po mojem mnenju je ta zgodba enako pomembna kot njena uporabna funkcija. Ljudi je potrebno na novo mobilizirati. Dejanski ustvarjalni rezultati prihajajo šele na srednji in dolgi rok in za to je potrebno koreniteje poseči v delovne navade. Moje ambicije s Cbox so precej višje kot zgolj izdelovanje opreme. Predvsem si želim povezovati ljudi, ki bodo Cbox uporabljali, da bodo lahko izmenjevali izkušnje in se uspešno mrežili. V jeseni predvidoma štartamo tudi na slocialnih omrežjih, z namenom predvsem povezati ustvarjalne ljudi v slo in tudi širše. To se nam nenazadnje zdi tudi najcenejša in najučinkovitejša strategija promocije.

PRILOGA C: STATISTIČNA ANALIZA NEKATERIH RAZISKOVALNIH SPREMENLJIVK

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4) Rutinsko delo	110	1	4	2.03	.953
5) Ustvarjalno delo	110	3	5	4.55	.615
14) Ureditev prostora	110	1	5	4.13	.910
15) Svetloba	110	1	5	4.42	.861
16) Hrup	110	1	5	4.15	.859
17) Temperatura	110	1	5	3.02	.995
18) Klima	110	1	5	3.92	1.042
20) Ideja okupira	110	1	5	3.33	.900
21) Ideja švigne	110	1	5	3.01	.943
22) Delovni prostor po meri	110	1	5	3.98	.958
24) Kolektiv	110	1	5	4.12	.946
25) Posameznik	110	1	5	3.42	1.192
27) Vpliv ustvarjalnosti	110	1	5	2.71	1.160
30) Idejo težko izraziti	110	1	5	2.76	.985
31) Neformalna komunikacija	110	1	5	3.63	1.048
31) Prostorska	110	1	5	2.77	1.046

ureditev					
33) Ustvarjalnost pomembna	110	1	5	4.39	.731
35) Inovativnost predpogoj	110	1	5	4.56	.773