

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

Θέμα:

**« Η ΑΜΦΙΣΒΗΤΟΥΜΕΝΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ BRAINSTORMING
(ΙΔΕΟΘΥΕΛΛΑ) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΣΤΑ
ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**



Φοιτητές: Γιαννακόπουλος Ιωάννης, ΑΜ: 14005,
Καρτερολιώτη Μαρία-Ελένη ΑΜ: 13248,
Κουτρουμάνης Γεράσιμος, ΑΜ: 12349

Επιβλέπων Καθηγητής: Ηλιόπουλος Παναγιώτης

Πάτρα, 2016

Ευχαριστίες

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές ευχαριστίες μας σε όλους όσους βρέθηκαν δίπλα μας και μας στήριξαν όλο αυτό το διάστημα, ο καθένας με το δικό του τρόπο. Ιδιαίτερα θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας *κ. Παναγιώτη Ηλιόπουλο*, ο οποίος με τις πολύτιμες συμβουλές του και με τη σωστή καθοδήγησή του μας βοήθησε να καταλήξουμε σε αυτό το επιθυμητό αποτέλεσμα και παράλληλα να διευρύνουμε τους ορίζοντες του γνωστικού μας πεδίου για τη μετέπειτα ζωή μας.

Τέλος, οφείλουμε να αφιερώσουμε την πτυχιακή μας εργασία στις οικογένειές μας που μας συμπαρυστάθηκαν σε όλα τα χρόνια της φοίτησής μας στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και αμφιλεγόμενο περιβάλλον, που οι ισορροπίες σε επιχειρηματικό επίπεδο ολοένα και μεταβάλλονται, η μελέτη των εργαλείων από τα οποία προκύπτουν δημιουργικές λύσεις σε ζητήματα νευραλγικής σημασίας, κρίνεται αναγκαία.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό την διεξοδική εξέταση της τεχνικής brainstorming, η οποία χρησιμοποιείται για την παραγωγή ιδεών προκειμένου να επέλθει η βέλτιστη λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή ζήτημα που απασχολεί την επιχείρηση.

Αρχικά αναλύονται οι έννοιες της δημιουργικής σκέψης και της επιχειρηματικής καινοτομίας, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με τη νέα μορφή επιχειρηματικότητας και συμβάλλουν στην επιτυχία και επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια των Ομάδων Εργασίας, καθώς μέσα από την οργανωμένη συλλογική προσπάθεια, την ομαδική συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα προκύπτουν οι βέλτιστες εναλλακτικές λύσεις. Ακολουθεί η εις βάθος έρευνα της τεχνικής του brainstorming, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις έννοιες που αναλύονται προηγουμένως. Τέλος, γίνεται μια εκτενής αναφορά της χρησιμότητας του brainstorming στις επιχειρήσεις και παράλληλα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα μιας συνεδρίας brainstorming σε μία πραγματική επιχείρηση, η οποία αναζητά λύσεις για να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Λέξεις – Κλειδιά: δημιουργικότητα, δημιουργική σκέψη, ομάδες εργασίας, τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων, συνεδρία Brainstorming, χρησιμότητα brainstorming

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	13
1.1 Δημιουργική Σκέψη – Δημιουργικότητα	13
1.1.1 Η έννοια της Δημιουργικότητας	13
1.1.2 Τύποι Δημιουργικότητας	16
1.1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της δημιουργικότητας.....	16
1.1.4 Χαρακτηριστικά και Κριτήρια Αξιολόγησης της Δημιουργικότητας ...	17
1.1.5 Τρόποι Ανάπτυξης της Δημιουργικότητας	18
1.1.6 Η δημιουργικότητα ως παράγοντας της παραγωγικότητας	20
1.2 Επιχειρηματική Καινοτομία.....	22
1.2.1 Η έννοια της Επιχειρηματικότητας.....	22
1.2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση της Καινοτομίας	23

1.2.3	Τύποι Καινοτομίας.....	24
1.2.4	Αναγκαιότητα Καινοτομίας.....	25
1.2.5	Η καινοτομία στον επιχειρηματικό κόσμο	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο. ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		32
2.1	Εννοιολογική Προσέγγιση της Ομάδας	32
2.1.1	Διάκριση των Ομάδων.....	34
2.1.2	Ανάγκες που ικανοποιούν οι ομάδες	35
2.1.3	Μέγεθος της Ομάδας	36
2.1.4	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας...37	
2.2	Δημιουργία των ομάδων	38
2.2.1	Στάδια Ανάπτυξης της ομάδας	39
2.3	Ομαδική Λήψη Αποφάσεων και Τεχνικές	42
2.3.1	Λήψη Αποφάσεων	42
2.3.2	Ομαδική Λήψη Αποφάσεων	42
2.3.3	Τεχνικές Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. ΙΔΕΟΘΥΕΛΛΑ – BRAINSTORMING		46
3.1	Εννοιολογική Προσέγγιση Brainstorming	46
3.2	Χρήση Brainstorming.....	50
3.3	Σχεδιασμός μίας συνεδρίας Brainstorming.....	52

3.4	Προδιαγραφές & Κανόνες για τη διεξαγωγή του Brainstorming	54
3.4.1	Αρμοδιότητες και Υποχρεώσεις του Βοηθού – Συντονιστή της ομάδας της συνεδρίας Brainstorming.....	58
3.4.2	Διάρκεια μιας συνεδρίας brainstorming	59
3.5	Εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε μία συνεδρία Brainstorming.....	59
3.6	Μορφές Brainstorming.....	62
3.6.1	Το Αντίστροφο Brainstorming	62
3.7	Αξιολόγηση της τεχνικής Brainstorming	67
3.8	Παραλλαγές του Brainstorming	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ BRAINSTORMING..		
.....		72
4.1	Τα μειονεκτήματα της τεχνικής Brainstorming	72
4.2	Τα Πλεονεκτήματα της τεχνικής Brainstorming.....	76
4.2.1	Το Brainstorming στη Διαχείριση Συγκρούσεων	77
4.3	Κριτική της τεχνικής Brainstorming	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. ΤΟ BRAINSTORMING ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....		87
5.1	Παράδειγμα συνεδρίας Brainstorming σε μία επιχείρηση	88
5.1.1	Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης	89
5.1.2	Διατύπωση Προβλήματος.....	89
5.1.3	Συνεδρία Brainstorming.....	89
5.1.4	Αξιολόγηση των ιδεών της συνεδρίας Brainstorming	92

5.1.5	Προτάσεις που προκύπτουν από τη συνεδρία Brainstorming	93
5.2	Παράδειγμα συνεδρίας Brainstorming για δημιουργία νέων ασφαλιστικών πακέτων με βάση την ανάλυση αναγκών.....	94
5.2.1	Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης	94
5.2.2	Διατύπωση Προβλήματος.....	94
5.2.3	Συνεδρία Brainstorming.....	95
5.2.4	Αξιολόγηση Ιδεών της Συνεδρίας Brainstorming.....	95
5.2.5	Δεύτερη Συνεδρία Brainstorming	96
5.2.6	Αξιολόγηση Ιδεών της δεύτερης συνεδρίας brainstorming	96
5.3	Παράδειγμα συνεδρίας Brainstorming για τον προσδιορισμό των κύριων εργασιών μιας διαδικασίας	97
5.3.1	Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης	97
5.3.2	Διατύπωση Προβλήματος.....	97
5.3.3	Συνεδρία Brainstorming.....	97
5.3.4	Αξιολόγηση Ιδεών και Πρόταση	98
5.3.5	Παράδειγμα συνεδρίας Brainstorming για την επίλυση του προβλήματος χωρητικότητας σε χώρο στάθμευσης.	99
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	103
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Αποτελεσματικότητας της ομάδας	38
Σχήμα 2.2. Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων	41
Σχήμα 3.1 Οι κανόνες της συνεδρίας Brainstorming	56
Σχήμα 3.2. Γενικό Σχήμα μιας συνεδρίας Brainstorming	57
Σχήμα 5.1 Νοητικός Χάρτης με την περίληψη των ιδεών που προέκυψαν από τη συνεδρία Brainstorming	91

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας μέσω συγκεκριμένων τεχνικών ομαδικής λήψης αποφάσεων	44
Πίνακας 3.1 Ξενόγλωσση Αρθρογραφία κατά τα έτη 1958 - 1988.....	49
Πίνακας 5.1 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των ιδεών που προέκυψαν από τη συνεδρία brainstorming	92

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 5.1 Το πρόβλημα και οι ιδέες	100
Εικόνα 5.2 Ομαδοποίηση ιδεών.....	101
Εικόνα 5.3 Συνδυασμός ιδεών	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πραγματικότητα στην αγορά μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς. Τις τελευταίες δεκαετίες η επιχειρηματική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται σαν σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας, καθώς περιλαμβάνει πολλές καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες. Άλλωστε, ο διεθνής ανταγωνισμός, οι ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και οι μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων καθιστούν την καινοτομία ως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της οικονομικής ανάπτυξης και σημαντική προϋπόθεση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.

Εκτός από τη δημιουργικότητα και την καινοτόμο δράση, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν στο σύγχρονο περιβάλλον αλλά και για να χαράξουν μια επιτυχημένη πορεία χρειάζονται ενεργητικές ομάδες ανθρώπων, οι οποίες να παράγουν ιδέες δημιουργικές και καινοτόμες, οι οποίες να ωφελούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα, οι ομάδες εργασίας χρειάζονται και τις βέλτιστες τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων, μέσω των οποίων θα προκύπτει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Μία από αυτές τις τεχνικές είναι και η συνεδρία brainstorming, η οποία αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη λήψη αποφάσεων, καθώς παράγονται ιδέες χρήσιμες για την πορεία της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διεξοδική εξέταση της τεχνικής brainstorming, η οποία έχει σαν βασικό σκοπό την παραγωγή ιδεών για να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, η αξιολόγηση των οποίων επιφέρει τη βέλτιστη λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή ζήτημα που απασχολεί την επιχείρηση.

Στο Πρώτο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης αναλύονται δύο έννοιες, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με τη νέα μορφή επιχειρηματικότητας και συμβάλλουν στην επιτυχία και επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι έννοιες αυτές είναι η δημιουργική σκέψη και η επιχειρηματική καινοτομία, οι οποίες παρουσιάζουν αυξημένη δυναμική στον επιχειρηματικό κόσμο.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση των Ομάδων Εργασίας, καθώς μέσα από την οργανωμένη συλλογική προσπάθεια, την ομαδική συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα προκύπτουν σημαντικά αποτελέσματα και η ομαδική λήψη αποφάσεων τόσο στην κοινωνική ζωή, όσο και στον κόσμο των επιχειρήσεων επιφέρει τις βέλτιστες εναλλακτικές λύσεις.

Στη συνέχεια, στο Τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο, ερευνάται εις βάθος η τεχνική του brainstorming, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις έννοιες που αναλύονται στα προγενέστερα κεφάλαια. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται η έννοια του Brainstorming, ο τρόπος που χρησιμοποιείται, ο σχεδιασμός μίας τέτοιας τεχνικής, οι προδιαγραφές και οι κανόνες που απαιτούνται για τη διενέργειά της και άλλες παραλλαγές αυτής της τεχνικής. Τέλος, πραγματοποιείται η αξιολόγηση της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών και τα αποτελέσματα που αποφέρει στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Στο Τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια εκτενής αναφορά της χρησιμότητας του brainstorming στις επιχειρήσεις και παράλληλα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα μίας συνεδρίας brainstorming σε μία πραγματική επιχείρηση, η οποία αναζητά λύσεις για να αυξήσει τις πωλήσεις της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1998), *“η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες, εφόσον η δημιουργικότητα αποτελεί τη βάση της καινοτομίας, η οποία στην εξέλιξή της παρουσιάζει δυσκολίες, οι οποίες για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργική σκέψη. Η σύλληψη μιας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες, που αποτελούν το σημείο εκκίνησης”*.

1.1 Δημιουργική Σκέψη – Δημιουργικότητα

Ως δημιουργική σκέψη ορίζεται η νοητική εκείνη ικανότητα που σχετίζεται με τη διαμόρφωση νέων, πρωτότυπων ιδεών και βασίζεται στην ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ποικίλους τρόπους προσέγγισης ενός προβλήματος και να βρίσκει πλήθος ιδεών και λύσεων για κάθε πρόβλημα που το απασχολεί. Άρα, η δημιουργική σκέψη δεν είναι κάτι το αφηρημένο και αόριστο (Παπαχαρίση, 2015).

Η δημιουργική σκέψη είναι άμεσα συνυφασμένη με τη δημιουργικότητα, η οποία θεωρείται ένα σημαντικό ανθρώπινο προσόν απαραίτητο τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο σε κάθε είδους ανθρώπινη δραστηριότητα (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008).

1.1.1 Η έννοια της Δημιουργικότητας

Με την έννοια της Δημιουργικότητας, έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς αρκετοί συγγραφείς και έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, οι οποίοι όλοι είναι επιστημονικά αποδεκτοί. Οι Newell και Shaw (1972) ορίζουν τη δημιουργικότητα ως *“την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών που συνιστούν μια ριζική καινοτομία ή λύση σε ένα πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση του προβλήματος”* (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008). Άλλοι συγγραφείς εκφράζουν την άποψη ότι με τη

δημιουργικότητα της σκέψης αξιοποιείται και ενσωματώνεται με διαφορετικό τρόπο η υφιστάμενη γνώση (Σεφερτζή, 2000). Σύμφωνα με τον Μαγνήσαλη (1998), η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής ενός νέου έργου ή μιας νέας ιδέας, ή οτιδήποτε νέο, η δημιουργία του οποίου βασίζεται στη φαντασία (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008).

Μία άλλη προσέγγιση της Δημιουργικότητας πραγματοποιήθηκε το 1999 από τον Higgins σύμφωνα με τον οποίο μια δημιουργική λύση ενδέχεται να είναι αξιοποιήσιμη ή να αποσκοπεί στην προσέλκυση θετικών αξιολογήσεων (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008). Ταυτόχρονα, ο ίδιος επισημαίνει ότι μια δημιουργική σκέψη πρέπει να έχει αξία, είτε είναι πρωτότυπη, είτε αποτελεί ανασύνθεση άλλων (Σεφερτζή, 2000). Μία σχετικά πρόσφατη θεώρηση της έννοιας της δημιουργικότητας από τον Παρασκευόπουλο το 2004, αντιλαμβάνεται τη δημιουργική σκέψη ως την ικανότητα του μυαλού να εξετάζει και να επεξεργάζεται τα στοιχεία του προβλήματος με ελεύθερο τρόπο, επιτρέποντας νέους και ανορθόδοξους συνδυασμούς, στοχεύοντας στην εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών εναλλακτικών λύσεων (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ο Guilford (1950), εκφράζει την άποψη ότι η δημιουργικότητα καλύπτει τις πιο χαρακτηριστικές ικανότητες των δημιουργικών ατόμων, οι οποίες καθορίζουν την πιθανότητα για ένα άτομο να εκφράσει μια δημιουργική συμπεριφορά η οποία έχει σαν βασικά συστατικά την εφευρετικότητα, τη σύνθεση και το σχεδιασμό. Παράλληλα, λίγα χρόνια αργότερα, ο Torrance (1962), ορίζει ότι η δημιουργική σκέψη είναι μία βασική ανθρώπινη ικανότητα που σχετίζεται με το σχηματισμό νέων ιδεών και υποθέσεων, της δοκιμής αυτών σε πρακτικά ζητήματα και τις διαπίστωσης των αποτελεσμάτων. Τέλος, σύμφωνα με τον Taylor (1975), η δημιουργικότητα αποτελεί τη νοητική εκείνη διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ιδεών τόσο καινοτόμων, όσο και πολύ χρήσιμων.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα παρουσιαστεί μία τελευταία εννοιολογική προσέγγιση των M. Syrett και J. Lammiman, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη δημιουργική σκέψη ως μία διαφορετική αντίληψη του προβλήματος και

εκφράζουν τη δυνατότητα συμβιβασμού των φαινομενικά ασυμβίβαστων (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008).

Όπως γίνεται αντιληπτό, επικρατεί πολυφωνία στο ζήτημα της Δημιουργικότητας. Σύμφωνα με τη Σεφερτζή (2000), *“η δημιουργικότητα συνίσταται στη δημιουργία νέων ιδεών ή την ανασύνθεση γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούργιο, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σε ένα πρόβλημα”*. Η φύση τη δημιουργικής σκέψης προϋποθέτει τόσο κίνητρα, όσο και συναισθήματα, καθώς αποτελεί ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό στοιχείο του ανθρώπινου νου και στηρίζεται σε αντίστοιχες καθημερινές ικανότητες, όπως στη μνήμη, την αντίληψη, την αναλογική σκέψη, την αυτοκριτική κ.λπ. (Σεφερτζή, 2000).

Ειδικά όσον αφορά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αποτελεί και κεντρικό στοιχείο της ανάλυσης της παρούσας εργασίας, η δημιουργικότητα κρίνεται ως η βασικότερη κι περισσότερο επιθυμητή δεξιότητα, ώστε μια επιχείρηση να είναι ικανή να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Μια από τις προκλήσεις αυτές, σχετίζεται με τη περιπλοκότητα που εντοπίζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις και, βάσει έρευνας, οι ιθύνοντες προσδιορίζουν τη δημιουργικότητα ως τη σημαντικότερη δεξιότητα διοίκησης που διευκολύνει τη διαχείριση αυτής της σύνθετης δομής.

Η δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις, κρίνεται ως αναγκαία σε όλα τα επίπεδα δράσης και οι προϊστάμενοι των τμημάτων αξιοποιούν την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα ως καταλύτες για δημιουργία στην εργασία τους. Οι δημιουργικοί ηγέτες, πρέπει να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες ως προκλήσεις που απελευθερώνουν και δεν περιορίζουν τις δημιουργικές κινήσεις. Επιπλέον, η δημιουργική ηγεσία, αναγνωρίζει το ρίσκο από την εφαρμογή νέων μεθόδων και δε φοβάται την αποτυχία.

Βασικό στόχο για τις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελεί η καλλιέργεια της δημιουργικότητας και η ενσωμάτωση του πειραματισμού. Οι πραγματικά δημιουργικοί ηγέτες στηρίζουν τη καινοτομία, ενθαρρύνουν τους υπόλοιπους στο να εγκαταλείψουν ξεπερασμένες μεθόδους και αναλαμβάνουν ισορροπημένους

κινδύνους. Είναι δεκτικοί στο να υιοθετήσουν νέες μεθόδους διοίκησης και επικοινωνίας, ειδικά αυτοί που εργάζονται με τη νέα γενιά εργαζομένων, συνεργατών και πελατών (Dragoon, 2010).

1.1.2 Τύποι Δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα διακρίνεται σε τρεις τύπους, από τους οποίους προκύπτουν και οι διαφορετικοί τρόποι δημιουργίας καινοτόμων ιδεών. Οι τρεις αυτοί τύποι είναι (Σεφερτζή, 2000):

1. Η Συνδυαστική Δημιουργικότητα, η οποία περιλαμβάνει το συνδυασμό υφιστάμενων ιδεών.
2. Η Διερευνητική Δημιουργικότητα, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών μέσω διερευνητικού τρόπου των δομημένων εννοιών.
3. Η Μετασχηματική Δημιουργικότητα, η οποία λόγω και του χαρακτηρισμού της, μετασχηματίζει τη δομή με σκοπό τη δημιουργία νέων.

1.1.3 Παράγοντες Διαμόρφωσης της Δημιουργικότητας

Σύμφωνα με την Amabile (2012), η δημιουργικότητα που είναι σε θέση να αξιοποιήσει ένα άτομο για προσωπικό και επαγγελματικό όφελος, εξαρτάται από τις πιο κάτω συνιστώσες:

Τις σχετικές δεξιότητες: σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι γνώσεις, η εξειδίκευση, οι τεχνικές δεξιότητες, η οξυδέρκεια και το ταλέντο.

- ❖ Η δημιουργική σκέψη: εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιμετωπίζει τα προβλήματα που του τίθενται προς επίλυση.
- ❖ Η υποκίνηση: η εσωτερική υποκίνηση από το ίδιο το άτομο είναι ένα είδος πάθους. Αναλαμβάνει το έργο ή το πρόβλημα προς επίλυση επειδή είναι ενδιαφέρον, αποτελεί πρόκληση ή ικανοποίηση. Διαφέρει σε σχέση με την

εξωτερική υποκίνηση, όπου μια εργασία αναλαμβάνεται με σκοπό την ανταμοιβή ή τον ανταγωνισμό. Σημαντική παρατήρηση αποτελεί το γεγονός ότι τα άτομα τείνουν να είναι περισσότερο δημιουργικά όταν υποκινούνται εσωτερικά λόγω ενδιαφέροντος, ενθουσιασμού ή ικανοποίησης, παρά όταν υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες.

- ❖ Το κοινωνικό περιβάλλον: εδώ περιλαμβάνονται οι εξωγενείς υποκινητικοί παράγοντες, που έχει παρατηρηθεί ότι υποσκάπτουν την εσωτερική υποκίνηση που, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, είναι περισσότερο αποτελεσματική όσον αφορά την δημιουργικότητα.

1.1.4 Χαρακτηριστικά και Κριτήρια Αξιολόγησης της Δημιουργικότητας

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η δημιουργικότητα αποτελεί την διαθεματική ικανότητα και δεξιότητα των ατόμων να εφαρμόζουν τόσο τις γνώσεις, όσο και τις δεξιότητές τους που έχουν αποκτήσει στην πορεία της ζωής τους σε νέες καταστάσεις (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2009).

Κατά γενική ομολογία, η δημιουργικότητα χαρακτηρίζεται για την πολύπλευρη και πολυπαραγοντική πλευρά της, καθώς και για την αναγνωρισιμότητά της σε πολλά επίπεδα. Ταυτόχρονα, εμφανίζει ποικιλία εκφάνσεων, καθώς αλληλεπιδρά το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον. Όπως είναι φυσικό, το αποτέλεσμα της δημιουργικότητας είναι η ανάδειξη δημιουργικών δυνατοτήτων και με αυτό τον τρόπο συμβάλλει στην εξέλιξη κάθε επιστημονικού κλάδου (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2009).

Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογείται η δημιουργικότητα έχουν άμεση σχέση με την ευαισθησία απέναντι στα προβλήματα του περιβάλλοντος, με τη νοητική ευχέρεια, τη νοητική ευελιξία, την πρωτοτυπία της σκέψης και την ικανότητα σύνθεσης, μετασχηματισμών και επεξεργασίας (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2009).

1.1.5 Τρόποι Ανάπτυξης της Δημιουργικότητας

Είναι πολλοί εκείνοι οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με τις τεχνικές που συνάδουν με τη δημιουργικότητα, αναζητώντας τρόπους για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Σύμφωνα με την Καρατζιά – Σταυλιώτη (2009), ο καταιγισμός ιδεών, με τον οποίο ασχολείται η παρούσα μελέτη και αναλύεται εκτενέστερα στα ακόλουθα κεφάλαια, η δημιουργική διήγηση, τα δίκτυα ιδεών, οι χάρτες εννοιών, οι ελεύθερες δραστηριότητες διασύνδεσης είναι μερικές από τις τεχνικές που προωθούν αλλά και εξελίσσουν τη δημιουργική σκέψη και παράλληλα είναι χρήσιμες για κάθε ομάδα εργασίας που αναζητά λύσεις.

Ο Chamorro-Premuzic (2015), υποστηρίζει ότι, έως ένα βαθμό, το επίπεδο της δημιουργικότητας ενός ατόμου είναι δύσκολο να αλλάξει. Σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η διανοητική περιέργεια, η διάθεση για νέες εμπειρίες και ο μη συμβιβασμός, που διαμορφώνονται στην αρχή της ενηλικίωσης. Οι δημιουργικοί άνθρωποι, επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι διαθέτουν υψηλό δείκτη νοημοσύνης και χαμηλότερη αυτοσυγκράτηση σε σχέση με τα ταλέντα τους.

Η δημιουργικότητα δεν είναι εντελώς εγγενής και μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω απελευθερωτικών παρεμβάσεων, ειδικά όταν αυτές εφαρμόζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Γενετικές μελέτες καταδεικνύουν ότι μόνο το 10% της δημιουργικής ικανότητας καθορίζεται από τα γονίδια, οπότε υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

Στη περίπτωση της ανάπτυξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων σε μια ομάδα ή μια επιχείρηση, οι πιο κάτω μέθοδοι, μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα, εάν εφαρμοστούν επαρκώς και ορθά από τον διοικούντα:

→ **Εποικοδομητική κριτική:** εφόσον οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι όσο δημιουργικοί νομίζουν, είναι σημαντικό η κάθε προσπάθεια διοίκησης της δημιουργικότητας να ξεκινά με την εποικοδομητική κριτική, ειδικά στις περιπτώσεις ναρκισσισμού όπου η εκτίμηση ενός ατόμου για τις δυνατότητές του είναι μη ρεαλιστική. Η εποικοδομητική κριτική είναι καθοριστική για τον

περιορισμό της απόστασης ανάμεσα στην αυτοπεποίθηση και την ικανότητα. Οι εργαζόμενοι που αναζητούν την εποικοδομητική κριτική είναι περισσότερο δημιουργικοί από τους συναδέλφους τους. Αντίθετα, αυτοί που την αγνοούν, είναι δημιουργικοί μόνο κατά τη δικής του εκτίμηση.

- **Εκπαίδευση:** έχουν προσδιοριστεί αρκετές πρακτικές για την ενίσχυση της δημιουργικής απόδοσης. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση των ατόμων στις εξακρίβωση νέων ιδεών, η ανάληψη πρωτοποριακών έργων ή ο συνδυασμός άσχετων στοιχείων μπορούν να τονώσουν τη δημιουργικότητα.
- **Ανάθεση επιθυμητών εργασιών:** μια από τις σημαντικότερες μεθόδους ενίσχυσης της δημιουργικότητας είναι η αύξηση της υποκίνησης, ειδικά της εσωτερικής. Όταν τα άτομα απασχολούνται σε εργασίες που αρέσκονται, απελευθερώνουν όλη τη δημιουργικότητα που διαθέτουν.
- **Ανάπτυξη της εξειδίκευσης:** η δημιουργική δράση είναι μια λειτουργία, όχι μόνο δυνατότητας, πνευματικής ικανότητας και υποκίνησης, αλλά και εξειδίκευσης. Πολλοί άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι οι γνώσεις υπερκαλύπτουν τη δημιουργικότητα, ότι όσο περισσότερη πληροφορία συλλέγεται, τόσο πιο δύσκολο είναι να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα. Από τη μια, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί μια ιδέα η οποία είναι πλήρως πρωτότυπη. Από την άλλη, χωρίς της ειδίκευση, δεν γίνεται να παραχθεί κάτι δημιουργικό. Έτσι, η μεγαλύτερη εξειδίκευση, ειδικά σε τομείς που αρέσκονται οι εργαζόμενοι, αυξάνει το επίπεδο της δημιουργικότητας.

Δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι αν και η ατομική δημιουργικότητα αποτελεί προσόν, η ομαδική δημιουργικότητα είναι ακόμα πιο σημαντική. Η δημιουργικότητα είναι περισσότερο προϊόν ομαδικής προσπάθειας που μπορεί να επέλθει από συντονισμένες ομαδικές ενέργειες. Εφόσον απαιτείται από τα άτομα να παραμερίσουν τον εγωισμό τους και να εργασθούν ως μέλη ομάδας, η ηγεσία είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Προκειμένου να ενισχυθεί η δημιουργικότητα μιας ομάδας, ο Chamorro-Premuzic (2015), προτείνει τις κάτωθι μεθόδους:

- **Ισορροπία αντιθέσεων και ομοιοτήτων:** οι ομάδες που έχουν υψηλή απόδοση, τείνουν να ομοιάζουν αναφορικά με τις αξίες τους- υποκινούνται

από τα ίδια στοιχεία- αλλά διαφέρουν ως προς το χαρακτήρα- προσωπικότητα, ικανότητες κ.τ.λ.

- **Δεκτικότητα στην αποτυχία:** πρόκειται για μια συνηθισμένη και αμφιλεγόμενη άποψη, αλλά είναι αληθινή. Πολλοί Manager κι επιχειρήσεις υποτίθεται ότι είναι δεκτικοί στη δημιουργικότητα, αλλά δεν τους απασχολεί επαρκώς το τι πρέπει να κάνουν για να τη προωθήσουν. Επιθυμούν οι εργαζόμενοι να αποδίδουν τα μέγιστα με το λιγότερο κόστος και στηρίζουν τις δημιουργικές ιδέες μόνο στην περίπτωση που αποδίδουν εκ του ασφαλούς. Εάν δεν αποδεχτούν ότι η αποτυχία είναι στοιχείο της όλης διαδικασίας, δεν θα ενθαρρύνουν ποτέ τους εργαζομένους στο να γίνουν περισσότερο δημιουργικοί.

1.1.6 Η δημιουργικότητα ως παράγοντας της παραγωγικότητας

Είναι κοινώς παραδεκτό ότι κάθε επιχείρηση επιδιώκει το μέγιστο κέρδος που, συνήθως, προέρχεται από την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγικότητά της. Η παραγωγικότητα, επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους, στις οποίες περιλαμβάνεται και η δημιουργικότητα.

Ο Jones (2014), θεωρεί ότι η δημιουργικότητα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, διότι:

- Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, προωθεί την εργασία χωρίς περιορισμούς. Οι καινοτόμες ιδέες, είτε αναφέρονται σε κάποιο νέο προϊόν είτε σε μια διαφορετική παραγωγική διαδικασία, μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί η δημιουργικότητα μετατρέπει την εργασία σε ένα χώρο όπου οι ξεπερασμένες μέθοδοι εγκαταλείπονται άμεσα. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ελεύθεροι να θέσουν ερωτήματα, τώρα δεν θα αναλύσκονται σε μη παραγωγικές μεθόδους.

- Η δημιουργικότητα δίνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης σημαντικών προβλημάτων. Η παραγωγικότητα, συνήθως, νοείται ως μια διαδικασία ενασχόλησης με το ίδιο έργο, επαναλαμβανόμενα, με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Αν κι αυτό είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις, εμποδίζει τους εργαζόμενους από το να ασχοληθούν με σημαντικότερα προβλήματα κι έτσι εφαρμόζουν τις συνήθειες διαδικασίες. Η ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης καθιστά τους εργαζόμενους ικανούς να δημιουργούν μια γενικότερη εντύπωση για την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται και να εστιάζουν σε ζητήματα που έχουν μεγαλύτερη επιρροή στη παραγωγική διαδικασία.
- Η ενίσχυση της δημιουργικότητας στους εργαζόμενους, τους δημιουργεί την αίσθηση ότι είναι σε θέση να διαμορφώσουν οι ίδιοι το περιβάλλον εργασίας. Η ελευθερία επιρροής που παρέχεται στους εργαζόμενους, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο. Κανείς δε θέλει να αισθάνεται ότι εργάζεται μηχανικά, χωρίς να έχει τη δυνατότητα επιρροής στην εργασία του.
- Η δημιουργικότητα προκαλεί στα άτομα συναισθηματική επένδυση. Η εργασία χωρίς συναίσθημα, καταλήγει να είναι αγγαρεία για τους εργαζόμενους και καταναγκαστικό έργο. Για πολλούς, μάλιστα, ειδικά για τους επιχειρηματίες, υποστηρίζεται ότι το πάθος για την εργασία τους είναι τόσο απαραίτητο, όσο η αναπνοή για τη ζωή τους. Αλλά για κάποιους άλλους, η πρόκληση αυτού του συναισθήματος απαιτεί περισσότερη υποκίνηση. Άσχετα από το τμήμα ή τη θέση απασχόλησης, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε δημιουργικές διαδικασίες μπορούν να παράγουν ιδέες, παρά να εκτελούν μόνο εντολές. Όταν οι εργαζόμενοι δημιουργούν και αναπτύσσουν μια ιδέα από την αρχή μέχρι και την εκτέλεσή της, επενδύουν περισσότερο συναισθηματικά και προσπαθούν ακόμα πιο συστηματικά για να την ολοκληρώσουν, λόγω της ψυχικής ευδαιμονίας που τους διακατέχει.

- Η προώθηση της δημιουργικότητας απομακρύνει το φόβο της αποτυχίας. Σημείο κλειδί για την ενίσχυση ενός δημιουργικού περιβάλλοντος είναι η παροχή ελευθερίας στους εργαζόμενους σχετικά με την αποτυχία. Ο φόβος της αποτυχίας υποσκάπτει τα δημιουργικά περιβάλλοντα, εμποδίζει τη ροή των ιδεών και τελικώς περιορίζει τη παραγωγικότητα. Ο φόβος μειώνει τις πιθανότητες βελτίωσης και της δημιουργίας νέων και περισσότερο αποδοτικών μεθόδων εργασίας. Η αποτυχία που ανακύπτει από μια νέα ιδέα, θα πρέπει να ενθαρρύνει τη καινοτόμο σκέψη.

1.2 Επιχειρηματική Καινοτομία

1.2.1 Η έννοια της Επιχειρηματικότητας

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα άκρως ρευστό και ανταγωνιστικό περιβάλλον δίνοντας μεγάλη έμφαση στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι ένα ζήτημα με το οποίο ασχολήθηκε πρώτος ο Ιρλανδός Οικονομολόγος Ρίτσαρντ Καντιλόν το 1734, από τη Γαλλία. Ο Καντιλόν εστίασε στον άνθρωπο που ασχολείται με την επιχειρηματικότητα, δηλαδή τον επιχειρηματία, και τον χαρακτήρισε ως *“ένα άτομο εφοδιασμένο με προνοητικότητα και αυτοπεποίθηση για να λειτουργήσει σε συνθήκες όπου τα κόστη είναι πιθανόν γνωστά αλλά οι αμοιβές όχι”*. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί αντικείμενο μελέτης μιας κοινωνικής επιστήμης και δεν υπάρχει μόνο ένας κοινός αποδεκτός ορισμός που να χαρακτηρίζει τον επιχειρηματία. Σύμφωνα με τον Gartner (1990), επιχειρηματίας είναι αυτός που συλλαμβάνει μια δημιουργική ιδέα, την προσαρμόζει σε ευκαιρία αγοράς και συγκεντρώνει όλους εκείνους τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή της με σκοπό αργότερα να αποκομίσει κέρδος. Η επιτυχία μιας επιχείρησης και ενός επιχειρηματία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία τους.

Σύμφωνα με τον Τσακλάγκανο (1999), επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία, η ανάπτυξη και η υλοποίηση νέων λύσεων για την ικανοποίηση αναγκών, μέσω των νέων συνδυασμών των συντελεστών της παραγωγής και τρόπων αξιοποίησης των υπαρχόντων, αλλά και νέων πόρων. Ο επιχειρηματίας είναι ο φορέας του επιχειρηματικού πνεύματος και το υποκείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, έχοντας, σαφώς, την ευθύνη και τον κίνδυνο της εξεύρεσης και διάθεσης των νέων πόρων για την ανάπτυξη του κύριου ρόλου του, την επιχειρηματική δραστηριότητα.

1.2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση της Καινοτομίας

Με την ανάλυση του περιεχομένου του όρου της καινοτομίας έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς πολλοί συγγραφείς. Σύμφωνα με τους Λελεδάγκη και Γκαγκάτσιο (2008), ως καινοτομία ορίζεται η μετατροπή μιας νέας εφεύρεσης ή μιας νέας ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη χρήσιμη εφαρμογή. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Roberts (1988), η καινοτομία ορίζεται είτε σαν εκμετάλλευση ή αξιοποίηση της εφεύρεσης και της γνώσης που ήδη υπάρχει, είτε σαν επιτυχημένη δημιουργία και εφαρμογή της γνώσης που προκύπτει από τη μάθηση και την εμπειρία (Κλεάνθους, 2011). Μία άλλη εννοιολογική προσέγγιση της καινοτομίας ορίζει ότι ο όρος αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια (Καραγιάννης, 2009):

1. Σύλληψη της Ιδέας
2. Αξιολόγηση της Ιδέας
3. Υλοποίηση της Ιδέας

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι όλα τα είδη καινοτομίας, που αναφέρονται στη συνέχεια, πρέπει να αφορούν μια σημαντική αλλαγή ή διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης.

Έτσι, δεν θεωρούνται καινοτόμες οι αλλαγές οι οποίες (Άλφα Φαέθων Συμβουλευτική ΕΠΕ, 2012):

- Έχουν μικρή σημασία ή εμβέλεια ή δεν επιφέρουν ικανό βαθμό νεωτερισμού στην επιχείρηση όπως διακοπή χρήσης μιας διαδικασίας, μεθόδου εμπορίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ενός προϊόντος, αλλαγές προερχόμενες αποκλειστικά από μεταβολές των τιμών των παραγωγικών συντελεστών, απλή αντικατάσταση ή αναβάθμιση ενός προϊόντος ή διαδικασίας ή συσκευασίας, παραγωγή επί παραγγελία, εποχιακές και άλλες κυκλικές μεταβολές.
- Επιφέρουν άλλες δημιουργικές βελτιώσεις, όπου ο νεωτερισμός δεν αφορά τη χρήση ή τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά απόδοσης των προϊόντων, ούτε τον τρόπο παραγωγής ή και διανομής τους, αλλά την αισθητική ή άλλες υποκειμενικές ιδιότητες, όπως αλλαγές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στη μόδα ή γενικά αλλαγές αισθητικής φύσεως.

1.2.3 Τύποι Καινοτομίας

Η καινοτομία διακρίνεται σε τρεις τύπους, ανάλογα με αυτό που αφορά. Ειδικότερα, μία καινοτομία μπορεί να είναι καινοτομία προϊόντος, όταν πρόκειται για ένα παραγόμενο προϊόν, καινοτομία διαδικασίας, όταν πρόκειται για καινοτόμα μέσα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και οργανωτική καινοτομία, όταν πρόκειται για καινοτομία στην οργανωτική λειτουργία και διαχείριση της επιχείρησης (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008). Ειδικότερα (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008):

- **Καινοτομία του Προϊόντος**: Με τον συγκεκριμένο τύπο της καινοτομίας, μια επιχείρηση προσφέρει ένα νέο προϊόν, το οποίο ικανοποιεί κάποιες ανάγκες που μέχρι τη δημιουργία του δεν υπήρχε αντίστοιχο προϊόν και μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν αυτές οι ανάγκες. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι άμεσα συνυφασμένη με:
 - Την αντικατάσταση προϊόντων
 - Τη βελτίωση της ποιότητας

- Τη διαφοροποίηση του προϊόντος
- Την ανάπτυξη νέων αγορών
- **Καινοτομία της Παραγωγικής Διαδικασίας:** Η καινοτομία της παραγωγικής διαδικασίας αφορά τον τρόπο και τα τεχνολογικά, κατά κύριο λόγο, μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντος. Η δημιουργία νέων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία έχει ως συνέπεια
 - α) την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία καθιστά την επιχείρηση ευέλικτη να προσαρμόζεται με γρήγορο ρυθμό στις μεταβολές της αγοράς, β) τη μείωση του κόστους εργασίας, εξοικονόμηση των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.λπ., γεγονός που επιτρέπει την προσφορά του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή και την πώλησή του σε άτομα που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα το αγόραζαν λόγω τιμής, γ) την προσαρμογή σε κανονισμούς και πρότυπα και δ) την περιβαλλοντική προστασία.
- **Οργανωτική Καινοτομία:** Η οργανωτική καινοτομία σχετίζεται με τη χρήση μιας σύγχρονης και βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος, όπως π.χ. ευελιξία, βελτιστοποίηση των αλυσίδων παραγωγής, παραγωγή σε δίκτυο κ.λπ.)

1.2.4 Αναγκαιότητα Καινοτομίας

Αναμφισβήτητα, η καινοτομία συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία αλλά και στην επιβίωση των επιχειρήσεων που καλούνται να λειτουργήσουν στο σύγχρονο περιβάλλον ασταθές περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, η ανάγκη για καινοτομία εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων όπως (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008):

- α) η τεχνολογική εξέλιξη, καθώς ο τομέας της τεχνολογίας αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς μειώνοντας το χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή ενός προϊόντος και προσφέρει πολλές ευκαιρίες
- β) οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από κάθε επιχείρηση, καθώς η επιχείρηση που δεν καινοτομεί ενδέχεται να

υποστεί μείωση στις πωλήσεις της, καθώς το καταναλωτικό κοινό θα στραφεί σε ανταγωνιστικά προϊόντα του ίδιου είδους, τα οποία μπορεί να είναι καλύτερα, περισσότερο εξελιγμένα ακόμα και φθηνότερα

γ) η επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς τα νέα προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν για να αντικαταστήσουν υπάρχοντα προϊόντα, των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται, να αυξήσουν την ταμειακή ροή αντιμετωπίζοντας τις αυξημένες δαπάνες σε άλλους τομείς και να αναπτυχθεί το όνομα της επιχείρησης μέσω των καναλιών διανομής.

δ) η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων που έχει η επιχείρηση όπως, ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, αυξημένες τεχνολογικές ικανότητες, δυναμική παρουσία μέσω των χρησιμοποιούμενων καναλιών διανομής ακόμα και το ίδιο το όνομα (brand name) της επιχείρησης

ε) η στρατηγική της αγοράς, όπως η διατήρηση ή η αύξηση του ποσοστού του μεριδίου που κατέχει στην αγορά

στ) οι μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, είτε κοινωνικές, είτε οικονομικές, είτε πολιτιστικές

ζ) η εμφάνιση νέων αναγκών

η) η αντιμετώπιση παραγόντων όπως το λειτουργικό κόστος, η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, η μειωμένη επάρκεια των χρήσιμων παραγωγικών συντελεστών

θ) η επέκταση της επιχείρησης σε νέους κλάδους της αγοράς με την εισαγωγή νέων προϊόντων στη γραμμή παραγωγής, γεγονός που στοχεύει στη γενικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης αυξάνοντας τα κέρδη της.

1.2.5 Η καινοτομία στον επιχειρηματικό κόσμο

Η καινοτόμος δράση αποτελεί προϋπόθεση τόσο για την επιβίωση όσο και για την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτό αποτελεί τον κύριο λόγο που η

καινοτομική δραστηριότητα κάθε επιχείρησης λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο ότι με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στην ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία δράση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο.

Η ανταγωνιστικότητα εκφράζει το κατά πόσο μια επιχείρηση και τα προσφερόμενα προϊόντα της ή οι υπηρεσίες της προτιμώνται συγκριτικά με αυτά των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008). Ειδικότερα, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το συνδυασμό πολλών παραμέτρων, όπως η τιμή, η ποιότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης τόσο κατά όσο και μετά την πώληση κ.λπ., συγκριτικά με αυτές που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008). Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το τεχνολογικό επίπεδο που χρησιμοποιείται και ενδυναμώνει τη διαφοροποίηση της επιχείρησης. Η διαφοροποίησή της αφορά ακόμα και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008).

Οι πετυχημένες καινοτομίες στον επιχειρηματικό κόσμο προϋποθέτουν (Λελεδάκης, Γκαγκάτσιος, 2008):

- Διαμόρφωση στρατηγικής σχετικά με τις κατευθύνσεις που θέτει η επιχείρηση. Μέσω των κατευθύνσεων αυτών καθορίζονται οι στόχοι, τα μέσα και τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Δημιουργική σκέψη για την παραγωγή πρωτότυπων καινοτομιών.
- Προγραμματισμό, ο οποίος, σύμφωνα με τους Λελεδάκη και Γκαγκάτσιο (2008), "θέτει τα πλαίσια στα οποία θα κινείται η δημιουργικότητα και ελέγχει τα προϊόντα της δημιουργικής σκέψης ως προς την εφαρμοστικότητά τους".

Για την σαφέστερη κατανόηση της καινοτομίας στο επιχειρηματικό πεδίο, κρίνεται χρήσιμη η αναφορά μερικών παραδειγμάτων επιχειρήσεων που κατά το 2014, κρίθηκαν οι πλέον καινοτόμες σε παγκόσμια κλίμακα (Euro2day, 2014):

Google

Η Google (Wikipedia, 2015), είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαδικτυακών υπηρεσιών, που ιδρύθηκε από τον Λάρρυ Πέιτζ και τον Σεργκέι Μπριν το 1996. Στις 4 Σεπτεμβρίου του 1998 η Google ιδιωτικοποιήθηκε. Στις 19 Αυγούστου του 2004 έγινε η δημόσια εγγραφή της εταιρίας στο χρηματιστήριο. Ο στόχος της είναι να οργανώσει όλες τις πληροφορίες του κόσμου και να τις κάνει παγκόσμια διαθέσιμες.

Η Google σήμερα έχει εξελιχθεί σε έναν κολοσσό που αποτιμάται σε 350 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ αναπτύσσει καινοτομίες με μεγάλη ταχύτητα.

Με τα κέρδη από τις διαφημίσεις να περιορίζονται, η Google προωθεί τολμηρά σχέδια που φιλοδοξούν να αλλάξουν τη μορφή της εταιρείας και της κοινωνίας, όπως τα κάτωθι:

- Την εταιρεία βιοτεχνολογίας Calico που έχει ως στόχο την καταπολέμηση του φαινομένου της γήρανσης και την αύξηση του προσδόκιμου της ανθρώπινης ζωής.
- Το Google Fiber, το νέο δίκτυο οπτικών ινών με ταχύτητες ως και 100 φορές μεγαλύτερες από τις συνηθισμένες ευρυζωνικές συνδέσεις.
- Τα αυτόνομα οχήματα Google τα οποία έχουν ξεπεράσει το όριο των 500.000 χιλιάδων μιλίων χωρίς ατύχημα.
- Το Google Now, το οποίο ενημερώνει τους χρήστες σχετικά με δρομολόγια μεταφορικών μέσων, πληροφορίες προγραμμάτων ψυχαγωγίας και λοιπών ενδιαφερόντων.

Bloomberg Philanthropies

Με δωρεές ύψους 452 εκατομμυρίων δολαρίων το 2013, το Bloomberg Philanthropies είναι μεταξύ των μεγαλύτερων ιδρυμάτων στις ΗΠΑ, αλλά διακρίνεται διότι παρέχει έξυπνες λύσεις που βασίζονται σε δεδομένα.

Το Bloomberg έχει κατατάξει τις 10 αιτίες θανάτου στον κόσμο. Εστιάζοντας στον έλεγχο του καπνού, καλύπτει το 60% των θανάτων στη λίστα και δίνοντας έμφαση στις χώρες που περιλαμβάνουν τα δύο τρίτα των καπνιστών επιτυγχάνει το μέγιστο αποτέλεσμα.

Επιπλέον το ίδρυμα παρακινεί και άλλους στην καινοτομία. Το 2013, προσκάλεσε σε διαγωνισμό τους δήμους των ΗΠΑ, με στόχο την εύρεση λύσεων που μπορούν να εφαρμοστούν σε όλη τη χώρα και τον κόσμο. Το Σικάγο, που ήταν μεταξύ των νικητών, έλαβε 1 εκατομμύριο δολάρια για την εφαρμογή μιας open-source πλατφόρμας ανάλυσης. Η πλατφόρμα αναζητά τάσεις σε 7 εκατομμύρια σημεία δεδομένων της πόλης, δρώντας ως σύστημα προειδοποίησης που επιτρέπει στους αξιωματούχους να δρουν προληπτικά για τον καιρό, την κίνηση στους δρόμους και την υγεία. Το 2014 ο διαγωνισμός του Bloomberg αφορούσε τις ευρωπαϊκές πόλεις.

Τον Ιανουάριο του 2014 το Bloomberg κατέβαλε 53 εκατομμύρια δολάρια για να αντιμετωπίσει σε πέντε χρόνια την υπεραλιεία στη Βραζιλία, στις Φιλιππίνες και στη Χιλή. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη φιλανθρωπική προσπάθεια για την αναμόρφωση της αλιείας σε διεθνές επίπεδο (Euro2day, 2014).

Dropbox

Το Dropbox θεωρείται, ίσως, η ιδανικότερη λύση για backup αρχείων και αποθήκευση ηλεκτρονικών φακέλων. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο ότι δεν παρέχει τη δυνατότητα διαχείρισης των αρχείων μόνο μέσα από το web-based περιβάλλον του, αλλά και μέσα από οποιοδήποτε υπολογιστή, σαν να είναι ένας ξεχωριστός σκληρός δίσκος (Techelp, 2015).

Το 2013, οι χρήστες του Dropbox διπλασιάστηκαν και τα 100 εκτιμούνταν στα 200 εκατομμύρια.

Η εξέλιξη ήταν το αποτέλεσμα μιας σειράς νέων εργαλείων, όπως το Saver και το Chooser, τα οποία διευκολύνουν οποιαδήποτε εφαρμογή να ενσωματωθεί στο Dropbox και επιτρέπει στους χρήστες να αποθηκεύσουν ή να ανακτήσουν αρχεία μέσα από αυτό. Η νέα υπηρεσία Datastore συγχρονίζει δεδομένα εφαρμογών σε πολλές συσκευές.

Προσανατολισμένο αρχικά στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, το Dropbox άρχισε να προσελκύει χρήστες από τον επιχειρηματικό κόσμο, προσθέτοντας εφαρμογές για project management. Τον Νοέμβριο του 2013 παρουσιάστηκε ένα νέο προϊόν το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε προσωπικά και επιχειρηματικά αρχεία από τον ίδιο λογαριασμό και στους εργοδότες να αποτρέπουν τη μη εγκεκριμένη κοινοποίηση ηλεκτρονικών αρχείων. Το Dropbox παραμένει ιδιωτικό ως επιχείρηση και αποτιμούνταν το 2014 σε 10 δισεκατομμύρια δολάρια (Euro2day, 2014).

Nike

Η πιο πρόσφατη καινοτομία της γνωστής πολυεθνικής εταιρείας αθλητικών ειδών, ήταν μια εφαρμογή με την ονομασία Making, που βοηθάει τις εταιρείες να μετρούν τις κλιματικές επιπτώσεις από τη χρήση νέων υλικών.

Η εφαρμογή κοινοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2013 και αποτελεί μια προσπάθεια της εταιρείας να εξαλείψει τη χρήση επικίνδυνων χημικών στα προϊόντα της ως το 2020. Μέχρι το 2014, η εφαρμογή χρησιμοποιούνταν από 23 χώρες.

Παράλληλα, η εταιρεία επέκτεινε το πρόγραμμα Launch, το οποίο δημιούργησε μαζί με τη NASA και το υπουργείο Εξωτερικών των Η.Π.Α., όπου εκατοντάδες παράγοντες της αγοράς συγκεντρώνονται για να συζητήσουν, να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν εταιρείες που εξελίσσουν βιώσιμα υλικά (Euro2day, 2014).

Σαφέστατα οι άνωθεν επιχειρήσεις δεν είναι οι μόνες καινοτόμες, αλλά είναι οι πλέον δημοφιλείς σε παγκόσμια κλίμακα. Παρατηρείται, ότι οι σύγχρονες

καινοτομίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, γεγονός αναμενόμενο.

Η μελέτη της παρούσας εργασίας εστιάζει στο ρόλο και τη σημασία του Brainstorming. Δεδομένου ότι η εφαρμογή προγραμμάτων Brainstorming ολοκληρώνεται με τη συμμετοχή και δράση ομάδων εργασίας, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά των προσδιοριστικών στοιχείων των ομάδων αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο. ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), *“η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα και οι λύσεις των προβλημάτων”*. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίο να αναλυθεί η έννοια της ομαδικής συνεργασίας, του ομαδικού πνεύματος και της ομάδας γενικότερα.

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Ομάδας

Σύμφωνα με την Τσιμπουκλή (2012), *“ως Ομάδα ορίζεται μια συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, μοιράζεται μια κοινή ταυτότητα ενώ παράλληλα, βιώνει κάποια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο”*. Μία άλλη εννοιολογική προσέγγιση της ομάδας έχει διατυπωθεί από τον Robbins (2005), σύμφωνα με τον οποίο ως ομάδα χαρακτηρίζονται δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία αλληλεπιδρούν και ταυτόχρονα συνεργάζονται μεταξύ τους με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου και προκαθορισμένου στόχου. Ακόμα, ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων, τα οποία αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν αλλά και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Η ανάγκη του ανθρώπου να συμμετέχει σε ομάδες, ή να ανήκει κάπου, όπως συναντάται συνήθως τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, εκδηλώνεται από την παιδική κιόλας ηλικία και οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες κάθε φορά και για διαφορετικούς λόγους (Τσιμπουκλή, 2012). Ενδεικτικά παραδείγματα ομάδων είναι οι ομάδες προσωπικής ανάπτυξης, οι ομάδες μελέτης, οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων, οι ομάδες λήψης αποφάσεων, οι θρησκευτικές ομάδες, η οικογένεια, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση κ.λπ. Ταυτόχρονα, μεγάλη

ομάδα μπορεί να θεωρηθεί ακόμα και ολόκληρη η κοινωνία, η οποία όμως αποτελείται από μικρότερες υπο – ομάδες (Τσιμπουκλή, 2012). Σε κάθε περίπτωση η αποδοχή του ατόμου από την ομάδα διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο για την ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης κάθε ατόμου ξεχωριστά αλλά και την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του (Τσιμπουκλή, 2012).

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, ένα σημαντικό μέρος του έργου αυτών υλοποιείται μέσω ομάδων. Σύμφωνα με στοιχεία, το 50% περίπου του εργασιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών διατίθεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες. Στο ιεραρχικό επίπεδο των ανώτερων στελεχών, ο χρόνος αυτός μπορεί να αγγίζει μέχρι και το 80% του εργασιμου χρόνου τους (Μπουραντάς, 2002).

Είναι προφανές ότι για να υπάρξει ομάδα, απαραίτητη είναι η αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας ως προς την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιών και στόχων. Με απλά λόγια, αν η εργασία της ομάδας είναι τέτοια που απαιτεί την εξάρτηση του ενός μέλους από το άλλο για την ολοκλήρωσή της, τότε δημιουργείται μια πολύ ισχυρή δυναμική (Τσιμπουκλή, 2012). Ακόμα, η αλληλεξάρτηση των μελών έχει ως αποτέλεσμα τη λειτουργία της ομάδας ως ένα δυναμικό σύνολο και συνεπάγεται ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα μέλος επηρεάζει με κάθε τρόπο και τα υπόλοιπα (Τσιμπουκλή, 2012).

Ισχυρή χαρακτηρίζεται η ομάδα της οποίας τα μέλη έχουν αναπτύξει μία στενή σχέση μεταξύ τους, επενδύουν σημαντική ενέργεια και αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από τη συμμετοχή τους σε αυτή. Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ομάδες αποτελούν ανεξάρτητες οντότητες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και σχετικά προβλέψιμα στάδια ανάπτυξης και ωρίμανσης, τα οποία μπορούν να παρομοιαστούν με το ανθρώπινο ον, το οποίο γεννιέται, αναπτύσσεται και ωριμάζει. Με τον ίδιο τρόπο γεννιέται, αναπτύσσεται και ωριμάζει μια ομάδα (Τσιμπουκλή, 2012).

2.1.1 Διάκριση των Ομάδων

Οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το σκοπό για τον οποίο έχουν δημιουργηθεί, και είναι οι τυπικές και οι άτυπες ομάδες (*Robbins, 2005*). Σύμφωνα με τις τυπικές, πρόκειται για ομάδες των οποίων το έργο καθορίζεται από τη δομή της οργάνωσης (*Robbins, 2005*), και δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση αυτής (*Μπουραντάς, 2002*). Σχετικά με την ταυτότητα και τη σύνθεση των τυπικών ομάδων, καθορίζονται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους είναι στις περισσότερες περιπτώσεις προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους οργάνωσης (*Μπουραντάς, 2002*). Ενδεικτικό παράδειγμα τυπικών ομάδων στις επιχειρήσεις αποτελούν τα τμήματα και τα υπο – τμήματα. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται περαιτέρω στις λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες, οι οποίες είναι μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένους στόχους ως προς την υλοποίηση κάποιας συγκεκριμένης λειτουργίας της οργάνωσης, και στις ομάδες έργου, οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρόνο (*Μπουραντάς, 2002*).

Σχετικά με τις άτυπες ομάδες, δημιουργούνται για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών των μελών της (*Robbins, 2005*). Οι άτυπες ομάδες δεν αποτελούν δημιούργημα της επίσημης οργάνωσης (π.χ. της επιχείρησης) ή της διοίκησης αυτής, αλλά δημιουργούνται από μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους αφορά συνήθως την ικανοποίηση των αναγκών των μελών (*Μπουραντάς, 2002*). Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται περαιτέρω στις ομάδες συμφερόντων, οι οποίες, όπως δικαιολογεί και ο χαρακτηρισμός τους, δημιουργούνται για την από κοινού δράση των μελών τους με σκοπό της επίτευξη συγκεκριμένων, δικών τους συμφερόντων, και στις ομάδες φιλίας, οι οποίες δημιουργούνται λόγω των φιλικών σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί και έχουν κυρίως σαν στόχο την ικανοποίηση κοινωνικών, κατά κύριο λόγο, αναγκών (*Μπουραντάς, 2002*).

2.1.2 Ανάγκες που ικανοποιούν οι ομάδες

Η εξερεύνηση και η κατανόηση των κινήτρων σύμφωνα με τα οποία οι άνθρωποι προσχωρούν στις ομάδες και του φάσματος των αναγκών που ικανοποιούν αποτελεί ένα από τα βασικότερα εφόδια αξιοποίησης της διεργασίας μιας ομάδας. Τα κίνητρα, οι ανάγκες και οι αλληλεπιδράσεις ατόμου – ομάδας συνθέτουν το πεδίο δυνάμεων μέσα στο οποίο εκτυλίσσονται τα φαινόμενα της διεργασίας της ομάδας (Πολέμη – Τοδούλου, 2007).

Η ομάδα βοηθά τον άνθρωπο να επιβιώσει καθώς μέσα σε αυτήν διασφαλίζει πολλά ζητήματα για τον εαυτό του, τα οποία είναι αδύνατον να πραγματοποιηθούν όταν κάποιος είναι μοναχικός. Εκτός από το σημαντικό ζήτημα της επιβίωσης, η ομάδα προσφέρει την αίσθηση του ανήκειν, όπως έχει προαναφερθεί, της σύνδεσης και της ασφάλειας, τη συμβολή σε ένα διαπροσωπικό δίκτυο το οποίο και προωθεί και ρυθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ποιότητα αλλά και τη διάρκεια της της κοινωνικής συναλλαγής (Πολέμη – Τοδούλου, 2007).

Εκτός, βέβαια, από την ανάγκη του ανήκειν, υπάρχει και η ανάγκη για οικειότητα. Με την έννοια οικειότητα εννοούνται οι οικείες σχέσεις αλληλοφροντίδας, φιλίας, εκμυστήρευσης, συντροφικότητας, αγάπης (Πολέμη – Τοδούλου, 2007). Όπως γίνεται κατανοητό, σύμφωνα με την Πολέμη – Τοδούλου (2007), οι ομάδες ενισχύουν το αίσθημα της συμπαράστασης σε διάφορες κρίσεις της ζωής και βοηθούν τα μέλη τους (π.χ. συγκινησιακή στήριξη στη δυσκολία, άκουσμα προβλημάτων χωρίς κριτική, ενθάρρυνση, σεβασμό για τις ικανότητες).

Εκτός των ανθρώπινων συναισθημάτων, η ομάδα εργασίας συμβάλλει και σε ζητήματα του επιχειρηματικού κόσμου, καθώς μία ομάδα έχει τη δυνατότητα να αποτελεί το "εργαστήριο", όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε ένα δοκίμιο της Πολέμη – Τοδούλου (2007), επεξεργασίας της πληροφορίας, της εμπειρίας και των νέων ιδεών. Σε μία εποχή που η πληροφορία βρίσκεται σε πληθώρα, η ομάδα μπορεί να καθοδηγήσει και να παρέχει ευκαιρίες για μάθηση. Μέσα από την ομαδική συνεργασία ενισχύονται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του έργου – είτε αυτό είναι κάτι νέο, είτε είναι η εύρεση λύση ενός προβλήματος – με αποτέλεσμα να μπορούν να επιχειρηθούν έργα που δεν υλοποιούνται από μεμονωμένα άτομα, αλλά

απαιτούν τη συμβολή πολλών ατόμων διαφορετικών, δηλαδή ομαδική συνεργασία (Πολέμη – Τοδούλου, 2007). Άλλωστε, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), *“η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα, συγκριτικά με το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις αποτελούν, αν το καθένα λειτουργούσε μεμονωμένα”*.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέλη μιας ομάδας επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αλλά και ευθύνες, πείθουν τους συνομιλητές και τους κατευθύνουν και γενικότερα ασκούν την κοινωνική τους δύναμη (Πολέμη – Τοδούλου, 2007).

2.1.3 Μέγεθος της Ομάδας

Ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας διαμορφώνεται και διαφορετική ατμόσφαιρα μεταξύ των μελών. Σύμφωνα με τη λογική, όσο μεγαλύτερη σε πλήθος είναι μία ομάδα, τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, πληροφορίες, απόψεις και ιδέες συγκεντρώνονται και κατ’ επέκταση τόσο πιο ορθές αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με αποτέλεσμα οι υλοποίηση αυτών να μπορεί να επιτευχθεί (Μπουραντάς, 2002). Ταυτόχρονα, όσο μεγαλύτερη σε πλήθος είναι μία ομάδα, τόσο δυσκολότερη γίνεται η ενεργητική συμμετοχή όλων των μελών, καθώς αποκτά περισσότερη δυσκαμψία και εμφανίζονται δυσκολίες στην εύρυθμη λειτουργία της (Μπουραντάς, 2002). Παράλληλα, το μεγάλο πλήθος συμμετεχόντων σε μία ομάδα καθιστά τη λειτουργία της αυτομάτως περισσότερο δαπανηρή, γεγονός που έχει τις ανάλογες συνέπειες στη συνοχή αυτής, στην ικανοποίηση των μελών της και στη γενικότερη αποτελεσματικότητά της (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), *“το ιδανικό μέγεθος μιας ομάδας προκύπτει από την εξισορρόπηση μεταξύ των εν λόγω πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, πράγμα που εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση, όπως η διάθεση, οι ικανότητες των ατόμων που την αποτελούν, η φύση του έργου που έχει να επιτελέσει, η ικανότητα των ηγετών της, το στάδιο ανάπτυξής της κ.λπ.”*. Υπάρχουν συγγραφείς που διατυπώνουν την άποψη ότι σε

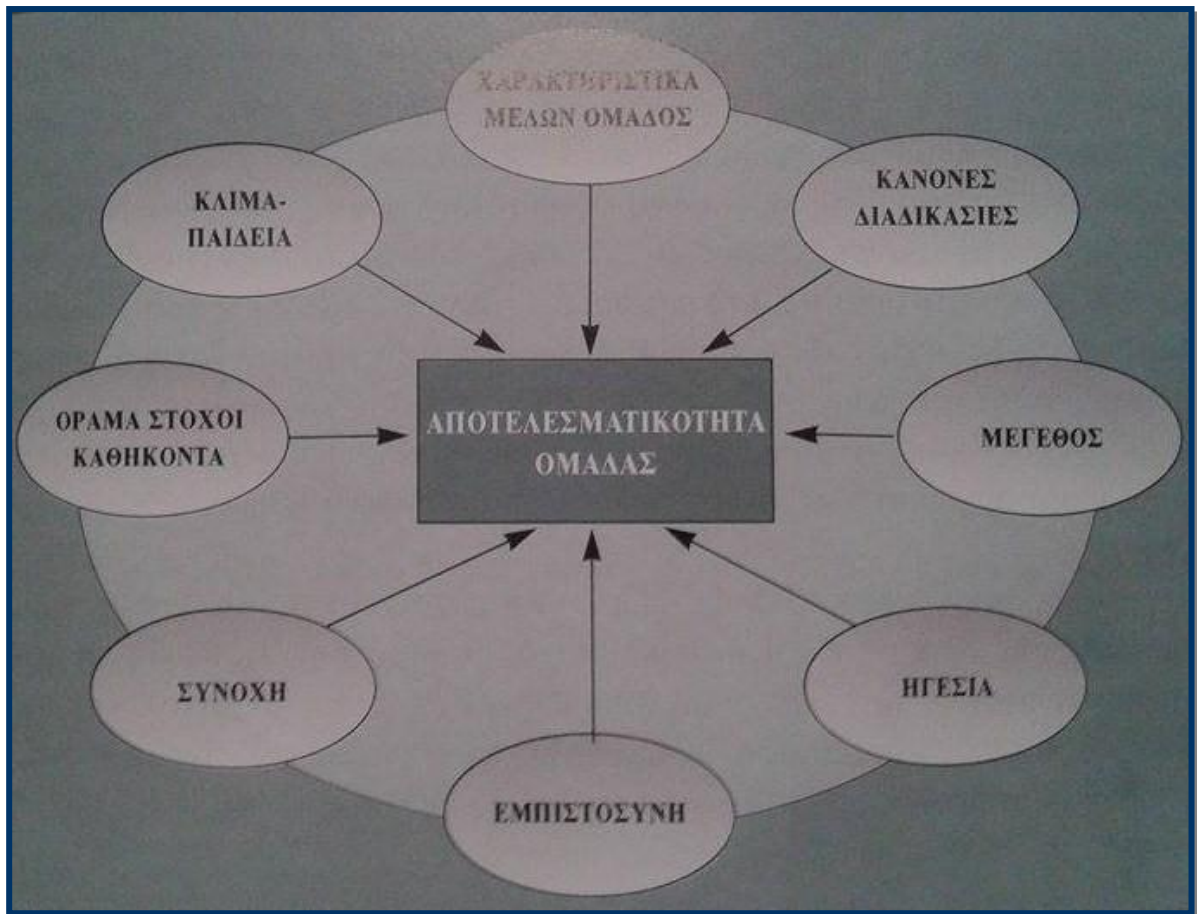
γενικά τα πέντε με επτά άτομα είναι το βέλτιστο, χωρίς βέβαια αυτό να αποτελεί κανόνα (Μπουραντάς, 2002). Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις στις οποίες το μέγεθος είναι πολύ αυξημένο των επτά ατόμων, κι αυτό κυρίως για λόγους αντιπροσώπευσης και συμμετοχής (Μπουραντάς, 2002).

Ενδεικτική είναι η άποψη που διατυπώνει η Πολέμη – Τοδούλου (2007), σύμφωνα με την οποία ο ιδανικός αριθμός μελών μιας ομάδας είναι τα δώδεκα άτομα, καθώς φτιάχνουν έναν κύκλο, όπου βρίσκονται αρκετά κοντά το ένα μέλος με το άλλο, με αποτέλεσμα να μπορούν να συμμετέχουν σταθερά όλοι με ενεργητικό τρόπο. Βέβαια, επισημαίνεται ακόμα μία φορά ότι όσο μεγαλώνει μια ομάδα, τόσο περισσότερο οργάνωση απαιτείται για να λειτουργήσει και να διατηρηθεί η συνοχή της και να είναι διαχειρίσιμες τυχόν δυσκολίες (Πολέμη – Τοδούλου, 2007).

Σε γενικές γραμμές, ο γενικός κανόνας σχετικά με το μέγεθος κάθε είδους ομάδας, εκφράζει την άποψη ότι πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να μη βλάπτει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, να συμβάλλει στην ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και παράλληλα να επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

2.1.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που αρμόζουν προσοχής και επιμέλειας. Σύμφωνα με το Μπουραντά (2002), για να είναι εφικτή η συμβολή στην ανάπτυξη ώριμων, υπεύθυνων και αποτελεσματικών ομάδων, ο ηγέτης πρέπει πρώτα ο ίδιος να έχει κατανοήσει τους παράγοντες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λειτουργία τους. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται αναλυτικά οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα κάθε ομάδας, οι οποίοι είναι το μέγεθος, η συνοχή της ομάδας, τα χαρακτηριστικά, οι ρόλοι και οι λειτουργίες των μελών, οι κανόνες και οι διαδικασίες υπό τους οποίους λειτουργεί η ομάδα, η ηγεσία αλλά και το κλίμα που τη διέπει (Μπουραντάς, 2002).



Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

Σχήμα 2.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Αποτελεσματικότητας της ομάδας

2.2 Δημιουργία των ομάδων

Όπως είναι αυτονόητο, μία ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα αποτελεσματική, αλλά από τη δημιουργία της μέχρι την ωριμότητά της περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2002). Ταυτόχρονα με τα στάδια ανάπτυξης, πρέπει να πληρούνται και κάποια κριτήρια για τη δημιουργία μιας ομάδας τα οποία είναι (Τσιμπουκλή, 2012):

- Η τυπική κοινωνική δομή
- Η διαπροσωπική αλληλεπίδραση
- Η παρουσία τριών ή περισσότερων ατόμων
- Ο κοινός στόχος

- Η αλληλεξάρτηση
- Ο αυτό – ορισμός των μελών της ομάδας ως μέλη μιας ομάδας
- Η αναγνώριση από όλους

2.2.1 Στάδια Ανάπτυξης της ομάδας

Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι σημαντική και συνάμα χρήσιμη για την κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των δυσκολιών που ενδέχεται να παρουσιαστούν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με αυτή. Στη διεθνή βιβλιογραφία συνήθως διατυπώνονται τα παρακάτω στάδια ή φάσεις ανάπτυξης, τα οποία συνθέτουν μια απλουστευμένη ωστόσο πολύ χρήσιμη εικόνα της δυναμικής της ίδιας της ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Robbins (2005), τα πέντε στάδια ανάπτυξης των ομάδων είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς, 2002):

1. **Στάδιο Σχηματισμού (Forming)**: Το στάδιο του σχηματισμού είναι η πρώτη φάση με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την αβεβαιότητα. Αναλυτικότερα, στο στάδιο αυτό ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα με χαμηλό όμως το επίπεδο ωριμότητας. Στόχοι και κανόνες δεν υπάρχουν ακόμα καθώς δεν έχουν καθοριστεί. Ταυτόχρονα, τα μέλη δε γνωρίζουν ακόμα τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα. Σε αυτό το στάδιο, τα μέλη της ομάδας αλληλογνωρίζονται και προσδιορίζουν τους λόγους δημιουργίας της ομάδας. Στην παρούσα κατάσταση, συνήθως, τα μέλη προσπαθούν να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και την ταυτότητά τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται επιφανειακή καθώς επικρατεί επιφυλακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης και αβεβαιότητα.
2. **Στάδιο Αντιπαράθεσης ή Στάδιο Διαμάχης και Αμφισβήτησης (Storming)**: Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του σταδίου αυτού, όπως διαφαίνεται και από τον τίτλο του, είναι οι συγκρούσεις και η αντιπαράθεση μεταξύ των μελών της

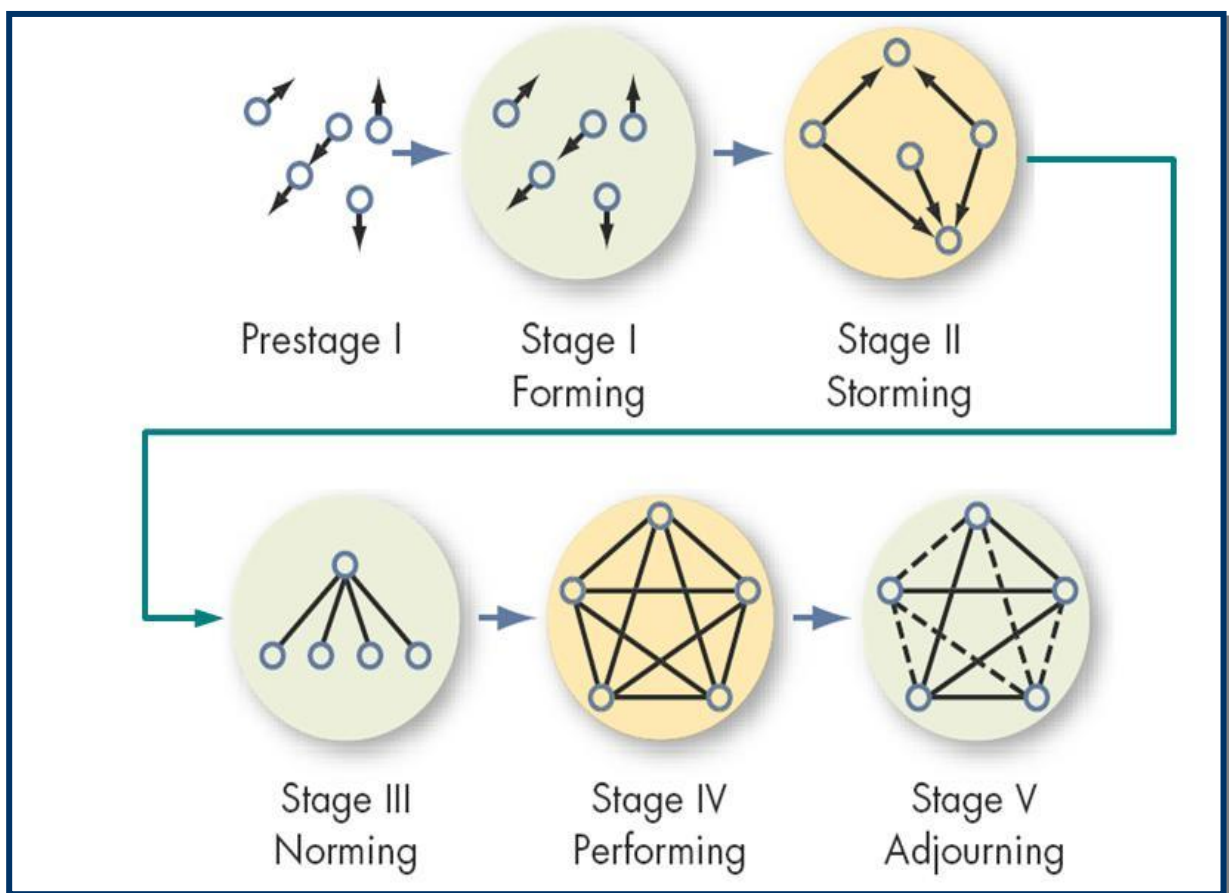
ομάδας σχετικά με τους οριζόμενους στόχους, τους κανόνες, τους ρόλους, την ηγεσία κ.λπ. Υπό αυτό το κλίμα διαμάχης και αντιπαράθεσης, τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους απέναντι στην ομάδα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία υπο – ομάδων, των επονομαζόμενων κλικών. Οι κλίκες δημιουργούνται μεταξύ των μελών με κοινά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, ειδικότητα, ακόμα και χαρακτήρας. Οι εργασίες της ομάδας σε αυτό το στάδιο οδηγούν ολοένα και πιο κοντά στον καθορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι πολλές οι περιπτώσεις ομάδων που παραμένουν αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο και πολλές από αυτές δεν το ξεπερνούν ποτέ.

3. **Στάδιο Διαμόρφωσης Κοινά Αποδεκτών Κανόνων (Norming):** Στο στάδιο στο οποίο διαμορφώνονται οι κοινά αποδεκτοί κανόνες, τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους τους, την αναγκαιότητα συνοχής που πρέπει να διέπει την ομάδα και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας ταυτόχρονα και το ρόλο των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Έτσι γίνεται αντιληπτό σε όλα τα μέλη η αναγκαιότητα διαμόρφωσης των κανόνων και των διαδικασιών σχετικά με τον τρόπο που θα λειτουργεί η ομάδα, που θα λαμβάνονται αποφάσεις, που θα αξιολογούνται τα αποτελέσματα κ.λπ..
4. **Στάδιο Ωριμότητας ή Στάδιο της πλήρους απόδοσης της ομάδας (Performing):** Στο στάδιο της ωριμότητας η ομάδα έχει πια αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντά της, έχει καθορίσει τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας που θα διέπεται και επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, καταβάλλοντας προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή. Το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της ομάδας συγκεντρώνονται στην απόδοση του έργου αξιολογώντας τακτικά την αποτελεσματικότητά της. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει πιθανότητα να υπάρξει επαναπροσδιορισμός τόσο των στόχων, όσο και των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων. Αυτό, βέβαια, εξαρτάται από την απόδοση της αποτελεσματικότητας που παρατηρείται. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στα στάδια αυτά απαιτούνται ιδιαίτερες προσπάθειες από όλα τα μέλη της ομάδας. Τέλος, σημαντικό είναι να σημειωθεί επίσης ότι η ομάδα από αυτό το

στάδιο ενδέχεται να επανέλθει στο στάδιο της αντιπαράθεσης ή στο στάδιο διαμόρφωση κοινά αποδεκτών κανόνων λόγω πιθανών νεοεισερχόμενων μελών ή λόγω αλλαγών του περιβάλλοντος.

5. Στάδιο Διάλυσης ή Αποσύνθεσης της ομάδας (Adjourning): Το στάδιο αυτό αφορά περισσότερο τις προσωρινές ομάδες, οι οποίες ασχολούνται με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους (Robbins, 2005).

Παρακάτω απεικονίζονται διαγραμματικά όλα τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας, από τον σχηματισμό, στην ανάπτυξη και τέλος στην ωρίμανση.



Πηγή: Robbins, 2005

Σχήμα 2.2. Τα στάδια δημιουργίας των ομάδων

2.3 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων και Τεχνικές

2.3.1 Λήψη Αποφάσεων

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή μιας λύσης μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η διαδικασία της λήψης αποφάσεων φαίνεται απλή σαν διαδικασία, ενώ στην πραγματικότητα χαρακτηρίζεται για την πολυπλοκότητά της, καθώς συνιστά την κύρια δραστηριότητα για όλα τα στελέχη που καλούνται να λάβουν δεκάδες αποφάσεις, πολλές από αυτές νευραλγικής σημασίας, στην καριέρα τους.

Αναλυτικότερα, η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια συλλογιστική διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η επιλογή των βέλτιστων εναλλακτικών λύσεων μεταξύ από ένα πλήθος διαθέσιμων λύσεων (Μαρτίνου, 2007). Το ζήτημα για τη λήψη αποφάσεων μπορεί να λάβει μεγάλες διαστάσεις, καθώς είναι ένα θέμα με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί συγγραφείς, ωστόσο στα πλαίσια της παρούσας μελέτης γίνεται μία απλή αναφορά για την εξυπηρέτηση του εξεταζόμενου θέματος.

2.3.2 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων από μια ομάδα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι τόσο της κοινωνικής όσο και της επιχειρηματικής ζωής. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ειδικότερα, οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται κατά κύριο λόγο ομαδικά και όχι τόσο από κάποιον υπεύθυνο ή κάποιο ανώτατο στέλεχος, όπως συνηθιζόταν παλαιότερα (Μαρτίνου, 2007). Η ομαδική λήψη αποφάσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον εφαρμόζεται ευρέως σε ζητήματα που χαρακτηρίζονται για τόσο για την πολυπλοκότητά τους, όσο και για το βαθμό σημαντικότητάς τους (Μαρτίνου, 2007).

Η ομαδική λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τη Μαρτίνου (2007) *“θεωρείται μια διεργασία, η οποία διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αποφασιζόντων και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα που είναι, ουσιαστικά, η επιλογή μιας από τις διαθέσιμες εναλλακτικές”*, ή σε ορισμένες περιπτώσεις, συνδυασμός αυτών. Από αυτό, γίνεται

σαφής η μέγιστη σημαντικότητα της καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Μαρτίνου, 2007).

Αναμφισβήτητα, το βασικό καθήκον μίας ομάδας στα πλαίσια της επιχείρησης είναι να λάβει μία απόφαση για ένα σημαντικό ζήτημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μέγεθος της ομάδας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι μεγάλοι μεγέθους ομάδες διευκολύνουν τη συλλογή πληροφοριών, ειδικότερα σε θέματα με έντονη πολυπλοκότητα, και οι μικρές διευκολύνουν το συντονισμό και την επίλυση περίπλοκων προβλημάτων (Robbins, 2005).

Σύμφωνα με τον Θεοδωράτο (1999), οι υφιστάμενοι επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τον προϊστάμενο, υποστηρίζοντας την επιτυχή υλοποίηση των αποφάσεων αυτών. Η τακτική της λήψης αποφάσεων από ομάδες είτε εργαζομένων, είτε από εξειδικευμένες επιτροπές, υιοθετείται ολοένα και περισσότερο από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί πια βασικό χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος (Θεοδωράτος, 1999).

2.3.3 Τεχνικές Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Για τη διευκόλυνση της ομαδικής λήψης αποφάσεων υπάρχουν αρκετές τεχνικές που βοηθούν τόσο στην εύρυθμη λειτουργία αυτών, όσο και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και κατ' επέκταση στη λήψη της βέλτιστης και χρησιμότερης απόφασης. Τέτοιες τεχνικές είναι οι παρακάτω (Robbins, 2005):

- **Η κλασική ομάδα – Interacting Groups**, στην οποία τα μέλη αλληλεπιδρούν πρόσωπο με πρόσωπο
- **Μη πραγματική ομάδα – Nominal Group Technique**, στην οποία τα μέλη συναντώνται ανεξάρτητα, καταγράφουν τις απόψεις τους που αφορούν την επίλυση του εξεταζόμενου ζητήματος, επανέρχονται για τυχόν διευκρινίσεις και αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις.

- **Καταιγισμός Ιδεών – Brainstorming**, η οποία είναι μια διαδικασία παραγωγής ιδεών που ενθαρρύνει την έκφραση πολλών εναλλακτικών, αποφεύγοντας την κριτική. Εκτενέστερη ανάλυση της συγκεκριμένης τεχνικής πραγματοποιείται στο κεφάλαιο που ακολουθεί, καθώς αποτελεί το βασικό εξεταζόμενο θέμα της παρούσας μελέτης.
- **Ηλεκτρονικές Συναντήσεις**, στις οποίες τα μέλη αλληλεπιδρούν ανώνυμα και προωθούν τις απόψεις τους στους άλλους.

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της ομάδας σύμφωνα με την ακολουθούμενη τεχνική.

Πίνακας 2.1 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας μέσω συγκεκριμένων τεχνικών ομαδικής λήψης αποφάσεων

Effectiveness Criteria	TYPE OF GROUP			
	Interacting	Brainstorming	Nominal	Electronic
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΙΔΕΩΝ	Low	Moderate	High	High
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	High	Low	Moderate	Low
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	Low	Low	Low	High
ΤΑΧΥΤΗΤΑ	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟ ΚΑΘΗΚΟΝ	Low	High	High	High
ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΓΡΟΥΣΕΩΝ	High	Low	Moderate	Low
ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΛΩΝ				
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΛΥΣΗΣ	High	Not applicable	Moderate	Moderate
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	High	High	Moderate	Low

Πηγή: Robbins, 2005

Εκτός από τις παραπάνω τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων, υπάρχουν και άλλες όπως, **η μέθοδος Delphi**, σύμφωνα με την οποία τα μέλη της ομάδας δεν έρχονται σε επαφή μεταξύ τους αλλά επικοινωνούν με ανταλλαγή εγγράφων, **η ψηφοφορία**, η οποία στηρίζεται στην ιδέα της ψήφου και της πλειοψηφίας, **η πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων**, η οποία προσφέρει μια σύνθεση των προτιμήσεων των αποφασιζόντων με κάποιες σημαντικές διαφορές από τις άλλες τεχνικές

(Μαρτίνου, 2007) και η τεχνική του καταλόγου των ομιλητών, η οποία βοηθά στον περιορισμό του προβλήματος με την ανάπτυξη ενός κλίματος που ενθαρρύνει την ίση συμμετοχή όλων των μελών (Θεοδωράτος, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. ΙΔΕΟΘΥΕΛΛΑ – BRAINSTORMING

Η έννοια του Brainstorming έχει αποδοθεί με πολλούς τρόπους στη ελληνική γλώσσα, με τους πλέον διαδεδομένους και κοινώς αποδεκτούς στην ελληνική βιβλιογραφία να είναι η Ιδεοθύελλα, ο Καταιγισμός Ιδεών και η Βροχή Ιδεών. Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος της έννοιας για λόγους ευκολίας.

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση *Brainstorming*

Η έννοια του Brainstorming έχει μελετηθεί από αρκετούς επιστήμονες με αποτέλεσμα να είναι διαθέσιμες, τόσο στην ελληνική όσο και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία αρκετές εννοιολογικές προσεγγίσεις, ευρέως αποδεκτές. Σύμφωνα με τον Κυπαρισσίδη, το Brainstorming ή η Βροχή Ιδεών, όπως είναι ο ελληνικός όρος που ο ίδιος χρησιμοποιεί, αποτελεί μία τεχνική με σκοπό την παραγωγή ιδεών. Αναλυτικότερα, το Brainstorming είναι *“μια διαδικασία για τη δημιουργία νέων ιδεών, όταν παράγει ένα πρόσωπο ένα ευρύ φάσμα ιδεών ή μια ομάδα ανθρώπων συναντάται και εκδίδει ιδέες για ένας συγκεκριμένο τομέα”* (Κυπαρισσίδης).

Η τεχνική του Brainstorming, σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), *“προτείνεται στην πολυεπίπεδη εξέταση ενός ζητήματος ή μιας κεντρικής έννοιας μέσω της παρακίνησης των συμμετεχόντων να προβούν σε ελεύθερη και αυθόρμητη έκφραση ιδεών”*. Αναλυτικότερα, η μέθοδος του brainstorming στηρίζεται στην ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και ιδεών χωρίς όμως να ασκείται κάποια κριτική (Sharma, 2009, 2013). Όσο ιδιαίτερες κι αν είναι οι ιδέες, εξετάζονται και σε πολλές περιπτώσεις δίνουν έναυσμα για άλλες, νέες ιδέες οι οποίες μπορεί να είναι περισσότερο ολοκληρωμένες και να οδηγούν στην επίλυση του εξεταζόμενου προβλήματος (Sharma, 2009, 2013).

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο του Βόρειου Illinois (Ιλινόις) και το Τμήμα Ανάπτυξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (2012), το brainstorming είναι μια

στρατηγική που χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει μια σειρά από ιδέες και να συμβάλλει στην επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Αναλυτικότερα, αποτελεί μια συνεργατική προσέγγιση στην οποία μία ομάδα ανθρώπων συζητούν τις ιδέες και προσπαθούν συλλογικά να αναζητήσουν και να συμφωνήσουν για την επίλυση του προβλήματος (*Northern Illinois University, Faculty Development and Instructional Design Center, 2012*).

Παρόμοια προσέγγιση με τις παραπάνω έχει γίνει και από τον Κοσμά (2003), σύμφωνα με τον οποίο το Brainstorming αποτελεί μια δομημένη τεχνική την οποία χρησιμοποιούν ομάδες με σκοπό τη διαμόρφωση προτάσεων και ιδεών σχετικών με κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα ή πρόβλημα. Κάθε συμμετέχοντας στην ομάδα καλείται να σκεφθεί με δημιουργικότητα και να εκφράσει όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες (*Κοσμάς, 2003*).

Όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω, οι ιδέες δεν επιδέχονται κριτικής και δεν επιτρέπεται να συζητιούνται και να αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της συνεδρίας Brainstorming, καθώς αυτό υλοποιείται μετά το πέρας της διαδικασίας, οπότε και συγκεντρώνονται όλες οι ιδέες μαζί. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η διάκριση των καλών ιδεών από τις λιγότερο καλές και επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο δεν είναι άλλο από τη βέλτιστη λύση του ζητήματος (*Κοσμάς, 2003*).

Όπως αναφέρεται και στις παρακάτω ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, η τεχνική του brainstorming λαμβάνει χώρα μέσα σε μια ομάδα, η οποία έχει συσταθεί για να εκφράσει απόψεις και ιδέες σχετικά με ένα ζήτημα που έχει προκύψει. Ένα μέλος της ομάδας λαμβάνει το ρόλο του συντονιστή – βοηθού, ο οποίος ζητά από τους συμμετέχοντες να προτείνουν σε ατομικό επίπεδο όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες μπορούν σε μια ερώτηση που τους τίθεται. Παράλληλα, τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις ιδέες τους με γρήγορο ρυθμό και αυθόρμητα, ο ένας μετά τον άλλον, υπό μορφή "καταιγισμού" (*Κόκκος, 2005*). Για το λόγο αυτό η τεχνική έχει ονομαστεί μεταξύ άλλων και "Καταιγισμός Ιδεών". Δεν έχει σημασία αν είναι γνώστες του θέματος αλλά το ζητούμενο είναι να συμβάλλουν στην εξέταση του προβλήματος με

οποιαδήποτε ιδέα έρχεται στο μυαλό τους, έστω κι αν χαρακτηρίζεται φανταστική ή μη πραγματοποιήσιμη (Κόκκος, 2005).

Ο εμπνευστής της μεθόδου Brainstorming είναι ο Alex Osborn, Διοικητικό Στέλεχος διαφημιστικής εταιρείας (Θεοδωράτος, 1999), ο οποίος το 1948 παρουσίασε τη μέθοδο αυτή στο βιβλίο του "Your Creative Power", δηλαδή "Η δημιουργική δύναμή σας". Σύμφωνα με τον Alex Osborn, "το Brainstorming περιλαμβάνει τη χρήση του εγκεφάλου για να καταλάβει εξ εφόδου ένα δημιουργικό πρόβλημα και να το κάνει με τον τρόπο των καταδρομέων, κάθε καταδρομέας να επιτίθεται με τόλμη στον ίδιο στόχο" (Κυπαρισσίδης). Ακόμα, ο Alex Osborn ισχυριζόταν ότι η αποδοτικότητα μιας συνεδρίας brainstorming αποδεικνύεται από το πλήθος των ιδεών που παρουσιάστηκαν και ο τρόπος που αισθάνονται οι συμμετέχοντες μέσα από αυτή (Θεοδωράτος, 1999). Η συγκεκριμένη τεχνική υφίσταται πάνω από 70 χρόνια και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα (Northern Illinois University, Faculty Development and Instructional Design Center, 2012).

Τα χρόνια που ακολούθησαν μετά την έμπνευση της τεχνικής brainstorming από τον Osborn, με το συγκεκριμένο ζήτημα ασχολήθηκαν αρκετοί μελετητές, οι οποίοι εξέλιξαν την έννοια του brainstorming και εκτός των άλλων κατέγραψαν έξι κρίσιμα ζητήματα για την μετέπειτα έρευνα και επεξεργασία της τεχνικής Brainstorming. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερευνητές – συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την τεχνική του brainstorming κατά τα έτη 1958 – 1988. Ενδιαφέρον παρουσιάζεται στο πλήθος των μελετών που καταγράφηκαν, οι οποίες απαριθμούνται σε 50.

Πίνακας 3.1 Ξενόγλωσση Αρθρογραφία κατά τα έτη 1958 - 1988

<u>Author/Authors</u>	<u>Year</u>	<u>Number of Studies</u>
Bayless	1967	1
Bouchard	1972	3
Bouchard, Hare	1970	1
Bouchard, Barasaloux, Drauden	1974	1
Brilhart, Jochem	1964	1
Buyer	1988	1
Campell	1968	1
Cohen, Whitmyre, Funk	1960	1
Collaros, Anderson	1969	1
Comadena	1984	1
Diehl, Stroebe	1987	4
Dillon, Graham, Aidells	1972	1
Dunnette, Campbell, Jaastad	1963	1
Firestien, McGowan	1988	1
Gerlach, Schutz, Baker, Mazer	1964	1
Graham	1977	1
Graham, Dillon	1974	1
Gurman	1968	1
Harari, Graham	1975	1
Hymans, Graham	1984	1
Jablin	1981	1
Jablin, Seibold, Sorenson	1977	1
Jablin, Sussman	1977	1
Lingren, Lingren	1965	1
Madsen, Finger	1978	1
Maginn, Harris	1980	1
Meadow, Parnes	1959	1
Meadow, Parnes, Reese	1959	1
Milton	1965	1
Necka	1984	1
Parloff, Handlon	1964	1
Parnes	1961	2
Parnes, Meadow	1959	1
Price	1985	1
Renzulli, Owen, Callahan	1974	1
Rickards, Aldridge, Gaston	1988	1
Rotter, Portugal	1969	1
Ruback, Dabbs, Hopper	1984	1
Street	1974	1
Taylor, Berry, Block	1958	1
Torrance	1970	2
Turner, Rains	1965	1
Weisskopf-Joelson, Eliseo	1961	1

Πηγή: Scott G. Isaksen, 1998

Από τις παραπάνω 50 μελέτες που διενεργήθηκαν κατά τα έτη 1958 – 1988, όπως προαναφέρθηκε, προέκυψαν έξι κρίσιμα ζητήματα για την πορεία και την εξέλιξη της τεχνικής. Σύμφωνα με τον Scott (1998), τα έξι ζητήματα, τα οποία

κατανοούνται καλύτερα και στην παρακάτω ανάλυση της παρούσας μελέτης, εστιάζουν στα παρακάτω (Scott, 1998):

1. Η χρήση της τεχνικής του brainstorming ως εργαλείο για τη συνεδρία μίας ομάδας που η σύστασή της έχει βασικό στόχο την παραγωγή πρωτότυπων ιδεών και εύρεση των βέλτιστων λύσεων για το υπό εξέταση πρόβλημα.
2. Η αναγκαιότητα και η σημασία του ρόλου του συντονιστή της ομάδας που διενεργεί μία συνεδρία brainstorming.
3. Η χρησιμότητα των κανόνων και των κατευθυντήριων γραμμών που έχει καταγράψει ο Osborn, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια μίας συνεδρίας Brainstorming.
4. Ο τρόπος που χρησιμοποιούνται οι κανόνες και οι κατευθυντήριες γραμμές που έχει θέσει ο Osborn.
5. Η σύσταση της ομάδας που διενεργεί συνεδρία Brainstorming.

Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογούνται οι παραγόμενες ιδέες σε μία συνεδρία Brainstorming.

3.2 Χρήση Brainstorming

Από τα παραπάνω εύλογα προκύπτει το ερώτημα πώς μπορεί να βοηθήσει η μέθοδος του Brainstorming γενικά στη ζωή και ειδικότερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο κατευθυντήριες γραμμές, η μεν πρώτη προσεγγίζει τη διαδικασία του brainstorming σαν μία προγραμματισμένη διαδικασία και η δεύτερη σαν μία μέθοδο λήψης αποφάσεων (*Κυπαρισσίδης*).

Αναλυτικότερα, η πρώτη δυνατότητα που είναι αυτή του brainstorming ως προγραμματισμένη διαδικασία αφορά την εφαρμογή της ιδεοθύελλας σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Ενδεικτικό παράδειγμα από τον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί η εφαρμογή του Brainstorming στις τακτικές συνεδριάσεις που πραγματοποιεί μία επιχείρηση για την εφαρμογή μίας στρατηγικής ανάπτυξης (*Κυπαρισσίδης*).

Σχετικά με τη δυνατότητα χρήσης της μεθόδου της ιδεοθύελλας σαν εργαλείο λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιείται σε συνθήκες που είναι αναγκαία η λήψη σοβαρών αποφάσεων (*Κυπαρισσίδης*). Παραδείγματος χάρη σε μία επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα αποδοτικότητας, καθώς ο αριθμός παραγγελιών ολοένα και μειώνεται, η διοίκηση καλείται να λάβει σοβαρές αποφάσεις για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Από αυτό προκύπτουν ερωτήματα όπως πώς θα προσελκυσθούν περισσότεροι πελάτες, πώς θα αυξηθεί η ποιότητα των προϊόντων, πώς θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης κ.λπ. (*Κυπαρισσίδης*).

Από αυτά γίνεται σαφής η αναγκαιότητα καινοτόμων ιδεών, οι οποίες, αναμφισβήτητα, συμβάλλουν στην ελκυστικότητα της επιχείρησης στην αγορά. Η εφαρμογή της μεθόδου του brainstorming βοηθά σε αυτό, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παραχθούν δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες που θα εξυπηρετήσουν το σκοπό της αύξησης της αποδοτικότητας (*Κυπαρισσίδης*). Οι δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες προκύπτουν από τη συνεργασία του προσωπικού της επιχείρησης, και μέσω brainstorming αυξάνεται η μεταξύ ακόμα και διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, επικοινωνία, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράζουν μια πληθώρα ιδεών, οι οποίες αξιολογούνται και λαμβάνονται οι κατάλληλες και βέλτιστες αποφάσεις (*Κυπαρισσίδης*).

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, ο βασικός στόχος της διαδικασίας του brainstorming είναι η παρακίνηση της δημιουργικής σκέψης, καθώς παρατηρείται μεγάλη εκροή ιδεών από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία, χωρίς καμία κριτική (*Κυπαρισσίδης*). Αξίζει να επισημανθεί ότι το brainstorming δεν αποτελεί μέθοδο επίλυσης των προβλημάτων αλλά είναι μια διαδικασία παραγωγής νέων ιδεών που συμβάλλουν καθοριστικά στην επίλυση του υπάρχοντος προβλήματος. Παράλληλα, το brainstorming συμβάλλει σημαντικά στη λήψη των σωστών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Κυπαρισσίδα, *“η απόφαση δε λαμβάνεται κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίας βροχής ιδεών, αλλά λαμβάνεται χρησιμοποιώντας τις ιδέες που παράγονται στη συνεδρία βροχής ιδεών”*.

Η μέθοδος του brainstorming μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση και σε οποιαδήποτε κατάσταση, είτε αυτή αφορά τη διαχείριση της επιχείρησης, είτε αφορά θέματα marketing, διαφήμισης κ.λπ. (Κυπαρισσίδης). Για τη διεξαγωγή της διαδικασίας του brainstorming απαιτείται να υπάρχει ένα πρόβλημα ή μία κατάσταση που χρειάζεται άμεση επίλυση, μία ομάδα μέχρι 10 άτομα που θα ασχοληθούν με αυτή, ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος όπου θα υπάρχει ένας πίνακας, ο οποίος θα είναι ορατός από όλα τα μέλη της ομάδας και ένας υπεύθυνος, ο οποίος θα είναι αρμόδιος για το συντονισμό της ομάδας και τη διατήρηση της τάξης μέσα σε αυτή (Κυπαρισσίδης).

Οι συνεδρίες Brainstorming μπορούν να είναι αποτελεσματικές για κάθε τύπο κοινού, όπου περιλαμβάνονται ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, προσωπικό, εθελοντές, υπάλληλοι μη κερδοσκοπικών οργανώσεων ή μέλη οποιασδήποτε ομάδας που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα ή σκοπούς.

Οι συνεδρίες όπου συμμετέχουν εργαζόμενοι επιχειρήσεων είναι καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της ετήσιας επιχειρησιακής οργάνωσης. Οι επιτυχείς επιχειρήσεις που παρέχουν συνταξιοδοτικές υπηρεσίες, για παράδειγμα, πραγματοποιούν συνεδρίες Brainstorming μια ή δύο φορές το χρόνο ώστε να επιτυγχάνουν συνεχή βελτίωση. Αυτές οι συνεδρίες βοηθούν στο προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης και στην δέσμευση των εργαζομένων υπέρ των στόχων αυτών. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν θετικά τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, εκτιμώντας ότι η προσπάθειά τους αξιοποιήθηκε ορθολογικά (Simoneaux και Stroud, 2011).

3.3 Σχεδιασμός μίας συνεδρίας Brainstorming

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο του Βόρειου Illinois (Ιλινόις) και το Τμήμα Ανάπτυξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (2012), ο σχεδιασμός μίας συνεδρίας brainstorming είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- **Προσδιορισμός του θέματος ή του προβλήματος:** Γίνεται σαφές το υπό συζήτηση θέμα σε όλους τους συμμετέχοντες.
- **Προσδιορισμός του ρόλου του κάθε μέλους που συμμετέχει στην ομάδα.**
- **Επεξήγηση των κατευθυντήριων γραμμών της συνεδρίας *Brainstorming*:** Με απλά λόγια, γίνονται σαφή τα όρια που θα ακολουθηθούν στη συνεδρίαση και τονίζεται ότι είναι αναγκαίο να ακουστούν όλες οι ιδέες, ακόμα και αυτές που δεν φαίνονται εξ' αρχής βέλτιστες.
- **Δημιουργία μιας ομάδας με διαχειρίσιμο αριθμό μελών (8 – 12 άτομα):** Είναι αυτονόητο ότι όσο περισσότερα άτομα περιλαμβάνονται σε μία ομάδα, τόσο περισσότερες ιδέες θα προκύψουν. Από αυτό, προκύπτει όμως, το ζήτημα της σωστής καθοδήγησης, οργάνωσης και διαχείρισης των πολλών ατόμων. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, επικρατεί η άποψη ότι σε μία συνεδρία *brainstorming* το βέλτιστο είναι η ομάδα να αποτελείται μέχρι 10 ή 12 άτομα. Ακόμα, σύμφωνα με τους Clegg και Birch (2007), ο ιδανικός αριθμός συμμετεχόντων σε μία συνεδρία καταγισμού ιδεών κυμαίνεται στα 6 μέχρι 10 άτομα. Η συμμετοχή λιγότερων των 6 ατόμων προμηνύει τον κίνδυνο να μην παραχθούν πολλές διαφοροποιημένες πηγές ιδεών. Από την άλλη πλευρά, αν συμμετέχουν περισσότερα από 10 άτομα, η συνεδρία *brainstorming* ενδέχεται να μην αποδώσει στο βέλτιστο καθώς θα προκύψουν βασικά λειτουργικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα να μην ακουστούν κάποιες ιδέες (Κλεάνθους, 2011).
- **Διαμόρφωση του χώρου και του κατάλληλου περιβάλλοντος,** με τα απαραίτητα υλικά και απαλλαγμένο από περισπασμούς.
- **Δημιουργία ετερογενών ομάδων:** Η ομάδα που συμμετέχει στο *Brainstorming* πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία να έχουν διαφορετικές εμπειρίες, υπόβαθρα, γνώσεις και να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους. Σημαντική, λοιπόν, είναι η διαφοροποίηση των συμμετεχόντων για να παραχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες και χρήσιμες ιδέες, οι οποίες αποσκοπούν στην επίλυση κάποιου ζητήματος (Κλεάνθους, 2011).

- *Καθορισμός Κριτηρίων για την αξιολόγηση των παραγόμενων ιδεών.*
- *Παρακολούθηση της συνεδρίας και επανεξέταση.*

3.4 Προδιαγραφές & Κανόνες για τη διεξαγωγή του Brainstorming

Σύμφωνα με τον Κυπαρισσίδη, ο Osborn έχει θέσει τέσσερις βασικούς κανόνες για τη σωστή διεξαγωγή του Brainstorming, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι (Κυπαρισσίδης):

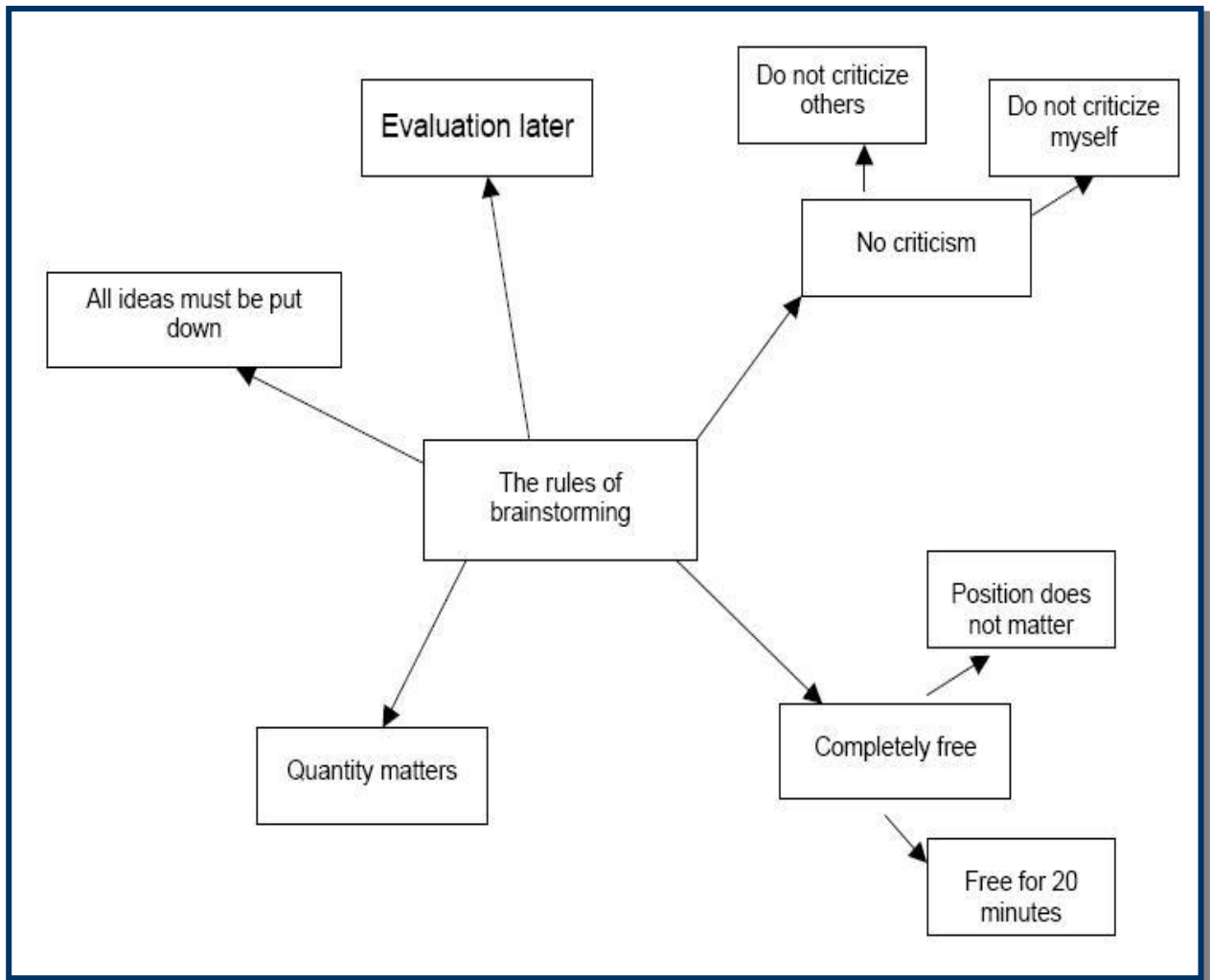
1. Κατά τη διάρκεια του brainstorming να μην γίνονται αρνητικές κριτικές. Οι αρνητικές κριτικές γίνονται στο στάδιο αξιολόγησης των ιδεών.
2. Κατά τη διάρκεια του brainstorming πρέπει να επικρατεί το αίσθημα της απόλυτης ελευθερίας, δηλαδή να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερα όρια και να προάγεται διαρκώς η παραγωγή ιδεών.
3. Κατά τη διάρκεια του brainstorming η ποσότητα είναι το επιθυμητό, καθώς όσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος των ιδεών, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν κάποιες από αυτές να είναι καλές και να επιλύουν το πρόβλημα ή την υφιστάμενη κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί.
4. Κατά τη διάρκεια του brainstorming ο συνδυασμός και η βελτίωση επιδιώκονται. Τα μέλη της ομάδας που συμμετέχουν στη διαδικασία μπορούν να προτείνουν και εναλλακτικές πάνω στις ιδέες με σκοπό να γίνουν καλύτερες αλλά και μπορούν να προτείνουν και την ένωση πολλών ιδεών σε μία καλύτερη και περισσότερο ολοκληρωμένη.

Εκτός από αυτούς τους βασικούς κανόνες που έχει θέσει ο Osborn για το brainstorming, οι γενικοί κανόνες για τη διεξαγωγή μιας συνεδρίας brainstorming είναι (Κυπαρισσίδης):

- Σαφής προσδιορισμός του υπό συζήτηση θέματος

- Ενθάρρυνση της παραγωγής ιδεών
- Διαμόρφωση χώρου ώστε να είναι ορατές οι ιδέες που καταγράφονται από όλα τα μέλη της ομάδας
- Έλλειψη κριτικής για τις ιδέες που παράγονται
- Ισότητα ιδεών
- Περιορισμός χρόνου
- Οι ιδέες να μην συζητούνται κατά τη διάρκεια του brainstorming. Συζητήσεις πραγματοποιούνται μετά το πέρας της διαδικασίας
- Οργάνωση μικρών ομάδων, οι οποίες να αποτελούνται μέχρι 10 άτομα
- Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας
- Ορισμός ενός αρμόδιου συντονιστή, που αποκαλείται "Βοηθός", καθώς βοηθά, κατευθύνει και συντονίζει την οργάνωση της ομάδας
- Στήριξη όλων των ιδεών
- Αξιολόγηση των ιδεών σε δύο βήματα:
 - Καθορισμός των κριτηρίων για επιλογή των καλύτερων ιδεών
 - Αξιολόγηση των ιδεών μέσω των καθορισμένων κριτηρίων και καταγραφή των αποτελεσμάτων
- Ολοκλήρωση της συνεδρίας και σύνταξη ενός σχεδίου εφαρμογής των επιλεγμένων ιδεών

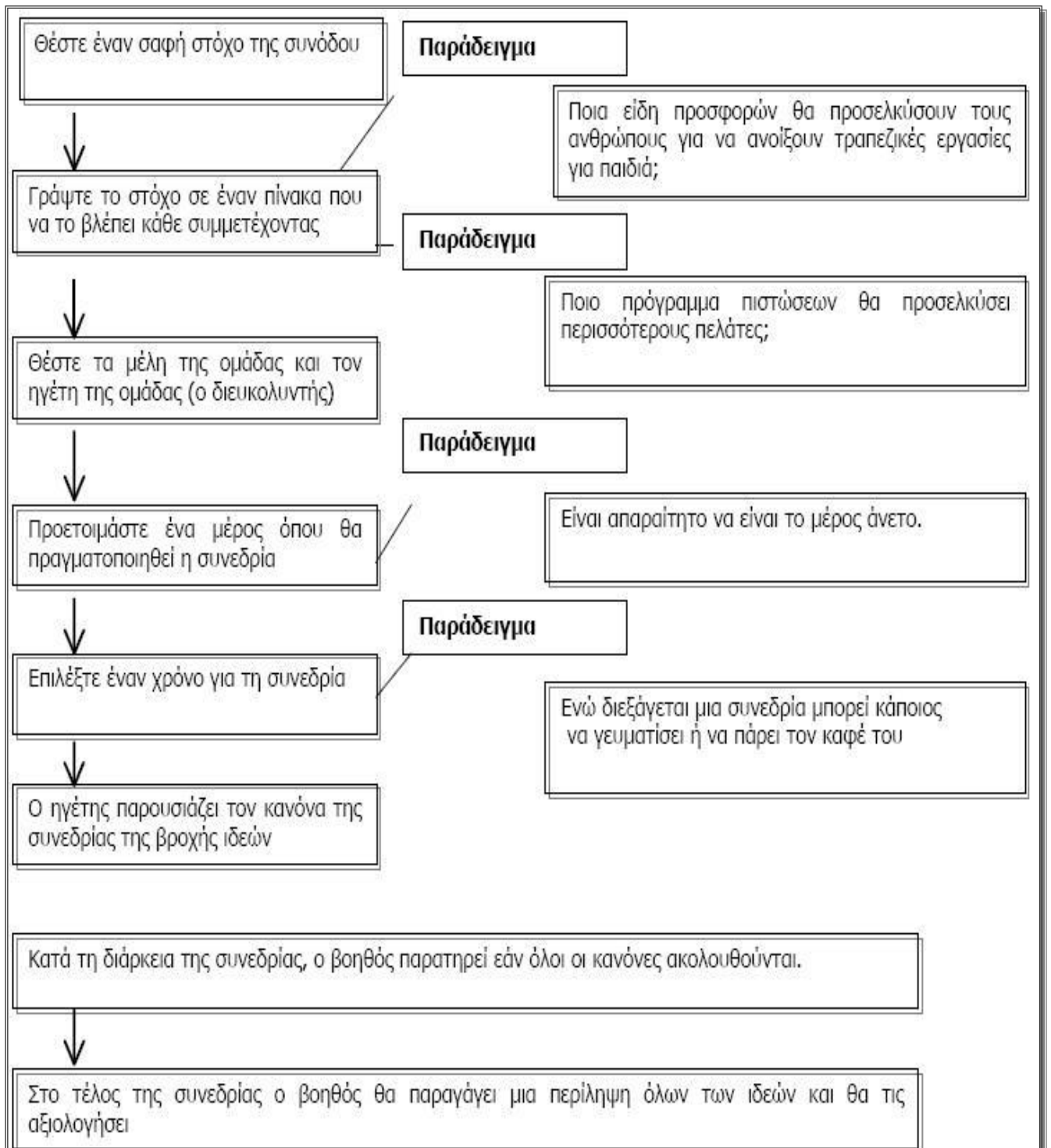
Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται ένα τυπικός χάρτης με τους κανόνες μιας συνεδρίας Brainstorming, όπως έχουν περιγραφεί αναλυτικά παραπάνω.



Πηγή: Balackova

Σχήμα 3.1 Οι κανόνες της συνεδρίας Brainstorming

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται διαγραμματικά μία συνεδρία brainstorming με παραδείγματα από τον τραπεζικό κλάδο.



Πηγή: Κοπαρισσίδης, 2006

Σχήμα 3.2. Γενικό Σχήμα μιας συνεδρίας Brainstorming

Ταυτόχρονα, παρόμοιες προδιαγραφές έχουν καταγραφεί και από άλλους συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το εν λόγω θέμα του Brainstorming. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Κόκκο (2005) και τη Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας – ΓΣΕΒΕΕ (2007), οι προδιαγραφές που έχουν

καταγράψει αφορούν την έλλειψη κριτικής των ιδεών που εκφράζονται και τις αρμοδιότητες αλλά και υποχρεώσεις του συντονιστή – βοηθού της ομάδας της συνεδρίας brainstorming, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά και παρακάτω.

3.4.1 Αρμοδιότητες και Υποχρεώσεις του Βοηθού – Συντονιστή της ομάδας της συνεδρίας Brainstorming

Οι βασικότερες αρμοδιότητες που κατέχει ο βοηθός – συντονιστής της ομάδας που διενεργεί τη συνεδρία Brainstorming συνοψίζονται παρακάτω (Κόκκος, 2005):

- Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης των ιδεών, ο συντονιστής – βοηθός οφείλει να μην επιτρέπει την κριτική αυτών από τους συμμετέχοντες.
- Ο συντονιστής – βοηθός πρέπει να φροντίζει να νιώθουν όλοι οι συμμετέχοντες άνετα για να επιτυγχάνεται η ενεργητική τους συμμετοχή στη συζήτηση.
- Ο συντονιστής – βοηθός πρέπει να φροντίζει να μην πλατειάζει ο καταγιγισμός και να μην διολισθήσει σε επίδειξη φαντασίας ή μη δημιουργική παράθεση ιδεών.
- Μετά το πέρας της τεχνικής brainstorming, ο συντονιστής – βοηθός καλείται να ζητά από τους συμμετέχοντες να σχολιάζουν τις ιδέες που εκφράστηκαν.
- Ο συντονιστής – βοηθός υποχρεούται να καταγράφει σε εμφανές σημείο τις ιδέες, όπως ακριβώς εκφράζονται, χωρίς καμία επεξήγηση και υπόδειξη.
- Ο συντονιστής – βοηθός καλείται να εξετάζει τις αναγραφόμενες λέξεις και να τις ταξινομεί σε κατηγορίες.
- Προς το τέλος της συνεδρίας brainstorming, ο συντονιστής – βοηθός αξιοποιεί τις ερωταπαντήσεις και τη σχετική συζήτηση που ακολουθεί με σκοπό να καθοδηγήσει την ομάδα να προβεί σε γενικό σχολιασμό.

- Κατά τη ολοκλήρωση της συνεδρίας, ο συντονιστής – βοηθός καλείται να αξιολογήσει ολόκληρη τη συζήτηση και τις ιδέες που εκφράστηκαν και να συνθέσει μια αναφορά αυτών που συζητήθηκαν.

3.4.2 Διάρκεια μιας συνεδρίας *brainstorming*

Η διάρκεια μιας συνεδρίας *brainstorming* εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των θεμάτων που θα συζητηθούν, από τον αριθμό των μεθόδων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αλλά και από το χρόνο που απαιτείται για να γίνει κατανοητό το πρόβλημα (Κλεάνθους, 2011). Μία τυπική συνεδρία *brainstorming* με κατανοητά θέματα συζήτησης, συνήθως διαρκεί μία ώρα. Σε κάθε περίπτωση, το βέλτιστο είναι μία συνεδρία να είναι σύντομη με αυξημένη την ενεργητική συμμετοχή από το να είναι μεγάλης διάρκειας (Κλεάνθους, 2011).

Η καλύτερη ώρα για τη διεξαγωγή μιας συνεδρίας *Brainstorming* είναι συνήθως το πρωί, καθώς τις πρωινές ώρες τα άτομα παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαύγεια σκέψης και δεν αποσπώνται από τις γενικότερες προκλήσεις της ημέρας, όπως π.χ. ηλεκτρονική αλληλογραφία, τηλέφωνα κ.λπ. (Κλεάνθους, 2011).

3.5 Εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε μία συνεδρία *Brainstorming*

Όπως έχει γίνει σαφές και από την ανάλυση που προηγείται, το *brainstorming* αποτελεί μια συνάντηση των μελών που στηρίζεται στη δημιουργική σκέψη και τη γενικότερη δημιουργικότητα, γεγονός που το καθιστά ως ένα σημαντικό εργαλείο για την παραγωγή πρωτότυπων ιδεών αλλά και λύσεων.

Σύμφωνα με τον Τσαπίλη, υπάρχουν δέκα κανόνες σχετικά με την επιτυχή ή μη έκβαση της συνεδρίας *brainstorming*, οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω (Τσαπίλης, Π):

1. **Ακριβής καθορισμός του προβλήματος.** Η ομάδα στο σύνολό της πρέπει να έχει κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό το υπό διερεύνηση πρόβλημα, καθώς καλείται να εκφράσει απόψεις και να αναζητήσει λύσεις για αυτό.
2. **Χρονική οριοθέτηση της συνεδρίας.** Σημαντική παράμετρος για την επιτυχία ή μη μίας συνεδρίας brainstorming αποτελεί ο χρόνος. Υπάρχουν πολλοί υποστηρικτές της άποψης ότι μία συνάντηση πρέπει να διαρκεί τόσο όσο απαιτείται για την αναζήτηση της λύσης. Ωστόσο, στην περίπτωση της συνεδρίας brainstorming αυτή η άποψη δεν πρέπει να βρίσκει εφαρμογή, καθώς η μεγάλη χρονική διάρκεια δημιουργεί συχνά αντικρουόμενα συναισθήματα, όπως χαλάρωση, ανησυχία, άγχος κ.λπ. Άλλωστε, έχει αποδειχτεί τόσο εμπειρικά, όσο και πρακτικά, ότι όταν τα μέλη μιας ομάδας έχουν περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή τους, συντονίζονται και αποδίδουν καλύτερα. Στην περίπτωση που ο διαθέσιμος χρόνος δεν επαρκεί, το βέλτιστο είναι η επανάληψη μίας συνεδρίας brainstorming.
3. **Ενεργητική συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας.** Μία συνεδρία brainstorming δεν χρειάζεται απλούς παρατηρητές, αλλά ενεργά μέλη, των οποίων η συμμετοχή να χαρακτηρίζεται για την παραγωγικότητά της.
4. **Καταγραφή όλων των ιδεών.** Όλες οι ιδέες είναι αποδεκτές στο άκουσμά τους και πρέπει όλες να καταγράφονται. Σε πολλές συνεδρίες brainstorming έχει παρατηρηθεί ότι κάποιες ιδέες στην αρχή ακούγονται αδιάφορες ή μη εφαρμόσιμες. Στην πορεία, όμως, προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα από τέτοιου είδους ιδέες και είναι πολλές οι περιπτώσεις στις οποίες αυτές οι ιδέες έχουν επιφέρει και την τελική πρωτότυπη ιδέα και βέλτιστη λύση.
5. **Έμφαση στην ποσότητα.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιδεών που προκύπτουν, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα να παραχθεί η πρωτότυπη, νέα και αποτελεσματική λύση που επιζητείται. Μέσα από ένα μεγάλο πλήθος ιδεών προκύπτουν έξυπνες και δημιουργικές λύσεις και απαντήσεις του εξεταζόμενου ζητήματος.

6. **Αναστολή της κριτικής.** Με την αποφυγή της κριτικής των παραγόμενων ιδεών, οι συμμετέχοντες νιώθουν ελεύθεροι να εκφράσουν ασυνήθιστες, νέες και έξυπνες ιδέες.
7. **Δεν επιτρέπονται τα πειράγματα.** Τα μέλη της ομάδας δεν επιτρέπεται να πειράζουν ο ένας τον άλλον. Τόσο τα πειράγματα, όσο και τα κατευθυνόμενα αστεία είναι ένας αμυντικός μηχανισμός που εμφανίζεται συχνά από ανθρώπους που νιώθουν ότι απειλούνται από τους υπόλοιπους που μοιράζονται τις ιδέες τους. Αυτό ενέχει κινδύνους να καταστρέψει το δημιουργικό κλίμα της ομάδας και να μειωθεί ο αριθμός των ιδεών που θα παραχθούν.
8. **Φράσεις που πρέπει να αποφεύγονται.** Υπάρχει μία πληθώρα εκφράσεων που δεν επιτρέπεται σε μια συνεδρία brainstorming να ακούγονται. Τέτοιες εκφράσεις είναι "Το ξαναδοκιμάσαμε και πριν...", "Μου φαίνεται αδύνατον...", "Ναι, αλλά..." κ.λπ. Τέτοιου είδους εκφράσεις λειτουργούν ανασταλτικά σε μια δημιουργική διαδικασία και ταυτόχρονα αμαυρώνουν το ομαδικό πνεύμα που είναι τόσο σημαντικό σε αυτές τις συνεδρίες. Άλλωστε, η αξιολόγηση όλων των ιδεών διενεργείται αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία και όχι κατά τη διάρκεια αυτής.
9. **Επικρότηση ασυνήθιστων ιδεών.** Σε πολλές περιπτώσεις, οι ασυνήθιστες ιδέες παράγονται με την εξέταση και τη διαφοροποίηση νέων δεδομένων. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται το ενδεχόμενο να προκύψουν βέλτιστες λύσεις, διαφορετικές αλλά και πρωτότυπες.
10. **Συνδυασμός και βελτίωση των ιδεών.** Οι πρωτότυπες και καλές ιδέες μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να μετασχηματιστούν συνολικά σε μία νέα καλύτερη ιδέα.

Σύμφωνα με τον Κυπαρισσίδη, τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή Brainstorming είναι οι εννοιολογικοί χάρτες για την παραγωγή ιδεών και τα εργαλεία λογισμικού για την οργάνωση μιας συνεδρίας brainstorming και ειδικότερα το εννοιολογικό λογισμικό χαρτών. Όσον αφορά τον εννοιολογικό χάρτη, "είναι ένας όρος που ουσιαστικά περιγράφει μια οπτική γλώσσα

και αντιπροσωπεύονται μέσω των επονομαζόμενων κόμβων – ορθογώνια, κύκλοι, ωοειδή – και των επονομαζόμενων τόξων που διασυνδέουν τους κόμβους. Ουσιαστικά, πρόκειται για μη – επίσημη δομή και το κάθε μέλος της ομάδας που συμμετέχει στη διαδικασία brainstorming γράφει τις έννοιες και τις ενώνει με συνδέσμους (*Κυπαρισσίδης*).

3.6 Μορφές Brainstorming

Το Brainstorming έχει δύο μορφές, την κλασική και την προηγμένη κλασική. Η κλασική ιδεών αφορά τη μορφή που έχει περιγραφεί παραπάνω. Σχετικά με την προηγμένη κλασική μορφή, είναι μια εκσυγχρονισμένη συνεδρία που ακολουθεί μεν τους κλασικούς κανόνες που έχουν περιγραφεί παραπάνω αλλά βελτιώνεται με τη χρήση εξειδικευμένων τεχνικών και εργαλείων (*Κυπαρισσίδης*). Τα σύγχρονα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην προηγμένη κλασική μορφή brainstorming είναι τα εργαλεία λογισμικού brainstorming, όπως η εργαλειοθήκη brainstorming και το λογισμικό για να παράγει τους εννοιολογικούς χάρτες. Παράλληλα, χρησιμοποιούνται και διάφορες δημιουργικές τεχνικές σκέψης, όπως η τεχνική τυχαίων λέξεων, η τεχνική τυχαίων εικόνων, η τεχνική ψεύτικων κανόνων, η μέθοδος scamper, οι αναλογίες, το παιχνίδι ρόλου και η τεχνική του Αλεξάνδρου (*Κυπαρισσίδης*).

3.6.1 Το Αντίστροφο Brainstorming

Πρέπει να αναφερθεί ότι, συχνά, γίνεται αναφορά κι εφαρμογή του Αντίστροφου ή Αρνητικού Brainstorming. Το Αντίστροφο Brainstorming αποτελεί μια παραλλαγή του παραδοσιακού Brainstorming. Οι βασικοί κανόνες ισχύουν και σε αυτή τη περίπτωση, αλλά κατά το Αντίστροφο Brainstorming, επιχειρείται μια διαφορετική οπτική της κατάστασης. Η προσπάθεια εστιάζει στις αρνητικές συνιστώσες ενός προβλήματος ή, ακριβέστερα, στις αρνητικές επιπτώσεις ενός προϊόντος ή μιας σημαντικής απόφασης. Στη κλασική μορφή του Brainstorming, η προσπάθεια αφορά τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων για ένα πρόβλημα, ενώ στην αντίστροφη μορφή του, η συνεδρία στοχεύει στο προσδιορισμό των προβλημάτων

που μπορεί να προκύψουν στη περίπτωση ενός προϊόντος ή μιας σημαντικής απόφασης, όπως, για παράδειγμα, η επιλογή μιας νέας συνεργασίας.

Μια συνεδρία Αντίστροφου Brainstorming, μπορεί να ξεκινήσει με την αναστροφή του προβλήματος. Έτσι, τα μέλη της ομάδας θα έπρεπε να εκφράσουν απόψεις σχετικά με προϊόντα που δεν θα έπρεπε να παραχθούν, για διάφορους λόγους. Στο παραδοσιακό Brainstorming, αντίθετα, η συζήτηση θα αφορούσε τους λόγους που ένα προϊόν θα έπρεπε να τεθεί σε παραγωγή.

Το Αντίστροφο Brainstorming, κυρίως, χρησιμοποιείται σαν μια στρατηγική ενίσχυσης της κριτικής σκέψης και συγκέντρωσης στο έργο. Είναι χρήσιμο για τη διαμόρφωση νέων προτάσεων ή για την εκτίμηση ενεργειών και πρακτικών και μπορεί να αξιοποιηθεί για οποιαδήποτε κατάσταση, όχι μόνο όταν γίνεται λόγος για δύσκολες ή σημαντικές αποφάσεις ή προϊόντα.

Με τη χρήση του Αντίστροφου Brainstorming, γίνεται πιο εύκολη η συνειδητοποίηση των αρνητικών συνιστωσών ενός προβλήματος, ειδικά του κινδύνου που μπορεί να ανακύψει κατά τη διαδικασία που επιθυμείται να ξεκινήσει.

Η εφαρμογή του Αντίστροφου Brainstorming, περιλαμβάνει 3 στάδια:

Πρώτο στάδιο: Αφού τεθεί μια φιλόδοξη ιδέα, τα μέλη της ομάδας αναζητούν τις δυσμενείς επιπτώσεις. Η διαδικασία πρέπει να είναι εξίσου έντονη, όπως και στη περίπτωση του κλασσικού Brainstorming. Σκοπός είναι να διαμορφωθεί ένα σύνολο των αρνητικών στοιχείων της ιδέας ή της στρατηγικής, άσχετα με το πόσο ακραία μπορεί αυτά να φαίνονται αρχικά.

Δεύτερο στάδιο: τα μέλη επιλέγουν 4 ή 5 από τις δυσμενέστερες επιπτώσεις και τις μελετούν επισταμένα. Τουλάχιστον μια θα αποδειχθεί αβάσιμη ή υπερβολική.

Τρίτο στάδιο: η ομάδα μελετά πως η ιδέα ή η υπάρχουσα πρακτική θα μπορούσε να μεταλλαχθεί, έναντι της δυσμενέστερης επίπτωσης. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερος

επικοινωνητικό, καθώς η ομάδα προσπαθεί να διαμορφώσει τη στρατηγική για να προλάβει τις βασικές ελλείψεις.

Το Αντίστροφο Brainstorming είναι χρήσιμο όταν μια ιδέα βρίσκεται στο στάδιο της υιοθέτησης ή εγκατάστασης στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Πέρα από τον εντοπισμό των αδυναμιών του σχεδίου, πριν την υιοθέτηση της στρατηγικής, ενθαρρύνει τη δοκιμή.

Συχνά, οι άνθρωποι φοβούνται ότι θα προσβάλλουν κάποιον και για αυτό το λόγο περιορίζουν τη κριτική τους. Η μέθοδος, όμως, αυτή διευκρινίζει ότι κρίνονται οι ιδέες και οι πρακτικές και όχι τα άτομα. Ως αποτέλεσμα, οι συμμετέχοντες αποδέχονται ότι η έκφραση της κριτικής είναι ένας τρόπος για τη βελτίωση διαφορετικών μεθόδων και απόψεων που μερικές φορές μπορεί να είναι λανθασμένες, κι έτσι μια νέα αντίληψη μπορεί να φανεί χρήσιμη.

Το Αντίστροφο Brainstorming αποτελεί μια παλαιά μέθοδο, στην οποία δόθηκε ένα σύγχρονο όνομα. Οι Managers, το χρησιμοποιούσαν συχνά στο παρελθόν αλλά αποκαλώντας το διαφορετικά.

Η θετική επίδραση στις επιχειρήσεις είναι ότι οι διοικούντες και ειδικά το προσωπικό μιας επιχείρησης αρχίζουν να κατανοούν τη σημασία της ομαδικής εργασίας. Η ομαδική εργασία μπορεί να είναι αποδοτική για μια επιχείρηση αναφορικά με τα δύσκολα και σημαντικά ζητήματα, αλλά ταυτόχρονα, όταν υφίσταται μια δυσλειτουργική ομάδα, αυτό μπορεί να προκαλέσει πραγματικά προβλήματα για τον οργανισμό. Το Αντίστροφο Brainstorming είναι σημαντικό και συμφέρον σε μια επιχείρηση, από τη στιγμή που ο Manager γνωρίζει πώς να το ελέγχει και είναι πρόθυμος να δεχθεί τις επιπτώσεις εάν η μέθοδος αποκαλύψει μερικά αρνητικά και χωρίς επίλυση θέματα (Colta, 2010).

Η πιο κάτω περίπτωση, αποτελεί παράδειγμα εφαρμογής Αντίστροφου Brainstorming (Mind Tool, 2009):

Η διευθύντρια μιας κλινικής επιδιώκει να βελτιώσει τα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών. Στο παρελθόν έχουν πραγματοποιηθεί προσπάθειες προς αυτή τη κατεύθυνση, χωρίς σημαντικό αποτέλεσμα, κι έτσι το προσωπικό είναι προβληματισμένο σχετικά με την αποδοτικότητα της νέας σύσκεψης. Οι εργαζόμενοι στην κλινική έχουν δουλέψει σημαντικά με όσες δυνατότητες διαθέτουν και δεν έχουν διάθεση σπατάλης χρόνου σε μια συζήτηση που τελικώς μπορεί να μην φέρει αποτέλεσμα.

Έτσι, η διευθύντρια αποφάσισε να εφαρμόσει τη τεχνική του Αντίστροφου Brainstorming. Θεωρεί ότι η νέα αυτή τεχνική θα είναι περισσότερο ενδιαφέρουσα για τους συμμετέχοντες και δεν θα αναλύσκονται στην αναθεώρηση παλαιότερων μεθόδων που τελικώς δεν απέδωσαν.

Για τη προετοιμασία της ομάδας, η διευθύντρια σκέφτηκε σοβαρά σχετικά με το πρόβλημα και κατέγραψε το βασικό ερώτημα που αναφερόταν στο πως μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση των ασθενών. Στη συνέχεια, ανέστρεψε το ερώτημα το οποίο πλέον αφορούσε το πώς θα προκληθεί μεγαλύτερη δυσαρέσκεια στους ασθενείς.

Ήδη, η νέα αυτή οπτική μπορεί να προκαλέσει σημαντικά αποτελέσματα. Στη συνεδρία με το προσωπικό, όλοι συμμετείχαν σε μια ενθουσιώδη και παραγωγική ανάστροφη διαδικασία Brainstorming. Αναφέρθηκαν εμπειρίες με τους ασθενείς καθώς και προσωπικές εμπειρίες από όταν ήταν οι ίδιοι ασθενείς και νοσηλεύονταν σε άλλες παρόμοιες κλινικές. Η διευθύντρια ενθάρρυνε τη ροή των ιδεών, με τη διαβεβαίωση ότι δε θα υπάρξει κανενός είδους κριτική ακόμα και στις πιο παράλογες απόψεις.

Μερικές από τις αντίστροφες προτάσεις που αναφέρθηκαν ήταν οι ακόλουθες:

- Λάθη στην οργάνωση των επισκέψεων.
- Μετακίνηση των καθισμάτων από τους χώρους αναμονής.
- Αναμονή των ασθενών στο τηλεφωνικό κέντρο.
- Αναμονή των ασθενών εκτός του κτιρίου, στο χώρο στάθμευσης.

- Συζήτηση των ζητημάτων των ασθενών δημοσίως.

Όταν ολοκληρώθηκε η διαδικασία, η ομάδα είχε συγκεντρώσει μια λίστα με αρκετές αντίστροφες λύσεις. Εδώ ήταν το σημείο να μελετηθεί η καθεμία αντίστροφα, ώστε να βρεθεί λύση.

Η συζήτηση ξεκίνησε με την αναμονή των ασθενών στο χώρο στάθμευσης. Οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι αυτό ήδη δε συμβαίνει. Στη συνέχεια τέθηκε ο προβληματισμός τι μπορεί να γίνει με τους ασθενείς που φθάνουν στη κλινική, νωρίς το πρωί, πριν ξεκινήσει το ωράριο λειτουργίας. Το να περιμένουν εκτός του κτιρίου, σαφέστατα τους προκαλεί ενόχληση. Έτσι προτάθηκε η αίθουσα αναμονής να γίνεται διαθέσιμο 10 λεπτά νωρίτερα, ώστε να εκλείψει το πρόβλημα αυτό. Αποφασίστηκε αυτό να εφαρμοστεί ήδη από την επόμενη μέρα, εφόσον 2 με 3 άτομα του προσωπικού είναι πάντα νωρίτερα στη κλινική.

Η συζήτηση συνεχίστηκε κατά αυτό τον τρόπο και τελικώς, μέσω του Αντίστροφου Brainstorming, εντοπίστηκαν 10 ιδέες βελτίωσης που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα κι εύκολα.

Η διευθύντρια στο τέλος της συνεδρίας, επιπλέον, δήλωσε ότι η όλη διαδικασία βοήθησε το προσωπικό να νιώσει περισσότερο φιλικά απέναντι στους ασθενείς.

Η Gupta (2012), αναφέρει ένα ακόμα παράδειγμα εφαρμογής Αντίστροφου Brainstorming:

Η προϊσταμένη ενός μικρού τμήματος υπηρεσίας πληρωμής λογαριασμών επιθυμεί να βελτιώσει την αρνητική εντύπωση που υφίσταται για το τμήμα της εντός της επιχείρησης, αλλά και στους πωλητές της. Ο αρχικός προβληματισμός της αναφερόταν στο πως θα βελτιωθεί η φήμη του τμήματος. Έπειτα το ερώτημα αναστράφηκε και αναφερόταν στο πως θα πραγματοποιηθεί δυσφήμιση.

Στη συνέχεια, οργανώθηκε συνεδρία με τους εργαζομένους. Οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος και βρήκαν ενδιαφέρον το ερώτημα, αναφέροντας την εμπειρία του

από την εργασία τους, καθώς και προσωπικές εμπειρίες από την απασχόλησή τους σε άλλες επιχειρήσεις. Μερικές από τις αντίστροφες προτάσεις που τέθηκαν ήταν οι παρακάτω:

- Καθυστέρηση πληρωμών των πωλητών.
- Καμία απάντηση στα τηλεφωνήματα και αναμονή των ενδιαφερομένων.
- Καμία πληροφόρηση σχετικά με την εκτέλεση των πληρωμών.

Στη συνέχεια, μελετήθηκαν οι αντίστροφες λύσεις και μετατράπηκαν σε πιθανές εκδοχές. Για παράδειγμα, το λογιστήριο της επιχείρησης καταγράφει τους λογαριασμούς πληρωμών του προσωπικού κι έτσι προτάθηκε η ιδέα να παραχθεί δυνατότητα εισόδου των εργαζομένων στα δεδομένα ώστε να είναι σε θέση να ενημερώνονται σχετικά με τις πληρωμές τους. Η διαδικασία συνεχίστηκε ομοίως και προσδιορίστηκαν περίπου 12 άμεσα εφαρμόσιμες λύσεις.

3.7 Αξιολόγηση της τεχνικής *Brainstorming*

Σύμφωνα με την Δαμουλιάνου (2013, 2007), μία συνεδρία brainstorming χαρακτηρίζεται επιτυχής όταν το ενδιαφερόμενο στέλεχος, το οποίο έχει οργανώσει τη διενέργεια της συνεδρίας, αποχωρεί έχοντας συλλέξει μία μεγάλη λίστα από δημιουργικές, πρωτότυπες και νέες ιδέες. Οι ιδέες αυτές, όπως έχει προαναφερθεί, στη συνέχεια αξιολογούνται και διαβαθμίζονται σχετικά με την εφαρμοσιμότητά τους σε πρακτικό επίπεδο. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση και την διαβάθμιση των ιδεών που προκύπτουν από μία συνεδρία Brainstorming είναι, σε γενικές γραμμές, οι παρακάτω (Δαμουλιάνου, 2013):

- **Το κόστος** που προϋποθέτει η υλοποίηση της ιδέας
- **Ο χρόνος** που απαιτεί η εφαρμογή της ιδέας
- **Ο ανταγωνισμός**
- **Οι νομικές δεσμεύσεις** που πιθανότητα θα ισχύουν
- **Τα μειονεκτήματα**

Σχετικά με τις ιδέες, η εφαρμογή των οποίων απαιτεί ριζικές αλλαγές στον οργανισμό που αφορούν, εξετάζονται περαιτέρω από ανώτερα στελέχη και λαμβάνεται αναλόγως η απόφαση για την υλοποίηση ή μη αυτών (Δαμουλιάνου, 2007).

Σημαντικό ζήτημα για την επιτυχή έκβαση μιας συνεδρίας Brainstorming αποτελεί και η σύσταση της ομάδας, καθώς, όπως ενδεικτικά αναφέρει η Δαμουλιάνου (2013, 2007) *“...από ένα μείγμα διαφορετικών προσωπικοτήτων προκύπτουν περισσότερες δημιουργικές απόψεις, γεγονός που αυξάνει το εύρος των νέων ιδεών που προκύπτουν”*. Το προφίλ, οι ικανότητες, το επιστημονικό πεδίο και ο χαρακτήρας των συμμετεχόντων είναι μερικοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της συνεδρίας Brainstorming. Όπως γίνεται κατανοητό, ιδιαίτερη είναι και η συμβολή του συντονιστή της ομάδας για την επιτυχία της, καθώς οι αρμοδιότητές του είναι νευραλγικής σημασίας τόσο στη βέλτιστη κατανόηση του υπό συζήτηση ζητήματος από τους συμμετέχοντες, όσο και στη διεξαγωγή της συνεδρίας (Δαμουλιάνου, 2013, 2007).

Σχετικά με τη χρησιμότητα του brainstorming, έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλές απόψεις. Για το λόγο αυτό, γίνεται ξεκάθαρο ότι μία συνεδρία Brainstorming δεν είναι ο καταλληλότερος τρόπος για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, αλλά είναι ο καταλληλότερος τρόπος να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες νέες και διαφορετικές ιδέες, οι οποίες περιλαμβάνουν την επίλυση του προβλήματος (Δαμουλιάνου, 2007). Με απλά λόγια, λοιπόν, το brainstorming δεν αποτελεί εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων αλλά είναι χρήσιμο εργαλείο για την παραγωγή ιδεών, οι οποίες συμβάλλουν καθοριστικά στη λήψη αποφάσεων (Δαμουλιάνου, 2007).

Σύμφωνα με τους Simoneaux και Stroud (2011), απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας συνεδρίας Brainstorming σε μια επιχείρηση είναι η απουσία ιδιοκτητών ή διευθυντών. Σε αυτό το «ασφαλές» περιβάλλον, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό ότι θα εκφραστούν ειλικρινά και χωρίς πίεση, από ότι σε μια πιο τυποποιημένη συνάντηση. Επίσης, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι ότι η επιχείρηση είναι δεκτική απέναντι σε αυτή τη διαδικασία και υπολογίζει

σημαντικά τη συμμετοχή τους. Αν και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι δε πρόκειται να υιοθετηθούν όλες οι ιδέες που θα προταθούν, είναι σημαντικό να γνωρίζουν ότι όλες θα ληφθούν υπόψη και θα μελετηθούν, ασχέτως από το αν θα απορριφθούν τελικώς. Στο τέλος της συνεδρίας, οι προτάσεις θα ιεραρχηθούν και η επιχείρηση θα στηριχθεί στη προσφορά των εργαζόμενων για την εφαρμογή των προτάσεων που τελικώς θα επιλεγούν.

Οι συνεδρίες Brainstorming, ακόμα, διενεργούνται επιτυχώς όταν ο συντονιστής είναι ένα αντικειμενικό άτομο που κατανοεί την επιχείρηση και τα θέματα που τίθενται προς συζήτηση. Ο συντονιστής καθορίζει τη δομή της συνεδρίας, τη διατηρεί δυναμική και διευθύνει τη διαδικασία από την αρχή μέχρι και το τέλος. Καθοριστικός, επίσης, είναι ο προσδιορισμός των κανόνων συμμετοχής για τους εργαζόμενους.

Από τη στιγμή που στις συνεδρίες Brainstorming αναλώνεται δημιουργική ενέργεια, περιορίζονται χρονικά στο ήμισυ ή σε ολόκληρη τη μέρα εργασίας. Τα θέματα που θα συζητηθούν πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητα της συζήτησης. Οι συνεδρίες δύνανται να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή να εξετάζουν μια ποικιλία ζητημάτων, διαφόρων φύσεων. Τα πολλά ζητήματα, όμως, μπορεί να προκαλέσουν πνευματική κόπωση να μειωθεί το επίπεδο της δημιουργικότητας. Συνήθως, ιδανική θεωρείται η διερεύνηση ενός μέχρι 4 θεμάτων. Οι συνεδρίες που εκτείνονται στο ήμισυ της εργάσιμης μέρας, πρέπει να περιλαμβάνουν ένα διάλειμμα ή, ιδανικά, ένα γεύμα μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι συνεδρίες που καταλαμβάνουν ολόκληρη την εργάσιμη μέρα, θα πρέπει, σαφώς, να διακόπτονται για περισσότερες από μια φορές.

Σε σχέση με το μέγεθος της ομάδας, ίσως χρειάζεται η κατάτμηση σε μικρότερες ομάδες κατά τις αρχικές διεργασίες του Brainstorming. Για τη μέγιστη συμμετοχή, το ιδανικό μέγεθος για μια συνεδρία δεν θα πρέπει να επεκτείνεται πέραν των 6 ατόμων για μια ομάδα. Στις περιπτώσεις όπου οι συμμετέχοντες υπερβαίνουν τους 10, προτείνεται η τμηματοποίηση σε ομάδες περίπου 4 ατόμων. Ο περαιτέρω σχεδιασμός των ομάδων θα πρέπει να αντανακλά τη δομή των τμημάτων της

επιχείρησης και να περιλαμβάνονται εργαζόμενοι από διάφορες θέσεις (Simoneuaux και Stroud, 2011).

3.8 Παραλλαγές του Brainstorming

Εκτός από τον καταγισμό ιδεών, υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία αρκετές παραλλαγές, από τις οποίες οι πιο διαδεδομένες είναι (*Inno Support – Supporting Innovations in SME*):

- **Η τεχνική εικονικής ομάδας**, η οποία είναι μία μορφή Brainstorming η οποία παροτρύνει όλα τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν ενεργητικά στην διαδικασία και να καταγράφουν την ιδέα τους ανώνυμα, αντί να την εκφράζουν. Στη συνέχεια οι ιδέες δίνονται στο συντονιστή, ο οποίος της επεξεργάζεται με τους συμμετέχοντες και στο τέλος διενεργείται ψηφοφορία των ιδεών.
- **Η τεχνική ομαδικής συμμετοχής**, στην οποία η ομάδα σχηματίζει έναν κύκλο και ο κάθε συμμετέχοντας γράφει μία ιδέα δίνοντάς την στο επόμενο, ο οποίος προσθέτει τη δική του. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να φτάσει το χαρτί όπου καταγράφονται οι ιδέες στην αρχή του κύκλου. Αυτή η μέθοδος οδηγεί στη δημιουργία μιας εκτενούς λίστα ιδεών.
- **Η καταγραφή ιδεών**, η οποία είναι μία μέθοδος ομαδικής παραγωγής ιδεών που εμφανίζει ομοιότητες με την τεχνική της ομαδικής συμμετοχής. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι δίνεται σε κάθε άτομο το θέμα και του ζητείται να εφαρμόσει ατομικό καταγισμό ιδεών πάνω στο εξεταζόμενο θέμα, πριν τη συνεδρία.
- **Ο Ηλεκτρονικός Καταγισμός Ιδεών**, ο οποίος είναι μια ηλεκτρονική εκδοχή του brainstorming και συνδυάζει την τεχνική εικονικής ομάδας και αυτή της ομαδικής καταγραφής ιδεών. Η διαφορά του ηλεκτρονικού καταγισμού ιδεών με τις υπόλοιπες τεχνικές που προαναφέρθηκαν είναι ότι οι συμμετέχοντες δεν έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους καθώς η

επικοινωνία τους πραγματοποιείται ηλεκτρονικά, είτε με αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων, είτε μέσω κάποιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Στην εν λόγω διαδικασία, ο συντονιστής στέλνει ηλεκτρονικά το θέμα σε όλη την ομάδα και οι συμμετέχοντες ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, στέλνουν τις ιδέες τους στον συντονιστή, ο οποίος μετέπειτα δημιουργεί το νοητικό χάρτη ιδεών και το στέλνει ξανά στον κάθε συμμετέχοντα για επιπλέον επεξεργασία.

- **Ο Κατευθυνόμενος Καταιγισμός Ιδεών**, ο οποίος αποτελεί μια παραλλαγή του Brainstorming και υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί είτε χειρόγραφα, είτε ηλεκτρονικά. Η βασική διαφορά τους είναι ότι τα κριτήρια αξιολόγησης της ιδέας γνωστοποιούνται πριν τη συνεδρία και η διαδικασία παραγωγής ιδεών είναι περισσότερη επικεντρωμένη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ BRAINSTORMING

Με τη μέχρι τώρα ανάλυση, έχει καταστεί, σε μεγάλο βαθμό, σαφής η αξία της λειτουργικότητας του Brainstorming για τις επιχειρήσεις. Όπως κάθε μέθοδος, όμως, το Brainstorming φέρει και μειονεκτήματα.

4.1 Τα μειονεκτήματα της τεχνικής *Brainstorming*

Ο Hillson (2007), προσδιορίζει τις παρακάτω ελλείψεις της μεθόδου, στις περιπτώσεις που μια επιχείρηση καλείται να λάβει αποφάσεις σε σχέση με την ανάληψη κινδύνων:

- Μπορεί να μην είναι πάντα εύκολη η προσέλευση των κατάλληλων μελών και αν απουσιάζουν εργαζόμενοι σε σημαντικές θέσεις που έχουν καίριες απόψεις, μπορεί να υποτιμηθεί το μέγεθος του κινδύνου.
- Ο τρόπος σκέψης της ομάδας μπορεί να επηρεάζεται έντονα από αυτήν την ομαδικότητα ή άλλα υποσυνείδητα κίνητρα.
- Τα άτομα με δυναμική προσωπικότητα και παρουσία είναι σε θέση να επιβληθούν έναντι λιγότερο δυναμικών συμμετεχόντων.

Οι αντιξοότητες αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με απλά βήματα, όπως την συμμετοχή ενός ειδικευμένου ατόμου σε σχέση με την δυναμική των ομάδων, τη προετοιμασία των συμμετεχόντων πριν τη συνεδρία, καθώς και με τη δέσμευση όλων για ειλικρίνεια και αμοιβαίο σεβασμό. Αλλά ακόμα κι αν υφίστανται οι συνθήκες αυτές, είναι δυνατό να εντοπίζονται δυσκολίες.

Η αδυναμία της τεχνικής του Brainstorming κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τον Hillson (2007), έγκειται στο γεγονός ότι παραδοσιακά η τεχνική αυτή αξιοποιούνταν, κυρίως, για την επίλυση προβλημάτων, η οποία

συντονιζόταν βάσει 2 βασικών αρχών. Αρχικά, εντοπίζεται η ετεροχρονισμένη κρίση. Η δημιουργία της ιδέας πρέπει να είναι αποκομμένη από την εκτίμηση, αλλιώς η δημιουργική ροή, μπορεί να ανακόπτεται. Η δεύτερη αρχή συνίσταται ότι η ποσότητα οδηγεί και στη ποιότητα. Η αρχική ιδέα σπανίως είναι και η καλύτερη κι έτσι η ποικιλία σε ιδέες μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή της καλύτερης. Οι 2 αυτές αρχές εκφράζονται στις 4 αρχές του Brainstorming:

- ❖ Η δημιουργικότητα και η ελεύθερη σκέψη είναι ευπρόσδεκτες κι ενθαρρύνονται, ακόμα κι αν δεν διαφαίνονται ως αποδοτικές.
- ❖ Δεν επιτρέπεται η κριτική κατά τη συνεδρία, αλλά μετατοπίζεται χρονικά για μετά τη λήξη της.
- ❖ Ο συνδυασμός και η βελτίωση είναι επιθυμητά στοιχεία για τη δημιουργία καλύτερων ιδεών που βασίζονται σε άλλες.
- ❖ Η ποσότητα απαιτείται, εφόσον οι περισσότερες ιδέες αυξάνουν τη πιθανότητα εξεύρεσης λύσης.

Ο Chamorro- Premuzic (2015), ισχυρίζεται ότι οι συνεδρίες Brainstorming, δεν αποδίδουν για τους εξής λόγους:

- ❖ **Οκνηρία:** παρατηρείται η τάση τα άτομα να προσπαθούν σε λιγότερο βαθμό όταν εργάζονται ομαδικά, παρά ανεξάρτητα. Ο εφησυχασμός ότι υπάρχει κάποιος άλλος για να εργαστεί, οδηγεί συχνά τα άτομα στην οκνηρία και τη μη αποδοτική συμμετοχή.
- ❖ **Ανησυχία:** τα άτομα ενδιαφέρονται και αγχώνονται σχετικά με τις απόψεις των λοιπών συμμετεχόντων. Έτσι, όταν θεωρούν ότι στις συνεδρίες μετέχουν άτομα με μεγαλύτερη εξειδίκευση και γνώση, τείνουν να συμμετέχουν λιγότερο, λόγω της ανασφάλειας.
- ❖ **Οπισθοδρόμηση:** αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου οι περισσότερο ικανοί συμμετέχοντες υποδαυλίζουν τη συμμετοχή των λιγότερο δυναμικών προσωπικοτήτων και τα άτομα αυτά τείνουν να τηρούν μετριοπαθή στάση.
- ❖ **Προτάσεις:** σύμφωνα με μελέτες, ο αριθμός των προτάσεων και ιδεών σταθεροποιείται όταν στην ομάδα συμμετέχουν τουλάχιστον 6 με 7 άτομα,

ενώ οι προτάσεις που είναι σε θέση να εκφράσει κάθε μέλος, μειώνονται όταν το μέγεθος της ομάδας αυξάνεται.

Ο Woolley (2012), αναφέρει, επιπλέον, τους κάτωθι παράγοντες που διαμορφώνουν αρνητικά την αποδοτικότητα των συνεδριών Brainstorming:

- ❖ Προβλεψιμότητα: η συνήθεια παίζει καθοριστικό ρόλο, οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι σε μεγάλο βαθμό κοινές σε κάθε συνεδρία, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η σκέψη και η συμπεριφορά. Οι συνεδρίες Brainstorming, πραγματοποιούνται με πανομοιότυπο τρόπο, στον ίδιο χώρο, με τους ίδιους συμμετέχοντες που σκέφτονται με παρόμοιο τρόπο. Ως περιορισμός των συνθηκών αυτών, προτείνεται η αλλαγή του χώρου που κάθε φορά θα πραγματοποιούνται οι συνεδρίες, καθώς και η αλλαγή του ατόμου που θα αναλαμβάνει το συντονισμό.
- ❖ Επιρροή του αρνητισμού: εάν τα άτομα εισέρχονται σε μια συνεδρία Brainstorming, θεωρώντας τη διαδικασία χάσιμο χρόνου ή ότι δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να συμμετέχουν σε αυτή, η στάση αυτή μπορεί να επιφέρει σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα.
- ❖ Άμεση απόρριψη ιδεών: η εκτίμηση των ιδεών πριν καν εκτεθούν πλήρως, είναι ο σίγουρος δρόμος για την εξουδετέρωση κάθε καινοτομίας. Η αρχική ιδέα μπορεί να είναι, παράδειγμα, παράνομη, ανήθικη, μη εφαρμόσιμη ή έως και ανόητη. Αλλά η ενασχόληση με την ιδέα αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάλληλη λύση. Εάν, όμως, απορριφθεί εξ αρχής, ανακόπτεται και η πορεία προς την εξεύρεση της καινοτομίας. Γι' αυτό, η εκτίμηση πρέπει να αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας, να γίνεται η καταγραφή όλων των ιδεών και στο τέλος να γίνεται η αποτίμησή τους.
- ❖ Έλλειψη ενθουσιασμού: εάν οι συμμετέχοντες παρευρίσκονται σε μια συνεδρία από υποχρέωση ή δεν είναι σε θέση να διαθέσουν τη πλήρη προσοχή τους, τότε τα ελλιπή αποτελέσματα θεωρούνται δεδομένα.
- ❖ Έλλειψη δεξιοτήτων του συντονιστή: ο ρόλος του συντονιστή σε μια συνεδρία, δεν περιορίζεται μόνο στο να συλλέγει ιδέες. Πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργεί τη κατάλληλη ατμόσφαιρα, να διατηρεί ένα θετικό και

ενθουσιώδες περιβάλλον και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Γι' αυτό, απαιτείται ο συντονιστής της ομάδας να είναι άρτια καταρτισμένος.

- ❖ Έλλειψη ποικιλομορφίας της ομάδας: συνήθως, η ομάδα αποτελείται από άτομα της ίδιας περιοχής ή τμήματος, που έχουν εργαστεί μαζί για μεγάλο χρονικό διάστημα και χαρακτηρίζονται από τον ίδιο τρόπο σκέψης, χωρίς πρωτοτυπία. Έτσι, κρίνεται σκόπιμη η συμμετοχή ατόμων και από άλλα τμήματα του οργανισμού ή ακόμα κι εκτός του οργανισμού. Η συμμετοχή ατόμων που έρχονται αντιμέτωπα καθημερινά με το πρόβλημα που συζητείται και ατόμων που δε το γνωρίζουν καν, ενισχύει τη διαφοροποίηση στη σκέψη και άρα στη πρόταση ιδεών.
- ❖ Ενθάρρυνση της αρμονίας, όχι της διαμάχης: θα έπρεπε να υπάρχουν 2 μέρη του Brainstorming. Η δημιουργία της ιδέας και η εκτίμηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αναλύεται στη δημιουργία, ενώ ελάχιστο αφιερώνεται για την εκτίμηση. Η συζήτηση θα πρέπει να πραγματοποιείται σε κλίμα ηρεμίας και να μην επικρίνονται οι συμμετέχοντες που προτείνουν ιδέες που διαφέρουν από τη πλειοψηφία.

Συμπερασματικά, εάν συντρέχουν οι παραπάνω λόγοι, στο σύνολό τους ή μερικώς, και πραγματοποιηθεί μια μη αποδοτική συνεδρία, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να προκληθούν τα εξής (Infinite Innovations Ltd, 2011):

- Το προσωπικό θα πεισθεί ότι δεν είναι δημιουργικό, διότι δεν θα έχει προτείνει καίριες ιδέες.
- Θα καταστραφεί η πίστη στη διαδικασία και τη δημιουργικότητα γενικά. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να καταστρέψει μελλοντικές ευκαιρίες ώστε να καταστεί δημιουργικός ο οργανισμός.
- Το προσωπικό θα αποκτήσει αίσθημα φόβου έκφρασης ιδεών, λόγω της κριτικής.
- Το προσωπικό θα αποξενωθεί εάν η διοίκηση πιέζει για τη συμμετοχή σε μια μη επαρκώς κατευθυνόμενη διαδικασία που πραγματοποιείται σε εχθρικό κι επικριτικό περιβάλλον.
- Η διαδικασία του Brainstorming θα αποτελεί αιτία πανικού, εάν το κέντρο του ενδιαφέροντος γίνει η ατομική απόδοση.

4.2 Τα Πλεονεκτήματα της τεχνικής Brainstorming

Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005) και τη Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας – ΓΣΕΒΕΕ (2007), η μέθοδος του καταιγισμού ιδεών παρουσιάζει μια πληθώρα δυνατών σημείων και πλεονεκτημάτων, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

- + Μέσω της τεχνικής Brainstorming δίνεται η δυνατότητα για απελευθέρωση της σκέψης των συμμετεχόντων της ομάδας.
- + Η ατμόσφαιρα διαμορφώνεται σε χαλαρή, ξεφεύγοντας από τα τετριμμένα όρια κάθε επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- + Δίνεται η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και σε πολλές περιπτώσεις επικρατεί ακόμα και χιουμοριστική διάθεση.
- + Οι συμμετέχοντες υιοθετούν το αίσθημα της άνεσης με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της μεταξύ τους οικειότητας και εμπιστοσύνης.
- + Δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να διερευνούν σε βάθος το εξεταζόμενο πρόβλημα και να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις δυνάμεις τους, ενισχύοντας το αίσθημα της δημιουργικότητάς τους.
- + Αξιοποιείται στο μέγιστο η δημιουργικότητα, η κριτική σκέψη και η εμπειρία των συμμετεχόντων της ομάδας.
- + Το εξεταζόμενο πρόβλημα αντιμετωπίζεται από πολλαπλές απτικές γωνίες, με αποτέλεσμα το μετασχηματισμό ορισμένων στερεότυπων πεποιθήσεων.

Κατά γενική ομολογία, η μέθοδος Brainstorming είναι απλή και λειτουργεί ικανοποιητικά όταν τα μέλη της ομάδας προέρχονται από διαφορετικά επιστημονικά τμήματα και τομείς. Παράλληλα, παράγονται με γρήγορο ρυθμό μεγάλο πλήθος ιδεών σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να αντιμετωπιστεί ένα ζήτημα ή να λυθεί ένα πρόβλημα, ωστόσο, η προσωπική αντίληψη του κάθε συμμετέχοντα ενδέχεται να αποτελέσει εμπόδιο για την ελεύθερη έκφραση και βούληση του καθενός (Μαρτίνου, 2007).

Βέβαια, οι επιχειρήσεις εκτός αυτά τα ζητήματα που καλούνται να επιλύσουν, έρχονται αντιμέτωπες και με εσωτερικά ζητήματα, όπως οι συγκρούσεις. Η τεχνική του brainstorming, εκτός από την παραγωγή ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος συμβάλλει και στη διαχείριση των συγκρούσεων, οι οποίες λειτουργούν ανασταλτικά στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

4.2.1 To Brainstorming στη Διαχείριση Συγκρούσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον που κύριο χαρακτηριστικό του είναι η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα σχετικά με τις δομές, τις διαδικασίες και τους κανόνες, οι συγκρούσεις προκύπτουν σαν αποτέλεσμα της αδυναμίας διαχείρισης διάφορων ζητημάτων που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008).

Η έννοια της σύγκρουσης δεν είναι απλή και ξεκάθαρα σαφής. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους March και Simon (1958), στον επιχειρηματικό κόσμο, η σύγκρουση αποτελεί την αποτυχία των πρότυπων μηχανισμών λήψης αποφάσεων, στον τρόπο που ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων αντιμετωπίζει δυσχέρεια στην επιλογή των εναλλακτικών λύσεων (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008). Ακόμα, σύμφωνα με τους Tedeschi et al. (1973), η σύγκρουση ορίζεται ως *“μια διαδραστική κατάσταση, εντός της οποίας οι συμπεριφορές ή οι στόχοι ενός δρώντος είναι κατά κάποιο τρόπο ασυμβίβαστοι με τις συμπεριφορές ή τους στόχους ενός άλλου ή άλλων δρώντων”*, όπου με την έννοια *“δρων”* εννοείται κάθε κοινωνική οντότητα, δηλαδή είτε άτομο, είτε ομάδα εργασίας (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008).

Η επίλυση, η διαχείριση και η διοίκηση των συγκρούσεων αποτελούν ειδική ενότητα μελέτης της διοίκησης επιχειρήσεων, για τα οποία γίνεται ιδιαίτερη μνεία στη διεθνή βιβλιογραφία. Για το σκοπό της παρούσας μελέτης, ερευνάται ο ρόλος του brainstorming στη διαχείριση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον De Bono (2002), η στρατηγική του brainstorming επιτρέπει την αναζήτηση και την επινόηση πολλών διαφορετικών ιδεών με σκοπό την επίλυση της σύγκρουσης (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008). Για να είναι περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική στη διαχείριση της

σύγκρουσης ο καταϊγισμός ιδεών, προαπαιτούμενο είναι η αποφυγή κάθε είδους κριτικής των παραγόμενων ιδεών των μελών της ομάδας, με σκοπό της συγκέντρωσης όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών που στοχεύουν στη λήψη της καταλληλότερης απόφασης (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008 – Ζαβλανός, 2002). Ταυτόχρονα, ενθαρρύνεται ο συνδυασμός ιδεών και προάγεται η ενεργητική συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη διαδικασία παραγωγής αλλά και επιλογής των ιδεών με σκοπό την επίλυση της σύγκρουσης (Σπυράκης, Σπυράκη, 2008 – Ζαβλανός, 2002).

4.3 Κριτική της τεχνικής Brainstorming

Δεδομένου ότι η ανάλυση της παρούσας εργασίας στοχεύει στην σφαιρική ενημέρωση σχετικά με τη τεχνική του Brainstorming, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά της κριτικής που έχει αναφερθεί, όπως και η έκθεση των μειονεκτημάτων που εκτέθηκαν προηγούμενα.

Το 2011, 2 στελέχη μιας Εταιρείας Συμβούλων εξέδωσαν βιβλίο όπου ο όρος Brainstorming- Ιδεοθύελλα- αντικαθίσταται από τον όρο Brainsteering- Πιλοτάρισμα Ιδεών- ως εξέλιξη της αρχική μεθόδου.

Η ανάλυσή τους αναφέρει ότι ύστερα από εμπειρία δέκα ετών στη διάρκεια των οποίων παρακολούθησαν 200 projects σε περισσότερες από 150 εταιρείες σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, διαπίστωσαν ότι το παραδοσιακό Brainstorming είναι υπερβολικά γρήγορο, δημιουργεί αναστάτωση και, σε τελευταία ανάλυση, είναι ρηχό. Επισημαίνουν ακόμη ότι «εάν τα ανώτερα στελέχη καταργήσουν όλες αυτές τις παραδοσιακές τεχνικές και επιλέξουν μια περισσότερο επικεντρωμένη προσέγγιση που να βασίζεται σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, τότε θα μπορούν να αντλούν αδιαλείπτως καλύτερες ιδέες από τις ομάδες τους».

Παραδέχονται, όμως, ότι το Brainsteering απαιτεί μεγαλύτερη προετοιμασία συγκριτικά με το παραδοσιακό Braistorming. Η αναζήτηση νέων ιδεών απευθύνεται σε πολλές και ποικίλες επιχειρηματικές καταστάσεις, όπως έχει γίνει αντιληπτό έως τώρα και από τη παρούσα ανάλυση. Μπορεί να είναι η δημιουργία νέων προϊόντων

και υπηρεσιών, η προσέλκυση νέων πελατών, ο σχεδιασμός αποτελεσματικότερων επιχειρηματικών διαδικασιών, η μείωση του κόστους, μεταξύ άλλων.

Ως πρώτο στάδιο της διαδικασίας Brainsteering προσδιορίζεται ότι ο συντονιστής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά με ποια κριτήρια ο οργανισμός λαμβάνει τις αποφάσεις.

Δεύτερο σημαντικό στάδιο είναι να τίθενται οι σωστές ερωτήσεις. Επιστημονική έρευνα πολλών δεκαετιών αποδεικνύει ότι οι τεχνικές του Brainstorming, όπου υποστηρίζεται ότι όσο περισσότερες ιδέες συγκεντρωθούν τόσο πιο εύκολα επιτυγχάνεται ο στόχος, δεν αποδίδουν. Ο καλύτερος τρόπος είναι με τις ερωτήσεις που θα τεθούν να δημιουργηθεί η πλατφόρμα πάνω στην οποία θα προκύψει η νέα ιδέα.

Τρίτο βήμα αποτελεί η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για μια τέτοια συνάντηση. Εδώ, ο κανόνας είναι απλός. Επιλέγονται τα άτομα που είναι σε θέση να απαντήσουν στα ερωτήματα που τίθενται. Συμβαίνει, δηλαδή, το ακριβώς αντίθετο σε σχέση με το παραδοσιακό Brainstorming, όπου η επιλογή των ανθρώπων βασιζόταν λιγότερο στη συγκεκριμένη γνώση τους και περισσότερο στην υψηλή θέση που κατέχουν στον οργανισμό.

Το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στη κατάτμηση των ομάδων ώστε να μη δημιουργείται σύγχυση, λόγω των πολλών συμμετεχόντων. Πρέπει να απομακρύνονται τα άτομα που υπονομεύουν τις ομάδες, δηλαδή, οι προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από ναρκισσισμό και που γενικά είναι υπερφύαλες.

Το πέμπτο στάδιο αφορά τον ορισμό της ερώτησης με την οποία θα ασχοληθεί κάθε ομάδα δεν θα πρέπει να προκύψουν περισσότερες από δύο έως τρεις νέες ιδέες.

Το επόμενο στάδιο αφορά τη συλλογή των κατατεθειμένων ιδεών, χωρίς όμως να προσδιορίζεται το ποια είναι η επικρατέστερη.

Ως τελικό στάδιο μιας συνεδρίας Brainsteering προσδιορίζεται η άμεση και πλήρης δραστηριοποίηση για την τυχόν υλοποίηση των ιδεών που έχουν προκύψει και εφόσον, βέβαια, επιλέγουν.

Σημαντική προϋπόθεση για το επικεφαλής στέλεχος είναι να γνωρίζει καλά ότι μια σύσκεψη δεν είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος όταν έχει να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα. Είναι, όμως, ο καταλληλότερος τρόπος για να συγκεντρώσει νέες και διαφορετικές ιδέες για τη λύση του. Δεν είναι χρήσιμο, επίσης, στην περίπτωση που δεν μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει ανάμεσα στις διαφορετικές λύσεις που ήδη διαθέτει. Και οφείλει να γνωρίζει ότι το Brainstorming δεν είναι εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων. Απλώς, θα προστεθούν ακόμη περισσότερες ιδέες για τις οποίες, όμως, και πάλι θα πρέπει ο ίδιος να αποφασίσει. Σε αυτή την περίπτωση, ίσως το καλύτερο θα ήταν να διενεργήσει μια προκαταρκτική έρευνα, να κάνει ανάλυση των δεδομένων του και κατόπιν να αποφασίσει. Είναι προφανές, όμως, ότι και για τις δύο διαδικασίες δεν απαιτούνται τεχνικές Brainstorming (Δαμουλιανού, 2011).

Ο Ashton (2015) υποστηρίζει ότι οι ισχυρισμοί σχετικά με την επιτυχία του Brainstorming βασίζονται σε εύκολες και βιαστικές εικασίες. Μια τέτοια εικασία, για παράδειγμα, είναι ο ισχυρισμός ότι οι ομάδες παράγουν περισσότερες ιδέες σε σχέση με μεμονωμένα άτομα. Στη Μινεσότα των Η.Π.Α. διεξήχθη έρευνα με τη συμμετοχή επιστημόνων και διαφημιστικών στην επιχείρηση 3M, προκειμένου να διερευνηθεί το ζήτημα αυτό. Οι μισοί συμμετέχοντες εργάστηκαν σε ομάδες των 4 ατόμων, ενώ οι λοιποί ο καθένας ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα αυτών που δούλεψαν μόνοι συνδυάστηκαν τυχαία σαν να είχαν εργασθεί σε ομάδα. Σε κάθε περίπτωση, 4 άτομα που εργάστηκαν ανεξάρτητα το καθένα παρουσίασε 30% με 40% περισσότερες ιδέες σε σχέση με τα 4 άτομα μιας ομάδας. Τα αποτελέσματα ήταν υψηλότερης, επιπλέον, ποιότητας. Ανεξάρτητοι κριτές εκτίμησαν την εργασία που τελέστηκε και εντόπισαν ότι τα άτομα παρήγαν καλύτερες ιδέες από ότι οι ομάδες. Στη συνέχεια της έρευνας εξετάστηκε το εάν οι μεγαλύτερες ομάδες αποδίδουν περισσότερο. Σε συγκεκριμένη έρευνα, 168 άτομα χωρίστηκαν σε ομάδες 5, 7 ή 9 ατόμων ή τους ζητήθηκε να εργασθούν αυτόνομα. Η έρευνα κατέδειξε ότι η ατομική εργασία είναι περισσότερο αποδοτική από την ομαδική. Κατέδειξε, επιπρόσθετα, ότι η παραγωγικότητα μειώνεται όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας. Οι ομάδες παρήγαν λιγότερα και

χειρότερα αποτελέσματα επειδή ήταν πιθανότερο να προσκολληθούν σε μια ιδέα και διότι, παρά τις παραινέσεις για το αντίθετο, μερικά μέλη ένιωθαν να περιορίζονται και απέφευγαν τη πλήρη συμμετοχή.

Μια ακόμα εσφαλμένη υπόθεση είναι ότι η αναστολή της κριτικής είναι καλύτερη από την αξιολόγηση των ιδεών ακριβώς τη στιγμή που ανακύπτουν. Ερευνητές στην Ιντιάνα των Η.Π.Α. έκαναν έρευνα ζητώντας από ομάδες μαθητών να σκεφτούν τις επωνυμίες 3 διαφορετικών προϊόντων. Από τους μισούς ζητήθηκε να αποφύγουν τη κριτική και από τους υπόλοιπους να κρίνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Και σε αυτή τη περίπτωση, ανεξάρτητοι κριτές αξιολόγησαν τα αποτελέσματα. Οι ομάδες που εφάρμοζαν συνεχή κριτική παρήγαγαν περισσότερες ιδέες, αλλά και οι 2 κατηγορίες ομάδων πρότειναν τον ίδιο αριθμό αξιολογών ιδεών. Η αποφυγή της κριτικής, απλώς επέφερε χειρότερες ιδέες. Επόμενες έρευνες ενίσχυσαν τον ισχυρισμό αυτό.

Η έρευνα σχετικά με το Brainstorming καταδεικνύει ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα. Η καλύτερη μέθοδος για δημιουργία είναι η ατομική εργασία και η εκτίμηση των λύσεων τη στιγμή που προσδιορίζονται. Ο πλέον μη αποδοτικός τρόπος εργασίας είναι η ομαδική, και μάλιστα με μεγάλο πλήθος συμμετεχόντων, και η αποφυγή της κριτικής.

Το Brainstorming αποτυγχάνει, επειδή είναι μια ρητή απόρριψη της συνήθους σκέψης και λόγω της ασταθούς προϋπόθεσης του ότι η παραγωγή των ιδεών ταυτίζεται με τη δημιουργία. Αυτό έχει, εν μέρει ως αποτέλεσμα, σχεδόν ο καθένας να έχει την άποψη ότι οι ιδέες είναι σημαντικές.

Ο Ashton (2015) παρομοιάζει τις ιδέες με τους σπόρους στη φύση: είναι άφθονες και οι περισσότερες από αυτές δεν μεταλλάσσονται σε κάτι πρακτικό και απτό. Επίσης, οι ιδέες είναι σπάνια πρωτότυπες. Επειδή το κάθε τι προκύπτει από μικρά βήματα και όχι άλματα, τα περισσότερα πράγματα ανακαλύπτονται σε διάφορα σημεία ταυτόχρονα όταν διαφορετικοί άνθρωποι ακολουθούν το ίδιο μονοπάτι, χωρίς ο ένας να αντιλαμβάνεται τον άλλο.

Για παράδειγμα, 4 διαφορετικοί άνθρωποι ανακάλυψαν οι ηλιακές κηλίδες ανεξάρτητα το 1611. 5 διαφορετικοί άνθρωποι εφηύραν το ατμόπλοιο μεταξύ 1802 και 1807. 6 ανεξάρτητα άτομα συνέλαβαν την ιδέα του ηλεκτρικού σιδηρόδρομου μεταξύ 1835 και 1850 και 2 άνθρωποι εφηύραν το τσιπ πυριτίου το 1957. Όταν οι πολιτικοί επιστήμονες William Ogburn και Dorothy Thomas μελέτησαν αυτό το φαινόμενο, ανακάλυψαν 148 περιπτώσεις μεγάλων ιδεών που γεννήθηκαν σε πολλούς ανθρώπους ταυτόχρονα.

Το να συλλαμβάνει κάποιος ιδέες δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και δημιουργικός. Η δημιουργία είναι εκτέλεση διαδικασίας, όχι έμπνευση. Πολλοί άνθρωποι έχουν ιδέες, αλλά λίγοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να δημιουργήσουν αυτά που φαντάζονται (Ashton, 2015).

Ο Baumgartner (2013) συμφωνεί με τα 2 τρωτά σημεία που εντοπίζει ο Ashton(2015), δηλαδή, την αποτυχία της ομαδικής δουλειάς και την απόρριψη της άμεσης κριτικής, αλλά προσδιορίζει κι ένα τρίτο: Οι ιθύνοντες τείνουν να επιλέγουν τις μέτριες από τις εξαιρετικά δημιουργικές ιδέες. Το θέμα της ομαδικής δουλειάς και του διαχωρισμού των εργαζομένων λύνεται άμεσα, όμως, σύμφωνα με τον Baumgartner (2013), η απόρριψη της κριτικής και η επιλογή των μέτριων λύσεων μπορούν να καταστούν μοιραίες στη διαδικασία σύλληψης ιδεών.

Η πεποίθηση ότι η κριτική είναι ικανή να υποσκάψει τη ψυχολογία των συμμετεχόντων σε μια συνεδρία Brainstorming και να τους οδηγήσει σε αποφυγή έκφρασης γνώμης φαντάζει λογική, αλλά είναι εσφαλμένη. Ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Berkeley οργάνωσαν συνεδρίες με τη συμμετοχή 3 ομάδων. Στη μια ομάδα δεν δόθηκαν καθόλου οδηγίες. Στη δεύτερη ομάδα δόθηκαν οι παραδοσιακές οδηγίες του brainstorming και τους τόνισαν να μην εφαρμόσουν καθόλου κριτική κατά τη διαδικασία. Στη τρίτη ομάδα δόθηκαν οδηγίες, αλλά τροποποιημένες. Τους ανέφεραν, δηλαδή, να κρίνουν τις ιδέες στην αρχή της διαμόρφωσής τους. Η ομάδα στην οποία είχαν δοθεί οδηγίες του παραδοσιακού brainstorming, ξεπέρασε οριακά την ομάδα που δεν έλαβε καθόλου οδηγίες, ενώ η ομάδα που έλαβε τροποποιημένες οδηγίες ξεπέρασε σημαντικά τις λοιπές σε

απόδοση. Άρα, όπως διαφάνηκε από την έρευνα, η κριτική ενισχύει τα επίπεδα της δημιουργικότητας.

Επειδή ο στόχος του καταιγισμού ιδεών είναι να παραχθεί ένας μεγάλος αριθμός ιδεών, το αποτέλεσμα οποιασδήποτε συνεδρίας Brainstorming θα είναι ένας μακρύς κατάλογος των ιδεών που κάποιος πρέπει να ταξινομήσει για να προσδιορίσει ποια ιδέα προωθήσει.

Η αλήθεια, όμως, είναι ότι, παρά το ότι λέγεται, εντοπίζεται το παράδοξο οι άνθρωποι να μην αρέσκονται σημαντικά στις δημιουργικές ιδέες. Πράγματι, έρευνα του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια έχει καταδείξει ότι οι άνθρωποι είναι προκατειλημμένοι έναντι των δημιουργικών ιδεών. Κι αν του δοθεί η ευκαιρία επιλογής, θα επιλέξουν σχετικά πιο συμβατικές ιδέες έναντι περισσότερο δημιουργικών ιδεών. Αυτό ισχύει διπλά, εάν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ασαφή (Baumgartner, 2013).

Συνολικά, οι ενστάσεις των πολέμιων του Brainstorming μπορούν να συνοψιστούν ως κάτωθι (Stillman, 2009):

- Ανεπάρκεια καλών ιδεών. Βάσει πολλών μελετών τα άτομα ανεξάρτητα είναι σε θέση να συλλαμβάνουν καλύτερες ιδέες από ότι οι ομάδες.
- Έλλειψη κριτικών φίλτρων: υποτίθεται ότι το brainstorming αποδίδει λόγω έλλειψης κριτικής κατά τη διαδικασία, επιτρέποντας την ελεύθερη ροή ιδεών. Έρευνες, όμως, δημιουργούν αμφιβολίες επί του ζητήματος αυτού. Ο κίνδυνος στο brainstorming έγκειται στο ότι η ποσότητα των ιδεών δεν συνδέεται άμεσα και με τη ποιότητα αυτών.
- Η συστολή μέρους των συμμετεχόντων, ειδικά όταν παρίστανται διευθυντικά στελέχη, μειώνει δραματικά την απόδοσή τους στη διαδικασία.
- Η φυγοπονία από τη μεριά των συμμετεχόντων επιφορτίζει με το βάρος της εργασίας μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων.
- Η τυπικότητα στη διαδικασία. Σε μια συνεδρία brainstorming, καθένας λαμβάνει το λόγο με καθορισμένη σειρά. Αυτό, όμως, μπορεί να

μειώσει την αποδοτικότητα. Εάν μια ιδέα προκύψει τη στιγμή που έχει το λόγο κάποιος άλλος, μέχρι να έρθει η σειρά του να εκφραστεί, μπορεί να έχει ξεχάσει την αρχική του σκέψη.

→ Η συλλογική σκέψη. Αν και οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να προτείνουν ακραίες ιδέες, η εμπειρία έχει δείξει ότι οι ομάδες τείνουν να συγκλίνουν σε παρόμοιες και συνηθισμένες ιδέες. Όσο εντοπίζεται αυτό, είναι δύσκολο για τους συμμετέχοντες να προτείνουν κάτι πρωτόγνωρο.

Η Owens (2015) αναφέρει ότι, βάσει, μελετών η βασική αρχή του Brainstorming- η απόρριψη της κριτικής- είναι ταυτόχρονα και η αιτία αποτυχίας του. Δίνοντας ίση βαρύτητα σε όλες τις ιδέες οι ομάδες εργασίας εγκλωβίζονται σε περίεργες, πανομοιότυπες και ακατάλληλες ιδέες. Οι συζητήσεις αποσυντονίζονται και χάνουν το στόχο τους όταν οι ομάδες προσπαθούν να οικοδομήσουν επάνω σε τέτοιες ιδέες, ενώ θα έπρεπε να τις απορρίψουν άμεσα. Μια λύση, ως εκ τούτου, προσδιορίζεται το είναι μια ομάδα περισσότερο δεκτική στην υγιή διαφωνία και την υγιή αντιπαράθεση. Οι ομάδες που εφαρμόζουν εποικοδομητική κριτική εφευρίσκουν κατά 25% με 40% περισσότερες ιδέες και μάλιστα αυτές αξιολογούνται και ως περισσότερο πρωτότυπες.

Ως εναλλακτική προτείνεται η μέθοδος του Brainwriting, δηλαδή η διαδικασία της καταγραφής και όχι της λεκτικής αναφοράς ιδεών ή ιδεών προβαλλόμενων σε οθόνες. Το Brainwriting λειτουργεί παρόμοια με το brainstorming, με τη διαφορά ότι ο καθένας εργάζεται σιωπηλά και τα ονόματα των συμμετεχόντων δεν συνδέονται με καμία ιδέα.

Με το Brainwriting είναι δυνατό να ξεπεραστούν τα προβλήματα της συλλογικής σκέψης και του κοινωνικού άγχους που προκύπτει από τη λεκτική κατά πρόσωπο κριτική, καθώς οι συμμετέχοντες εργάζονται απομονωμένοι, ανεπηρέαστοι από τα υπόλοιπα άτομα στο χώρο.

Όπως υποστηρίζουν και οι Saraceno & Boyajian (2015), το Brainwriting παρέχει περισσότερα οφέλη από το παραδοσιακό brainstorming. Έρευνες έχουν

αποδειξεί ότι αυτοί που μιλούν τελικά στις συνεδρίες brainstorming, αποτελούν μόνο το 60-75% των συμμετεχόντων. Με το Brainwriting, όλοι οι συμμετέχοντες έχουν τις ίδιες ευκαιρίες.

Επιπλέον, το Brainwriting θεωρείται ιδανική λύση, όταν:

- ❖ Αναζητούνται αρκετές και μη προκατειλημμένες ιδέες.
- ❖ Όταν η διαδικασία πρέπει να ολοκληρωθεί γρήγορα. Μια συνεδρία Brainwriting, μπορεί να διαρκέσει το πολύ έως 10 λεπτά.
- ❖ Η ομάδα είναι πολύ μεγάλη ώστε μια συνεδρία brainstorming να είναι αποδοτική.
- ❖ Τα μέλη της ομάδας δεν είναι εξοικειωμένα ή δεν νιώθουν άνετα στο να ανταλλάσσουν ιδέες.
- ❖ Η ομάδα περιλαμβάνει ντροπαλά ή έντονα συναισθηματικά άτομα που μπορεί να μην νιώθουν άνετα να μοιράζονται ιδέες και απόψεις λεκτικά.
- ❖ Η ομάδα περιλαμβάνει κυνικά άτομα που τείνουν να κυριαρχούν στις συζητήσεις.

Ως μια ακόμα εναλλακτική διαδικασία αναφέρεται το Brainswarming, όπου ενθαρρύνεται η σιωπηλή ανάπτυξη των ιδεών στο πλαίσιο ενός ειδικού στόχου. Η διαδικασία ξεκινά με τη καταγραφή ενός στόχου ή ενός προβλήματος στη κορυφή ενός λευκού πίνακα. Οι πηγές που μπορούν να καλύψουν το πρόβλημα παρατίθενται στο κάτω μέρος του πίνακα και τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται το συμπληρώσουν σημειώσεις στο πίνακα, κάθε φορά που θα συλλαμβάνουν μια ιδέα. Όπως έχει διαφανεί από τη πορεία εφαρμογής του Brainswarming, όσοι συμπληρώνουν ιδέες στο κάτω μέρος του πίνακα, συνήθως, επαναπροσδιορίζουν το πρόβλημα, ενώ αυτοί που σημειώνουν στο υψηλότερο μέρος αναλύουν τους πόρους ή τους τρόπους που θα μπορούσαν να ανευρεθούν νέοι πόροι για την επίλυση του προβλήματος. Η λύση, τελικώς, ανευρίσκεται περίπου στη μέση, όπου οι 2 κατευθύνσεις τέμνονται (Owens, 2015).

Ο Sample (1984), έναντι του Brainstorming, προτείνει τη Τεχνική των Εικονικών Ομάδων (Nominal Group Technique). Η τεχνική αυτή είναι μια δομημένη παραλλαγή των μεθόδων συζήτησης σε μικρές ομάδες. Η διαδικασία εμποδίζει την κυριαρχία της συζήτησης από ένα μόνο άτομο, ενθαρρύνει τα πιο παθητικά μέλη της ομάδας να συμμετάσχουν και καταλήγει σε μια σειρά ιεραρχημένων λύσεων ή προτάσεων.

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται, είναι τα εξής:

- Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες 5 ή 6 ατόμων, που συνήθως τοποθετούνται γύρω από ένα τραπέζι.
- Τίθεται το ερώτημα ή πρόβλημα προς διερεύνηση.
- Κάθε άτομο έχει στη διάθεσή του κάποια λεπτά για να καταγράψει τις ιδέες του.
- Συλλέγονται οι ιδέες και τοποθετούνται σε πίνακα. Δεν επιτρέπεται η κριτική, αλλά ενθαρρύνονται οι διευκρινιστικές ερωτήσεις.
- Πραγματοποιείται ψηφοφορία σε σχέση με τις αναρτημένες ιδέες και αναδεικνύονται αυτές που λαμβάνουν τις περισσότερες ψήφους.
- Δίνεται χρόνος για σύντομη παρουσίαση των λύσεων από κάθε ομάδα.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι η ψηφοφορία γίνεται ανώνυμα, δίδεται η δυνατότητα για ίση συμμετοχή στα μέλη της ομάδας, ενώ αποκλείεται η σύγχυση ή ο θόρυβος που προκαλείται από την εφαρμογή άλλων μεθόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. ΤΟ BRAINSTORMING ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον Κυπαρισσίδη, είναι ευρέως γνωστό ότι οι άνθρωποι έχουν έντονη την επιθυμία να σκέφτονται από κοινού, να συνεργάζονται και να λαμβάνουν αποφάσεις μαζί με άλλους ανθρώπους, ώστε να ενδυναμώνεται η βεβαιότητά τους για την επίλυση ενός ζητήματος ή ακόμα και ενός δύσκολου προβλήματος. Μία από τις βασικότερες και αποδοτικότερες διαισθητικές μεθόδους για να επιτευχθεί αυτή η συνεργασία είναι η μέθοδος του Brainstorming, "του οποίου η δύναμη παράγεται από το πλήθος των ιδεών που εκδίδονται με πρωτοτυπία σε συγκεκριμένο χρόνο" (Κυπαρισσίδης).

Στη σύγχρονη εποχή και πραγματικότητα όπου οι νέες και ολοένα αναδυόμενες τεχνολογίες αλλά και το πλήθος των πληροφοριών προσδιορίζουν νέα δεδομένα στη διαχείριση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων κάθε είδους. Ο διευθυντής της επιχείρησης οφείλει να είναι και ηγέτης για να οργανώσει και να διευθύνει μία καλή και αποδοτική ομάδα, στην οποία οι άνθρωποι που την αποτελούν να έχουν το αίσθημα της ελεύθερης βούλησης, εκφράζοντας τις απόψεις τους (Κυπαρισσίδης). Εξάλλου, είναι γνωστό ότι η επικοινωνία συμβάλλει καθοριστικά σε κάθε επιτυχία και ειδικότερα σε κάθε επιχειρηματική επιτυχία. Για το σκοπό αυτό, το Brainstorming αποτελεί τη μέθοδο εκείνη που ενισχύει και εντείνει την ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και τους καθιστά σκεπτόμενα και παράλληλα υπεύθυνα όντα για τις αποφάσεις τους (Κυπαρισσίδης).

Αναλυτικότερα, ο καταιγισμός ιδεών είναι μια δραστηριότητα που προωθεί τη ομαδική συμμετοχή και την ομαδική δουλειά, ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και παρέχει ερεθίσματα για τη γένεση όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών μέσα σε μια μικρή χρονική περίοδο (Λαρίση, 2006). Οι συμμετέχοντες σε μια συνάντηση καταιγισμού ιδεών έχουν κληθεί με βάση τη συγκεκριμένη γνώση και εμπειρία τους και αναμένεται να συμβάλουν στη συζήτηση του εκάστοτε θέματος. Δημιουργείται η κατάλληλη ατμόσφαιρα, έτσι ώστε ο καθένας να νιώθει ελεύθερος να εκφραστεί. Ενθαρρύνεται η παραγωγή τυχαίων ιδεών. Η έμφαση δίνεται στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα των ιδεών. Όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, δεν

επιτρέπεται η κριτική, η έκφραση αμφιβολιών ή εσπευσμένη εκδίκαση των ιδεών, έως ότου τελειώσει η συνεδρίαση του καταιγισμού των ιδεών. Αυτό αποτελεί κρίσιμο σημείο, αν θέλουμε να ξεπεραστούν τα εμπόδια της δημιουργικής σκέψης. Όλες, χωρίς εξαίρεση, οι ιδέες καταγράφονται και γνωστοποιούνται σε όλους τους συμμετέχοντες. Το μέλλον της ομάδας ενισχύεται με τη χαρτογράφηση των συγκεκριμένων ενεργειών που θα ακολουθηθούν (ανάλυση και αξιολόγηση των ιδεών) και της μελλοντικής προόδου του προγραμματισμένου έργου (Λαρίση, 2006).

Παρακάτω παρατίθενται κάποια παραδείγματα συνεδριών brainstorming από τον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο. Αναλυτικότερα, το πρώτο κατά σειρά παράδειγμα αφορά μία επιχείρηση, η οποία χρησιμοποιώντας την τεχνική του brainstorming αναζητά εναλλακτικές λύσεις για να αυξήσει τις πωλήσεις της, το δεύτερο αφορά μία ασφαλιστική εταιρεία η οποία σκοπεύει να δημιουργήσει νέα ασφαλιστικά προϊόντα και για το λόγο αυτό, αναζητά τις ανάγκες της αγοράς στόχου και το τρίτο παράδειγμα αφορά μία μικρή επιχείρηση η οποία αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία και αναζητά την επίλυσή του.

5.1 Παράδειγμα συνεδρίας Brainstorming σε μία επιχείρηση

Στην παρούσα ενότητα της μελέτης, θα παρουσιαστεί ένα παράδειγμα μιας συνεδρίας brainstorming από τον επιχειρηματικό κόσμο. Το εν λόγω παράδειγμα αντλήθηκε από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Inno Support – Supporting Innovations in SME¹, και από το Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης, όπου

¹Το 2003 μία Ευρωπαϊκή σύμπραξη πανεπιστημίων, ερευνητικών οργανισμών, τεχνολογικών κέντρων, θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών μεταφοράς τεχνολογίας άρχισαν να συλλέγουν σημαντικά θέματα, εργαλεία, τεχνικές και άλλες πληροφορίες για πρακτική βοήθεια και ενίσχυση της διαδικασίας καινοτομίας. Σκοπός ήταν να υποστηρίξουν μικρές εταιρίες παρέχοντας ένα ευανάγνωστο κατανοητό οδηγό για ένα τόσο πολύπλοκο θέμα. Η πρώτη έκδοση που τελειοποιήθηκε το 2005 πέτυχε. Μέσα σε λίγους μήνες περισσότεροι από 1000 χρήστες από όλο τον κόσμο διάβασαν τον ηλεκτρονικό οδηγό. Το 2009, μετά από 2 χρόνια έντονης εργασίας από μία διευρυμένη σύμπραξη εταιρών από την Ευρώπη, ο οδηγός έχει ανανεωθεί, ενημερωθεί περαιτέρω και μεταφραστεί σε νέες γλώσσες. Τώρα είναι διαθέσιμος σε εννέα Ευρωπαϊκές γλώσσες και η μετάφραση προχωράει σε επιπλέον γλώσσες που είναι τώρα σε εξέλιξη. Παράλληλα με τον οδηγό, ο ιστοχώρος έχει επεκταθεί

παρουσιάζονται Εργαλεία και Μέθοδοι από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης – ΕΚΕΤΑ, το οποίο το έχει συγγράψει ο Κυπαρισσίδης.

5.1.1 Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης

Οι πωλήσεις ενός καταστήματος παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία τους τελευταίους μήνες και ο ιδιοκτήτης αναζητά τρόπους για να προσελκύσει από τη μία πλευρά νέους πελάτες και από την άλλη να αυξήσει τη συχνότητα που επισκέπτονται το κατάστημα οι τακτικοί πελάτες του.

5.1.2 Διατύπωση Προβλήματος

Το πρόβλημα που πρέπει να επεξεργαστεί έγκειται στην εύρεση τρόπων με σκοπό την προσέλκυση πελατών.

5.1.3 Συνεδρία Brainstorming

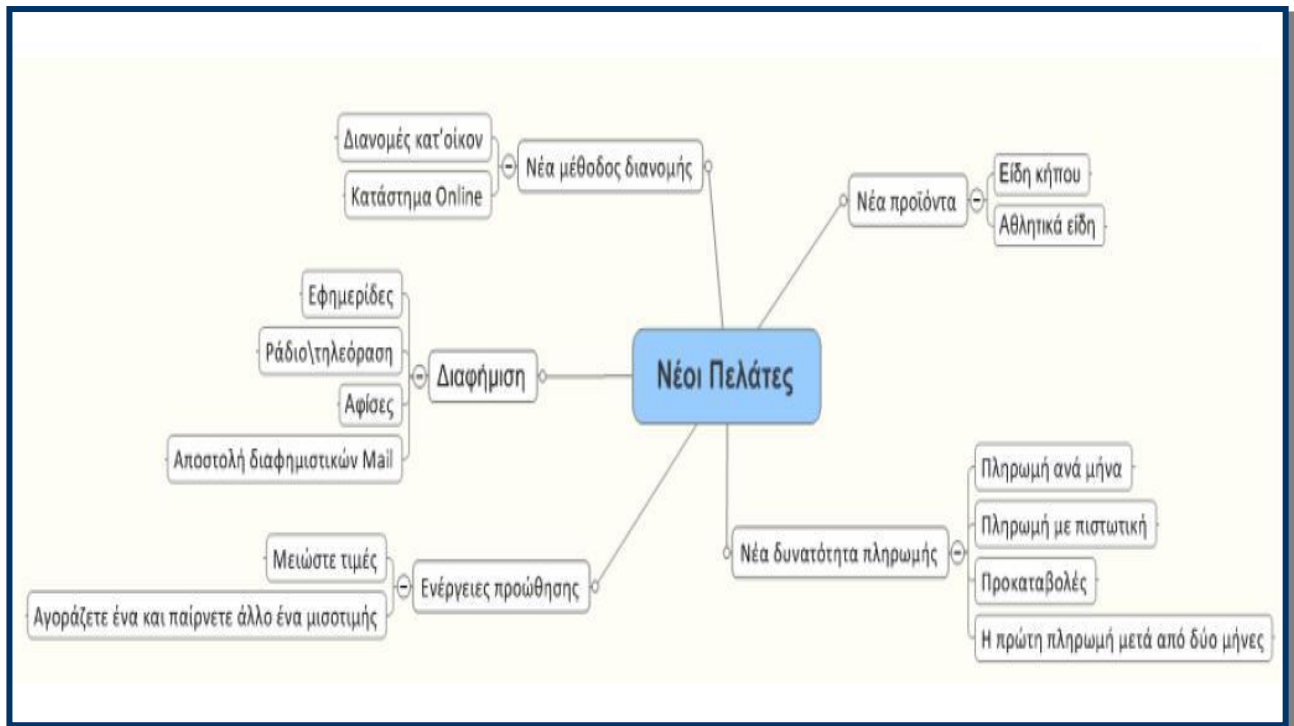
Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την έναρξη της συνεδρίας Brainstorming είναι τα παρακάτω:

1. Ορίζεται ο τόπος και ο χρόνος που θα διεξαχθεί η συνεδρία.
2. Συμμετέχοντες ορίζονται οι υπάλληλοι του καταστήματος, ενώ τόσο ο προϊστάμενος, όσο και ο ιδιοκτήτης του καταστήματος απέχουν από τη διαδικασία.
3. Για τη διεξαγωγή της συνεδρίας επιλέγεται ένα χώρο όπου επικρατεί ηρεμία και βρίσκεται εκτός του καταστήματος.
4. Ορίζεται ο συντονιστής, ο οποίος πρέπει να διαθέτει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και να έχει την ικανότητα να διατηρεί ένα επίπεδο εξουσίας στην ομάδα. Παράλληλα, πρέπει να βρει τεχνάσματα με σκοπό τα μέλη

και εξελιχθεί σε μία online κοινότητα σε θέματα διαχείρισης της καινοτομίας που επιτρέπει στους χρήστες να συνεισφέρουν και να διαμοιράζονται τη γνώση τους.” (<http://www.innosupport.net>)

της ομάδας να έρθουν πιο κοντά το ένα στο άλλο με σκοπό να γνωριστούν και να προετοιμαστεί η διαδικασία.

5. Ο συντονιστής θέτει τον προβληματισμό υπό μορφή ερωτήματος: "Πώς μπορούν να αυξηθούν οι πελάτες και κατ' επέκταση οι πωλήσεις;" και καταγράφει το πρόβλημα σε έναν πίνακα.
6. Στο βήμα αυτό ορίζονται οι κανόνες που διέπουν την ομάδα, σύμφωνα με τους οποίους δίνονται 20 λεπτά στους συμμετέχοντες για την εύρεση ιδεών και κάθε συμμετέχοντα οφείλει να σέβεται τις ιδέες των συναδέλφων του χωρίς να ασκείται κριτική.
7. Οι συμμετέχοντες παράγουν ιδέες, ο συντονιστής τις ακούει και τις επεξεργάζεται και ένα άτομο καταγράφει τις ιδέες χρησιμοποιώντας το νοητικό χάρτη, ο οποίος έχει τη μορφή αστεριού και περιλαμβάνει όλες τις ιδέες. Ο νοητικός χάρτης που προκύπτει από τη συνεδρία brainstorming απεικονίζεται παρακάτω.
8. Στη συνέχεια ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης και κάθε ιδέα βαθμολογείται από το 1 μέχρι το 5, όπου το 1 είναι αρνητικό και το 5 θετικό. Έτσι, προκύπτει ο πίνακας με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των ιδεών που προέκυψαν από τη συνεδρία Brainstorming.



Σχήμα 5.1 Νοητικός Χάρτης με την περίληψη των ιδεών που προέκυψαν από τη συνεδρία Brainstorming

Πίνακας 5.1 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των ιδεών που προέκυψαν από τη συνεδρία brainstorming

Ιδέες που δημιουργήθηκαν	Κόστος	Ευκολία εφαρμογής	Ταχύτητα εφαρμογής	Το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα-απήχηση	Συνολικά
Νέα προϊόντα					
προϊόντα κήπου	3	3	3	2	11
προϊόντα σπορ	5	4	4	2	15
Νέα δυνατότητα πληρωμής					
πληρωμή ανά μήνα	3	2	2	1	8
πληρωμή με πιστωτική	5	5	5	4	19
προκαταβολές	2	1	1	1	5
πρώτη πληρωμή μετά από δύο μήνες	1	1	2	3	7
Ενέργειες προώθησης					
μειώστε τιμές	2	4	4	4	14
αγοράζετε ένα και παίρνετε άλλο ένα μισοτιμής	3	4	3	3	13
Διαφημιστείτε					
εφημερίδες	4	5	4	4	17
ράδιο/τηλεόραση	1	2	3	4	10
αφίσες	4	4	4	3	15
αποστολή διαφημιστικών Mail	4	3	2	4	13
Νέα μέθοδος διανομής					
διανομές κατ'οίκον	3	2	3	3	11
κατάστημα Online	4	4	3	4	15

9. Τέλος, αξιολογούνται οι ιδέες και προκύπτουν οι εναλλακτικές προτάσεις, οι οποίες επεξηγούνται στον ιδιοκτήτη του καταστήματος.

5.1.4 Αξιολόγηση των ιδεών της συνεδρίας Brainstorming

Κατά την αξιολόγηση των ιδεών, κάθε ιδέα βαθμολογείται με κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου, όπως προαναφέρθηκε, το 1 είναι αρνητικό και το 5 θετικό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σχετικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων θα ήταν πιο εύκολο να παρέχει το κατάστημα μια νέα σειρά από αθλητικά προϊόντα συγκριτικά με προϊόντα κήπου. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι ένα από τους υφιστάμενους προμηθευτές διαθέτει μεγάλη ποικιλία αθλητικών προϊόντων, τα οποία δεν είναι

διαθέσιμα στο συγκεκριμένο κατάστημα. Η προμήθεια των συγκεκριμένων προϊόντων δεν απαιτεί νέες υποδομές, καθώς υπάρχει ήδη διαμορφωμένος χώρος που μπορούν να τοποθετηθούν τα νέα αθλητικά προϊόντα και παράλληλα, υπάρχει διαθέσιμος χώρος αποθήκευσης. Αντιθέτως, τα προϊόντα κήπου απαιτούν ειδικά διαμορφωμένο χώρο, τόσο στο κατάστημα, όσο και στην αποθήκη. Παρ' όλα αυτά, η γνώμη των μελών της ομάδας φαίνεται να είναι διαφορετική, καθώς υποστηρίζουν ότι στη συγκεκριμένη αγορά υπάρχουν ήδη κάποια καταστήματα τα οποία διαθέτουν στο αγοραστικό κοινό τέτοιου είδους αθλητικά προϊόντα. Από αυτή, λοιπόν, την υποπερίπτωση και ακολουθώντας την ίδια διαδικασία για όλες τις ιδέες που παράχθηκαν, σχηματίστηκαν οι προτάσεις προς τον ιδιοκτήτη του καταστήματος.

5.1.5 Προτάσεις που προκύπτουν από τη συνεδρία *Brainstorming*

Οι προτάσεις που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη συνεδρία *brainstorming* που αφορούν την εύρεση νέων πελατών με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων είναι οι ακόλουθες:

- Εισαγωγή νέων προϊόντων στο κατάστημα που δεν είναι διαθέσιμα από ανταγωνιστικά καταστήματα.
- Δυνατότητα πληρωμής με πιστωτική κάρτα
- Ειδικές προσφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα (Παράδειγμα: Με την αγορά ενός προϊόντος, η αγορά του δεύτερου είναι στη μισή τιμή)
- Διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες και αξιολόγηση του αποτελέσματος μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Τοποθέτηση αφισών σε κεντρικά σημεία της πόλης και σε σημεία που υπάρχουν άτομα της αγοράς – στόχου (*target group*).
- Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με ενημερωμένα στοιχεία πωλήσεων με σκοπό τη μελλοντική ενημέρωση σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

- Εξέταση του ενδεχόμενου για κατ' οίκον παράδοση προϊόντων και παράλληλα δημιουργίας ιστοσελίδας και διαδικτυακού καταστήματος (e – shop).

5.2 Παράδειγμα συνεδρίας *Brainstorming* για δημιουργία νέων ασφαλιστικών πακέτων με βάση την ανάλυση αναγκών

Το παράδειγμα που παρουσιάζεται στην παρούσα ενότητα έχει αντληθεί από τον διαδικτυακό ιστοτόπο
http://leonardo.innovation.si/Booklet_Case_Studies/Booklet_GR/B_GR_04.pdf, στον οποίο παρουσιάζονται τεχνικές σύμφωνα με τις οποίες δημιουργούνται νέες ιδέες.

5.2.1 Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης

Μία ασφαλιστική εταιρεία στη Σλοβενία αναζητά νέα προϊόντα, μέσω των οποίων θα αυξηθούν οι πωλήσεις της και θα την καταστήσουν ανταγωνιστική στον κλάδο των ασφαλίσεων τουλάχιστον για ένα χρονικό ορίζοντα δέκα ετών. Η ασφαλιστική εταιρεία επιθυμεί να στοχεύσει σε ασφαλιστικά πακέτα που θα απευθύνονται στο νεανικό κοινό. Ο λόγος που η εταιρεία αναζητά νέα προϊόντα προσανατολισμένα στη νεολαία της χώρας προέρχεται από την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράλληλα στις σχετικές κοινωνικές αλλαγές και στην ευρύτερη οικονομία της αγοράς.

5.2.2 Διατύπωση Προβλήματος

Το πρόβλημα που καλείται να επεξεργαστεί η ομάδα για την ασφαλιστική εταιρεία είναι η φύση των ασφαλιστικών πακέτων που χρειάζεται η αγορά, μέσω των

οποίων θα προσελκύσει τους περισσότερους καταναλωτές και κατ' επέκταση θα αυξηθούν οι πωλήσεις της.

5.2.3 Συνεδρία Brainstorming

Η ασφαλιστική εταιρεία κατά το στάδιο της προετοιμασίας της συνεδρίας Brainstorming, προσέλαβε μία ομάδα αποτελούμενη από νέους ανθρώπους. Η επιλογή των συμμετεχόντων να έχουν μικρή ηλικία δεν έγινε τυχαία, καθώς οι νέοι, κατά γενική ομολογία, αποδεικνύονται περισσότερο δημιουργικοί συγκριτικά με τους μεγαλύτερους ηλικιακά ανθρώπους και ταυτόχρονα λιγότερο περιορισμένοι στις γνώσεις τους. Ακόμα, οι νέοι αυτοί άνθρωποι αποτελούν εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό των παρεχόμενων ασφαλιστικών πακέτων, τα οποία, όπως προαναφέρθηκε, προορίζονται για τη νεολαία.

Αφού διενεργήθηκαν δύο κατά σειρά συνεδρίες brainstorming, η ομάδα των συμμετεχόντων εξέφρασε περίπου 200 ιδέες, οι οποίες, εκτός των άλλων, αφορούσαν:

- τον προσανατολισμό της εταιρείας προς τη νεολαία
- το σύγχρονο τρόπο ζωής
- τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και τις διαδικτυακές εφαρμογές που αφορούν τις ασφαλιστικές καλύψεις,
- τη διαφοροποίηση σχετικά με μια πληθώρα κοινωνικών παραγόντων

5.2.4 Αξιολόγηση Ιδεών της Συνεδρίας Brainstorming

Κατά την αξιολόγηση των ιδεών, η ασφαλιστική εταιρεία παρατήρησε ότι εκφράστηκαν αρκετές πρωτότυπες ιδέες. Παρ' όλα αυτά, παρατηρήθηκαν και κάποιες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονταν για την πρωτοτυπία τους. Το

γεγονός αυτό, οδήγησε την εταιρεία στο συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες στη συνεδρία brainstorming ήταν αρκετά εξοικειωμένοι με τα παρεχόμενα ασφαλιστικά πακέτα, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται από τα βιώματά τους και οι ιδέες τους να μην είναι και τόσο πρωτότυπες. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία διενήργησε ακόμα μία συνεδρία, περισσότερο οργανωμένη και διαχωρισμένη σε δύο φάσεις.

5.2.5 Δεύτερη Συνεδρία Brainstorming

Κατά την πρώτη φάση της συνεδρίας αυτής, επιλέχθηκαν διαφορετικοί συμμετέχοντες, οι οποίοι δεν γνώριζαν επακριβώς το αντικείμενο της επιχείρησης, αλλά κλήθηκαν να εκφράσουν απόψεις σχετικά με αυτά που απασχολούν τους νέους στο σύγχρονο περιβάλλον. Στο ερώτημα αυτό, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν απόψεις όπως η υγεία, οι σπουδές, η εργασία, κοινωνικά ζητήματα κ.ά. Όπως γίνεται σαφές, τα αποτελέσματα δεν αφορούσαν συγκεκριμένες προτάσεις που σχετίζονται άμεσα με την ασφαλιστική εταιρεία, ωστόσο καθορίστηκαν ζητήματα τα οποία απασχολούν τους νέους.

Στη δεύτερη φάση της συνεδρίας brainstorming, έγινε γνωστό στους συμμετέχοντες το αντικείμενο της επιχείρησης, με αποτέλεσμα, στηριζόμενοι στις απόψεις της πρώτης φάσης, να εκφράσουν καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες σχετικά με τις ασφαλιστικές καλύψεις που έχει ανάγκη ή προτιμά ένας νέος άνθρωπος.

5.2.6 Αξιολόγηση Ιδεών της δεύτερης συνεδρίας brainstorming

Κατά την πρώτη φάση της συνεδρίας, η ασφαλιστική εταιρεία διαπίστωσε ότι αρκετοί από τους τομείς που απασχολούν τα νέα άτομα δεν καλύπτονται από τα υπάρχοντα ασφαλιστικά πακέτα, δημιουργώντας έτσι το προσχέδιο για τη δημιουργία νέων ασφαλιστικών πακέτων που θα περιλαμβάνουν και αυτούς τους τομείς. Σχετικά με τη δεύτερη φάση, διατυπώθηκαν σημαντικές και πρωτότυπες απόψεις.

Παρατηρείται ότι μέσα από την διερεύνηση και την αναζήτηση των αναγκών μίας ομάδας του εξεταζόμενου πληθυσμού προκύπτουν χρήσιμα και σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη σχεδίαση νέων προϊόντων.

5.3 Παράδειγμα συνεδρίας *Brainstorming* για τον προσδιορισμό των κύριων εργασιών μιας διαδικασίας

Το εν λόγω παράδειγμα αντλήθηκε από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Inno Support – Supporting Innovations in SME και συγκεκριμένα από τον διαδικτυακό ιστότοπο <http://www.innosupport.net/index.php?id=2093&L=4>

5.3.1 Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης

Μία μικρή επιχείρηση κατασκευάζει σύνθετα μηχανήματα επεξεργασίας μετάλλου, τα οποία ελέγχονται μέσω υπολογιστών και στα οποία παρουσιάζονται συχνά δυσλειτουργίες.

5.3.2 Διατύπωση Προβλήματος

Οι δυσλειτουργίες στη γραμμή παραγωγής της μικρής επιχείρησης εμφανίζονται λόγω των κακής ποιότητας των εξαρτημάτων που παρέχονται από τους προμηθευτές και τα οποία καταλήγουν στη γραμμή παραγωγής, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα και την τελική ποιότητα των παραγόμενων μηχανημάτων.

5.3.3 Συνεδρία *Brainstorming*

Ο βασικός στόχος της συνεδρίας *brainstorming* είναι ο προσδιορισμός των κύριων εργασιών της παραγωγικής διαδικασίας για να διευκρινιστεί το επίπεδο παραγωγής κατά το οποίο παρουσιάζεται το πρόβλημα.

Για τον προσδιορισμό των κύριων εργασιών της παραγωγικής διαδικασίας, η ομάδα κλήθηκε να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Τι συμβαίνει πραγματικά μετά από κάθε βήμα της διαδικασίας;
- Θα πρέπει να ληφθεί κάποια απόφαση πριν περάσουμε στο επόμενο βήμα;
- Τι είδους έγκριση απαιτείται πριν περάσουμε στο επόμενο βήμα της διαδικασίας;
- Υπάρχει κάτι σε αυτό το βήμα που θα μπορούσε να μη λειτουργήσει σωστά;

Διατυπώθηκαν πολλές απόψεις και ιδέες που θα μπορούσαν να επιλύσουν το υπό εξέταση ζήτημα.

5.3.4 Αξιολόγηση Ιδεών και Πρόταση

Αφού αξιολογήθηκαν οι απόψεις και οι ιδέες που διατυπώθηκαν και παράχθηκαν, τα στάδια που θα ακολουθούνται από την επιχείρηση για την εξάλειψη των δυσλειτουργιών της παραγωγικής διαδικασίας στο στάδιο των εξαρτημάτων παρουσιάζεται παρακάτω:

1. Λήψη εξαρτημάτων από τους πωλητές
2. Έλεγχος Εξαρτημάτων
3. Είναι καλή η ποιότητα των εξαρτημάτων;
4. Τοποθέτηση ελαττωματικών εξαρτημάτων σε ξεχωριστό κουτί
5. Μεταφορά καλών εξαρτημάτων στη γραμμή συναρμολόγησης
6. Ελαττωματικά εξαρτήματα αναμένεται να επιστραφούν στους πωλητές
7. Τα καλά εξαρτήματα έτοιμα για συναρμολόγηση

5.3.5 Παράδειγμα συνεδρίας *Brainstorming* για την επίλυση του προβλήματος χωρητικότητας σε χώρο στάθμευσης.

Το παρόν παράδειγμα αναφέρεται στην επίλυση του προβλήματος αναφορικά με τη χωρητικότητα ενός χώρου στάθμευσης επισκεπτών σε μια επιχείρηση το οποίο καθίσταται πλήρες πριν τις 8π.μ.

Σαν πρώτο βήμα της διαδικασίας του *Brainstorming*, ο συντονιστής της συνεδρίας αναγράφει σε πίνακα που είναι εμφανής σε όλους τους συμμετέχοντες, το πρόβλημα που τίθεται προς διερεύνηση, που στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρεται «Πλήρης χώρος στάθμευσης επισκεπτών στις 8π.μ». Επιπλέον, υπό του θέματος αναγράφονται 3 βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τη συζήτηση, οι οποίες έχουν ως εξής:

- Συμμετέχουν όλοι.
- Δεν γίνεται κριτική.
- Επιθυμείται η ποσότητα ιδεών.

Εν συνεχεία, όλοι οι συμμετέχοντες εκφέρουν τη γνώμη τους, αναφορικά με την πιο κατάλληλη μέθοδο επίλυσης του προβλήματος. Οι γνώμες αυτές μπορούν απλώς να εκφραστούν λεκτικά ή να αναγραφούν και στο πίνακα.

Στη πιο κάτω εικόνα, δίδεται το πρόβλημα και οι προτεινόμενες λύσεις.



Πηγή: www.piqueroinc.com

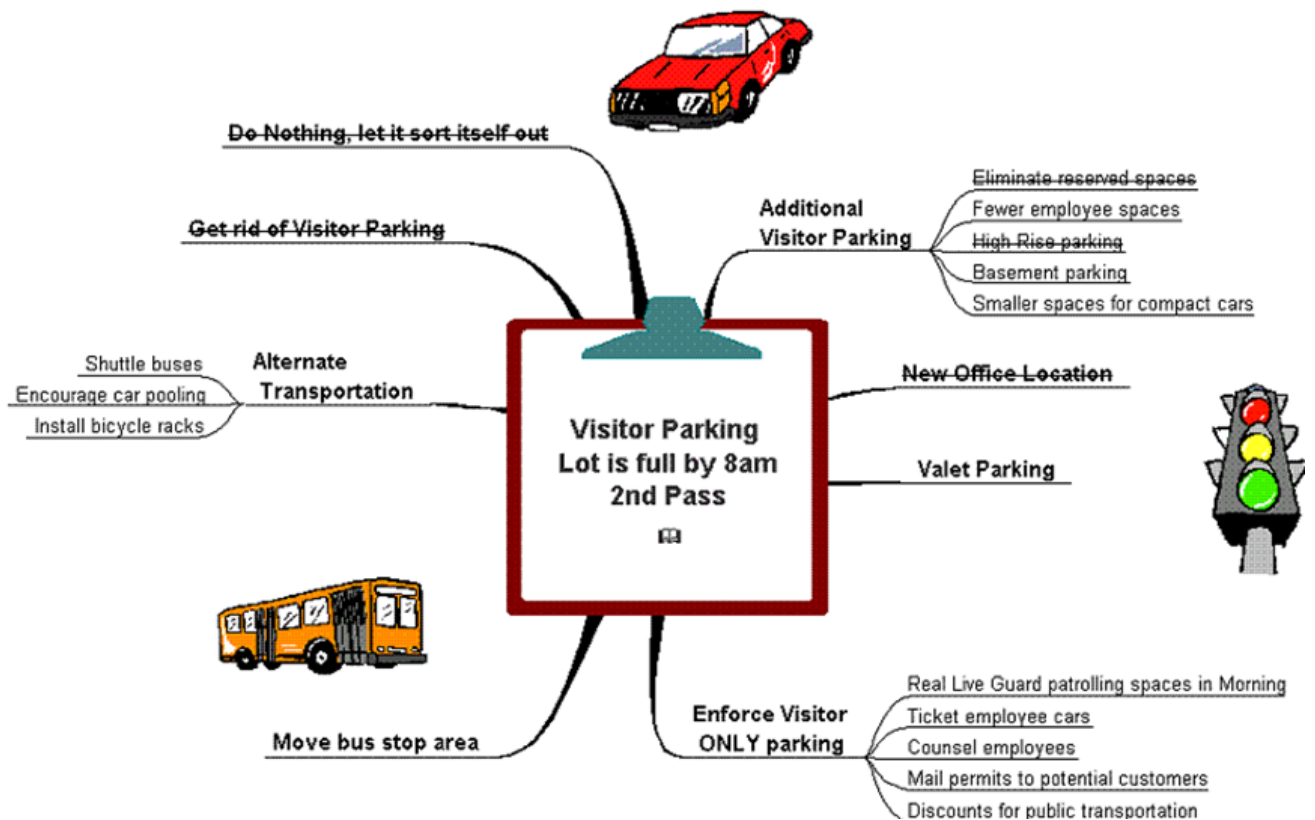
Εικόνα 5.1 Το πρόβλημα και οι ιδέες

Όπως παρατηρείται, οι απόψεις που εκφράστηκαν ποικίλλουν. Μερικές από τις απόψεις αναφέρονται στην αύξηση του αριθμού των θέσεων, τη μετεγκατάσταση της επιχείρησης, το περιορισμό των θέσεων για τους υπαλλήλους ακόμα και να μην γίνει καμία ενέργεια. Η ποικιλομορφία στις απαντήσεις, καταδεικνύει και τη ποικιλομορφία της οπτικής μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι απόψεις καταγράφονται όλες, ακόμα και αυτές που δεν θεωρούνται εφαρμόσιμες.

Στο επόμενο βήμα, οι ιδέες που προτείνονται ομαδοποιούνται ανάλογα με τη σχετικότητα που τις συνδέει.

Στη φάση αυτή, από το πίνακα γίνεται διαγράμμιση στις προτάσεις που θεωρούνται μη εφαρμόσιμες, κοστοβόρες ή μη ρεαλιστικές, αλλά δεν διαγράφονται από το πίνακα. Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η ύπαρξη ακόμα και παράλογων απόψεων, μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης.

Αφού ομαδοποιηθούν οι ιδέες και παραμεριστούν αυτές που θεωρούνται μη εφαρμόσιμες, ο πίνακας διαμορφώνεται όπως παρακάτω.



Πηγή: www.piqueroinc.com

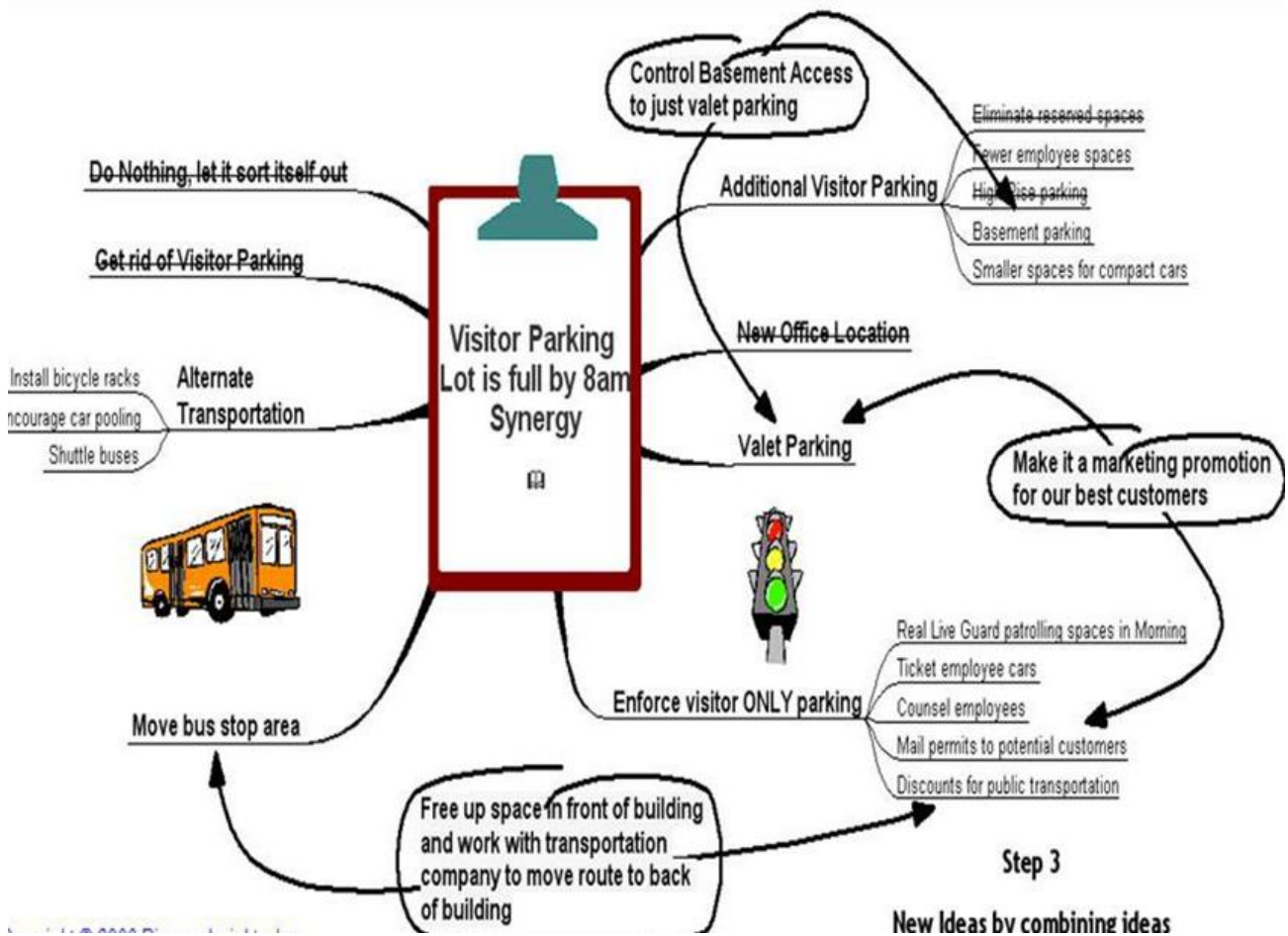
Εικόνα 5.2 Ομαδοποίηση ιδεών

Η άποψη της αδιαφορίας έναντι του προβλήματος έχει απορριφθεί, όπως και η περίπτωση της μετεγκατάστασης, λόγω προφανώς του υψηλού κόστους. Οι απόψεις που κρίθηκαν ως πιο κατάλληλες αφορούν την εναλλακτική μεταφορά με τα μέσα μαζικής μεταφοράς ή την αύξηση των θέσεων στάθμευσης για τους επισκέπτες με τη μείωση των θέσεων για τους εργαζόμενους.

Στο σημείο αυτό, η διαδικασία έχει λάβει, περίπου, τη μορφή του πρώτου σταδίου. Δηλαδή, αναζητείται η λύση στο πρόβλημα, αλλά με μια βασική διαφορά. Εδώ αναζητείται ο συνδυασμός ιδεών που θα επιλύσουν το πρόβλημα με τον πιο δημιουργικό τρόπο.

Το έργο του συντονιστή στο τελικό στάδιο έγκειται στην εξαγωγή απόψεων για τον αποδοτικότερο συνδυασμό των ομάδων λύσεων που προτάθηκαν.

Στη πιο κάτω εικόνα, δίδονται πιθανοί συνδυασμοί.



Πηγή: www.piqueroinc.com

Εικόνα 5.3 Συνδυασμός ιδεών

Σαν μια συνδυαστική λύση, αναφέρεται η απελευθέρωση χώρου μπροστά από το κτίριο της επιχείρησης, ώστε να αυξηθούν οι θέσεις στάθμευσης. Δεδομένου, όμως, ότι στο σημείο αυτό βρίσκεται στάση αστικών λεωφορείων, προτείνεται η συνεννόηση με την εταιρεία μεταφορών για να μεταφερθεί η στάση στο πίσω μέρος του κτιρίου όπου δεν τίθεται θέμα χώρου, ενώ ταυτόχρονα θα παρέχεται έκπτωση στους χρήστες των μέσων μαζικής μεταφοράς, ώστε να μη κάνουν χρήση των ιδιωτικών οχημάτων τους (Michalko, 2006).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σύγχρονο περιβάλλον που καλούνται οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν, να λειτουργήσουν, να επιβιώσουν και να πετύχουν, απαραίτητο εφόδιό τους πρέπει να είναι η δημιουργικότητα, η ομαδικότητα και η καινοτομία. Με απλά λόγια, οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να διακατέχονται από δημιουργικό, ομαδικό και καινοτόμο πνεύμα με απώτερο σκοπό την ανάπτυξή τους.

Μία καινοτομία σπάνια αποτελεί προϊόν μιας μοναδικής ιδέας, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα συνδυασμού πολλών ιδεών. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να δημιουργείται ένας μεγάλος αριθμός ιδεών, ώστε να είναι ευκολότερο να διακριθούν οι ευκαιρίες για συνδυασμό αυτών.

Ένας από τους βέλτιστους τρόπους για να ανακαλυφθούν νέες και καινοτόμες ιδέες είναι η ομαδική λήψη αποφάσεων, καθώς προσφέρεται η δυνατότητα να παραχθούν πολλές ιδέες και στη συνέχεια να αξιολογηθούν από πολλά άτομα, τα οποία έχοντας διαφορετικές εμπειρίες και διαφορετικά βιώματα τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική τους ζωή, προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η τεχνική του Brainstorming είναι μία διαδικασία κατά την οποία παράγονται πολλές ιδέες ταυτόχρονα. Με τη διαδικασία αυτή αναζητούνται νέες ιδέες αλλά και δημιουργικές λύσεις σε διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Βασικός στόχος μιας συνεδρίας Brainstorming είναι η λήψη της βέλτιστης απόφασης.

Οι συνεδρίες Brainstorming παρέχουν μια σειρά ευκαιριών για τους συμμετέχοντες και τις επιχειρήσεις για τις οποίες πραγματοποιούνται όπως η έκφραση πολλών απόψεων και η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών για την εξεύρεση λύσεων.

Η τεχνική, όμως, αυτή δεν βρίσκει καθολική ανταπόκριση. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του Brainstorming είναι αμφιλεγόμενη και, μάλιστα, τα υποτιθέμενα προτερήματα ουσιαστικά είναι και τα μειονεκτήματα της όλης διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, η έλλειψη κριτικής κατά την έκφραση μιας άποψης δε σημαίνει απαραίτητα ότι βοηθά την όλη διαδικασία, γιατί μπορεί απλά να απορροφάται χρόνος σε μια ανάλυση που στην ουσία είναι άχρηστη σε σχέση με το ζητούμενο. Επιπλέον, δεν είναι όλοι οι άνθρωποι σε θέση να εκφράζονται επαρκώς και αποδοτικά ενώπιον κόσμου, λόγω συστολής, αλλά παρόλα αυτά να συλλαμβάνουν αξιόλογες ιδέες. Η συστολή τους, όμως, μπορεί να τους οδηγήσει ακόμα και στη μη συμμετοχή, χάνοντας έτσι την ευκαιρία για την έκθεση μιας αξιόλογης άποψης. Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί, βάσει ερευνών, ότι σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων η ομαδική εργασία αποδίδει πολύ λιγότερο σε σχέση με την ατομική και σε ποσότητα, αλλά και σε ποιότητα. Φαίνεται ότι όταν τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται και να σκέφτονται απομονωμένα και ανεξάρτητα, τείνουν να συλλαμβάνουν περισσότερες και καλύτερες δημιουργικές ιδέες.

Λόγω των παραπάνω, αλλά και λοιπών προβληματισμών, έχουν επινοηθεί εναλλακτικές λύσεις και μέθοδοι του Brainstorming ώστε να επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας. Για παράδειγμα, υπάρχει η μέθοδος του Brainwriting, όπου ο κάθε συμμετέχοντας καταγράφει την ιδέα του και τη παραδίδει προς συζήτηση, χωρίς να χρειάζεται να την εκθέσει λεκτικά. Αυτό, λόγου χάρη, βγάζει από τη δύσκολη θέση τα άτομα που αδυνατούν να εκφράζονται επαρκώς μπροστά σε κοινό και τους παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης.

Πρέπει να αναφερθεί ότι σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατή ούτε θεμιτή η υιοθέτηση οποιασδήποτε ακραίας άποψης. Το Brainstorming ή οποιαδήποτε άλλη μέθοδος επιλέγεται για την προαγωγή της δημιουργικότητας, εξαρτάται πάντα και από τον φορέα που την επιλέγει, αλλά και από το λόγο για τον οποίο προβαίνει στην συγκεκριμένη επιλογή. Το Brainstorming μπορεί να είναι ιδανικό για μια επιχείρηση, αλλά άχρηστο τελείως για μια άλλη. Η επιλογή της μεθόδου θα πρέπει να γίνεται βάσει των δυνατοτήτων και των ζητουμένων της εκάστοτε επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Δαμουλιανού, Χρ., (2007), «Brainstorming σημαίνει νέες ιδέες, όχι σύσκεψη για λήψη αποφάσεων», *Η Καθημερινή*, 5 Αυγούστου.

Δαμουλιανού, Χρ., (2011), «Εγκαταλείπεται ο «καταιγισμός ιδεών» και υιοθετείται το «πilotάρισμά» τους», *Η Καθημερινή*, 2 Οκτωβρίου.

Δαμουλιανού, Χρ., (2013), « Κανόνες και Προϋποθέσεις για την εκπαίδευση στελεχών στο Brainstorming», *Η Καθημερινή*, 15 Σεπτεμβρίου.

Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Θεοδωράτος, Ε., (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, τόμος Ι, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Καραγιάννης, Η., (2009), *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα, Θεωρία – Πράξη*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Καρατζά, Μ. και Φίλιππος, Ν., (2007), *Παροχή εισαγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και πληροφορικής σε αυτοαπασχολούμενους, εργαζόμενους και εργοδότες μικρών επιχειρήσεων*, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης – Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ., Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων – ΙΜΕ, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας, Αθήνα.

Καρατζιά – Σταυλιώτη, Ε., (2009), *Δημιουργικότητα και ο ρόλος της βιοπαιδαγωγικής Διδασκαλίας – Μάθησης – Αξιολόγησης (Δ – Μ – Α)*, Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών

Μεντόρων για την πρακτική άσκηση των φοιτητών Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κεσοπούλου, Σ., (2013), «Καταιγισμός Ιδεών και Συλλογική Διαμόρφωση Επιχειρηματικού Μοντέλου», διαθέσιμο στο: <http://www.slideshare.net/SofiaKessopoulou/5-201314>, ανακτήθηκε την 19/5/2015.

Κλεάνθους, Π., (2011), *Ενθάρρυνση Καινοτομίας και Καινοτόμες Εφαρμογές – Παραδείγματα από Ελληνικές Επιχειρήσεις Τροφίμων και Φυτικών Προϊόντων*, Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας, Αθήνα.

Κόκκος, Α., (2005), *Αφιέρωμα στην Εμπειρική Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Κόκκος, Α., (2005), *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Εκπαιδευτικές Μέθοδοι*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Ε.Α.Π., Πάτρα.

Κοσμάς, Λ., (2003), *Εφαρμογές Λογισμικού ως Εργαλεία Ποιότητας*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πειραιάς.

Κυπαρισσίδης, Κ., *Δίκτυο για τη Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομίας με στόχο την Ανάπτυξη της Επιχειρηματικότητας στη Διασυνοριακή Περιοχή*, Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης, Εργαλεία και Μέθοδοι, Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης – ΕΚΕΤΑ, Διασυνοριακό Πρόγραμμα INTERREG IIIA/PHARE CBC, 2000 – 2006 Ελλάδα – Βουλγαρία.

Λαρίσση, Β., (2006), *Ολική Συντήρηση για την παραγωγικότητα – Total Productive Maintenance, TPM μέσω της εφαρμογής της στην αυτοκινητοβιομηχανία VOLVO*,

Κεφάλαιο 6 Διαρκής Βελτίωση, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα.

Λελεδάκης, Γ. και Γκαγκάτσιος, Ι., (2008), *Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Μαρτίνου, Ι., Ε., (2007), *Ομαδική Λήψη Αποφάσεων και Πολυκριτήρια Ανάλυση. Επισκόπηση και ανάπτυξη του πρωτότυπου συστήματος για την υποστήριξη αποφάσεων ταξινόμησης*, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαχαρίση, Α., (2015), «Δημιουργική σκέψη : ορισμός», Papacharisi, διαθέσιμο στο: <http://papacharisi.com/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%83%CE%BA%CE%AD%CF%88%CE%B7/>, ανακτήθηκε την 5/5/2015.

Πολέμη – Τοδούλου, Μ., (2007), *Αξιοποίηση της Διεργασίας της Ομάδας στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τους εκπαιδευτές θεωρητικής κατάρτισης, Τόμος ΙΙΙ, Εκδόσεις ΕΚΕΠΙΣ.

Σεφερτζή, Ε., (2000), *Ενίσχυση Δημιουργικότητας*, Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας, Ερευνητική Μονάδα URENIO.

Σπυράκης, Γ. και Σπυράκη, Χ., (2008), *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων*, Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 44, Ιανουάριος, Αθήνα.

Τσακλάγκανος, Α., (1999), *Θέματα Οικονομικής των Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη.

Τσαπίλης, Π., (2014), *Δέκα Κανόνες για επιτυχημένο brainstorming*, διαθέσιμο στο: <http://www.petrostsapilis.gr/brainstorming/> ανακτήθηκε την 7/11/2015.

Τσιμπουκλή, Α., (2012), *Δυναμική Ομάδας και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Εκδόσεις ΙΝΕ / ΓΣΕΕ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Amabile, M., T., (2012), *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working Paper 12-096, April.

Ashton, K., (2015), “Brainstorming Does Not Work”, *Observer*, May 15.

Balackova, H., *Brainstorming: a creative problem – solving method*, Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University, Prague.

Baumgartner, J., (2013), “Brainstorming Is Not Very Creative”, *Innovation Excellence*, διαθέσιμο στο: <http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/09/20/brainstorming-is-not-very-creative/>, ανακτήθηκε την 10/1/2016.

Chamorro- Premuzic, T., (2015), “You Can Teach Someone to Be More Creative”, *Harvard Business Review*, διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/02/you-can-teach-someone-to-be-more-creative>, ανακτήθηκε την 10/11/2015.

Chamorro- Premuzic, T., (2015), “Why Group Brainstorming Is a Waste of Time”, *Harvard Business Review*, διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2015/03/why-group-brainstorming-is-a-waste-of-time>, ανακτήθηκε την 12/11/2015.

Colta, A., S., (2010), *Negative Brainstorming and Team Management*, Tibiscus University, Timisoara.

Dragoon, J., (2010), “What Is Creativity's Value--In Marketing, In Business?”, *Forbes*, April 10.

European Commission, (1998), *Innovation Management Techniques in Operation*, Luxembourg.

Furnham, A., (2000), The Brainstorming Myth, *Business Strategy Review*, 11(4).

Gupta, M., (2012), “Use Reverse Brainstorming as a Powerful way to improve services”, *Turning Managers Into Leaders*, διαθέσιμο στο: <http://www.turningmanagersintoleaders.com/use-reverse-brainstorming-as-a-powerful-way-to-improve-service/>, ανακτήθηκε την 22/11/2015.

Jones, B., (2014), “5 Ways Creativity Leads to Productivity”, *Entrepreneur*, διαθέσιμο στο: <http://www.entrepreneur.com/article/234997>, ανακτήθηκε την 15/11/2015.

Hillson, D., (2007), “Everybody loves Brainstorming, But...”, *Praxis Framework*, διαθέσιμο στο: <http://www.praxisframework.org/files/hillson-32-everyone-loves-brainstorming.pdf>, ανακτήθηκε την 21/11/2015.

Michalko, M., (2006), *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, 2nd Edition, Ten Speed Press.

Northern Illinois University, *Brainstorming*, Faculty Development and Instructional Design Center, 815.753.0595.

Owens, M., (2015), “Why you should quit brainstorming and what you should do instead”, Typefinder, διαθέσιμο στο: <http://www.typefinder.com/blog/why-you-should-quit-brainstorming-and-what-you-should-do-instead>, ανακτήθηκε την 10/1/2016.

Robbins, S., (2005), *Organizational Behavior*, Part Three, Eleventh Edition, Prentice Hall Inc.

Sample, A., J., (1984), Nominal Group Technique: An Alternative to Brainstorming, *Journal of Extension*, 22(2).

Saraceno, T. & Boyajian, A., (2015), 100+ ideas in 30 Minutes: The Benefits of Brainwriting, IMARC, διαθέσιμο στο: http://www.imarc.com/blog/benefits_brainwriting, ανακτήθηκε την 20/1/2016.

Scott, I., (1998), *A review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry*, Creativity Research Unit Creative Problem Solving Group, Buffalo, New York.

Sharma, R., (2013), “Effective Brainstorming Methods”, *Bright Hub Project Management*, διαθέσιμο στο: <http://www.brighthubpm.com/risk-management/48947-effective-brainstorming-methods/>, ανακτήθηκε την 19/5/2015.

Simoneaux, L., S. and Stroud, L., C., (2011), “Business Best Practices: The Perfect Brainstorm”, *Journal of Pension Benefits*, Autumn.

Stillman, J., (2009), “The Case Against Brainstorming”, CBS News, διαθέσιμο στο: <http://www.cbsnews.com/news/the-case-against-brainstorming/>, ανακτήθηκε την 20/1/2016.

Ηλεκτρονικές πηγές

“Brainstorming”, (2011), *Brainstorming*, διαθέσιμο στο: <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/definitions.html#brainstorming>, ανακτήθηκε την 18/5/2015.

“Brainstorming”, *Manufacturing Terms*, διαθέσιμο στο: <http://www.manufacturingterms.com/Greek/Brainstorming.html>, ανακτήθηκε την 19/5/2015.

«Τεχνικές δημιουργίας ιδεών», διαθέσιμο στο: http://leonardo.innovation.si/Booklet_Case_Studies/Booklet_GR/B_GR_04.pdf, ανακτήθηκε την 5/11/2015.

«Τι είναι καινοτομία», (2012), *Άλφα Φαέθων Συμβουλευτική ΕΠΕ*, διαθέσιμο στο: <http://www.faethon.gr/index.php/aboyt-espa/141-2012-02-22-09-52-08>, ανακτήθηκε την 17/11/2015.

«Οι 12 πιο καινοτόμες εταιρείες στο κόσμο», (2014), *Euro2day*, διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/news/world/article/1183056/oi-12-poio-kainotomes-etairies-ston-kosmo.html>, ανακτήθηκε την 18/11/2015.

“Google”, (2015), *Wikipedia*, διαθέσιμο στο: <https://el.wikipedia.org/wiki/Google>, ανακτήθηκε την 18/11/2015.

«DropBox - Κοινόχρηστος Ιντερνετικός Φάκελος Ασφαλείας», (2015), *Techelp*, διαθέσιμο στο: <http://www.techelp.gr/programs/web/dropbox-secure-internet-file.html>, ανακτήθηκε την 18/11/2015.

“Brainstorming Toolkit”, (2009), *Mind Tool*, διαθέσιμο στο: <http://www.integratingengineering.org/workbook/documents/BrainstormingToolkit.pdf>, ανακτήθηκε την 22/11/2015.

«Μελέτη περίπτωσης», *Innosupport*, διαθέσιμο στο: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2093&L=4>, ανακτήθηκε την 22/11/2015.

“Risks from brainstorming and how to overcome them”, (2011), *Infinite Innovations Ltd*, διαθέσιμο στο: <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/costsofbrainstorming.html>, ανακτήθηκε την 23/11/2015.

www.piqueroinc.com