

# Δημιουργικότητα: Τι πρέπει να γνωρίζουν οι ΜμΕ;

**IN  
CRE  
MENTA**



Innovation and creativity mentality  
advancement in SMEs



# Erasmus+

## Πίνακας περιεχομένων

1	Εισαγωγή .....	1
1.1	Τι πραγματεύεται αυτό το εγχειρίδιο; .....	1
1.2	Ποια είναι η διαδικασία διαχείρισης δημιουργικότητας; .....	2
2	Κατανόηση των εννοιών ή τι είναι δημιουργικότητα; .....	4
2.1	Μα δεν είμαι δημιουργικό άτομο!.....	5
2.1.1	Γρίφοι δημιουργικότητας .....	5
2.1.2	Τι σημαίνει για σας «δημιουργικότητα»; .....	7
2.2	Εντάξει, όλοι είμαστε δημιουργικοί. Τι γίνεται μετά;.....	11
2.2.1	Είδη και επίπεδα καινοτομίας.....	12
3	Δημιουργία στρατηγικής ή πώς να διαχειριστώ τη δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας;.....	16
3.1	Πώς το κάνω; .....	17
3.1.1	Εργαλεία ανάλυσης .....	17
3.1.2	Διοίκηση και πολιτική .....	23
3.1.3	Τεκμηρίωση και πνευματική περιουσία .....	23
4	Ανάπτυξη μιας διαδικασίας – ή πώς παράγω, αξιολογώ και επιλέγω ιδέες;.....	25
4.1	Διαδικασία ατομικής δημιουργικότητας .....	25
4.1.1	Τι είναι;.....	25
4.1.2	Πώς το κάνω;.....	26
4.2	Διαδικασία εταιρικής δημιουργικότητας .....	27
4.2.1	Τι είναι;.....	27
4.2.2	Πώς το κάνω;.....	27
4.3	Εργαλεία χρήσιμα για την ανάπτυξη της διαδικασίας .....	29
4.3.1	Παραγωγή ιδεών.....	30
4.3.2	Επιλογή ιδεών.....	33

5	Πώς διαχειρίζομαι τη διαδικασία της δημιουργικότητας; .....	42
5.1	Καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας .....	42
5.1.1	Διοίκηση .....	43
5.1.2	Κουλτούρα.....	43
5.1.3	Δομή .....	44
5.1.4	Κίνητρα.....	45
5.1.5	Επικοινωνία .....	45
5.2	Πώς το κάνω; .....	46
5.2.1	Ξεκινήστε από τον εαυτό σας.....	46
5.2.2	Συμπεριλάβετε τους όλους .....	46
5.2.3	Ενθαρρύνετε τη συνεχή μάθηση.....	46
5.2.4	Κρατάτε ανοιχτή στάση απέναντι σε όσους αναλαμβάνουν ρίσκα ή κάνουν λάθη .....	47
5.2.5	Χρησιμοποιείτε και μοιράζεστε τη γνώση και τις πληροφορίες .....	47
5.2.6	Διεξάγετε δίκαιες και ενημερωτικές αξιολογήσεις .....	47
5.2.7	Επιβραβεύετε τις δημιουργικές επιδόσεις .....	47
5.2.8	Προσφέρετε διαχειριστική υποστήριξη στο προσωπικό .....	48
5.2.9	Μην ανησυχείτε για την υλοποίηση .....	48
5.2.10	Δημιουργήστε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους.....	48
6	Μέτρηση επιπτώσεων.....	49
6.1	Τελείωσε ή...; .....	50

## Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1:	Τα 5 στάδια της διαχείρισης της δημιουργικότητας.....	3
Εικόνα 2:	Το DNA των καινοτόμων.....	5
Εικόνα 3:	Πώς επιλύει ο εγκέφαλος τα προβλήματα.....	10
Εικόνα 4:	Τα συστατικά της δημιουργικότητας - δημιουργική σκέψη, δαημοσύνη και κίνητρο .....	12
Εικόνα 5:	Τα 4 είδη καινοτομίας .....	14
Εικόνα 6:	Σταδιακή, ριζική και ανατρεπτική καινοτομία.....	15

Εικόνα 7: Οι 6 φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας των ατόμων .....	25
Εικόνα 8: Διαδικασία δημιουργικότητας σε ατομικό επίπεδο .....	26
Εικόνα 9: Διαχείριση της δημιουργικότητας της εταιρείας .....	27
Εικόνα 10: Εργαλεία για την ανάπτυξη της διαδικασίας .....	29
Εικόνα 11: Παράδειγμα αποτελέσματος brainstorming .....	31
Εικόνα 12: Παράδειγμα αποτελέσματος χειρόγραφου νοητικού χάρτη .....	34
Εικόνα 13: Παράδειγμα νοητικού χάρτη με τη βοήθεια υπολογιστή .....	35
Εικόνα 13: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 1 .....	36
Εικόνα 14: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 2 .....	36
Εικόνα 15: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 3 .....	36
Εικόνα 16: Παράγοντες που ενθαρρύνουν και αποθαρρύνουν τη δημιουργικότητα στις εταιρείες .....	43

# 1 Εισαγωγή

Σήμερα, πιθανότατα μετράτε την επιτυχία της εταιρείας σας με τα ετήσια κέρδη, τα επίπεδα πωλήσεων ή/και τη θέση σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας. Γνωρίζετε ήδη ότι χωρίς ένα συναρπαστικό προϊόν ή μια συναρπαστική υπηρεσία στην αγορά, η εταιρεία σας δεν θα πάει πουθενά. Αντιλαμβάνεστε επίσης ότι, στη σημερινή αγορά, οι εταιρείες μετατοπίζουν την έμφαση που δίνουν από τα εμφανή πάγια στοιχεία (όπως ο εξοπλισμός ή η τεχνολογία) προς τα αφανή πάγια στοιχεία (όπως η δημιουργικότητα και η δεξιότητα). Οι ιδιοκτήτες εταιρειών όπως η δική σας αναγνωρίζουν ότι οι ιδέες είναι το πολυτιμότερο αγαθό και ότι οι εργαζόμενοι που μπορούν να τις γεννήσουν έχουν ζήτηση. Το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα εξαρτάται από την ικανότητά σας να βοηθήσετε όλα τα άτομα της επιχείρησής σας να γίνουν δημιουργικά και να εκμεταλλεύονται στο μέγιστο τις ιδέες που γεννάτε εσείς και οι εργαζόμενοί σας. Οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα, συχνά, αυξάνουν επίσης την ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβάλλουν στην αύξηση της κοινωνικής ευθύνης από μέρους σας (για παράδειγμα, λανσάροντας προϊόντα/διαδικασίες φιλικά προς το περιβάλλον).

---

*Η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε πιο επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες, να ελαττώσετε τα απόβλητα, να μειώσετε τα κόστη, να συμπύξτε τη διάρκεια των κύκλων και να αναπτύξετε νέες διαδικασίες ή να βελτιώσετε τις υφιστάμενες.*

---

## 1.1 Τι πραγματεύεται αυτό το εγχειρίδιο;

Σκοπός του εγχειριδίου αυτού είναι να σας βοηθήσει να κατανοήσετε πώς σχετίζεται η δημιουργικότητα με εσάς και την επιχείρησή σας και να σας προσφέρει πρακτικές στρατηγικές στήριξης της δημιουργικής διαδικασίας σας (και του προσωπικού σας, εφόσον διαθέτετε). Αυτό θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε περισσότερες ευκαιρίες για καινοτομία και εμπορική επιτυχία. Στηρίζεται στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας - Κεφάλαιο 6: Διαχείριση Δημιουργικότητας (πρότυπο CEN/TS 16555-6).

Το εγχειρίδιο αυτό θα σας βοηθήσει να γεννήσετε νέες ιδέες και να τις αναλύσετε με δομημένο τρόπο, ώστε να δείτε ποιες από αυτές τις νέες ιδέες θα οδηγήσουν σε επιτυχή καινοτομία για την εταιρεία σας.

Αυτό θα το πράξει καλύπτοντας:

- Τους δεσμούς μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Το πώς μπορείτε να δημιουργήσετε ένα σχέδιο για να αυξήσετε τη δημιουργικότητα της εταιρείας και να μετρήσετε την επιτυχία της
- Ποια είναι η επίδραση στη συμπεριφορά σας έναντι της δημιουργικότητας και πώς ο τρόπος που τη βιώνετε στη δουλειά μπορεί να σας βοηθήσει να τη μεταδώσετε και στους άλλους

- Συμβουλές για την επιλογή του κατάλληλου προβλήματος προς επίλυση
- Τεχνικές και εργαλεία που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αναδείξετε τη δημιουργικότητά σας και του προσωπικού σας
- Πώς παράγοντες όπως τα κίνητρα, η εμπειρία και το οργανωτικό πνεύμα μπορούν να επιδράσουν στη δημιουργικότητα.

Το εγχειρίδιο δομείται σε 5 μέρη, ακολουθώντας τη διαδικασία διαχείρισης δημιουργικότητας (όπως περιγράφεται παρακάτω). Μπορείτε να διαβάσετε το εγχειρίδιο ολόκληρο ή αποσπασματικά, ώστε να επιλέξετε τις πληροφορίες που είναι περισσότερο χρήσιμες σε εσάς.



Κάθε τόσο, στο έγγραφο θα συναντάτε αυτό το σύμβολο. Αφιερώστε ένα λεπτό για να ολοκληρώσετε τις ασκήσεις, καθώς αυτό θα σας βοηθήσει να εφαρμόσετε τις συμβουλές.



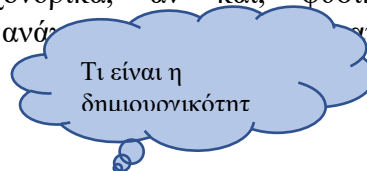
Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει εργαλεία τα οποία επισημαίνονται με αυτό το σύμβολο. Πολλά από αυτά δεν αφορούν αποκλειστικά τη διαχείριση της δημιουργικότητας, οπότε ενδέχεται να τα γνωρίζετε

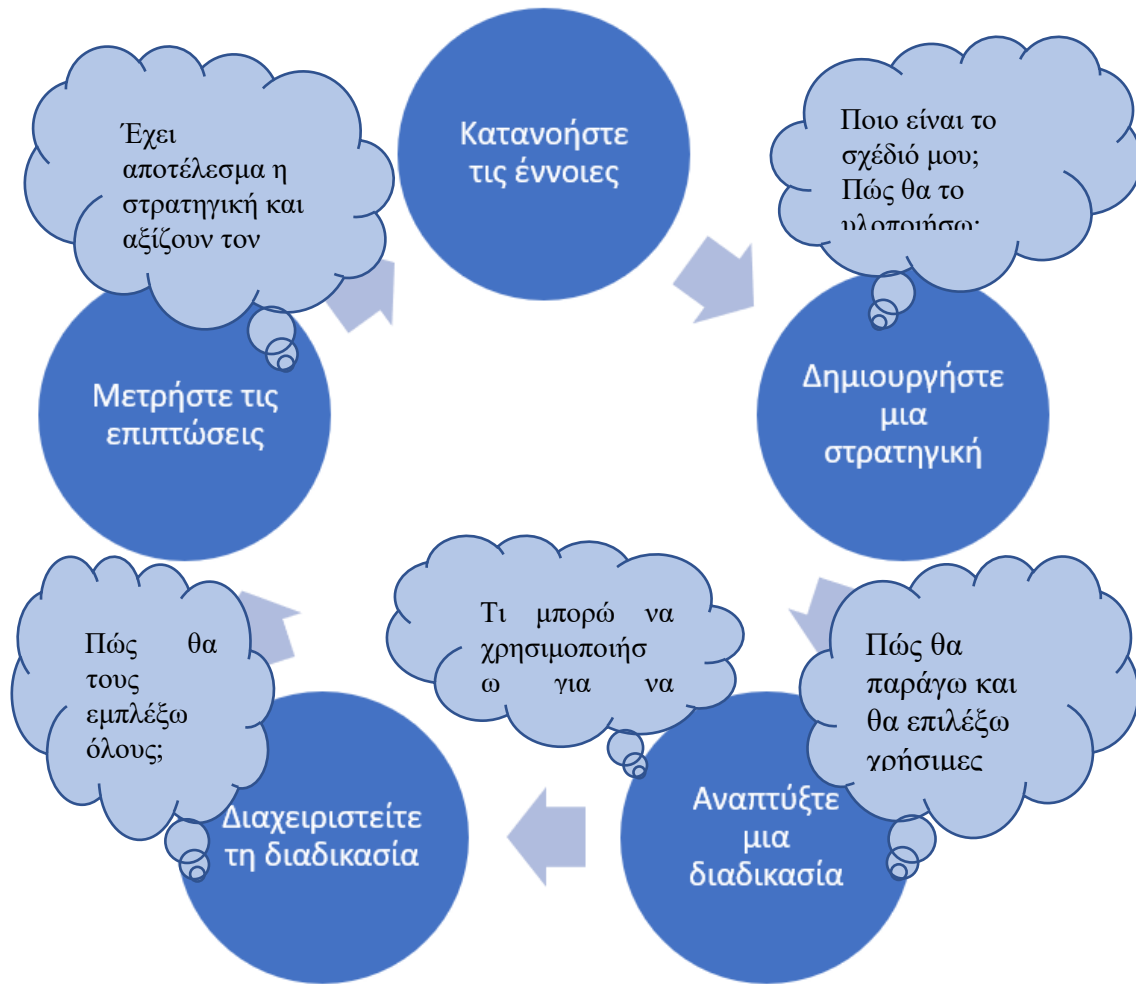
ήδη.

Τώρα που έχετε εξοικειωθεί με το εγχειρίδιο, ας ξεκινήσουμε βλέποντας τα 5 στάδια της διαχείρισης της δημιουργικότητας και μια επισκόπηση του τι σημαίνουν.

## 1.2 Ποια είναι η διαδικασία διαχείρισης δημιουργικότητας;

Μπορείτε να έχετε στο μυαλό σας ότι η διαχείριση της δημιουργικότητας αποτελείται από 5 στάδια χονδρικά, αν και, φυσικά, κάποια στάδια αλληλεπικαλύπτονται και δεν είναι ανά...

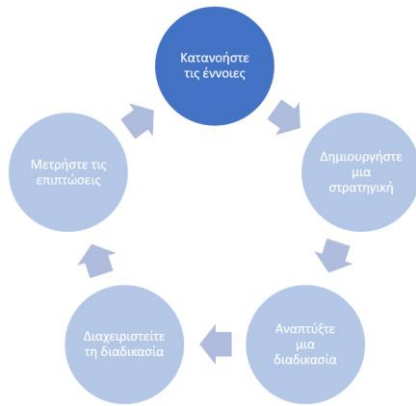




Εικόνα 1: Τα 5 στάδια της διαχείρισης της δημιουργικότητας

*Το κάθε στάδιο αντιστοιχεί σε ένα κεφάλαιο του εγχειριδίου. Είστε έτοιμοι να μάθετε περισσότερα; Συνεχίστε το διάβασμα, λοιπόν!*

## 2 Κατανόηση των εννοιών ή τι είναι δημιουργικότητα;



Δημιουργικότητα είναι η διαδικασία παραγωγής καινούριων ιδεών μέσω πρωτότυπης σκέψης. Οι ιδέες αυτές είναι η έμπνευση η οποία, με λίγη προσπάθεια, μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία.

---

*Δημιουργικότητα είναι η διαδικασία παραγωγής καινούριων ιδεών μέσω πρωτότυπης σκέψης*

---

Οι δύο έννοιες είναι διαφορετικές, αλλά συνδέονται. Ίσως θελήσετε να θεωρήσετε τη δημιουργικότητα ως το πρώτο βήμα, κατά το οποίο αναγνωρίζετε τα προβλήματα και παράγετε ιδέες για να τα λύσετε, ενώ η καινοτομία είναι το δεύτερο βήμα.

Η καινοτομία είναι η υλοποίηση ενός καινούριου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, διαδικασίας ή εργασιακής πρακτικής. Ενέχει την επιλογή, την ανάπτυξη και την επιτυχή υλοποίηση δημιουργικών ιδεών. Με άλλα λόγια, είναι η πρακτική εφαρμογή μιας δημιουργικής ιδέας.

---

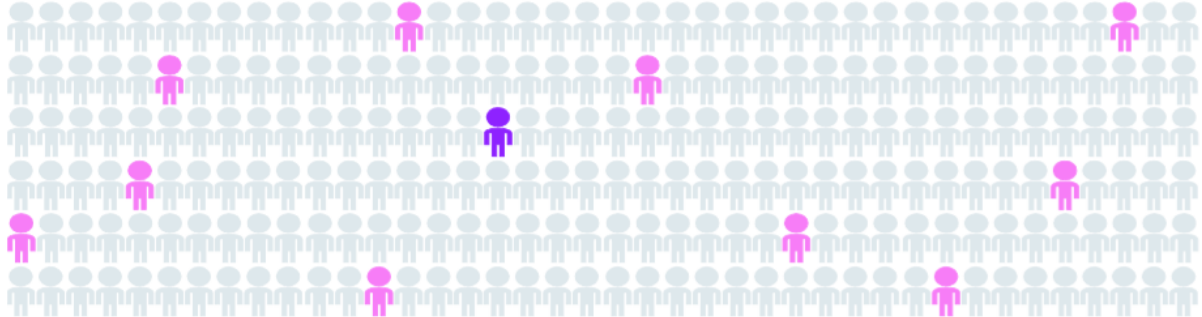
*Η καινοτομία είναι η πρακτική εφαρμογή μιας δημιουργικής ιδέας*

---

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία θέτουν επί τάπητος τους τρόπους να γίνονται τα πράγματα καλύτερα και διαφορετικά. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές θεωρίες γύρω από τη δημιουργικότητα. Η κατανόηση των θεωριών αυτών θα σας βοηθήσει να αποφασίσετε τον τρόπο με τον οποίο θα την αξιοποιήσετε στην επιχείρησή σας. Θα σας βοηθήσει, επίσης, να αντιληφθείτε ότι μπορείτε να δημιουργήσετε εκείνες τις συνθήκες στην επιχείρησή σας, οι οποίες θα σας βοηθήσουν (και τους εργαζομένους σας, εφόσον έχετε) να γίνετε πιο δημιουργικοί και εκείνες τις πολιτικές οι οποίες θα σας βοηθήσουν να συλλάβετε και να αναπτύξετε δημιουργικές ιδέες.



- Σε 200 υπαλλήλους, υπάρχουν 10 καινοτομούντες από τη φύση τους και 1 εξαιρετικά καλός καινοτομών. 55% μπορούν να μάθουν να είναι καλύτεροι καινοτομούντες.



Εικόνα 2: Το DNA των καινοτόμων

---

*Μπορείτε να διαχειρίζεστε και να υποστηρίζετε διαδικασίες και μηχανισμούς γύρω από τη δημιουργικότητα, αλλά όχι την ίδια τη διαδικασία της δημιουργικότητας.*

---

## 2.1 Μα δεν είμαι δημιουργικό άτομο!

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν τη δημιουργικότητα ως μια μυστηριώδη και δυναμική διαδικασία της οποίας χαίρουν μόνον λίγοι επίλεκτοι και τυχεροί. Νομίζουν ότι ή την έχεις ή δεν την έχεις. Σε πολλά μέρη του κόσμου, η δημιουργικότητα εξακολουθεί να συνδέεται με τη θεία έμπνευση. Άλλοι θεωρούν ότι η δημιουργικότητα είναι προϊόν τύχης. Το να βρίσκεσαι στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή. Τι γνώμη έχετε για τη δημιουργικότητα; Είστε δημιουργικοί; Γιατί δεν δοκιμάζετε ορισμένους από αυτούς τους γρίφους, ώστε να ξυπνήσετε τη δημιουργικότητά σας και να δοκιμάσετε τον εαυτό σας!

### 2.1.1 Γρίφοι δημιουργικότητας



*Τι χρώμα έχουν τα καπέλα;*

Ο κακός μάγος δεν χωνεύει τους ανθρώπους. Επιλέγει, λοιπόν, τέσσερις από αυτούς και τους θάβει στο έδαφος, έτσι ώστε μόνον τα κεφάλια τους να είναι πάνω από την επιφάνεια. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να κουνηθούν καθόλου και μπορούν να κοιτάζουν μόνον μπροστά.

Είναι θαμμένοι σε μια σειρά και ο ένας από αυτούς διαχωρίζεται με έναν τοίχο. Όλοι κοιτούν προς την ίδια κατεύθυνση: ο πρώτος βλέπει δύο κεφάλια και έναν τοίχο. Ο δεύτερος βλέπει μόνον ένα κεφάλι και έναν τοίχο. Ο δεύτερος από το

τέλος βλέπει μόνον τον τοίχο και ο τελευταίος κοιτάζει προς μια κατεύθυνση όπου δεν υπάρχει τίποτε ενδιαφέρον για να δει.

Ο μάγος περιγράφει την κατάσταση και λέει ότι έχει τοποθετήσει καπέλα επάνω στα κεφάλια τους, δύο πράσινα καπέλα και δύο κόκκινα. Ένας/μία από όλους πρέπει να πει τι χρώμα είναι το καπέλο που φοράει. Αν βρει το σωστό χρώμα, ο μάγος θα τους ξεθάψει αμέσως. Αν πει το λάθος χρώμα, θα μείνουν όλοι εκεί μέχρι το τέλος...



**Πώς θα λύσουν οι άνθρωποι αυτό το πρόβλημα; Σκεφτείτε το λίγο.**

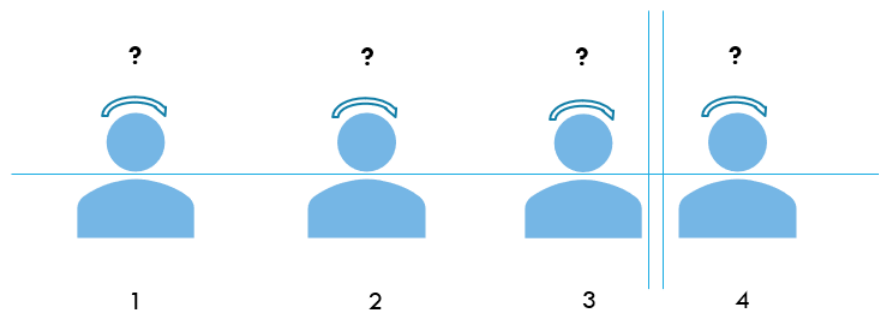
Αν κολλήσατε, ορίστε μια βοήθεια. Μάλλον καταλάβατε ότι, αν τα δύο μεσαία άτομα φορούν τα ίδια καπέλα, ο τελευταίος θα ξέρει την απάντηση.

Αν δεν ισχύει αυτό, θα πρέπει κάποιος άλλος να βρει την απάντηση. Αν θεωρείτε ότι κανείς από τους υπολοίπους δεν μπορεί να βρει τη σωστή απάντηση, προσπαθήστε να σκεφτείτε δημιουργικά και να φανταστείτε τι βιώνει κάθε ένα άτομο.

Για παράδειγμα, η κατάσταση είναι περίπου η εξής.

2 Πράσινο

2 Κόκκινο



Αν το άτομο αρ. 1 δεν βρίσκει την απάντηση σύντομα, αυτό σημαίνει ότι τα άτομα αρ. 2 και 3 φορούν διαφορετικά καπέλα. Το άτομο αρ. 2 θα πει απλά το αντίθετο χρώμα από το καπέλο μπροστά του. Φυσικά, πρέπει να αφήσει αρκετό χρόνο στο πρώτο άτομο για να μιλήσει.

### Ποιος διακόπτης αντιστοιχεί σε κάθε λάμπα;



Στέκεστε δίπλα σε τρεις διακόπτες. Ξέρετε ότι οι διακόπτες αυτοί αντιστοιχούν σε τρεις λάμπες μέσα σε ένα δωμάτιο πίσω από μια κλειστή πόρτα. Η πόρτα είναι ερμητικά κλειστή και χοντρή, που σημαίνει ότι είναι αδύνατον να δείτε αν οι λάμπες ανάβουν ή όχι.

Όλοι οι διακόπτες είναι σβηστοί.

Μπορείτε να κάνετε ό,τι θέλετε με τους διακόπτες και, όταν τελειώσετε, να ανοίξετε την πόρτα και να μπείτε στο δωμάτιο. Όταν βρίσκεστε μέσα στο δωμάτιο, πρέπει να βρείτε ποιος διακόπτης αντιστοιχεί σε ποια λάμπα.



#### Πώς θα το κάνετε;

Σκεφτείτε το λίγο. Αν κολλήσατε, ορίστε μια βοήθεια. Οι λάμπες δεν έχουν μόνον φως.



Ανάψτε τον πρώτο διακόπτη και περιμένετε λίγο. Κλείστε τον πρώτο διακόπτη και ανάψτε τον δεύτερο. Μπείτε στο δωμάτιο. Μία λάμπα ανάβει, η δεύτερη είναι ζεστή και η τρίτη τίποτε από τα δύο...

### Μπορείτε να χωρίσετε μια τούρτα σε 8 κομμάτια με τρία κοψίματα;



Αυτή είναι μια σύντομη ερώτηση. Μπορείτε να χωρίσετε μια τούρτα σε 8 κομμάτια με 3 κοψίματα;



#### Πώς θα το κάνετε;

Σκεφτείτε το λίγο. Αν κολλήσατε, ορίστε μια βοήθεια. Δεν συνιστάται αν έχετε πολλά ανυπόμονα παιδάκια να περιμένουν και να κοιτάζουν μήπως τα κομμάτια δεν είναι ίσα...



Πρώτα, κόψτε την τούρτα στη μέση και, κατόπιν, σε τέταρτα. Έτσι, έχετε τέσσερα κομμάτια με δύο κοψίματα. Τώρα, απλώς κόψτε την τούρτα οριζόντια (χωρίστε το πάνω και το κάτω μέρος). Έγινε!

### 2.1.2 Τι σημαίνει για σας «δημιουργικότητα»;



Αν δοκιμάσατε να λύσετε τους παραπάνω γρίφους (και ίσως λύσατε έναν ή δύο), ελπίζουμε ότι θα έχετε συνειδητοποιήσει ότι οι απαντήσεις είναι ξεκάθαρες, μόλις ανοίξετε το μυαλό σας και σκεφτείτε με μη συμβατικό τρόπο. Είχατε όλες τις πληροφορίες που χρειάζοσαστε για να βρείτε την απάντηση σε όλους, αλλά, μερικές φορές, είμαστε τόσο συνηθισμένοι στο να σκεφτόμαστε για κοινότυπα πράγματα με έναν καθορισμένο τρόπο, που θα πρέπει να αρχίσουμε να αμφισβητούμε τις υποθέσεις που κάνουμε και να υπενθυμίσουμε στον εαυτό μας ότι το μυαλό μας είναι απίστευτα δημιουργικό! Αφιερώστε ένα λεπτό για να σκεφτείτε πώς

αισθανόσαστε όταν κάνετε τις ασκήσεις και ποιου είδους χαρακτηριστικά μπορούν να σας βοηθήσουν να γίνετε δημιουργικοί.

**Δεκτικότητα στην εμπειρία** | Παρατήρηση | Διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων | Περιέργεια και επιμονή | Αυτονομία και αυτοπεποίθηση | Δεν υπόκεινται σε πρότυπα ομάδας | Προθυμία αποδοχής ρίσκων | Δυνατότητα αντισυμβατικής σκέψης | Το να είσαι καλός στην εύρεση προβλημάτων που αξίζει να λυθούν | Ευελιξία και πρωτοτυπία | Να μην φοβάσαι την αποτυχία | Να μην εγκαταλείπεις μια λύση πολύ σύντομα (όταν μπορεί να υπάρξουν πιο χρήσιμοι τρόποι στην πορεία)

Αν και συχνά μιλάμε για δημιουργικούς ανθρώπους, δεν υπάρχει τυποποιημένος τρόπος να μετρήσουμε ποιες ιδέες είναι δημιουργικές και ποιοι άνθρωποι είναι δημιουργικοί. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι καλοί στο να αναπτύσσουν υφιστάμενες ιδέες, αλλά δεν πετυχαίνουν να γεννήσουν καινούριες και πρωτότυπες ιδέες. Υπάρχουν κάποιοι ενδεδειγμένοι τρόποι υπολογισμού της δημιουργικότητας ως εξής:

**Π**ροσωπικότητα  
**Π**ράξη  
**Π**ροϊόν

Μπορούμε να θεωρήσουμε τη δημιουργικότητα ως ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας σε μια κλίμακα μεταξύ καινοτομούντων και προσαρμοζόμενων. Οι καινοτομούντες είναι εκείνοι που κάνουν τα πράγματα καλύτερα και οι προσαρμοζόμενοι είναι εκείνοι που σκέφτονται διαφορετικά. Αυτή η διαφορά, ωστόσο, αφορά το είδος της δημιουργικότητας που κατέχει κάποιος και, στην καλύτερη των περιπτώσεων, μπορεί να δείξει μόνον ποια άτομα είναι περισσότερο πιθανό να παράγουν δημιουργικές ιδέες. Πράγμα το οποίο δεν βοηθά στην αναζήτηση του ιδανικού δημιουργικού εργαζόμενου!

Μπορούμε επίσης να θεωρήσουμε τη δημιουργικότητα κατά τη διαδικασία σκέψης η οποία συνδέεται με «τη φαντασία, τη διορατικότητα, την επινοητικότητα, την εφευρετικότητα, τη διαίσθηση, την έμπνευση και την επιφοίτηση».

Άλλοι ορίζουν τη δημιουργικότητα από τα αποτελέσματά της. Ορισμένοι ερευνητές θα έλεγαν ότι, σε μια επιχείρηση, το να έχεις μια πρωτότυπη ιδέα δεν είναι αρκετό. «Για να είναι δημιουργική, μια ιδέα πρέπει επίσης να είναι κατάλληλη, χρήσιμη και πραγματοποιήσιμη».

Αυτή είναι μια χρήσιμη άποψη, επειδή η έρευνα δείχνει επίσης ότι το δημιουργικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα των συνηθών διαδικασιών σκέψης των απλών ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι, όπως κάθε δεξιότητα, μπορείτε να τη μάθετε, να την εξασκήσετε και να τη βελτιώσετε.

---

*Το δημιουργικό προϊόν είναι κάτι που μαθαίνεται.*

---

Τίποτε από όλα αυτά δεν θα ήταν δυνατόν χωρίς εγκέφαλο. Ο εγκέφαλος περιγράφεται ως ένα από τα πιο πολυσύνθετα πράγματα στο σύμπαν που μένει να ανακαλυφθεί. Μελέτες σε ασθενείς με εγκεφαλική βλάβη επέτρεψαν στους επιστήμονες να ανακαλύψουν πώς κάθε πλευρά του εγκεφάλου ελέγχει διαφορετικές λειτουργίες. Το αριστερό ημισφαίριο, για παράδειγμα, εξειδικεύεται στην εκμάθηση γλωσσών και τη λογική. Το δεξί ημισφαίριο μας επιτρέπει να αναγνωρίζουμε σχήματα και πρόσωπα, να εκφραζόμαστε και να διαβάζουμε. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αναμένεται να χρησιμοποιούν αυστηρά μόνον το αριστερό ή μόνον το δεξιό τμήμα του εγκεφάλου. Χρησιμοποιούμε την κάθε πλευρά του εγκεφάλου ανάλογα με την εργασία που έχουμε να κάνουμε. Ωστόσο, κάποιοι θεωρητικοί και ερευνητές πιστεύουν ότι ενδέχεται να ανατρέχουμε περισσότερο στη μία πλευρά του εγκεφάλου, γεγονός που με τη σειρά του καθιστά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αυτής της πλευράς του εγκεφάλου περισσότερο κυρίαρχα από τα υπόλοιπα. Συχνά, επίσης, κάνουμε υποθέσεις για τον εαυτό μας, αποφασίζοντας σε νεαρή ηλικία ότι δεν είμαστε δημιουργικοί και, άρα, προτιμούμε μια πιο λογική προσέγγιση στη λύση των προβλημάτων. Όμως, όπως είναι φυσικό, αν δεν χρησιμοποιούμε την ισχύ της δεξιάς πλευράς του εγκεφάλου μας, δεν θα λειτουργεί τόσο καλά.

Για τη δημιουργική λύση προβλημάτων χρησιμοποιούνται και οι δύο πλευρές του εγκεφάλου:

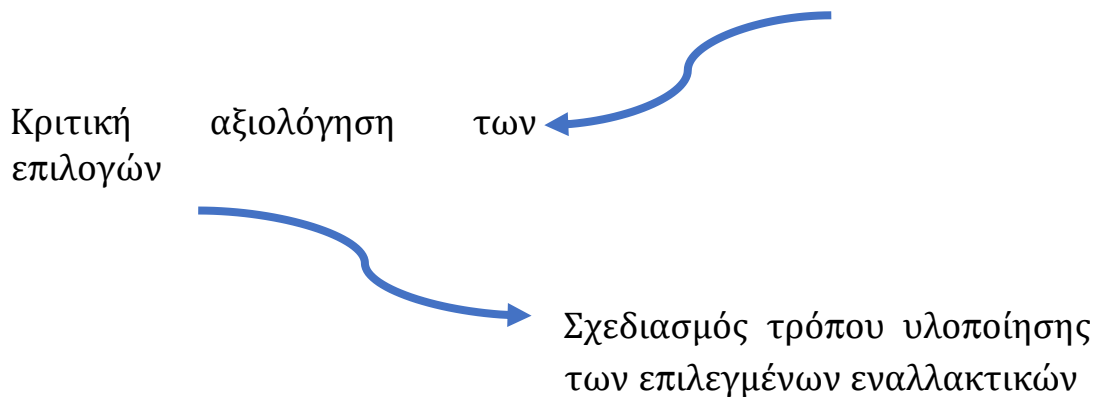
Αριστερή πλευρά

Δεξιά πλευρά

Καθορισμός του προβλήματος  
με βάση τη λογική



Δημιουργία άλλων δυνατοτήτων



Εικόνα 3: Πώς επιλύει ο εγκέφαλος τα προβλήματα

Είναι σημαντικό να ρυθμίσετε τον αριστερό σας εγκέφαλο, αλλά μην παραβλέπετε τις ευκαιρίες να αφήσει το στίγμα του ο δεξιός σας εγκέφαλος. Ο Tom Kelley, γενικός διευθυντής της IDEO (μπορείτε να τον αναζητήσετε στο YouTube), συζητά επίσης για τη χρήση του «λαγού» του εγκεφάλου, εννοώντας τις πτυχές της σκέψης που μπορούμε να ελέγξουμε, και την «χελώνα» του εγκεφάλου, εννοώντας να δώσουμε χρόνο στις διαδικασίες να κάτσουν, να τις μηρυκάσουμε και να τις φιλτράρουμε, ώστε να βρούμε σιγά σιγά δημιουργικές λύσεις. Ο Kelley ισχυρίζεται ότι αυτό το πιο αργό επίπεδο σκέψης στο παρασκήνιο είναι ακόμη πιο έξυπνο από τη γνωστική επίλυση προβλημάτων και ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άμεση αντιμετώπιση των διλημάτων. Εισηγείται ότι οι δημιουργικοί στοχαστές θα πρέπει να προγραμματίζουν κάποιο χρονικό διάστημα για ονειροπόληση, ώστε να δώσουν σε αυτές τις πιο αργές διανοητικές διαδικασίες την ευκαιρία να είναι αποτελεσματικές.

Η δημιουργική σκέψη απαιτεί χρόνο και δεν μπορεί πάντοτε να επιταχυνθεί. Όλοι χρειαζόμαστε τον χρόνο και τον χώρο για ονειροπόληση.

---

***Η δημιουργική σκέψη απαιτεί χρόνο και δεν μπορεί πάντοτε να επιταχυνθεί. Όλοι χρειαζόμαστε τον χρόνο και τον χώρο για ονειροπόληση.***

---

Δεν πρόκειται αποκλειστικά και μόνον για το άτομο. Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται επίσης επηρεάζει τη δημιουργικότητά τους. Από τη δεκαετία του 1990, οι εταιρείες έχουν αρχίσει να δίνουν περισσότερη προσοχή στην επίδραση που έχει το κλίμα και το περιβάλλον εργασίας στο πόσο δημιουργικοί είναι οι άνθρωποι μέσα στην εταιρεία.. Πλέον πρόσφατα, το επίκεντρο έχει μετατοπιστεί προς την κατανόηση της δημιουργικότητας ως ένα

φαινόμενο που βασίζεται σε ό,τι έχει προηγηθεί και προκύπτει από τις εν εξελίξει αλληλεπιδράσεις.

---

*Η δημιουργικότητα βασίζεται σε ό,τι έχει προηγηθεί και προκύπτει από τις εν εξελίξει αλληλεπιδράσεις*

---

Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι, σε πολλούς τομείς, η εργασία σε έναν χώρο για πολλά χρόνια μπορεί να βοηθήσει στη γένεση εξαιρετικών δημιουργικών επιτευγμάτων. Πολλοί επιχειρηματίες που μετατράπηκαν με επιτυχία σε εταιρίες το έκαναν αφού εργάστηκαν στον τομέα τους για πολλά χρόνια, π.χ. ο Jan Carlzon, ο οποίος αναγέννησε τις Scandinavian Airlines, ήταν για χρόνια στην ταξιδιωτική βιομηχανία.

Από αυτή την άποψη, η δημιουργικότητα προέρχεται από την ύπαρξη επαρκούς δημοσύνης για την αναγνώριση προβλημάτων και λύσεων. Αυτό συντείνει στο να έχετε ποικίλο φάσμα προσωπικού, καθώς το πιο έμπειρο προσωπικό μπορεί να είναι πιο δημιουργικό στον χώρο εργασίας από ό,τι οι νεοπροσλαμβανόμενοι, λόγω των ετών τεχνογνωσίας.

Φυσικά, δεν είναι μόνον το προσωπικό σας που είναι δημιουργικό, η δική σας ειδημοσύνη σας βοηθά να δείτε τον τομέα σας με δημιουργικό τρόπο. Μπορείτε να θυμηθείτε περιπτώσεις που ίσχυε αυτό;

***Θυμηθείτε τις στιγμές που ήσαστε δημιουργικοί. Τι νομίζετε ότι σας βοήθησε να γίνετε δημιουργικοί;***



---

Ίσως να ήταν ο τρόπος με τον οποίο χειριστήκατε τις ιδέες, τα άτομα που εμπλέκονταν και οι συναλλαγές σας με αυτά. Μήπως ήταν οι εργασιακές σχέσεις; Μήπως ήταν η ατμόσφαιρα μέσα στην ομάδα; Πώς καθορίσατε την επίλυση του προβλήματος;

---

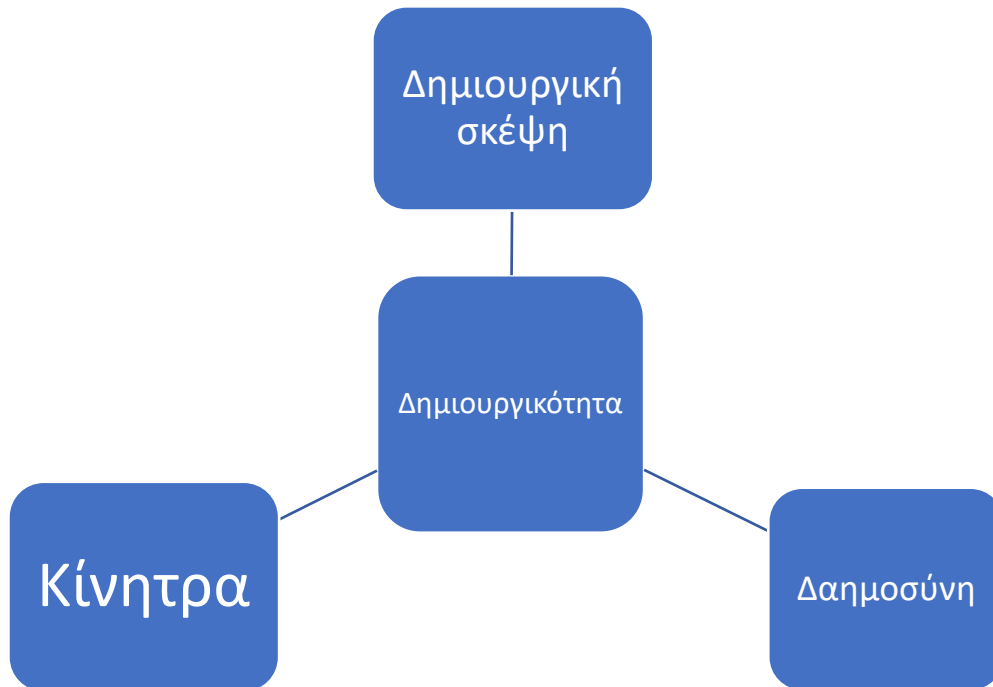
## 2.2 Εντάξει, όλοι είμαστε δημιουργικοί. Τι γίνεται μετά;

Για να επιστρέψουμε στα προηγούμενα ερωτήματά μας, μπορείτε να ακυρώσετε την αναζήτηση για νέες προσλήψεις, αφού έχετε ήδη προσλάβει δημιουργικούς ανθρώπους. Μπορείτε όμως να μάθετε να κεφαλαιοποιείτε τη δημιουργικής τους σκέψη... μαζί με τη δική σας.

Μόλις μάθατε ότι το να διαθέτετε την ικανότητα να σκέφτεστε με φαντασία και την εμπειρία να αναγνωρίζετε προβλήματα και λύσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη δημιουργικότητα. Απαιτείται, όμως, και ένα τρίτο συστατικό, το κίνητρο. Με άλλα λόγια, το προσωπικό σας θα κάνει πολύ καλύτερα τη δουλειά του αν εμπνέεται από το ενδιαφέρον, την ευχαρίστηση,



την ικανοποίηση και την πρόκληση της ίδιας της εργασίας, παρά επειδή εσείς τους ζητάτε να κάνουν κάτι ή επειδή αποτελεί μέρος της δουλειάς τους.



Εικόνα 4: Τα συστατικά της δημιουργικότητας - δημιουργική σκέψη, δαημοσύνη και κίνητρο

Αν κάποιος ενδιαφέρεται πραγματικά για κάτι, είναι περισσότερο πρόθυμος να ρισκάρει για να το επιτύχει. Τόσο η αποφασιστικότητα όσο και το ρίσκο είναι αναγκαία για τη δημιουργικότητα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να είναι δημιουργικοί στους τομείς του άμεσου ενδιαφέροντός τους. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να παρέχετε στους εργαζόμενους την ελευθερία να δουλεύουν σε έργα που τους ελκύουν περισσότερο και να καθορίζετε τον τρόπο δουλειάς τους.

### 2.2.1 Είδη και επίπεδα καινοτομίας

Η έρευνα για τα κίνητρα δείχνει ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται καλά όταν αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται τα επιτεύγματα και οι επιδόσεις τους. Πολλές καινοτόμες εταιρείες έχουν εφαρμόσει πολιτικές οι οποίες επιτρέπουν στο προσωπικό να ακολουθεί τα δικά τους κίνητρα, μέχρις ενός βαθμού. Μία φορά τον μήνα, η LinkedIn έχει θεσπίσει την ημέρα InDay, μέρα κατά την οποία οι εργαζόμενοι αφήνουν κατά μέρος την κανονική τους δουλειά για να εξερευνήσουν καινούριες ιδέες. Η SAS είναι γνωστή για το ότι προσφέρει ένα περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης και παρουσιάζει χαμηλό ρυθμό ανανέωσης. Οι πολιτικές συμβουλευτικής και ανοιχτής πόρτας επικοινωνίας με τη διοίκηση στην BCG παρέχουν δημιουργική ελευθερία και εμπιστοσύνη για ανταλλαγή ιδεών. Στη Marks & Spencer δεν υπάρχει η έννοια της υπερβολικής επικοινωνίας.

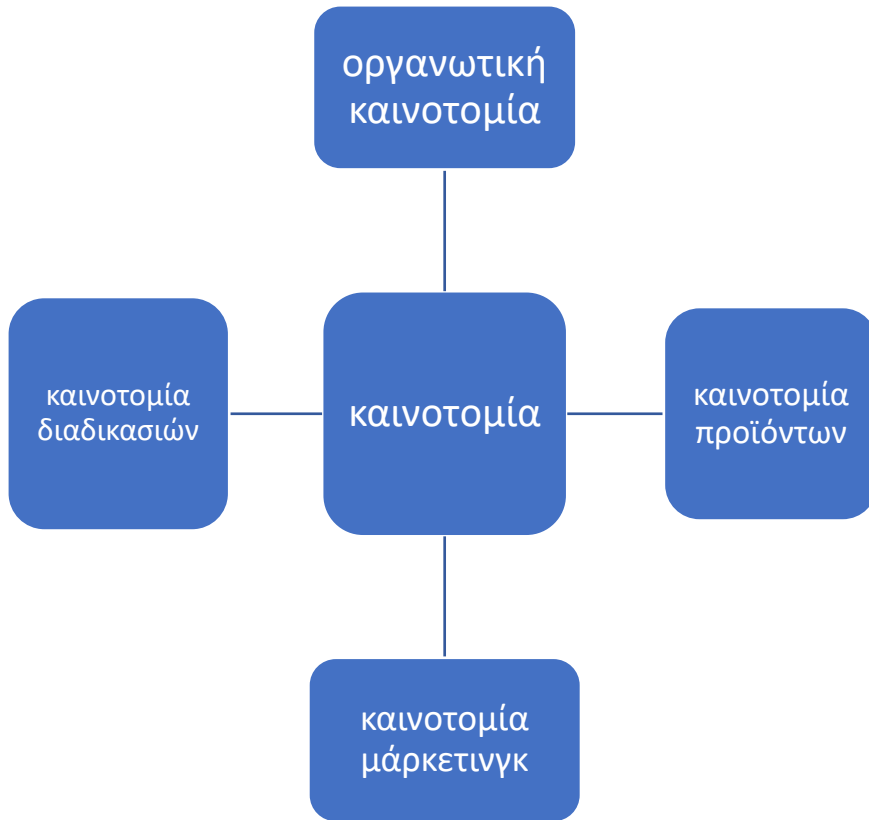


Η εταιρεία 3M υπερηφανεύεται για το πώς αντιμετωπίζει τους πολλά υποσχόμενους εργαζόμενους: τους δίνει ευκαιρίες, τους υποστηρίζει και τους παρακολουθεί να μαθαίνουν και να ευδοκιμούν. Οι πολιτικές αυτές έχουν οδηγήσει σε κάποια πολύ επιτυχημένα προϊόντα αυτές τις εταιρείες.

Τώρα που γνωρίζετε πώς να ενθαρρύνετε τη δημιουργική σκέψη, θα πρέπει να είστε σε θέση να αυξήσετε τον αριθμό των δημιουργικών ιδεών που παράγει το προσωπικό σας. Όμως, ως ιδιοκτήτης/διευθυντής επιχείρησης, θέλετε κάτι περισσότερο από τις ιδέες. Προηγουμένως σε αυτό το εγχειρίδιο αναφέραμε ότι η καινοτομία είναι η υλοποίηση ενός καινούριου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, διαδικασίας ή εργασιακής πρακτικής. Έτσι, ενώ η δημιουργικότητα είναι ένα ζωτικής σημασίας σημείο εκκίνησης, η καινοτομία είναι η σκληρή δουλειά που έπεται!

Υπάρχουν 4 διαφορετικά είδη καινοτομίας:

1. Καινοτομία προϊόντων - η δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων αγαθών ή υπηρεσιών, π.χ. η συσκευή αναπαραγωγής MP3 ή το GPS.
2. Καινοτομία διαδικασιών - η ανάπτυξη νέας / σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής ή διανομής, π.χ. η προσθήκη μιας νέας αυτόματης συσκευής στη γραμμή παραγωγής.
3. Καινοτομία μάρκετινγκ - η εφαρμογή νέων μεθόδων μάρκετινγκ οι οποίες επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον σχεδιασμό, τη συσκευασία, την τοποθέτηση ή τη διαφήμιση ενός προϊόντος ή στην τιμολογιακή πολιτική. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη χρήση νέων μέσων.
4. Η οργανωτική καινοτομία σημαίνει την εφαρμογή νέων μεθόδων στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική, στην οργάνωση της δουλειάς ή στις εξωτερικές συνδέσεις, π.χ. την καθιέρωση ενός συστήματος κατάρτισης.



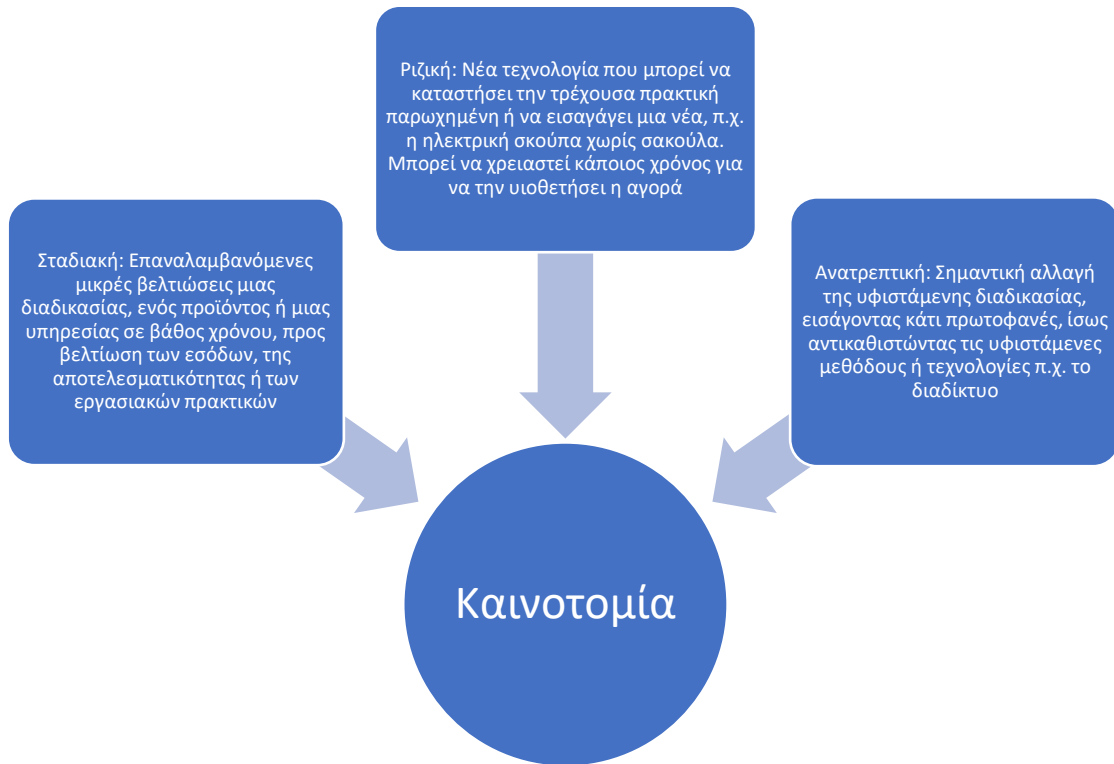
Εικόνα 5: Τα 4 είδη καινοτομίας

**Ποιο είδος καινοτομίας σας έρχεται πρώτο στο μυαλό;**



Οι επιχειρήσεις συχνά εστιάζουν στην καινοτομία προϊόντων, καθώς αυτή προσφέρει τη μεγαλύτερη ευκαιρία υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών. Όμως τώρα μπορείτε να καταλάβετε ότι η καινοτομία μπορεί να βρίσκεται στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις μεθόδους όχι μόνον που αναπτύσσει η εταιρεία, αλλά και σε εκείνα που παίρνει από άλλες εταιρείες ή ερευνητικά ιδρύματα κ.λπ. και τα εφαρμόζει στην εταιρεία.

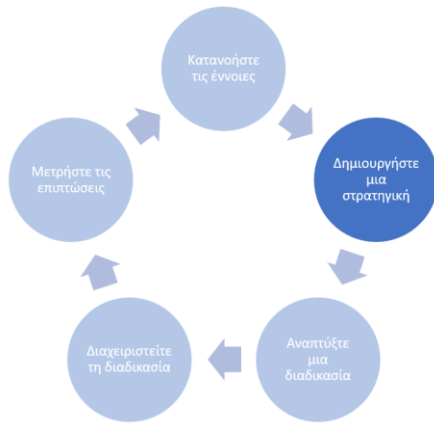
Υπάρχουν, επίσης, διαφορετικά επίπεδα καινοτομίας:



Εικόνα 6: Σταδιακή, ριζική και ανατρεπτική καινοτομία

Φυσικά, δεν μπορείτε απλώς να λέτε, «Γίνε δημιουργικός» και να περιμένετε από τον εαυτό σας ή το προσωπικό σας να γεννήσουν καινοτόμες ιδέες ως δια μαγείας. Ένα περιβάλλον εργασίας με γνώμονα τη δημιουργικότητα πρέπει να καλλιεργηθεί προσεκτικά και να ενθαρρυνθεί, ενώ ξεκινά από εσάς και το σχέδιό σας.

### 3 Δημιουργία στρατηγικής ή πώς να διαχειριστώ τη δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας;



Όπως ακριβώς δεν υπάρχει τρόπος υπολογισμού της δημιουργικότητας, έτσι δεν υπάρχει και τυποποιημένη τεχνική για την εισαγωγή της δημιουργικότητας σε μια εταιρεία, υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι να δοκιμάσετε, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να σας φανούν χρήσιμοι. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ορισμένες προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να ενθαρρύνετε και να βοηθήσετε το προσωπικό σας να γίνει δημιουργικό,

ξεκινώντας από τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων σας και καταστρώνοντας επίσημα σχέδια για την αντιμετώπισή τους.

***Τι βοηθά τη δημιουργικότητα στις εταιρείες; Σκεφτείτε κάποια εταιρεία που γνωρίζετε και που πιστεύετε ότι είναι δημιουργική. Τι σας φαίνεται ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί;***



Οι δημιουργικές εταιρείες συχνά έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως ανοιχτό πνεύμα, ικανό προσωπικό, ευέλικτη δομή, ολοκληρωμένες διαδικασίες, συστήματα ανάπτυξης ιδεών και καλές εξωτερικές συνεργασίες.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, ασχοληθήκαμε με την ατομική δημιουργικότητα, με άλλα λόγια, ενέργειες που αναλαμβάνουν μεμονωμένοι εργαζόμενοι μέσα σε μια εταιρεία. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε την οργανωτική καινοτομία και τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να επηρεάσετε αυτά τα στοιχεία μέσω πρακτικών και συνθηκών στον χώρο εργασίας. Όπως και με οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην πράξη, είναι καλή ιδέα να δημιουργήσετε ένα σχέδιο ή μια στρατηγική που θα σας καθοδηγήσει με σαφή βήματα στην υλοποίησή.

---

## *Η στρατηγική είναι ένας τρόπος να περιγράψετε πώς σκοπεύετε να υλοποιήσετε τα πράγματα*

---

Η στρατηγική διαχείρισης της δημιουργικότητας θα απαντήσει σε γενικές γραμμές στο ερώτημα **πώς θα φτάσετε από εκεί όπου βρίσκεστε εκεί όπου θέλετε να είστε**, από την άποψη της διαχείρισης των διαφόρων πτυχών της δημιουργικότητας στην εταιρεία σας.

### 3.1 Πώς το κάνω;

Η στρατηγική διαχείρισης της δημιουργικότητας μπορεί να έχει την ίδια μορφή με οποιοδήποτε άλλο είδος στρατηγικής που χρησιμοποιείτε ήδη. Το σχέδιο θα πρέπει να είναι πρακτικό και πραγματοποιήσιμο, ώστε να είναι ξεκάθαρο το ποια βήματα πρέπει να κάνετε για να το υλοποιήσετε. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ορισμένα παραδείγματα εργαλείων τα οποία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εξετάσετε το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία σας και να εντοπίσετε τις απειλές και τις αδυναμίες στις οποίες είστε ευάλωτοι, καθώς και τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες που μπορείτε να αξιοποιήσετε. Η γνώση αυτή θα σας βοηθήσει να καθορίσετε ένα υψηλού επιπέδου σχέδιο, ώστε να ελαχιστοποιήσετε τα αρνητικά και να μεγιστοποιήσετε τα θετικά.

#### 3.1.1 Εργαλεία ανάλυσης

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία γενικής ανάλυσης που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε, όπως η ανάλυση SWOT, οι 5 δυνάμεις του Porter, η ανάλυση PESTEL, η αλυσίδα αξίας του Porter, η ανάλυση Pareto κ.λπ. Καθώς δεν εφαρμόζονται αποκλειστικά στη δημιουργικότητα, θα δώσουμε εδώ μια σύντομη επισκόπηση, αλλά μπορείτε να βρείτε περισσότερες πληροφορίες διαθέσιμες ελεύθερα, συμπεριλαμβανομένων και άλλων στρατηγικών εργαλείων ανάλυσης που δεν περιλαμβάνονται εδώ.

## Πίνακας επιδόσεων

### δημιουργικότητας

Ανάλυση SWOT

Ανάλυση Pareto

Αλυσίδα αξίας του Porter

# Δημιουργήστε μια στρατηγική

Οι 5 δυνάμεις του Porter

## PESTLE

Πίνακας 1: Κοινές τεχνικές ανάλυσης επιπέδου στρατηγικής

### Ανάλυση SWOT

Η πιο βασική μορφή ανάλυσης, εσείς σκέφτεστε μόνο τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της εταιρείας σας.

### Οι 5 δυνάμεις του Porter

Ένα πλαίσιο εντοπισμού των απειλών και των ευκαιριών γύρω σας. Περιλαμβάνει την ανταγωνιστική αντιπαλότητα, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών και των πελατών και την απειλή των νεοεισερχομένων και των υποκαταστατών.

### PESTEL

Άλλο ένα πλαίσιο που διασφαλίζει ότι εξετάζετε μεγάλο εύρος δυνητικών πηγών ευκαιριών και απειλών. Σας ζητά να σκεφτείτε τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρησή σας

### Αλυσίδα αξίας του Porter

Ένας απλός γραφικός τρόπος εντοπισμού και περιγραφής των κυρίων λειτουργιών της εταιρείας σας και κατανόησης του τρόπου με τον οποίο σας βοηθούν να παράγετε αξία.

### Ανάλυση Pareto

Έχετε ακούσει ότι το 20% των προϊόντων, των υπηρεσιών, των πελατών και των διανομών σας αποφέρει περίπου το 80% των κερδών σας; Αυτός είναι ένας οπτικός τρόπος να εξετάσουμε αυτή την ιδέα.

### Πίνακας επιδόσεων δημιουργικότητας

Εκτός από τα διαθέσιμα πιο γενικά εργαλεία ανάλυσης στρατηγικής, θα θέλαμε επίσης να σας προτείνουμε να χρησιμοποιήσετε τον ακόλουθο πίνακα επιδόσεων, ειδικά σχεδιασμένο για να σας βοηθήσει να διαχειριστείτε τη δημιουργικότητα, αφού σας βοηθά να καταγράψετε:

- τη **διάθεση** απέναντι στη **δημιουργικότητα** και την **αντίληψη** για αυτή που έχει το προσωπικό της εταιρείας σας
- το τρέχον επίπεδο **πρωτοβουλιών δημιουργικότητας** στην εταιρεία
- τα **εμπόδια** που συναντά το προσωπικό σας όταν προσπαθεί να είναι δημιουργικό
- την υγεία των **υφιστάμενων δομών, συστημάτων και της κουλτούρας** που θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση της δημιουργικότητας.

Μπορείτε είτε να συμπληρώσετε τον πίνακα επιδόσεων οι ίδιοι, είτε να ζητήσετε από το προσωπικό σας να το κάνει. Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε τις ερωτήσεις ως έναν οδηγό για δομημένες συνεντεύξεις, αν προτιμάτε να συγκεντρώσετε πληροφορίες μέσω της συζήτησης με το προσωπικό σας.

*Μπορείτε να χρησιμοποιείτε αυτόν τον πίνακα επιδόσεων τόσο κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής σας, στη διαχείριση της δημιουργικότητας αλλά και για την αξιολόγηση της προόδου σας.*

Ο πίνακας επιδόσεων χωρίζεται σε ένα πλήθος παραγόντων που είτε βοηθούν στην εμπέδωση της διαχείρισης της δημιουργικότητας μέσα στις εταιρείες είτε την ανταγωνίζονται. Αφού ολοκληρώσετε τις ερωτήσεις, θα έχετε μια ιδέα για την ενότητα στην οποία θα πρέπει να εστιάσετε.

Μπορείτε να επιστρέψετε σε αυτόν τον πίνακα επιδόσεων και να τον χρησιμοποιείτε ξανά και ξανά, καθώς προχωράτε τη διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης της δημιουργικότητας στην εταιρία σας.



### Πίνακας επιδόσεων δημιουργικότητας

Πίνακας 2: Πίνακας επιδόσεων δημιουργικότητας

<p>Βάλτε σε κύκλο τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτές τις προτάσεις, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «Συμφωνώ απόλυτα» και το 5 αντιπροσωπεύει το «Διαφωνώ απόλυτα»</p>					
<p>Διοίκηση (αναφέρεται σε εσάς και στην υπόλοιπη διοίκηση)</p>					
<p>1. Έχετε καθορίσει σαφείς στρατηγικές (ή σχέδια δράσης)</p>	1	2	3	4	5
<p>2. Έχετε κοινοποιήσει τις στρατηγικές σε όλους τους</p>	1	2	3	4	5

εργαζομένους					
3. Έχετε δημιουργήσει ένα όραμα και έχετε θέσει σαφείς στόχους	1	2	3	4	5
4. Εσείς και η υπόλοιπη διοίκηση προωθείτε ενεργά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία	1	2	3	4	5
5. Αποδέχεστε τη μη συμμόρφωση	1	2	3	4	5
6. Ενθαρρύνετε τους πρωταθλητές	1	2	3	4	5
7. Προωθείτε εμφανώς την καινοτομία	1	2	3	4	5
8. Υιοθετείτε τη συναίνεση και την κοινή προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
9. Υιοθετείτε ένα συμμετοχικό στιλ στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
10. Ενθαρρύνετε ενεργά τους ανθρώπους σας να υποβάλλουν ιδέες για νέα προϊόντα	1	2	3	4	5
Κουλτούρα					
1. Η κουλτούρα της εταιρείας σας προάγει την παραγωγή ιδεών	1	2	3	4	5
2. Διαθέτετε κάποια επίσημη διαδικασία παραγωγής ιδεών	1	2	3	4	5
3. Τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων σας ποικίλουν	1	2	3	4	5
4. Ενθαρρύνετε ενεργά την ανάληψη ρίσκων	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μέσα στην εταιρεία	1	2	3	4	5
6. Έχετε αφιερώσει τους κατάλληλους πόρους για την επίτευξη των στόχων της δημιουργικότητας	1	2	3	4	5
7. Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην παραγωγή ιδεών	1	2	3	4	5
8. Οι πληροφορίες και η γνώση κοινοποιούνται σε ολόκληρη την εταιρεία	1	2	3	4	5



9. Όλες οι λειτουργίες καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5
10. Διαθέτετε ένα αποτελεσματικό σύστημα συμβουλευτικής	1	2	3	4	5
<b>Δομή</b>	1	2	3	4	5
1. Η δομή είναι ευέλικτη και οργανική	1	2	3	4	5
2. Η δομή σας σας επιτρέπει να συλλαμβάνετε τη φωνή των πελατών	1	2	3	4	5
3. Η οργανωτική σας δομή προωθεί την παραγωγή ιδεών και την εκμάθηση	1	2	3	4	5
4. Υλοποιείτε έργα χρησιμοποιώντας αυτόνομες διαλειτουργικές ομάδες	1	2	3	4	5
5. Οι ομάδες έργου είναι οργανικές, ευέλικτες και ευκίνητες	1	2	3	4	5
6. Όλες οι λειτουργίες των ομάδων καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5
7. Τα μέλη της ομάδας είναι από κοινού υπεύθυνα	1	2	3	4	5
8. Τα μέλη των ομάδων έχουν την εξουσιοδότηση να λαμβάνουν αποφάσεις	1	2	3	4	5
9. Χρησιμοποιείτε κοινότητες πρακτικής για τη βελτιστοποίηση των βασικών ικανοτήτων	1	2	3	4	5
10. Υπάρχει υψηλό επίπεδο συνεργασίας μέσα στην εταιρεία	1	2	3	4	5
<b>Κίνητρα</b>					
1. Χρησιμοποιείτε αποτελεσματικούς δείκτες επιδόσεων για τη μέτρηση της προόδου	1	2	3	4	5
2. Χρησιμοποιείτε δείκτες επιδόσεων για να ενθαρρύνετε την επιθυμητή συμπεριφορά	1	2	3	4	5
3. Επιβραβεύετε την κοινοποίηση και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης	1	2	3	4	5

4. Αναγνωρίζετε την επιτυχία μέσα στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
5. Τα μέλη της ομάδας είναι από κοινού υπεύθυνα	1	2	3	4	5
6. Προσφέρετε επαρκή και αποτελεσματική κατάρτιση σε όλους τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
7. Δίνετε στο προσωπικό σας κάποια ελευθερία να κυνηγήσει τις ιδέες του	1	2	3	4	5
8. Υπάρχει ανοχή και όχι τιμωρία για τα λάθη και τις αποτυχίες	1	2	3	4	5
9. Παρέχετε στο προσωπικό μεγάλη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν διαθέσιμα χρήματα για εσωτερικά πρότζεκτ	1	2	3	4	5
Επικοινωνία					
1. Τα εικονικά μέλη των ομάδων διαθέτουν αποτελεσματικά εργαλεία πληροφορικής για την επικοινωνία τους	1	2	3	4	5
2. Οι σωστές πληροφορίες είναι διαθέσιμες την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη δομή	1	2	3	4	5
3. Οι άνθρωποι συνεργάζονται για να διευκολύνουν τη διασταύρωση των ιδεών	1	2	3	4	5
4. Σχηματίζονται συμμαχίες με άλλες εταιρείες για το κοινό όφελος	1	2	3	4	5
5. Η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας είναι αποδοτική και αποτελεσματική	1	2	3	4	5
6. Η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων έργου είναι αποδοτική και αποτελεσματική	1	2	3	4	5
7. Όλο το προσωπικό έχει πρόσβαση στις πληροφορίες σχετικά με τις παραγόμενες ιδέες και τα προβλήματα που προκύπτουν	1	2	3	4	5
8. Τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5

9. Οι ατομικές δεξιότητες αξιοποιούνται αποτελεσματικά μέσα στις ομάδες έργων και μεταξύ αυτών	1	2	3	4	5
10. Τα εικονικά μέλη των ομάδων μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους απρόσκοπτα	1	2	3	4	5

### 3.1.2 Διοίκηση και πολιτική

Η διαδικασία παραγωγής ιδεών την οποία θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο είναι ζωτικής σημασίας για την όλη διαδικασία διαχείρισης της καινοτομίας και, συνεπώς, θα πρέπει:

- Να περιλαμβάνεται στην πολιτική σας
- Να υποστηρίζεται από εσάς και τα υπόλοιπα μέλη της διοίκησης
- Να είναι αποδεκτή από το προσωπικό και τους λοιπούς εμπλεκόμενους.

Θα πρέπει να είστε σαφείς για τον λόγο για τον οποίο παράγετε δημιουργικές ιδέες και για το τι σκοπεύετε να κάνετε με αυτές. Ως μέρος της κατάρτισης της πολιτικής σας, θα πρέπει να λάβετε υπόψη:

- Την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για να διαχειριστεί τη διαδικασία
- Τον καθορισμό του επιπέδου της καινοτομίας στο οποίο στοχεύετε
- Την απόφαση αν θα βρείτε εσωτερικά τις ιδέες ή θα αναζητήσετε εξωτερική βοήθεια. .

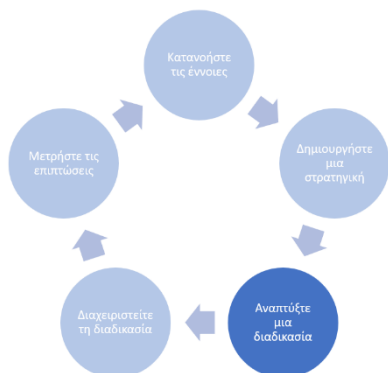
### 3.1.3 Τεκμηρίωση και πνευματική περιουσία

Καθώς αναπτύσσετε τη Στρατηγική Διαχείρισης της Δημιουργικότητας, είναι μια καλή ιδέα να αναπτύξετε και μια σαφή πολιτική γύρω από την τεκμηρίωση, την πνευματική ιδιοκτησία και τις συμβάσεις των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μπορείτε να προσθέσετε μια συμβατική ρήτρα όπως «Όλες οι ιδέες που προέρχονται από εργαζόμενους της εταιρείας, εντός ή εκτός των ωρών εργασίας, αποτελούν ιδιοκτησία της εταιρείας». Σκεφτείτε επίσης μια ρήτρα για τις συμβάσεις των υπεργολάβων ή των ελεύθερων επαγγελματιών και το αν χρειάζεστε ή όχι να χρησιμοποιήσετε συμφωνίες μη δημοσιοποίησης (NDA).

Θα πρέπει να τηρούνται όλα τα αρχεία, τα πρακτικά των συνεδριάσεων, τα ονόματα των συμμετεχόντων και οι σημειώσεις που προκύπτουν από τη στιγμή της σύλληψης μια ιδέας. Αποφασίστε αν θα πρέπει να κατονομάσετε τον δημιουργό της ιδέας στις αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Η τεκμηρίωση αυτή θα αποτελέσει έναν πιθανό πόρο για άλλες νέες ιδέες και μπορεί επίσης να φανεί χρήσιμη εάν, στη συνέχεια, σε οποιοδήποτε σημείο, πρέπει να αποδείξετε την πρωτοτυπία της ιδέας.



## 4 Ανάπτυξη μιας διαδικασίας – ή πώς παράγω, αξιολογώ και επιλέγω ιδέες;



### 4.1 Διαδικασία ατομικής δημιουργικότητας

Έχουμε ήδη μάθει ότι η δημιουργική παραγωγή είναι το αποτέλεσμα των φυσικών διαδικασιών σκέψης των απλών ανθρώπων. Η δημιουργικότητα γίνεται εξαιρετική μόνον με βάση το τι παράγει το άτομο.

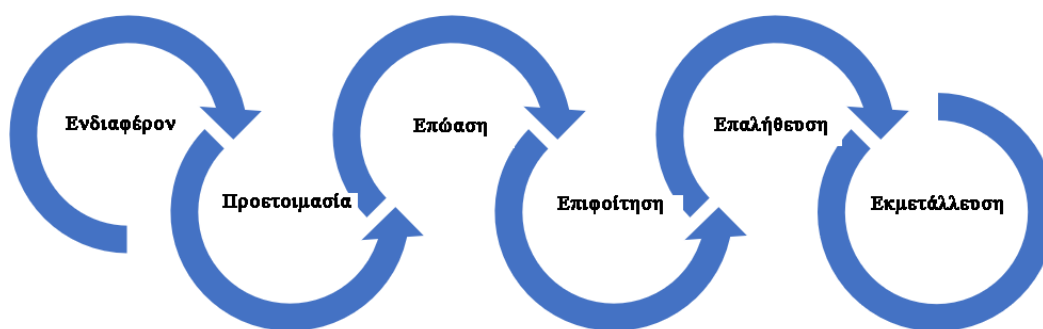
Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι δημιουργικές απαντήσεις είναι το αποτέλεσμα:

1. Μιας νέας κατάστασης η οποία θυμίζει στους ανθρώπους μια προηγούμενη κατάσταση, οπότε αποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο.
2. Μιας εντελώς νέας κατάστασης την οποία δεν έχουν ξαναζήσει, οπότε αποκρίνονται με τυχαίο τρόπο.

Όταν κατανοήσετε αυτή την ιδέα, θα συνειδητοποιήσετε επίσης ότι μπορείτε να ελέγχετε την απόκριση. Η δομή δεν είναι εχθρός της δημιουργικότητας. Το να ακολουθείτε μια διαδικασία δομημένης σκέψης μπορεί να σας βοηθήσει (και το προσωπικό σας, εάν διαθέτετε).

#### 4.1.1 Τι είναι;

Υπάρχουν 6 φάσεις στη δημιουργική διαδικασία των ατόμων.



Εικόνα 7: Οι 6 φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας των ατόμων

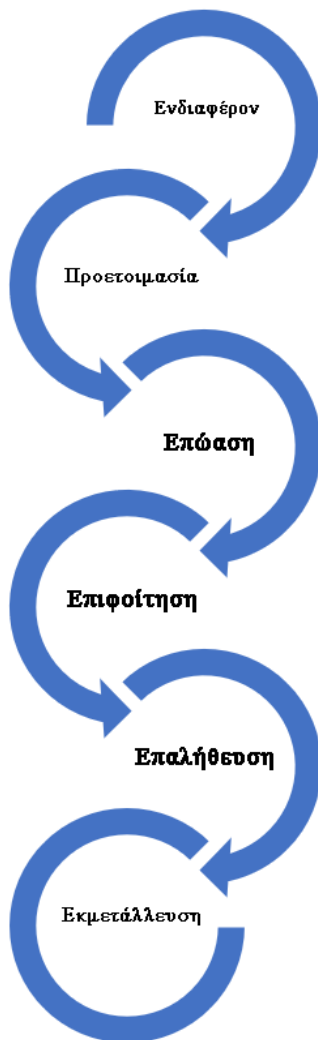
***Πιθανόν να χρησιμοποιείτε ήδη αυτή τη διαδικασία, αλλά ανεπίσημα και χωρίς να το συνειδητοποιείτε. Τι σας αναγκάζει να χρησιμοποιείτε τη δημιουργικότητά σας καθημερινά;***



Ως επιχειρηματίας, συναντάτε προβλήματα κάθε μέρα. Είτε πρόκειται για κάποια απροσδόκητη απαίτηση κάποιου πελάτη, είτε για να αντιμετωπίσετε κάποια αναποδιά στην αλυσίδα εφοδιασμού σας ή για να βοηθήσετε το προσωπικό με ένα πρόβλημα, ξοδεύετε ήδη πολύ χρόνο για την επίλυση προβλημάτων και πιθανότατα είστε πολύ εξειδικευμένοι με αυτό.

#### 4.1.2 Πώς το κάνω;

Αν κατανοήσετε τη διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα επιλύουν προβλήματα και γεννούν ιδέες, μπορείτε να μάθετε και να την ελέγχετε.



Όταν σαρώνετε το περιβάλλον σας για ευκαιρίες ή λύσεις

Όταν αναγνωρίζετε ένα πρόβλημα, συλλέγετε πληροφορίες που χρειάζεστε

Όταν χρησιμοποιείτε τη διαίσθησή σας για να σκεφτείτε τα πράγματα, ίσως για πολλή ώρα

Όταν η ιδέα για κάποια λύση έρχεται επιτέλους και αναφωνείτε

Όταν αναθεωρείτε και επικυρώνετε την ιδέα και ενδεχομένως επιστρέφετε σε προηγούμενα στάδια

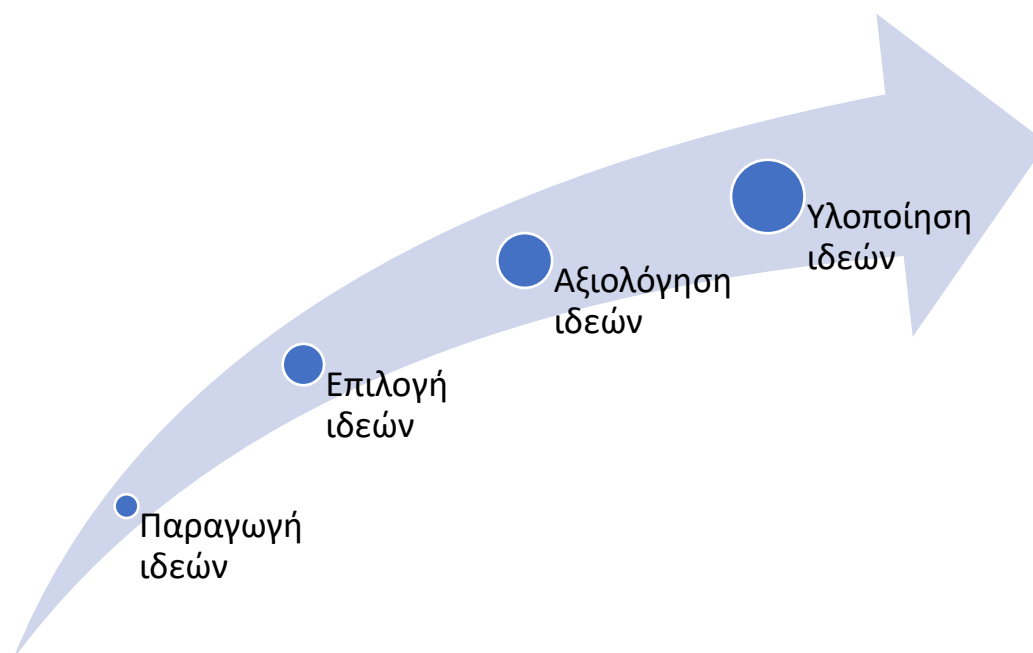
Όταν προσπαθείτε λογικά να χρησιμοποιήσετε την ιδέα ως πλεονέκτημα.

Εικόνα 8: Διαδικασία δημιουργικότητας σε ατομικό επίπεδο

## 4.2 Διαδικασία εταιρικής δημιουργικότητας

### 4.2.1 Τι είναι;

Τώρα που κατανοείτε τη διαδικασία με την οποία τα άτομα επιλύουν προβλήματα και παράγουν ιδέες, είναι η στιγμή να σκεφτείτε πώς θα την εφαρμόσετε στην επιχείρησή σας. Διαβάστε παρακάτω για να μάθετε πώς μπορείτε να διευκολύνετε την παραγωγή ιδεών, την επιλογή τους, τη βελτίωση και την εφαρμογή τους **στην εταιρεία σας**.



Εικόνα 9: Διαχείριση της δημιουργικότητας της εταιρείας

### 4.2.2 Πώς το κάνω;

Φάσεις	Περιγραφή	Πώς θα το κάνετε
Παραγωγή ιδεών	Όταν προσπαθείτε σκόπιμα να δημιουργήσετε ιδέες, μερικές φορές αυτό ονομάζεται ιδεασμός	Κοιτάζτε την έρευνα αγοράς, τα σχόλια πελατών, την έρευνα και ανάπτυξη, τις τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές τάσεις, τις πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διαδικασία της πώλησης, τα σχόλια των επιχειρηματικών εταίρων και τις εταιρείες που υποστηρίζουν την

καινοτομία.

Διεξάγετε συναντήσεις προβληματισμού, χαρτογραφήστε τις δυνατότητες, προσδιορίστε τα προβλήματα (περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω).

Καταγράψτε όλες τις ιδέες και συνεχίστε να τις επανεξετάζετε, καθώς μπορεί να χρησιμοποιήσετε κάποιες στο μέλλον.

Οι ιδέες είναι εύθραυστες όταν βρίσκονται στο αρχικό στάδιο. Προσπαθήστε να δημιουργήσετε μια φόρμα υποβολής πρότασης για να τις προφυλάξετε από αλλοιώσεις, π.χ. 2 σελίδες A4 με λέξεις και σχήματα όπου ο υποβάλλον την πρόταση εξηγεί την ιδέα και τα οφέλη της για την εταιρία, με τα ανάλογα στοιχεία ή την έρευνα, εφόσον υπάρχουν.

Επιλογή ιδεών

Όταν προσπαθείτε να βρείτε κάποιο πρόβλημα το οποίο αξίζει να λυθεί ώστε να οργανώσετε, να φιλτράρετε και να επιλέξετε όλες τις ιδέες που έχουν παραχθεί, για να εστιάσετε στις καλύτερες.

Είναι το πιο δύσκολο στάδιο. Αυτό το βήμα απαιτεί μια πολύ διαφορετική νοοτροπία, γι αυτό πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτό το είδος δουλειάς δεν είναι δημιουργικό, αλλά στην πραγματικότητα, είναι. Αν θέλουμε να ολοκληρώσουμε με επιτυχία οποιαδήποτε διαδικασία καινοτομίας, το να εκτελέσουμε μόνον το βήμα του ιδεασμού είναι άχρηστο.

Συνεχίστε το διάβασμα για να ανακαλύψετε ορισμένα εργαλεία που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για αυτό το στάδιο.

Αξιολόγηση ιδεών

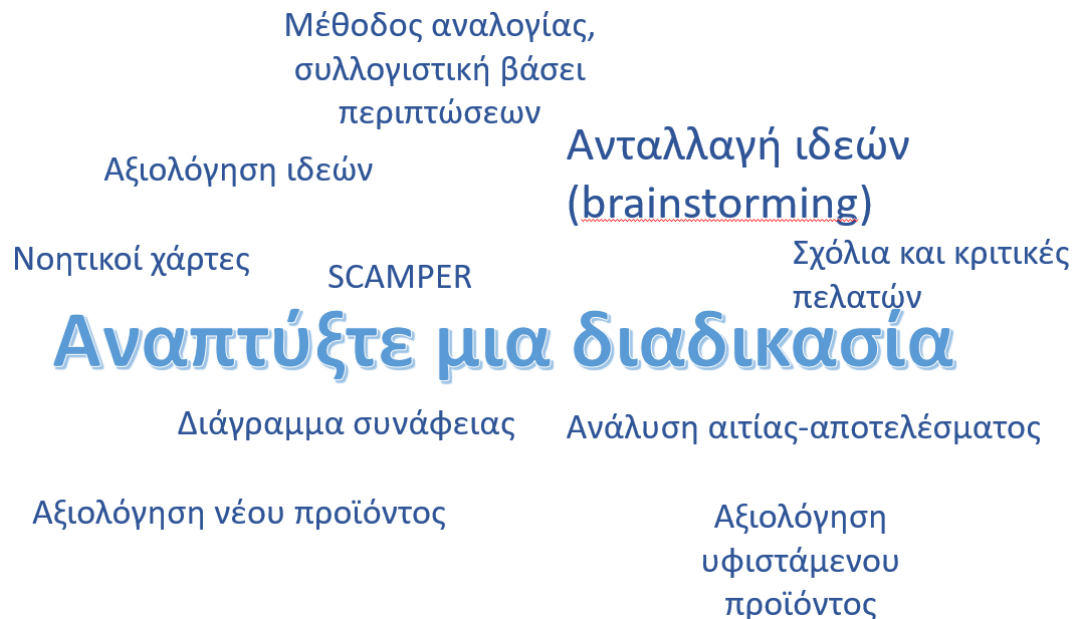
Όταν αναπτύσσετε μια διαδικασία επιλογής μέσω της οποίας θα κρίνετε και θα αξιολογήσετε τις ιδέες από τα

Κάντε στον εαυτό ερωτήσεις όπως, «υπάρχει ανάγκη στην αγορά;» Είναι η ιδέα τεχνικά εφικτή ή/και οικονομικά εφικτή η υλοποίηση και η εμπορία της; Είναι έτοιμη η αγορά; Είναι η ιδέα ανταγωνιστική;



	πρώτα δύο στάδια	Ποια είναι η δυναμική κέρδους ή αξίας; Ίσως να μην μπορείτε να απαντήσετε σε όλες αυτές τις ερωτήσεις χωρίς να αναπτύξετε περαιτέρω την ιδέα.
Υλοποίηση ιδεών	Βάλτε την ιδέα σε εφαρμογή	Διορίστε κάποιον υπεύθυνο για την υλοποίηση της ιδέας. Υπολογίστε τους πόρους που απαιτούνται (άτομα, χρόνος, χρήματα, εξοπλισμός). Ελευθερώστε άτομα για να τη δουλέψουν. Βεβαιωθείτε ότι το προσωπικό γνωρίζει ότι η ιδέα εκτιμάται.

#### 4.3 Εργαλεία χρήσιμα για την ανάπτυξη της διαδικασίας



Εικόνα 10: Εργαλεία για την ανάπτυξη της διαδικασίας

Αναφέραμε νωρίτερα ότι υπάρχουν πολλές τεχνικές γύρω από τις ιδέες. Θα σας ήταν χρήσιμο να εξετάσετε αυτά τα εργαλεία σε δύο ομάδες:

1. Εκείνα που σας βοηθούν να γεννήσετε ιδέες
2. Εκείνα που σας βοηθούν να αναλύσετε τις ιδέες και να επιλέξετε όσες αξίζουν να τις κυνηγήσετε

Μερικά παραδείγματα που θα καλύψουμε περιλαμβάνουν την ανταλλαγή ιδεών (brainstorming), νοητικούς χάρτες, διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος και διαγράμματα συνάφειας. Ενδέχεται να χρησιμοποιείτε ήδη κάποιες από αυτές τις τεχνικές. Μπορείτε να βρείτε στο διαδίκτυο πολλές πληροφορίες, οι οποίες

θα σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε αυτές τις τεχνικές, αλλά εδώ δίνεται μια σύντομη επισκόπηση.

Ας χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα μιας ΜμΕ ή οποία προσπαθεί να αυξήσει τις ευκαιρίες δικτύωσης.

#### 4.3.1 Παραγωγή ιδεών

Όταν χρησιμοποιείτε εργαλεία δημιουργικότητας που εστιάζουν στην παραγωγή ιδεών, προσπαθήστε να παράγετε όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες σε σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως λίγα λεπτά κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίας ιδεασμού. Ένας καλός κανόνας εδώ είναι να μην κρίνετε ή κριτικάρετε τις ιδέες τη στιγμή που δημιουργούνται, επειδή κάτι τέτοιο θα ανασχέσει την πλήρη συμμετοχή του προσωπικού. Θέλετε να αφήσουν ελεύθερο το μυαλό τους να τρέχει για να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερες δυνατότητες. Το φιλτράρισμα και η συγχώνευση θα ακολουθήσουν αργότερα.



#### Ανταλλαγή ιδεών (brainstorming)

Το brainstorming έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός ελεύθερου και ανοιχτού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει όλους να συμμετάσχουν. Κάνει τα μέλη της ομάδας να μοιραστούν τη γνώση και τη δημιουργικότητά τους, χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών. Μπορείτε να κάνετε brainstorming είτε σε ομάδες είτε μόνοι σας. Και τα δύο έχουν πλεονεκτήματα. Αν κάνετε brainstorming μόνοι σας, μπορεί να παράγετε πολλές ιδέες, τις οποίες ίσως να μην αισθάνεστε άνετα να τις προτείνετε σε κάποια ομάδα. Αν το brainstorming γίνει σε ομάδα, υπάρχουν οφέλη από τη συλλογική εμπειρία της ομάδας. Δεν αισθάνονται όλοι άνετα να εκφραστούν μπροστά σε μια ομάδα, γι' αυτό θα πρέπει να διαχειρίζεστε τον ιδεασμό σύμφωνα με τις προτιμήσεις τις δικές σας και του προσωπικού σας.

#### Τι κάνει;

Το brainstorming ενθαρρύνει τους ανθρώπους να διατυπώσουν σκέψεις και ιδέες που μπορεί, αρχικά, να φαίνονται τρελές. Ορισμένες από αυτές τις ιδέες μπορούν να επεξεργαστούν για να αναπτύξουν πρωτότυπες, δημιουργικές λύσεις σε ένα πρόβλημα, ενώ άλλες μπορούν να παράγουν ακόμα περισσότερες ιδέες. Αυτό βοηθά τους ανθρώπους να ξεκολλήσουν, εκτρέποντάς τους από τους κανονικούς τρόπους σκέψης.

---

***Ποτέ μην κριτικάρετε μια ιδέα που γεννήθηκε κατά τη διάρκεια του brainstorming***

---





### Σχόλια και κριτικές πελατών

Συγκεντρώστε τις πληροφορίες από σχόλια πελατών, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Μπορεί να μάθετε περισσότερα από τα παράπονα, παρά από τα κομπλιμέντα. Αν χρησιμοποιείτε οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών, συγκεντρώστε όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με τις χαμηλές βαθμολογίες.



### SCAMPER

Χρησιμοποιήστε την τεχνική SCAMPER, ένα εργαλείο εξεύρεσης τρόπων βελτίωσης ενός υφιστάμενου προϊόντος ή ανεύρεσης ιδεών για κάποιο καινούριο. Βασίζεται στη θεωρία ότι οτιδήποτε νέο προκύψει είναι μια τροποποίηση από κάτι που υπάρχει ήδη.

#### Τι κάνει;

Χρησιμοποιεί μια σειρά κατευθυνόμενων ερωτήσεων για να σας βοηθήσει στην ανεύρεση νέων ιδεών. Λειτουργεί εξαναγκάζοντάς σας να ρωτήσετε τον εαυτό σας μια σειρά ερωτήσεων που δεν θα σκεφτόσασταν κανονικά.

#### Πώς το κάνω;

Για να χρησιμοποιήσετε την τεχνική SCAMPER, πρώτα διατυπώστε το πρόβλημα που θέλετε να επιλύσετε ή την ιδέα που θέλετε να αναπτύξετε. Μπορεί να είναι οτιδήποτε: μια πρόκληση στην επιχείρησή σας ή, ίσως, ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια διαδικασία που θέλετε να βελτιώσετε. Αφού εντοπίσετε την πρόκληση, τότε είναι θέμα θέσης ερωτήσεων σχετικά με αυτή, χρησιμοποιώντας τη λίστα ελέγχου SCAMPER για να σας καθοδηγήσει.

Εξετάστε, για παράδειγμα, το πρόβλημα «επεξεργασμένο παράδειγμα που πρέπει να καθοριστεί»

**S** = Substitute (αντικαθιστώ), δηλ. ανταλλαγή συστατικών, υλικών ή ανθρώπων

**C** = Combine (συνδυάζω), δηλ. ανάμειξη, συνδυασμός με άλλες δομές ή υπηρεσίες, ενσωμάτωση

**A** = Adapt (προσαρμόζω), δηλ. μεταβολή, αλλαγή λειτουργίας, χρήση μέρους κάποιου άλλου στοιχείου

**M** = Modify (τροποποιώ), δηλ. αύξηση ή μείωση υπό κλίμακα, αλλαγή σχήματος, τροποποίηση χαρακτηριστικών

**P** = Put to other use (επαναχρησιμοποιώ / βρίσκω εναλλακτικές λύσεις)

**E** = Eliminate (απαλείφω), δηλ. αφαίρεση στοιχείων, απλοποίηση, ελαχιστοποίηση στις βασικές λειτουργίες

**R** = Reverse (αντιστρέφω), δηλ. αναποδογυρίζω, τα μέσα-έξω ή τα πάνω-κάτω.

#### 4.3.2 Επιλογή ιδεών

Χρησιμοποιήστε τα ακόλουθα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να οργανώσετε, να φιλτράρετε και να επιλέξετε όλες τις ιδέες που γεννήθηκαν κατά τη διάρκεια της προηγούμενης διαδικασίας σκέψης, ώστε να μπορέσετε να εστιάσετε στις καλύτερες. Όταν λέμε «καλύτερες», εννοούμε εκείνες που επιλέγετε για ανάπτυξη στο μέλλον. Οι υπόλοιπες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως υποσχόμενες, που όμως απαιτούν περαιτέρω εννοιολογική σκέψη ή ως ενδιαφέρουσες, που όμως δεν θεωρείται ότι αξίζει να επιδιωχθούν αυτή τη στιγμή. Είναι σημαντικό να μην απορρίψετε ιδέες που δεν προκρίθηκαν από αυτή τη διαδικασία, καθώς με την πάροδο του χρόνου μπορεί να υπάρξουν αλλαγές που θα τις καταστήσουν περισσότερο εφικτές, εξαιτίας νέας τεχνολογίας ή αλλαγής της εταιρικής στρατηγικής, διαθεσιμότητας χρηματοδότησης κλπ. Εξετάστε το ενδεχόμενο να τοποθετήσετε κάποιον υπεύθυνο διαχείρισης των ιδεών.

Αυτό το βήμα απαιτεί μια πολύ διαφορετική νοοτροπία, γι αυτό πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτό το είδος δουλειάς δεν είναι δημιουργικό, όμως στην πραγματικότητα, είναι. Αν θέλουμε να ολοκληρώσουμε με επιτυχία οποιαδήποτε διαδικασία καινοτομίας, το να εκτελέσουμε μόνον το βήμα του ιδεασμού είναι άχρηστο. Στην πραγματικότητα, περίπου το ένα τρίτο του χρόνου θα πρέπει να αφιερώνεται στον ιδεασμό και τα δύο τρίτα στην επιλογή και την ανάπτυξη.



#### Νοητικός χάρτης

Τι κάνει;

Ο νοητικός χάρτης είναι ένα διάγραμμα που σχεδιάζετε για να οργανώσετε τις πληροφορίες με οπτικό τρόπο και να απεικονίσετε τις σχέσεις μεταξύ ιδεών.

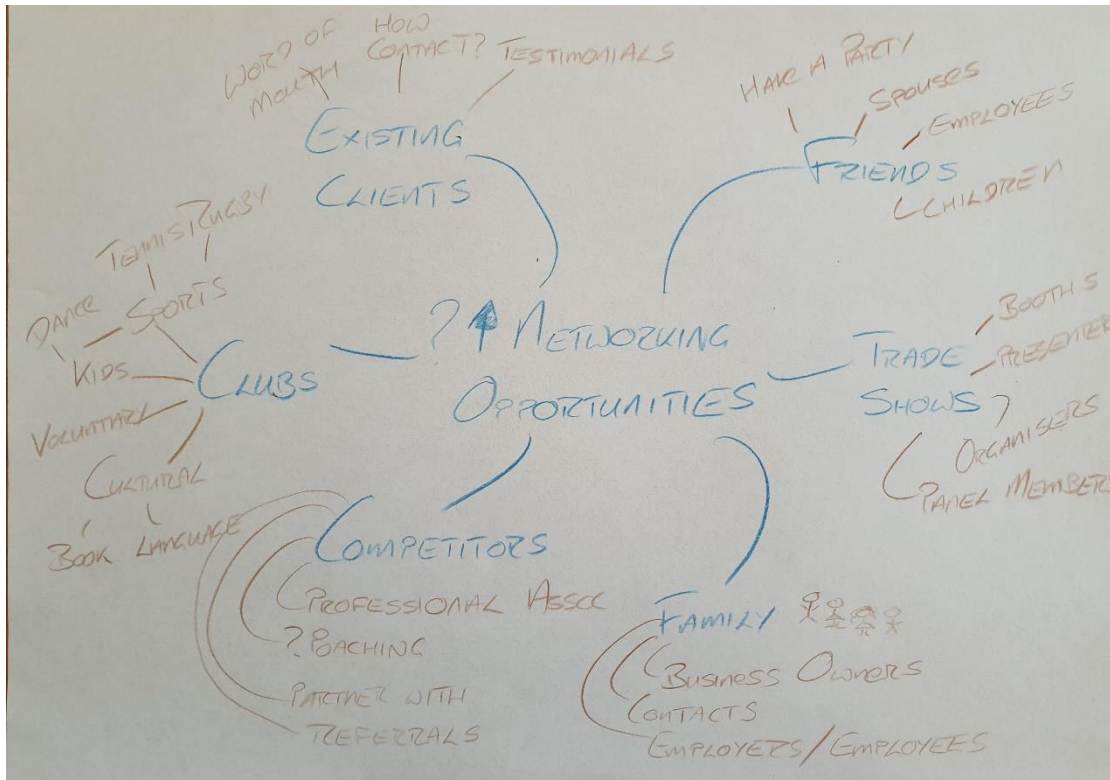
Πώς τον χρησιμοποιώ;

Μπορείτε να δημιουργήσετε έναν ως εξής:

1. Σκεφτείτε μια ιδέα ή μια έννοια
2. Γράψτε ή ζωγραφίστε μια εικόνα της ιδέας στο κέντρο μιας λευκής σελίδας
3. Προσθέστε κι άλλες λέξεις, εικόνες ή οποιοδήποτε οπτικό στοιχείο συνδέεται με την κεντρική ιδέα
4. Φτιάξτε τους κλάδους με καμπύλες ή ευθείες γραμμές, ό,τι σας αρέσει περισσότερο
5. Χρησιμοποιήστε μία λέξη-κλειδί ανά γραμμή.
6. Χρησιμοποιήστε εικόνες παντού.

Συνδέστε τις κύριες ιδέες σας απευθείας με την κεντρική έννοια και τις υπόλοιπες ιδέες να διακλαδίζονται έξω από αυτές τις κύριες ιδέες.

Μπορείτε να σχεδιάσετε νοητικούς χάρτες με το χέρι, ως ακατέργαστες σημειώσεις κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης ή συνομιλίας, στο πίσω μέρος ενός φακέλου ...δεν χρειάζεται να είναι φανταχτεροί!



Εικόνα 12: Παράδειγμα αποτελέσματος χειρόγραφου νοητικού χάρτη

Αν χρειάζεται, μπορείτε να φτιάξετε εικόνες καλύτερης ποιότητας, όταν υπάρχει περισσότερος χρόνος διαθέσιμος, είτε με το χέρι είτε με κάποιο λογισμικό.





Εικόνα 13: Παράδειγμα νοητικού χάρτη με τη βοήθεια υπολογιστή



### Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος

Ονομάζεται επίσης διάγραμμα ψαροκόκαλου ή Ishikawa και αποτελεί έναν συνδυασμό brainstorming και νοητικού χάρτη.

Τι κάνει;

Μπορείτε να τη χρησιμοποιήσετε για να ανακαλύψετε την πραγματική αιτία του προβλήματος το οποίο προσπαθείτε να επιλύσετε. Αυτό σημαίνει ότι θα έχετε πολύ καλύτερες πιθανότητες να επιλύσετε ολόκληρο το πρόβλημα και όχι μόνον ένα τμήμα του.

Πώς το κάνω;

Μπορείτε να δημιουργήσετε μία ως εξής:

1. Ταυτοποιήστε το πρόβλημα.
2. Εξετάστε τους σημαντικότερους παράγοντες που εμπλέκονται.
3. Προσδιορίστε τα πιθανά αίτια.
4. Αναλύστε το διάγραμμά σας.

*Το διάγραμμα ψαροκόκαλου είναι μια καλή τεχνική για να χρησιμοποιείτε όταν προσπαθείτε να διορθώσετε ένα ιδιαίτερα σύνθετο πρόβλημα.*

Αυτό είναι λίγο πιο περίπλοκο από τα υπόλοιπα, γι' αυτό έχουμε συμπεριλάβει ένα μεγαλύτερο παράδειγμα, ως ακολούθως:

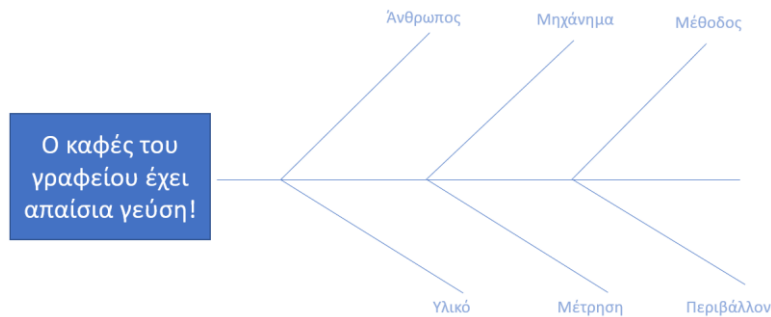
Καταγράψτε με ακρίβεια το πρόβλημα που αντιμετωπίζετε καθώς και ποιοι εμπλέκονται, ποιο είναι το πρόβλημα και πότε και πού εμφανίζεται.

Πρόβλημα: Ο καφές του γραφείου είναι απαίσιος! Συνέχεια.



Εικόνα 14: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 1

Προσδιορίστε τι μπορεί να αποτελεί μέρος του προβλήματος, π.χ. συστήματα, εξοπλισμός, υλικά, άτομα κ.λπ.



Εικόνα 15: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 2

Για ό,τι αναφέρατε στο βήμα 2, σκεφτείτε τα πιθανά αίτια του προβλήματος.

Απεικονίστε αυτά τα πιθανά αίτια ως κοντύτερες γραμμές που θα βγαίνουν από τα «κόκαλα» του διαγράμματος. Όταν κάποιο αίτιο είναι μεγάλο ή πολύπλοκο, τότε ίσως είναι καλύτερο να το σπάσετε σε επιμέρους αίτια. Αυτά απεικονίστε τα ως γραμμές που φεύγουν από κάθε γραμμή αιτίου.



Εικόνα 16: Ανάλυση αιτίας-αποτελέσματος, βήμα 3

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να έχετε ένα διάγραμμα που απεικονίζει όλα τα πιθανά αίτια του προβλήματος που μπορείτε να σκεφτείτε.



Ανάλογα με την πολυπλοκότητα και τη σημασία του προβλήματος, μπορείτε τώρα να ερευνήσετε τα πιθανότερα αίτια λίγο παραπάνω. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διενέργεια ερευνών και ου τω καθεξής. Αυτές θα είναι σχεδιασμένες να ελέγξουν ποιο από αυτά τα πιθανά αίτια συνεισφέρει στο πρόβλημα.



### Διάγραμμα συνάφειας

Τι κάνει;

Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οργάνωση των πληροφοριών σε θέματα και την ανακάλυψη των σχέσεων μεταξύ τους. Μπορεί να σας βοηθήσει όταν έχετε πολλές πληροφορίες να επεξεργαστείτε. Σκοπός ενός διαγράμματος συνάφειας, πάνω απ' όλα, είναι να δώσει έναυσμα για συζήτηση ενός προβλήματος, διευρύνοντας τις πιθανότητες για βελτίωση ή επίλυση.

Πώς το κάνω;

Για να δημιουργήσετε ένα διάγραμμα συνάφειας, ακολουθήστε τα εξής βήματα:

1. Καταγράψτε κάθε ιδέα σε κάρτες ή σημειώσεις.
2. Αναζητήστε ιδέες που μοιάζουν να σχετίζονται.
3. Ταξινομήστε τις κάρτες σε ομάδες, μέχρι να τις χρησιμοποιήσετε όλες.

Εδώ έχουμε δημιουργήσει ένα διάγραμμα συνάφειας, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του παραδείγματος brainstorming του προηγούμενου κεφαλαίου.

<b>Πώς αυξάνονται οι ευκαιρίες δικτύωσης;</b>	
<b>Φίλοι</b>	<b>Εμπορικές εκθέσεις</b>
Διοργάνωση πάρτι	Επισκέπτες περιπτέρου
Σύζυγοι	Υπεύθυνοι παρουσίασης
Εργαζόμενοι	Διοργανωτές
Παιδιά	Μέλη επιτροπών

<b>Ανταγωνιστές</b>	<b>Οικογένεια</b>
Επαγγελματικός σύλλογος	Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων
«Λαθροθηρία»;	Οι γνωστοί τους

Συνεργασία	Οι εργοδότες τους
Συστάσεις	Οι υπάλληλοί τους

<b>Υφιστάμενοι πελάτες</b>	<b>Σύλλογοι</b>
Από στόμα σε στόμα	Αθλητικοί
Μαρτυρίες	Παιδικοί
Μέθοδοι επικοινωνίας	Πολιτιστικοί
	Εθελοντικοί



### Ερωτήσεις αξιολόγησης νέου προϊόντος

Τι κάνει;

Σας βοηθά να αποφασίσετε αν αξίζει να προχωρήσετε αυτή την ιδέα.

Πώς τις χρησιμοποιώ;

Κάντε στον εαυτό σας τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Είναι σχετική;
- Είναι πρακτική;
- Θα βελτιώσει την παραγωγή ή την ποιότητα;
- Θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη χρήση του εργατικού δυναμικού;
- Θα βελτιώσει τη λειτουργία, τη συντήρηση ή τις διαδικασίες κατασκευής;
- Είναι πιο προηγμένη από τα υφιστάμενα εργαλεία ή μηχανήματα;
- Είναι ασφαλέστερη;
- Θα βοηθήσει να αποφευχθεί η περιττή εργασία;
- Θα μειώσει τα κόστη;
- Θα βελτιώσει τις υφιστάμενες μεθόδους;
- Θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας;

Αφού σκεφτείτε την ιδέα κατ' αυτόν τον τρόπο, θα έχετε μια πιο σαφή εικόνα για το αν αξίζει να την κυνηγήσετε. Αυτό μπορείτε να το κάνετε είτε μόνοι σας είτε ως ομάδα.



### NAF – Ερωτήσεις αξιολόγησης ιδεών

Η αξιολόγηση NAF συνίσταται στην προσπάθεια και την κατανόηση της πιθανότητας να αναλάβει δράση τελικά ένα άτομο που έχει την ευθύνη για την υλοποίηση μιας ιδέας. **Δεν είναι επιστημονική**, αλλά περισσότερο **καλό προαίσθημα** το οποίο, στο πλαίσιο της δημιουργικότητας, είναι σημαντικό.

#### Τι είναι;

Αυτός είναι ένας απλός τρόπος βαθμολόγησης / εκτίμησης των αρχικών ιδεών που προκύπτουν μετά από το brainstorming και των πιθανών λύσεων σε ένα πρόβλημα, αφού έχουν εξερευνηθεί και αναπτυχθεί. Οι αξιολογήσεις NAF χρησιμοποιούνται σε **μια ομάδα**. Αφού έχετε φτάσει σε μια φαινομενικά ικανοποιητική λύση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντοπιστούν γρήγορα οι απόψεις των διαφορετικών συμμετεχόντων σχετικά με ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

#### Πώς το κάνω;

1. Δημιουργήστε μια ομάδα
2. Δώστε βαθμολογία με άριστα το 10 σε κάθε ένα από τα τρία στοιχεία, καινοφάνεια, απήχηση, εφαρμοσιμότητα.
3. Σημειώστε τη σε κλίμακα 1-10

Καινοφάνεια – σε εσάς, όχι απαραίτητα σε όλο τον κόσμο.

Απήχηση – τι σας λέει το ένστικτό σας; Αν δεν έχει υψηλή βαθμολογία η απήχηση, δεν σας αρέσει πραγματικά η ιδέα!

Εφαρμοσιμότητα – πόσο πρακτικό είναι να το κάνουμε;

Αν είναι 80%, αυτό σημαίνει ότι, αν και η ιδέα δεν είναι τέλεια, μπορείτε να δείτε πώς θα την εκτελέσετε και τα προβλήματά της. Το υπόλοιπο 20% έχει να κάνει με την υλοποίηση (εμπλοκή των υπολοίπων, συμβάσεις, χρηματοδότηση, χρόνος κ.λπ.)



### Μέθοδος αναλογίας (συλλογιστική βάση περιπτώσεων)

#### Τι είναι;

Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην κατ' αναλογίαν συλλογιστική, όπου χρησιμοποιείτε τη γνώση από προηγούμενες εμπειρίες για να βρείτε μια λύση για το παρόν πρόβλημα.

#### Πώς το κάνω;

1. Ανακαλέστε περιπτώσεις παρόμοιες με το τρέχον πρόβλημα και το πώς τις λύσατε.

2. Εφαρμόστε ξανά τη διαδικασία στο τρέχον πρόβλημα, προσαρμόζοντάς τη στην παρούσα κατάσταση.
3. Αναθεωρήστε τη διαδικασία ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες του τρέχοντος προβλήματος.
4. Αποθηκεύστε την καινούρια λύση για μελλοντική χρήση, σε περίπτωση που προκύψει παρόμοιο πρόβλημα.



### Ερωτήσεις αξιολόγησης υφιστάμενου προϊόντος

#### Τι είναι;

Ένα σύνολο ερωτημάτων που θέτετε στον εαυτό σας σχετικά με τα υφιστάμενα προϊόντα, προκειμένου να δείτε αν μπορείτε να τα αλλάξετε με καινοτόμο τρόπο.

#### Πώς το κάνω;

1. Θέστε στον εαυτό σας τα ακόλουθα σύνολα ερωτημάτων σχετικά με το προϊόν σας.
2. Δημιουργήστε μια λίστα με όλες τις ιδέες που έχετε να σκεφτείτε
3. Ιεραρχήστε τη χρησιμοποιώντας τεχνικές χαρτογράφησης της συναίνεσης

### Ερωτήσεις

Τι μπορώ να υποκαταστήσω για να το βελτιώσω αυτό;

Μήπως να αλλάξω αυτό με εκείνο και να δω τι θα γίνει;

Πώς μπορώ να αντικαταστήσω τον χώρο, τον χρόνο, τα υλικά ή τα άτομα;

Ποια υλικά, χαρακτηριστικά, διαδικασίες, άτομα, προϊόντα ή συστατικά μπορώ να συνδυάσω;

Πού μπορώ να οικοδομήσω συνέργεια;

Ποιο τμήμα του προϊόντος μπορώ να αλλάξω;

Με τι αντάλλαγμα;

Μπορώ να αλλάξω τα χαρακτηριστικά ενός τμήματος;

Τι θα γίνει αν αλλοιώσω ή μεγαλοποιήσω ένα χαρακτηριστικό ή ένα συστατικό;

Τι θα συμβεί αν τροποποιήσω με κάποιον τρόπο τη διαδικασία;

Τι θα συνέβαινε αν αφαιρούσα ένα συστατικό ή ένα μέρος του;

Πώς αλλιώς θα μπορούσα να επιτύχω τη λύση, χωρίς να το κάνω με τον συνηθισμένο τρόπο;

Τι θα συνέβαινε αν το έκανα αντίστροφα;

Μήπως να αντιστρέψω τη σειρά με την οποία γίνεται ή τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται;

Πώς θα πετύχαινα το αντίθετο αποτέλεσμα;

## 5 Πώς διαχειρίζομαι τη διαδικασία της δημιουργικότητας;



Αφού αναπτύξετε και υλοποιήσετε τη διαδικασία, πρέπει και να τη διαχειριστείτε.

Μπορείτε είτε να διαχειριστείτε την όλη διαδικασία μόνοι σας είτε να διορίσετε κάποιο μέλος του προσωπικού, όμως χωρίς τον ιδιοκτήτη η διαδικασία δεν θα εκτελεστεί ομαλά.

Όπως με κάθε αλλαγή, πιθανόν να χρειαστεί χρόνος για να εδραιωθεί ως συνηθισμένη εργασιακή δραστηριότητα, συνεπώς ίσως πρέπει να σκεφτείτε την εφαρμογή ενός σχεδίου διαχείρισης αλλαγών που θα βοηθήσει το προσωπικό να προσαρμοστεί. Είναι πολύ σημαντικό να δείχνετε τη συνεχή σας στήριξη στη διαδικασία.

---

Πολλές από τις παρακάτω συμβουλές αναφέρονται σε εσάς και το προσωπικό σας, αλλά, φυσικά, είναι επίσης σχετικές αν είστε ατομική επιχείρηση χωρίς προσωπικό.

---

### 5.1 Καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας

Κατά τη διαχείριση της δημιουργικότητας, πρέπει να λαμβάνετε υπόψη τους ακόλουθους 5 καίριους παράγοντες επιτυχίας:

Διοίκηση
Κουλτούρα  
Επικοινωνία  
Δομή
Κίνητρα

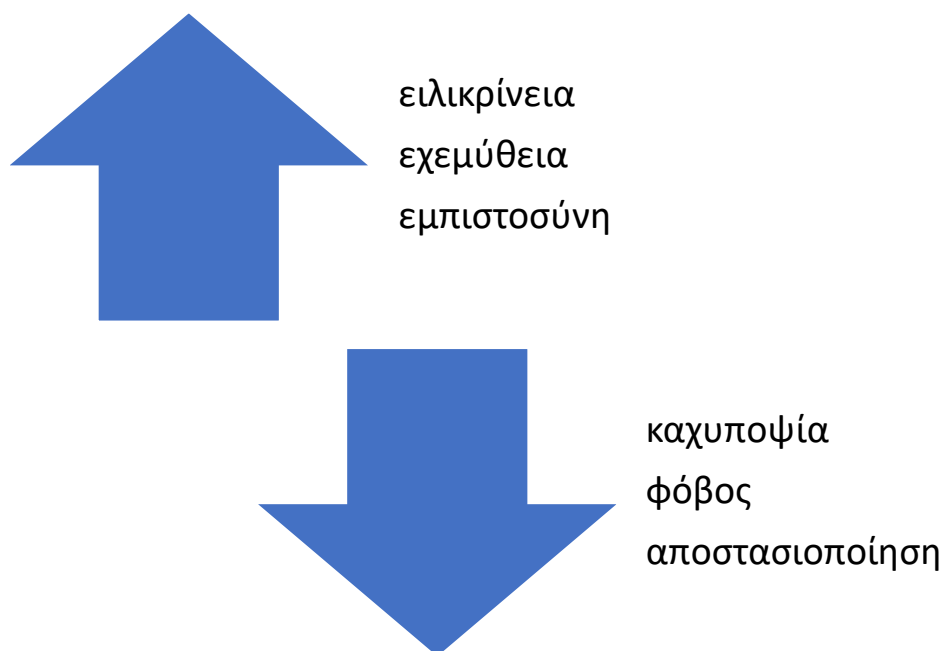
### 5.1.1 Διοίκηση

Η αποτελεσματική διοίκηση είναι σημαντική για την επιτυχή παραγωγή ιδεών και τη δημιουργικότητα. Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν μια ομάδα στην επίτευξη των στόχων τους:

1. καθιερώνοντας και κοινοποιώντας τους στόχους
2. οικοδομώντας εμπιστοσύνη και εμπνέοντας πνεύμα ομαδικής συνεργασίας
3. ορίζοντας σαφή σκοπό και στρατηγική βούληση .

### 5.1.2 Κουλτούρα

Οι εταιρείες που δημιουργούν μια κουλτούρα και ένα κλίμα δημιουργίας, μεταφοράς και χρήσης της γνώσης αποδίδουν καλύτερα. Η κουλτούρα είναι το σύνολο των θεμελιωδών αξιών και συστημάτων πεποιθήσεων που δίνουν νόημα στις εταιρείες και δημιουργείται από ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών επιρροών, μερικές από τις οποίες είναι δύσκολο να διαχειριστούν. Η κουλτούρα της εταιρείας σας μπορεί είτε να προάγει είτε να δυσχεραίνει της δημιουργικές πρακτικές.



Εικόνα 17: Παράγοντες που ενθαρρύνουν και αποθαρρύνουν τη δημιουργικότητα στις εταιρείες

Το ανοιχτό πνεύμα συνδέεται με την κοινή χρήση της γνώσης. Οι εταιρείες που καθιστούν τη γνώση διαθέσιμη στο προσωπικό έχουν περισσότερες πιθανότητες εξεύρεσης νέων προϊόντων, από εκείνες που δεν το κάνουν .

Μπορείτε:

1. να αναπτύξετε έναν ορατό δεσμό μεταξύ της κοινής χρήσης της γνώσης και των πρακτικών επιχειρηματικών επιδιώξεων
2. να ενσωματώσετε τη δημιουργία και τη μεταφορά γνώσης σε μια υπάρχουσα βασική επιχειρηματική πρωτοβουλία
3. να φέρετε κοντά τις δομές επιβράβευσης και αναγνώρισης για να υποστηρίξετε τη μεταφορά και την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης (όπως αναφέραμε νωρίτερα).
4. να προσπαθήσετε να δημιουργήσετε ένα ανοιχτό φυσικό περιβάλλον με χώρους όπου οι άνθρωποι θα μπορούν να συζητούν χωρίς να ενοχλούν τους άλλους.

### 5.1.3 Δομή

Η δομή της εταιρείας σας είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την εργασία με βάση τη γνώση. Παλιότερα, οι εταιρείες είχαν δομές προσανατολισμένες στη λειτουργικότητα, οι οποίες ήταν αποτελεσματικές και βοηθούσαν τη διοίκηση να διατηρεί τον έλεγχο. Αυτές οι δομές δεν λειτουργούν πλέον σήμερα, που τα πράγματα αλλάζουν ταχύτατα. Για να δημιουργήσετε και να μεταδώσετε τη γνώση, πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης ή οι εργαζόμενοι με διαφορετικούς ρόλους και δεξιότητες. Η έρευνα καταδεικνύει επίσης ότι, όταν υπάρχει συνεργασία του προσωπικού, τα ατομικά ταλέντα προστίθενται και συνιστούν συλλογικά επιτεύγματα. Οι ομάδες εργασίας αναδύονται ως το κυρίαρχο οργανωτικό συστατικό της νέας οικονομίας. Συνδέονται με πιο ξεκάθαρες, πιο ευέλικτες και πιο γρήγορα ανταποκρινόμενες εταιρείες. Οι διαλειτουργικές ομάδες και οι κοινότητες πρακτικής είναι ιδανικοί μηχανισμοί για την κεφαλαιοποίηση πολλαπλών προοπτικών. Δημιουργούν αξία για τα μεμονωμένα μέλη τους καθώς και για την εταιρεία.

Ακόμη και αν δεν εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο, οι υπάλληλοί σας μπορούν να μάθουν ο ένας από την εμπειρία του άλλου και να εφαρμόσουν τη νεοαποκτηθείσα γνώση στη δουλειά τους. Η ανάμειξη προσωπικού επιτρέπει σε εργαζομένους από διαφορετικό κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον να μάθουν από τις εμπειρίες των συναδέλφων τους από μια διαφορετική οπτική γωνία. Έτσι, μπορούν να φέρουν νέες ιδέες στο έργο, σκεπτόμενοι μέσα από τη ζώνη άνεσής τους.

---

***Η έρευνα καταδεικνύει ότι, όταν υπάρχει συνεργασία του προσωπικού, τα ατομικά ταλέντα προστίθενται και συνιστούν συλλογικά επιτεύγματα***

---



#### 5.1.4 Κίνητρα

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το προσωπικό σας θα κάνει πολύ καλύτερα τη δουλειά του αν εμπνέεται από το ενδιαφέρον, την ευχαρίστηση, την ικανοποίηση και την πρόκληση της ίδιας της εργασίας, παρά επειδή αποτελεί μέρος της δουλειάς τους. Συνεπώς, αν επιθυμείτε να ενθαρρύνετε τις δημιουργικές δραστηριότητες όπως η ανταλλαγή και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης, πρέπει να σχεδιάσετε συστήματα παροχής κινήτρων και μέτρησης που θα ενσωματώσετε στις δραστηριότητες αυτές.

#### 5.1.5 Επικοινωνία

Η διαδικασία της δημιουργικότητας είναι μια διεργασία μετασχηματισμού πληροφοριών, κατά την οποία οι πληροφορίες συλλέγονται, επεξεργάζονται και μεταφέρονται. Η κατάλληλη πληροφορία πρέπει να είναι διαθέσιμη την κατάλληλη στιγμή, στο κατάλληλο μέρος και με την κατάλληλη μορφή. Συνεπώς, η επικοινωνία έχει ζωτική σημασία. Η συχνή επικοινωνία αυξάνει την ποσότητα των πληροφοριών όπως, ανάλογα, η περισσότερη επικοινωνία συνήθως δίνει περισσότερες πληροφορίες. Η συνεργασία διευκολύνει τη διασταύρωση των ιδεών. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και με εξωτερικούς συνεργάτες τονώνει τις επιδόσεις τους. Συνεπώς, όσο καλύτερη σχέση έχουν τα μέλη μεταξύ τους και με κρίσιμους εξωτερικούς συνεργάτες, τόσο καλύτερες είναι οι επιδόσεις τους.

---

***Κάντε την κατάλληλη πληροφορία διαθέσιμη την κατάλληλη στιγμή, στο κατάλληλο μέρος και με την κατάλληλη μορφή***

---

## 5.2 Πώς το κάνω;

Αν έχετε εκτελέσει τις ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και αυτοκριτικής για να διευρύνετε την κατανόησή σας, θα καταλάβετε ότι ο ρόλος σας ως ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία των συνθηκών δημιουργικότητας και καινοτομίας στον χώρο εργασίας και ότι πρέπει

- να ξεκινήσετε από τον εαυτό σας
- να τους συμπεριλάβετε όλους
- να ενθαρρύνετε τη συνεχή μάθηση
- να κρατάτε ανοιχτή στάση απέναντι σε όσους αναλαμβάνουν ρίσκα ή κάνουν λάθη
- να χρησιμοποιείτε και να μοιράζεστε τη γνώση και τις πληροφορίες
- να διεξάγετε δίκαιες και ενημερωτικές αξιολογήσεις
- να επιβραβεύετε τις δημιουργικές επιδόσεις
- να προσφέρετε διαχειριστική υποστήριξη στο προσωπικό σας
- να μην ανησυχείτε για την υλοποίηση
- να δημιουργήσετε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους.

### 5.2.1 Ξεκινήστε από τον εαυτό σας

Θυμηθείτε την τελευταία φορά που προσπαθήσατε πραγματικά να κάνετε μια πραγματική αλλαγή στη συμπεριφορά σας ή στην εταιρεία σας. Θυμηθείτε την επένδυση και την προσπάθεια που χρειάστηκε για να προσδιορίσετε το πρώτο κύμα βελτιώσεων και να αλλάξετε τον τρόπο με τον οποίο εργάζεστε εσείς και οι άνθρωποί σας καθημερινά. Ήταν μόνιμη; Έγιναν οι αλλαγές μέρος της καθημερινής σας συμπεριφοράς ή της καινούριας κουλτούρας στη δουλειά; Αν όχι, αυτό ίσως οφείλεται στο ότι δεν αλλάξατε ριζικά τον τρόπο που διοικείτε και διευθύνετε. Σε κάθε αλλαγή, πρέπει πρώτα να εξετάζετε τη δική σας συμπεριφορά και στάση και να φροντίζετε να δίνετε στον εαυτό σας τις ευκαιρίες να γίνει η καινούρια συμπεριφορά μέρος της ρουτίνας σας.

### 5.2.2 Συμπεριλάβετε τους όλους

Όλο το προσωπικό έχει την ικανότητα να γίνει δημιουργικό. Προσλαμβάνοντας προσωπικό ευρέως φάσματος θα αυξήσετε την ποικιλία ιδεών και λύσεων που έχετε στη διάθεσή σας. Αν χρειάζονται βοήθεια, ενθαρρύνετέ τους και διδάξτε τους να είναι δημιουργικοί.

### 5.2.3 Ενθαρρύνετε τη συνεχή μάθηση

Μπορείτε να αλλάξετε κουλτούρα χρησιμοποιώντας είτε επίσημες είτε ανεπίσημες προσεγγίσεις και εργαλεία, όπως η κατάρτιση και η επιμόρφωση. Μια καλή αρχή μπορεί να γίνει με ένα εισαγωγικό σεμινάριο κατάρτισης για όλο το προσωπικό, που θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν τι είναι η δημιουργικότητα και ότι η εταιρεία σας πρόκειται να την ενθαρρύνει στο εξής. Μπορείτε, επίσης, να διδάξετε στο προσωπικό ειδικές τεχνικές και εργαλεία για

την ταυτοποίηση προβλημάτων και τη δημιουργική σκέψη. Η έρευνα και η γνώση είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες.

#### 5.2.4 Κρατάτε ανοιχτή στάση απέναντι σε όσους αναλαμβάνουν ρίσκα ή κάνουν λάθη

Πρέπει να χτίσετε μια κουλτούρα στην οποία το προσωπικό θα αισθάνεται ασφαλές όταν προσπαθεί να γίνει δημιουργικό και καινοτόμο και θα γνωρίζει ότι δεν θα υπάρχουν αρνητικές συνέπειες αν προβεί σε ανάληψη ρίσκων ή εξερεύνηση ιδεών. Μπορείτε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να δημιουργήσετε ένα παιχνιδιάρικο περιβάλλον γραφείου, να φτιάξετε έναν χώρο αποφόρτισης που θα φιλοξενεί τυχαίες συζητήσεις, να συζητάτε τόσο τις καλές όσο και τις «λιγότερο καλές» ιδέες στις συναντήσεις προσωπικού, όντας το ίδιο θετικοί απέναντι και στις δύο.

#### 5.2.5 Χρησιμοποιείτε και μοιράζετε τη γνώση και τις πληροφορίες

Δεν θέλετε μόνον να έχει ιδέες το προσωπικό σας, θέλετε και να τις μοιράζεται, με εσάς και με άλλους. Φροντίστε να γνωρίζει το προσωπικό ότι ενθαρρύνετε τη δημιουργική σκέψη και ότι δέχεστε προτάσεις για τη βελτίωση ή την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο γίνονται τα πράγματα. Αν νομίζετε ότι χρειάζεστε περισσότερη βοήθεια για να αλλάξετε τον δικό σας τρόπο σκέψης, σκεφτείτε να αναθέσετε αυτή την εργασία σε κάποιο μέλος του προσωπικού ή να προσλάβετε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη για να σας βοηθήσει. Μπορείτε να βοηθήσετε το προσωπικό λαμβάνοντας αποφάσεις για το τι είδους γνώση χρειάζεται στο μέλλον η εταιρεία σας, δηλ. τι είναι στρατηγικά σημαντικό και υψηλής προστιθέμενης αξίας.

---

*Το τέταρτο κεφάλαιο του προτύπου Διαχείρισης της Καινοτομίας για τη διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας προσφέρει υποστήριξη για τη διαχείριση της γνώσης.*

---

#### 5.2.6 Διεξάγετε δίκαιες και ενημερωτικές αξιολογήσεις

Μην τιμωρείτε τα λάθη, αλλά να προσπαθείτε να μαθαίνετε από αυτά. Αλλιώς, το προσωπικό θα παραμείνει στους δοκιμασμένους τρόπους εργασίας.

#### 5.2.7 Επιβραβεύετε τις δημιουργικές επιδόσεις

Εξετάστε το ενδεχόμενο να καθιερώσετε ένα σημείο παραλαβής ιδεών και μια γιορτή ή ένα βραβείο για όσες ιδέες οδηγήσουν στην καινοτομία. Αποδώστε στους υπαλλήλους σας την ευθύνη για τη δική τους δουλειά και, αν είναι δυνατόν, αφήστε τους να επιλέξουν σε τι θ επικεντρωθούν, καθώς κάτι τέτοιο θα αυξήσει το κίνητρο.

#### 5.2.8 Προσφέρετε διαχειριστική υποστήριξη στο προσωπικό

Ενημερώστε τους ότι υποστηρίζετε αυτή την καινούρια κατεύθυνση και ότι είστε εκεί για να βοηθήσετε. Τα σημαντικότερα στοιχεία της επιτυχίας είναι οι ανθρώπινοι παράγοντες: η καινοτόμος σκέψη και οι χαρισματικοί ηγέτες που υποστηρίζουν αυτό το έργο. Μια κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία μπορεί να προωθηθεί από την ανώτατη διοίκηση μέσω της υποστήριξης των ιδεών, της επικοινωνίας, του ανοιχτού πνεύματος, της επίγνωσης των συγκρούσεων και της ανεκτικότητας.

#### 5.2.9 Μην ανησυχείτε για την υλοποίηση

Οι ηγέτες, χωρίς να το καταλαβαίνουν, εξασθενούν τη δημιουργικότητα της ομάδας τους εστιάζοντας πολύ νωρίς στην υλοποίηση. Ο πιο γρήγορος δρόμος να σκοτώσετε τη διαδικασία της δημιουργικότητας είναι να απαιτήσετε από την ομάδα σας να παράγει στρατηγικές λύσεις ταυτόχρονα με τις δημιουργικές ιδέες.

#### 5.2.10 Δημιουργήστε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους

Αν είναι δυνατόν, δώστε στο προσωπικό σας λίγο χρόνο για να ολοκληρώσει τα καθήκοντά του, ώστε να έχει περισσότερο χρόνο για να σκεφτεί τη διαδικασία ή να συζητήσει με άλλους που θα μπορούσαν να προσφέρουν κάποια διορατικότητα ή να προκαλέσουν κάποιες ιδέες. Κάντε την κατάλληλη πληροφορία διαθέσιμη την κατάλληλη στιγμή, στο κατάλληλο μέρος και με την κατάλληλη μορφή

Υπάρχουν στο διαδίκτυο πολλές ιδέες για το πώς μπορείτε να κάνετε το περιβάλλον εργασίας πιο ευνοϊκό για τη δημιουργικότητα. Μπορείτε να βρείτε κάποιες στις διευθύνσεις: [https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr\\_b\\_7615498.html](https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr_b_7615498.html) και <https://www.inc.com/quora/how-to-build-a-work-culture-that-encourages-creativity.html>

Τίποτα δεν σκοτώνει τη δημιουργικότητα όπως ένας επικεφαλής που απεχθάνεται το ρίσκο και παίζει εκ του ασφαλούς. Για να πυροδοτήσετε τη δημιουργικότητα, να είστε περίεργοι και να σκέφτεστε τα προβλήματα με το μυαλό του πρωτάρη. Δικτυώστε τον αιώνιο μαθητή που έχετε μέσα σας και κάντε του ικανοποιητικές ερωτήσεις όπως: «Τι θα κάναμε αν ξέραμε ότι δεν πρόκειται να αποτύχουμε;» «Ποιες δυνατότητες υπάρχουν, αν κοιτάξουμε αλλού;» Και, μετά, ακούστε!

## 6 Μέτρηση επιπτώσεων



Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι η μέτρηση της επίπτωσης που έχει η Στρατηγική διαχείρισης της δημιουργικότητας. Όταν καταστρώνετε τη στρατηγική σας, πρέπει να λάβετε υπόψη αυτό το βήμα και να καθορίσετε κάποια μεγέθη που θα χρησιμοποιήσετε για να μετρήσετε την επιτυχία ή μη των πρωτοβουλιών σας, έχοντας κατά νου ότι τα αποτελέσματα θα αργήσουν να φανούν. Μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδό σας έναντι

αυτών των μεγεθών για να βεβαιωθείτε ότι προχωρούν οι επιδιώξεις σας. Φροντίστε τα μεγέθη που θα ορίσετε να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια. Ρωτήστε τον εαυτό σας αν είναι:

**Ποσοτικοποιήσιμα:** Φροντίστε τα μεγέθη μέτρησης να είναι αντικειμενικά (με βάση στατιστικά γεγονότα) και όχι υποκειμενικά (με βάση το ένστικτο ή το «καλό προαίσθημα»).

**Κατανοητά:** Τα μεγέθη μέτρησης πρέπει να είναι εύκολα κατανοητά από όλους στην επιχείρηση. Σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε ευανάγνωστα διαγράμματα και σχήματα που γίνονται γρήγορα κατανοητά.

**Πραγματοποιήσιμα:** Δεν θέλετε να επιλέξετε μεγέθη που δεν μπορείτε να επηρεάσετε. Είναι σημαντικό να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος μέσω της συνηθισμένης δουλειάς τους ή συγκεκριμένων πρότζεκτ που θέτετε.

**Επαναλήψιμα:** Θέλετε τα μεγέθη μέτρησης να σας είναι χρήσιμα περισσότερες από μία φορές. Θα πρέπει να μπορείτε να παρακολουθείτε την πρόοδο έναντι του μεγέθους συναρτήσεως του χρόνου, ώστε να μπορείτε να αναλύετε τις τάσεις.

**Επίκαιρα:** Θα πρέπει τα στρατηγικά μεγέθη να εξετάζονται τουλάχιστον ετησίως, και το πολύ, μηνιαίως. Οποιοδήποτε χρονικό πλαίσιο μεγαλύτερο από αυτό καθιστά δύσκολη τη σύνδεση του μεγέθους με το στρατηγικό σας σχέδιο.

Ένας άλλος τρόπος να μετρήσετε την επίδραση των προσπαθειών σας είναι να χρησιμοποιήσετε ξανά τον πίνακα επιδόσεων δημιουργικότητας που σας έχουμε συστήσει, για να αξιολογήσετε την αρχική σας θέση και να δείτε ποιες αλλαγές έχουν γίνει. Θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τα κενά ανάμεσα στην τρέχουσα και την επιθυμητή επίδοση και θα σας δώσουν τη δυνατότητα να εντοπίσετε πού μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω οι επιτυχημένες στρατηγικές και να καταδείξετε πού βρίσκονται τα προβλήματα ή τα δυνητικά

προβλήματα. Επιπλέον, θα σας προσφέρει τις αναγκαίες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης, καθώς προχωράτε με την δημιουργική σας εταιρεία.

Κατά τον καθορισμό των στόχων μέτρησης, θα μπορούσατε να αναρωτηθείτε εάν η δημιουργικότητα είχε οδηγήσει σε κάποια από τα παρακάτω:

- αυξημένες πωλήσεις;
- βελτιωμένες διαδικασίες;
- αύξηση του μεριδίου της αγοράς;
- αύξηση της ικανοποίησης πελατών;
- αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων;
- οποιοσδήποτε άλλος σχετικός στόχος.

## 6.1 Τελείωσε ή...;

Τώρα έχετε μάθει τις βασικές έννοιες της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και έχετε ανακαλύψει ότι η διοίκηση, η κουλτούρα, η επικοινωνία, η δομή και τα κίνητρα επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργικότητα των ανθρώπων. Έχετε μάθει επίσης ότι το προσωπικό σας είναι ήδη δημιουργικό, αλλά ίσως χρειάζεται καθοδήγηση και ενθάρρυνση για να ασκήσει τη δημιουργικότητά του και ότι όταν οι εργαζόμενοι βελτιώσουν τις δημιουργικές τους ικανότητες, ενισχύονται οι επιδόσεις καινοτομίας ολόκληρης της επιχείρησης.

Έχετε επίσης, πλέον, κάποιες πρακτικές στρατηγικές για την υποστήριξη της δημιουργικής διαδικασίας, της δικής σας και του προσωπικού σας. Αυτό θα σας βοηθήσει να βρείτε περισσότερες ευκαιρίες για καινοτομία και εμπορική επιτυχία. Η χρήση καθιερωμένων εργαλείων και τεχνικών θα σας βοηθήσει να βελτιώσετε την προσέγγισή σας στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα και η εταιρεία σας. Θα έχετε μεγαλύτερη επιτυχία στην επίλυση προβλημάτων και, λόγω αυτού, θα είστε πιο επιτυχημένοι σε αυτό που κάνετε. Θα είστε επίσης πιο επιτυχημένοι στη δημιουργία ιδεών. Για να διατηρήσετε και να επωφεληθείτε από αυτή την ευκαιρία, πρέπει να αναπτύξετε τη διαδικασία διαχείρισης της δημιουργικότητας. Με άλλα λόγια, πρέπει να εστιάσετε στις διαδικασίες και τα συστήματα που επιτρέπουν τη δημιουργικότητα και επομένως την καινοτομία. Αυτό είναι καλή είδηση, επειδή η διαδικασία είναι κλιμακούμενη και επαναλαμβανόμενη. Πολύ πιο αποτελεσματική από την αναμονή για μια σπύθα δημιουργικής ιδιοφυΐας!