



## Ενότητα 1:

### Κατανόηση της Επιχειρηματικότητας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ)

#### Θέμα 1.2.

### Επιχειρηματικότητα, Διοίκηση και Ηγεσία στις ΠΔΒ

Συγγραφείς:

**Elena Kostadinova, Neda  
Dimitrova, Tzvetalina Genova**

Ίδρυμα:

**Varna University of  
Management, Βουλγαρία**



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

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Το υλικό αυτό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου του προγράμματος «Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργικότητας» για επαγγελματίες του κλάδου των τεχνών και των ανθρωπιστικών επιστημών, το οποίο περιλαμβάνει συνολικά 5 θεματικές ενότητες. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Στρατηγικής Συνεργασίας Erasmus+ «FENICE - Προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ) μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης».

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με μια ματιά:

## **Πρόγραμμα Fenice**

### **Ενότητα 1: Κατανόηση της Επιχειρηματικότητας στις ΠΔΒ**

Θέμα 1.1. Δημιουργικότητα, Καινοτομία και Διατομεακές Συνεργασίες. Πνευματική ιδιοκτησία.

### **Θέμα 1.2. Επιχειρηματικότητα, Διοίκηση και Ηγεσία στις ΠΔΒ**

### **Ενότητα 2: Επιχειρηματική Πρακτική – Μοντελοποίηση μίας Επιχείρησης ΠΔΒ**

Θέμα 2.1. Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και παρουσίαση επιχειρηματικών ιδεών

Θέμα 2.2. Δημιουργία αξίας: Οικονομική, Αγοραία και Πολιτιστική αποτίμηση προϊόντων και υπηρεσιών στις ΠΔΒ

Θέμα 2.3. Αγορά, Ανταγωνισμός, Κατανάλωση και εμπορική προώθηση (Branding) στις ΠΔΒ

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στην αρχική σελίδα του έργου:  
<http://www.fenice-project.eu>

## Δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων



Το παρόν έργο χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>). Μπορείτε να:

- μοιραστείτε - αντιγράψετε και αναδιανέμετε το υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- προσαρμόσετε - αναμείξετε, τροποποιήσετε και δημιουργήσετε πάνω στο υλικό

υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού - Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στον δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση - Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή - Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια όπως και το πρωτότυπο.

# 1 Επισκόπηση θέματος

---

Η επιχειρηματικότητα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε κάθε οικονομία. Δημιουργεί καινοτομίες και θέσεις εργασίας, ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη και αυξάνει την ευημερία του τοπικού πληθυσμού. Η δυναμική της πολιτιστικής και δημιουργικής επιχειρηματικότητας αναγνωρίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και, ως εκ τούτου, ενίσχυσε την εμφάνιση νεοσύστατων πολιτιστικών και δημιουργικών επιχειρήσεων και την εννοιολογική έρευνα των φαινομένων. Ωστόσο, λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας και της έλλειψης ενιαίου ορισμού, υπάρχει σημαντική σύγχυση όσον αφορά τη χρήση του όρου.

Το θέμα αυτό εισάγει την έννοια της επιχειρηματικότητας και της αλληλεπίδρασής της με τις ΠΔΒ. Οι βασικές έννοιες στον τομέα της επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται μαζί με τον ρόλο και τη σημασία της επιχειρηματικότητας για την οικονομική ανάπτυξη. Δίνεται προσοχή στην ερμηνεία της επιχειρηματικότητας ως νοοτροπίας και στο βασικό σύνολο δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων που χρειάζονται οι επιχειρηματίες. Καλύπτονται επίσης ζητήματα όπως τα βασικά βήματα για την εκπόνηση της επιχειρηματικής ιδέας, τα στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας και οι πόροι που απαιτούνται για την επιτυχή ανάπτυξη επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

## 2 Θεματικός αναγνώστης

---

### I. Έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα έχει αναγνωριστεί γενικά για τον σημαντικό ρόλο της σε πολλούς τομείς στον σύγχρονο κόσμο του σήμερα. Πράγματι, η επιχειρηματική δραστηριότητα επικυρώνεται ως ένας από τους κύριους μοχλούς καινοτομίας και ως πυλώνας της παγκόσμιας προόδου που ενισχύει την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, την εξέλιξη και την ευημερία.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα χρονολογείται από τους αρχαίους χρόνους, αλλά εξακολουθεί να αποτελεί μία εξελισσόμενη εμπειρία. Έχει απορροφηθεί σε πολλούς επιμέρους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και, ως εκ τούτου, έχει καταστεί μέρος πολλών διαφορετικών επιστημονικών κλάδων, συμβάλλοντας σημαντικά στην πρακτική και τη θεωρητική τους γονιμοποίηση. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι ο ορισμός της επιχειρηματικότητας έχει απασχολήσει ακαδημαϊκούς εδώ και πολλά χρόνια, δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς την ακριβή σημασία της. Ακόμη περισσότερο, υπάρχει σημαντική σύγχυση όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον όρο «επιχειρηματικότητα». (Nadim Ahmad, 2008). Αυτό οφείλεται εν μέρει στις διαφοροποιημένες προσεγγίσεις και επιστημονικές προοπτικές που έχουν χρησιμοποιηθεί με την πάροδο των ετών στην προσπάθεια ορισμού του φαινομένου της επιχειρηματικότητας.

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το γαλλικό ρήμα «Entreprendre», το οποίο σημαίνει «ανάληψη», «αναζήτηση ευκαιριών» ή «κάλυψη αναγκών και επιθυμιών μέσω της καινοτομίας και των νεοφυών επιχειρήσεων». Η λέξη εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο γαλλικό λεξικό το 1723. Ο Γάλλος οικονομολόγος Richard Cantillon είναι γενικά

αναγνωρισμένος ως ο πρώτος που περίπου το 1730, επινόησε τη φράση στο πλαίσιο αυτού που θεωρούμε σήμερα ως επιχειρηματικότητα. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, 2008). Χαλαρά, όρισε την επιχειρηματικότητα ως αυτοαπασχόληση κάθε είδους και τους επιχειρηματίες ως άτομα που αναλαμβάνουν κινδύνους, υπό την έννοια ότι αγοράζουν αγαθά σε ορισμένες τιμές στο παρόν για να τα πουλήσουν σε αβέβαιες τιμές στο μέλλον. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, 2008).

**Επιχειρηματίες είναι τα πρόσωπα (ιδιοκτήτες επιχειρήσεων) που επιδιώκουν να δημιουργήσουν αξία, μέσω της δημιουργίας ή της επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας, μέσω του εντοπισμού και της εκμετάλλευσης νέων προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών.**

**Επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η επιχειρηματική ανθρώπινη δράση για την επιδίωξη της δημιουργίας αξίας, μέσω της δημιουργίας ή της επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας, μέσω του εντοπισμού και της εκμετάλλευσης νέων προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών.**

**Η επιχειρηματικότητα είναι τα φαινόμενα που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.**

- **Στοιχεία επιχειρηματικότητας**

Η επιχειρηματικότητα διαμορφώνεται από πολλά στοιχεία, αλλά τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής:

<b>1. Καινοτομία</b>	<p>Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασική πηγή καινοτομίας και διαφοροποίησης των προϊόντων σε κάθε οικονομία. Αποτελεί στην πραγματικότητα ένα από τα σημαντικότερα μέσα και ταυτόχρονα το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η καινοτομία χρησιμοποιείται για την αξιοποίηση των διαθέσιμων ευκαιριών στην αγορά και για την αντιμετώπιση τυχόν απειλών.</p> <p>Η καινοτομία αυτή μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν, υπηρεσία, τεχνολογία, τεχνική παραγωγής, στρατηγική μάρκετινγκ κ.λπ. Η καινοτομία μπορεί ακόμη και να περιλαμβάνει το να κάνουμε κάτι καλύτερο και με πιο αποτελεσματικό ή οικονομικό τρόπο. Σε κάθε περίπτωση, η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα στην έννοια της επιχειρηματικότητας και επιφέρει άλλες αλλαγές - για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, ακόμη και για την αγορά.</p>
<b>2. Ανάλυση Κινδύνων</b>	<p>- Η επιχειρηματικότητα συνδέεται με τον κίνδυνο. Πρώτον, είναι δύσκολο να προβλεφθούν πλήρως τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις της καινοτομίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να μην συμβεί κάτι σύμφωνα με το σχέδιο και τα αποτελέσματα να μην είναι τα επιθυμητά. Έπειτα έρχεται ο</p>

	<p>κίνδυνος που φέρουν οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν μπορεί να ελεγχθεί καθόλου.</p> <p>Η μη ανάληψη οποιουδήποτε κινδύνου μπορεί να θέσει σε στασιμότητα μια επιχείρηση και η υπερβολική παρόρμηση μπορεί να προκαλέσει ζημιές. Έτσι, ένας καλός επιχειρηματίας γνωρίζει πώς να αναλαμβάνει και να διαχειρίζεται τους κινδύνους της επιχείρησής του. Ωστόσο, η ικανότητα του επιχειρηματία να παίρνει ρίσκα τον βοηθά να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρέχει η αγορά.</p>
<b>3. Όραμα</b>	<p>Το όραμα ή η προνοητικότητα είναι μία από τις κύριες κινητήριες δυνάμεις πίσω από κάθε επιχειρηματία. Η ενέργεια είναι αυτή που προωθεί την επιχείρηση χρησιμοποιώντας την προνοητικότητα του επιχειρηματία. Είναι αυτό που δίνει στην επιχείρηση μια γενική εικόνα για το μέλλον - το έργο που πρέπει να ολοκληρώσει, τον κίνδυνο που πρέπει να αναλάβει, την κουλτούρα που πρέπει να εδραιωθεί, κ.λπ.</p> <p>Πολλοί μεγάλοι επιχειρηματίες ονομάζονται «οραματιστές» για το μεγάλο όραμα που έχουν και το οποίο τους υποστήριξε να καθορίσουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρησή τους, αλλά και να σχεδιάσουν τους τρόπους για την επίτευξη αυτών των στόχων.</p>
<b>4. Οργάνωση</b>	<p>Σε γενικές γραμμές, η επιχειρηματικότητα είναι παράσταση με έναν μοναδικό πρωταγωνιστή. Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους και απολαμβάνει όλα τα οφέλη. Και σίγουρα έχει τη βοήθεια των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών μεσαίου επιπέδου, αλλά πρέπει να είναι αυτός που έχει τον τελικό έλεγχο. Αυτό απαιτεί πολλή οργάνωση και άψογες οργανωτικές δεξιότητες.</p> <p>Ένας επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται και να οργανώνει τα οικονομικά του, τους εργαζομένους του, τους πόρους του κ.λπ. Οι οργανωτικές του ικανότητες αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχειρηματικότητας.</p>

Πίνακας 2: Κύρια στοιχεία επιχειρηματικότητας

- **Επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ**

Οι επιχειρήσεις ΠΔΒ, ιδίως οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, έχουν ειδικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις διαχωρίζουν από την «κανονική» επιχειρηματικότητα. Συχνά λειτουργούν υπό συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς, παράγουν αγαθά που είναι από τη φύση τους «πολιτιστικά», συνεργάζονται με άτομα που συχνά βασίζονται περισσότερο στο περιεχόμενο και είναι εμπορικά προσανατολισμένα και δημιουργούν συνήθως πολύ μικρές επιχειρήσεις (πολύ μικρές ΜΜΕ) που μπορεί να υπάρχουν βάσει μόνιμων δικτύων. (Directorte-General for

Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Η έννοια της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας καθιερώθηκε για πρώτη φορά από τον Paul Dimaggio το 1982. Τότε, ελάχιστη προσοχή δόθηκε στο πρόσωπο του πολιτιστικού καπιταλισμού — «ένα πρόσωπο που επενδύει τα κέρδη που αποκομίζονται από τη διαχείριση της βιομηχανικής επιχείρησης για την ίδρυση και τη συντήρηση ενός πολιτιστικού ιδρύματος» — που παρουσιάστηκε στην εργασία του. Ωστόσο, τόσο η ακαδημαϊκή όσο και η εμπορική περιέργεια όσον αφορά την πολιτιστική επιχειρηματικότητα έχουν αυξηθεί ραγδαία αφού η δυναμική των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών ως οικονομικά σημαντικών τομέων αναγνωρίστηκε από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στις αρχές της δεκαετίας του 2000.

Λογικά, ο ορισμός της πολιτιστικής ή δημιουργικής επιχειρηματικότητας παρεμποδίζεται πρώτα από τη σαφή άποψη σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα αυτή καθαυτή και στη συνέχεια από την ποικιλία των ιδιοτεροτήτων που περιλαμβάνει κάθε πολιτιστική και δημιουργική βιομηχανία. Ωστόσο, η έρευνα ευδοκίμει παρέχοντας διαφορετική κατανόηση του φαινομένου.

Η διαφορά μεταξύ της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικότητας από οποιοδήποτε άλλο τομέα έγκειται «στα συγκυριακά και τομεακά χαρακτηριστικά, στη φύση του καλλιτεχνικού έργου και στις ειδικές πολιτιστικές αξίες που χρησιμοποιούνται από τους επιχειρηματίες στον τομέα του πολιτισμού. Το πιο διακριτικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών του πολιτιστικού τομέα φαίνεται να είναι η προσωπική συμμετοχή στη δημιουργική διαδικασία» (Dobrova & Ivanov, 2020).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013) προωθεί τους επιχειρηματίες στον τομέα του πολιτισμού ως άτομα που δημιουργούν ή εισάγουν στην αγορά ένα πολιτιστικό ή δημιουργικό προϊόν ή υπηρεσία και χρησιμοποιούν επιχειρηματικές αρχές για την οργάνωση και τη διαχείριση αυτής της δημιουργικής δραστηριότητας με εμπορικό τρόπο. Ωστόσο, η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας δεν είναι απλή και οι επιχειρηματίες διαφέρουν ανάλογα με τα κίνητρό τους και τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται. (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Ο όρος «πολιτιστική και δημιουργική επιχειρηματικότητα» θα προσπαθήσει να συνενώσει τους δύο κόσμους των επιχειρηματιών και του καλλιτέχνη: αναγνωρίζοντας το λανθάνον επιχειρηματικό πνεύμα ενός καλλιτέχνη και το λανθάνον δημιουργικό πνεύμα του επιχειρηματία. (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Οι επιστήμονες περιγράφουν τους επιχειρηματίες του πολιτιστικού τομέα ως άτομα που παραβιάζουν τους κανόνες και ξεπερνούν τα όρια (Spilling, 1991), ξεπερνούν τα εμπόδια (Amolo) Beharry-Ramraj, 2015), καθιστούν ασαφή τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Bridgstock, 2013; Werthes et al., 2018), επιδεικνύουν πάθος και προσήλωση στο καλλιτεχνικό περιεχόμενο, πειστικοί, συνετοί, επιδεικνύουν θάρρος, ελπίδα και πίστη στο έργο τους (Klamer, 2011), αναλαμβάνουν κινδύνους (Wardani et al., 2017), επιδεικνύοντας μεγάλη ανοχή όσον αφορά την ασάφεια, την επιμονή, την αυτάρκεια, την

αυτονομία και τη δημιουργικότητα (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Dobрева & Ivanov, 2020)

Η ένταση μεταξύ του δημιουργού ενός πολιτιστικού έργου και του επιχειρηματία, που είναι χαρακτηριστικό πολλών πολιτιστικών και δημιουργικών επιχειρήσεων, παρατηρείται συχνά στην επιθυμία να δοθεί προτεραιότητα στην πολιτιστική αξία της δημιουργίας με ελάχιστα κίνητρα για τη δημιουργία οικονομικής αξίας (με προσανατολισμό στη δημιουργία), ενώ ο επιχειρηματίας θα δώσει προτεραιότητα στην οικονομική εκμετάλλευση έναντι της πολιτιστικής αξίας του (με προσανατολισμό στην ανάπτυξη). (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Ως εκ τούτου, είναι κατανοητό γιατί οι επαγγελματίες τονίζουν την πολιτιστική αξία της επιχειρηματικότητας στην προσπάθειά τους να περιγράψουν ποια ακριβώς είναι η πολιτιστική αξία. Μεταξύ των διαφόρων ορισμών που υπάρχουν, τηρούμε τα ακόλουθα:

**Η επιχειρηματικότητα στις τέχνες και τον πολιτισμό είναι μια οικονομική αλλά και κοινωνικοπολιτιστική δραστηριότητα που βασίζεται στην καινοτομία, την αξιοποίηση των ευκαιριών και τη συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου. Πρόκειται για μια οραματιστική, με στρατηγική, καινοτόμο και κοινωνική δραστηριότητα. (Varbanova, 2013)**

**Οι επιχειρηματίες του πολιτιστικού τομέα είναι παράγοντες πολιτιστικής αλλαγής και ευρηματικοί οραματιστές που οργανώνουν το πολιτιστικό, οικονομικό, κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, με σκοπό τη δημιουργία εσόδων από μια πολιτιστική δραστηριότητα. Οι καινοτόμες λύσεις τους οδηγούν σε οικονομικά βιώσιμες πολιτιστικές επιχειρήσεις που βελτιώνουν τις συνθήκες διαβίωσης και δημιουργούν πολιτιστική αξία και πλούτο τόσο για τους δημιουργικούς παραγωγούς όσο και για τους καταναλωτές πολιτιστικών υπηρεσιών και προϊόντων. (Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)**

## II. Διοίκηση στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες

Η διαχείριση των ατόμων σε κάθε τομέα της κοινωνικής ζωής θα συνδεθεί με μια διαδικασία καθοδήγησης διαφόρων ατόμων με διαφορετικές δεξιότητες και ιδιότητες προς έναν κοινό στόχο. Από επιχειρηματική άποψη, η επίτευξη των στόχων του οργανισμού εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου απαιτεί συνεχή συντονισμό των μεμονωμένων προσπάθειών μέσω μίας σειράς δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από επικεφαλής και διευθυντικά στελέχη. Ο γνωστός ορισμός της διοίκησης από τη Mary Parker Follett ως «*η τέχνη της υλοποίησης των πραγμάτων μέσω άλλων ανθρώπων*» δίνει έμφαση στην πρωταρχική σημασία της διαχείρισης και στα κύρια καθήκοντά της για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των προσπαθειών άλλων ανθρώπων με συστηματικό τρόπο.

- **Διευθυντικοί ρόλοι**

Για τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας της οργανωτικής μονάδας, ένας διευθυντής πρέπει να ενσωματώνει τους τρεις βασικούς ρόλους — αποφασιστικός, ενημερωτικός και



διαπροσωπικός, για τη σύνδεση ατόμων και πληροφοριών σε διάφορα επίπεδα οργανισμών, με μοναδικό τρόπο που θα μπορούσε να συνδεθεί μεταφορικά με έναν κινητήρα αυτοκινήτου.

Η προηγούμενη έρευνα σχετικά με τις ιδιαιτερότητες των δημιουργικών κλάδων έχει περιγράψει πέντε κύριες ομάδες χαρακτηριστικών που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη σχετική διαδικασία διαχείρισης: παγκόσμιες καινοτομίες, ανάγκη για νέα και μοναδικά προϊόντα, απρόβλεπτη ζήτηση, καλλιτεχνικός χαρακτήρας των προϊόντων και αυτοδιοικούμενο προσωπικό (Berzins, 2012). Ένα κοινό χαρακτηριστικό των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, το οποίο θα πρέπει να επισημανθεί, εντοπίζεται στην απουσία της ιδιότητας του επίσημα διορισμένου διαχειριστή. Αντ' αυτού, εφαρμόζεται μια προσέγγιση αυτοδιαχείρισης ή η ηγεσία ασκείται από ένα μέλος της ομάδας, καθήκον του οποίου είναι η συμμετοχή άλλων σε μια διαδικασία πνευματικής εργασίας. Κάθε συμμετέχων θα τείνει να αναλαμβάνει την ευθύνη για τις δικές του αποφάσεις και θα εκτελεί τα καθήκοντά του ανεξάρτητα, ανταποκρινόμενος στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά αυτά υποδηλώνουν ότι οι δημιουργικοί οργανισμοί διαθέτουν μια ειδική μορφή οργάνωσης στην οποία τα μέλη της ομάδας θα βλέπουν τον εαυτό τους ως επιχειρηματίες και παρόχους πνευματικής εργασίας, οι οποίοι φέρουν την κύρια ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

- **Τι κάνει η διοίκηση;**

Μία από τις δημοφιλέστερες ταξινομήσεις των Koontz και O'Donnell προτείνει πέντε βασικές λειτουργίες, οι οποίες δεν μπορούν να διαχωριστούν μεταξύ τους και πρέπει να θεωρηθούν άρρηκτα αλληλένδετες:

Ο **σχεδιασμός** αποτελεί βασική λειτουργία για την αξιολόγηση των οργανωτικών στόχων και τη λήψη απόφασης σχετικά με το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων εκτέλεσης. Ο συστηματικός σχεδιασμός των μελλοντικών δράσεων και πόρων είναι πρωταρχικής σημασίας για την αποφυγή κινδύνων και αποτυχιών.

Η **οργάνωση** περιλαμβάνει τη διαδικασία συγκέντρωσης των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, οικονομικών πόρων και υλικών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού στόχου. Η ιεράρχηση και ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού σύμφωνα με ένα υφιστάμενο σχέδιο απαιτούν μια ενεργή διαχειριστική προσέγγιση για την ανάθεση καθηκόντων και τον προσδιορισμό των αναγκών.

Η **στελέχωση** ως μία σημαντική λειτουργία της διοίκησης συνδέεται με τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών να εντοπίζουν και να επιλέγουν τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής. Η οργάνωση και η παροχή προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και ευκαιριών για την εξέλιξη και την προαγωγή της σταδιοδρομίας αποτελούν ουσιαστική πτυχή του καθήκοντος στελέχωσης, παράλληλα με την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των επιδόσεων των εργασιών.

Η **διαχείριση** αφορά τον κατάλληλο έλεγχο της ροής πληροφοριών, διασφαλίζοντας ότι τα μέλη του προσωπικού γνωρίζουν τι και πότε να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον. Η σύγχρονη έννοια της διοίκησης βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι δεν χρειάζεται μόνο να ενημερώνονται με σαφή τρόπο για τα καθήκοντά τους, αλλά και να παρακινούνται από την καθοδηγούμενη ηγεσία.

Ο **έλεγχος** χρησιμεύει ως λειτουργία ανατροφοδότησης για τη μέτρηση των επιδόσεων και τον εντοπισμό αποκλίσεων από την προκαθορισμένη εργασία και τα αποτελέσματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, εντοπίζει λάθη και εντοπίζει δράσεις για τη διόρθωση των λαθών που πρόκειται να προγραμματιστούν στον επόμενο κύκλο.

- **Διαχείριση της δημιουργικότητας**

Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς οργανισμούς, η διοίκηση των δημιουργικών βιομηχανιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν ταυτόχρονα τη διαδικασία διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της μοναδικής φύσης των προϊόντων τους και της απρόβλεπτης ζήτησης, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων πιο περίπλοκη. Η υλοποίηση του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διαχείρισης και του ελέγχου τείνει να περιλαμβάνει ορισμένες παράλληλες λειτουργίες που απορρέουν από τον ιδιαίτερο χαρακτήρα των δημιουργικών έργων που σχετίζονται με τη μοναδικότητα των προϊόντων τους, τον χρόνο και το όριο χρηματοδότησής τους, τα μετρήσιμα αποτελέσματά τους και τη συνεχή αλληλεπίδραση όλων των λειτουργιών διαχείρισης για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Κατά συνέπεια, ένας διαχειριστής πρέπει να δημιουργήσει ένα σαφές σχέδιο δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και θα πρέπει να είναι επιδέξιος στη διαδικασία συντονισμού και οργάνωσης των καθηκόντων, να εξισορροπεί το ευρύ φάσμα των στοιχείων του συστήματος και να λαμβάνει υπόψη τη σημασία της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.

### III. Ο ηγετικός ρόλος ως διευθυντική ικανότητα

Ο ηγετικός ρόλος συνδέεται συνήθως με τη διαδικασία καθοδήγησης και διοίκησης άλλων, ενώ η κύρια ευθύνη του διευθυντή είναι να ελέγχει την πορεία της εργασίας και τα μέλη του προσωπικού που συμμετέχουν σε αυτήν. Μια ευρέως γνωστή διαφοροποίηση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης δίνει έμφαση στους ηγέτες που δίνουν το παράδειγμα και στα διευθυντικά στελέχη που έχουν προσδοκίες:

- Ένα διευθυντικό στέλεχος μπορεί να ενεργεί ως ηγέτης, ενώ ένας ηγέτης/επικεφαλής δεν μπορεί να ασκεί διευθυντικό ρόλο.
- Ο διευθυντής αναμένεται να κάνει τα πράγματα με τον σωστό τρόπο, ενώ ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει ό,τι είναι σωστό.
- Ένας διευθυντής ενεργεί ως ελεγκτής και επόπτης, ενώ ο ρόλος του ηγέτη είναι να καινοτομεί και να δημιουργεί.
- Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό μιας αλλαγής, ενώ ο ηγέτης/επικεφαλής πρέπει να διαχειρίζεται την αλλαγή.
- Ο διευθυντής έχει εποπτικό ρόλο, ενώ ο ηγέτης/επικεφαλής έχει ενθαρρυντικό ρόλο.
- Ένας διευθυντής ασχολείται με την οργάνωση και τη στελέχωση, ενώ ένας ηγέτης ασχολείται με την επικοινωνία και την ενδυνάμωση.
- Ο διευθυντής καθορίζει το πρόγραμμα εργασίας, ενώ ο ηγέτης καθορίζει την κατεύθυνση.

- **Δημιουργική ηγεσία**

Στις μικρότερες επιχειρήσεις, οι διευθυντικοί και δημιουργικοί ρόλοι συχνά επιτελούνται από κοινού, ενώ η καθοδήγηση της διαδικασίας δημιουργικότητας και καινοτομίας σε μεγαλύτερους οργανισμούς είναι πιθανό να δημιουργήσει εντάσεις και περιορισμούς γύρω από τη διαχείριση των εμπορικών δραστηριοτήτων, όπου μπορεί να εφαρμοστεί μια προσέγγιση της «διπλής ηγεσίας», στην οποία ένας δημιουργικός ηγέτης θα προωθήσει τη δημιουργικότητα και ένας διευθυντικός ηγέτης θα ασχοληθεί με τις εμπορικές και εμπορικές απαιτήσεις (Townley, Beech και McKinlay, 2009). Συνολικά, οι επιτυχημένοι δημιουργικοί άνθρωποι θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να διευκολύνουν το περιβάλλον που προωθεί την καινοτομία και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι έχει διαπιστωθεί ότι οι επαγγελματίες του τομέα έχουν χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προηγούνται της επιτυχούς μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης. Ο Goleman (2017) προτείνει έξι αποτελεσματικούς τρόπους ηγεσίας για δημιουργικούς ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα και προσεκτικά σε διάφορες καταστάσεις.

- **Πιστική/εξαναγκαστική** - ένα πιο αυταρχικό ύφος κατάλληλο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όταν απαιτείται ταχεία λήψη αποφάσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τον αυτόνομο και ανεξάρτητο χαρακτήρα του δημιουργικού έργου, εάν χρησιμοποιηθεί άσκοπα, αυτό το ύφος μπορεί να αυξήσει την αντίσταση και την αποθάρρυνση.
- **Δεσποτική/Επιτακτική** – η επίδειξη οράματος για το μέλλον και ικανότητα παροχής κινήτρων σε άλλους, μπορεί να είναι κατάλληλη για τη διαχείριση αλλαγών όταν πρέπει να επιτευχθεί νέα κατεύθυνση ή στόχος.
- **Συνεργατική** - επικεντρώνεται σε ανθρώπους, ικανούς να διαμορφώσουν αποτελεσματικές ομάδες, μπορεί να είναι χρήσιμος όταν ανακύπτουν διαπροσωπικά προβλήματα.
- **Δημοκρατική** - προώθηση της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων, της προσωπικής πρωτοβουλίας και της αυτοέκφρασης, μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και να διευκολύνει 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.

#### IV. Προτεινόμενες αναγνώσεις:

Alvaro, C., Domingo, R., and Roig, S. (2000) 'Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction`

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

Mishra, C. S. and Zachary, R. K. (2015) 'The Theory of Entrepreneurship', *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5

Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship.

Sanches, J. C., Ahmed, I., Ramzan, M., Singer, A. E. et al., Entrepreneurship - Born, Made and Educated

Varbanova, L. (2013). Strategic Management in the Arts.

### 3 Βιβλιογραφικές αναφορές

---

- Ahmad, N., & Seymore, R. G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. Retrieved March, 2022 from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/243164686763.pdf?expires=1663656016&id=id&accname=guest&checksum=4CD62553BD135E6740085DC75EDE8621>
- Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. From OECD: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>
- Anheier, H. K., & Isar, Y. R. (2008). *Cultures and Globalization: The cultural Economy*. Sage publications .
- Barazza, C. (n.d.). *Carlos Barazza*. From <https://barrazacarlos.com/entrepreneurial-process-stages/>
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2008). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspectives*. From <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>
- Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M. (2013). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. From <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723>
- Dobrev, N., & Ivanov, S. (2020). Cultural entrepreneurship: a review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 2020, 23-34. From <https://doi.org/10.18089/tms.2020.1604>
- Hur, J. (n.d.). <https://bebusinessed.com/>. From <https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship.
- Melek, K., & Kaygusuz, C. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. In J. C. Sanches, I. Ahmed, M. Ramzan, A. E. Singer, & e. all., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*. From <https://www.researchgate.net/publication/230634533>

Nadim Ahmad, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for data collection (DRAFT)*. Retrieved March, 2022 from <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>

Selvan, S. S., & Vivek, N. (2020). Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Development. *Novel International Journal of Multidisciplinary Arts and Humanities*. From [https://www.researchgate.net/publication/351224386\\_Importance\\_and\\_Role\\_of\\_Entrepreneurship\\_in\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/351224386_Importance_and_Role_of_Entrepreneurship_in_Economic_Development)

Temblay, G. (n.d.). *Cultural Entrepreneurs*. From <https://culturalentrepreneurs.wordpress.com/>

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. London/ New York. From <http://www.routledge.com/books/details/9780203117170/>

*WIX blog*. (n.d.). From <https://www.wix.com/blog/2021/07/types-of-entrepreneurship/#viewer-31pqj>