

PEOPLEmatters

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ NEWSLETTER ΤΟΥ ΣΣΔΠ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟ HR

HR FOCUS

ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΒΕΝΕΦΙΤΣ

ΜΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΠΟΥ...

«ΑΠΟΖΗΜΕΙΩΝΕΙ»

19

HR MILESTONES

ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

«ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΟΧΗ ΠΟΥ ΜΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΣΠΕΙΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ, ΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΕ ΚΟΙΝΟ ΣΤΟΧΟ, ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ, ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΟΥΝ ΤΗ ΔΥΣΚΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΥΡΙΑ».

15

CEO'S VIEW

Δ. ΚΟΚΚΙΝΟΣ

Η ΝΕΑ ΛΕΠΤΗ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

30

Μπάμπης Μαινεμελής

«Οι εταιρίες που εντάσσουν το παιχνίδι στην κουλτούρα τους είναι περισσότερο ευέλικτες και αισθάνονται λιγότερο τα αρνητικά αποτελέσματα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.»





Μπάμπης Μαινεμελής

«Το παιχνίδι έχει τη σημασία του και το χύρο του σε κάθε επάγγελμα και σε κάθε κλάδο.»

ΤΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ ΛΕΦΟΠΟΥΛΟΥ

ΠΟΣΟ ΕΥΚΟΛΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΜΙΛΟΥΜΕ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑΡΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ; Ο ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟ LONDON BUSINESS SCHOOL ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΤΟ ALBA ΜΙΛΗΣΕ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΣΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΡΕΟΡΕΜΑΤTERS, ΜΕ ΑΦΟΡΜΗ ΤΟ EXECUTIVE BREAKFAST ΜΕ ΘΕΜΑ «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ» ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΕ ΤΟ ALBA GRADUATE BUSINESS SCHOOL ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΠΟΦΟΙΤΟΥΣ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΦΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ.

ΡΕΟΡΕΜΑΤTERS: ΠΟΣΟ ΕΥΚΟΛΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΜΙΛΟΥΜΕ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΟΠΟΥ ΤΑ DOWNTURN ΠΑΙΡΝΟΥΝ ΣΥΧΝΑ ΤΗ ΣΚΥΤΑΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ; ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Προσωπικά, έχω συναντήσει πολλούς ανθρώπους που υποστηρίζουν ότι μόνο σε περιόδους κρίσης αισθάνονται δημιουργικοί. Το γεγονός αυτό εν μέρει είναι σωστό. Πολλές φορές, όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με θέματα δύσκολα προς επίλυση, απαιτείται δημιουργικότητα για να ανταπεξέλθουμε. Κατά συνέπεια, κάθε κρίση εμπεριέχει στοιχεία δημιουργικότητας. Μας καλεί να σκεφτούμε δημιουργικά. Αυτή είναι η μία πλευρά. Από την άλλη πλευρά, αν ελπίζουμε σε μια κρίση προκειμένου να σκεφτούμε δημιουργικά δεν λύνει τα προβλήματά μας καθώς λειτουργούμε σαν την πυροσβεστική ομάδα που περιμένει να σβήσει τη φωτιά. Πρέπει λοιπόν να είμαστε προνοητικοί και η δημιουργικότη-

τα να λειτουργεί προκειμένου να προλάβει τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν.

Πολλές φορές σε περιόδους κρίσης, οι εταιρίες αρχίζουν να σκέφτονται λιγότερο ανοιχτά. Όταν συμβαίνει αυτό, μπορεί να καταπιεστεί η δημιουργικότητα. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, μπορούν να αξιοποιήσουν τις περιόδους κρίσης προκειμένου να επικοινωνήσουν τις ιδέες τους, όπως για παράδειγμα, μια ιδέα για μια μηχανή παραγωγής. Όταν μια συγκεκριμένη διαδικασία δουλεύει αρκετά καλά συχνά εκφράζεται ανάγκη για αλλαγή της. Όταν όμως παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα στη λειτουργία αυτή, τότε είναι πολύ πιο εύκολο να ακουστούν απόψεις για την αλλαγή της. Εξάλλου, δημιουργικότητα σημαίνει ότι κάποιος έχει να πει κάτι το οποίο έχει χρησιμότητα και για τους άλλους. Επομένως πρέπει και να σκεφτεί ποτέ οι άλλοι έχουν ανάγκη από κάτι τέτοιο. Πολλές φορές, η κρίση αναδεικνύει αυτή την ανάγκη για δημιουργικές ιδέες.

PEOPLE MATTERS: ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΝΑΔΕΙΞΟΥΜΕ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Τα στοιχεία που ενισχύουν τη δημιουργικότητα είναι τα ίδια με εκείνα που καθιστούν τις ομάδες ή τις εταιρίες να είναι προσαρμοστικές στην κρίση. Χρειάζεται ευελιξία. Απαιτείται να μπορείς να πειραματίζεσαι με διαφορετικά πράγματα πέρα από οποιοδήποτε ικανότητες μπορεί να διαθέτεις εκείνη τη στιγμή. Είναι σημαντικό να μπορείς να εξασκείς κι άλλες ικανότητες όπως για παράδειγμα να έχεις φαντασία, να μπορείς να ερμηνεύεις τον κόσμο με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να βοηθήσουν στο να γίνει κανείς πιο ευέλικτος και να διαχειριστεί αποτελεσματικά την κρίση.

PEOPLE MATTERS: Η ΚΡΙΣΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΑΔΕΙΞΕΙ ΗΓΕΤΕΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Η κρίση μπορεί να αναδείξει ηγέτες. Είναι πολύ σημαντικό στην κρίση να έχει κανείς καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει και πως θα τις εφαρμόσει, θα τις πουλήσει, θα τις προωθήσει. Η επινόηση ενός νέου προϊόντος, μιας νέας διαδικασίας, μιας νέας ιδέας είναι δημιουργικότητα. Δεν αρκεί ωστόσο από μόνο του. Έχουμε πολλά παραδείγματα όπου επιτυχημένες ιδέες δεν κατόρθωσαν να επιλεγούν και όταν άλλαξαν εταιρία αποδείχθηκαν εξαιρετικές ιδέες. Πολλά τέτοια παραδείγματα γνωρίζουμε όλοι από το Hollywood όπου μπορεί να υποβληθεί ένα σενάριο σε μία εταιρία παραγωγής και να απορριφθεί και στη συνέχεια αλλάζοντας εταιρία να αποδειχθεί μια τεράστια επιτυχία. Αντίστοιχα, πολλές φορές, αυτά συμβαίνουν και στον ευρύτερο επιχειρηματικό χώρο και όχι μόνο στην τέχνη. Για παράδειγμα, πολύ σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα παίζουν οι μάντζερ οι οποίοι

άλλοτε βασίζονται σε δικές τους ιδέες και άλλοτε σε ιδέες μέλους της ομάδας τους που μπορεί να μην έχει τις εμπειρίες ή την ικανότητα να τις παρουσιάσει με τα σωστά σύμβολα, εικόνες, λέξεις, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός ενός παιχνιδιού. Στην περίπτωση αυτή, ο μάντζερ αναλαμβάνει την παρουσίασή του προς τα έξω, προς τους οικονομικούς επενδυτές για παράδειγμα. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ο μάντζερ να επιλέξει τη σωστή χρονική στιγμή για την προώθηση μιας ιδέας.

PEOPLE MATTERS: ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ «ΠΡΟΚΑΛΕΣΟΥΝ» ΤΙΣ ΠΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΤΙΕΘΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΑΦΑΙΑ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΑ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Είναι πολύ βασικό για τους ηγέτες να μπορούν να δημιουργήσουν μία κουλτούρα που θα μπορεί να προωθή και να αγκαλιάζει τη δημιουργικότητα. Αυτή η κουλτούρα διαφέρει σημαντικά από τον παραδοσιακό τρόπο που επικεντρώνει χωρίς ευελιξία, αποκλειστικά στον έλεγχο, στη συνέπεια, στην τήρηση ενός αυστηρού πλάνου με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Χρειάζεται μια κουλτούρα που να μπορεί να προσδίδει περισσότερη ευελιξία, ένα πιο «παιχνιδιάρικο» και πιο νεανικό πνεύμα στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι εταιρίες που δεν διαθέτουν τα παραπάνω στοιχεία κινδυνεύουν μακροπρόθεσμα να αφανιστούν.

PEOPLE MATTERS: ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΥΤΟ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Σημαίνει ότι σε επίπεδο στρατηγικό, η επιχείρηση πέρα από την εκμετάλλευση πρέπει να ασχοληθεί και με την εξερεύνηση. Εκμετάλλευση σημαίνει την ύπαρξη για μια εταιρία κάποιων γνώσεων, ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων καθώς και την προσπάθεια αξιοποίησής τους. Εξερεύνηση σημαίνει την

Σύντομο CV

Ο Δρ. Μπάμπης Μαινεμελής είναι επίκουρος καθηγητής οργανωσιακής συμπεριφοράς στο London Business School, επισκέπτης καθηγητής στο ALBA, και μέλος του συντακτικού συμβουλίου του Academy of Management Review. Η έρευνα του έχει δημοσιευθεί σε διεθνούς κύρους επιστημονικά περιοδικά, όπως τα Academy of Management Review, Research in Organizational Behavior, και Creativity Research Journal, και έχει επίσης σχολιαστεί από τον διεθνή τύπο, όπως οι Financial Times, Sunday Times, και Καθημερινή. Έχει παραδώσει περισσότερα από 100 εκπαιδευτικά προγράμματα και διαλέξεις για την ηγεσία και τη δημιουργικότητα στην Αμερική, Ευρώπη, Ασία, και Αφρική, και έχει συνεργαστεί με πολλές εταιρίες, συμπεριλαμβανομένων των Barclay's, BT, Carrefour, Ericsson, Eurobank, Lloyd's, NovoNordisk, Piraeus Bank, Philip Morris, Rabobank, Sanofi-Aventis, και Sonaecom.

αναζήτηση νέων μορφών αξίας που μπορεί να είναι νέες κατευθύνσεις, νέες αγορές, νέες ιδέες. Το καθένα από μόνο του είναι πολύ επικίνδυνο. Η διαρκής εκμετάλλευση μόνη μπορεί λόγω της προηγούμενης επιτυχίας να οδηγήσει σε αποτυχία. Η εξερεύνηση μόνη μπορεί να είναι πολύ επικίνδυνη όταν δεν συνοδεύεται από σταθερότητα και δεν συνδυάζεται με την εκμετάλλευση. Οι εταιρίες που μπορούν να επιβιώνουν μακροχρόνια είναι αυτές που βρίσκουν ισορροπία



Οι μάνατζερ είναι καλό να χτίζουν μια σχέση εμπιστοσύνης με την ομάδα τους της οποίας τα μέλη θα πρέπει να νιώθουν ότι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικά με ύπαρξη σχετικής ελευθερίας, χρόνου, πόρων και αρωγή στα θέματα σύνδεσης με τη στρατηγική της εταιρίας και επανατροφοδότηση.

ανάμεσα στην εκμετάλλευση και στην εξερεύνηση. Κάθε εταιρία, ανάλογα με τον κλάδο της και τις ειδικές συνθήκες βρίσκει τις δικές τις ισορροπίες.

Η δημιουργικότητα μπορεί να είναι κομμάτι τόσο της εκμετάλλευσης όσο και της εξερεύνησης. Ωστόσο, συνήθως η δημιουργικότητα της εξερεύνησης είναι πολύ μεγαλύτερη και γεννά πολλές νέες ιδέες και προϊόντα.

PEOPLE MATTERS: ΜΙΛΑΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΓΙΑ R & D;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Θα μπορούσε να αφορά εκτός του R & D και σε ιδέες όπως για παράδειγμα στην κουλτούρα της εταιρίας όπως η αλλαγή κάποιων αξιών ή στην αναδιοργάνωση της δομής της εταιρίας. Για παράδειγμα, αν κοιτάξετε όλες τις νέες επιχειρησιακές κουλτούρες των εταιριών της Silicon Valley εκτός από την παραγωγική καινοτομία στο τεχνολογικό σκέλος, θα διαπιστώσετε ότι και οι κουλτούρες τους είναι τελείως διαφορετικές από εκείνες των παραδοσιακών εταιριών. Το σκέλος της εξερεύνησης στην επιχείρηση απαιτεί κουλτούρα που ενδιαφέρεται για τη δημιουργικότητα. Οι περισσότεροι από εμάς έχουν μεγαλώσει σε πλαί-

σια που δεν ενθάρρυναν τη δημιουργικότητά μας. Με τον ίδιο τρόπο, πολλές φορές και οι ίδιες οι εταιρίες αντίστοιχα δεν μας ζητούσαν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο, τη δημιουργική σκέψη αλλά επικέντρωναν στην εκτέλεση του έργου με συγκεκριμένο τρόπο.

Εξίσου σημαντικό θέμα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι η ενθάρρυνση την οποία δεν πρέπει να υποτιμούμε. Η ενθάρρυνση εκτός από λεκτική θα πρέπει να είναι και έμπρακτη δηλαδή να μην τιμωρούνται οι προσπάθειες που δεν είχαν την αναμενόμενη επιτυχία και να υπάρχει ανεκτικότητα στα λάθη (όχι στα καταστροφικά). Επίσης, η αναγνώριση και η ανταμοιβή είναι πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη κουλτούρας δημιουργικότητας στην επιχείρηση. Είναι βασικό επίσης, το να γνωρίζεις κανείς ότι αν προτείνει μια νέα ιδέα στην εταιρία του δεν θα δεχθεί επικρίσεις και αρνητικά σχόλια.

Εξάλλου, πολλές επιτυχημένες εταιρίες αναγνωρίζουν την αξία της εξερεύνησης εκτιμώντας ότι μερικές φορές στο πλαίσιο του πειραματισμού πρέπει να αποτύχουν προκειμένου να επιτύχουν στη συνέχεια. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό για την α-

νάπτυξη της δημιουργικότητας να δίνεται αυτονομία με την έννοια της χρονικής δυνατότητας για την ολοκλήρωση νέων ιδεών ή προϊόντων. Οι μάνατζερ είναι καλό να χτίζουν μια σχέση εμπιστοσύνης με την ομάδα τους της οποίας τα μέλη θα πρέπει να νιώθουν ότι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικά με ύπαρξη σχετικής ελευθερίας, χρόνου, πόρων και αρωγή στα θέματα σύνδεσης με τη στρατηγική της εταιρίας και επανατροφοδότηση.

Όλα αυτά τα χρόνια, από πολλούς επιτυχημένους μάνατζερ, ακούω την άποψη ότι δουλεύει τους είναι η ενθάρρυνση της δημιουργικής εργασίας της ομάδας τους καθώς και η λειτουργία τους ως δίχτυ ασφαλείας στους πιθανούς κινδύνους. Με λίγα λόγια, δεν είναι απόμακροι αλλά ούτε και πνίγουν τις ομάδες τους.

Επίσης, σε σχέση με την κουλτούρα είναι πολύ σημαντικό να μην υπάρχει μεγάλος εσωτερικός πολιτικός ανταγωνισμός καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει στην κακή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Μια εταιρία με δημιουργική κουλτούρα χρειάζεται οι εργαζόμενοί της να μιλούν ελεύθερα για νέες ιδέες παντού.

PEOPLE MATTERS: ΩΣΤΟΣΟ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ ΟΛΕΣ ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΝ ΚΑΙ ΑΝ ΕΝΣΩ-

ΜΑΤΩΣΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥΣ ΑΥΤΟ ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑΡΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΜΙΛΑΤΕ...ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ, ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΣΟ ΕΦΙΚΤΟ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΙ ΤΕΤΟΙΟ;

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Αυτό που είναι σημαντικό να ρωτήσει κανείς είναι το πόσο και πώς παίζουν. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για βαρετές δουλειές, οι εργαζόμενοι θα παίξουν ακόμη και στο computer τους όταν συνήθως δεν είναι ο μάντζερ παρών. Μέσα από έρευνες αποδείχθηκε ότι ακόμη και στα πιο ανέλικτα περιβάλλοντα, οι άνθρωποι βρίσκουν τον τρόπο να παίζουν. Γι' αυτό και κάθε εταιρία πρέπει να βρει ποιο είναι το κατάλληλο παιχνίδι που ταιριάζει στην οργάνωσή της. Για παράδειγμα μία εταιρία που ασχολείται με παιδικό animation διαφέρει στις ανάγκες της από ένα νοσοκομείο ή μία μονάδα εντατικής θεραπείας. Παρόλα αυτά, ακόμη και οι άνθρωποι που εργάζονται σε χώρους όπως για παράδειγμα ένα νοσοκομείο, δεν μπορούν να εργαστούν εάν δεν παίζουν, δεν ανανεώσουν την ενέργειά τους. Ακούμε συχνά επίσης, ότι στις χρηματιστηριακές εταιρίες δεν παίζουν. Ωστόσο, υπάρχουν χρηματιστηριακές εταιρίες, για παράδειγμα στη Νέα Υόρκη, που ζητούν από τους brokers τους να κάνουν τακτικά διαλείμματα και να πηγαίνουν σε κάποιους ειδικούς χώρους που διαθέτουν προκειμένου να γυρίσουν με «καθαρό μυαλό» πίσω να ασχοληθούν με τις επενδύσεις. Με λίγα λόγια, το παιχνίδι έχει τη σημασία του και το χώρο του σε κάθε επαγγελματία και σε κάθε κλάδο. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να μην εντάσσεται στο έργο του αλλά μπορεί να είναι ένας τρόπος

για να εκτελέσει κανείς το έργο του με επιτυχία ή ακόμη και να εκπαιδευτεί.

Ωστόσο, οι εταιρίες που έχουν πιο παιχνιδιάρικο πνεύμα στην κουλτούρα τους είναι και περισσότερο ευέλικτες και κατά συνέπεια αισθάνονται λιγότερο τα αρνητικά αποτελέσματα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι το παιχνίδι λύνει απευθείας τα προβλήματα μιας εταιρίας. Ωστόσο, το παιχνίδι και η δημιουργικότητα βοηθούν στην προσαρμοστικότητα και την ευελιξία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η Shell είχε οργανώσει σε κάποια καλή περίοδο ένα παιχνίδι προσομοίωσης της πραγματικής αγοράς. Όταν η κρίση ήρθε, την αντιμετώπισε με επιτυχία όχι γιατί είχαν τη λύση αλλά γιατί τα υψηλόβαθμα στελέχη της ήταν καλύτερα προετοιμασμένα καθώς είχαν κυριολεκτικά παίξει μαζί της! Η σημασία του παιχνιδιού είναι ότι μας δίνει τη δυνατότητα να επισκεφτούμε κόσμους που είναι μακριά από την πραγματικότητα που βιώνουμε αλλά δεν είναι εντελώς ψεύτικοι. Το γεγονός αυτό μας κάνει πολύ πιο ευέλικτους.

Αυτό που αλλάζει στην κρίση δεν είναι το αν οι άνθρωποι παίζουν αλλά η μορφή και ο τρόπος του παιχνιδιού. Για παράδειγμα, έχουμε παρατηρήσει ότι κατά την κρίση οι άνθρωποι παίζουν περισσότερο τυχερά παιχνίδια. Αυτό που θα πρέπει να μας προβληματίσει είναι το γεγονός ότι ο κόσμος μπορεί να παίζει αλλά πολλές φορές αυτό δεν συμβαίνει στην εταιρία του. Αυτό το γεγονός, οι ηγέτες πρέπει να το σκεφτούν καθώς το πάθος, η αγάπη και η αφο-

σίωση των ανθρώπων για το παιχνίδι μένει εκτός εργασίας.

PEOPLE MATTERS: ΑΣ ΜΙΛΗΣΟΥΜΕ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ.

ΜΠΑΜΠΗΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ: Υπάρχουν δύο αντιλήψεις για την ηγεσία. Η μία υποστηρίζει ότι μεγάλοι ηγέτες είναι αυτοί που εμείς θεωρούμε καλοί. Η δεύτερη άποψη είναι ότι υπάρχουν ηγέτες που παρόλα αυτά περαξαν το κακό.

Στην πραγματικότητα αν το δούμε από την πλευρά των ικανοτήτων, η ιστορία είναι προιον των ηγετών είτε για το καλό είτε για το κακό. Η δημιουργικότητα κρίνεται σε σχέση με τη χρησιμότητά της μακροπρόθεσμα. Ο ρόλος της ηθικής είναι σημαντικός αλλά δεν μπορεί να αξιολογηθεί τη στιγμή που αναπτύσσονται οι ιδέες. Υπάρχει η αντίληψη ότι η μεγάλη εξειδίκευση βοηθά σε υψηλή παραγωγή αλλά δεν βοηθά στο επίπεδο της ηθικής καθώς δεν επιτρέπει τη συνολική αξιολόγηση της πραγματικότητας και των πολλαπλών επιπέδων της. Χρειάζεται ανθρώπους οι οποίοι να αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Για παράδειγμα, ο Einstein, ένας από τους πιο δημιουργικούς ανθρώπους δεν ξεκίνησε με σαφή αντίληψη του κόσμου και των συνεπειών των ανακαλύψεών του. Αργότερα όμως, διέυρνε τους προσανατολισμούς του και άλλαξε τη στάση του απέναντι σε πολλά θέματα.

Από την κοινωνική άποψη, μπαίνουμε σε μία χρονική περίοδο όπου το ζήτημα της σύνδεσης της ηθικής με τη δημιουργικότητα θα μας απασχολήσει ολοένα και περισσότερο.

Χρειάζεται μια κουλτούρα που να μπορεί να προσδίδει περισσότερη ευελιξία, ένα πιο «παιχνιδιάρικο» και πιο νεανικό πνεύμα στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι εταιρίες που δεν διαθέτουν τα παραπάνω στοιχεία κινδυνεύουν μακροπρόθεσμα να αφανιστούν.