

# Έξι θεμελιακά στοιχεία εταιρικής δημιουργικότητας

**Γιώργος Πιπερόπουλος**

Δρ Κοινωνιολογίας – Ψυχολογίας  
Καθηγητής Επικοινωνίας και Πρόεδρος Τμήματος Οργάνωσης  
και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Η διεθνής βιβλιογραφία βρίθει ερευνητικών δεδομένων και παραδειγμάτων που μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες δημιουργικές δραστηριότητες, όπως συμβαίνουν στον επιχειρηματικό κόσμο, έρχονται απρογραμμάιστα και μάλιστα από εκεί όπου δεν τις περιμένει κανείς. Είναι σχεδόν αδύνατο να προβλέψει κανείς τι θα είναι, ποιοι θα εμπλέκονται σε αυτές, και πώς ακριβώς θα μας προκύψουν. Αυτή είναι η αληθινή φύση της εταιρικής δημιουργικότητας και εδώ ακριβώς βρίσκεται ο δημιουργικός δυναμισμός κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Στην περίπτωση της εταιρικής δημιουργικότητας η πραγματική της δύναμη είναι συνώνυμη με το απροσδόκητο. «Μια επιχείρηση θεωρείται δημιουργική όταν το προσωπικό της κάνει πράγματα καινούργια και πιθανόν χρήσιμα χωρίς να τους τα υποδείξει ή να τους τα διδάξει κανείς... Τα χειροπιαστά αποτελέσματα εταιρικής δημιουργικότητας, τόσο απαραίτητα για τη μακροχρόνια επιβίωση και επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι οι **βελτιώσεις** (αλλαγές σε υφιστάμενες καταστάσεις ή πράγματα) και **καινοτομίες** (παντελώς νέες δραστηριότητες για την επιχείρηση)» διατείνονται σε σχετική εργασία τους δημοσιευμένη το 1997 οι Robinson και Stern. Οι ίδιοι συγγραφείς πρεσβεύουν την άποψη ότι κανείς δεν μπορεί να προβλέψει ποιοι θα εμπλακούν σε μια δημιουργική συμπεριφορά, τότε αυτή μπορεί να μας προκύψει ή ποια μορφή θα έχει. Οπωσδήποτε, όμως, απαιτούνται τα ακόλουθα 6 στοιχεία για να προκύψει επιχειρηματική δημιουργικότητα:

- **Ευθυγράμμιση**
- **Δραστηριότητα πρωτοβουλίας**
- **Ανεπίσημη ή άτυπη δραστηριότητα**
- **Τυχαίο γεγονός – κάρμα**

- **Ποικιλία ερεθισμάτων**
- **Ενδοεταιρική επικοινωνία**

Ας δούμε, λοιπόν, κάθε ένα από τα 6 παραπάνω στοιχεία κάπως πιο αναλυτικά:

## Η ευθυγράμμιση

Διασφαλίζουμε ότι τα ενδιαφέροντα και οι συμπεριφορές των ατόμων είναι ευθυγραμμισμένα με τους κυρίαρχους στόχους της εταιρείας. Με τη σωστή επικοινωνιακή στρατηγική όλοι οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί των κυρίαρχων στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

## Η δραστηριότητα πρωτοβουλίας

Οι εργαζόμενοι επιλέγουν τα προβλήματα που τους ενδιαφέρουν και αισθάνονται ότι μπορούν να επιλύσουν. Η προσωπική επιλογή είναι πιο θετικά παραγωγική από την άνωθεν ανάθεση, αλλά η επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί το απαραίτητο ψυχοκοινωνικό κλίμα, την οργανωσιακή κουλτούρα, που θα ευνοεί τη δημιουργικότητα.

## Η ανεπίσημη / άτυπη δραστηριότητα

Μια δραστηριότητα που αναπτύσσεται χωρίς επίσημη υποστήριξη και με στόχο να επιτύχουμε κάτι καινούργιο και χρήσιμο. Η επιχείρηση αφήνοντας τους εργαζομένους να λειτουργήσουν και εκτός του δεδομένου οργανογράμματος βοηθά την έμφυτη (λέμε μερικοί κοινωνιολόγοι-ψυχολόγοι) τάση του ανθρώπου για δημιουργικότητα.

## Το τυχαίο γεγονός – κάρμα

Μια ανακάλυψη που γίνεται εντελώς τυχαία σε ατμόσφαιρα σοβαρότητας που μοιάζει συχνά με «ατύχημα». Με άλλα λόγια μέσα από ένα «ατύχημα» ή αυτό που λέμε τυχαίο γεγονός μπορεί να

προκύψει μια ιδέα ή ένα προϊόν που εμπεριέχει σημαντικά στοιχεία δημιουργικότητας και αυτό οφείλουν οι εργαζόμενοι να το αναδείξουν και να το παρουσιάσουν.

### Η ποικιλία ερεθισμάτων

Η επιχείρηση που θέλει να είναι δημιουργική οφείλει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι έτοιμοι έτσι ώστε μόλις αντιληφθούν ερεθίσματα που απολήγουν σε νέες αντιλήψεις να τα σημειώσουν, να τα αναδείξουν και να τα προχωρήσουν αρμοδίως.

### Η ενδο-εταιρική επικοινωνία

Πρωώθηση και ανάπτυξη μη-αναμενόμενων ανταλλαγών πληροφοριών. Αυτό μπορεί να συμβεί πιο εύκολα σε ΜΜΕ όπου οι άνθρωποι ξεφεύγουν από το οργανόγραμμα, ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες και στη συνέχεια «ο καθένας στον πάγκο του» συνεχίζει την αναζήτηση για καινοτόμες ιδέες ή προϊόντα που προέκυψαν από τέτοιες άτυπες ανταλλαγές πληροφοριών και ιδεών.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στην ιστορία του διεθνούς μάντζμεντ έχει μείνει γραμμένη ανεξίτηλα η τοποθέτηση του Henry Ford ο οποίος επιθυμώντας να σκιαγραφήσει την ψυχρόσυνθεση και τις δομές προσωπικότητας των συνεργατών που επιθυμούσε να προσλάβει είχε πει με τον δικό του χαρακτηριστικό τρόπο: «Μου χρειάζονται 100 άτομα που αγνοούν τη λέξη ΑΔΥΝΑΤΟΝ».

Επιχειρήσεις και οργανισμοί που θέλουν να εισπράξουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων τους οφείλουν να δημιουργήσουν ένα εταιρικό κλίμα που θα ενθαρρύνει δημιουργικές ιδέες και παρεμβάσεις. Δεν θα κερδίσουμε τίποτε εάν φροντίσουμε να προσλάβουμε άτομα με αποδεδειγμένες δημιουργικές ικανότητες αλλά τα εντάξουμε σε ένα στείρο και μη-δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι ικανότητές τους θα συντριβούν και οι ιδέες τους θα μαραζώσουν.

Από την άλλη, πάλι, πλευρά το να προσπαθήσουμε να αλλάξουμε την οργανωσιακή μας κουλτούρα που τη διακρίνει η έλλειψη δημιουργικότητας, η μονολιθική σκέψη και η αποκαρδιωτική αντιμετώπιση δημιουργικών τάσεων των εργαζομένων μας δεν είναι καθόλου, μα καθόλου, πράγμα εύκολο. Για να αποδώσει καρπούς μια

οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται να ενθαρρύνει δημιουργικές ιδέες και καινοτόμες πρακτικές και όχι να τις καταπιέζει. Εργαζόμενοι που βρήκαν εμπόδια στην προσπάθειά τους να δείξουν κάτι δημιουργικό και καινοτόμο θα αποθαρρυνθούν την επόμενη φορά και θα «κλειστούν στο καβούκι τους» φοβούμενοι ότι θα γίνουν αντικείμενα χλευασμού και ταπείνωσης από προϊσταμένους και συναδέλφους.

Στα σύγχρονα, γοργά εξελισσόμενα κοινωνικά συστήματα μια οργανωσιακή κουλτούρα που λειτουργεί ανταγωνιστικά θανατώνοντας κάθε καινοτόμο και δημιουργική ιδέα ή πρόταση αποτελεί τον σίγουρο δρόμο για την αποτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το πνεύμα της εποχής απαιτεί ενθουσιασμό στην πρόκληση και την αποδοχή νέων ιδεών. Ακόμη και κάποιες καινοτόμες ιδέες, η δημιουργικότητα των οποίων βρίσκεται στο μεταίχμιο του «φευγάτου», εφόσον τους δοθεί η απαραίτητη προσοχή μπορεί να εξελιχθούν στη λύση κάποιου προβλήματός μας την οποία «ψάχναμε και δεν βρίσκαμε», στην επόμενη πρωτοποριακή στρατηγική του μάρκετινγκ, ή να αποτελέσει την απαραίτητη θερμοκοιτίδα απ' όπου θα εκκολαφθούν τα επόμενα καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες μας.

Η διοίκηση οφείλει να είναι προσεκτική στον τρόπο με τον οποίο θα διαχειρισθεί το θέμα της προσέλκυσης νέων ιδεών, καινοτόμων προσεγγίσεων σε προβλήματα και δημιουργικών θέσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Εφόσον ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να καταθέσουν τις προτάσεις και τις ιδέες τους, θα πρέπει σε σύντομο χρονικό διάστημα να γίνουν προσπάθειες εφαρμογής τους. Έτσι το μάντζμεντ θα στείλει το απαραίτητο σαφές μήνυμα στους εργαζομένους ότι οι προτάσεις τους όχι μόνο είναι ευπρόσδεκτες αλλά και εφαρμόσιμες, ενώ από την άλλη πλευρά ιδέες και προτάσεις που θα απορριφθούν ως μη-εφαρμόσιμες θα πρέπει να τύχουν επαρκούς αιτιολόγησης και να αποδειχθεί με πειστικότητα στους προτείνοντες ότι η προσπάθειά τους πρέπει να συνεχισθεί ασχέτως της τύχης που είχαν οι προηγούμενες, μη-πρακτικές και μη-εφαρμόσιμες ιδέες τους. Αυτό θα διασφαλίσει δύο στόχους, από τη μια μεριά θα απαλύνει την απογοήτευση και πιθανή πίκρα του προτείνοντος και από την άλλη μεριά θα τον ενθαρρύνει να συνεχίσει την καλλιέργεια της δημιουργικότητάς του στο μέλλον.

## Εξουσιοδότηση

Στην ιδεώδη μορφή της η εξουσιοδότηση που δίνουμε στους εργαζομένους απολήγει σε επίδειξη αυξημένων επιπέδων πρωτοβουλίας, δημιουργία ενθουσιασμού, καινοτομία και ταχύτητα στην κοινή προσπάθεια επίτευξης των επιχειρηματικών μας στόχων. Η ίδια η έννοια της «εξουσιοδότησης» σημαίνει ότι παρέχω εξουσία, ισχύ και ελευθερία κινήσεων στους εργαζομένους μου. Η προσπάθεια ορισμού και ενθάρρυνσης της εξουσιοδότησης αποτελεί μέρος της επίδειξης ηγετικών ικανοτήτων. Συχνά βρισκόμαστε αντιμέτωποι με στελέχη που παραμένουν προσηλωμένα σε κλασικές μορφές εξουσίας σε πολυεπίπεδους οργανισμούς και έτσι παρουσιάζονται διστακτικοί στην υιοθέτηση της διαδικασίας εξουσιοδότησης, φοβούμενα ότι ιδέες και πρωτοβουλίες που θα αρχίσουν να πηγάζουν από υφιστάμενους θα μπορούσαν να διαβρώσουν την εξουσία τους και τελικά να θέσουν σε κίνδυνο την ίδια τη θέση τους στην ιεραρχία της εξουσίας. Πρόκειται για πραγματικό πρόβλημα το οποίο όμως μπορεί να επιλυθεί όταν η ηγεσία της επιχείρησης ή του οργανισμού περάσει προς τα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης με σωστό επικοινωνιακό τρόπο και με δεσμεύσεις τις ελικρινείς προθέσεις της. Τα μεσαία στελέχη χρειάζεται να έχουν τη ρητή διαβεβαίωση ότι η εξουσιοδότηση που θα παρέχουν στους υφισταμένους τους στοχεύει τόσο στη βελτίωση των δικών τους προοπτικών όσο και στο συλλογικό καλό για την επιχείρηση συνολικά.

## Συγκομιδή συναισθηματικής ενέργειας

Οι αξίες προσφέρουν μήνυμα στη ζωή των ανθρώπων. Η οργανωσιακή απόδοση βρίσκεται σε σχέση ευθέως ανάλογη με την ικανότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού να χρησιμοποιήσει παραγωγικά το ανθρώπινο δυναμικό της. Για πολλά άτομα η εργασία αποτελεί έναν από τους σημαντικούς τρόπους έκφρασης των προσπαθειών τους για προσωπική ολοκλήρωση. Όταν εργάζονται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, οι αξίες των οποίων αντικατοπτρίζουν τις δικές τους προσφιλείς προσωπικές αξίες, τότε θα αντιδράσουν εκφράζοντας τις ικανότητές τους και ανασύροντας τον καλύτερο δημιουργικό τους εαυτό. Επιχειρήσεις που ευθυγραμμίζουν το επιχειρηματικό τους «όραμα» με ένα σαφές πλαίσιο ανθρώπινων αξιών τις οποίες και ενσωματώνουν

στην οργανωσιακή τους κουλτούρα αναμφίβολα θα κατορθώσουν να αποσπάσουν από τους εργαζομένους και τα στελέχη τους το μέγιστο της συναισθηματικής τους ενέργειας και της δημιουργικότητάς τους.

## Προσωπικές ιδιοσυγκρασίες (Accommodating Personal Idiosyncrasies)

Η αποδοχή προσωπικών ιδιοσυγκρασιών υποβοηθά τη δημιουργικότητα να ανθίσει μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Άσχετα από το εάν επιλέξουν μία συνάντηση τύπου καταιγισμού ιδεών (brainstorm session) ή να λείψουν από τον χώρο της εργασίας μια ολόκληρη ημέρα και στη συνέχεια να ετοιμάσουν το σχέδιο δράσης εργαζόμενοι όλη τη νύχτα, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη χρειάζεται να έχουν την ελευθερία να παράγουν δημιουργικά με τον τρόπο και στον χρόνο που θα επιλέξουν ώστε η απόδοσή τους να είναι σε υπερθετικό βαθμό.

Εάν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεχτούν να επιτρέψουν στα στελέχη τους να δημιουργήσουν το σχέδιο της εξέλιξης από το σημείο Α στο σημείο Ω και όχι να υπαγορεύσουν κάθε στάδιο στην προκειμένη εξελικτική πορεία, ίσως κατορθώσουν να μεταμορφώσουν έναν, κατά τα άλλα, μέσου βεληνεκούς εργαζόμενο ή στέλεχος σε ένα άτομο με εντυπωσιακές δημιουργικές επιδόσεις και καινοτόμες προσεγγίσεις στην επίλυση προβλημάτων.

## Εσωτερική – ουσιαστική παρακίνηση

Η Intrinsic υποκίνηση (ή παρακίνηση) παρουσιάζει υψηλό βαθμό συσχέτισης με αυξημένα επίπεδα δημιουργικότητας. Η ενθάρρυνση της καινοτομίας από υψηλά κλιμάκια της οργανωσιακής ιεραρχίας, η ενθάρρυνση από τους αμέσους προϊσταμένους, η αυτονομία και η αίσθηση δημιουργικού ελέγχου, η βελτιστοποίηση των εργασιακών προκλήσεων και η σύνδεση στόχων με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων τείνουν να ασκούν θετική επίδραση στην intrinsic υποκίνηση (ή παρακίνηση). Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιτρέπουν στους εργαζομένους να κάνουν αυτό που αγαπούν και να τους υποκινούν να αγαπούν αυτό που κάνουν. Για να επιτευχθεί ο πρώτος στόχος οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνδυάσουν την εργασία με τις εμπειρίες και τις δεξιότητες του εργαζομένου. Για να πραγματοποιηθεί ο δεύτερος απαιτείται να δημιουργηθεί το

περιβάλλον που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να διατηρήσουν το intrinsic motivational focus, ενώ παράλληλα θα υποστηρίζουν την αναζήτηση καινοτόμων ιδεών.

### **Ελευθερία για αποτυχία και για άμεση αλλαγή ρυθμού**

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν με υπερβολική προσοχή που στοχεύει στην αποφυγή λαθών ή δημιουργούν προστατευτικές ασπίδες ξοδεύοντας μεγάλα χρηματικά ποσά, χρόνο και ανθρώπινη ενέργεια ερευνώντας προς κάθε κατεύθυνση τις δυνατότητες αποφυγής λαθών. Και αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι ξανά και ξανά σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι τα λάθη, άσχετα με τέτοιες ενέργειες... συμβαίνουν.

Επιπρόσθετα, οι επιταχυνόμενοι ρυθμοί αλλαγών και η ευχέρεια εισόδου νέων επιχειρήσεων σε νέες αγορές που διευκολύνουν τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα δεν επιτρέπουν τη διερεύνηση όλων των πιθανών σεναρίων για διάπραξη σφαλμάτων. Περισσεύουν οι αναφορές σε θεωρητικά και εμπειρικά δεδομένα στο μάνατζμεντ όπου η διοίκηση μιας επιχείρησης αποφασίζει, π.χ., να υιοθετήσει τη στρατηγική και τις τεχνικές για “on-line” πωλήσεις τη στιγμή που

για τη συγκεκριμένη εταιρεία είναι πλέον πολύ... αργά! Πώς μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο; Η ψυχολογία και η κοινωνιολογία μας διαβεβαιώνουν ότι εμείς οι άνθρωποι αναπτύσσουμε συνήθειες και διακατεχόμαστε από συναισθήματα. Συχνά «δεν βλέπουμε» πράγματα που μας είναι πολύ οικεία αλλά αναπτύσσουμε και παγιώνουμε προσωπικές απόψεις και τρόπους αντίληψης της πραγματικότητας. Τέτοιοι παράγοντες δημιουργούν την κουλτούρα και τις δυναμικές που παραλύουν κάθε προσπάθεια να κάνουμε κάτι καινούργιο. Μας εμποδίζουν από το να εντοπίσουμε κάποιες ανερχόμενες, αναπτυσσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που θα εξελιχθούν σε ανταγωνιστικές απειλές και έτσι δεν προλαβαίνουμε να κάνουμε τα απαραίτητα άλματα υιοθετώντας και χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες καινοτομίας.

Αναμφίβολα απαιτείται τώρα, περισσότερο από οποτεδήποτε πριν ή άλλοτε, να παρασχεθεί η ελευθερία στους εργαζομένους για αλλαγή στρατηγικών με ρυθμούς ταχύτατους και χωρίς χρονοβόρους ελέγχους. Το να κάνουμε πολλά περισσότερα με όσα λιγότερα και μάλιστα σε ελάχιστο χρόνο αποτελεί πλέον μια επιτακτική, ανάγκη για επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των μεγεθών.

