

**Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΙΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ & ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Αγγελική Στ. Παπανάγνου

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών Εθνικού & Καποδιστριακού

Πανεπιστημίου Αθηνών

**Υποβλήθησα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των
Επιχειρήσεων (MBA)**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2005

*Στους γονείς μου Σταύρο και Παναγιώτα
και στην αδερφή μου Σίλια,
που ανέχονται τις ανησυχίες μου...*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς πραγματοποιήθηκε η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας που έχει ως κεντρικό θέμα την έννοια της δημιουργικότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Τα κριτήρια με τα οποία έγινε η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος είναι η πρωτοτυπία του θέματος, η άμεση συσχέτισή του με τη σφαίρα ενδιαφερόντων μου, όσο και η απήχηση που μπορεί να έχει στον επαγγελματικό χώρο.

Σ' αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον καθηγητή κύριο Πέτρο Μάλλιαρη που χάρη στην ανεκτίμητη βοήθειά του ως «δασκάλου» περατώθηκε αυτό το εγχείρημα. Μια μόνο πρόταση στον πρόλογο της διπλωματικής μου εργασίας είναι ένα ελάχιστο δείγμα ευγνωμοσύνης για όλη του την υποστήριξη...Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φοιτητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E – MBA) της 1^{ης}, 2^{ης} και 3^{ης} σειράς που χάρη στην άμεση ανταπόκρισή τους πραγματοποιήθηκε η πρωτογενής έρευνα της παρούσας εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους συμφοιτητές και φίλους μου, οι οποίοι με τις υποδείξεις και τη συμπαράστασή τους συνέβαλλαν ουσιαστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ		2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ		3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ		6
<u>Α' ΕΝΟΤΗΤΑ:</u>	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	10
<i>1^ο ΤΜΗΜΑ:</i>	<i>ΕΝΝΟΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ</i>	11
1.1	Η ανάγκη για δημιουργικότητα	11
1.2	Ορισμός δημιουργικότητας	13
1.3	Στάδια δημιουργικής σκέψης	16
1.4	Παράγοντες σύνδεσης με δημιουργικότητα / Στερεότυπα	19
1.5	Ευμενείς παράγοντες ανάπτυξης δημιουργικότητας	22
1.6	Δυσμενείς & ανασταλτικοί παράγοντες ανάπτυξης Δημιουργικότητας	25
<i>2^ο ΤΜΗΜΑ:</i>	<i>Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</i>	30
2.1	Πλαίσιο δημιουργικότητας	30
2.2	Φυσικό Περιβάλλον	31
2.3	Περιβάλλον εργασίας	35
2.3.1	Κλίμα εργασίας	36
2.3.2	Πόροι	38
2.3.3	Στελέχωση από ανομοιόμορφους εργαζόμενους	40
2.3.4	Κοινωνικοποίηση μελών ομάδας	41
2.3.5	Εκπαίδευση	42
2.3.6	Δομή και Συστήματα	45
2.3.7	Όραμα και Στάση ηγέτη	46
2.3.8	Ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού	47
2.3.9	Κουλτούρα	49
2.3.10	Ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου & Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας	50
2.3.11	Παρακίνηση, αναγνώριση & ανταμοιβή της δημιουργικότητας	52
2.3.12	Ο ρόλος της πρωτοβουλίας & ανεπίσημες ενέργειες	53
2.3.13	Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία & αλληλεξάρτηση εργασίας	56
2.3.14	Ποικίλα ερεθίσματα	58

2.3	Πρακτικές διοίκησης για ανάπτυξη δημιουργικότητας	61
3^ο ΤΜΗΜΑ:	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	64
3.1	Ατομικές τεχνικές ανάπτυξης της δημιουργικότητας	64
3.2	Δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων μέσω παραδειγμάτων	67
3.3	Αποτελέσματα της δημιουργικότητας	72
3.4	Χαρακτηριστικά δημιουργικών ατόμων	73
3.5	Κριτήρια επιλογής δημιουργικών ατόμων	74
3.6	Τεστ εκτίμησης δημιουργικότητας	76
3.7	Εγκυρότητα στη μέτρηση της δημιουργικότητας	79
3.8	Μέθοδοι δημιουργικής για επίλυση προβλημάτων	79
3.9	Εκπαίδευση & Οργάνωση δημιουργικής	82
<u>B' ΕΝΟΤΗΤΑ:</u>	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
4^ο ΤΜΗΜΑ:	ΣΚΟΠΟΣ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	88
4.1	Σκοπός έρευνας	88
4.2	Μεθοδολογία έρευνας	89
5^ο ΤΜΗΜΑ:	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	93
5.1	Ανάλυση μέσων όρων για διαμόρφωση κοινού προφίλ	93
5.2	Ανάλυση ανωτέρων & κατωτέρων βαθμών για αιτιολόγηση εξαιρετικών περιπτώσεων	104
6^ο ΤΜΗΜΑ:	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	111
6.1	Συμπεράσματα	111
6.2	Προτάσεις	113

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΤΕΣΤ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια της δημιουργικότητας τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, κυρίως όσον αφορά τον χώρο των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη έννοια δεν έχει αναπτυχθεί σημαντικά ως γνωστικό αντικείμενο στον ελλαδικό χώρο, ενώ αντίστοιχες εργασίες στο εξωτερικό άκμασαν κατά τη δεκαετία του 1970, χωρίς ιδιαίτερη ανάπτυξη από τότε. Στις αρχές, όμως, του εικοστού πρώτου αιώνα που βρισκόμαστε και με τις παρούσες συνθήκες, η δημιουργικότητα μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα χέρια εκείνων που θα συνειδητοποιήσουν τη σημασία της και θα την αξιοποιήσουν κατάλληλα, αποκομίζοντας τα αντίστοιχα οφέλη.

Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός πλέον η περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων. Ξεκινώντας από τους φυσικούς πόρους που έχει στη διάθεσή του ο σύγχρονος άνθρωπος, αλλά και η σύγχρονη επιχείρηση, των οποίων φυσικών πόρων η στενότητα αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την επιβίωση, επεκτεινόμαστε στον χρόνο ο οποίος συνεχώς συμπιέζεται. Ειδικότερα, στους επιχειρηματικούς κόλπους ο ανταγωνισμός έχει επεκταθεί πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο και έτσι η κάθε επιχείρηση πρέπει να δρα άμεσα και καινοτομικά προκειμένου απλώς να επιβιώσει στο χώρο, πόσο μάλλον να αναπτυχθεί. Επιπλέον, οι χρηματικοί πόροι που έχει στη διάθεσή του ο κάθε οργανισμός είναι πολύ συγκεκριμένοι και χρειάζεται να κατανεμηθούν σε πολλούς κλάδους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δαπανηθούν με αφθονία για την εξεύρεση πρωτοποριακών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.

Δεδομένων όλων των προαναφερθέντων πιέσεων που δέχεται η σύγχρονη επιχείρηση, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την όσο το δυνατό πιο ουσιαστική αξιοποίηση των ήδη εργαζομένων. Βέβαια, υπάρχει πάντα η περίπτωση της πρόσληψης νέων ατόμων, αλλά και σε αυτήν την περίπτωση προκύπτουν τα προβλήματα του περιορισμένου χρόνου εκπαίδευσης και προσαρμογής, της αδυναμίας παχυλών αμοιβών, όπως και του δυσοίωνα κλίματος στην αγορά εργασίας. Έτσι, καταλήγουμε και πάλι στο ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό και στην εξεύρεση τρόπων πληρέστερης εκμετάλλευσής του. Σε αυτό το σημείο ανακύπτει η έννοια της δημιουργικότητας, που επιφέρει ακριβώς το ζητούμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή την δημιουργία νέων ιδεών ή βελτίωση υπαρχόντων, σε επίπεδο τόσο προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και διαδικασιών, από τους ήδη απασχολούμενους πόρους της επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση παραμένει με τις ίδιες εισροές, χωρίς να χρειάζεται να δαπανήσει σε νέους ανθρώπους ή να προβεί σε σημαντικές νέες χρηματικές δαπάνες, αλλά ταυτόχρονα πολλαπλασιάζει τις εκροές της, επενδύοντας στο ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό της.

Έτσι, στην παρούσα εργασία μελετούμε την έννοια της δημιουργικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου μπορεί να αποτελέσει αναμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αφού καταδείξουμε την αναγκαιότητά της στις μέρες μας, θα εξετάσουμε τα στάδια της αντίστοιχης διαδικασίας, όπως και κάποιους παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξή της. Στη συνέχεια, θα μελετήσουμε τη δημιουργικότητα στα πλαίσια της επιχείρησης, ώστε να συλλέξουμε εκείνες τις συνιστώσες που σχηματίζουν ένα πλαίσιο «καρποφορίας» της δημιουργικότητας. Τέλος, στο τρίτο τμήμα αυτής της εργασίας θα εξετάσουμε την οργάνωση και τον προγραμματισμό της δημιουργικότητας εντός της επιχείρησης. Σ' αυτό το τμήμα, θα

αναλύσουμε επιπλέον τα αποτελέσματα της δημιουργικότητας, πώς μπορούμε να τα ενθαρρύνουμε μέσω των κατάλληλων κινήτρων, κάποια γνωρίσματα των δημιουργικών ατόμων, όπως και μεθόδους μέτρησης της δημιουργικότητας.

Στη δεύτερη ενότητα αυτής της εργασίας περιγράφεται η ερευνητική προσπάθεια που έλαβε χώρα προκειμένου να μετρηθεί η δημιουργικότητα σε ένα συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων, ώστε να επαληθευτούν τα θεωρητικά ευρήματα της πρώτης ενότητας της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε προκειμένου να μετρηθεί ο δείκτης της δημιουργικότητας στους φοιτητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E – MBA) του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Παράλληλα, αφού ολοκληρώθηκε η συμπλήρωση του test δημιουργικότητας, οι συγκεκριμένοι φοιτητές κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, όσο και χαρακτηριστικά της εργασίας τους και του περιβάλλοντός της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προκύπτει η ανάλυση του μέσου όρου, όσο και εκείνων των ατόμων που ξεχώρισαν στο score δημιουργικότητας, για τα οποία σε συνδυασμό με τα βιογραφικά τους στοιχεία θα είμαστε σε θέση να επαληθεύσουμε τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που εμπεριέχονται στην πρώτη ενότητα της εργασίας.

Συμπερασματικά, πρόκειται για μια προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της δημιουργικότητας, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η βιβλιογραφία που μελετήθηκε προέρχεται τόσο από τον ελλαδικό χώρο, όσο και από το διεθνές, ενώ πολλά άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψαν από τη σχετική έρευνα στο διαδίκτυο. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των

δημιουργικών ατόμων, ενώ το test που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από τη βελγική συμβουλευτική εταιρεία CREAX που ασχολείται κατεξοχήν με θέματα δημιουργικότητας και καινοτομίας. Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης του θέματος, χωρίς ιδιαίτερη εξειδίκευση, που επιχειρεί να συνδυάσει την ακαδημαϊκή με την επιχειρηματικά διάσταση, Πρωταρχικός στόχος παραμένει η δημιουργία μιας βάσης κατανόησης του θέματος, αφήνοντας σίγουρα αρκετά κενά και περιθώρια βελτίωσης.

Α' ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1^ο ΤΜΗΜΑ: ΕΝΝΟΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η άποψη του Edward de Bono ότι «η χρήση της δημιουργικότητας είναι ο φθηνότερος τρόπος για την καλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχοντων αγαθών»¹ βρίσκει καλύτερη εφαρμογή σήμερα παρά ποτέ άλλοτε. Πρόκειται αναμφισβήτητα για την εποχή της γνώσης, στην οποία η δημιουργικότητα προσθέτει αξία και χρησιμότητα σταδιακά, γεγονός που δικαιολογεί την αναζήτηση της δημιουργικότητας από τις επιχειρήσεις, αλλά και από ολόκληρα έθνη. Οι λόγοι που καταδεικνύουν την αναγκαιότητα της δημιουργικότητας στις μέρες μας είναι ποικίλοι και αναλύονται στη συνέχεια.

Αρχικά, η παγκοσμιοποίηση και ο δριμύς ανταγωνισμός που προκύπτει μεταξύ των επιχειρήσεων επιβάλλουν ως επιτακτική ανάγκη την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Μέσω αυτής της ικανότητας, αυξάνονται σημαντικά οι δυνατότητες συμβολής των εργαζομένων στην επιτυχία της επιχείρησης, καθώς είναι σε θέση να παράγουν νέες ιδέες, που θα αποτελέσουν το σημείο διαφοροποίησης με τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις. Η δημιουργικότητα μπορεί να αποτελέσει την πηγή εκείνου του πλεονεκτήματος που θα κάνει τη συγκεκριμένη επιχείρηση να αναδειχτεί.

Παράλληλα, η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας Η οποία προέρχεται από τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Ανά πάσα στιγμή οι

επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αναδιανείμουν τους πόρους τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της εποχής. Έτσι, καθώς τα χρονικά περιθώρια είναι περιορισμένα και τα αναλυτικά στοιχεία είναι μικρής χρησιμότητας, καθώς ανατρέπονται λόγω των συνεχών αλλαγών, η δημιουργικότητα μπορεί να αποτελέσει εκείνο το στοιχείο που θα μπορέσει να αντισταθμίσει την αβεβαιότητα στον αγώνα της επιχείρησης για την καθιέρωσή της.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εποχής μας είναι η τεχνολογική επανάσταση με τα ραγδαίως αναπτυσσόμενα επιτεύγματά της να κατακλύζουν την καθημερινή μας ζωή. Καθώς η δημιουργικότητα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη ροή και ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών, και η τεχνολογία προσφέρει τα μέσα για κάτι τέτοιο, καταλαβαίνουμε γιατί στην εποχή μας ανοίγονται νέοι δρόμοι για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Στρατηγικά συστήματα διοίκησης, δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών, διαδίκτυο και συστήματα πολυμέσων, όλα παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης και ευέλικτης επικοινωνίας, ένα ανεκτίμητο εργαλείο για τους δημιουργικά σκεπτόμενους εργαζομένους.

Ταυτόχρονα, οι απαιτήσεις των πελατών, που είναι και ο τελικός στόχος της λειτουργίας κάθε οργανισμού, αυξάνονται και μεταλλάσσονται συνεχώς. Ειδικότερα, καθώς οι πηγές της πληροφόρησης πληθαίνουν καθημερινά, οι καταναλωτές κρίνονται σήμερα περισσότερο ώριμοι παρά ποτέ, απαιτώντας συνεχώς νέα και άρτια προϊόντα, ενώ αποκλείεται πλέον και η περίπτωση εξαπάτησής τους. Επιπλέον, δε συμβιβάζονται, οπότε αν δε βρουν ακριβώς αυτό που θέλουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δεν υφίσταται το θέμα πίστης σε μάρκα και απλώς μεταπηδούν επιχείρηση. Έτσι, η δημιουργικότητα κρίνεται απαραίτητη για τις

¹ "How to stimulate and cash in on creativity", *Management Development Review*, Vol. 10, No 6, 1997, pp. 205-206

επιχειρήσεις που θέλουν να ικανοποιούν ανά πάσα στιγμή τις απαιτήσεις των αγοραστών τους σε προϊόντα και υπηρεσίες, διατηρώντας και αυξάνοντας το πελατολόγιό τους.

Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπεται η ανάγκη των ανθρώπων για ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτοπραγμάτωση. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να αναπτυχθούν μέσα σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, καθώς εκεί θα τους παρασχεθεί ο αυτόνομος χώρος που χρειάζονται για την ανάπτυξη των δικών τους κινήσεων. Παράλληλα, στην αγορά εργασίας επικρατεί ισχυρός ανταγωνισμός και κινητικότητα για την δέσμευση των καλύτερων «μυαλών», που θα οδηγήσουν την εργοδότη-επιχείρηση στην επιτυχία. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι επιχειρήσεις καλούνται να παρέχουν στους εργαζομένους τους το κατάλληλο περιβάλλον και τα μέσα ώστε να διατηρείται ο ενθουσιασμός και η αυτοδέσμευσή τους στη δουλειά.

Όλα τα παραπάνω φαινόμενα της εποχής καταδεικνύουν την ανάγκη ανάπτυξης της δημιουργικότητας, προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να επιβιώσουν, αλλά και να ξεχωρίσουν στο χώρο δραστηριοποίησής τους.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Πριν, όμως, προχωρήσουμε στην ανάλυση των διαφόρων πτυχών της δημιουργικότητας, σ' αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να προσπαθήσουμε να δώσουμε κάποιους ορισμούς της έννοιας της δημιουργικότητας. Είναι βέβαιο ότι η

προσπάθεια καθιέρωσης ενός μοναδικού ορισμού είναι δύσκολη, αν όχι ανέφικτη, καθώς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από προσωπικούς υποκειμενικούς παράγοντες. Έτσι, για τους νέους δημιουργικότητα σημαίνει πάνω απ' όλα έκφραση πέρα από τα όρια, διαχείριση κάποιου ταλέντου με έναν τρόπο που ξεπερνά τους συμβατικούς κανόνες, ενώ για τους ηλικιωμένους συνίσταται στην ωριμότητα και λογική εκμετάλλευση των όποιων ευκαιριών. Από την άλλη μεριά, για τις γυναίκες η δημιουργικότητα έχει να κάνει με τη φαντασία και την ικανότητα σωστού χειρισμού των προσωπικών τους σχέσεων, ενώ για τους άντρες ταυτίζεται με ευρηματικό τρόπο επίλυσης προβλημάτων και τη διαχείριση γνώσης.

Προσπαθώντας να δώσουμε έναν πιο επιστημονικό χαρακτηρισμό, παραθέτουμε διάφορους ορισμούς που βρήκαμε σε μια ευρεία βιβλιογραφία. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής νέων πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών πάνω σε μια συνεχή βάση, ενώ σε μία ευρύτερη προσέγγιση δημιουργικότητα είναι η φαντασία που βλέπει προς τα εμπρός, προβλέπει, τροφοδοτεί, συμπληρώνει, προγραμματίζει, καλύπτει, επιλύει, προχωρεί, κάνει κάτι νέο². Σ' αυτή τη διαδικασία, βαρύτητα δίνεται στο γεγονός ότι η ικανότητα αυτή δε βασίζεται σε μαθημένες αντιδράσεις και ποσοτικοποιημένες σχέσεις, αλλά στην αναθεώρηση διαθέσιμης χρήσιμης γνώσης και στη δοκιμασία αρχικών υποθέσεων.

Ένας πιο απλός ορισμός δίνεται από τον S. Majaro σύμφωνα με τον οποίο η δημιουργικότητα είναι η νοητική διαδικασία που μας βοηθά στην παραγωγή νέων ιδεών³, ενώ για τον H. Nystrom πρόκειται για μια νέα επίγνωση που μας οδηγεί σε καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης της πραγματικότητας⁴.

² Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

³ Majaro S., Managing Ideas for Profit: the Creative Gap, Mc Graw-Hill, London 1992

⁴ Nystrom H. Creativity and Innovation, John Wiley & Sons, Wiltshire 1979

Κάποια γνωρίσματα που πρέπει να έχει μια διανοητική διαδικασία προκειμένου να χαρακτηριστεί δημιουργική είναι τα εξής:

- Το προϊόν αυτής της διαδικασίας να έχει πρωτοτυπία και αξία,
- Η σκέψη να είναι μη συμβατική, υπό την έννοια της τροποποίησης ή απόρριψης αποδεκτών ιδεών,
- Η διαδικασία να χαρακτηρίζεται από μεγάλη παρακίνηση και επιμονή, πραγματοποιούμενη σε σημαντικό χρονικό διάστημα ή με μεγάλη ένταση,
- Το αρχικό πρόβλημα απ' όπου ξεκινά η όλη διαδικασία να είναι ασαφές και κακώς διατυπωμένο, ώστε στο τέλος να επαναπροσδιορισθεί⁵.

Θέλοντας να προχωρήσουμε σε ειδικότερους ορισμούς της δημιουργικότητας σε σχέση με διάφορες άλλες έννοιες, παραθέτουμε τον ορισμό που δίνει ο Torrance, ο οποίος έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με το θέμα της δημιουργικότητας, για τη δημιουργική διαδικασία: «δημιουργική διαδικασία είναι εκείνη που επικεντρώνεται στην αναγνώριση προβλημάτων, σχηματισμό υποθέσεων, συζήτηση ιδεών με άλλα άτομα και αντίκρουση των αναμενόμενων»⁶. Παραπλήσιος είναι και ο ορισμός που δίνεται για τις ομαδικές δημιουργικές διαδικασίες, όπου διάφορα άτομα εργάζονται μαζί με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέουν ιδέες από ποικίλες πηγές, να ερευνούν άγνωστες περιοχές για να βρουν βελτιωμένες ή μοναδικές προσεγγίσεις σε ένα πρόβλημα ή να αναζητήσουν πρωτοποριακούς τρόπους εκτέλεσης μιας εργασίας⁷.

Θέλοντας να προσεγγίσουμε την έννοια του δημιουργικού οργανισμού ο Constantine Andriopoulos τον ορίζει ως «οποιαδήποτε επιχειρηματική μονάδα, όπου η κύρια

⁵ Newell A., Shaw J.C., Simon H.A. *The process of creative thinking*, Atherton Press, New York 1962

⁶ Torrance E.P., *The nature of creativity: Contemporary psychological views*, University Press, Cambridge 1988

⁷ Amabile 1996, Drizin et al. 1999, Torrance 1988, Woodman, Sawyer & Griffin 1993, *The nature of creativity: Contemporary psychological views*, University Press, Cambridge

πηγή εσόδων της προέρχεται από την παραγωγή πρωτότυπων και κατάλληλων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών που σκοπό έχουν την αντιμετώπιση προβλημάτων πελατών ή αναγνωρισθέντων ευκαιριών»⁸. Επιδιώκοντας να δώσει έμφαση στις έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ο John Kao ορίζει τη δημιουργικότητα ως «την τέχνη της παραγωγής νέων ιδεών και την πρακτική του σχηματισμού και ανάπτυξης αυτών των ιδεών σε πραγματοποιούμενη αξία»⁹.

Ως σύνοψη όλων των παραπάνω ορισμών και στην προσπάθεια απόδοσης της πραγματικής ουσίας της έννοιας, υιοθετούμε τον εξής ορισμό: «Δημιουργικότητα θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία γεννιούνται συνεχώς ιδέες για την ανάπτυξη ευκαιριών ή την αντιμετώπιση προβλημάτων, χωρίς να περιορίζεται ο οργανισμός σε μια συγκεκριμένη λύση»¹⁰.

1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε σε εκείνο το ιδιαίτερο είδος σκέψης που καταλήγει σε νέες ιδέες, δηλαδή στη δημιουργική σκέψη. Πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία, όπου συμβάλουν οι διαδικασίες της γνώσης, παρώθησης, συγκίνησης, σκέψης, αντίληψης, μνήμης, φαντασίας, εκτίμησης, προγραμματισμού, κ.α.¹¹. Στη διαδικασία αυτή μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής 5 στάδια:

1. Το στάδιο της προετοιμασίας

⁸ Andriopoulos C., Mind stretching: a grounded theory for enhancing organisational creativity, unpublished PhD Thesis University of Strathclyde, Glasgow 2000

⁹ Kao J., Jamming: The Art & Discipline of Business Creativity, Harper Collins Business, 1996

¹⁰ Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., "Developing creative teams for operational excellence", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No 1, 1996, pp. 5-18

2. Το στάδιο της προσπάθειας
3. Το στάδιο της εκκόλαψης
4. Το στάδιο της έμπνευσης
5. Το στάδιο της αξιολόγησης.

Αρχικά, για το στάδιο της προετοιμασίας απαιτούνται δύο είδη γνώσης, η γνώση του παρελθόντος και η γνώση του παρόντος. Κατά το στάδιο αυτό, καθορίζεται το πρόβλημα προς μελέτη με όσο το δυνατό πιο ακριβή προσδιορισμό των δεδομένων του. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται όλα τα απαιτούμενα στοιχεία και αποφασίζονται οι μέθοδοι και τα μέσα επεξεργασίας τους, αποφεύγοντας την υπερφόρτωση με άχρηστα πολλές φορές δεδομένα. Στο τέλος αυτού του σταδίου γίνεται η ανάλυση του προβλήματος, όπου συσχετίζονται τα διάφορα δεδομένα με το συγκεκριμένο πρόβλημα, ώστε να διερευνηθούν εναλλακτικές λύσεις.

Το δεύτερο στάδιο της δημιουργικής σκέψης, το στάδιο της προσπάθειας, χαρακτηρίζεται από την παραγωγή μεγάλου αριθμού ιδεών, λόγω της συνειδητής προσπάθειας που καταβάλλεται διαχωρισμού παραγωγής της ιδέας από την αξιολόγησή της. Απαιτείται η αναστολή της κρίσης και η ελεύθερη διασύνδεση των ιδεών, μέσω της εξάσκησης της φαντασίας του ατόμου ή και των μελών κάποιας ομάδας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, παράγεται μεγάλη ποσότητα ιδεών που κατόπιν συμπληρώνονται και αναπτύσσονται.

Στη συνέχεια, προχωρούμε στο στάδιο της εκκόλαψης, όπου η δραστηριότητα μεταφέρεται από το συνειδητό πεδίο στο υποσυνειδητό. Πιο συγκεκριμένα, κατά το

¹¹ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

στάδιο αυτό δεν έχουμε φανερή δραστηριότητα, καθώς το πρόβλημα φαινομενικά εγκαταλείπεται και το άτομο επιστρέφει σε άλλα θέματα. Στην πραγματικότητα, το πρόβλημα ωθείται στο υποσυνείδητο το οποίο εξακολουθεί να ασχολείται με αυτό, ενώ η συνειδητή σκέψη αναπαύεται, εμπλουτίζεται και εξοικονομεί χρόνο ωρίμανσης. Πολλά άτομα που μπορούν να χαρακτηριστούν δημιουργικά (π.χ. ποιητές, επιστήμονες, καλλιτέχνες) αναφέρουν ότι οι ιδέες τους παρουσιάζονταν ενώ φαινομενικά δεν ασχολούνταν πια με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Προχωρώντας στο τέταρτο στάδιο της έμπνευσης, πολλές νέες, μη αναμενόμενες ιδέες παράγονται με τη μορφή της ενόρασης ή επιφώτισης. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται πολύπλοκο και «μυστήριο», καθώς μια άγνωστη διεργασία εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων και επιρροών λαμβάνει χώρα, προκειμένου να καταλήξουμε στο ζητούμενο αποτέλεσμα της παραγωγής νέων ιδεών,

Τέλος, κατά το στάδιο της αξιολόγησης γίνεται απολογισμός και έλεγχος των ιδεών που έχουν παραχθεί ως προς διάφορες διαστάσεις, όπως χρησιμότητα, καταλληλότητα, νομιμότητα, ηθική, κόστος, κ.α. Στη συνέχεια, οι ιδέες αυτές αναλύονται ως προς τη δυνατότητα πραγματοποίησής τους ή αν χρήζουν αναθεώρησης, ώστε κατόπιν να γίνει η πειραματική επαλήθευσή τους για να καταλήξουμε στην κανονική εφαρμογή τους.

1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ / ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ

Στην προσπάθεια που γίνεται κατά καιρούς να αποδοθεί η αυξημένη δημιουργικότητα σε κάποιους παράγοντες, μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής περιπτώσεις¹²:

- Παράγοντας «Ηλικία»

Αναφορικά με αυτήν την παράμετρο, έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι υποστηρίζουν ότι η δημιουργικότητα σχετίζεται θετικά με την μικρή ηλικία, καθώς τα μικρά παιδιά διακρίνονται από μεγάλο αυθορμητισμό, ανοικτή αντίληψη, ενθουσιασμό και ελευθερία σκέψης από περιορισμούς και συμβάσεις. Την άποψη αυτή αντικρούουν εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η δημιουργικότητα επέρχεται σε μεγάλη ηλικία, καθώς τότε τα άτομα διαθέτουν συσσωρευμένη γνώση και πείρα και μπορούν να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν πολύπλοκες καταστάσεις. Βέβαια, υπάρχουν και εκείνοι που πρεσβεύουν ότι η δημιουργικότητα συνδέεται

θετικά με τη μέση ηλικία, συνδυάζοντας τα οφέλη της νεαρής και μεγαλύτερης ηλικίας, ενώ χαρακτηριστικές είναι οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο Πανεπιστήμιο του Ohio από τον καθηγητή H. Lehman, σύμφωνα με τις οποίες η δημιουργικότητα έχει τη μεγαλύτερη απόδοση κατά την τέταρτη δεκαετία της ζωής του ατόμου¹³. Στον αντίποδα αυτών των αντιγνωμιών, βρίσκεται η άποψη που υποστηρίζει ότι η δημιουργικότητα δεν έχει σχέση με την ηλικία, άποψη με την οποία τείνουμε να συμφωνήσουμε.

¹² Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

- Παράγοντας «Φύλο»

Είναι ευρέως διαδεδομένη η αντίληψη ότι οι γυναίκες διακρίνονται από μεγαλύτερο βαθμό δημιουργικότητας σε σχέση με τους άντρες. Πολλοί την αποδίδουν αυτήν τη διαφορά στον τρόπο λειτουργίας του εγκεφάλου των δύο φύλων. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες είναι περισσότερο δεξιόστροφες, δηλαδή χρησιμοποιούν περισσότερο το δεξιό ημισφαίριο του εγκεφάλου που είναι εκείνο της αποκλίνουσας σκέψης, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη διαίσθηση και τη σφαιρική αντίληψη. Σε αντίθεση, οι άντρες είναι περισσότερο αριστερόστροφοι, χρησιμοποιώντας κυρίως το αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου που αντιστοιχεί στη συγκλίνουσα σκέψη, καθώς χαρακτηρίζεται από την ικανότητα αναγνώρισης και ανάλυσης. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν έχει αποδειχθεί κάτι ρητά αναφορικά με τη σχέση δημιουργικότητας και φύλου.

- Παράγοντας «Μόρφωση»

Μια ακόμη συνιστώσα που η σχέση της με τη δημιουργικότητα είναι αμφισβητήσιμη είναι και η μόρφωση. Είναι δεδομένο ότι σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις απαιτείται ένα υπόβαθρο σχετικών γνώσεων για να έχει ουσιαστική έκβαση η δημιουργικότητα. Πέρα, όμως, από αυτήν την ιδιαίτερη περίπτωση, το επίπεδο μόρφωσης δε φαίνεται να έχει ουσιαστική επιρροή στη δημιουργική επίδοση, όπως άλλωστε και το επίπεδο νοημοσύνης δε σχετίζεται άμεσα με το υπό μελέτη φαινόμενο. Έτσι, μπορούμε να έχουμε μορφωμένα και ιδιαίτερα ευφυή άτομα, τα οποία, όμως, είναι δημιουργικά στείρα, ενώ πολύ συχνά έχουμε και την αντίστροφη περίπτωση.

-

¹³ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks,

▪ Παράγοντας «Προσπάθεια»

Σε αντίθεση με τις παραπάνω περιπτώσεις που η συσχέτισή τους με τη δημιουργικότητα είναι αμφίβολη, ο παράγοντας προσπάθεια σίγουρα επιδρά ουσιαστικά στα επίπεδα δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η επίμονη σωματική ή πνευματική ενέργεια για την επίτευξη κάποιου στόχου αποτελεί κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητας. Οι δημιουργικές περιπτώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μόνο στιγμών έμπνευσης και ενόρασης, αλλά και επίμονης προσπάθειας, που απαιτεί προγραμματισμό, επιμελή εργασία και αξιολόγηση.

Έχοντας εξετάσει όλους του παραπάνω παράγοντες, σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποια στερεότυπα που υπάρχουν σχετικά με τη δημιουργικότητα, που επιβεβαιώνονται και από πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Ιταλία¹⁴. Έτσι, εικάζεται ότι η δημιουργικότητα εντοπίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις γυναίκες, είναι έμφυτη και σε καμία περίπτωση δεν είναι αριστερή ή δεξιά, ενώ άτομα ηλικίας 25-40 ετών τη συνδέουν άμεσα με οικονομικά οφέλη.

Σε κάθε περίπτωση, αν επιμέναμε στη σύνδεση της δημιουργικότητας με κάποιες παραμέτρους, θα συμφωνούσαμε με τις απόψεις του Hermann Vaske, γερμανού διαφημιστή που διακρίνεται για την ενασχόλησή του με το θέμα της δημιουργικότητας¹⁵. Έτσι, θα λέγαμε ότι για να είναι κανείς δημιουργικός, χρειάζεται ελευθερία, ώστε να έχει περιθώρια προσωπικής έκφρασης, όπως και ταλέντο, καθώς στην πλειονότητα των περιπτώσεων πρόκειται για έμφυτο χαρακτηριστικό. Είναι αναμφισβήτητο ότι δεν υπάρχει φόρμουλα για τη δημιουργικότητα, καθώς το ανθρώπινο μυαλό δε δουλεύει μηχανικά. Κρίνεται, όμως, απαραίτητη η ύπαρξη

Αθήνα 1990

¹⁴ Τζαβάρα Κατερίνα, «Αναζητώντας τη χαμένη δημιουργικότητα», Ελευθεροτυπία, Τετάρτη 13 Οκτωβρίου 2004

¹⁵ Πολυμερίδου Κατερίνα, «Hermann Vaske: Είμαι δημιουργικός γιατί δεν μπορώ να κάνω διαφορετικά...», Marketing Week, Ιούνιος 2004, τ. 1011

κάποιου οράματος που να λειτουργεί ως υποστηρικτική δύναμη και οδηγός, το να είσαι τολμηρός και να θεωρείς την κάθε περίπτωση ως μια νέα πρόκληση, ενώ, όπως θα αναλύσουμε εκτενώς και στη συνέχεια, κρίσιμο ρόλο παίζουν και τα κίνητρα στη δημιουργική διαδικασία.

1.5 ΕΥΜΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός πλέον ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που με την παρουσία και την έντασή τους επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της δημιουργικότητας σε κάποιο βαθμό. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και οι εξής¹⁶:

- Το κατάλληλο περιβάλλον

Η δημιουργικότητα ευνοείται με την ύπαρξη του κατάλληλου περιβάλλοντος, τόσο εξωτερικού, όσο και εσωτερικού. Αρχικά, το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις εξής τρεις διαστάσεις:

1. τις φυσικές και κοινωνικές δομές του περιβάλλοντος,
2. τους ανθρώπους που είναι ικανοί και προσαρμοστικοί,
3. την κατάλληλη οργάνωση και υποδομή.

Από την άλλη μεριά, το εσωτερικό περιβάλλον αφορά την πνευματική υποδομή για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, με άλλα λόγια τις απαιτήσεις του «πνευματικού είναι», που συνίσταται στις εξής τρεις διαστάσεις:

1. η συναισθηματική διάσταση, που μπορεί να επιδρά θετικά με τη μορφή κατανόησης, χαράς και άλλων αναγκαίων προϋποθέσεων για τη δημιουργία

κλίματος δημιουργικότητας, ή αρνητικά, δημιουργώντας ανασταλτικές καταστάσεις μέσω του φόβου κριτικής και αποτυχίας, της αβεβαιότητας, κ.α.

2. η επικοινωνιακή διάσταση, η οποία έχει μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι υποκειμενικές (άνεση, οικειότητα) και αντικειμενικές (ελευθερία, κανάλια επικοινωνίας) δυνατότητες των ατόμων να εκφραστούν και να ανταλλάξουν απόψεις ορίζουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της δημιουργικότητας αυτών των ατόμων.
3. Η συμπεριφορική διάσταση που συνίσταται στη συμπεριφορά του κάθε ατόμου κυρίως ως προς την προσαρμοστικότητα, κοινωνικότητα και εγκαρδιότητά του. Τα στοιχεία αυτά που διαμορφώνονται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, αλλά και από ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις, χρειάζεται να ωθούν το άτομο προς την παρατήρηση, τη συγκέντρωση, την κατανόηση και τον ενθουσιασμό, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσει νέες ιδέες.

▪ Το θάρρος και η ενθάρρυνση

Το θάρρος αποτελεί ευνοϊκό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, καθώς προωθεί τη γρήγορη σύλληψη ιδεών και την αντιμετώπιση κάθε κινδύνου και δυσκολίας, που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της δημιουργικής διαδικασίας.

Ταυτόχρονα, η ενθάρρυνση ενισχύει το θάρρος και την αυτοπεποίθηση ακόμη πιο πολύ, ενώ περιορίζει τη δειλία και έτσι βελτιώνεται η δημιουργική προσπάθεια. Η ενθάρρυνση μπορεί να προέρχεται από εμάς τους ίδιους, με τη μορφή της «αυτοενθάρρυνσης» ή από άλλα άτομα του περιβάλλοντός μας.

¹⁶ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks,

- Η νεοποίηση

Λέγοντας νεοποίηση εννοούμε το φαινόμενο κατά το οποίο ορισμένα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας σκέφτονται και συμπεριφέρονται κατά νεανικό τρόπο. Έτσι, όταν υφίσταται αυτό το φαινόμενο, τα συγκεκριμένα άτομα στερούνται σοβαροφάνειας και συμβατικών συνθηγιών, που αποτελούν εμπόδιο κάθε δημιουργικής προσπάθειας. Αντίθετα, χαρακτηρίζονται από μια ξεγνοιασιά και ζωτικότητα που μπορούν να λειτουργήσουν ως δυνάμεις προώθησης της δημιουργικότητας.

- Η παρώθηση

Η παρώθηση είναι η κατάσταση κατά την οποία το άτομο δρα προς ένα συνειδητό και συγκεκριμένο σκοπό, με αποτέλεσμα να καταλήγουμε σε ένα εκούσιο αποτέλεσμα. Έτσι, όταν το άτομο βρίσκεται σ' αυτήν την κατάσταση, ενθαρρύνεται η δημιουργικότητά του, στοχεύοντας σε ένα συγκεκριμένο σημείο.

- Ο ενθουσιασμός

Όπως είναι αναμενόμενο, στην περίπτωση που υφίσταται ο ενθουσιασμός, δηλαδή εκείνο το αίσθημα της παράφορης ψυχικής έξαρσης προερχόμενη από μεγάλη ικανοποίηση, οδηγούμαστε σε μη συνηθισμένες καταστάσεις. Μεταξύ αυτών των καταστάσεων στις οποίες μπορεί να οδηγήσει ο ενθουσιασμός με θετικά αποτελέσματα είναι σίγουρα και εκείνη της δημιουργικής ενασχόλησης.

- Άλλοι ευνοϊκοί παράγοντες

Κάλλιστα μπορούν να βρεθούν και άλλοι παράγοντες που συνδέονται θετικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, άλλοι αντικειμενικοί και άλλοι υποκειμενικοί. Επιγραμματικά αναφέρουμε τη δημιουργία ατμόσφαιρας οικειότητας, την άμιλλα, τη θετική προδιάθεση, κ.α.

1.6 ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ & ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ξεκινώντας από εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι με τη ύπαρξή τους δυσχεραίνουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, τους λεγόμενους «δυσμενείς παράγοντες», θα εξετάσουμε τους εξής¹⁷:

- Η μαζικοποίηση

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά φαινόμενα της εποχής μας είναι και αυτό της μαζικοποίησης. Λέγοντας μαζικοποίηση εννοούμε την κατάσταση κατά την οποία το άτομο δρα με γνώμονα τις ομοιόμορφες ενέργειες της πλειονότητας των συνανθρώπων του, ως αποτέλεσμα των ισχυρών επιδράσεων που δέχονται. Στις μέρες μας αυτές οι δυνάμεις παίρνουν τη μορφή του καταναλωτισμού, της μαζικής επικοινωνίας, της κρίσης των ανθρωπίνων σχέσεων και των άλλων συναφών φαινομένων που χαρακτηρίζουν την εποχή μας. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου, η ενασχόλησή του αποκλειστικά με ορισμένα ζητήματα σε καθημερινή βάση και η διατάραξη της

¹⁷ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990, Σελ. 94

κοινωνικής και εσωτερικής του ισορροπίας, περιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργικότητά του.

- Η ειδίκευση

Η ειδίκευση αποτελεί έναν ακόμη επιβαρυντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Ειδικότερα, η ειδίκευση απομονώνει την εργασία σε πολύ περιορισμένα πλαίσια με συγκεκριμένο σκοπό και εφικτές λειτουργίες, προκειμένου να προβάλλει αυτή την ειδίκευσή του ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως επιβάλλει η εποχή μας. Επιπλέον, για να επιτελεστεί αυτή η συγκεκριμένη εργασία, απαιτείται η κατάλληλη εκπαίδευση στα αντίστοιχα θέματα με επίκεντρο αποκλειστικά το συγκεκριμένο αντικείμενο. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι νοητικές δυνατότητες του ανθρώπου περιορίζονται σ' αυτά τα πολύ στενά καθορισμένα πλαίσια και σταδιακά αποκλείεται η παρέκκλιση του και η ενασχόληση με άλλα αντικείμενα που θα επιτρέψουν τη διεύρυνση των πνευματικών του οριζόντων. Ως αποτέλεσμα, μειώνονται δραστικά και οι πιθανότητες το άτομο να αναπτύξει δημιουργική σκέψη, καθώς δε γίνεται δέκτης των κατάλληλων ερεθισμάτων ώστε να αναπτύξει το απαιτούμενο δημιουργικό δυναμικό.

- Η λογική

Η καθιερωμένη λογική οδηγεί τη σκέψη μας προς τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και ορθών δομών, την ανάλυση και την εξαγωγή αναμενόμενων συμπερασμάτων. Σε αντίθεση, η δημιουργικότητα αντιπροβάλλει ότι η σωστή απάντηση δε χρειάζεται να είναι μόνο μία, καθώς παρουσιάζει πρωτότυπες λύσεις για κάθε περίπτωση. Οπότε, η καθιέρωση της λογικής αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, γιατί δεν ενέχει τη φαντασία που αποτελεί τη βάση της. Έτσι, η λογική περιορίζει τη σκέψη σε ευρέως αποδεκτά στεγανά,

αποκλείοντάς την από παρεκκλίσεις που θα της επιτρέψουν τη γέννηση νέων δημιουργικών ιδεών.

- Άλλοι δυσμενείς παράγοντες

Δύο επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με τη μαζικοποίηση, την ειδίκευση και τη λογική που αναλύθηκαν παραπάνω είναι η παρεχόμενη εκπαίδευση και οι σύγχρονες κοινωνικές δομές. Όλα τα προαναφερθέντα φαινόμενα καταλήγουν στην πνευματική απομόνωση του ανθρώπου, την αποστέρησή του από κάθε μορφή φαντασίας, την τυποποίησή του κάτω από την επιβολή των μαζικών συμπεριφορών και την αναγκαστική προσαρμογή σε καθιερωμένες δομές. Έτσι, ο άνθρωπος δεν δύναται και δεν του επιτρέπεται να αναπτύξει το δημιουργικό δυναμικό που θα τον οδηγήσει σε καινοτομικές ιδέες.

Συνεχίζοντας, θα αναλύσουμε εκείνους τους παράγοντες που με την ύπαρξή τους δρουν ανασταλτικά για την παραγωγή νέων δημιουργικών ιδεών¹⁸.

- Η κρίση

Η κρίση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των κοινωνικών φαινομένων που αναπτύξαμε παραπάνω ως δυσμενείς παράγοντες της δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η κριτική σκέψη διακρίνεται για την ικανότητα ανάλυσης και εξαγωγής ορθών συμπερασμάτων με βάση καθιερωμένες αρχές. Κατ' αυτόν τον τρόπο, όμως, εμποδίζεται η εξάσκηση της φαντασίας και του δημιουργικού πνεύματος, που οραματίζεται, ξεπερνά τα παρωχημένα σχήματα και γεννάει ιδέες.

- Οι προηγούμενες συνήθειες

Μία πράξη όταν επαναλαμβάνεται πολλές φορές καθίσταται συνήθεια που ισοδυναμεί με δεύτερη φύση. Οπότε, κάποιες ιδέες και ενέργειες καθιερώνονται ως το κατεστημένο, ακριβώς λόγω της συχνής επανάληψης και υιοθέτησής τους, χωρίς να αμφισβητείται πολλές φορές και η ορθότητά τους. Οι προηγούμενες συνήθειες εγκλωβίζουν το ανθρώπινο μυαλό με αποτέλεσμα να αποστερείται από το ελεύθερο πεδίο σκέψης, που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Έτσι, διαιωνίζονται οι ίδιες ιδέες και πρακτικές, που γίνονται μέρος της πνευματικής μας στάσης.

- Η δειλία

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι προκειμένου να παράγεις νέες ιδέες, πρέπει να διαθέτεις τόλμη, άρα πρέπει να ξεπεράσεις τη δειλία σου. Λέγοντας δειλία στη συγκεκριμένη περίπτωση εννοούμε τον φόβο που διακατέχει τον άνθρωπο να εκφράσει μια διαφορετική άποψη και να φανεί ανόητος στους υπόλοιπους, που και αυτό με τη σειρά του προέρχεται από την ανάγκη του σύγχρονου ανθρώπου να μην είναι διαφορετικός από το υπόλοιπο σύνολο. Έτσι, ακόμη και αν όντως κάποιος έχει νέες ιδέες, δειλιάζει να τις εκφράσει και έτσι η ψυχολογική καταπίεση «πνίγει» τη δημιουργικότητα.

- Η ποιότητα

Σε όλη τη βιβλιογραφία που καλύφθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας τονίζεται η σημασία που έχει η παραγωγή πολλών ιδεών, ακόμη και αν δε

¹⁸ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990, Σελ. 109

διακρίνονται όλες για την υψηλή ποιότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι κοινό σημείο συμφωνίας ότι αν το άτομο βρίσκεται σε πνευματικό οίστρο παράγοντας πλήθος διαδοχικών ιδεών, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να είναι ανάμεσα σ' αυτές και αξιόλογες ιδέες, καθώς και σταδιακά να φτάσει στο ζητούμενο στόχο όπου απέβλεπε. Συνεπώς, όταν το άτομο δαπανά το χρόνο και την προσπάθειά του για την παραγωγή αποκλειστικά ποιοτικών ιδεών, ζημιώνει σημαντικά το δημιουργικό του δυναμικό.

- Άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες

Ολοκληρώνοντας την ανάλυσή μας στους παράγοντες που αναστέλλουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε και κάποιους άλλους συντελεστές που οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα, οι οποίοι είναι ο κονφορμισμός, η αποθάρρυνση, η μη καταβολή αξιόλογης προσπάθειας, κοινωνικοί και πολιτιστικοί φραγμοί, κ.α.

2^ο ΤΜΗΜΑ: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Έχοντας μελετήσει στο α' τμήμα της παρούσας εργασίας τις γενικότερες διαστάσεις της έννοιας της δημιουργικότητας, στο συγκεκριμένο τμήμα θα αναλύσουμε τη δημιουργικότητα στα πλαίσια της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η δημιουργικότητα αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα διαχρονικά και σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής και των δραστηριοτήτων του ανθρώπου. Στις μέρες μας, όμως, περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε το προτέρημα αυτό έχει μετατραπεί σε επιτακτική ανάγκη και ιδιαίτερα στον επιχειρησιακό κόσμο, όπου οι απαιτήσεις είναι πολύ υψηλές. Οι επιχειρήσεις, έχοντας αναλώσει σε μεγάλο βαθμό τους πόρους τους και εξαντλήσει τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης, αναζητούν νέες ιδέες σε προϊόντα – υπηρεσίες, αλλά και σε διαδικασίες που θα τους εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους, αλλά και την πρωτιά, έστω και προσωρινή, έναντι των ανταγωνιστών τους. Συνεπώς, οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας με κάθε μέσο προκειμένου να καρπωθούν των πολλαπλών οφελών της.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε την Αρχή της Μη Προκατάληψης ή αλλιώς "The No-Preconceptions Principle", που υπαγορεύει ότι δε μπορεί να είναι γνωστό από πριν ποιος θα είναι δημιουργικός σε έναν οργανισμό, τι, πότε και πως θα το

κάνει¹⁹. Συνεπώς, η διοίκηση μιας επιχείρησης δε μπορεί να δώσει βαρύτητα μόνο σε ορισμένα άτομα και σε ορισμένους τομείς δραστηριότητας, καθώς κινείται χωρίς να διαθέτει κανένα συγκεκριμένο στοιχείο. Έτσι, η μόνη επιλογή που της μένει είναι να προωθήσει τη δημιουργικότητα σε όλους τους εργαζομένους της, με την ελπίδα να αποδώσει η προσπάθεια έστω σε κάποιους.

Παράλληλα, όμως, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να διαμορφώσει το κατάλληλο πλαίσιο, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες που έχει κάποιος από τους εργαζομένους της να αναπτύξουν δημιουργικές ενέργειες. Με άλλα λόγια, η διοίκηση του κάθε οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες εργασίας, τις οποίες θα αναλύσουμε στη συνέχεια, που να ευνοούν την «άνθιση» της δημιουργικότητας μέσα στους κόλπους της.

2.2 ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κανείς δε μπορεί να αγνοήσει την επιρροή που μπορεί να έχει ο χώρος εργασίας των επιχειρήσεων στις δυνατότητες ανάπτυξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Ακόμη και οι μικρότερες λεπτομέρειες μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για τη «γέννηση» νέων και πρωτότυπων ιδεών.

Πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση μιας επαγγελματικής συνάντησης αποτελείται από πολλές μικρές αποφάσεις, όπως η ποσότητα φωτός, η θέα, το ύψος του ταβανιού του δωματίου, που μπορούν να έχουν καθοριστική σημασία για την κατάληξη και

¹⁹ Robinson A. and Stern S., *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997

αποτελεσματικότητά της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το θέμα των καθισμάτων, που μπορούν να οδηγήσουν σε ποικίλα ερωτήματα: Είναι αναπαυτικές οι καρέκλες που χρησιμοποιούνται στο χώρο των συναντήσεων; Μήπως είναι υπερβολικά αναπαυτικές με αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να βρίσκουν ευκαιρία για χαλάρωση και όχι για δημιουργική ενασχόληση; Υπάρχουν αρκετές καρέκλες για όλους; Ή μήπως δε χρειάζονται καν καρέκλες, ώστε να μην παρατείνονται αυτές οι συναντήσεις χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα; Ένα άλλο παρόμοιο θέμα που προβληματίζει είναι η παροχή φαγητού κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων. Τα περισσότερα άτομα χρειάζονται κάποιο γλυκό σε στιγμές μεγάλης πνευματικής προσπάθειας, ώστε να τροφοδοτηθεί με ζάχαρη ο εγκέφαλός τους. Από την άλλη πλευρά, όμως, ένα γεύμα κατά τη διάρκεια της συνάντησης μπορεί να αποπροσανατολίσει τους συμμετέχοντες και να τους επιβαρύνει, γεγονός που θα ζημιώσει σημαντικά το αποτέλεσμα της συνάντησης.

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για ορισμένες πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας, ώστε να ευνοείται η ανάπτυξη της δημιουργικότητας από τους εργαζομένους. Αρχικά, όσον αφορά τον κώδικα ενδυμασίας, οι επιχειρήσεις εκείνες που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να ντυθούν όπως επιθυμούν χωρίς περιορισμούς, όπως είναι οι γραβάτες υποχρεωτικά, έχουν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να επωφεληθούν των δημιουργικών επιτευγμάτων των εργαζομένων τους. Αυτό είναι λογικό καθώς οι ρητοί κανονισμοί για ένα θέμα τόσο προσωπικό όσο ο τρόπος ντυσίματος υποδηλώνει περιορισμούς σε οποιοδήποτε τρόπο έκφρασης, από τον οποίο εξαρτάται άμεσα η ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Στα ίδια πλαίσια με τον κώδικα ενδυμασίας εντάσσεται και η ανοχή των προσωπικών ιδιοσυγκρασιών των εργαζομένων. Ειδικότερα, κάποια άτομα δε μπορούν να εργαστούν χωρίς να καπνίσουν ή ακόμη χωρίς κάποιο γλυκό ή αναψυκτικό που να τους παρέχει ζάχαρη, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Κάποιοι άλλοι, κυρίως αυτοί που διακρίνονται για τις καλλιτεχνικές και δημιουργικές τους ανησυχίες, θέλουν να ακολουθούν δικά τους ωράρια εργασίας, που είναι πολλές φορές αντίθετα με το επίσημο ωράριο της επιχείρησης. Επιπλέον, ένα συγκεκριμένο είδος στυλό μπορεί να κάνει τη διαφορά σε κάποιους άλλους. Όλες αυτές οι μορφές των ιδιαιτεροτήτων χρειάζεται να γίνονται ανεκτές από τη διοίκηση της επιχείρησης σε κάποιο λογικό βαθμό, ώστε τα άτομα να έχουν την ελευθερία και τις προϋποθέσεις να αναπτύξουν το δημιουργικό τους δυναμικό.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου χώρου για σκέψη, με την έννοια κάποιων δωματίων με ησυχία, χωρίς τηλέφωνα ή άλλες αποσπάσεις, τα λεγόμενα «εργαστήρια ιδεών». Οι χώροι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή γηπέδων μπάσκετ, όπως είναι η περίπτωση της Microsoft, ώστε τα άτομα να «ξεφεύγουν» για λίγο από το αντικείμενο της εργασίας τους και να διεγείρεται η σκέψη τους. Μία άλλη παραλλαγή είναι η διαμόρφωση μιας πολύς καλής καφετέριας, όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να ανταλλάσσουν ιδέες και πληροφόρηση κατά τη διάρκεια των γευμάτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του Dr. Yoshiro NakaMats, που μεταξύ των 2.300 πατέντων του είναι και η δισκέτα, που παραχωρήθηκε στην IBM. Ο συγκεκριμένος εφευρέτης διαχώριζε τη δημιουργική του διαδικασία σε 3 στάδια, το καθένα από τα οποία είχε το αντίστοιχο δωμάτιο. Αρχικά, το «στατικό του δωμάτιο» ήταν γεμάτο με φυσικά είδη, όπως φυτά και τρεχούμενο νερό, που του παρείχαν

απόλυτη ηρεμία για ελεύθερη διασύνδεση σκέψεων. Το «δυναμικό του δωμάτιο» ήταν εξοπλισμένο με οπτικοακουστικά συστήματα, ώστε να ακούει μουσική που θα τον ωθούσε στη γέννηση νέων ιδεών. Τέλος, καθώς οι πιο αποτελεσματικές του σκέψεις πραγματοποιούνταν μέσα σε πισίνα, ανέπτυξε ένα υποβρύχιο σύστημα σημειώσεων, ώστε να καταγράφει τις ιδέες του ενώ κολυμπούσε²⁰.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι πέρα από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά των «χώρων δημιουργικότητας», μεγάλη σημασία έχει και η παροχή διαφόρων εργαλείων, όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ή ακόμη και παιχνιδιών σχεδιασμένα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Η αξία των παιχνιδιών αυτών έγκειται στο γεγονός ότι παραπέμπουν στην παιδική ηλικία, όπου όλα ήταν αξιοπερίεργα και τίποτα δεν εκλαμβάνονταν ως δεδομένο, γεγονός που διαμορφώνει μια διαφορετική προοπτική που μπορεί να οδηγήσει σε πολλά δημιουργικά επιτεύγματα.

Ένας επιπλέον παράγοντας που μπορεί να έχει καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι η τοποθεσία, ιδιαίτερα για εκείνες τις επιχειρήσεις που μπορούν να χαρακτηρισθούν «δημιουργικές». Οι επιχειρήσεις αυτές περιλαμβάνουν δραστηριότητες που προέρχονται από την ανάπτυξη της ατομικής δημιουργικότητας, ταλέντου και ικανοτήτων και όπου υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας πλούτου και νέων θέσεων εργασίας μέσω της παραγωγής και εκμετάλλευσης πνευματικής ιδιοκτησίας. Παραδείγματα δημιουργικών επιχειρήσεων αποτελούν εκείνες που ασχολούνται με τη διαφήμιση, την αρχιτεκτονική, τις τέχνες, τη σχεδίαση, το λογισμικό, κ.α.

²⁰ Smolensky E., Kleiner B., "How to train people to think more creatively", *Management Development Review*, Vol. 8, No 6, 1995, pp. 28-33

Έτσι, αρχικά η τοποθεσία μιας επιχείρησης μπορεί να είναι πηγή αισθητικής έμπνευσης υπό τη μορφή οπτικού υλικού και ερεθισμάτων, που μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσουν σε ποικίλες δημιουργικές πράξεις. Παράλληλα, η τοποθεσία μπορεί να προβάλλει το πλεονέκτημα της έντονης κοινωνικής και πολιτιστικής δραστηριότητας, λειτουργώντας ως έναυσμα για τη διαδικασία δημιουργίας ενός νέου «γίνεσθαι». Ταυτόχρονα, ο παράγοντας τοποθεσία φέρει μαζί του και κάποια φήμη και παράδοση που μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, ενώ υπάρχουν και οι περιπτώσεις που σε ορισμένα μέρη συγκεντρώνονται κοινότητες δημιουργικών ανθρώπων, συνήθως παρόμοιων επαγγελμάτων, γεγονός που αποτελεί σίγουρα ένα επιπλέον ερέθισμα προς τη δημιουργική.

Τέλος, σ' αυτό το σημείο χρειάζεται να αναφέρουμε ότι ο παράγοντας τοποθεσία δεν έχει την ίδια επίδραση σε όλα τα άτομα, οπότε δεν αναγνωρίζεται από πολλούς ως δημιουργικό εφιαλήριο, αλλά αντίθετα ως υποκειμενικό και αμφισβητήσιμο στοιχείο²¹.

2.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχοντας αναλύσει το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης και τη σύνδεσή του με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, σειρά έχει τώρα το καθαρά εργασιακό περιβάλλον, υπό την έννοια της ανάλυσης των πόρων και των διαδικασιών που το απαρτίζουν.

2.3.1 ΚΛΙΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θα ξεκινήσουμε από την εξέταση του πιο ασαφούς και μη χειροπιαστού στοιχείου στο περιβάλλον εργασίας που είναι η ατμόσφαιρα και το κλίμα εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της δημιουργικότητας στα πλαίσια της επιχείρησης, χρειάζεται να επικρατεί στους κόλπους της «ανοιχτό κλίμα» εργασίας, υπό την έννοια της ελεύθερης επικοινωνίας και διάδρασης, των πολλαπλών ερεθισμάτων και της δυνατότητας πειραματισμού. Επιπλέον συνισταμένες της ευνοϊκής εργασιακής ατμόσφαιρας είναι η ελευθερία έκφρασης, η ευελιξία, η δυνατότητα συμμετοχής και συνεργασίας, που επιτρέπει τη δημιουργία κοινής βάσης ιδεών, όπως και οι προσδοκίες υψηλής επίδοσης που «καλλιεργεί» η διοίκηση και για την οποία δεσμεύονται οι εργαζόμενοι.

Γενικότερα, προκειμένου να αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το δημιουργικό δυναμικό εντός μιας επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμη η ύπαρξη ενός χαλαρού περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν μέλη μιας κοινότητας με κοινούς στόχους και αλληλοϋποστήριξη για την επίτευξή τους. Όταν δημιουργούνται ομάδες συνεργασίας με έντονο το στοιχείο της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα αυτής της κοινής προσπάθειας και ευνοείται η «γέννηση» νέων ιδεών και πρακτικών.

Πρωταρχικός παράγοντας στη δημιουργία ενός χαλαρού κλίματος εργασίας εντός ενός οργανισμού είναι και η διασκέδαση των εργαζομένων. Όπως σε κάθε δραστηριότητα, έτσι και στην εργασία όταν τα άτομα απολαμβάνουν αυτό που

²¹ Drake G., "This place gives me space": place and creativity in the creative industries", *Geoforum*, Is. 34, 2003, pp. 511-524

κάνουν, αποδίδουν καλύτερα. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμη η μείωση των εξωγενών ενοχλήσεων και η ενθάρρυνση της χαλάρωσης, πάντα σε λογικά πλαίσια.

Η διασκέδαση των εργαζομένων ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με το στοιχείο του παιχνιδιού, καθώς προάγει τη συνεργασία και τη διάδραση με στόχο την ψυχαγωγία όλων. Επιπλέον, το παιχνίδι προάγει τη δημιουργικότητα, καθώς δε θεωρεί τίποτα δεδομένο και δεν αναγνωρίζει περιορισμούς, αλλά αντίθετα ανατρέπει τα πάντα και αποζητά νέα πεδία σκέψης και δράσης.

Η διάθεση για παιχνίδι, άλλωστε, αποτελεί χαρακτηριστικό των ατόμων που διακρίνονται από πνευματικό δυναμισμό, που δεν υποκύπτουν στην παθητικότητα, αλλά αντίθετα είναι περίεργα, αναδιατάσσοντας και συνδυάζοντας ιδέες και χρησιμοποιώντας διαφορετικές προοπτικές. Τα παραπάνω αυτά στοιχεία συνθέτουν το προφίλ του δημιουργικού και παραγωγικά σκεπτόμενου ατόμου που αποζητά το παιχνίδι, όπως υποστήριζαν ο Ισαάκ Νεύτωνας και ο Άλμπερτ Αϊνστάιν²².

Αναπόσπαστο στοιχείο της διασκέδασης αποτελεί και το χιούμορ που συνδράμει στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Η χαλάρωση που επέρχεται μέσα σ' ένα ευχάριστο κλίμα όπου επικρατεί το χιούμορ επιτρέπει στα άτομα να μην υπερβάλλουν από άποψη σοβαρότητας και έτσι καταρρίπτεται ένα μεγάλο εμπόδιο της δημιουργικότητας, που είναι ο φόβος της αποτυχίας και της γελοιοποίησης. Όταν το χιούμορ χρησιμοποιείται κατά τις εργασιακές συναντήσεις δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ειλικρινούς διαλόγου, ανάληψης ρίσκων και κοινοποίησης ιδεών, με αποτέλεσμα να προάγεται η «γέννηση» νέων ιδεών. Γι' αυτό το λόγο, πολλοί

²² Gordon W., Synectics: The Development of Creative Capacity, Harper, New York 1961

εργοδότες χρησιμοποιούν το χιούμορ με τη μορφή παιχνιδιών για την παρακίνηση του προσωπικού τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα λεγόμενα παιχνίδια “icebreakers” και “energizers”. Πρόκειται για ασκήσεις που εφαρμόζονται σε μια ομάδα προκειμένου να γνωριστούν, να νιώσουν οικεία μεταξύ τους και να αποκτήσουν το δυναμισμό και τη διάθεση για ουσιαστική δουλειά, υπό την καθοδήγηση ενός συντονιστή. Παράλληλα με την ενεργοποίηση της ομάδας, οι τεχνικές αυτές προωθούν την επικοινωνία, την ανάπτυξη της ομάδας, συνεπώς και τη δημιουργικότητά της²³.

2.3.2 ΠΟΡΟΙ

Η οργανωσιακή δημιουργικότητα απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν στρατηγικές επιλογές αναφορικά με τους πόρους τους. Οι πόροι αυτοί αφορούν πληθώρα στοιχείων: αρκετό χρόνο για την ανάπτυξη νέων εργασιών, άτομα με κατάλληλες δεξιότητες (για τα οποία θα αναφερθούμε εκτενώς στη συνέχεια), επαρκή χρηματικά κεφάλαια, υλικούς πόρους, συστήματα και διαδικασίες εργασίας, σχετική πληροφόρηση και διαθεσιμότητα εκπαίδευσης. Η T. Amabile, μια συγγραφέας που έχει ασχοληθεί πολύ με το θέμα της δημιουργικότητας, ισχυρίζεται ότι οι δύο κυριότεροι πόροι είναι ο χρόνος και τα χρήματα, ώστε να είναι δυνατός ο πειραματισμός²⁴. Ειδικότερα, υποστηρίζει ότι υπάρχει ένα «κατώφλι επάρκειας πόρων» κάτω από το οποίο περιορίζεται σημαντικά η δημιουργικότητα των ατόμων,

²³ McFadzean E., “Encouraging creative thinking”, Leadership & Organization Development Review, Vol. 20, No 7, 1999, pp. 374-383

²⁴ Amabile T.M., “How to kill creativity”, Harvard Business Review, 1998, pp. 76-87

οι οποίοι ασχολούνται με την αναζήτηση πόρων αντί της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα τώρα για τους ανθρώπινους πόρους, η έννοια του δημιουργικού οργανισμού βασίζεται στα άτομα που απασχολεί, καθώς οι δημιουργικές διαδικασίες προέρχονται από τους δυνατούς δημιουργικούς πόρους που κατέχονται από τους εργαζόμενους.

Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τα εξής στοιχεία μεταξύ των άλλων προκειμένου να θεωρούνται δημιουργικά: είναι έξυπνα, ευέλικτα και ανεξάρτητα, χρησιμοποιούν τη φαντασία τους, είναι ανοιχτά στις αλλαγές και σε νέες εισροές και διατεθειμένα να μάθουν νέα πράγματα, οπότε και να αυξήσουν τις νοητικές τους ικανότητες. Θα πρέπει να συνδυάζουν το ταλέντο με την εργατικότητα και να διακρίνονται για την αναλυτική τους σκέψη, το πάθος τους γι' αυτό που κάνουν και τη διάθεση ν' αναπτύξουν τον εαυτό τους. Επιπλέον, τα άτομα αυτά συνήθως έχουν ευρύτερα ενδιαφέροντα, αποσκοπούν στην επίτευξη κάποιων στόχων (μετά και από ήπια θετική πίεση από τους διοικούντες) και είναι έτοιμοι να ρισκοκινδυνεύσουν. Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα των εργαζομένων ενός οργανισμού σε συνδυασμό με την παροχή από τη διοίκηση κατάλληλης εκπαίδευσης, ενθάρρυνσης, χρόνου και οικονομικής υποστήριξης μπορούν να οδηγήσουν στην υλοποίηση ποικίλων δημιουργικών ενεργειών.

Συνεπώς, οι δημιουργικοί οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση του δημιουργικού ταλέντου προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Σε κάθε περίπτωση, αναφέραμε κάποια χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων τα οποία πρέπει να αναζητούν οι επιχειρήσεις για να

εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων τους. Στο τρίτο μέρος της βιβλιογραφικής μας ανασκόπησης θα αναφερθούμε και πάλι στα γνωρίσματα των δημιουργικών ατόμων, αλλά σ' ένα γενικότερο πλαίσιο αυτή τη φορά.

2.3.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΑΠΟ ΑΝΟΜΟΙΟΜΟΡΦΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Συνεχίζοντας την ανάλυση των ανθρώπινων πόρων εντός των δημιουργικών οργανισμών, σ' αυτό το σημείο θα τονίσουμε την ανάγκη της ανομοιογένειας μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης που φιλοδοξεί να χαρακτηρίζεται δημιουργική, πρέπει να μην περιορίζει την πρόσληψη του προσωπικού της σε πολύ συγκεκριμένους πόρους, αλλά αντίθετα να φροντίζει να απαρτίζεται από εργαζόμενους ποικίλων προφίλ. Έτσι, θα πρέπει να έχει άτομα από διάφορους γνωστικούς τομείς, χωρίς να έχουν όλοι απαραίτητα άμεση σχέση με το αντικείμενο ενασχόλησης, και με διαφορετικά επίπεδα σπουδών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, δε θα πρέπει να διστάζει να προσλαμβάνει άτομα που κάποιιοι θα χαρακτήριζαν περίεργα, αρκεί να διαθέτουν κάποια επιθυμητά προσόντα, ακόμη και αν αυτό δυσχεραίνει το έργο της διοίκησης. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να φροντίζουν να αναθέτουν στους διάφορους εργαζόμενους αντικείμενα εργασίας που να είναι συμβατά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά τους, ώστε να μεγιστοποιείται η αίσθηση της θετικής εργασιακής πρόκλησης και να προωθούνται οι δημιουργικές τους ικανότητες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι δημιουργικοί αν απολαμβάνουν το αντικείμενο εργασίας τους, λειτουργώντας και ως επιπλέον κίνητρο.

Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να προωθεί τη διαφορετικότητα, δημιουργώντας ανομοιογενείς ομάδες ώστε το κάθε μέλος να μπορεί να προσθέσει ένα διαφορετικό στοιχείο που θα οδηγήσει συλλογικά σε νέες ιδέες. Καθώς αναστατώνεται το status quo, τα άτομα ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές προοπτικές αντί να υιοθετήσουν την καθιερωμένη εταιρική αντίληψη. Μέσω του συνδυασμού πολλών διαφορετικών υποβάθρων, αυξάνονται σημαντικά οι δυνατότητες της ομάδας, συνεπώς και οι πιθανότητες ανάπτυξης δημιουργικότητας.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί και η πρόκληση της εξισορρόπησης αυτής της διαφορετικότητας μέσω της δημιουργίας αποτελεσματικών ομάδων. Τα άτομα-μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να νιώθουν ότι μπορούν να αναπτύξουν σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη, βρίσκοντας κοινά σημεία επαφής. Αν είναι σε θέση να βρουν ομοιότητες και συνεκτικούς δεσμούς με τους υπόλοιπους συνεργάτες τους, τότε οι εργαζόμενοι δε θα είναι τόσο προστατευτικοί και δύσπιστοι για να μοιραστούν τις ιδέες και τις απόψεις τους, ενώ θα μπορούν να δεχτούν κριτική και σχόλια, με απώτερο κοινό σκοπό την ανάπτυξη νέων ιδεών. Οπότε, η διοίκηση του κάθε δημιουργικού οργανισμού θα πρέπει να μη φτάνει στα άκρα αναφορικά με τη διαφορετικότητα των ατόμων μέσα στις ομάδες, αλλά και τις δυνατότητες αποτελεσματικής συνεργασίας τους.

2.3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΛΩΝ ΟΜΑΔΑΣ

Είναι γενικώς παραδεκτό ότι η συχνή επαφή των μελών μιας ομάδας ευνοεί την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους, άρα και την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών που με τη σειρά τους οδηγεί στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Άρα, το

περιβάλλον εργασίας πρέπει να θεωρείται άνετο και ψυχολογικά ασφαλές προκειμένου να αποδώσουν τα άτομα. Ένας τρόπος να εξασφαλιστεί αυτό το αίσθημα οικειότητας και ασφάλειας είναι μέσω της κοινωνικοποίησης των μελών της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει είτε κατά τη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου, δηλαδή να τρωνε μαζί το γεύμα τους, είτε εκτός δουλειάς, με τη μορφή των κοινών κοινωνικών εξόδων. Έτσι, οι συνάδελφοι θα αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μεταξύ τους, ώστε να ανταλλάσσουν εποικοδομητικές ιδέες και να βελτιώνεται η συνεργασία τους. Γι' αυτό, η διοίκηση της κάθε εταιρείας θα πρέπει να προωθεί τέτοιες εκδηλώσεις κοινωνικοποίησης, όπως διαμόρφωση εστιατορίου εντός της επιχείρησης, οργάνωση εκδρομών, παράθεση δείπνων, κ.α., αποσκοπώντας μεταξύ άλλων και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων της.

2.3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αν και η πλειοψηφία των δημιουργικών πράξεων είναι μη προγραμματισμένες, αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αναπτύσσουν εκ των προτέρων τους εργαζομένους τους ώστε να σκέφτονται δημιουργικά και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης με αντικείμενο τη δημιουργικότητα, αλλά και σε συνδυασμό με άλλα ανθρωποκεντρικά θέματα, όπως η επικοινωνία, η δυναμική και λειτουργία ομάδων, η ηγεσία, ώστε να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το σεμινάριο για τις δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και παραγωγής ιδεών, όπως είναι η Μέθοδος Καταιγισμού Αυθορημάτων Ιδεών (brainstorming), η Μέθοδος της Συνεκτικής, κ.α. Σ' αυτού του

είδους τα σεμινάρια οι συμμετέχοντες διδάσκονται πώς να χρησιμοποιούν τις διάφορες μεθόδους, το είδος των ομάδων που θα επωφελούνταν από αυτές, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της κάθε μίας ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν την πιο κατάλληλη, ανάλογα με τη περίπτωση. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε σ' αυτό το σημείο ότι σε μια έρευνα που έγινε πρόσφατα μεταξύ 47 επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο με τη χρήση τηλεφωνικών συνεντεύξεων για την αξιολόγηση αυτών των τεχνικών, έγινε φανερή η ελλιπής εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, καθώς μόνο το 41% είχε παρακολουθήσει σχετικό σεμινάριο μεμονωμένα για το brainstorming²⁵.

Επιπλέον, με τη βοήθεια αυτών των σεμιναρίων τα άτομα βελτιώνουν την απόδοσή τους στον εντοπισμό προβλημάτων, στην επίλυσή τους και στην εφαρμογή των λύσεων αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να παράγουν νέες και καλύτερες ιδέες, όπως και να διαχωρίζουν την παραγωγή ιδεών από την αξιολόγησή τους μέσω της αποδυνάμωσης της κρίσης, που είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Έτσι, διαμορφώνονται πιο «ανοιχτόμυαλοι» εργαζόμενοι, έτοιμοι να πάρουν κάποιο ρίσκο χωρίς προκαταλήψεις, που θα εμπόδιζαν την παραγωγή νέων ιδεών.

Σε γενικότερα πλαίσια, η εκπαίδευση μπορεί να είναι εντός της εργασίας ή εκτός αυτής, σε ένα πιο ακαδημαϊκό πλαίσιο. Ειδικότερα όσον αφορά την εκπαίδευση εντός της εργασίας, το λεγόμενο "on-the-job training", έχει το πλεονέκτημα της άμεσης εμπλοκής με συναδέλφους και προϊσταμένους, ενώ ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει καθημερινά αληθινά προβλήματα για τα οποία παίρνει αποφάσεις. Έτσι, ο

²⁵ Coates N., Cook I., Robinson H., "Idea generation techniques in an industrial market", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3, No 2, 1996, pp. 107-118

εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να δέχεται τα σχόλια των ανωτέρων του, να ασκεί τα καθημερινά καθήκοντα της δουλειάς του, αντί να γράφει υποθετικές αναφορές, και να περνάει από διάφορες θέσεις εργασίας προκειμένου να έχει διαφορετικές εμπειρίες και να διαμορφώνει μια σφαιρική αντίληψη.

Αντίθετα, όσον αφορά την εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου, είναι περισσότερο ακαδημαϊκού χαρακτήρα και χρησιμοποιεί κυρίως διαλέξεις, μελέτες περιπτώσεων (case studies), παιχνίδια διοίκησης και συμπεριφορικά μοντέλα. Το στοιχείο που διαφοροποιεί αυτού του είδους την εκπαίδευση από το προηγούμενο είναι ο χώρος δράσης, η πρόσβαση σε δεδομένα και συναδέλφους όπως και γενικότερα οι δυνατότητες δραστηριοποίησης.

Αν και στη συνέχεια θα αναλύσουμε εκτενώς τη σημασία του ηγέτη στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας εντός της επιχείρησης, σ' αυτό το σημείο χρειάζεται να αναφέρουμε ότι και οι ομαδάρχες χρειάζεται να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους. Δηλαδή, ο ομαδάρχης χρειάζεται να έχει εκπαιδευτεί ώστε να διαμορφώσει ένα περιβάλλον εργασίας ευνοϊκό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και καρποφορίας του δυναμικού των εργαζομένων. Έτσι, αν ληφθεί ειδική μέριμνα για την εκπαίδευση του ηγέτη, τότε το αποτέλεσμα θα είναι πολλαπλασιαστικό καθώς θα διαχυθεί μεταξύ όλων των υφισταμένων του.

Τέλος, οι πιθανότητες ένας οργανισμός να χαρακτηριστεί δημιουργικός αυξάνονται σημαντικά όταν πρόκειται για έναν οργανισμό με έντονο το στοιχείο της μάθησης. Δηλαδή, όταν η αναγκαιότητα της συνεχούς μάθησης στα πλαίσια των επιχειρήσεων προβάλλεται και πραγματοποιείται μια συνεχής προσπάθεια για την υλοποίησή της,

τότε οι επιχειρήσεις αυτές πληρούν τις προϋποθέσεις για να εξελιχθούν σε δημιουργικές μονάδες.

2.3.6 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Συνεχίζοντας την ανάλυση εκείνων των παραγόντων που συνδέονται με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας εντός των πλαισίων της επιχείρησης, θα εξετάσουμε σ' αυτό το σημείο τις δομές και τα συστήματα του οργανισμού. Είναι γενικώς παραδεκτό ότι οι οργανωσιακές δομές σχετίζονται με τις οργανωτικές ικανότητες για καινοτομία και προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον. Έτσι, ένας από τους στόχους που θα έπρεπε να προωθούν οι δομές οποιουδήποτε οργανισμού είναι η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, θέτοντας την ως κύρια προτεραιότητα, μέσω της καθιέρωσης μηχανισμών για την γέννηση και τη διασπορά νέων ιδεών. Και αυτό γιατί η δημιουργικότητα πραγματικά καρποφορεί όταν ολόκληρος ο οργανισμός την υποστηρίζει.

Τα συστήματα αυτά χρειάζεται να είναι ευέλικτα, με λίγους κανόνες, με χαλαρά εργασιακά πλαίσια και μεγάλη αυτονομία, διατηρώντας μια οριζόντια ιεραρχική δομή. Ταυτόχρονα, όμως, θα πρέπει να κυριαρχεί η μακροχρόνια δέσμευση τόσο από πλευράς εργαζομένων, όσο και από πλευράς διοίκησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι εκείνα των ανταμοιβών (για τα οποία θα αφιερωθεί ξεχωριστή ενότητα στη συνέχεια), αναγνώρισης, καριέρας, όπως και τα συστήματα προτάσεων που αντιπροσωπεύουν της προτροπή της διοίκησης προς τους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, εξασκώντας τη δημιουργικότητά τους.

2.3.7 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΑΣΗ ΗΓΕΤΗ

Ως γνωστόν, για να λειτουργήσει σωστά οποιοσδήποτε οργανισμός, χρειάζεται να ηγείται από ικανά άτομα, με όραμα και ικανότητες. Αρχικά, το όραμα αυτό θα πρέπει να είναι ένας απώτερος στόχος που αντανακλά ηθικές αξίες, έχει ηθικές διαστάσεις και παρέχει νόημα, εκφράζοντας το μέλλον του οργανισμού όπως μπορεί και θα πρέπει να είναι²⁶. Το όραμα αυτό θα πρέπει να το μεταδίδει ο ηγέτης χρησιμοποιώντας κάθε δυνατό μέσο, επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας και απευθυνόμενος σε όλα τα ιεραρχικά στρώματα των εργαζομένων. Παράλληλα, οι υπάλληλοι θα πρέπει να εμπνέονται και ταυτίζονται με το όραμα, ώστε να το κάνουν κτήμα τους και σ' αυτό πρέπει να συνδράμει σε μεγάλο βαθμό ο ηγέτης. Έτσι, θα ωθούνται να ξεπερνούν τα δεδομένα του παρόντος και να αναπτύσσουν δημιουργικές πράξεις.

Ταυτόχρονα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ο πρώτος που θα δεσμεύεται από αυτό το όραμα και η όλη του συμπεριφορά θα πρέπει να είναι μια συνεχής πορεία προς την υλοποίηση αυτού του απώτερου στόχου. Με τις πράξεις του θα πρέπει να υποστηρίζει ενεργά το όραμα, ακόμη και σε ανεπίσημες περιστάσεις, ώστε να δίνει το παράδειγμα στους υφιστάμενούς του.

Αναφορικά με τη γενικότερη στάση του ηγέτη, θα πρέπει να διακρίνεται από τις εξής ικανότητες μεταξύ άλλων:

- σύνθεση αποτελεσματικών ομάδων,

²⁶ Locke E., Kirkpatrick S., "Promoting creativity in organisations", Creative Action in Organisations: Ivory Tower Visions & Real World Voices, Sage Publications, Thousand Oaks 1995

- εξισορρόπηση της ελευθερίας και ευθύνης των εργαζομένων, χωρίς άσκηση ασφυκτικού ελέγχου,
- επίδειξη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες τους,
- ενθάρρυνση για να εκφράσουν τις ανησυχίες τους,
- αναγνώριση των δημιουργικών πράξεων,
- ενθάρρυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων²⁷.

Σε κάθε περίπτωση, τα άτομα αυτά θα πρέπει να λειτουργούν πρωτίστως ως ηγέτες και λιγότερο ως διευθυντές, προβάλλοντας στόχους, παίρνοντας ρίσκα, συμβουλευοντας, δείχνοντας εμπιστοσύνη και επιτρέποντας την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την επιτυχία.

2.3.8 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένα από τα κύρια καθήκοντα της διοίκησης του κάθε οργανισμού είναι, όπως είπαμε και παραπάνω, η μετάδοση των στόχων σε όλους τους εργαζομένους, ώστε να τους εμπεδώσουν και να προσπαθούν συνειδητά για την υλοποίησή τους. Έτσι, ενώ θα πρέπει να ενθαρρύνεται η ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, ταυτόχρονα θα πρέπει να επικρατεί πειθαρχία και συμμόρφωση με τις δομές και τους στόχους του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, μιλώντας για ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού, εννοούμε τη σαφή κατανόησή τους από πλευράς των εργαζομένων, τη δέσμευσή τους για ανάληψη πρωτοβουλιών προς την επίτευξη των στόχων αυτών και την

²⁷ Amabile T.M., "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, 1998, pp. 76-87

ευθύνη των πράξεων που τους αφορούν²⁸. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το βαθμό στον οποίο τα ενδιαφέροντα και οι ενέργειες του κάθε εργαζόμενου στηρίζουν τους κύριους στόχους του οργανισμού όπου απασχολούνται. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί και πρώτο βήμα προς την οργανωσιακή δημιουργικότητα, καθώς κανείς δε μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων από πού και με ποια μορφή θα πραγματοποιηθεί μια δημιουργική ενέργεια. Έτσι, όταν όλοι συμπράττουν προς την ίδια κατεύθυνση, αυξάνονται οι πιθανότητες ο κάθε εργαζόμενος να αναγνωρίσει και να ανταποκριθεί θετικά σε μια ενδεχομένως χρήσιμη ιδέα.

Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για μια έννοια ασαφή και μη χειροπιαστή, η οποία είναι δύσκολο να μετρηθεί και να επιτευχθεί, αλλά κρίνεται απαραίτητη για την εξασφάλιση μακροχρόνιας ανάπτυξης του κάθε οργανισμού και δέσμευσης των εργαζομένων σ' αυτόν. Καθώς η δημιουργικότητα προέρχεται από ατομικές προκλήσεις, χρειάζεται οι προκλήσεις αυτές να συγκλίνουν με το πνεύμα τους οργανισμού, όπως και να συνδέονται με τις απαιτήσεις των πελατών-στόχων.

Ένας τρόπος για να επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ της δημιουργικής ελευθερίας και της οργανωσιακής πειθαρχίας είναι με την καθιέρωση της αίσθησης της κυριότητας. Ειδικότερα, πρόκειται για την ανάπτυξη της κουλτούρας όπου το κάθε μέλος που απασχολείται σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα λαμβάνει αναγνώριση και νιώθει μέρος του συνόλου της επιτυχίας, αποκτώντας ένα πιο συλλογικό χαρακτήρα. Καθιερώνοντας αυτό το αίσθημα της κυριότητας, βοηθούνται οι οργανισμοί να περάσουν το μήνυμα ότι η εργασία δεν αφορά μόνο την ατομική προσπάθεια για δημιουργικότητα, αλλά αντίθετα θα πρέπει να αφορά τη δημιουργική προσπάθεια με γνώμονα τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

²⁸ Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler

2.3.9 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Πολλοί θα μπορούσαν να υποστηρίξουν ότι όλοι οι επιμέρους επιχειρησιακοί παράγοντες που μελετάμε αναφορικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ανήκουν σ' ένα γενικότερο πλαίσιο που θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε «κουλτούρα». Λέγοντας κουλτούρα, εννοούμε το βαθύτερο επίπεδο των βασικών αξιών, υποθέσεων και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και επιδεικνύονται μέσω των πράξεων κυρίως της διοίκησης, ή, πιο απλά, εκείνες οι συλλογικές τάσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού.

Το στοιχείο αυτό προάγει την εσωτερική ολοκλήρωση, όπως και την εξωτερική προσαρμογή του κάθε οργανισμού. Η κουλτούρα αυτή εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους, όπως είναι οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα καθημερινά, η γλώσσα που χρησιμοποιείται, οι ιστορίες που ανακυκλώνονται, ακόμη και τα σύμβολα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό.

Η κουλτούρα εκείνη που χαρακτηρίζεται ευνοϊκή της ανάπτυξης της δημιουργικότητας διακρίνεται από τα εξής στοιχεία (εκ των οποίων κάποια έχουν ήδη αναλυθεί ή θα μελετηθούν στη συνέχεια):

- Καινοτομικός τρόπος σκέψης,
- Υποστηρικτική νοοτροπία προς τους εργαζομένους και τις ανάγκες τους,
- Ανοιχτή ροή επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών,
- Ενθάρρυνση της ανάληψης ρίσκων,
- Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και κατανομής αρμοδιοτήτων,
- Περιβάλλον ασφάλειας και ανοχής,

- Εκτίμηση και προώθηση των ατομικών ικανοτήτων και εμπειριών,
- Ενθάρρυνση ποικιλίας και διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων,
- Διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι απασχολούμενοι νιώθουν άνετα με περιορισμένη επίβλεψη,
- Ενθάρρυνση παραγωγής μεγάλης ποσότητας ιδεών, όχι απαραίτητα ποιοτικών, υπό το σκεπτικό της όξυνσης του πνεύματος, των αναλογικά περισσότερων πιθανοτήτων επιτυχίας και της καλύτερης αναζήτησης της ανταγωνιστικής καινοτομίας,
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων²⁹.

2.3.10 ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΡΙΣΚΟΥ & ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Προκειμένου να γεννηθεί η νέα, δημιουργική ιδέα, χρειάζεται να γίνει μια αναζήτηση σε άγνωστα πεδία που θα οδηγήσουν στις καινοτομικές ανακαλύψεις. Γι' αυτό το λόγο, χρειάζεται να ενθαρρύνεται η ανάληψη του ρίσκου και η απομάκρυνση από τους παρωχημένους τρόπους σκέψης με στόχο την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Έτσι, οι εργαζόμενοι οποιοδήποτε οργανισμού που θέλει να χαρακτηρίζεται «δημιουργικός», χρειάζεται να νιώθουν την ελευθερία να πειραματιστούν αξιοποιώντας όλο τους το δυναμικό σε μια διαδικασία συνεχών δοκιμών. Σε κάθε περίπτωση, οι επαγγελματίες γνωρίζουν τους κινδύνους που συνδέονται με τη δουλειά τους και φροντίζουν να τους ελαχιστοποιούν αποσκοπώντας στο βέλτιστο αποτέλεσμα. Ακριβώς αυτό το στοιχείο του κινδύνου έχει παρατηρηθεί ότι προκαλεί

τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και παρέχει τη βάση όπου μπορούν να εξελιχθούν νέες ικανότητες και τελικά γνώση³⁰.

Το ρίσκο αυτό μεταφράζεται σε φόβο πραγματοποίησης λάθους, το οποίο, όμως, σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί επωφελές. Πιο συγκεκριμένα, επικερδή λάθη είναι εκείνα στα οποία μπορεί να ασκηθεί έλεγχος από τους εργαζόμενους και πραγματοποιούνται στην αρχή της διαδικασίας της αναζήτησης της ανταγωνιστικής καινοτομίας. Έτσι, μέσω κάποιων αποτυχημένων προσπαθειών, το άτομο είναι σε εγρήγορση, μαθαίνει να εκμιαεύει το ουσιώδες από τις τυχούσες αποτυχίες και να οδηγείται σταδιακά στη ζητούμενη ιδέα.

Το ρίσκο αυτό σε προσωπικό επίπεδο συνεπάγεται φόβο αποτυχίας, γελοιοποίησης και αρνητικής κριτικής. Απευχόμενοι να γίνουν δέκτες των επικριτικών σχολίων των συναδέλφων τους, ανωτέρων και υφισταμένων, προσκολλούνται στα καθιερωμένα πρότυπα, ώστε να αποκλείσουν την περίπτωση να ξεχωρίσουν θετικά, αλλά ούτε και αρνητικά. Έτσι, ακόμη και αν έχουν τις δυνατότητες να αναπτύξουν κάτι καινοτομικό, πολλές φορές δεν το επιχειρούν ώστε να μην προκαλέσουν αρνητικό σχολιασμό και κριτική στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Σ' αυτήν περίπτωση και προκειμένου η διοίκηση του οργανισμού να ωθήσει τους εργαζόμενους της προς την ανάληψη ρίσκου με την ελπίδα ανάπτυξης δημιουργικότητας, χρειάζεται να επικρατεί ένα αίσθημα εργασιακής ασφάλειας. Πιο συγκεκριμένα, το περιβάλλον εργασίας δε θα πρέπει να τιμωρεί αφήφιστα την οποιαδήποτε αποτυχία, αλλά θα πρέπει να την αξιολογεί από μια σφαιρική οπτική ως

²⁹ McFadzean E., "Encouraging creative thinking", Leadership & Organization Development Review, Vol. 20, No 7, 1999, pp. 374-383

³⁰ Andriopoulos C., "Enhancing organisational creativity: the process of perceptual challenging", Management Decision, Vol. 38, No 10, 2000, pp. 734-742

τρόπο αναζήτηση της καινοτομίας και όχι ως ένδειξη της κακής απόδοσης των εργαζομένων. Τα λάθη χρειάζεται να γίνονται ανεκτά σε κάποιο βαθμό και να μην προσδοκάται αποκλειστικά το αναμενόμενο αποτέλεσμα σε κάθε περίπτωση δοκιμής κάτι καινούργιου. Έτσι, η διοίκηση του κάθε οργανισμού δε θα πρέπει να καλλιεργεί μια κουλτούρα αποστροφής προς τον κίνδυνο λόγω του φόβου απόλυσης, αλλά αντίθετα θα πρέπει να επικρατεί το αίσθημα της ασφάλειας ταυτόχρονα με την ώθηση δοκιμής κάθε τι νέου και υποσχόμενου.

2.3.11 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ & ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως οποιοδήποτε προσδοκώμενο αποτέλεσμα, έτσι και η ανάπτυξη της δημιουργικότητας μπορεί να ευνοηθεί με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων. Στο σημείο αυτό χρειάζεται να κάνουμε μια διάκριση ως προς τα είδη της παρακίνησης, αναγνωρίζοντας την πραγματική και επουσιώδη (intrinsic and extrinsic motivation)³¹. Λέγοντας επουσιώδη παρακίνηση εννοούμε τη μετρήσιμη χρήση κινήτρων και ανταμοιβών (κυρίως χρηματικών) προκειμένου κάποιος να ενεργήσει αποσκοπώντας σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θα επιφέρει την ανταμοιβή. Αντίθετα, η πραγματική παρακίνηση αφορά την ενασχόληση με ένα αντικείμενο στοχεύοντας στην καθαρή ικανοποίηση που προέρχεται από αυτό, τη λεγόμενη αυτοεκπλήρωση.

Ενώ στην πλειονότητα των περιπτώσεων χρησιμοποιείται και αποδίδει η επουσιώδης παρακίνηση, για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ενδείκνυται η πραγματική παρακίνηση. Ειδικότερα, η προοπτική της ανταμοιβής ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ακολουθήσουν τον πιο γρήγορο και σίγουρο δρόμο (και όχι

απαραίτητα τον πιο δημιουργικό) για την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος γίνεται η ανταμοιβή η οποία αποσπά όλο το ενδιαφέρον και την ενέργεια του ατόμου και έτσι, η ελπίδα της δημιουργικότητας εξανεμίζεται στον αγώνα για την κατάκτηση της ανταμοιβής. Γι' αυτό το λόγο, για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας κρίνεται προτιμότερη η χρήση περιορισμένων χρηματικών ανταμοιβών, που ενισχύουν την αυτοεκτίμηση, και η αντιστάθμιση με την προσωπική ικανοποίηση της επιτυχίας. Στην περίπτωση της απόλυτης χρήσης της επουσιώδους παρακίνησης, η πραγματική παρακίνηση εξαλείφεται και μαζί της και η δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητας, οπότε κρίνεται αντιπαραγωγική.

Στην ουσία, όμως, η υπόσχεση πιθανών αμοιβών αφορά την αναγνώριση της ατομικής συμβολής του κάθε δημιουργικού εργαζόμενου. Κάθε μορφής αναγνώριση θα προάγει τη δημιουργικότητα των ατόμων καθώς θα δεχθούν τον κατάλληλο έπαινο, που θα τους δώσει την ώθηση να συνεχίσουν την αξιόλογη προσπάθειά τους. Επιπλέον, η παρακίνηση προς δημιουργικές πράξεις ενισχύεται και από την ενασχόληση με αντικείμενα ενδιαφέροντα και προκλητικά, καθώς σ' αυτήν την περίπτωση το άτομο απορροφάται και δεσμεύεται από την ουσία της εργασίας του.

2.3.12 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ & ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Συνεχίζοντας την εξέταση των παραγόντων εκείνων που συνδέονται με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων, θα αναφερθούμε στο ρόλο της πρωτοβουλίας και των ανεπίσημων ενεργειών.

³¹ Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler

Αρχικά, όσον αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών, πρόκειται για την φυσική ανάγκη των ανθρώπων που τους οδηγεί στην υιοθέτηση νέων δραστηριοτήτων. Οι πρωτοβουλίες οδηγούν σε μη προβλέψιμες πράξεις οι οποίες με τη σειρά τους καταλήγουν σε δημιουργικά αποτελέσματα, τα οποία όλοι οι οργανισμοί αποζητούν. Δεδομένου ότι η επιθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών και ανάπτυξης της δημιουργικότητας είναι έμφυτη και παρούσα στον καθένα, η διοίκηση του κάθε οργανισμού χρειάζεται να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να παραχωρηθεί στους εργαζομένους κατάλληλο πεδίο δράσης. Χαρακτηριστική εφαρμογή είναι το σύστημα υποβολής ιδεών και προτάσεων των εργαζομένων, το οποίο προκειμένου να είναι αποτελεσματικό χρειάζεται να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το σύστημα αυτό πρέπει να τους προσεγγίζει όλους, ώστε όλοι να γνωρίζουν την ύπαρξή του και να έχουν πρόσβαση σε αυτό, αποσκοπώντας στη καθολική συμμετοχή.
- Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση, διαφορετικά μειώνονται σημαντικά οι πιθανότητες συμμετοχής σ' αυτό.
- Το σύστημα χρειάζεται να έχει άμεση ανταπόκριση, υπό την έννοια της σύντομης και δίκαιης επεξεργασίας των ιδεών των εργαζομένων που συμμετέχουν.
- Η υποβολή των ιδεών χρειάζεται να γίνεται επισήμως και γραπτώς, ώστε να τηρούνται αρχεία που θα καταγράφεται η «πατρότητα» των ιδεών. Ακόμη, τα αρχεία αυτά μπορούν να οδηγήσουν στην εφαρμογή ή ακόμη και στην τροποποίησή των υπάρχουσων ιδεών και σε άλλα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό τα άτομα αποσαφηνίζουν τις σκέψεις τους και διευκολύνεται η παρουσίασή τους.

- Το σύστημα πρέπει να βασίζεται στην πραγματική παρακίνηση, ελαχιστοποιώντας τη χρήση ανταμοιβών, για τους λόγους που αναλύσαμε παραπάνω³².

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελεί η εταιρεία TOYOTA η οποία βραβεύει τις δημιουργικές ιδέες των εργαζόμενων της σε επίσημη ετήσια τελετή, όπου παρευρίσκονται πολλά ανώτατα στελέχη της ως επιπλέον αναγνώριση. Ειδικότερα, το 1986 υποβλήθηκαν πάνω από 2.000.000 ιδέες για ποιοτική βελτίωση των προϊόντων της εταιρείας, σημειώνοντας συνεχή διαχρονική αύξηση, και έτσι βραβεύτηκαν 300 υπάλληλοι συνολικά³³.

Αναφορικά με τη σημασία των ανεπίσημων ενεργειών, η διοίκηση του κάθε οργανισμού ενθαρρύνοντας αυτού του είδους τη δραστηριότητα αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα μέσα στους κόλπους της. Η επίσημη υπόσταση των ενεργειών των εργαζομένων εμποδίζει τον μη αναμενόμενο συνδυασμό ιδεών, γνώσης και ικανοτήτων και προσδίδει ένα «απειλητικό» χαρακτήρα, ιδιαίτερα όσον αφορά την αντιμετώπιση από τους ιεραρχικά ανωτέρους. Σε αντίθεση, όταν κάποιος λειτουργεί ανεξάρτητα από τις τυπικότητες, μπορεί να αναπτύξει τις δυνατότητές τους και τα ερεθίσματα που λαμβάνει πιο ελεύθερα και αποτελεσματικά. Επιπλέον, η ανεπίσημη δραστηριοποίηση είναι πολύ πιο οικονομική από άποψη απαιτούμενων πόρων, ώστε να αυξάνονται οι περιπτώσεις που χαίρουν υποστήριξης και έτσι ο οργανισμός να είναι σε θέση να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να ενθαρρύνεται στους εργαζόμενους η ενασχόληση με ανεπίσημες ενέργειες και να τους παραχωρείται ο αντίστοιχος χρόνος.

³² Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler

Παρόμοια είναι και η περίπτωση της ιδέας της Bette Swatzell, μιας γραμματέας διοίκησης της American Airlines που χάρη στην ιδέα της, που αναπτύχθηκε ύστερα από δική της πρωτοβουλία και εξολοκλήρου ανεπίσημα, η εταιρεία εξοικονόμησε μεγάλα χρηματικά ποσά. Πιο συγκεκριμένα, το 1987 όταν η συγκεκριμένη υπάλληλος είχε μόλις διορισθεί στην αεροπορική εταιρεία Nashville Eagle που αποτελούσε θυγατρική της American Airlines, έτυχε να υποπέσουν στην αντίληψή της κάποια τιμολόγια. Τα τιμολόγια αυτά αναφέρονταν στην παραγγελία εκείνων των καροτσιών που χρησιμοποιούνται κατά τις πτήσεις από τις αεροσυνοδούς για το σερβίρισμα των γευμάτων των επιβατών. Τα συγκεκριμένα καρότσια τα προμηθεύονταν από κάποια ελβετική εταιρεία σε ιδιαίτερα υψηλές τιμές, γεγονός που την προβλημάτισε ιδιαίτερα και την ενεργοποίησε. Έτσι, αφού ζήτησε τα σχέδια αυτού του τύπου καροτσιού, ήρθε σε επαφή με κάποιους τοπικούς κατασκευαστές του Nashville ζητώντας τους αντίστοιχες προσφορές, έχοντας το πλεονέκτημα της κοινής καταγωγής και των εδραιωμένων κοινωνικών σχέσεων. Λειτουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο για 8 μήνες, χωρίς να αναφέρει το παραμικρό σε κανένα εντός της εταιρείας, και αφού συγκέντρωσε 6 σχετικές προτάσεις, κατέθεσε ολοκληρωμένη την ιδέα της στη διοίκηση προβάλλοντας το κόστος των \$27,30 έναντι του αρχικού των \$650 ανά καρότσι³⁴.

2.3.13 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προκειμένου, όμως, να λάβουν χώρα οι ανεπίσημες ενέργειες που αναφέρθηκαν παραπάνω και να γίνει ο συνδυασμός των διαφόρων δυνατοτήτων που βρίσκονται

Publishers Inc., San Francisco 1997

³³ Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3^η έκδ., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001

³⁴ Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997

διάσπαρτες μέσα σε κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να προϋπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων μερών. Αυτά τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να συνδέουν και τμήματα που δε συνεργάζονται απαραίτητα άμεσα μεταξύ τους, ώστε να μεγιστοποιούνται οι διασταυρώσεις ιδεών και δυνατοτήτων και έτσι να οδηγούνται προς τη δημιουργικότητα. Αυτού του είδους η υποδομή θα πρέπει να υφίσταται ιδιαίτερα στις μεγάλες σε αριθμό εργαζομένων επιχειρήσεις, όπου οι δυνατότητες προσωπικής επαφής μειώνονται.

Υπάρχουν 3 τρόποι με τους οποίους κάποιος οργανισμός μπορεί να προωθήσει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του:

1. Να προσφέρει τις ευκαιρίες να γνωριστούν ακόμη και άτομα που δε σχετίζονται άμεσα.
2. Να διασφαλίσει ότι κάθε εργαζόμενος έχει επαρκή γνώση των δραστηριοτήτων του οργανισμού ώστε να μπορεί να εντοπίσει συνδυαστικά τους κατάλληλους πόρους και γνώσεις.
3. Να δημιουργήσει μια νέα προτεραιότητα: όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν τη σημασία του να ανταποκρίνονται στα αιτήματα για παροχή πληροφόρησης από τους υπολοίπους³⁵.

Επιπλέον, η αλληλεξάρτηση της εργασίας διαφόρων ατόμων αυξάνει τις ευεργετικές επιδράσεις της ίδιας της εργασίας πάνω στη δημιουργικότητα, καθώς τα άτομα ωθούνται να επικοινωνήσουν, να ανταλλάξουν πόρους και τελικά να εξαρτηθεί η έκβαση της απασχόλησής τους από κάποιο άλλο άτομο. Όταν για να ολοκληρωθεί ένα συγκεκριμένο έργο χρειάζεται την παράλληλη συμμετοχή πολλών ατόμων με κυρίαρχο το στοιχείο της ανάδρασης, τα άτομα ανταλλάσσουν στοιχεία και έρχονται

σε ουσιαστική επικοινωνία, που μόνο σε θετικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει. Έτσι, η αλληλεξάρτηση της εργασίας ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι πιο ευέλικτοι και να πειραματίζονται προκειμένου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, που επεκτείνεται στην ενασχόληση σε δημιουργικές διαδικασίες.

2.3.14 ΠΟΙΚΙΛΑ ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ

Είναι γενικά παραδεκτό και απόλυτα αναμενόμενο ότι όταν τα άτομα εκτίθενται σε διάφορα ερεθίσματα από το περιβάλλον, ο τρόπος σκέψης τους εμπλουτίζεται και μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργικά αποτελέσματα. Τα ερεθίσματα αυτά μπορούν είτε να δώσουν σε κάποιον νέα οπτική σε αντικείμενα που ήδη ασχολείται, είτε να τον ωθήσει σε μια τελείως νέα κατεύθυνση. Τα ερεθίσματα αυτά πολλές φορές είναι τελείως ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας του καθένα, αλλά ενεργώντας συνειρμικά και συνδυαστικά το άτομο μπορεί να οδηγηθεί σε ποικίλες δημιουργικές ενέργειες.

Σε κάθε περίπτωση, ενώ η διοίκηση του κάθε οργανισμού μπορεί να αναγνωρίσει πηγές τέτοιων ερεθισμάτων και να τις παράσχει στους εργαζομένους της, η αποτελεσματικότητα αυτών των ενεργειών είναι περιορισμένη. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι αυτό που λειτουργεί ως ισχυρό ερέθισμα για κάποιο άτομο, μπορεί να μη γίνει καν αντιληπτό από κάποιο άλλο, οπότε αυτή η επίδραση της υποκειμενικότητας μειώνει σημαντικά τις δυνατότητες δράσης της διοίκησης προς αυτόν το σκοπό.

³⁵ Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler

Η εναλλακτική λύση που διαθέτει ο κάθε οργανισμός είναι να βοηθήσει τους εργαζομένους να εντοπίσουν το ερέθισμα και να δημιουργήσει ευκαιρίες ώστε αυτό το ερέθισμα να έχει επίδραση στην εργασία τους μέσα στον οργανισμό, αξιοποιώντας το στο μέγιστο βαθμό. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να αποδέχεται το γεγονός ότι τα διάφορα ερεθίσματα εντοπίζονται από τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά μέσω της ενθάρρυνσης και της κατάλληλης υποδομής μπορούν να το υλοποιήσουν μέσα από την εργασία τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για αυτούς που βρίσκονται στα ιεραρχικά χαμηλότερα κλιμάκια και έχουν περιορισμένες δυνατότητες επιρροής και πρωτοβουλίας, οπότε οι ευκαιρίες αυτές θα πρέπει να δημιουργούνται για το σύνολο των εργαζομένων.

Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών είναι η ενθάρρυνση προς τους υπαλλήλους να παρακολουθούν μαθήματα που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένα με το αντικείμενο εργασία τους, να παρακολουθούν συνέδρια χωρίς να τους αφορούν άμεσα, να παίρνουν εκπαιδευτικές άδειες προκειμένου να επιμορφωθούν σε κάτι διαφορετικό. Ένας άλλος πιο αποτελεσματικός τρόπος έκθεσης των εργαζομένων σε διαφορετικά ερεθίσματα είναι μέσω του λεγόμενου “rotation”, δηλαδή της τοποθέτησης του εργαζομένου σε διαφορετικές θέσεις με διαφορετικά αντικείμενα εργασίας και συνεχείς αλλαγές, προκειμένου να αποκτήσει μια πιο σφαιρική άποψη. Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος γίνεται δέκτης των ερεθισμάτων που υπάρχουν σε κάθε τμήμα και θέση του οργανισμού, ώστε να ευνοείται η ανάπτυξη του δημιουργικού του δυναμικού.

Γενικότερα, μεταξύ των στρατηγικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να προωθήσει την έκθεση των εργαζομένων σε ποικίλα ερεθίσματα είναι και οι εξής:

- Να αναγνωρίσει πηγές ερεθισμάτων και να τις παράσχει στους εργαζομένους,
- Να μετακινήσει προσωρινά τους εργαζομένους σε κάθε πιθανή θέση όπου να μπορούν να ανταποκριθούν,
- Να φροντίσει ώστε οι εργαζόμενοι να έρθουν σε επαφή με άτομα εκτός της επιχείρησης που μπορεί να είναι πηγή ερεθισμάτων,
- Να δημιουργήσει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν στην εργασία τους ερεθίσματα που έλαβαν στον προσωπικό τους χρόνο.

Πιο συγκεκριμένα, μια πολύ καλή περίπτωση πηγής ερεθισμάτων είναι τα άτομα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με διάφορες οργανικές μονάδες, όπως είναι οι προμηθευτές, οι σύμβουλοι, οι αντιπρόσωποι, οι διανομείς, και άλλοι που παρέχουν ανεξάρτητη υπηρεσία στην επιχείρηση. Όλοι οι παραπάνω φορείς δρουν παράλληλα με τον οργανισμό, γνωρίζοντας τη λειτουργία του και αποτελώντας έτσι μια εξαιρετική πηγή ερεθισμάτων. Γι' αυτό το λόγο, η διοίκηση οφείλει να εντείνει τις ευκαιρίες επαφής και συνεργασίας των ατόμων αυτών με τους εργαζομένους, αποσκοπώντας πάντα σε δημιουργικά αποτελέσματα.

Μια ειδικότερη περίπτωση αποτελούν οι πελάτες της κάθε επιχείρησης, που επίσης μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετική πηγή ερεθισμάτων. Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση, άρα κερδοσκοπικός οργανισμός, αποσκοπεί στην ανάπτυξη εκείνων των προϊόντων / υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και έτσι να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη του, οι ιδέες των πελατών πρέπει να αποτελούν οδηγό για τις ενέργειές του. «Ακούγοντας» πραγματικά τα σχόλια των πελατών, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε δημιουργικές ιδέες απ' όπου επωφελούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της επιχείρησης Haier που επισκέφτηκε φοιτητικές εστίες και ανακάλυψε ότι πολλοί φοιτητές, ιδιαίτερα σε περιορισμένους χώρους, τοποθετούσαν μια σανίδα πάνω από 2 ψυγείακια, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα τεχνητό τραπέζι. Έτσι, η επιχείρηση Haier ανταποκρίθηκε κατασκευάζοντας ένα μοντέλο ψυγείου που με τα κατάλληλα εξαρτήματα μπορούσε να μετατραπεί και σε τραπέζι, εγχείρημα που αποδείχτηκε μεγάλη εμπορική επιτυχία³⁶.

2.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αν και ήδη έχουμε αναφερθεί σε διάφορα σημεία σε πρακτικές που μπορεί να εφαρμόσει η διοίκηση της κάθε επιχείρησης προκειμένου να προωθήσει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων της, κρίνεται σκόπιμο να αφιερωθεί ξεχωριστό τμήμα για το συγκεκριμένο θέμα. Έτσι, σ' αυτό το σημείο θα αναφέρουμε κάποιες πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε να αναπτυχθεί το δημιουργικό δυναμικό που διαθέτει και να καρπωθεί των αποτελεσμάτων του:

- Η διοίκηση του κάθε οργανισμού χρειάζεται να αμφισβητήσει σε κάποιο βαθμό την καθιερωμένη τάξη πραγμάτων, ώστε να ακολουθήσουν και οι εργαζόμενοι το παράδειγμά της και έτσι να οδηγηθούν σε καινοτόμες ιδέες,
- Να δημιουργήσει ένα όραμα που θα το εκφράζει με κάθε της ενέργεια και για την εκπλήρωση του οποίου υπάρχει δέσμευση από το σύνολο του οργανισμού,

- Να φαίνεται έμπρακτα το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης και των ανθρώπων της και να μοχθούν γι' αυτό, παραδειγματίζοντας και τους υπόλοιπους,
- Να προσπαθεί για το καλύτερο δυνατόν, βρίσκοντας λύσεις για το κάθε πρόβλημα που προκύπτει και εξομαλύνοντας τις διαδικασίες³⁷,
- Να ασκεί πίεση στους εργαζομένους της με αποτελεσματικό τρόπο και στο βέλτιστο βαθμό, ακόμη και για τη διαχείριση του χρόνου τους,
- Να διαμορφώνει ρεαλιστικούς επαγγελματικούς στόχους, τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τα άτομα που απασχολεί,
- Να επιδεικνύει εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό προς τους εργαζομένους της,
- Να παρέχει άμεση και ουσιώδη ανταπόκριση στα σχόλια και τις προτάσεις των εργαζομένων³⁸,
- Να ενθαρρύνει την αλλαγή ρόλων, προκειμένου τα άτομα να αποκτήσουν μια νέα προοπτική για διάφορα θέματα,
- Να αναπτύξει μια βάση ή τράπεζα ιδεών και για μελλοντική χρήση,
- Να ενθαρρύνει την αμφισβήτηση των δεδομένων, ώστε να οδηγηθούν τα άτομα σε «ανεξερεύνητες» περιοχές, μετατρέποντας το γνωστό σε άγνωστο και αντίστροφα³⁹,
- Να ενθαρρύνει τις επιτυχίες, αλλά να υποστηρίζει και τις αποτυχίες,
- Να ενθαρρύνει την επικοινωνιακή συζήτηση, μία από τις σημαντικότερες πηγές της δημιουργικότητας,
- Να εντοπίζει τις περιοχές και τις χρονικές στιγμές όπου προκύπτουν δημιουργικά αποτελέσματα, ώστε να φροντίσει για την ανάπτυξή τους,

³⁶ Sull D., Ruelas-Gossi A., "The art of innovating on a shoestring", Financial Times: Mastering Innovation, Friday, September 24 2004

³⁷ Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., "Developing creative teams for operational excellence", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No 1, 1996, pp. 5-18

³⁸ McFadzean E., "Encouraging creative thinking", Leadership & Organization Development Review, Vol. 20, No 7, 1999, pp. 374-383

- Να υλοποιεί τις δημιουργικές ιδέες των εργαζομένων ή τουλάχιστον να τις διαμορφώνει με τρόπο συγκεκριμένο και λεπτομερή και έτσι να αποδεικνύεται η αξία τους και να ωθούνται σε παρόμοιες ενέργειες⁴⁰.

³⁹ Smolensky E., Kleiner B., "How to train people to think more creatively", Management Development Review, Vol. 8, No 6, 1995, pp. 28-33

⁴⁰ Kao J., Jamming: The Art & Discipline of Business Creativity, Harper Collins Business, 1996

3^ο ΜΕΡΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αφού έχουμε ήδη αναφερθεί στις συλλογικές τεχνικές που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση ή ο οποιοσδήποτε οργανισμός για να αναπτυχθεί το δημιουργικό του δυναμικό, κρίνεται σκόπιμο σ' αυτό το σημείο να ασχοληθούμε και με τις αντίστοιχες ατομικές τεχνικές. Έτσι, κάποιες γενικές κατευθύνσεις για την επίτευξη δημιουργικών αποτελεσμάτων είναι και αυτές που ακολουθούν⁴¹:

- Η απαλλαγή από τις μη σχετικές και πολλές φορές ψυχοφθόρες σκέψεις,
- Η ενεργοποίηση και εξάσκηση της φαντασίας μέσω διαφόρων ερεθισμάτων,
- Η διαμόρφωση ονείρων και επιθυμιών για την εκκίνηση των δημιουργικών διαδικασιών,
- Η συναναστροφή με ανομοιόμορφα άτομα προκειμένου να καταστεί δυνατή η υιοθέτηση διαφορετικών προοπτικών,
- Ο απεγκλωβισμός από την καθημερινότητα και τη ρουτίνα, ώστε το μυαλό να βρει διέξοδο από τα παρωχημένα σχήματα,
- Ο εντοπισμός εκείνου του χώρου εργασίας που διεγείρει τη δημιουργική σκέψη,
- Η πεποίθηση ότι ο καθένας είναι δημιουργικός και δύναται να επιτύχει σ' αυτές τις επιδιώξεις του,

⁴¹ Kao J., Jamming: The Art & Discipline of Business Creativity, Harper Collins Business, 1996

- Η καταγραφή της όλης διαδικασίας, δεδομένου ότι οι ιδέες είναι μη χειροπιαστές και εύκολα διαφεύγουν, με αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Παράλληλα, η ανάπτυξη της ικανότητας κάθε ατόμου για να δημιουργήσει επιτυγχάνεται με ορισμένους συγκεκριμένους τρόπους μεταξύ των οποίων οι κυριότεροι είναι οι εξής:

1) Η εξάσκηση

Λέγοντας «εξάσκηση», εννοούμε την εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων που έχουμε αποκτήσει. Παράλληλα, η εξάσκηση στην περίπτωση των πρωτογενών καταστάσεων, όπως είναι η μνήμη, οδηγεί σε μεγάλη βελτίωση των αντιστοίχων ικανοτήτων των ατόμων. Έτσι, όλων των ειδών οι σκέψεις και οι ιδέες μπορούν να θεωρηθούν διανοητικές δεξιότητες που μπορούν να ασκηθούν. Συνεπώς, όπως η ανάπτυξη της ευφυΐας μπορεί να αναπτυχθεί με την εκπαίδευση και την εξάσκηση, το ίδιο συμβαίνει και με τη δημιουργικότητα.

Καθώς η πρωτοτυπία σκέψης ως προς την αντίδραση του ατόμου σε συνήθη αντικείμενα μπορεί να αυξηθεί με την εξάσκηση, κρίνεται ότι η πιο αποτελεσματική ενέργεια είναι εκείνη του ελεύθερου συνειρμού. Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία του ελεύθερου συνειρμού τα άτομα παρακινούνται σε διάφορες αντιδράσεις, στις ίδιες λέξεις – ερεθίσματα από τη μία δοκιμασία στην άλλη.

Αυτό συνεπάγεται ότι το δημιουργικό άτομο δε χρειάζεται να είναι υπόδειγμα ευφυΐας, καθώς οι κοινοί άνθρωποι που εξασκούνται σ' αυτό το πεδίο έχουν περισσότερες πιθανότητες να εξελιχθούν σε δημιουργικά άτομα σε σχέση με τους διανοητικά

χαρισματικούς. Έτσι, απαιτείται μεγάλη πνευματική προσπάθεια και εξάσκηση, όπως και σχετική ειδική εκπαίδευση για την οποία θα μιλήσουμε και στη συνέχεια. Αρκεί να αναφέρουμε εδώ ότι στα πλαίσια αυτής της εκπαίδευσης βελτιώνονται οι ικανότητες των ανθρώπων να σκέφτονται πολλές και καλές ιδέες, μυώντας τους σε διαφορετικούς τρόπους σκέψης και επίλυσης προβλημάτων, μέσω πολλές φορές της εργασίας σε μη οικεία περιβάλλοντα.

2) Η εμπειρία

Λέγοντας «εμπειρία» εννοούμε το σύνολο των τροποποιήσεων και των βελτιώσεων που επέρχονται με την άσκηση των ικανοτήτων μας και γενικότερα μέσω όλων των διανοητικών προόδων που προκύπτουν από τη ζωή. Το στοιχείο αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στην ολοκλήρωση των γνώσεων του κάθε ανθρώπου, καθώς παράλληλα ενεργοποιεί τη φαντασία.

Πιο συγκεκριμένα, βασικές παράμετροι σ' αυτό το πλαίσιο αποτελούν τα ταξίδια, οι προσωπικές επαφές και οι περιστάσεις που έχουν βιωθεί και μας ωθούν σε συνειρμούς που οδηγούν σε δημιουργικά αποτελέσματα, τα οποία δε θα είχαν επέλθει διαφορετικά. Σε κάθε περίπτωση, αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την προσπάθεια που καταβάλλεται από κάθε άτομο από άποψη παρατήρησης και ενημέρωσης, αλλά στην πλειονότητα των περιπτώσεων η εμπειρία αποτελεί εφαλτήριο της ανάπτυξης της δημιουργικότητας.

3) Το παιχνίδι

Το παιχνίδι αποτελεί χαρακτηριστικό μέσο ανάπτυξης της φαντασίας μας, ειδικότερα σε ορισμένες περιπτώσεις όπως είναι εκείνη του σκακιού. Με το παιχνίδι είμαστε σε θέση να εναλλάσσουμε ρόλους και να βιώνουμε διαφορετικές καταστάσεις στις

οποίες μάλιστα καλούμαστε να πάρουμε αποφάσεις. Έτσι, ανεξαρτήτως του είδους του παιχνιδιού, δηλαδή πνευματικού, αθλητικού ή κάτι άλλου, χρησιμοποιείται η φαντασία και επιτυγχάνονται νέοι δημιουργικοί συνδυασμοί.

4) Η ανάγνωση

Παράλληλα με τους παραπάνω τρόπους, η ανάγνωση ενδείκνυται για την ανάπτυξη της φαντασίας των ατόμων, αποτελώντας τη βασικότερη τροφή της. Βέβαια, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι συνέπειες της ανάγνωσης ως προς την εξάσκηση της φαντασίας, άρα και της δημιουργικότητας, χρειάζεται να γίνει η επιλογή των κατάλληλων αναγνωσμάτων. Έτσι, ενδείκνυται για αυτές τις περιπτώσεις η ανάγνωση των αντίστοιχων επιστημονικών εγχειριδίων, βιβλίων επιστημονικής φαντασίας και διαφόρων μυθοπλαστικών αναγνωσμάτων. Επιπλέον, η συμβολή της ανάγνωσης ως προς τη δημιουργικότητα ενισχύεται όταν παράλληλα κρατούνται σημειώσεις και γίνονται υπογραμμίσεις, γιατί τότε εισέρχεται και το προσωπικό στοιχείο⁴².

3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τον E. MacFadzean, ο οποίος έχει ασχοληθεί πολύ με το θέμα της δημιουργικότητας, υπάρχουν κάποιες δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων που ενθαρρύνουν τις ομάδες ατόμων να αναπτύξουν ένα μεγαλύτερο εύρος

⁴² Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

δημιουργικών ιδεών⁴³. Οι τεχνικές αυτές συσχετίζονται με την έννοια των παραδειγμάτων, που αποτελούν τη νοοτροπία του κάθε ανθρώπου. Ειδικότερα, ως παράδειγμα εννοούμε ένα κοινό σύνολο υποθέσεων, έναν τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κόσμο και εξηγούν τα γενικά δρώμενα. Οπότε, η ανατροπή των παραδειγμάτων ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και αυτό επιτυγχάνεται μέσω των τεχνικών που θα αναλύσουμε. Οι τεχνικές αυτές διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τεχνικές Διατήρησης Παραδείγματος

Αυτού του είδους οι τεχνικές δεν τείνουν να αλλάζουν τις προοπτικές του ατόμου, εννοώντας ότι δεν εισάγονται νέα στοιχεία ή σχέσεις στην υφιστάμενη κατάσταση. Αν θέλαμε να δώσουμε ένα παράδειγμα σε σχέση με μια νέα κάμερα, θα προτείναμε ως νέα ιδέα μια καλύτερη θήκη, μην αλλάζοντας κανένα ουσιαστικό στοιχείο. Οι τεχνικές αυτές χαρακτηρίζονται από τους συμμετέχοντες ως ασφαλείς, καθώς δεν απαιτείται ιδιαίτερη φαντασία και δεν αποκαλύπτονται προσωπικά στοιχεία ώστε κάποιος να νιώσει άβολα. Επομένως, οι τεχνικές διατήρησης παραδείγματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από μη έμπειρες ομάδες, δε χρειάζονται σχετική εκπαίδευση και συνεπώς τα άτομα θα είναι διατεθειμένα να συμμετάσχουν σε αυτές.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αυτών των τεχνικών αποτελεί η μέθοδος καταιγισμού ιδεών ή αλλιώς brainstorming. Η τεχνική αυτή βασίζεται στην απουσία αξιολόγησης κατά τη γέννηση ιδεών και στην ελευθερία διακίνησης ιδεών εντός της ομάδας, όσο περίεργες και αν είναι αυτές. Αρχικά, ο συντονιστής της συζήτησης προετοιμάζει τη συνάντηση και στη συνέχεια κάνει τη δήλωση του προβλήματος, ορίζει τους κανόνες

⁴³ McFadzean E.S., The classification of creative problem solving techniques, Working Paper No. 9632, Henley Management College, Oxon 1996

και καθοδηγεί τους συμμετέχοντες ως προς το σκοπό και τις διαδικασίες της συνάντησης. Κατόπιν, ο συντονιστής ενθαρρύνει τα άτομα να προτείνουν ιδέες ως προς το συγκεκριμένο πρόβλημα χωρίς κριτική, οι οποίες καταγράφονται και μετά καταβάλλεται προσπάθεια να συνδυαστούν μεταξύ τους ώστε να προκύψει η καλύτερη δυνατή λύση.

2. Τεχνικές Επέκτασης Παραδείγματος

Αναφορικά με τις τεχνικές επέκτασης παραδείγματος, μπορούμε να πούμε ότι διαφοροποιούνται από τα άλλα είδη τεχνικών ως προς το ότι ενθαρρύνουν τα άτομα να επεκτείνουν τα όρια του πεδίου του προβλήματος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής νέων στοιχείων ή σχέσεων ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να βασιστούν σε κάτι καινούργιο.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα με την κάμερα, μια νέα ιδέα σ' αυτήν την περίπτωση θα ήταν η χρήση ενός νέου φιλμ αντί του παραδοσιακού. Αυτού του είδους οι τεχνικές χρησιμοποιούνται από σχετικά πιο έμπειρες ομάδες, καθώς μειώνεται και το αίσθημα ασφάλειας και άνεσης συγκριτικά με τις τεχνικές διατήρησης παραδείγματος, ενώ απαιτούν περισσότερη φαντασία και έχουν μεγαλύτερο κόστος.

Αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις τεχνικών επέκτασης παραδείγματος είναι η διέγερση αντικειμένου και οι χρήση μεταφορών. Αναφορικά με την πρώτη μέθοδο, χρησιμοποιείται για την ανάλυση του πεδίου του προβλήματος και για την ενίσχυση εύρεσης λύσης. Ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να θεωρήσουν την κατάσταση από μια διαφορετική οπτική γωνία μέσω της χρήσης μη σχετικού ερεθίσματος. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά ζητείται από τα μέλη της ομάδας να κάνουν μια λίστα αντικειμένων που δεν έχουν καμία απολύτως σχέση με το πρόβλημα. Στη συνέχεια ο

καθένας χρειάζεται να επιλέξει ένα αντικείμενο και να το περιγράψει λεπτομερώς, ώστε τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να το χρησιμοποιήσουν σαν ερέθισμα για τη γέννηση νέων και πρωτότυπων ιδεών, ενώ παράλληλα ο συντονιστής της συζήτησης καταγράφει κάθε ιδέα.

Ταυτόχρονα, η χρήση μεταφορών είναι μία ακόμη πολύ δημοφιλής τεχνική επέκτασης παραδείγματος, μέσω της οποίας δημιουργείται μια φανταστική κατάσταση ώστε να αποκτηθεί μια νέα προοπτική του προβλήματος. Μετά τη δήλωση του προβλήματος, οι συμμετέχοντες καλούνται να περιγράψουν την κατάσταση μέσω της χρήσης μιας κατηγορίας μεταφορών, όπως είναι οι μεταφορές με βάση στοιχεία και φαινόμενα της φύσης, ώστε να δοθεί το ερέθισμα να αναπτύξουν νέες ιδέες.

3. Τεχνικές κατάρριψης παραδείγματος

Τέλος, οι τεχνικές κατάρριψης παραδείγματος ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες να ιστοπεδώσουν ολοκληρωτικά τα όρια του χώρου του προβλήματος και να θεωρήσουν κάτι τελείως καινούργιο, που συμβαίνει με την εισαγωγή νέων δεδομένων ή σχέσεων. Και πάλι σε σχέση με το παράδειγμα με την κάμερα, η νέα ιδέα αυτού του είδους θα ήταν η ανάπτυξη ενός τελείως νέου είδους κάμερας, όπως είναι η ψηφιακή. Οι τεχνικές κατάρριψης παραδείγματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο από έμπειρες ομάδες που να έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στο συντονιστή της συνάντησης, καθώς απαιτείται μεγάλη φαντασία και εκφραστικότητα.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα τεχνικών κατάρριψης παραδείγματος οι οποίες προτείνονται σε περιπτώσεις ασαφών προβλημάτων είναι η εκδήλωση επιθυμιών και χρήση σχεδίων. Αναφορικά με την εκδήλωση επιθυμιών, αφού έχει γίνει η δήλωση

του προβλήματος και έχει ζητηθεί η αναίρεση όλων των υποθέσεων ώστε όλα να είναι δυνατά, τα μέλη της ομάδας καλούνται να κάνουν φανταστικές δηλώσεις για το πώς θα ήθελαν να είναι η κατάσταση στο μέλλον. Στη συνέχεια, πρέπει να εξετασθούν αυτές οι δηλώσεις και να αναπτυχθούν ιδέες για το πώς θα μπορούσαν να επιτευχθούν, ώστε μετά να συνδεθούν με το υφιστάμενο πρόβλημα.

Η τεχνική αυτή σε καμία περίπτωση δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως εύκολη, καθώς πολλές ιδέες δε μπορούν να αποδοθούν πρακτικά. Για αυτό το λόγο, η ομάδα χρειάζεται να είναι πολύ υπομονετική και ενθουσιώδης με τη διαδικασία, να είναι έμπειροι με αυτού του είδους τις τεχνικές όπως και ο συντονιστής, να έχουν συνεργαστεί και στο παρελθόν και να έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Μια άλλη τεχνική αυτού του είδους είναι η κατασκευή 2 σχεδίων από τα μέλη της ομάδας, όπου στη μία θα απεικονίζουν πώς βλέπουν την παρούσα κατάσταση, ενώ η δεύτερη θα είναι πώς θα ήθελαν να είναι η κατάσταση στο μέλλον. Στη συνέχεια, καλούνται να περιγράψουν τις 2 εικόνες, ξεκινώντας από αυτήν του παρόντος, ώστε να οδηγηθούν μετά στη γέννηση νέων ιδεών. Αυτή η τεχνική αποκαλύπτει γρήγορα και εύκολα τις αντιλήψεις του κάθε ατόμου για το πρόβλημα, εμπεριέχει μεγάλο όγκο πληροφοριών και μπορεί εύκολα να κοινοποιηθεί και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ενώ επιτρέπει την αξιολόγηση ολόκληρου του προβλήματος σε μία μόνο κίνηση. Όμως, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλά άτομα νιώθουν μειονεκτικά για τις σχεδιαστικές τους επιδόσεις και γι' αυτό πρέπει να έχει γίνει κατανοητό από όλους ότι δεν έχει σημασία η καλλιτεχνική αξία του σχεδίου, αρκεί να έχει νόημα και να μπορεί να περιγραφεί στους υπολοίπους⁴⁴.

⁴⁴ McFadzean E., "Enhancing creative thinking within organisations", *Management Decision*, Vol. 36, No 5, 1998, pp. 309-315

3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Βελτιώσεις / Καινοτομίες

Τα χειροπιαστά αποτελέσματα της επιχειρησιακής δημιουργικότητας, τόσο απαραίτητα για τη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη, είναι είτε βελτιώσεις (αλλαγές του τι ήδη έχει πραγματοποιηθεί), είτε καινοτομίες (τελείως νέες δραστηριότητες για τον οργανισμό). Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότερες δημιουργικές πράξεις είναι βελτιώσεις, που προέρχονται από την αξιοποίηση παλιών ιδεών με νέους τρόπους, θέσεις ή συνδυασμούς, επομένως το ζήτημα δεν είναι απαραίτητα η ανακάλυψη νέων ιδεών. Μέσω πολλών πραγματικών παραδειγμάτων έχει αποδειχθεί ότι οι ριζικές καινοτομίες συχνά δεν είναι επιτυχημένες, ενώ πολλές πετυχημένες καινοτομίες δεν είναι απαραίτητα και ριζικές. Δε χρειάζεται να είσαι ο πρώτος που θα λύσεις ένα πρόβλημα, αρκεί να είσαι ο πρώτος που θα δημιουργήσει τη σωστή λύση, μια λύση που δανείζεται στοιχεία από παρελθούσες καινοτομίες για να προσφέρει νέα αξία στους πελάτες.

- Προϊόντα ή Υπηρεσίες / Διαδικασίες

Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να αναφέρουμε ότι οι καινοτομίες όπως δε χρειάζεται να προέρχονται από τελείως νέες ιδέες, έτσι και δε χρειάζεται να μετουσιώνονται απαραίτητα σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Μπορεί να καταλήγουν σε νέες επιχειρησιακές διαδικασίες που να έχουν τα ίδια ευεργετικά οικονομικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, όπως και η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος. Η διοίκηση του κάθε οργανισμού χρειάζεται να έχει πιο ευρεία θεώρηση για το γενικότερο επιχειρησιακό σύστημα όταν αναζητά ευκαιρίες για καινοτομία. Το επιχειρησιακό σύστημα δεν περιλαμβάνει μόνο το «Τι» (προϊόντα και υπηρεσίες), αλλά και το «Ποιος» (τμήματα

αγοράς και ανάγκες προς ικανοποίηση), το «Πώς» (λειτουργικές διαδικασίες και χρησιμοποιούμενες δεξιότητες) και το «Πού» (τα κανάλια που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση της αγοράς). Όλες αυτές οι διαστάσεις παρουσιάζουν ευκαιρίες για καινοτομίες⁴⁵.

3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Αν και είναι γενικά παραδεκτό ότι όλα τα άτομα είναι δημιουργικά σε κάποιο βαθμό, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι κάποια άτομα είναι περισσότερα δημιουργικά από κάποια άλλα και διακρίνονται από ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφοράς. Στη συνέχεια παρατίθενται τα κυριότερα από αυτά:

1. Χαρακτηρίζονται από ποικιλία ως προς την έκφραση,
2. Είναι άτομα με μεγάλο βαθμό ενεργητικότητας,
3. Ασχολούνται με πολλά ενδιαφέροντα και όχι απαραίτητα επιφανειακά, αλλά συνήθως εις βάθος,
4. Είναι σε θέση να κάνουν μακροχρόνιο προγραμματισμό,
5. Διακρίνονται από την τάση προς ανεξαρτησία, ώστε να συνηθίζουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν πρωτοβουλίες,
6. Έχουν ισχυρή αυτοπεποίθηση, γεγονός που τους επιτρέπει να πειραματίζονται και να ρισκάρουν,
7. Έχουν ηγετικές ικανότητες, χωρίς να είναι απαραίτητα και αυταρχικοί,
8. Διακρίνονται από ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα,

⁴⁵ Sawhney M., Wolcott R., "The seven myths of innovation", Financial Times: Mastering Innovation, Friday, September 24 2004

9. Έχουν επιρροή και μπορούν να πείθουν τους άλλους,
10. Χαρακτηρίζονται από έντονη τάση περιέργειας και προβληματισμού,
11. Αρέσκονται να κινούνται μεταξύ ποικίλων ιδεών, ακόμη και αν αυτές είναι ασαφείς,
12. Αναζητούν την ποικιλία της εμπειρίας, αποφεύγοντας τη στασιμότητα,
13. Δεν απομονώνονται σε στερεότυπα και είναι σε μια διαρκή αναζήτηση της αλήθειας,
14. Διακρίνονται από υψηλό βαθμό παραγωγικότητας⁴⁶,
15. Προσεγγίζουν τα προβλήματα με μοναδικό τρόπο,
16. Συνηθίζουν να προσεγγίζουν ακραίες συμπεριφορές σε διάφορες εκφάνσεις της ζωής τους,
17. Τείνουν να είναι ιδιαίτερα συναισθηματικοί και να καθοδηγούνται από το ένστικτο,
18. Παρακινούνται και βρίσκουν ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της δουλειάς τους, χωρίς να χρειάζονται χρηματικά κίνητρα,
19. Είναι ανεξάρτητοι ως προς τις εργασιακές τους συνήθειες,
20. Διακρίνονται από συναίσθηση κοινωνικής ευθύνης,
21. Κυριότερα, όμως, θεωρούν τους εαυτούς τους δημιουργικούς⁴⁷.

3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι μια προσπάθεια αντικειμενικής εκτίμησης της δημιουργικότητας δε θα είναι εύκολη, καθώς αντιμετωπίζει ποικίλες δυσχέρειες λόγω

⁴⁶ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

της πολυπλοκότητας που ενέχει. Σε κάθε περίπτωση, έχουν καθιερωθεί πολλά κριτήρια για την αναγνώριση ενός δημιουργικού ατόμου ή έργου, χωρίς να υπάρχει παραδοχή ενός μόνου από αυτά. Μεταξύ αυτών διακρίνουμε τα εξής:

1. *Κριτήριο εξαιρετικών επιδόσεων:* Απονομή διακρίσεων, βραβείων, κ.α.,
2. *Κριτήριο εφαρμογής βιογραφικής μεθόδου:* Καταγραφή ενός πλήρους ιστορικού του ατόμου και κυρίως των δημιουργικών του επιτευγμάτων, υποθέτοντας ότι το μέλλον ακολουθεί το παρελθόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αξιολόγησης αποτελεί η βιογραφική απογραφή του Schaefer (1970)⁴⁸. Σ' αυτήν την αξιολόγηση χρειάζεται να συμπεριληφθεί και το γενεαλογικό δέντρο του ατόμου, όπως και η συμπεριφορά του κατά την παιδική ηλικία.
3. *Κριτήριο αξιολόγησης:* Αξιολόγηση και εκτίμηση του ατόμου από πραγματικά πρόσωπα, όπως καθηγητές του, συνάδελφοι, φίλοι, κ.α., από ένα γενικότερο κοινό, αλλά και από τον ίδιο του τον εαυτό, όπως θα δούμε και παρακάτω.
4. *Κριτήριο ψυχολογικής εκτίμησης ευφυΐας:* Μέτρηση της ευφυΐας ενός ατόμου μέσω π.χ. του δείκτη νοημοσύνης.
5. *Κριτήριο γνωρισμάτων προσωπικότητας:* Εντοπισμός ορισμένων χαρακτηριστικών συμπεριφοράς και ενδιαφερόντων, που αποδίδονται γενικότερα σε δημιουργικές προσωπικότητες, όπως αυτά που αναφέραμε και παραπάνω. Αυτό γίνεται συνήθως με τη μορφή αναφορών που συμπληρώνει ο καθένας για τον εαυτό του, γεγονός που ενέχει πολλά προβλήματα.
6. *Κριτήριο ψυχολογικών δοκιμασιών:* Άμεση εκτίμηση της δημιουργικότητας του ατόμου με τη χρήση ειδικών ψυχολογικών δοκιμασιών, όπως του τεστ αποκλίνουσας σκέψης, του τεστ των συνειρμικών αντιδράσεων και του τεστ του δημιουργικά σκέπτεσθαι, τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

⁴⁷ Smolensky E., Kleiner B., "How to train people to think more creatively", *Management Development Review*, Vol. 8, No 6, 1995, pp. 28-33

⁴⁸ Walton A., "The impact of interpersonal factors on creativity" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9, No 4, 2003, pp. 146-162

3.6 ΤΕΣΤ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

A. Τεστ αποκλίνουσας σκέψης

Αναφορικά με τη θεώρηση της αποκλίνουσας σκέψης, χρειάζεται να αναφέρουμε σ' αυτό το σημείο ότι κυριότερος εκφραστής ήταν ο J. Guilford, από το οποίο ονομάστηκαν και τα αντίστοιχα τεστ (1960). Έτσι, τα κυριότερα χαρακτηριστικά αυτών των τεστ είναι τα εξής:

1. Εκτίμηση των διανοητικών ικανοτήτων του ατόμου με ανοιχτές ερωτήσεις. Οι ικανότητες που αποκαλύπτονται με αυτόν τον τρόπο και συνδέονται άμεσα με τη δημιουργικότητα είναι η ικανότητα αντίληψης προβλημάτων, η ευχέρεια και ευελιξία σκέψης, η πρωτοτυπία, η πνευματική επεξεργασία, κ.α.
2. Μέτρηση της αποκλίνουσας σκέψης με ψυχολογικά κριτήρια, όπως ευχέρεια σε συνειρμικές συνδέσεις, ευχέρεια σε ιδέες, εκφραστική άνεση, ικανότητα εντοπισμού εναλλακτικών λύσεων και αντίληψης συνεπειών.
3. Εκτίμηση της πρωτοτυπίας μέσω της σπανιότητας της αντίδρασης του ατόμου σε δεδομένο ερέθισμα.

Πέρα από το μοντέλο του Guilford, χαρακτηριστικές περιπτώσεις των δοκιμασιών αποκλίνουσας σκέψης είναι και τα τεστ του Torrance (1974), όπως και τα αντίστοιχα τεστ δημιουργικότητας των Wallach-Kogan (1965)⁴⁹.

B. Τεστ των συνειρμικών αντιδράσεων

⁴⁹ Walton A., "The impact of interpersonal factors on creativity" *International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9, No 4, 2003, pp. 146-162

Τα τεστ αυτού του είδους αποσκοπούν στην ποσοτική εκτίμηση της δημιουργικότητας μέσω των συνειρμικών διαδικασιών της σκέψης. Οι δύο πιο αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις είναι:

1. Το τεστ των απομακρυσμένων συνειρμών του Mednick: Δίνονται στο άτομο ορισμένες λέξεις ως ερεθίσματα και καλείται να βρεί κάποιες άλλες που να συνδέονται με αυτές, ώστε με βάση τον αριθμό και τη μοναδικότητα αυτών των συνειρμών να μετρηθεί η δημιουργικότητα του ατόμου.
2. Το συνειρμικό τεστ δημιουργικότητας των Wallach και Kogan: Σε αυτή την περίπτωση μετρούνται οι αποδόσεις του εξεταζόμενου ατόμου ως προς διάφορα μέτρα, όπως είναι:
 - οι περιπτώσεις (αναφορά όσο το δυνατόν περισσότερων περιπτώσεων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία),
 - οι εναλλακτικές χρήσεις (αναφορά όσο το δυνατόν περισσότερων χρήσεων ενός αντικειμένου),
 - οι ομοιότητες (αναφορά όσο το δυνατόν περισσότερων ομοιοτήτων μεταξύ δύο συγκεκριμένων αντικειμένων),
 - η σημασία σχεδίων (αναφορά υποδείξεων για ολοκλήρωση δοθέντων σχεδίων),
 - η σημασία γραμμών (αναφορά συνειρμών από παρουσίαση διαφόρων ειδών γραμμών).

Γ. Τεστ δημιουργικής σκέψης του Torrance

Το τεστ αυτό βασίζεται σε 2 τύπους παράλληλων αποδείξεων και έχει αρκετά κοινά στοιχεία με τα προηγούμενα τεστ. Αρχικά, ο τύπος αποδείξεων Α αφορά λεκτικές αποδείξεις, που ονομάζονται και παιχνίδια, απαιτούν 45 λεπτά για τη συμπλήρωσή τους και περιλαμβάνουν:

1. Το παιχνίδι των ερωτήσεων,
2. Το παιχνίδι των αιτίων,
3. Το παιχνίδι των συνεπειών,
4. Το παιχνίδι των μεταμορφώσεων ενός αντικειμένου,
5. Το παιχνίδι των συνηθισμένων χρήσεων,
6. Το παιχνίδι με τις ερωτήσεις για ένα αντικείμενο χρήσης,
7. Το παιχνίδι των απίθανων συνεπειών.

Παράλληλα, ο τύπος αποδείξεων Β που αναφέρεται στις γραπτές αποδείξεις και απαιτούνται 30 λεπτά για τη συμπλήρωσή τους, περιλαμβάνει τα εξής:

1. Το παιχνίδι του σχεδίου που πρέπει να καταρτισθεί,
2. Το παιχνίδι του σχεδίου που πρέπει να συμπληρωθεί,
3. Το παιχνίδι των παράλληλων γραμμών ή κύκλων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του τεστ και στα οποία βασίζεται η μέτρηση της δημιουργικότητας είναι η ευφράδεια, η ευκαμψία, η πρωτοτυπία και η πολυπλοκότητα.

Δ. Άλλα τεστ δημιουργικής σκέψης

Υπάρχει ακόμη πληθώρα άλλων τεστ δημιουργικότητας με λιγότερη ή περισσότερη αναγνώριση, εκ των οποίων το πιο γνωστό είναι το Alpha Biographical Inventory (ABI) του Ινστιτούτου Ερευνών Δημιουργικής Συμπεριφοράς⁵⁰.

3.7 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ποικίλα προβλήματα έχουν αναγνωρισθεί κατά καιρούς σε σχέση με τους διάφορους τρόπους μέτρησης της δημιουργικότητας, από τα οποία τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

1. *Αξιολογία στη μέτρηση της δημιουργικότητας:* στην περίπτωση αυτή το πρόβλημα εντοπίζεται στην επιρροή που έχει ο εκάστοτε κριτής στο άθροισμα που προκύπτει από τη βαθμολόγηση των διαφόρων δημιουργικών προϊόντων.
2. *Συσχέτιση με άλλες έννοιες:* η θεωρία αυτή βασίζεται στο γεγονός οι διαστάσεις της δημιουργικότητας συσχετίζονται άμεσα με άλλες έννοιες, όπως η πρωτοτυπία, με αποτέλεσμα η μέτρησή της να μην κρίνεται απόλυτα έγκυρη και αξιόπιστη.
3. *Νομολογική εγκυρότητα:* στην προκειμένη περίπτωση το πρόβλημα οφείλεται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα των διαφόρων προσεγγίσεων μέτρησης της δημιουργικότητας παρουσιάζουν σημαντικές συσχετίσεις, ώστε να αμφισβητείται η επιστημονική τους βαρύτητα⁵¹.

3.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, ένα πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή της δημιουργικής είναι η επίλυση προβλημάτων. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται γι' αυτόν τον σκοπό, εκ των οποίων οι κυριότερες είναι οι εξής⁵²:

⁵⁰ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

⁵¹ Walton A., "The impact of interpersonal factors on creativity" International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 9, No 4, 2003, pp. 146-162

⁵² Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

A. Η Μέθοδος Καταιγισμού Αυθορημάτων Ιδεών

Το λεγόμενο brainstorming που πρώτος εφάρμοσε ο Alex Osborn το 1938 μπορεί να οριστεί ως πρωτότυπη μέθοδος γρήγορης και ορθολογικής παραγωγής ιδεών που αυθόρμητα παράγουν τα μέλη μιας ομάδας με σκοπό την επίλυση ενός πρακτικού προβλήματος.

Η μέθοδος αυτή χωρίζεται στα στάδια της συγκρότησης της ομάδας, της προετοιμασίας της συνεδρίασης και της διεξαγωγής αυτής, όπου θα πρέπει να διέπεται από τις αρχές της αναστολής της κρίσης, της ελεύθερης διασύνδεσης ιδεών, της ποσότητας ιδεών και της γόνιμης σύζευξης αυτών. Στη συνέχεια ακολουθεί η φάση της συμπλήρωσης των ιδεών, ενώ ολοκληρώνεται με τις φάσεις της αξιολόγησης και επαλήθευσης των ιδεών.

B. Η Μέθοδος της Συνεκτικής (αναλογίες)

Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε 2 δραστηριότητες, να κάνει το ξένο οικείο και αντίστροφα το οικείο ξένο, εστιάζοντας στην κατανόηση των ψυχολογικών λειτουργιών των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Αυτό που επιδιώκεται μ' αυτήν τη μέθοδο είναι να υιοθετηθεί μια καινούργια οπτική στα προβλήματα, μέσω της χρήσης αναλογιών, που διακρίνονται στα εξής είδη:

1. Προσωπική Αναλογία – προσωπική αναγνώριση στοιχείων προβλήματος με βάση παρελθούσες εμπειρίες (π.χ. «Αν ήμουν στη θέση αυτή...»),
2. Άμεση Αναλογία – σύγκριση παράλληλων δεδομένων από άλλους τομείς(π.χ. διαδικασία λειτουργίας ηλεκτρονικών υπολογιστών),
3. Συμβολική Αναλογία – χρήση αντικειμένων και εικόνων για περιγραφή προβλήματος (π.χ. μείγμα = εξισορροπημένη σχέση),

4. Φανταστική Αναλογία – υπόθεση ιδανικής λύσης προβλήματος (π.χ. η εικόνα μιας μεγαλούπολης χωρίς μόλυνση).

Στη συνέχεια, μέσω της επιλογής της πλέον κατάλληλης αναλογίας, απλοποιείται το πρόβλημα και έτσι παράγεται η λύση του.

Γ. Η Μέθοδος της Πλάγιας Σκέψης

Λέγοντας «πλάγια σκέψη» εννοούμε εκείνη τη νοητική διαδικασία που κρίνεται ως μη ορθολογική και είναι απελευθερωμένη από τις παλιές ιδέες, ώστε να γεννηθούν νέες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αναγνώρισης των σχετικών παγιωμένων ιδεών, της αναζήτησης διαφορετικών τρόπων παρατήρησης, της χαλάρωσης του άκαμπτου ελέγχου της σκέψης, αλλά και της χρήσης της τύχης, ώστε το αποτέλεσμα να είναι νέες και αποτελεσματικές ιδέες.

Δ. Η Μέθοδος της Σύναψης

Παρόμοια είναι η μέθοδος της Σύναψης που και αυτή με τη σειρά της βασίζεται στην αναστολή της κρίσης, τη διεύρυνση των πεδίων της σκέψης μέσω διαφόρων τεχνικών και τη διασταύρωση ιδεών από τα ετερογενή άτομα που απαρτίζουν την εκάστοτε ομάδα.

- Άλλες μέθοδοι

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων δημιουργικής για επίλυση προβλημάτων, κάθε μία από τις οποίες έχει κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις άλλες, όλες, όμως, αποσκοπούν στην εύρεση της πρωτότυπης και ιδανικής λύσης. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και οι εξής: η Μέθοδος του Ελέγχου Αξίας, η Μέθοδος της Ταχείας Σκέψης, η Μέθοδος της Συστηματοποιημένης Διευθυνόμενης Επαγωγής, η Μέθοδος της Συνεργητικής, κ.α.⁵³

3.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ

Στα πλαίσια των αυξανόμενων απαιτήσεων στο χώρο των επιχειρήσεων, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η ανάγκη για καινοτομίες και νέες ιδέες προβάλλει επιτακτική. Το όχημα που θα οδηγήσει τα σημερινά στελέχη στην πρωτοπορία και την απόκτηση ανταγωνιστικής αιχμής είναι η δημιουργικότητα, που κρίνεται απαραίτητο προσόν. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας βρίσκει ιδιαίτερα αποτελεσματική εφαρμογή στις εξής περιστάσεις που αποτελούν ταυτόχρονα και θεμελιώδεις ευθύνες ενός δημιουργικού στελέχους επιχείρησης:

- Προσπάθεια για αύξηση του εκάστοτε πελατολογίου,
- Προσπάθεια για ανάπτυξη καλύτερων οικονομικών συνθηκών,
- Προσπάθεια για ανάπτυξη νέων στόχων.

⁵³ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις χρειάζεται να ενυπάρχει το στοιχείο της δημιουργικότητας προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση στη μακροχρόνια ανάπτυξη. Παράλληλα με τις περιστάσεις που περιγράφηκαν παραπάνω υπάρχουν και ορισμένες φάσεις στη ζωή κάθε επιχείρησης όπου η επιρροή της Δημιουργικής ευνοείται:

- Στη φάση της λήψης αποφάσεων, όπου διερευνούνται όλα τα πιθανά ενδεχόμενα και επιλέγεται η βέλτιστη ενέργεια, τόσο σε επίπεδο προγραμματισμού, όσο και σε επίπεδο λειτουργίας.
- Στη φάση της επίλυσης προβλημάτων, όπου εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση, συγκεντρώνονται οι σχετικές πληροφορίες αναλύονται τα εναλλακτικά ενδεχόμενα και τελικά καθορίζεται η δράση που θα υιοθετηθεί. Σ' αυτήν την περίπτωση εφαρμόζεται τόσο η δημιουργική σκέψη για την εύρεση των εναλλακτικών σεναρίων και των καλύτερων συνδυασμών, όσο και η αξιολογική κρίση για να καταλήξει στη βέλτιστη λύση.
- Στη φάση της μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας με εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα, που αποτελεί τον ανώτερο στόχο της διοίκησης κάθε επιχείρησης.

Προκειμένου, όμως, να εκμεταλλευθεί η επιχείρηση το δημιουργικό δυναμικό που διαθέτει και έτσι να οδηγηθεί στα αποτελέσματα που περιγράψαμε παραπάνω, χρειάζεται να υπάρχει η υποδομή εκπαίδευσης στη Δημιουργική. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να συστηματοποιήσουν τις γνώσεις που διαθέτουν γι' αυτό το θέμα και έτσι να παρασχεθούν σε όλους οι ευκαιρίες και τα μέσα να αξιοποιήσουν τα δημιουργικά τους στοιχεία. Η εκπαίδευση αυτού του είδους προϋποθέτει κάποιον προγραμματισμό που θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Το στάδιο της προπαρασκευής του προγράμματος, όπου διερευνώνται οι υπάρχουσες ανάγκες και συγκεντρώνονται στοιχεία,
2. Το στάδιο της κατάρτισης του προγράμματος, όπου θέτονται οι στόχοι, επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και καταρτίζεται ο αντίστοιχος προϋπολογισμός,
3. Το στάδιο της εφαρμογής του προγράμματος, όπου επιλύονται σχετικά θέματα, κατανέμονται οι εργασίες και αρχίζει η υλοποίηση του προγράμματος,
4. Το στάδιο της αξιολόγησης του προγράμματος, όπου καθορίζεται η διαδικασία, οι μέθοδοι, κ.α.

Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευση στη δημιουργική είναι οι εξής:

- A. Μέθοδος ανάγνωσης, τόσο βιβλίων γενικού ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη της φαντασίας, όσο και ειδικών εγχειριδίων για τη δημιουργική,
- B. Μέθοδος διαλέξεων, μέσω της συμμετοχής σε σχετικές ομιλίες,
- Γ. Μέθοδος διδασκαλίας κατά την εργασία, που από πολλούς θεωρείται η πλέον αποτελεσματική καθώς εγγυάται μακροχρόνια αποτελέσματα,
- Δ. Μέθοδος συζητήσεων, όπου ανταλλάσσονται γνώσεις και απόψεις μεταξύ του διδάσκοντα και των υπολοίπων,
- E. Μέθοδος σεμιναρίων, τόσο γενικού, όσο και ειδικού περιεχομένου,
- ΣΤ. Μέθοδος μελέτης περιπτώσεων (Case studies), όπου αναλύονται αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις αναζητώντας την επίλυση του εκάστοτε προβλήματος,
- Z. Μέθοδος ασκήσεων, μέσω της πρακτικής εξέτασης για την εξακρίβωση των υφιστάμενων γνώσεων των συμμετεχόντων,

Η. Μέθοδος ειδικού έργου (Project), που διαφοροποιείται από τις προηγούμενες περιπτώσεις ως προς της ανάληψη μεγαλύτερων πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευόμενους,

Θ. Μέθοδος δυναμικής ομάδων, όπου τα άτομα δρουν ως μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας και εξετάζεται η συμπεριφορά τους, τόσο ομαδικά, όσο και μεμονωμένα.

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία της εκπαίδευσης στη δημιουργική, χρειάζεται να υπάρχει η υποδομή της αντίστοιχης οργάνωσης, προκειμένου όλη αυτή η προσπάθεια να υλοποιηθεί επιτυχώς. Ειδικότερα, η οργάνωση της Δημιουργικής χρειάζεται να περάσει από τις εξής φάσεις:

1. Φάση σύλληψης έννοιας, όπου η γενικότερη ιδέα διαμορφώνεται στο μυαλό κάποιου μέλους της οργάνωσης,
2. Φάση ώθησης, κατά την οποία η έννοια αυτή πρέπει να μεταβιβασθεί και στα υπόλοιπα μέλη, ώστε να εξασφαλισθεί η υποστήριξή τους και η κοινή προσπάθεια για την εφαρμογή της ιδέας,
3. Φάση εφαρμογής, όπου η έννοια μπαίνει σε συγκεκριμένα πλαίσια και γίνεται μέρος της οργανωτικής δράσης.

Παράλληλα, αυτή η προσπάθεια οργάνωσης της δημιουργικής για να εξασφαλίσει την επιτυχή έκβασή της, πρέπει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές, από τις οποίες αναφέρουμε τις εξής:

- Προσδιορισμός του σκοπού της δημιουργικής πολιτικής από τη διοίκηση της επιχείρησης,
- Εντοπισμός των τομέων της οργάνωσης που χρίζουν δημιουργικής δραστηριότητας,

- Παροχή των απαιτούμενων οικονομικών πόρων για την αξιοποίηση των δημιουργικών ατόμων,
- Αναγνώριση και εκπαίδευση των δημιουργικών ατόμων,
- Προσέγγιση των δημιουργικών ατόμων για την πιο αποτελεσματική απασχόλησή τους εντός της επιχείρησης,
- Αξιοποίηση των δημιουργικών ατόμων από τη διοίκηση ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς τους, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους,
- Επίτευξη ισορροπίας και αρμονικών σχέσεων μεταξύ των λειτουργικών και των δημιουργικών ατόμων με τη μορφή ανάλογων επιχορηγήσεων,
- Προσδιορισμός των ελάχιστων αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ώστε να δικαιολογηθεί και το κόστος της προσπάθειας,
- Προσδοκία θετικών αποτελεσμάτων από τα δημιουργικά άτομα και εφαρμογή των υποδείξεών τους.

Ταυτόχρονα, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης θα πρέπει εξ αρχής να έχει σαφώς καθορίσει τον σκοπό όλης αυτής της προσπάθειας, να το έχει μεταδώσει στα υπόλοιπα μέλη, να έχει γίνει σωστός καταμερισμός εργασίας και γενικότερα να έχει διαμορφωθεί μια αποτελεσματική δομή με ευδιάκριτους ρόλους και σχέσεις μεταξύ των μελών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις, ώστε η κάθε επιχείρηση να είναι σε θέση να αξιοποιήσει το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων της και να επωφελείται των αναμενόμενων ευεργετικών αποτελεσμάτων⁵⁴.

⁵⁴ Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990



Β' ΕΝΟΤΗΤΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

4^ο ΤΜΗΜΑ: ΣΚΟΠΟΣ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έχοντας αναλύσει εκτενώς τις διάφορες πτυχές της δημιουργικότητας από βιβλιογραφικής σκοπιάς, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να συμπεριληφθεί και η αντίστοιχη έρευνα που οδηγεί στα σχετικά πρωτογενή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, με την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας επιδιώκεται η επαλήθευση των βιβλιογραφικών ευρημάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί η ορθότητά τους και στην πράξη. Ειδικότερα, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στα εξής σημεία που έχουν αναλυθεί παραπάνω:

- Στα ποικίλα ερεθίσματα που λαμβάνει το κάθε άτομο μέσω των ταξιδιών που κάνει, των εργασιακών θέσεων που έχει αλλάξει και της ποικιλίας των ενασχολήσεών του τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.
- Στην εγρήγορση του πνεύματος μέσω των εξω-εργασιακών ενδιαφερόντων του και της ενασχόλησης με ξένες γλώσσες.
- Στο μέγεθος της εταιρείας όπου εργάζεται και τη στάση που κρατά ο οργανισμός αυτός απέναντι στην έννοια της καινοτομίας.
- Στο χαρακτήρα της εταιρείας αυτής και πιο συγκεκριμένα την οργανωσιακή δομή και το περιβάλλον εργασίας.

- Στην ομοιογένεια του εκπαιδευτικού προφίλ των συναδέλφων και στην επικοινωνία με αυτούς, καθώς και με τους τελικούς χρήστες των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.
- Στην ενθάρρυνση που προσφέρεται από τον προϊστάμενο / διευθυντή για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και στην αναγνώριση που παρέχεται σε περιπτώσεις νέων δημιουργιών.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το πρώτο βήμα για οποιαδήποτε έρευνα που αποσκοπεί στην απόκτηση πρωτογενών στοιχείων είναι η επιλογή του δείγματος που θα κληθεί να συμμετάσχει στην έρευνα. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν οι ενεργεια φοιτητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E – MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή των συγκεκριμένων ατόμων γι' αυτό το εγχείρημα είναι οι εξής: Αρχικά, διαθέτουν ήδη κάποιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εργασιακή προϋπηρεσία, γεγονότα που συνεπάγονται ότι έχουν γίνει δέκτες ποικίλων ερεθισμάτων και ότι διαθέτουν πείρα. Παράλληλα, το γεγονός ότι ενώ εργάζονται επιδιώκουν τη συνέχιση των σπουδών τους καταδεικνύει το ανήσυχο πνεύμα που τους χαρακτηρίζει και δεν τους επιτρέπει να εφησυχάζονται, ενώ τους καθιστά πιο συνεργάσιμους σε τέτοιες ακαδημαϊκές προσπάθειες. Επιπλέον, οι πιθανότητες συνεργασίας μαζί τους μεγιστοποιούνται λόγω των ήδη υπάρχουσων προσωπικών σχέσεων.

Ο τρόπος που επιλέχθηκε να προσεγγιστούν τα άτομα αυτά ήταν εκείνος του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή αλλιώς του e-mail. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου είναι ότι είναι εύχρηστος, με άμεση πρόσβαση και ανταπόκριση και ο καθένας μπορεί να πάρει μέρος σε μέρος και χρόνο που τον βολεύει, ώστε να ανταποκριθεί απερίσπαστος.

Το e-mail που στάλθηκε στα συγκεκριμένα άτομα περιελάμβανε τα εξής 3 μέρη: Αφού εξηγούσε το σκεπτικό αυτής της προσπάθειας και ζητούσε τη συμμετοχή σε αυτήν, αρχικά παρέπεμπε σε ένα τεστ αυτο-μέτρησης της δημιουργικότητας της εταιρείας CREAX. Πρόκειται για μια γνωστή βελγική συμβουλευτική εταιρεία που ειδικεύεται σε θέματα καινοτομιών και διαθέτει το δική της ηλεκτρονική σελίδα (www.creax.com), όπου βρισκόταν και το συγκεκριμένο test και το οποίο αποτελεί το πρώτο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Σ' αυτό το σημείο χρειάζεται να αναφερθεί ότι η επιλογή του συγκεκριμένου τεστ αιτιολογείται από το γεγονός ότι κρίθηκε προτιμότερη η χρήση του από άλλα παλαιότερα για τα οποία γίνεται λόγος στη βιβλιογραφική αναφορά. Το συγκεκριμένο τεστ βασιζόταν στο ίδιο σκεπτικό, αλλά ήταν προσαρμοσμένο στις σύγχρονες συνθήκες και επιπλέον είχε τη δυνατότητα άμεσης απάντησης σχετικά με το τελικό βαθμό, την εγκυρότητα του οποίου διασφάλιζε η καλή φήμη της εταιρείας CREAX.

Ειδικότερα, το τεστ αυτό μετρούσε το δημιουργικό δυναμικό του κάθε συμμετέχοντα ως προς τις εξής διαστάσεις που σχετίζονται άμεσα με την έννοια της δημιουργικότητας:

- *Σύνδεση*: Η ικανότητα της δημιουργίας συνδέσεων μεταξύ πραγμάτων που αρχικά φαίνονται ασυσχέτιστα.

- *Προοπτική:* Η ικανότητα αλλαγής προοπτικών για μια κατάσταση, ως προς τον χώρο, το χρόνο και τους άλλους ανθρώπους.
- *Περιέργεια:* Η επιθυμία αλλαγής ή βελτίωσης πραγμάτων που οι άλλοι αποδέχονται ως κατεστημένο.
- *Τόλμη:* Η πεποίθηση εξώθησης των ορίων πέραν των αποδεκτών συμβάσεων. Επιπλέον, η ικανότητα εξάλειψης του φόβου του τι πιστεύουν οι άλλοι για εσένα.
- *Παράδοξο:* Η ικανότητα ταυτόχρονης αποδοχής και ενασχόλησης με δηλώσεις που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.
- *Πολυπλοκότητα:* Η ικανότητα κατοχής και μεταφοράς μεγάλου όγκου πληροφοριών και ικανότητας διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ αυτών των πληροφοριών.
- *Επιμονή:* Η ικανότητα της πίεσης για συνεχή εύρεση περισσότερων και καλύτερων λύσεων σε κάποιο πρόβλημα, ενώ ήδη υπάρχουν αρκετές αξιόλογες λύσεις.
- *Απόσπαση:* Η ικανότητα απόσπασης εννοιών από γενικότερες ιδέες.

Στη συνέχεια, επισυναπτόταν το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά ευρήματα και βρίσκεται στο δεύτερο παράρτημα της εργασίας. Έτσι, σε συνδυασμό με τα προσωπικά στοιχεία που πήραμε ξεχωριστά μέσω του ερωτηματολογίου, επιζητούνταν επιπλέον προσωπικές πληροφορίες, όπως και πληροφορίες σχετικά με την εργασία του κάθε ατόμου. Αυτό δικαιολογείται από την άποψη ότι η δημιουργικότητα που αναπτύσσει κάθε άτομο κατά την εξάσκηση της εργασίας του είναι αποτέλεσμα, τόσο προσωπικών του στοιχείων, όσο και χαρακτηριστικών της εργασίας του. Οι ερωτήσεις αυτές στόχο είχαν την επαλήθευση των βιβλιογραφικών ευρημάτων, όπως αναφέρεται και παραπάνω στο σκοπό της

έρευνας, σε σύγκριση και με το βαθμό που επιτεύχθηκε στο τεστ δημιουργικότητας, ώστε να διαμορφώνεται μια συνολική άποψη.

Τέλος, το e-mail περιελάμβανε μια ερώτηση σχετικά με τυχόν ενασχόληση των συμμετεχόντων με τη δημιουργικότητα γενικότερα και αν ναι με τι μορφή, ώστε να υπάρχει μια σαφής και αντικειμενική εικόνα της κάθε περίπτωσης.

Οι απαντήσεις, που θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνουν τον τελικό βαθμό που επιτεύχθηκε στο τεστ δημιουργικότητας, το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, όπως και απάντηση σχετικά με ενασχόληση με το θέμα της δημιουργικότητας στο παρελθόν, έπρεπε να σταλούν σε μια προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση χωρίς κάποια χρονική πίεση. Ταυτόχρονα, εξασφαλιζόταν η προστασία των προσωπικών τους στοιχείων για παν ενδεχόμενο.

5^ο ΤΜΗΜΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΠΡΟΦΙΛ

Προτού προβούμε στην ανάλυση των ευρημάτων χρειάζεται να αναφερθούμε σε κάποια γενικά στοιχεία. Ειδικότερα, λίγο παραπάνω από τα μισά άτομα στα οποία στα οποία στάλθηκε το συγκεκριμένο e-mail (περίπου 122 άτομα), απάντησαν σ' αυτό, φτάνοντας τα 68 άτομα. Η συμμετοχή αυτή κρίνεται ικανοποιητική, δεδομένης της μικρής έκτασης του ερωτηματολογίου, αλλά και των τάσεων που τελικά διαμορφώθηκαν.

Αρχικά, θα αναφερθούμε στο μέσο όρο που σχηματίστηκε και στον οποίο συμμετέχει η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, αφήνοντας ελάχιστες εξαιρετικές περιπτώσεις για τις οποίες θα μιλήσουμε στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Όσον αφορά τον μέσο όρο των βαθμών από το τεστ δημιουργικότητας, αξίζει να σημειωθεί ότι επιβεβαιώνει τα στατιστικά στοιχεία που διαθέτει η εταιρεία CREAX, που παρέχει και το τεστ. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των απαντήσεων που παραλήφθηκαν ήταν 63,22, ενώ ο τυπικός βαθμός που εμφανίζεται μετά την ολοκλήρωση του τεστ προς σύγκριση του κάθε συμμετέχοντα είναι 61,25. Η διαφορά αυτή κρίνεται μικρή δεδομένων των ακραίων περιπτώσεων που παρουσιάστηκαν, διευρύνοντας πολύ το πεδίο. Ειδικότερα, ο ανώτατος βαθμός που σημειώθηκε ήταν

89,55, ενώ ο κατώτατος ήταν 35,93, περιπτώσεις που θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια.

Επιπλέον, από τα 68 άτομα που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, μόνο τα 15 δήλωσαν ότι έχουν ασχοληθεί στο παρελθόν με τη δημιουργικότητα υπό κάποια μορφή, χωρίς να είναι απαραίτητα εκείνες οι περιπτώσεις που σημείωσαν τους υψηλότερους βαθμούς. Οι πιο συνηθισμένες μορφές ενασχόλησης με το θέμα της δημιουργικότητας ήταν υπό τη μορφή σεμιναρίων (ακαδημαϊκού και επαγγελματικού χαρακτήρα), άρθρων και βιβλίων, ενώ δεν αποκλείονται και οι καλλιτεχνικές ενασχολήσεις.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τον μέσο όρο των βαθμών που παραλήφθηκαν με κάποιες γενικότερες τάσεις που διαμορφώθηκαν σε ορισμένες ερωτήσεις, προκειμένου να επαληθευτεί η ορθότητα των βιβλιογραφικών ευρημάτων.

Αρχικά, θα ασχοληθούμε με κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα προκειμένου στη συνέχεια να αναλύσουμε και χαρακτηριστικά της εργασίας τους για να διαμορφωθεί μια πλήρης εικόνα. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ο μέσος όρος των ηλικιών των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα συμπίπτει με τον μέσο όρο ηλικίας των φοιτητών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών που είναι 29-32 ετών, γεγονός που ήταν αναμενόμενο.

Στη συνέχεια, θέλοντας να εξακριβώσουμε τον ρόλο των ποικίλων ερεθισμάτων στο βαθμό δημιουργικότητας των ατόμων, παρατηρούμε ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επισκεφτεί κατά το παρελθόν τουλάχιστον μια χώρα του εξωτερικού, ενώ ο μέσος όρος που διαμορφώθηκε καταδεικνύει μεγάλη δραστηριοποίηση σε αυτόν τον τομέα,

καθώς οι περισσότεροι έχουν επισκεφτεί 7-9 ξένες χώρες. Το γεγονός αυτό επαληθεύει τα θεωρητικά συμπεράσματα, καθώς γίνεται φανερό ότι πρόκειται για άτομα που διακρίνονται από το ανήσυχο πνεύμα τους και αναζητούν νέες εμπειρίες, χωρίς να εφησυχάζουν. Τα ταξίδια σε χώρες του εξωτερικού διευρύνουν τους πνευματικούς ορίζοντες του κάθε ανθρώπου, καθώς βιώνει πρωτόγνωρες καταστάσεις και δέχεται νέα ερεθίσματα που εμπλουτίζουν τη σκέψη του και έτσι μπορεί να αναπτυχθεί ευκολότερα δημιουργικά.

Βέβαια, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι δεν έχουν διαμείνει σε κάποια χώρα του εξωτερικού για περισσότερο από 1 μήνα για οποιοδήποτε λόγο, γεγονός που σίγουρα θα ωθούσε περισσότερο την ανάπτυξη του δημιουργικού δυναμικού των ατόμων. Σε κάθε περίπτωση, ακόμη και εκείνοι που απάντησαν ότι έχουν παραμείνει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στο εξωτερικό, αυτό τους έχει συμβεί σε 1-3 χώρες, ποσοστά που αν ήταν μεγαλύτερα, πιθανότατα να συνδέονταν με ένα μεγαλύτερο μέσο όρο βαθμού δημιουργικότητας.

Επιβαρυντικό παράγοντα αποτελούν και οι απαντήσεις που ελήφθησαν σχετικά με την εναλλαγή εργασιών από την ηλικία των 18 ετών, υπό την προϋπόθεση να έχουν παραμείνει στην κάθε δουλειά για τουλάχιστον 6 μήνες. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν ότι έχουν αλλάξει 1-3 δουλειές, γεγονός που δικαιολογείται από τη σχετικά μικρή ηλικία τους. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, έτσι και εδώ, αν αυτό το ποσοστό ήταν μεγαλύτερο λογικά θα οδηγούσε σε μεγαλύτερους βαθμούς δημιουργικότητας.

Παράλληλα, η ενασχόληση με διάφορα εξω-εργασιακά ενδιαφέροντα, τα λεγόμενα hobbies, σίγουρα αποτελούν θετική επιρροή για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των φοιτητών που πήραν μέρος στην έρευνα απάντησαν θετικά στην ερώτηση σχετικά με την ενασχόληση με τέτοιου είδους ενδιαφέροντα και επιπλέον κατά μέσο όρο έχουν 3-4 hobbies. Το γεγονός αυτό αποτελεί ενθαρρυντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, καθώς τα άτομα λαμβάνουν ερεθίσματα από διάφορους χώρους και αρνούνται να περιορίσουν την πνευματική τους δραστηριότητα και την ενασχόλησή τους με ενδιαφέροντα που αφορούν μόνο την επαγγελματική τους ζωή, επιζητώντας νέα «τροφή» για το πνεύμα.

Επιπλέον, όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες ομιλούν ξένες γλώσσες, γεγονός που ήταν πλήρως αναμενόμενο, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παρακολούθηση του συγκεκριμένου Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών. Οι φοιτητές που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι κατά μέσο όρο μιλούν 2 ξένες γλώσσες, οι οποίες αποτελούν βέβαιη πηγή πνευματικών ερεθισμάτων μέσω της επαφής με τη γλώσσα, αλλά και τον πολιτισμό κάποιου άλλου λαού.

Ταυτόχρονα, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά εργασίας των συμμετεχόντων, ο μέσος όρος των απαντήσεων που παρελήφθησαν δε συνδέεται άμεσα με τα βιβλιογραφικά ευρήματα σχετικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων απασχολούνται σε σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις των 100-500 εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η βιβλιογραφική έρευνα δεν περιείχε κάποιο απόλυτο συμπέρασμα σχετικά με την επίδραση του μεγέθους του οργανισμού στη δημιουργικότητα των εργαζομένων, καθώς το στοιχείο αυτό μπορεί να επηρεάσει τόσο θετικά, όσο και αρνητικά.

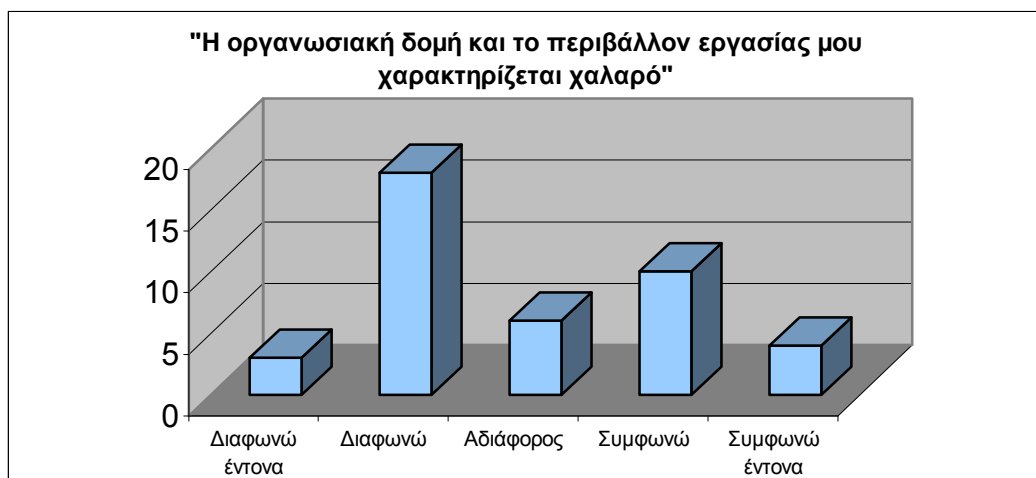
Ειδικότερα, η απασχόληση σε ένα μεγάλο οργανισμό σημαίνει συνήθως ότι η διοίκηση της επιχείρησης μεριμνά ιδιαίτερα για το ανθρώπινο δυναμικό της, διαθέτοντας το αντίστοιχο τμήμα, προκειμένου να συνεχίζει να αναπτύσσεται. Ταυτόχρονα, το μεγάλο πλήθος των συναδέλφων αυξάνει τις δυνατότητες συναναστροφής με ακόμη περισσότερα άτομα, που αποτελούν πηγή ερεθισμάτων και ιδεών. Από την άλλη μεριά, ένα μεγάλος οργανισμός συνεπάγεται και παγιωμένες δομές και μικρά περιθώρια πρωτοβουλιών και καινοτομιών, γεγονός που περιορίζει το πεδίο ανάπτυξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Επιπλέον, η ύπαρξη πολλών συναδέλφων δυσχεραίνει την επικοινωνία με τόσα πολλά άτομα, καταλήγοντας να έρχονται σε επαφή με πολύ συγκεκριμένους συναδέλφους, όπως επιβάλλεται από τη δουλειά τους.

Συνεχίζοντας την έρευνα των παραγόντων εκείνων του εργασιακού περιβάλλοντος που επιδρούν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας των ατόμων, παρατηρούμε ότι το 63,5% των ερωτηθέντων εργάζονται σε επιχειρήσεις που δε διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (R n' D). Αν το ποσοστό αυτό ήταν μικρότερο ώστε να υπερισχύουν οι αντίθετες απαντήσεις, τότε πιθανότατα ο μέσος όρος των βαθμών που διαμορφώθηκε να ήταν σημαντικά υψηλότερος. Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα θα εργάζονταν σε ένα περιβάλλον σταθερά προσανατολισμένο προς την καινοτομία και τη δέσμευση αναζήτησης νέων χώρων δραστηριοποίησης. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονταν για την ανάπτυξη του δημιουργικού τους δυναμικού, ώστε με τη σειρά τους να συμβάλουν στην πρόοδο της επιχείρησης.

Παράλληλα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση που απασχολούνται τώρα τα τελευταία 4-6 χρόνια, γεγονός που δικαιολογείται τόσο από τη σχετική μικρή τους ηλικία, όσο και από τις απαντήσεις

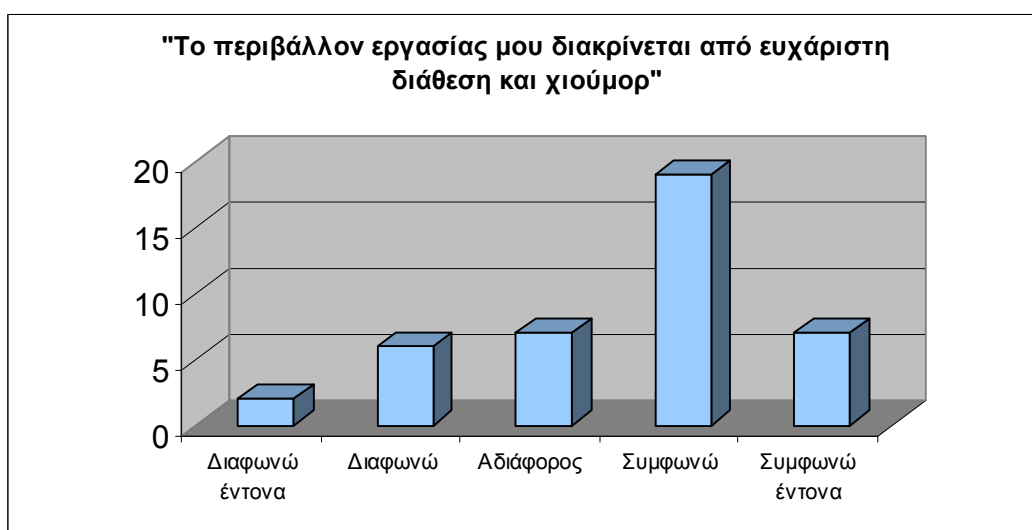
σχετικά με την μικρή εναλλαγή των εργασιών τους. Ταυτόχρονα, όμως, ενώ εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, έχουν αλλάξει περισσότερες από μία επαγγελματικές θέσεις, καθώς απάντησαν ότι στη συγκεκριμένη θέση εργάζονται τα τελευταία 1-3 χρόνια, δηλαδή λιγότερα από τα χρόνια απασχόλησής τους στην παρούσα επιχείρηση. Έτσι, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η εναλλαγή των επαγγελματικών θέσεων, ακόμη και μέσα στην ίδια επιχείρηση, ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων, μέσω τόσο της ενασχόλησης με νέα αντικείμενα, όσο και μέσω της συναναστροφής με διαφορετικούς ανθρώπους, που και τα δύο αποτελούν πηγή ποικίλων ερεθισμάτων.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στο πώς χαρακτηρίζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα το εργασιακό τους περιβάλλον και τις δομές και τις σχέσεις εντός αυτού. Αρχικά, αναφορικά με τη χαλαρότητα της οργανωσιακής δομής και του περιβάλλοντος γενικότερα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το περιβάλλον εργασίας τους χαρακτηρίζεται από σχετικά αυστηρές οργανωσιακές δομές, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί. Το γεγονός αυτό μπορεί να θεωρηθεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων, όπως υποστηρίζεται από τα θεωρητικά ευρήματα.



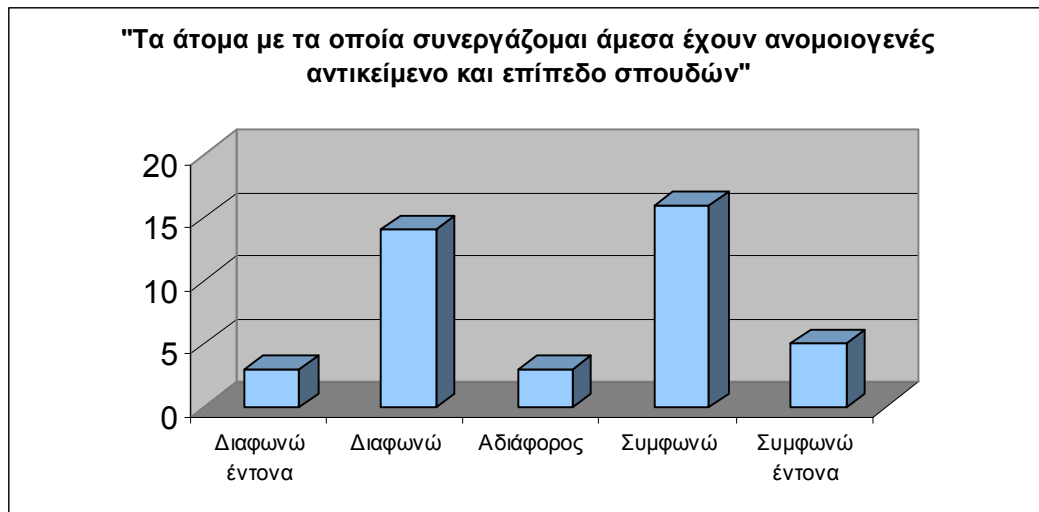
Σχήμα 1: Ερώτηση 10(α) ερωτηματολογίου

Από την άλλη πλευρά, όμως, η πλειονότητα των ερωτηθέντων διατείνονται ότι το περιβάλλον εργασίας τους διακρίνεται από ευχάριστη διάθεση και χιούμορ, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει τη γέννηση δημιουργικών πράξεων. Αυτό το ευχάριστο κλίμα ωθεί τους εργαζομένους να μην περιορίζονται σε προκαθορισμένα πλαίσια, αλλά αντίθετα να αναζητούν νέες δημιουργικές διεξόδους.



Σχήμα 2: Ερώτηση 10(β) ερωτηματολογίου

Παράλληλα, τα ποικιλόμορφα ερεθίσματα που σίγουρα αποτελούν μία από τις βασικότερες πηγές έμπνευσης για δημιουργικές ενέργειες, πολύ συχνά προέρχονται από την επαφή με άτομα ανομοιογενούς εκπαιδευτικού υποβάθρου. Έτσι, όπως υποστηρίζεται και από τα ευρήματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι που πλαισιώνονται από άτομα με διαφορετικό όχι μόνο αντικείμενο σπουδών, αλλά και επίπεδο, έχουν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να προβούν σε δημιουργικές ενέργειες.



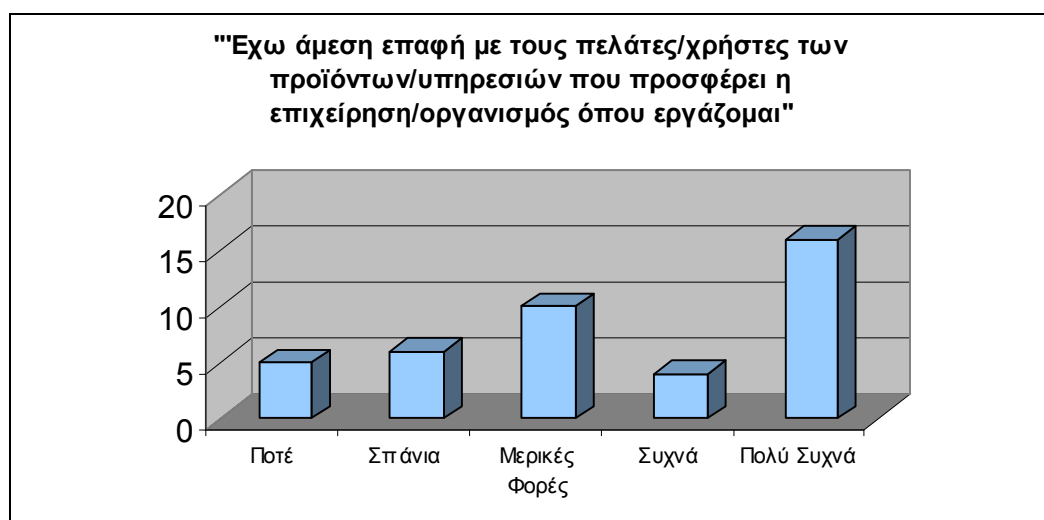
Σχήμα 3: Ερώτηση 10(γ) ερωτηματολογίου

Επιδιώκοντας να εμβαθύνουμε περισσότερο στον χαρακτήρα της εργασίας των ερωτηθέντων προκειμένου να εκμαιεύσουμε χρήσιμα συμπεράσματα περί δημιουργικότητας, οι απαντήσεις που παρελήφθησαν κάνουν φανερό ότι η πλειονότητα των ατόμων ασχολείται με ποικιλία αντικειμένων, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί. Το γεγονός αυτό αποτελεί σίγουρα ενθαρρυντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, καθώς η σκέψη των ατόμων δεν περιορίζεται σε στενά προκαθορισμένα πλαίσια. Έτσι, τους δίνεται η δυνατότητα να δρουν σε πληθώρα πεδίων, ώστε να λαμβάνουν επιρροές διαφόρων καταβολών που να τους οδηγούν σε νέες δημιουργικές ενέργειες.



Σχήμα 4: Ερώτηση 11(α) ερωτηματολογίου

Όπως υποστηρίχθηκε στη βιβλιογραφική ενότητα της παρούσας εργασίας, η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες της κάθε επιχείρησης αποτελεί μία από τις καρποφόρες πηγές δημιουργικές έμπνευσης. Καθώς οι πελάτες είναι εκείνοι που καθορίζουν το μέλλον της κάθε επιχείρησης, η επαφή μαζί τους οδηγεί σε δημιουργικές ιδέες που εξασφαλίζουν την επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού. Έτσι, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες τους, αξιοποιώντας μια επιπλέον πηγή δημιουργικών ερεθισμάτων.



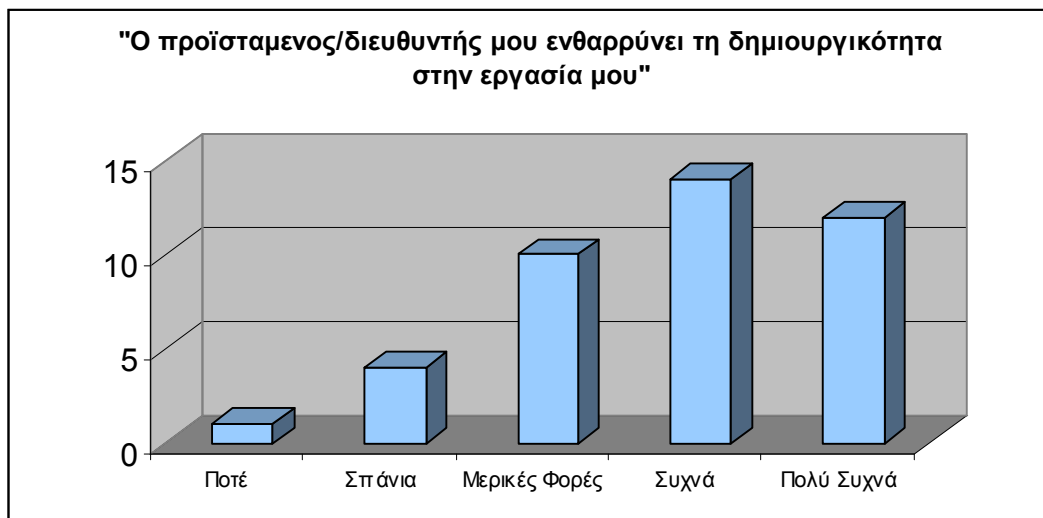
Σχήμα 5: Ερώτηση 11(β) ερωτηματολογίου

Αναφορικά με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ ατόμων του ίδιου, αλλά και διαφορετικών τμημάτων εντός της ίδιας εταιρείας, οι συμμετέχοντες συγκλίνουν ότι υφίσταται έντονη επικοινωνία μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να διασταυρώνονται οι ιδέες πολλών ατόμων και να παράγονται δημιουργικά αποτελέσματα. Σύμφωνα και με το διάγραμμα που ακολουθεί, δε βρέθηκε κανένας από τους ερωτηθέντες να υποστηρίξει ότι δεν υπάρχει έντονη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ακόμη και σπάνια.



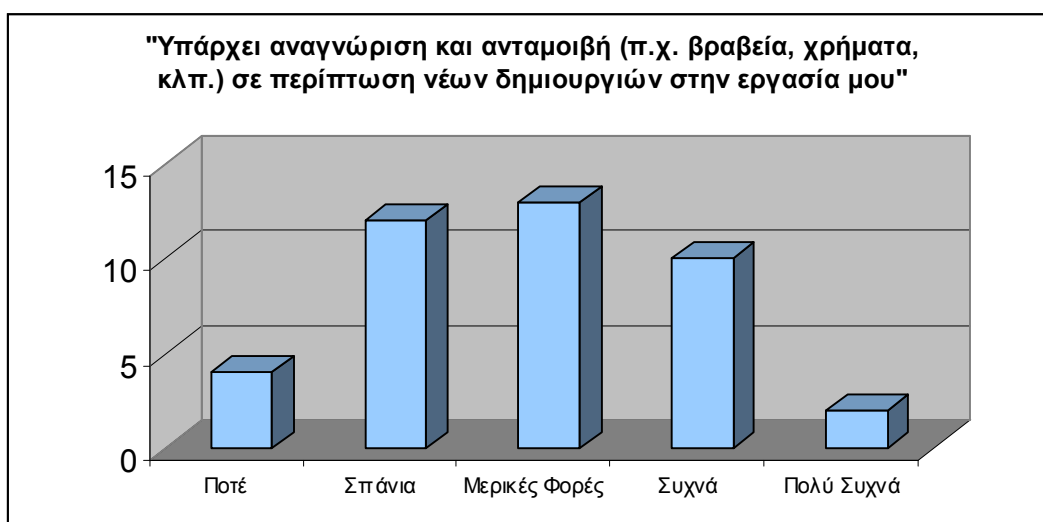
Σχήμα 6: Ερώτηση 11(γ) ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια, βαρύτητα δόθηκε στο ρόλο που παίζουν οι ιεραρχικά ανώτεροι, δηλαδή οι προϊστάμενοι / διευθυντές των ερωτώμενων ως προς την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής τους ενθαρρύνει την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών κατά την εργασία των υφισταμένων του. Χωρίς αυτό να συμβαίνει πολύ συχνά, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί, η προτροπή προς την ανάπτυξη του δημιουργικού δυναμικού των εργαζομένων από τα ανώτερα κλιμάκια επιφέρει ευεργετικά αποτελέσματα στην ίδια την επιχείρηση.



Σχήμα 7: Ερώτηση 11(δ) ερωτηματολογίου

Ταυτόχρονα, όμως, ενώ διαπιστώθηκε η ενθάρρυνση των προϊσταμένων προς την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υφισταμένων τους, δεν υφίσταται ιδιαίτερη αναγνώριση και ανταμοιβή στις περιπτώσεις νέων δημιουργιών, σύμφωνα και με το παρακάτω διάγραμμα. Ειδικότερα, η τάση που διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις των φοιτητών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ότι μερικές μόνο φορές και ίσως ακόμη σπανιότερα δίνονται κάποια βραβεία ή χρήματα ως αναγνώριση δημιουργικών πράξεων κατά την εργασία.



Σχήμα 8: Ερώτηση 11(ε) ερωτηματολογίου

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ & ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΒΑΘΜΩΝ ΓΙΑ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε κάποιες εξαιρετικές περιπτώσεις, τόσο με ιδιαίτερα υψηλή επίδοση στο τεστ δημιουργικότητας, όσο και με ιδιαίτερα χαμηλή, προκειμένου να επιχειρήσουμε να τις συνδέσουμε με κάποιες απαντήσεις του ερωτηματολογίου που αποκλίνουν από τον μέσο όρο.

Αρχικά, θα ασχοληθούμε με τους φοιτητές που σημείωσαν τους 2 υψηλότερους βαθμούς δημιουργικότητας, ονομάζοντας τους φοιτητής Α και φοιτητής Β. Αναφορικά με τον φοιτητή Α, πέτυχε βαθμό 89.55 σε σύγκριση με το μέσο όρο των υπολοίπων συμμετεχόντων στην έρευνα που ήταν 63,22, αλλά και με τον τυπικό βαθμό που εμφανίζεται μετά την ολοκλήρωση του τεστ από τον κάθε συμμετέχοντα που ήταν 61,25. Πρόκειται για ένα άτομο που το πρώτο του πτυχίο ήταν στις Οικονομικές Επιστήμες, με έντονη δραστηριοποίηση στα φοιτητικά κοινά, ενώ πριν από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών είχαν παρεμβληθεί 2 χρόνια εργασίας στα κεντρικά ευρωπαϊκά γραφεία της NIKE στην Ουτρέχτη της Ολλανδίας. Αυτή τη στιγμή απασχολείται σε μία από τις πιο γνωστές πολυεθνικές εταιρείες στο τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Σε γενικές γραμμές, έχει ταξιδέψει πολύ στο εξωτερικό, αναζητώντας συνεχώς διαφορετικές εμπειρίες, και κοινωνικοποιείται σε μεγάλο βαθμό με αλλοδαπούς.

Ως προς τις απαντήσεις που έδωσε στο ερωτηματολόγιο, αποκλίνει του μέσου όρου στα εξής σημεία:

- Είναι 26 ετών, επομένως μικρότερος ηλικιακά από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες,

- Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει διαμείνει σε χώρα του εξωτερικού για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, οπότε είχε την ευκαιρία να βιώσει πραγματικά ένα διαφορετικό πολιτισμό,
- Μιλάει παραπάνω από 2 ξένες γλώσσες, συγκεκριμένα 4, που αποτελούν πηγές πνευματικής άσκησης,
- Απασχολείται σε μια εταιρεία όπου εργάζονται πάνω από 1.000 άτομα, η οποία διαθέτει και τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, επομένως έχει σαφή προσανατολισμό προς την καινοτομία,
- Χαρακτήρισε τις οργανωσιακές δομές και το περιβάλλον εργασίας του ιδιαίτερα χαλαρά και με έντονη διάθεση για χιούμορ, ενώ και τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται έχουν ιδιαίτερα ανομοιογενές επίπεδο και αντικείμενο σπουδών,
- Ο προϊστάμενος / διευθυντής του ενθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της δημιουργικότητας στην εργασία, καθώς αυτό αποτελεί καθιερωμένη εταιρική πολιτική, ενώ αναγνωρίζονται και ανταμείβονται αναλόγως οι νέες δημιουργίες,
- Εξαίρεση αποτελεί το γεγονός ότι δεν έχει ποτέ επαφή με τους τελικούς χρήστες των προϊόντων που παράγει η εργοδότης εταιρεία, αποκλίνοντας από τον μέσο όρο, αλλά και διαψεύδοντας τα προγνωστικά που θα προέβλεπαν άμεση επαφή με τους πελάτες ώστε να δικαιολογείται τόσο υψηλός βαθμός δημιουργικότητας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι οι απαντήσεις του που αποκλίνουν του μέσου όρου, αλλά και το γενικότερο προφίλ του, τόσο προσωπικό, όσο και εργασιακό, αιτιολογούν σε μεγάλο ποσοστό τον υψηλό βαθμό που σημείωσε στο τεστ δημιουργικότητας, επιβεβαιώνοντας τα θεωρητικά ευρήματα.

Συνεχίζοντας στον φοιτητή Β, ο οποίος πέτυχε βαθμό 88,44, κάποιες γενικές παρατηρήσεις που μπορούμε να κάνουμε είναι ότι διακρίνεται από την ποικιλομορφία των σπουδών του. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας ολοκληρώσει τις προπτυχιακές τους σπουδές στις Νομικές Επιστήμες, συνέχισε με ένα σχετικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών επί του Εμπορικού Δικαίου στην Αγγλία. Ακόμη, απέκτησε ένα ακόμη τίτλο Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Οικονομικά από ιδιωτικό πανεπιστήμιο της Αθήνας, ενώ το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E – MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς αποτελεί τον τρίτο του κύκλο Μεταπτυχιακών Σπουδών. Σήμερα, απασχολείται σε ένα δικηγορικό γραφείο με ποικίλες υποθέσεις, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια όλων των φοιτητικών του χρόνων, είχε έντονη δραστηριοποίηση με τα κοινά.

Όπως και στην περίπτωση του φοιτητή Α, οι αποκλίσεις των απαντήσεων που έδωσε στο ερωτηματολόγιο αιτιολογούν σε μεγάλο βαθμό τον υψηλό βαθμό που πέτυχε. Οι πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις που αξίζουν να αναφερθούν είναι οι εξής:

- Σε αντίθεση με τον φοιτητή Α, είναι μεγαλύτερος ηλικιακά του μέσου όρου, καθώς είναι 36 ετών,
- Έχει ταξιδέψει σε πάνω από 15 χώρες του εξωτερικού, έχοντας συλλέξει πλήθος εμπειριών,
- Έχει διαμείνει για σεβαστό χρονικό διάστημα σε κάποιες από αυτές,
- Απασχολείται σε μια επιχείρηση όπου εργάζονται 20 άτομα, περιορίζοντας κατά πολύ τον αριθμό των συνεργατών του,
- Οι οργανωσιακές δομές του περιβάλλοντος εργασίας του δεν διακρίνονται από ιδιαίτερη χαλαρότητα, αλλά ούτε και αυστηρότητα, ενώ όμως υπάρχει έντονο το στοιχείο του χιούμορ,

- Λόγω του αντικειμένου απασχόλησής του, όλοι οι συνάδελφοί του έχουν το ίδιο επίπεδο και αντικείμενο σπουδών,
- Ταυτόχρονα, όμως, λόγω της πληθώρας των υποθέσεων που αναλαμβάνει, ασχολείται με ποικιλία αντικειμένων, διευρύνοντας συνεχώς τους πνευματικούς του ορίζοντες,
- Τέλος, όπως και στην περίπτωση του φοιτητή Α, ο προϊστάμενος / διευθυντής τους ενθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη του δημιουργικού του δυναμικού κατά την εργασία του.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε εκείνες τις περιπτώσεις που σημείωσαν ιδιαίτερα χαμηλή επίδοση στο τεστ δημιουργικότητας, επιχειρώντας μια παρόμοια σύγκριση με τις απαντήσεις που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο.

Ξεκινάμε από τον φοιτητή με τη χαμηλότερη επίδοση όλων που θα τον ονομάσουμε φοιτητή Χ . Ο συγκεκριμένος φοιτητής πέτυχε βαθμό 35,93, σε σύγκριση με το μέσο όρο των υπολοίπων συμμετεχόντων στην έρευνα που ήταν 63,22, αλλά και με το 61,25, που είναι ο τυπικός βαθμός που εμφανίζεται μετά την ολοκλήρωση του τεστ από τον κάθε συμμετέχοντα. Πρόκειται για ένα άτομο που αποφοίτησε σχολής Οικονομικών Επιστημών, ενώ παράλληλα τόσο με το πρώτο του πτυχίο, όσο και τώρα με το δεύτερο, απασχολείται στην οικογενειακή παραδοσιακή βιοτεχνία.

Τα σημεία που τον διαφοροποιούν ως προς τους υπολοίπους και στα οποία μπορεί να βασιστεί η επιχειρηματολογία της εξαιρετικά χαμηλής του επίδοσης είναι τα παρακάτω:

- Ηλικιακά είναι νεώτερος από το μέσο όρο που διαμορφώνουν οι υπόλοιποι συμμετέχοντες στην έρευνα,

- Αξιοσημείωτο είναι ότι έχει επισκεφτεί μόνο μία χώρα του εξωτερικού κατά το παρελθόν και παρομοίως δεν έχει διαμείνει σε καμία για μεγάλο διάστημα,
- Δήλωσε ότι δεν έχει καμία ιδιαίτερη εξω-εργασιακή δραστηριότητα, περιορίζοντας κατά πολύ τα ενδιαφέροντά του,
- Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εργάζεται στην οικογενειακή βιοτεχνία όπου εργάζονται μόλις 8 άτομα με τα οποία και συνεργάζεται,
- Όπως είναι αναμενόμενο, οι οργανωσιακές δομές και το γενικότερο περιβάλλον εργασίας του είναι ιδιαίτερα χαλαρά και με ευχάριστη διάθεση να κυριαρχεί, χωρίς όμως να επέρχονται τα ευεργετικά αποτελέσματα της δημιουργικότητας,
- Η εργασία του δε χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ποικιλομορφία αντικειμένων, αλλά δε διακρίνεται και από τη μονοτονία της,
- Τέλος, όπως ήταν αναμενόμενο, ο προϊστάμενος / διευθυντής του, που δεν πρόκειται για κάποιον άλλο από τον πατέρα του, δεν ενθαρρύνει ιδιαίτερα την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, χωρίς να αποβλέπει στα ανάλογα αποτελέσματα.

Αναφορικά με τον φοιτητή με τη δεύτερη χαμηλότερη επίδοση, θα τον ονομάσουμε φοιτητή Υ, ο οποίος και σημείωσε βαθμό 45,10. Είναι επιτελής των Ενόπλων Δυνάμεων, οπότε έχει αποφοιτήσει από σχετική σχολή. Το γεγονός αυτό αιτιολογεί σε σημαντικό βαθμό την έλλειψη δημιουργικής ανησυχίας που διακρίνει το συγκεκριμένο άτομο, καθώς έχει μάθει να λειτουργεί, αλλά και να σκέφτεται σε ένα ρητά προκαθορισμένο πλαίσιο, χωρίς να μένουν περιθώρια πρωτοβουλιών. Επιπλέον, είναι 38 ετών και είναι ο μόνος από τις εξαιρετικές περιπτώσεις που αναφέραμε που είναι παντρεμένος με 2 μικρά παιδιά.

Αναφορικά με τις απαντήσεις που έδωσε στο ερωτηματολόγιο και τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην έρευνα, έχουμε να σημειώσουμε τα εξής:

- Όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι ηλικιακά μεγαλύτερος από την πλειονότητα των ερωτηθέντων,
- Λόγω της φύσης της εργασίας του, έχει ταξιδέψει σε πάνω από 13 χώρες του εξωτερικού, ενώ σε μία συγκεκριμένη έχει διαμείνει για σεβαστό χρονικό διάστημα,
- Το συγκεκριμένο Σώμα Ενόπλων Δυνάμεων όπου εργάζεται απαριθμεί περισσότερους από 1.000 εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν σε μεγάλο βαθμό πανομοιότυπο αντικείμενο και επίπεδο σπουδών,
- Στο συγκεκριμένο οργανισμό εργάζεται περίπου 15 χρόνια, που αποτελεί σίγουρα επιβαρυντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς του,
- Όπως ήταν αναμενόμενο, το εργασιακό του περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυστηρές οργανωσιακές δομές και όχι ιδιαίτερα ευχάριστη διάθεση,
- Τέλος, ένα επιπλέον στοιχείο που τον διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ότι λόγω της φύσης της εργασίας του, δεν έχει άμεση επαφή με τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών που προσφέρονται από το συγκεκριμένο Σώμα.

Συνεπώς, συνδυάζοντας το βαθμό που πέτυχε ο καθένας στο τεστ δημιουργικότητας, τις απαντήσεις που έδωσε στο ερωτηματολόγιο περί προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών, αλλά και του ιδιαίτερου προφίλ του καθένα με βάση τα στοιχεία που διαθέτουμε, καταλήγουμε στο εξής συμπέρασμα: Τα ευρήματα στα οποία οδηγηθήκαμε μέσα από τη βιβλιογραφική ανάλυση της πρώτης ενότητας της

παρούσας εργασίας, επαληθεύονται σε μεγάλο βαθμό από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και από τα πρωτογενή στοιχεία που προέκυψαν.

Επομένως, καθώς οι διαφορετικές προσεγγίσεις καταλήγουν στο ίδιο αποτέλεσμα, δε χωράει αμφιβολία για την ορθότητα της επιχειρηματολογίας που αναπτύχθηκε σχετικά με τον παράγοντα «δημιουργικότητα» στο χώρο των επιχειρήσεων.

6^ο ΤΜΗΜΑ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε κάποια γενικά συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε τόσο από τη βιβλιογραφική ανάλυση, όσο και από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε. Αρχικά, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η υψηλή δημιουργική απόδοση εντός ενός οργανισμού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, αξιοποιώντας ουσιαστικά το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης πολλαπλασιάζει τα παραγόμενα αποτελέσματα, χωρίς να αυξάνει τους ανθρώπινους ή χρηματικούς της πόρους. Αντίθετα, καταλήγει σε καινοτομικά προϊόντα και διαδικασίες που της χαρίζουν το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δύσκολα αντιγράφεται, καθιστώντας σε πολλές περιπτώσεις τη συγκεκριμένη επιχείρηση ηγέτη της αγοράς χάρη στη μοναδική αυτή συγκυρία.

Βέβαια, η κλίση προς την αυξημένη δημιουργικότητα του κάθε ατόμου είναι συνιστώσα δύο παραγόντων, τόσο προσωπικών, όσο και επαγγελματικών στοιχείων. Ειδικότερα, οι μέχρι τώρα εμπειρίες του κάθε ανθρώπου σε όλα τα επίπεδα της προσωπικής του ζωής ασκούν σημαντικότερη επιρροή στον τρόπο που σκέφτεται και δρα, άρα και στην ανάπτυξη του δημιουργικού του δυναμικού. Παράλληλα, οι συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται ο καθένας αποτελούν τα πλαίσια, αλλά σε πολλές περιπτώσεις και το εφελτήριο για το βαθμό δημιουργικότητας που θα αναπτύξει. Τόσο οι αντικειμενικές υποδομές που υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας, όσο και

το γενικότερο κλίμα και οι άτυπες σχέσεις που ενυπάρχουν, ωθούν τον κάθε εργαζόμενο σε διαφορετικά επίπεδα δημιουργικής απόδοσης.

Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητη η διαμόρφωση κατάλληλης υποδομής στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να αξιοποιηθεί το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων. Παρεμβαίνοντας σε διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης εξασφαλίζει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα με μακροπρόθεσμα οφέλη για όλους.

Σε καμία περίπτωση, βέβαια, δεν πρέπει να παραβλέψουμε ή να υποτιμήσουμε τον παράγοντα «ταλέντο». Όσο και να επιμένουμε στη σημασία που έχει η διαμόρφωση εκείνων των παραγόντων που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των καινοτομιών, η δημιουργικότητα αποτελεί σε μεγάλο βαθμό θέμα ταλέντου. Επομένως, πρέπει να αναγνωρίζουμε την παρουσία, αλλά και την αξία αυτού του γενετήσιου χαρίσματος, που σε αρκετές περιπτώσεις υπερτερεί των αντίστοιχων επίκτητων προσπαθειών και επιδόσεων.

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Ακαδημαϊκού επιπέδου:

Μετά την προεργασία, αλλά και την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, γίνεται φανερό ότι η δημιουργικότητα αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο που έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Ειδικότερα για την Ελλάδα, ελάχιστη βαρύτητα έχει δοθεί στο συγκεκριμένο ζήτημα σε ακαδημαϊκό επίπεδο, κάνοντας υποχρεωτική την προσφυγή κυρίως σε ξένη βιβλιογραφία για οποιαδήποτε αναφορά στο θέμα αυτό. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η συγγραφή περισσότερων σχετικών βιβλίων, άρθρων και εργασιών προκειμένου να επέλθει μεγαλύτερη εξοικείωση με το αντικείμενο αυτό, ώστε να κατανοήσουμε και να προσπαθήσουμε όλοι για τα πλεονεκτήματα που προσφέρει. Οι ακαδημαϊκές αυτές προσεγγίσεις θα πρέπει να βασίζονται και σε απτά στοιχεία, ώστε να κοινοποιηθούν και να γίνουν ευρέως αποδεκτές τόσο στην ακαδημαϊκή, όσο και την επιχειρηματική κοινότητα, στοχεύοντας στη μετέπειτα υλοποίησή τους.

Επιπλέον, ένας ακόμη τρόπος προώθησης του συγκεκριμένου ζητήματος σε ακαδημαϊκό επίπεδο είναι και η διοργάνωση σχετικών μαθημάτων σε προπτυχιακούς, αλλά και μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παράλληλα, μπορούν να καθιερωθούν σχετικές ημερίδες για τα υπάρχοντα, αλλά και μελλοντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα δοθεί η ώθηση που χρειάζεται ώστε τα πλέον υποσχόμενα άτομα να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν αυτήν την πολύτιμη πτυχή τους.

- Επαγγελματικού επιπέδου:

Αρχικά, προκειμένου να ευοδώσει οποιαδήποτε προσπάθεια σε επαγγελματικό επίπεδο, χρειάζεται υποστήριξη από το σύνολο του κάθε οργανισμού. Ιδανική περίπτωση, βέβαια, αποτελεί η προσπάθεια αυτή να προέρχεται από τα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης, πολλαπλασιάζοντας, αλλά και επιταχύνοντας τα ευεργετικά αποτελέσματα. Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, η βασική προϋπόθεση που θα πρέπει να τηρείται είναι να έχει συνειδητοποιήσει η διοίκηση την αξία της δημιουργικότητας. Διαφορετικά, δε θα είναι σε θέση να πείσει τους υφισταμένους για τη σημασία και τη χρησιμότητα του συγκεκριμένου στοιχείου, πόσο μάλλον να τους πείσει για την προσπάθεια κατάκτησής του. Έτσι, πριν και πάνω απ' όλα, η διοίκηση του κάθε οργανισμού πρέπει να έχει εμπεδώσει ουσιαστικά την αξία αυτού του πλεονεκτήματος, αποσκοπώντας στην αξιοποίησή του.

Αφού έχει γίνει πραγματικά κατανοητή η σημασία της δημιουργικότητας από τους διοικούντες του κάθε οργανισμού, το επόμενο στάδιο είναι να μεταδώσει αυτήν την πεποίθηση και στα υπόλοιπα κλιμάκια της επιχείρησης. Χρειάζεται να εκδηλώνει τη στήριξή της αυτή τόσο σε θεωρητικό επίπεδο μέσω ομιλιών και δημοσιευμάτων, όσο και έμπρακτα. Ο στόχος της χρειάζεται να είναι ο κάθε εργαζόμενος του οργανισμού, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου και αντικειμένου εργασίας, να κατανοήσει ότι η δημιουργικότητα είναι ένα στοιχείο που ενυπάρχει σε όλους σε κάποιο βαθμό και ότι με την κατάλληλη μεθόδευση μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστική αιχμή για την επιχείρηση. Έτσι, το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού θα είναι σε θέση να προσπαθήσουν συλλογικά για την ανάπτυξη του δημιουργικού τους δυναμικού, κατανοώντας την αξία του και αποσκοπώντας στα πολλαπλά αποτελέσματα που θα επέλθουν για όλους.

Βέβαια, εκτός από τη θεωρητική υποστήριξη του θεσμού της δημιουργικότητας, χρειάζεται να υφίσταται και η κατάλληλη υποδομή, ώστε όλη αυτή η προσπάθεια να υλοποιηθεί. Δεν επαρκεί μόνο η θεωρητική ενθάρρυνση, αλλά απαιτούνται και τα ανάλογα μέσα που θα αποτελέσουν το πλαίσιο ανάπτυξης της δημιουργικότητας. Έτσι, όπως αναλύσαμε και σ' ολόκληρη τη δεύτερη ενότητα της παρούσας εργασίας, η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται, μεταξύ άλλων, να διαμορφώσει το κατάλληλο φυσικό περιβάλλον εργασίας, να παρέχει τα κατάλληλα ερεθίσματα και κίνητρα για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του καθένα και να καθιερώσει τις κατάλληλες εργασιακές δομές και σχέσεις. Σε γενικότερες γραμμές, τα ανώτερα κλιμάκια του κάθε οργανισμού χρειάζεται να εφαρμόσουν όλες εκείνες τις πρακτικές που θα καταστήσουν τη δημιουργικότητα πάγιο στοιχείο τους και θα τους χαρίσουν μακροχρόνια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1990
- Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3^η έκδ., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001
- Κατερίνα Πολυμερίδου, «Hermann Vaske: Είμαι δημιουργικός γιατί δεν μπορώ να κάνω διαφορετικά...», Marketing Week, Ιούνιος 2004, τ. 1011
- Κατερίνα Τζαβάρα, «Αναζητώντας τη χαμένη δημιουργικότητα», Ελευθεροτυπία, Τετάρτη 13 Οκτωβρίου 2004

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amabile 1996, Drazin et al. 1999, Torrance 1988, Woodman, Sawyer & Griffin 1993, The nature of creativity: Contemporary psychological views, University Press, Cambridge
- Amabile T.M., “How to kill creativity”, Harvard Business Review, 1998, pp. 76-87
- Andriopoulos C., Mind stretching: a grounded theory for enhancing organisational creativity, unpublished PhD Thesis University of Strathclyde, Glasgow 2000
- Andriopoulos C., “Enhancing organisational creativity: the process of perceptual challenging”, Management Decision, Vol. 38, No 10, 2000, pp. 734-742
- Coates N., Cook I., Robinson H., “Idea generation techniques in an industrial market”, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3, No 2, 1996, pp. 107-118

- Drake G., “‘This place gives me space’: place and creativity in the creative industries”, Geoforum, Is. 34, 2003, pp. 511-524
- Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., “Developing creative teams for operational excellence”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No 1, 1996, pp. 5-18
- Gordon W., Synerctics: The Development of Creative Capacity, Harper, New York 1961
- “How to stimulate and cash in on creativity”, Management Development Review, Vol. 10, No 6, 1997, pp. 205-206
- Kao J., Jamming: The Art & Discipline of Business Creativity, Harper Collins Business, 1996
- Locke E., Kirkpatrick S., “Promoting creativity in organisations”, Creative Action in Organisations: Ivory Tower Visions & Real World Voices, Sage Publications, Thousand Oaks 1995
- Majaro S., Managing Ideas for Profit: the Creative Gap, Mc Graw-Hill, London 1992
- McFadzean E., “Encouraging creative thinking”, Leadership & Organization Development Review, Vol. 20, No 7, 1999, pp. 374-383
- McFadzean E.S., The classification of creative problem solving techniques, Working Paper No. 9632, Henley Management College, Oxon 1996
- Newell A., Shaw J.C., Simon H.A. The process of creative thinking, Atherton Press, New York 1962
- Nystrom H. Creativity and Innovation, John Wiley & Sons, Wiltshire 1979
- Robinson A. and Stern S., Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997
- Sawhney M., Wolcott R., “The seven myths of innovation”, Financial Times: Mastering Innovation, Friday, September 24 2004
- Smolensky E., Kleiner B., “How to train people to think more creatively”, Management Development Review, Vol. 8, No 6, 1995, pp. 28-33
- Sull D., Ruelas-Gossi A., “The art of innovating on a shoestring”, Financial Times: Mastering Innovation, Friday, September 24 2004
- Torrance E.P., The nature of creativity: Contemporary psychological views, University Press, Cambridge 1988
- Walton A., “The impact of interpersonal factors on creativity” International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 9, No 4, 2003, pp. 146-162



Creativity Self-Assessment Questionary Form

1) Your age?

18-23

24-30

31-35

36-40

41-50

51-60

2) In which country have you lived for the longest amount of time?

: (---)

3) Your qualifications (mark all that apply)?

School

Degree

Masters

PhD

Charter

MBA

4) In which industry do you work? :

Architecture

5) In what type of role? :

Administrative services

6) How many years have you worked in this role?

0-1

1-2

2-3

3-5

5-10

10-20



Creativity Self-Assessment Questionary Form

On a typical day at work, do you consider yourself to be:-

7) A person who is thorough?

A lot like me

Not like me at all

8) A person who likes frequent change?

A lot like me

Not like me at all

9) A person who can always see both sides of an argument?

A lot like me

Not like me at all

10) A person who likes to work on one thing at a time?

A lot like me

Not like me at all

11) A person who laughs more than most people?

A lot like me

Not like me at all



Creativity Self-Assessment Questionary Form

On a typical day at work, do you consider yourself to be:-

12) A person who enjoys working with people from different disciplines and skills?



13) A person who believes history repeats itself?



14) A person who believes rules exist for good reasons?



15) A person who likes to be a part of the system?



16) A person who likes to operate on the basis of instinct and 'gut-feel'?





Creativity Self-Assessment Questionnaire Form

On a typical day at work, do you consider yourself to be:-

17) A person who gets angry when they see things that are not as well done as they should be



18) A person who likes to take charge of a situation?



19) A person who is eager?



20) A person who likes crossword puzzles?



21) A person who likes to see the bigger picture?





Creativity Self-Assessment Questionary Form

On a typical day at work, do you consider yourself to be:-

22) A person who likes to make controversial statements just to provoke a response?



23) A person who forms a plan and sticks to it?



24) A person who others regularly turn to for advice?



25) A person who holds back their ideas until they are asked for?



26) A person who can always dig their way out of a hole?





Creativity Self-Assessment Questionary Form

On a typical day at work, do you consider yourself to be:-

27) A person who likes to see concrete proof before they believe what they are told?



28) A person who likes to find short-cuts?



29) A person who goes along with the flow?



30) A person who is good at getting their own way?



31) A person who aims for stability?





Creativity Self-Assessment Questionary Form

32) Which of these words do you think connect to both **SUBMARINE** and **CAMERA**?

Watertight

Film

Lens

Battery

Door

Egg

Octopus

*Click ~~that~~ all
that apply

33) Which of these words do you think connect to both **RADIO** and **KNIFE**?

Sharp

Twist

Steel

Fish

Switch

Sea

Telescope

*Click ~~that~~ all
that apply

34) Which of these words do you think connect to both **CUSHION** and **TABLE**?

Foam

Clock

Load

Towel

Apple

Lift

Trumpet

*Click ~~that~~ all
that apply

35) Which of these words do you think connect to both **CAR** and **TREE**?

Caterpillar

Leaf

Rubber

Temple

Dynamic

Post

Triangle

*Click ~~that~~ all
that apply

36) Which of these words do you think connect to both **WET** and **ARMADILLO**?

Texas

Castle

Plug

Rattle

Diary

Laptop

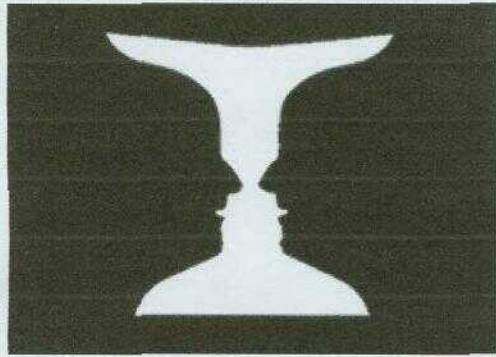
Ear

*Click ~~that~~ all
that apply



Creativity Self-Assessment Questionary Form

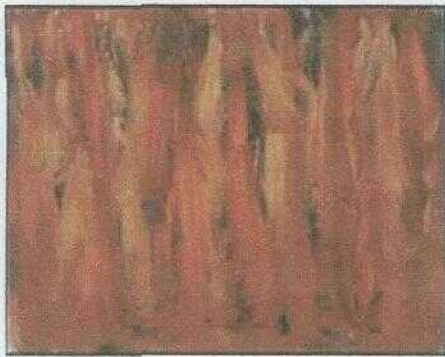
37) What can you see in this picture?



Separate with comma (,) after each word you think of

(Example: cat, moon, sun, bus)
(take about one minute or less if you run out of ideas)

38) What can you see in this picture?



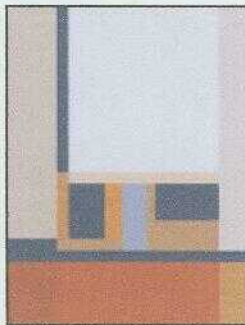
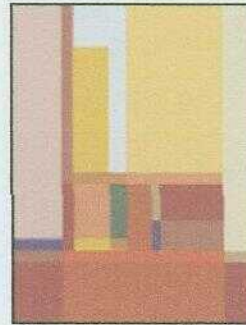
separate with comma (,) after each word use you think of

(Example: cat, moon, sun, bus)
(take about one minute or less if you run out of ideas)



Creativity Self-Assessment Questionnaire Form

39) If you had to pick one, which one of the following do you prefer?



40) Write down as many uses of a brick that you can think of

Separate with comma (,) after each word you think of

(Example: cat, moon, sun, bus)

(take about one minute or less if you run out of ideas)

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και πιο συγκεκριμένα της πτυχιακής εργασίας, αποφάσισα να εξερευνήσω τις διαστάσεις της έννοιας της δημιουργικότητας. Παρακαλώ να συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο, αφού διαβάσετε προσεκτικά την κάθε εκφώνηση.

Ερωτηματολόγιο

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Η ηλικία σας είναι:
25-28 ετών 29-32 ετών 33-36 ετών 37-40 ετών
41-44 ετών 45-48 ετών 46 + ετών
2. Αναφέρετε τα πτυχία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που έχετε αποκτήσει, καθώς και τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
.....
.....
3. Πόσες χώρες του εξωτερικού έχετε επισκεφτεί για οποιοδήποτε λόγο από την ηλικία των 12 ετών;
0 1-3 4-6 7-9 10-12 13 +
4. α) Έχει χρειαστεί να διαμείνετε σε κάποια χώρα του εξωτερικού για οποιοδήποτε λόγο για περισσότερο από 1 μήνα;
ΝΑΙ ΟΧΙ
β) Εάν ναι, σε πόσες χώρες σας έχει συμβεί αυτό;
1-3 4-6 7-9 10-12 13+
5. Πόσες δουλειές έχετε αλλάξει από την ηλικία των 18 ετών (ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ: στην κάθε δουλειά χρειάζεται να έχετε παραμείνει για τουλάχιστον 6 μήνες);
0 (ακόμη στην πρώτη δουλειά) 1-3 4-6 7-9
10 +
6. α) Ασχολείστε ενεργά με εξω-εργασιακά ενδιαφέροντα / hobbies (ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ: ενασχόληση τουλάχιστον ανά 15 ημέρες);
ΝΑΙ ΟΧΙ
β) Εάν ναι, πόσα είναι αυτά;
1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11+
7. α) Ομιλείτε ξένες γλώσσες (ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ: τουλάχιστον αντίστοιχο επίπεδο LOWER στα αγγλικά);
ΝΑΙ ΟΧΙ
β) Εάν ναι, πόσες;
1 2 3 4 5 +

B. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

8. Αναφέρετε τη θέση στην οποία απασχολείσθε σήμερα, καθώς και την εργοδότηρα επιχείρηση / οργανισμό.

.....
.....

9. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση / οργανισμός όπου εργάζεσθε;

1-10 11-25 26-50 51-100 101-200
201-500 501-1.000 1.001 +

10. Η επιχείρηση / οργανισμός όπου εργάζεσθε διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (R n' D);

ΝΑΙ ΟΧΙ

11. α) Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;

1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 15+

β) Πόσα χρόνια εργάζεσθε στο συγκεκριμένο πόστο στην παρούσα επιχείρηση / οργανισμό;

1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 15+

12. Σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στις ακόλουθες προτάσεις:

	<i>Διαφωνώ έντονα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Αδιάφορος</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ έντονα</i>
Η οργανωσιακή δομή και το περιβάλλον εργασίας μου χαρακτηρίζεται χαλαρό					
Το περιβάλλον εργασίας μου διακρίνεται από ευχάριστη διάθεση και χιούμορ					
Τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι άμεσα έχουν ανομοιογενές αντικείμενο και επίπεδο σπουδών					

13. Σημειώστε X στις ακόλουθες προτάσεις:

	<i>Ποτέ</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Μερικές Φορές</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πολύ Συχνά</i>
Η εργασία μου απαρτίζεται από ποικιλία αντικειμένων / ενασχολήσεων					
Έχω άμεση επαφή με τους πελάτες/χρήστες των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση/οργανισμός όπου εργάζομαι					
Υπάρχει έντονη επικοινωνία μεταξύ ατόμων του ίδιου, αλλά και διαφορετικών τμημάτων					
Ο προϊστάμενος/διευθυντής μου ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα στην εργασία μου					
Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή (π.χ. βραβεία, χρήματα, κλπ.) σε περίπτωση νέων δημιουργιών στην εργασία μου					

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!