

**Η ερώτηση του τεύχους: Πώς διευκολύνεται η Δημιουργικότητα
& Καινοτομία σε μία εταιρεία;
του Εμμανουήλ Περάκη**

Managing Partner - STREAM Management - www.stream-eu.com

Για τις ερωτήσεις σας: info@stream-eu.com

Πώς διευκολύνεται η Δημιουργικότητα & Καινοτομία σε μία εταιρεία;
--

Ολοένα και περισσότερο στην εποχή μας, η Δημιουργικότητα & Καινοτομία αποτελούν όχι μόνο μοχλό ανάπτυξης, αλλά πολλές φορές προϋπόθεση για την επιβίωση κρατών, εταιριών και οργανισμών. Δεν είναι τυχαίο ότι με βάση έρευνα που έγινε φέτος σε πάνω από 1.000 Διευθύνοντες Συμβούλους από την IBM Services σε όλο τον κόσμο, η σημαντικότερη Ηγετική Δεξιότητα τα επόμενα πέντε χρόνια προβλέπεται ότι θα είναι η δεξιότητα της Δημιουργικότητας.

Οι εταιρίες όμως, στο πλαίσιο της προσπάθειας τους να είναι Καινοτόμες, συνήθως εστιάζουν τις προσπάθειές τους αποκλειστικά στο θέμα της ανάπτυξης νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών (συνήθως μέσω αντίστοιχων Τμημάτων), παραμελώντας σημαντικούς τομείς, όπως η διαφοροποίηση στο ίδιο το επιχειρηματικό Μοντέλο που ακολουθούν, αλλά και της εσωτερικής Οργάνωσής τους.

Στο επίπεδο του Μοντέλου λειτουργίας, υπάρχουν παραδείγματα κρατών που δρουν καινοτομικά, όπως το Μπουτάν, όπου η μέτρηση της επιτυχίας του κράτους γίνεται με τον Δείκτη Ακαθάριστης Εθνικής Ευτυχίας και όχι με το ΑΕΠ. Υπάρχουν παραδείγματα εταιριών όπως η Grameen Bank του βραβευμένου με Nobel Ειρήνης Muhammad Yunus, που λειτουργεί όπως κάθε άλλη εταιρία (με 20.000 υπαλλήλους, 2.500 υποκαταστήματα), με τη διαφορά ότι τα κέρδη επαν-επενδύονται για την ανάπτυξη της εταιρίας, ώστε να υποστηρίξει περισσότερους πελάτες («Societal Company»).

Στο επίπεδο της Οργάνωσης, υπάρχουν επιτυχημένες εταιρίες όπως η Gore, στην οποία δεν υπάρχουν ιεραρχία, τίτλοι, οργανωτική δομή κτλ., η Tesco, που κατηγοριοποιεί τους εργαζομένους της με βάση τα κίνητρα τους (πρακτική που είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη, αλλά κυρίως στο Marketing), η InterfaFlor, που ενώ είναι η πιο αξιολάτρευτη εταιρία ως προς την Βιώσιμη Ανάπτυξη παγκοσμίως (με βάση έρευνα της Globescan), δεν έχει διαφημιστικό budget και βασίζεται στο word of mouth.

Το σημαντικό είναι ότι οι «διαφορετικές» αυτές πρακτικές, εκτός του ότι είναι οι ίδιες καινοτόμες και δημιουργικές, παράλληλα δρουν ως καταλύτες πολλαπλασιαστικής δημιουργικότητας μέσα στις εταιρίες.

Ας δούμε όμως 8 προϋποθέσεις για να διευκολύνει μία εταιρία τη Δημιουργικότητα & Καινοτομία των εργαζομένων της, μέσα από τα παραδείγματα κάποιων εταιριών:

1. **Πρόσληψη:** Όπως λέει ο Steve Jobs της Apple «A people hire A people, B people hire C people and C people fire A people». Οι καινοτόμοι άνθρωποι ενίοτε είναι «διαφορετικοί», πολλές φορές είναι ισχυρές προσωπικότητες. Εστιάζοντας στις συνεντεύξεις στο εάν ο υποψήφιος είναι απλά υπάκουος και ακολουθεί τους άγραφους τυπικούς κανόνες που έχουμε συνηθίσει, μάλλον δεν βοηθάμε στη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας, αφού η καινοτομία πηγάζει από τη διαφορετικότητα και όχι από την απόλυτη ομοιογένεια στη συμπεριφορά.
2. **Εσωτερική Επικοινωνία:** Το να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις ασχολίες των συναδέλφων τους αυξάνει τις πιθανότητες να κυοφορήσουν νέες ιδέες, αφού τα ερεθίσματα που λαμβάνουν είναι πολύπλευρα. Η εταιρία Ito Yokado επενδύει το 3% των συνολικών της πωλήσεων για να χρηματοδοτεί συναντήσεις των στελεχών της ανά τον κόσμο.
3. **Συντονισμός:** Η εταιρία YELL ακολουθεί εδώ και δέκα χρόνια μια ιδιαίτερα συστηματική μεθοδολογία, με βάση την οποία ξεκαθαρίζει κάθε χρόνο πέντε στρατηγικούς στόχους (π.χ. αύξηση κατά 20% της ικανοποίησης εργαζομένων) και τους επικοινωνεί πολύπλευρα (π.χ. αυστηρά δισέλιδο έντυπο, επικοινωνία από προϊστάμενο, χρήση intranet). Αυτό διασφαλίζει ότι βελτιώσεις και τροποποιήσεις στον τρόπο δουλειάς κινούνται προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
4. **Πρόσβαση σε Πληροφορίες:** Η εταιρία Google όχι μόνο αποδέχεται αλλά πολύ περισσότερο επιδιώκει τις “εποικοδομητικές αντιπαραθέσεις” μεταξύ των εργαζομένων της, έχει μικρότερη ιεραρχική δομή (κάθε προϊστάμενος έχει περίπου 20 υφιστάμενους, αντί αναλογίας 7:1 αντίστοιχων εταιρειών), διατηρεί ανοιχτά γραφεία, διασφαλίζει εκτεταμένη πρόσβαση σε πληροφορίες (ακολουθώντας τη σχολή «δίνω πρόσβαση στα πάντα, εκτός αυτών που δεν χρειάζεσαι», αντί του συνηθισμένου «δίνω πρόσβαση σε πληροφορίες που κρίνω ότι χρειάζεσαι»). Με τον τρόπο αυτό, τα ερεθίσματα που έχουν οι εργαζόμενοι είναι πολλαπλασιαστικά, αφού κανείς δεν μπορεί να προβλέψει ποιος ή σε ποιο τομέα θα καινοτομήσει.
5. **Συνθήκες Εργασίας:** Το αποτέλεσμα του στρες στον ανθρώπινο εγκέφαλο είναι ότι ενεργοποιείται η περιοχή των συναισθημάτων και της επανάληψης, ενώ απενεργοποιείται η περιοχή της λογικής. Αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι κάτω από πίεση να ακολουθούν γνωστές, δοκιμασμένες και

συνηθισμένες πρακτικές, ενώ οποιαδήποτε ροπή προς το «άγνωστο», προς το «νέο», υποσυνείδητα μπλοκάρεται εν τη γεννέση του. Η εταιρία GORE λειτουργεί χωρίς οργανόγραμμα, ιεραρχία και τίτλους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η πίεση προς τους εργαζόμενους και να αυξάνεται η πιθανότητα καινοτομίας.

6. **Ατομική Δράση:** Κανείς δεν γνωρίζει ποιος ή πότε μπορεί να έχει μία εξαιρετική ιδέα. Η εταιρία 3M έχει θέσει σαν συμβολικό στόχο το 15% του χρόνου όλων των εργαζομένων να αφιερώνεται στην εύρεση νέων προϊόντων. Η ανταμοιβή είναι συμβολική (κάτι που λειτουργεί πολύ πιο αποτελεσματικά από τη χρηματική ανταμοιβή στην επιδίωξη νέων τρόπων εργασίας), η υποβολή προτάσεων μη γραφειοκρατική, ενώ όλες οι προτάσεις αξιολογούνται και ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τους λόγους της πιθανής απόρριψης της ιδέας του.
7. **Ανεπίσημη Δράση:** Η ανεπίσημη δράση δύο μηχανικών στην εταιρία HP οδήγησε στην κατασκευή για πρώτη φορά των γνωστών μας εκτυπωτών inkjet, παρόλο που κάτι τέτοιο δεν ήταν στις επίσημες αρμοδιότητες τους. Το να υπάρχει ελευθερία στην έκφραση ιδεών σε περιοχές πέρα από τις επίσημες αρμοδιότητες των εργαζομένων, αλλά και να δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης των ιδεών αυτών, αυξάνει το κίνητρο για καινοτομία.
8. **Τύχη-Περίεργια:** Η γλυκαντική ουσία ασπαρτάμη είναι αποτέλεσμα ενός ατυχήματος που συνέβη σε ένα εργαστήριο το 1965 και της περιέργειας ενός χημικού να δοκιμάσει την ουσία, κάτι βέβαια εντελώς παράλογο με βάση τους κανόνες ενός Χημείου. Παρόλο που είναι ιδιαίτερα δύσκολο, οι εταιρίες πρέπει να διαχειρίζονται όχι μόνο όσα γνωρίζουν ότι γνωρίζουν (διαδικασίες, μελέτες κτλ), αλλά και όσα γνωρίζουν ή δεν γνωρίζουν ότι δεν γνωρίζουν (π.χ. μέσω πειραματισμών).

Εάν όλα τα παραπάνω σας κάνουν να αναρωτιέστε εάν η Καινοτομία & Δημιουργικότητα είναι θέμα των εργαζομένων, η απάντηση είναι θετική. Με βάση έρευνα της IBM Services, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι πιστεύουν σε ποσοστό 60% ότι η κύρια πηγή καινοτομίας σε μία επιχείρηση είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της. Η δημιουργία Κουλτούρας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μπορεί να μην διασφαλίζει την Καινοτομία & Δημιουργικότητα, σίγουρα όμως είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξή της.