



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες (ΠΔΒ)

Θέμα 2.5



Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντνακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.

Περιεχόμενα

1. Κατανόηση της δυναμικής των δημιουργικών ομάδων
2. Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες
3. Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων;
4. Αντιμετώπιση των αλλαγών
5. Η ηγεσία ως διευθυντική ικανότητα
6. Πολιτισμικές διαφορές στη διαχείριση των ατόμων





Δημιουργική αυτονομία και ελευθερία ατομικής πρωτοβουλίας στις ΠΔΒ



**Ανεξάρτητη
σκέψη και
αυτοπεποίθηση**



**Αυτοπειθαρχία
και επιμονή**



**Περίεργεια
και ανάληψη
κινδύνων**



**Κανόνες
παραβίασης**



Η οικονομία της «εμπειρίας»

Οι ΠΔΒ συνδέονται με την αυξανόμενη ανάγκη των ανθρώπων για πολιτιστική ταυτότητα και κοινωνική ενδυνάμωση, η οποία εκφράζεται με συμβολική μορφή και επικοινωνείται μέσω της τεχνολογίας για την απόκτηση οικονομικού οφέλους από την πνευματική ιδιοκτησία, όπως οι τέχνες και η χειροτεχνία, η μόδα και το σχέδιο, η διαφήμιση, η αρχιτεκτονική, η δημιουργία ταινιών, ο σχεδιασμός γραφικών και λογισμικού, η μουσική και οι παραστατικές τέχνες, οι εκδόσεις ή τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης.

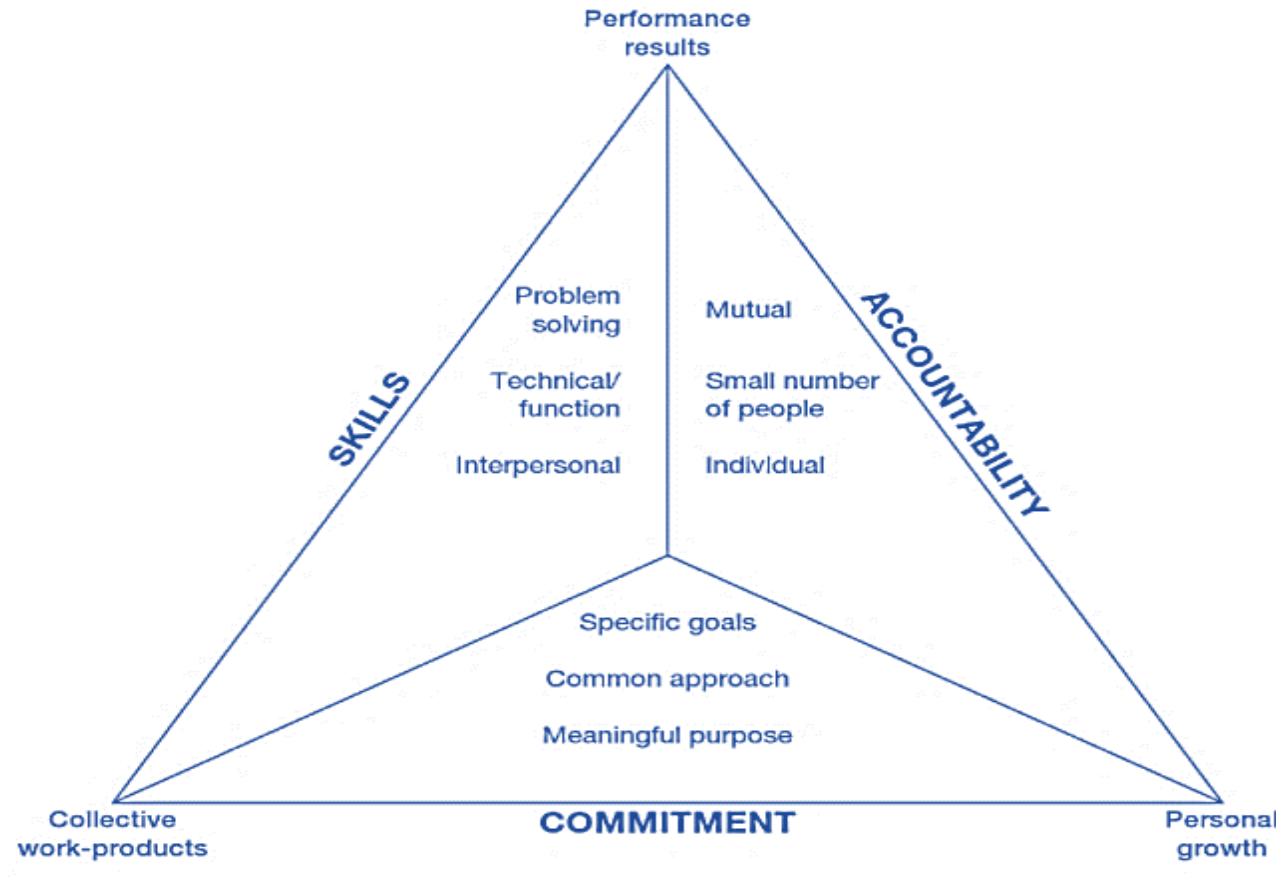
(Cerneviciute/Strazdas, 2018)

Κατανόηση της δυναμικής των δημιουργικών ομάδων



- Παραδοσιακές απόψεις για τη δυναμική της ομάδας
- Οι άνθρωποι ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο στις δημιουργικές εταιρείες - διαθέτουν ειδική τεχνογνωσία και τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και την αποκόμιση κέρδους από αυτήν.
- Συλλογική αποτελεσματικότητα - συλλογικές προσπάθειες και συνδυασμός διαφόρων δεξιοτήτων τις οποίες δεν μπορεί να αποκτήσει ένα μόνο άτομο.
- Δημιουργική παραγωγικότητα - επιτευχθείσα ισορροπία μεταξύ των επιμέρους καλλιτεχνικών αναγκών και της άσκησης διαχειριστικών καθηκόντων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου
- Είδη ομάδων - προσωρινές ομάδες και ομάδες αυτοδιαχείρισης στις ΠΔΒ
- Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δημιουργικής ομάδας - κύριοι μικροπαράγοντες: καθορισμός σαφών στόχων, ελευθερία προσωπικής πρωτοβουλίας, επαρκής χρόνος και πόροι, ανατροφοδότηση και υποστήριξη, ευκαιρίες για την επίλυση προβλημάτων και την εξεύρεση νέων ιδεών.

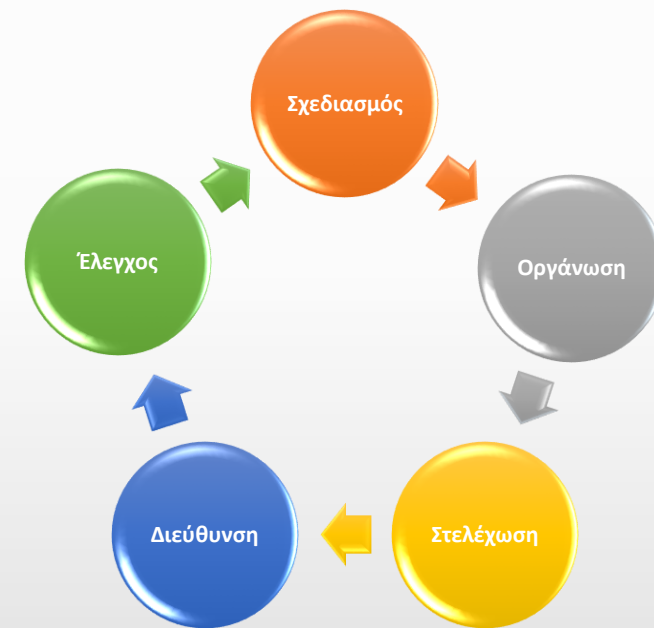
Βασικά στοιχεία της ομάδας για να ξεπεραστεί η φυσική ανθρώπινη αντίσταση στην ανάληψη ευθύνης για τις πράξεις κάποιου άλλου



Πηγή: Βασικά χαρακτηριστικά που πυροδοτούν την ομαδική συμπεριφορά. Επανεκτύπωση από το *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), by Smith, D. K., & Katzenbach, J. R., 2015, Harvard Business Review Press.

Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες

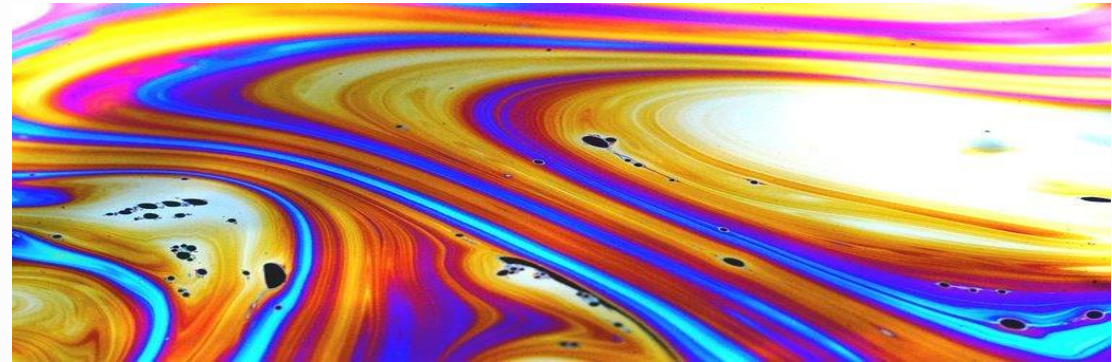
- **Διευθυντικοί ρόλοι** - ενσωμάτωση των τριών βασικών ρόλων - λήψη αποφάσεων, ενημέρωση και διαπροσωπική επικοινωνία
- **Τι κάνουν τα διευθυντικά στελέχη;**
 - Λήψη απόφασης σχετικά με το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων εκτέλεσης
 - Ιεράρχηση και αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού σύμφωνα με υφιστάμενο σχέδιο
 - Εντοπισμός και επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας
 - Έλεγχος ροής πληροφοριών
 - Παροχή ανατροφοδότησης και μέτρηση των επιδόσεων





Διαχείριση δημιουργικών ομάδων

- Ανάγκη για νέα και μοναδικά προϊόντα
- Απρόβλεπτη ζήτηση
- Καλλιτεχνικός χαρακτήρας των προϊόντων
- Αυτοδιαχειριζόμενο προσωπικό (Berzins, 2012), στο οποίο τα μέλη της ομάδας βλέπουν τους εαυτούς τους ως επιχειρηματίες και παρόχους πνευματικής εργασίας, έχοντας την κύρια ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Υλοποίηση παράλληλων λειτουργιών που σχετίζονται με τη δημιουργία ενός σαφούς σχεδίου δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και την εξισορρόπηση μεταξύ του ευρέος φάσματος στοιχείων του συστήματος, λαμβανομένης υπόψη της σημασίας της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.





Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων;

Τεχνικές δεξιότητες

Εκπαίδευση και επίβλεψη του προσωπικού

Ψηφιακή ικανότητα

Κοινωνικές Δεξιότητες

Κατανόηση των αναγκών των άλλων

Αποτελεσματική επικοινωνία

Εννοιολογικές δεξιότητες

Προσοχή στη λεπτομέρεια!

Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Σημαντικές διευθυντικές δεξιότητες στις πολιτιστικές και δημιουργικές επιχειρήσεις

- Επικοινωνιακές δεξιότητες και προηγμένη ικανότητα πειθούς, παρακίνησης και καθοδήγησης δημιουργικών ατόμων, τα οποία τείνουν να είναι πιο ευαίσθητα, συναισθηματικά, αυτοεκφραζόμενα και πιο ανεξάρτητα
- Ιδιαίτερη ικανότητα εξισορρόπησης μεταξύ του καλλιτεχνικού χαρακτήρα των δημιουργών και των προϊόντων τους και των εμπορικών πτυχών της δημιουργικής διαδικασίας
- Άριστη ικανότητα διαχείρισης διαφορετικών ομάδων ατόμων με ποικίλα υπόβαθρα εξειδίκευσης, επιχειρήσεις και πολιτισμούς
- Εξαιρετική ικανότητα διαχείρισης διαφόρων έργων ταυτόχρονα
- Άριστη ικανότητα λήψης γρήγορων αποφάσεων και αποδοχής κριτικών σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

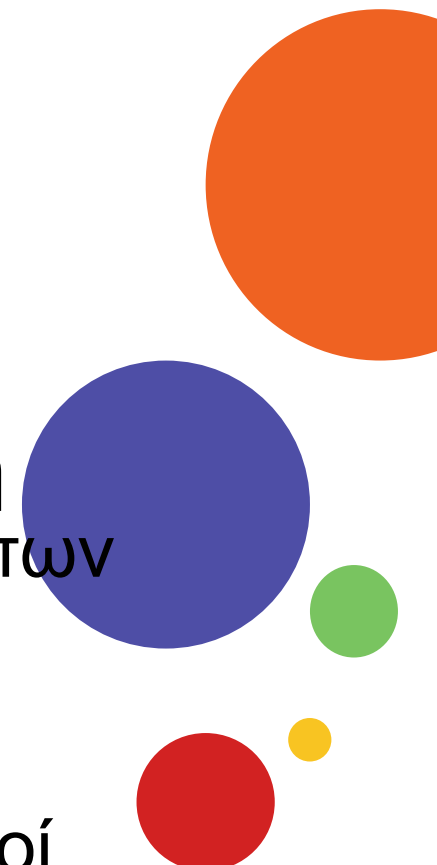


Αντιμετώπιση των αλλαγών



Οι κυριότερες απειλές:

- Ο παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός
- Απορρύθμιση
- Γρήγορη τεχνολογική αλλαγή
- Η πανδημία του Covid-19
- Συνεχής ένταση γύρω από τη ζήτηση δημιουργικών προϊόντων
- Επιχειρηματική αποτυχία
- Διαρκής κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι δημιουργικοί οργανισμοί





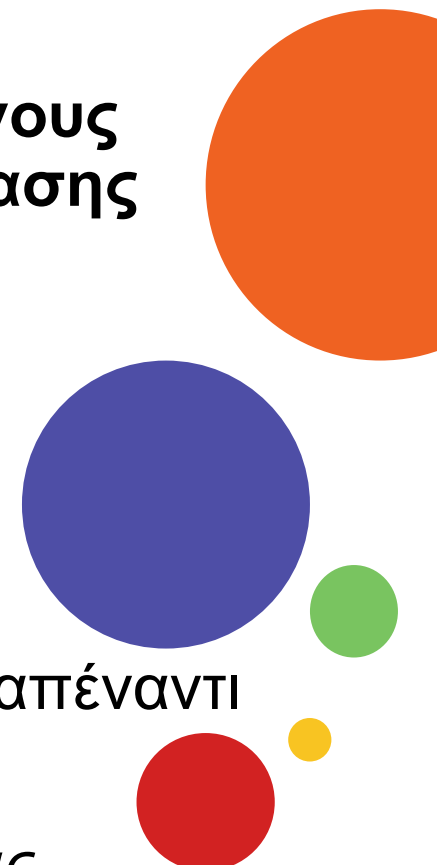
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Φόβος του άγνωστου και αντίσταση στις αλλαγές

Οι διευθυντές ομάδων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ορισμένους λόγους που μπορεί να αποτελούν τη βάση της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή:

- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία
- Αντίληψη των κοινών στόχων και αποτελεσμάτων
- Αντίληψη των πιθανών κινδύνων
- Αντίληψη του αντικτύπου στην προσωπική ζωή
- Πολιτισμικές διαφορές όσον αφορά τις προσωπικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή και την αβεβαιότητα
- Φόβος απώλειας εργασίας, εισοδήματος ή προσωπικής ασφάλειας
- Προσωπικές προλήψεις και προκαταλήψεις





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Επίτευξη επιτυχούς οργανωτικής αλλαγής

- Επίτευξη ισορροπίας μεταξύ του ελέγχου των οργανωτικών διαδικασιών και της δημιουργικής αυτονομίας ως βασικό συστατικό της ικανοποίησης των δημιουργικών εργαζομένων.
- Λαμβάνοντας υπόψη την παρουσία πολλών πολιτισμών και ποικίλων καλλιτεχνικών απόψεων στη διαδικασία της μεταφοράς πληροφοριών, της επικοινωνίας ιδεών και της ολοκλήρωσης των εργασιών.
- Εξασφάλιση μεγαλύτερου βαθμού ελευθερίας για την ενθάρρυνση της καινοτόμου και πρωτότυπης σκέψης, του ανοικτού χαρακτήρα, της ανάληψης κινδύνων και της προσωπικής πρωτοβουλίας.
- Η δημιουργία ενός οράματος για την αλλαγή και η ευρεία κοινοποίησή του στα μέλη της ομάδας, τους συνεργάτες και τους πελάτες θα δώσει τη δυνατότητα στους πολίτες να διαδώσουν προορατικά το οργανωτικό όραμα.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Η ηγεσία ως διευθυντική ικανότητα

Διευθυντής

- Μπορεί να ενεργεί ως ηγέτης
- Αναμένεται να κάνει τα πράγματα με τον σωστό τρόπο
- Ενεργεί ως ελεγκτής και επόπτης
- Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό μιας αλλαγής
- Έχει εποπτικό ρόλο
- Ασχολείται με την οργάνωση και τη στελέχωση
- Καθορίζει το χρονοδιάγραμμα των εργασιών

Ηγέτης/Επικεφαλής

- Δεν μπορεί να ασκεί διευθυντικό ρόλο
- Θα πρέπει να κάνει ό, τι είναι σωστό
- Καινοτομεί και δημιουργεί
- Διαχειρίζεται την αλλαγή
- Έχει ενθαρρυντικό ρόλο
- Ασχολείται με την επικοινωνία και την ενδυνάμωση
- Ορίζει την κατεύθυνση





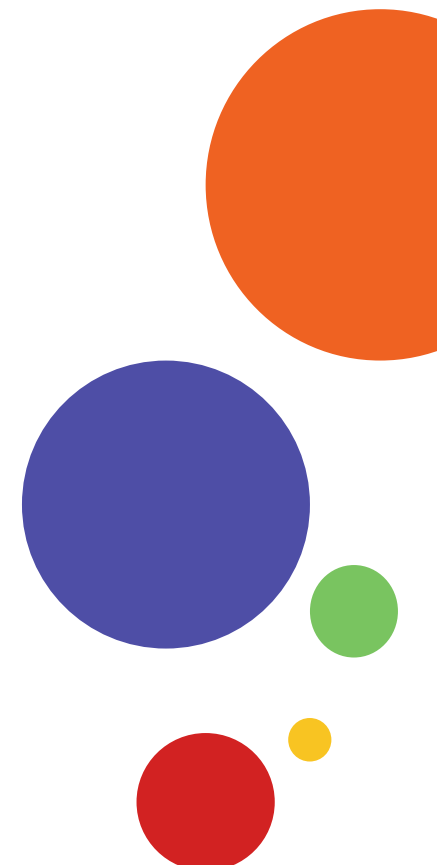
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Δημιουργική ηγεσία

- Οι προσεγγίσεις όσον αφορά την ηγεσία και τη διοίκηση θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις μαθησιακές προτιμήσεις των δημιουργικών ατόμων, λαμβάνοντας υπόψη το επαγγελματικό υπόβαθρο και τις περιστάσεις.
- Εφαρμογή της «Διπλής ηγεσίας», στην οποία ο δημιουργικός ηγέτης προωθεί τη δημιουργικότητα και ένας διευθυντικός ηγέτης ασχολείται με την εμπορική προώθηση και τις εμπορικές απαιτήσεις (Townley, Beech και McKinlay, 2009).

«Οι καλύτεροι ηγέτες δεν γνωρίζουν μόνο ένα ύφος ηγεσίας — έχουν πολλές δεξιότητες και έχουν την ευελιξία να αλλάζουν ύφος όπως υπαγορεύουν οι περιστάσεις» Daniel Goleman.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Αποτελεσματικοί τρόποι ηγεσίας για δημιουργικούς ηγέτες



- **Πιεστική/Εξαναγκαστική** - ένα πιο αυταρχικό ύφος κατάλληλο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όταν απαιτείται ταχεία λήψη αποφάσεων.
- **Δεσποτική/Επιτακτική** - η επίδειξη οράματος για το μέλλον και ικανότητας παροχής κινήτρων σε άλλους μπορεί να είναι κατάλληλη για τη διαχείριση των αλλαγών.
- **Συνεργατική** - η εστίαση στα άτομα, που είναι σε θέση να διαμορφώσουν αποτελεσματικές ομάδες, μπορεί να είναι χρήσιμη όταν ανακύπτουν διαπρωσωπικά προβλήματα.
- **Δημοκρατική** - προώθηση της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων, της προσωπικής πρωτοβουλίας και της αυτοέκφρασης, μπορούν να διευκολύνουν τη συναίνεση στους δημιουργικούς κλάδους.
- **Ρυθμιζόμενη** - δίνοντας το παράδειγμα για την τήρηση υψηλότερων προτύπων.
- **Καθοδηγητική** - **ενθαρρυντική**, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τα δικά τους δυνατά σημεία.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Σύστημα πολιτιστικών αξιών - εξάρτηση από την εξουσία

Ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη οργανισμών και θεσμών (όπως οικογένεια, σχολείο, χώρος εργασίας, κοινότητα) αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.



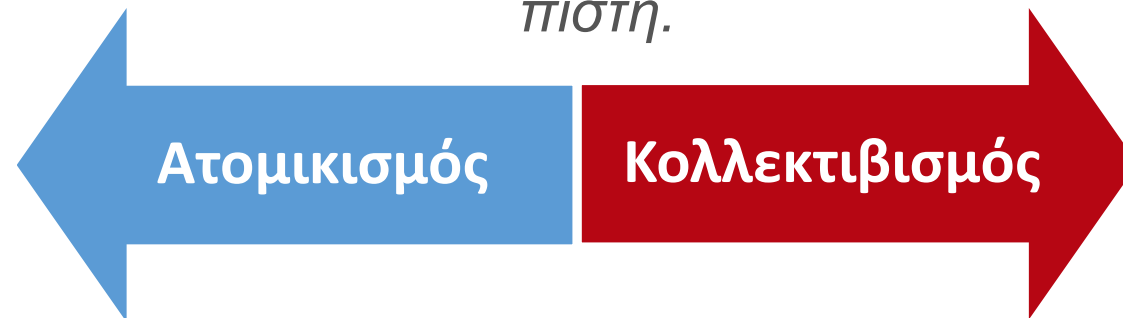


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Εξάρτηση από την ομάδα

Ο ατομικισμός αναφέρεται σε κοινωνίες στις οποίες οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί: ο καθένας αναμένεται να φροντίσει τον εαυτό του και την άμεση οικογένειά του. Ο κολεκτιβισμός ως το αντίθετό του αναφέρεται σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι από τη γέννηση και μετά ενσωματώνονται σε ισχυρές, συνεκτικές εσωτερικές ομάδες, οι οποίες σε όλη τη διάρκεια της ζωής των ανθρώπων συνεχίζουν να τους προστατεύουν με αντάλλαγμα την αδιαμφισβήτητη πίστη.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Πολιτισμικές διαφορές στον χώρο εργασίας

Απόσταση μεγάλης ισχύος & Κολλεκτιβισμός

- Τα ανώτερα στελέχη και οι υφισταμένοι θεωρούν ο ένας τον άλλον ως υπαρξιακά άνισους
- Το ιεραρχικό σύστημα βασίζεται στην υπαρξιακή ανισότητα
- Οι οργανισμοί συγκεντρώνουν την εξουσία όσο το δυνατόν περισσότερο σε λίγα χέρια
- Οι υφιστάμενοι περιμένουν να τους πουν τι να κάνουν
- Τα ανώτερα στελέχη δικαιούνται προνόμια
- Οι επαφές μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων υποτίθεται ότι ξεκινούν μόνο από τους ανωτέρους
- Το ιδανικό αφεντικό είναι ένας αυταρχικός ή «καλός πατέρας»
- Ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με το συμφέρον της ομάδας, το οποίο ενδέχεται να μην συμπίπτει πάντα με το ατομικό του συμφέρον.

Απόσταση μικρής ισχύος & Ατομικισμός

- Τα ανώτερα στελέχη και οι υφιστάμενοι θεωρούν ο ένας τον άλλο υπαρξιακά ίσο
- Το ιεραρχικό σύστημα είναι μια ανισότητα ρόλων, που καθιερώθηκε για λόγους ευκολίας, και οι ρόλοι μπορούν να αλλάξουν
- Οι οργανισμοί είναι επίπεδοι και αρκετά αποκεντρωμένοι
- Οι υφισταμένοι αναμένουν να τους ζητηθεί η γνώμη πριν ληφθεί μια απόφαση
- Τα προνόμια σε ανώτερα στελέχη είναι βασικά ανεπιθύμητα
- Οι ιεραρχικά ανώτεροι θα πρέπει να είναι προσβάσιμοι από τους υφισταμένους
- Το ιδανικό αφεντικό είναι ένας πολυμήχανος (και επομένως σεβαστός) δημοκράτης
- Οι εργαζόμενοι υποτίθεται ότι ενεργούν ως «οικονομικά πρόσωπα» ή ως άτομα με συνδυασμό οικονομικών και ψυχολογικών αναγκών, αλλά ως άτομα με δικές τους ανάγκες



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των χωρών-εταίρων του έργου

- Οι πολίτες σε όλες τις χώρες θα αναμένουν και θα αποδεχτούν την άνιση κατανομή της εξουσίας.
- Η μεγαλύτερη ιεραρχική διαφορά μεταξύ υψηλότερου και χαμηλότερου οργανωτικού επιπέδου εντοπίζεται στη Ρουμανία και τη Σερβία, ακολουθούμενη από τη Βουλγαρία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα.
- Η συγκέντρωση της διαδικασίας και της δομής των εργασιών θα ακολουθήσει παρόμοιο πρότυπο στις πέντε χώρες-εταίρους.
- Η διοίκηση θα βασίζεται στις οδηγίες και τις επίσημες αποφάσεις των προϊσταμένων, ενώ οι υφιστάμενοι θα περιμένουν να ενημερωθούν για το τι πρέπει να κάνουν.
- Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα θα παρουσιάζουν περισσότερο συναισθηματικά χαρακτηριστικά παρά ορθολογικά.
- Ο ηγέτης θα θεωρείται ως ο καλός πατέρας και τα προνόμια θα γίνονται δεκτά ως κανόνας.
- Απαιτείται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και σχέσεων στη Σερβία, ακολουθούμενη από την Πορτογαλία, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, και τη λιγότερο συλλογική Ελλάδα.
- Στην Ελλάδα, τη Σερβία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, ο πιο αποτελεσματικός ηγέτης θα ήταν κάποιος με ομαδικό πνεύμα. κάπως χαρισματικός και προτιμά να είναι πιο ανεξάρτητος στη λήψη αποφάσεων.
- Στην Πορτογαλία, πρωταρχική σημασία έχει η χαρισματική /βασισμένη στις αξίες προσέγγιση, ακολουθούμενη από ομαδική και συμμετοχική ηγεσία.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FENICE: Η προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες μέσω της Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το έργο είναι μια πρωτοβουλία 5 ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων:



www.fenice-project.eu

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανάκλα τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.