



Ενότητα 2:

Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.5.

Διαχείριση: διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις ΠΔΒ

Συγγραφείς:

Neda Dimitrova

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 παρόν υλικό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου για το αναλυτικό πρόγραμμα «Διαχείριση και Επιχειρηματικότητα στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες» για προπτυχιακούς (BA) και μεταπτυχιακούς φοιτητές (MA) στον τομέα των επιχειρήσεων και των οικονομικών (B) που περιλαμβάνει συνολικά 10 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: Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

Θέμα 1.2. Δημιουργικότητα και καινοτομία. Λογοδοσία και δεοντολογική συμπεριφορά.

Θέμα 1.3. Πολιτιστικές πολιτικές και θεσμικά όργανα. Πνευματική Ιδιοκτησία.

Θέμα 1.4. Επιχειρηματική νοοτροπία και διαδικασία.

Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1. Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Θέμα 2.2. Προϊόν ή υπηρεσία από οικονομική άποψη. Οικονομική αξία. Προϊόντα και υπηρεσίες στις τέχνες. Πολιτιστική αξία.

Θέμα 2.3. Αγορά, ανταγωνισμός, κατανάλωση και εμπορική προώθηση στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.4. Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις.

Θέμα 2.5. Διαχείριση: διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.6. Χρηματοδότηση. Ευκαιρίες και κίνδυνοι.

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 δημιουργήστε 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

Το θέμα αυτό θα παρουσιάσει την έννοια της διαχείρισης ομάδων. Ο ορισμός της ομάδας και ορισμένες γενικές πτυχές της ομαδικής νοοτροπίας θα συζητηθούν μαζί με συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη δημιουργία και τη διαχείριση αποτελεσματικών ομάδων. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στις ιδιαιτερότητες της διαχείρισης ομάδων στις ΠΔΒ και στην εφαρμογή της διαχείρισης των αλλαγών σε περιόδους παγκόσμιας ψηφιοποίησης και πολυπολιτισμικότητας. Τα λεπτομερή περιεχόμενα αναφέρονται (i) στην κατανόηση της δυναμικής των δημιουργικών ομάδων, (ii) στην ιδιαίτερη φύση της διαχείρισης σε δημιουργικές βιομηχανίες, (iii) στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση διαχειριστικών καθηκόντων, (iv) στην αντιμετώπιση των αλλαγών, (v) στην ηγετική θέση ως διευθυντική ικανότητα και (vi) στην πολιτισμική διαφορά στη διαχείριση ανθρώπων.

2 Θεματικός αναγνώστης

I. Κατανόηση της δυναμικής των δημιουργικών ομάδων

Ένας δημιουργικός επιχειρηματίας μπορεί να είναι σε θέση να διεκπεραιώνει ο ίδιος όλα τα επιχειρηματικά του καθήκοντα στην αρχή, ωστόσο, με την εξέλιξη της επιχείρησης, υπάρχει ανάγκη συνεργασίας ή πρόσληψης ατόμων που μπορούν να βοηθήσουν το εγχείρημα να επιτύχει. Η αντιμετώπιση των επιχειρηματικών προκλήσεων εξαρτάται από τη σύνθεση μιας ομάδας ατόμων που είναι συμβατά μεταξύ τους και έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα και νοοτροπίες όσον αφορά την εργασία. Ως εκ τούτου, η επιλογή συνεργατών, η πρόσληψη και η αποτελεσματική διαχείριση εργαζομένων μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον επιχειρηματικό δρόμο προς την αποτυχία ή την επιτυχία.

Οι μελετητές αναφέρονται συχνά στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες ως μία ιδέα της «οικονομίας της εμπειρίας» που σχετίζεται με την αυξανόμενη ανάγκη των ανθρώπων για «πολιτιστική ταυτότητα και κοινωνική ενδυνάμωση» (Cerneviciute & Strazdas, 2018), η οποία εκφράζεται σε συμβολική μορφή και επικοινωνείται μέσω των μέσων της τεχνολογίας. Ένας απλουστευμένος ορισμός των δημιουργικών βιομηχανιών θα υπογράμμιζε τη χρήση μιας συγκεκριμένης εικόνας που μεταδίδεται μέσω οποιασδήποτε μορφής μέσου για την αποκόμιση 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. Ωστόσο, η συνολική διαδικασία δημιουργίας τέτοιων προϊόντων φαίνεται αβέβαιη και δύσκολο να προγραμματιστεί, λόγω της απρόβλεπτης ζήτησης και του προσωρινού χαρακτήρα των έργων.

Οι άνθρωποι ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο στις δημιουργικές εταιρείες

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ο ρόλος των ανθρώπων ως το σημαντικότερο πλεονέκτημα σε δημιουργικές εταιρείες, οι οποίες συχνά ιδρύονται ως μικρές ή μεσαίες

επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους στο πλαίσιο προσωρινών συνεργασιών ή κοινοπραξιών.

Οι διευθυντικοί ρόλοι μπορεί να είναι πολύ πιο δύσκολοι στις ΠΔΒ από ό,τι σε άλλους κλάδους, όταν εξετάζεται το ευρύτερο πεδίο εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης στους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργικότητας — η αυτοδιαχείριση, η διαχείριση άλλων και η διαχείριση αντικειμένων απαιτούν επιτυχή σύνθεση ομάδων έργου στις οποίες τα άτομα 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.

Οι καινοτόμες ιδέες και σκέψεις χρησιμεύουν ως επιτακτικός κανόνας για το μάρκετινγκ ενός δημιουργικού προϊόντος, ωστόσο οι μάνατζερ μπορεί συχνά να αποτυγχάνουν στη διαδικασία διαμόρφωσης μιας παραγωγικής ομάδας εργασίας, καθώς δεν βλέπουν τις υποκειμενικές απόψεις και προθέσεις των καλλιτεχνών, γεγονός που εστιάζει σε ορισμένες πιθανές συγκρούσεις μεταξύ καλλιτεχνικών και διαχειριστικών πτυχών των δημιουργικών επιχειρηματικών σχεδίων. Δεδομένου ότι η διοίκηση προτείνει να επιτευχθεί εργασία μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και της ομαδικής εργασίας, τίθεται το ερώτημα πώς οι καλλιτέχνες και τα δημιουργικά άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος μιας ομάδας και είναι σε θέση να αποδώσουν επαγγελματικά στο πλαίσιο ενός παραδοσιακού επιχειρηματικού μοντέλου.

Ομάδες και συλλογική αποτελεσματικότητα

Η συγκέντρωση ατόμων σε μια ομάδα δεν αποτελεί ομάδα. Οι μικρότερες ή μεγαλύτερες οργανώσεις αποτελούνται από ομάδες στις οποίες τα άτομα συνεργάζονται για ένα συγκεκριμένο έργο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

«Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι προσηλωμένα σε έναν κοινό σκοπό, στόχους επιδόσεων και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπόλογοι» (Katzenbach και Smith, 1993).

Η επίτευξη πιο απαιτητικών και σύνθετων καθηκόντων απαιτεί συλλογικές προσπάθειες και συνδυασμό διαφόρων δεξιοτήτων τις οποίες δεν μπορεί να αποκτήσει ένα μόνο άτομο. Ως εκ τούτου, ένα από τα βασικά προσόντα του διαχειριστή βασίζεται στην κατανόηση της συνεργασίας ως διαδικασίας που περιλαμβάνει μάθηση, δυνατότητες και επιδόσεις από κάθε μεμονωμένο μέλος της ομάδας προκειμένου να δεσμευτεί για τον κοινό σκοπό.

Δημιουργική παραγωγικότητα

Η δημιουργική παραγωγικότητα εξετάζεται συνήθως ως φαινόμενο, εκφράζοντας τη στενή σχέση μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του. Οι δημιουργικές ιδέες συχνά προέρχονται από ένα μεμονωμένο άτομο, αλλά αργότερα αναπτύσσονται και ενσωματώνονται σε ένα προϊόν από μια ομάδα άλλων δημιουργικών μυαλών που μοιράζονται την αξία της καινοτομίας και της χρησιμότητας. Την άποψη αυτή υποστηρίζουν οι Gilson και Shalley (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η *ομαδική δημιουργικότητα είναι μια συλλογική διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι εμπλέκονται συναισθηματικά και γνωστικά με σκοπό την παραγωγή νέων και χρήσιμων προϊόντων και διαδικασιών*. Παραδοσιακά, οι καλλιτέχνες θεωρούνται πιο ευαίσθητοι, με τα ενδιαφέροντά τους να καθοδηγούνται από τη διαίσθησή τους

και την εσωστρεφή προσωπικότητά τους. Ως εκ τούτου, η διοίκηση ενδέχεται να αντιμετωπίσει το δύσκολο έργο να εξισορροπήσει, αφενός, τις ατομικές καλλιτεχνικές ανάγκες και το δημιουργικό δυναμικό και, αφετέρου, την εκτέλεση διαχειριστικών καθηκόντων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σχολιάζοντας αυτό το είδος δυσκολίας, αξίζει να σημειωθεί ότι η προηγούμενη έρευνα δείχνει πολύ μικρότερη παραγωγικότητα των δημιουργικών ομάδων σε σύγκριση με τις ατομικές επιδόσεις (Cerneviciute & Strazdas, 2018).

Καθήκοντα και ρόλοι της ομάδας

Τα καθήκοντα της ομάδας μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τις επιχειρηματικές ανάγκες. Συνολικά, τρεις κύριες ομάδες καθηκόντων μπορούν να διαφοροποιηθούν ως προς τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή τους: *καθήκοντα που αφορούν την παραγωγή ενός προϊόντος· καθήκοντα που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων ιδεών και καθήκοντα που επικεντρώνονται στην εξεύρεση λύσης σε συγκεκριμένα προβλήματα.*

Εξετάστε την αλληλεξάρτηση ως ένα φαινόμενο που αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας βασίζονται το ένα στο άλλο για την ανταλλαγή πληροφοριών και την αμοιβαία υποστήριξη. Αυτό το είδος αλληλεξάρτησης μπορεί να διευκολύνει με επιτυχία την ατομική και ομαδική αυτονομία, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την απόδοση. Η αμοιβαία λογοδοσία και η αλληλεξάρτηση θα ήταν δυνατές εάν οι επικεφαλής και τα διευθυντικά στελέχη ομάδων γνωρίζουν την ανάγκη εξεύρεσης του κατάλληλου προσώπου για τη σωστή θέση και ρόλο. Ένας συγκεκριμένος συνδυασμός δεξιοτήτων, προσόντων και συμπεριφοράς που απαιτούνται για την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων συνδέεται με μια σειρά από ομαδικούς ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε τρεις κύριες ομάδες:

- *Οι ρόλοι καθηκόντων σχετίζονται με τη διαδικασία παραγωγής και επικεντρώνονται στα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Αυτό τους καθιστά αποτελεσματικούς μόνο προς το παρόν.*
- *Ο κοινωνικοί ρόλοι για τη λειτουργικότητα της ομάδας μπορεί να είναι πιο παραγωγικοί, καθώς λαμβάνουν υπόψη τη συναισθηματική αντίδραση των μελών της ομάδας στην ομαδική εργασία.*
- *Οι ρόλοι οριοθέτησης για τη δημιουργία και τη διατήρηση εξωτερικής επικοινωνίας και τη μεταφορά νέων επιχειρηματικών ιδεών και πληροφοριών στον οργανισμό (Mumford et al., 2008).*

Είδη ομάδων

Στο πλαίσιο της παραδοσιακής διαχείρισης, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε διάφορα είδη ομάδων για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν κατά την ομαδική εργασία:

- *Οι μόνιμες ομάδες μετρούν υψηλότερο βαθμό συνοχής και αλληλεξάρτησης, γεγονός που τους επιτρέπει να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας και να παράγουν κέρδη για την εταιρεία. Στο μεταγενέστερο στάδιο της ανάπτυξης της ομάδας τους, παραμένουν ενωμένοι και μεταφέρουν τις κοινές προσπάθειες στο επόμενο έργο προς*

ολοκλήρωση. Παραδείγματα αποτελεσματικών μόνιμων ομάδων μπορούν συχνά να βρεθούν στους τομείς της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού.

- *Οι προσωρινές ομάδες* υπάρχουν για σύντομο χρονικό διάστημα και τείνουν να διαλύονται μετά τη φάση διακοπής. Συνήθως αποτελούνται από μέλη άλλων ομάδων ή προσλαμβάνονται προσωρινά στην εταιρεία για να βοηθήσουν στις εργασίες για ένα συγκεκριμένο έργο.
- *Οι ειδικές ομάδες (κρούσης)* συγκροτούνται σε προβληματικές καταστάσεις, όταν απαιτούνται κριτική ανάλυση και επείγουσες λύσεις.
- *Οι επιτροπές*, ως άλλο είδος ομάδων, συγκροτούνται για να διοργανώσουν διάφορες εκδηλώσεις, να χαράξουν στρατηγικές, να αξιολογήσουν τις επιδόσεις και, στις περισσότερες περιπτώσεις, να περιλαμβάνουν εμπειρογνώμονες με παρόμοιο υπόβαθρο και όραμα.
- *Ο τύπος ομάδας εργατικού δυναμικού* μπορεί να περιγραφεί ως μια ομάδα ατόμων, υπό την ηγεσία διορισμένου παρακινεί, του οποίου η κύρια ευθύνη είναι να επιβλέπει, να παρακινεί, να επιλύει συγκρούσεις και να κατευθύνει την ομάδα προς έναν κοινό στόχο.
- *Η ομάδα αυτοδιαχείρισης* συγκροτείται από τα μέλη που είναι σε θέση να αναλάβουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους και, ως εκ τούτου, δεν υπάρχει ανάγκη διορισμού επίσημου ηγέτη ή μέντορα.
- *Οι εικονικές ομάδες* έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία δύο χρόνια και ειδικότερα κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων λόγω της πανδημίας COVID-19, όταν χιλιάδες εταιρείες ανά τον κόσμο χρειάστηκε να ψηφιοποιήσουν τις δραστηριότητές τους και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους στο διαδίκτυο. Σε συνδυασμό με ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η μείωση του κόστους και η διεύρυνση των αγορών, προέκυψαν επίσης ορισμένες επικοινωνιακές προκλήσεις όσον αφορά τη διαχείριση των εταιρειών. Μεταξύ αυτών, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μπορεί να είναι το πιο δύσκολο ζήτημα, λόγω της έλλειψης φυσικής επαφής και προσωπικής επικοινωνίας.

Τα δημιουργικά άτομα είναι γνωστά για την επένδυση των δικών τους δυνατοτήτων σε πολλά βραχυπρόθεσμα έργα ταυτόχρονα, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τα διευθυντικά στελέχη να βρουν τα κατάλληλα άτομα για θέσεις που απαιτούν ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες. Μια άλλη ειδική πτυχή της διαχείρισης θα μπορούσε να συσχετιστεί με τις αντιλήψεις για την απασχόληση και τις σχέσεις στο πλαίσιο μιας δημιουργικής ομάδας, όπου η ομαδική εργασία θεωρείται συχνότερα ως εταιρική σχέση και όχι ως μακροχρόνια σύμβαση παροχής υπηρεσιών, ενώ η ιεραρχική κατωτερότητα είναι εξαιρετικά απίθανη. Οι ιδιαιτερότητες αυτές υποδηλώνουν ότι οι προσωρινοί και αυτοδιαχειριζόμενοι τύποι ομάδων μπορεί να είναι οι πιο συνήθεις στο πλαίσιο των δημιουργικών οργανισμών.

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δημιουργικής ομάδας

Όσο μικρότερη είναι η ομάδα, τόσο ευκολότερη είναι η οικοδόμηση αλληλεξάρτησης και εμπιστοσύνης και ο συντονισμός των μεμονωμένων προσπαθειών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Προτείνεται η δημιουργία μικρότερων υποομάδων με έως 20 μέλη όταν η ομάδα αντιμετωπίζει πιο σύνθετα καθήκοντα που απαιτούν συνδυασμό μεγάλης ποικιλίας δεξιοτήτων.

Η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής ομάδας θα περιλαμβάνει βαθύτερη επίγνωση των διαφορετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας δεδομένης εργασίας. Η επιλογή των καλύτερων συντελεστών χρειάζεται κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ατομικές ιδιότητες και οι επαγγελματικές ικανότητες συμπληρώνονται με εκείνες που διαθέτουν άλλα μέλη της ομάδας, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία. Για παράδειγμα, μια ομάδα γραφιστών θα απαιτήσει συνδυασμό κατάλληλων τεχνικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας, δημιουργικότητας και πάθους για τον σχεδιασμό, δεξιοτήτων παρουσίασης, διαχείρισης χρόνου και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, προσοχής στη λεπτομέρεια, ικανότητας αποδοχής κριτικής και προθυμίας για προσαρμογής και αλλαγή.

Συλλογικά, μια συνεργατική ομάδα έχει κοινό στόχο και δέσμευση για την επίτευξή του. Όλα τα μέλη της ομάδας διαθέτουν τις περισσότερες δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών και είναι πρόθυμα να συνεργαστούν και να μάθουν ο ένας από τα λάθη του άλλου. Οι κανόνες και τα πρότυπα εργασίας καθορίζονται και κατανοούνται σαφώς και οι ομαδικές προσπάθειες εκτιμώνται επαρκώς. Η ηγεσία ενθαρρύνει τη λήψη ατομικών αποφάσεων και τη δημιουργικότητα, διατηρώντας ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και στήριξης, ενεργού συμμετοχής και έγκαιρης ανατροφοδότησης.

Οι κύριοι μικροπαράγοντες που διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργική ομαδική εργασία, σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, μπορούν να φανούν στον καθορισμό σαφών στόχων, παρέχοντας ελευθερία για προσωπική πρωτοβουλία, επαρκή χρόνο και πόρους, ανατροφοδότηση και υποστήριξη, ευκαιρίες για την επίλυση προβλημάτων και την εξεύρεση νέων ιδεών. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάγκη θέσπισης σαφών κριτηρίων για τη μέτρηση των δημιουργικών επιδόσεων και την τακτική παρακολούθηση, καθώς και, λαμβάνοντας υπόψη τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα της ομάδας παρά τους ευνοϊκούς μικροπαράγοντες.

II. Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες

Ο γνωστός ορισμός της διαχείρισης 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 μεταφορικά να συσχετιστεί με έναν κινητήρα αυτοκινήτου.

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.

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 διεύθυνσης 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 διευθυντής πρέπει να δημιουργήσει ένα σαφές σχέδιο δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και θα πρέπει να είναι επιδεξιός στη διαδικασία συντονισμού και οργάνωσης των εργασιών, να εξισορροπεί το ευρύ φάσμα των στοιχείων του συστήματος και να λαμβάνει υπόψη τη σημασία της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.

III. Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων;

Παραδοσιακά, απαιτείται μια σειρά από δεξιότητες για την επιτυχή εκτέλεση των λειτουργιών διαχείρισης. Οι εν λόγω ιδιότητες και ικανότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις μεγάλες ομάδες: *τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές δεξιότητες*. Η κατάρτιση και η εποπτεία των εργαζομένων απαιτούν γνώση και εξειδίκευση όσον αφορά τη χρήση διαφορετικού εξοπλισμού, εργαλείων και ψηφιακής τεχνολογίας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Η εκτίμηση του κόστους, η κατάρτιση προϋπολογισμού, η διεξαγωγή έρευνας αγοράς ή η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για διαφημιστικά προϊόντα και υπηρεσίες αποτελούν λίγα παραδείγματα τεχνικών δεξιοτήτων. Εάν η βασική διευθυντική ευθύνη είναι να γίνονται τα πράγματα από άλλους ανθρώπους, τότε οι διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες για την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, των προσδοκιών, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους, καθώς και των προτύπων συμπεριφοράς θα είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και σχέσης, ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική επικοινωνία και η παροχή κινήτρων για την επίτευξή τους. Η τακτική ανατροφοδότηση αποτελεί επίσης σημαντική διαπροσωπική δεξιότητα για τη διευκόλυνση της ακεραιότητας και της συνοχής της ομάδας. Οι εννοιολογικές δεξιότητες περιλαμβάνουν μια ολιστική προσέγγιση, την προσοχή στη λεπτομέρεια και την ποιότητα, που επιτρέπουν στα διευθυντικά στελέχη να έχουν ευρεία εικόνα των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και να λαμβάνουν άμεσες αποφάσεις.

Σημαντικές διευθυντικές δεξιότητες στις πολιτιστικές και δημιουργικές επιχειρήσεις

- Απαιτούνται δεξιότητες επικοινωνίας και προηγμένη ικανότητα να πείσουν και να παρακινήσουν τους άλλους για τη δημιουργία δημιουργικών ομάδων και τη μεταφορά πληροφοριών με σαφή και ουσιαστικό τρόπο.
- Ειδική ικανότητα επικοινωνίας και καθοδήγησης δημιουργικών ανθρώπων, οι οποίοι τείνουν να είναι πιο ευαίσθητοι, συναισθηματικοί, να εκφράζουν τον εαυτό τους και να είναι πιο ανεξάρτητοι.
- Ιδιαίτερη ικανότητα εξισορρόπησης μεταξύ, αφενός, του εκλεπτυσμένου καλλιτεχνικού χαρακτήρα των δημιουργών και των προϊόντων τους και, αφετέρου, των εμπορικών πτυχών της δημιουργικής διαδικασίας.
- Άριστη ικανότητα διαχείρισης διαφορετικών ομάδων ατόμων με ποικίλα υπόβαθρα εξειδίκευσης, επιχειρήσεις και πολιτισμούς.
- Εξαιρετική ικανότητα διαχείρισης πολλών έργων ταυτόχρονα.
- Άριστη ικανότητα ταχείας λήψης αποφάσεων και αποδοχής κριτικών σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

IV. Αντιμετώπιση των αλλαγών

Η διαχείριση των αλλαγών θεωρείται συνήθως ως η εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας και η χρήση ηγετικών μέσων για την παροχή κινήτρων και τη συμμετοχή των ατόμων στη διαδικασία αλλαγής και την υιοθέτηση νέων εργασιακών προσεγγίσεων για την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Τρεις κύριοι παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλες τις περιοχές του κόσμου: παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός, απορρύθμιση και ταχείες τεχνολογικές αλλαγές. Ως αποτέλεσμα, η συγκέντρωση της ισχύος στην αγορά και η οικονομική σταθερότητα των οργανισμών μειώνονται, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων.

Αντίσταση στην αλλαγή

Οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτές τις ήδη καθιερωμένες πρακτικές μπορεί να απειλήσει και να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχειρηματική απόδοση, καθώς οι αλλαγές τείνουν να προκαλούν φόβο για το άγνωστο, που σχετίζεται με την αντίσταση σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Η οργανωτική εξέλιξη συνεπάγεται φυσικά διαφορετικές διαδικασίες αλλαγής όσον αφορά τη στρατηγική, τη δομή και την εργασιακή προσέγγιση, ωστόσο ορισμένες από τις πιο δύσκολες αλλαγές αφορούν τους ανθρώπους και τις ικανότητές τους, καθώς και τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες τους. Οι διευθυντές ομάδων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη μια σειρά από 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
- Πολιτισμικές διαφορές στην αντίληψη για το αβέβαιο μέλλον
- Φόβος απώλειας θέσης εργασίας, εισοδήματος ή προσωπικής ασφάλειας
- Προσωπικές προλήψεις και προκαταλήψεις

Επίτευξη επιτυχούς οργανωτικής αλλαγής

Η τεχνολογία αποτελεί παράδειγμα κινητήριας δύναμης που οδηγεί σε επαναστατικές αλλαγές, που αναγκάζει τους ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη να καταστρέψουν την ήδη ευθυγραμμισμένη οργανωτική δομή, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο σύστημα που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στην επόμενη πρόκληση. Ωστόσο, οι συνεχείς αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση και κόπωση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό και συντονισμό, αλλά πρώτα απ' όλα είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης που θα ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και αποδοχής.

Τα διευθυντικά στελέχη και οι επικεφαλής των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας πρέπει να εξετάσουν την κρίσιμη σημασία της ισορροπίας μεταξύ, αφενός, του ελέγχου των οργανωτικών διαδικασιών, όπως ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η ανάθεση καθηκόντων, και, αφετέρου, της δημιουργικής αυτονομίας και της ελευθερίας λήψης αποφάσεων ως ουσιώδους στοιχείου της ικανοποίησης των δημιουργικών εργαζομένων. Μια άλλη πτυχή που θα πρέπει να εξεταστεί είναι η παρουσία πολλαπλών πολιτισμών σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή, η οποία συνδέεται με διάφορες καλλιτεχνικές απόψεις, αντιλήψεις και προσδοκίες των μελών της ομάδας κατά τη διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών, επικοινωνίας ιδεών και ολοκλήρωσης εργασιών. Ένας μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας είναι απαραίτητος για την ενθάρρυνση της καινοτόμου και πρωτότυπης σκέψης, της ανοιχτής στάσης, της ανάληψης κινδύνων και της προσωπικής πρωτοβουλίας. Η επιδίωξη ορισμένης προβλεψιμότητας και ρουτίνας στη συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να υποδηλώνει υπακοή και έλλειψη δημιουργικότητας, επομένως θα πρέπει να βρεθεί και να διατηρηθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ ελέγχου και δημιουργικής αυτονομίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τις αλλαγές και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων όσον αφορά τις επιδόσεις.

V. Η ηγεσία 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 χρονοδιάγραμμα των εργασιών, 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.

VI. Πολιτισμικές διαφορές στη διαχείριση των ατόμων

Η ηγεσία και η διοίκηση μπορεί να διαφέρουν ως προς τα καθήκοντα που εκτελούν, ωστόσο ο αμοιβαίος αντίκτυπός τους εξαρτάται από το ατομικό στυλ ηγεσίας ή τον τρόπο διαχείρισης που διαμορφώνεται και προκαθορίζεται σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο. Οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική της εργασίας, την

επικοινωνία και τις προσδοκίες των εργαζομένων, καθώς προβάλλονται στα προτιμώμενα οργανωτικά σχήματα διοίκησης και ηγεσίας (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Πολιτισμικά διαφορετικές αξίες

Η στάση των ανθρώπων όσον αφορά την εξουσία και την ιεραρχία, η οποία ορίζεται ως απόσταση ισχύος, εκφράζεται στις υιοθετημένες προσεγγίσεις ηγεσίας για την αλληλεπίδραση με την ομάδα και την εκτέλεση των καθηκόντων διοίκησης. Οι άκρως ιεραρχημένες κοινωνίες και οργανισμοί, για παράδειγμα στην Ασία ή τη Λατινική Αμερική, τείνουν να διατηρούν υψηλό βαθμό τυπικότητας και αφοσίωσης στη θέση της εξουσίας. Οι κανόνες της ομάδας καθορίζονται σαφώς προκειμένου να αποφεύγεται η σύγχυση και η μη συμμόρφωση με τους κανόνες. Οι δυτικές απόψεις για την εξουσία και την ιεραρχία προτείνουν μια πιο ευέλικτη και οριζόντια δομή της οργάνωσης της εργασίας με έμφαση στη σχετική ισότητα μεταξύ των μελών των ομάδων και των ηγετών τους, παρέχοντας μια ευκαιρία για μεγαλύτερη ελευθερία όσον αφορά τη λήψη ατομικών αποφάσεων και την προσωπική πρωτοβουλία.

Η διαφοροποίηση μεταξύ της πολιτισμικά δεσμευμένων προσεγγίσεων διαχείρισης και ηγεσίας για την παροχή κινήτρων στους ανθρώπους μπορεί να βρεθεί στον βαθμό αποφυγής αβέβαιων και επικίνδυνων καταστάσεων. Για παράδειγμα, οι χώρες της Μέσης Ανατολής τείνουν να μετρούν υψηλότερο βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας, γεγονός που επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στην εργασία. Αντίθετα, το αγγλόφωνο μέρος του κόσμου (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία) τείνει να μετρά μεγαλύτερη ανοχή στην αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνοντας την ατομική συμμετοχή στη διαδικασία. Μια άλλη πολιτιστική πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ του ατόμου και της ομάδας. Σε οργανισμούς όπου οι *κολεκτιβιστικές απόψεις* της αφοσίωσης και της σημασίας των ομαδικών επιτευγμάτων υπερσχύουν των ατομικών στόχων, τα διευθυντικά στελέχη και οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι τα εργασιακά καθήκοντα και ο ανταγωνισμός θα είναι λιγότερο σημαντικά από τη διατήρηση καλών σχέσεων, ενώ η εμπιστοσύνη θα εκτιμάται ιδιαίτερα. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση σε ατομικούς στόχους και τα δικαιώματα στις *ατομικιστικές* κοινωνίες θα συνδεθεί με εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των μελών της ομάδας για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και πολύ μικρότερη έμφαση στη σημασία των σχέσεων. Επίσης, μια σειρά άλλων παραγόντων επηρεάζουν σημαντικά τα συλ ηγεσίας και διοίκησης, όπως οι διαφορές στη χρονική εστίαση και τον χρονικό προσανατολισμό, οι έννοιες του χώρου, της δράσης και της επικοινωνίας. Η επικοινωνία, ως μία από τις σημαντικότερες ηγετικές δεξιότητες, έχει τις δικές της πολιτισμικές ιδιαιτερότητες που διαφέρουν σε ολόκληρο τον κόσμο. Η έννοια του *υψηλού και χαμηλού πλαισίου επικοινωνίας* του Edward Hall υποδηλώνει ότι το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία έχει αντίκτυπο στο μεταδιδόμενο μήνυμα. Σε κουλτούρες υψηλού πλαισίου, που χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό αλληλεξάρτησης των ομάδων και αφοσίωσης στη θέση της εξουσίας, τόσο πιο σημαντικές είναι οι πληροφορίες που κωδικοποιούνται σε γλώσσα σώματος και σε μη λεκτική γλώσσα, ενώ το λεκτικό μέρος τείνει να είναι πιο άρρητο, έμμεσο και με λιγότερη σημασία. Η κατανόηση του μεταδιδόμενου νοήματος εξαρτάται από την ήδη υπάρχουσα γνώση των σχέσεων και των προτύπων συμπεριφοράς. Στους δυτικούς πολιτισμούς χαμηλού πλαισίου, το νόημα ανταλλάσσεται με πιο άμεσο και ρητό τρόπο, με περιορισμένη χρήση μη λεκτικών. Οι σχέσεις και η στάση απέναντι στην εξουσία δεν επηρεάζουν το κωδικοποιημένο νόημα σε τέτοιο βαθμό όπως σε

πολιτισμούς υψηλότερου πλαισίου και η κατανόηση εξαρτάται κυρίως από τη λεκτική εισαγωγή. Αποφεύγεται η αμφισημία και η ομιλία τείνει να είναι συνοπτική και σαφής.

Πέντε κύριες κατηγορίες διαφορών μεταξύ επικοινωνίας υψηλού και χαμηλού πλαισίου

	Υψηλό πλαίσιο	Χαμηλό πλαίσιο
Σχέση	Οι σχέσεις εξαρτώνται από μακροχρόνια διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Έντονη διαφοροποίηση μεταξύ εντός και εκτός ομάδας. Κεντρική εξουσία. Η διατήρηση καλών σχέσεων είναι σημαντικότερη από την επίτευξη στόχων εργασίας.	Η σχέση αρχίζει και τελειώνει γρήγορα. Πιο εύκολο να μπειτε σε μια υπάρχουσα ομάδα. Οι στόχοι και τα αποτελέσματα της εργασίας είναι σημαντικότερα. Αποκεντρωμένη δομή. Η λήψη αποφάσεων δεν είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή.
Αλληλεπίδραση	Εντατική χρήση μη λεκτικών - τόνος φωνής, χειρονομίες, έκφραση προσώπου. Το νόημα μεταφέρεται μέσα στο πλαίσιο (σιωπηρά). Οι πραγματικές λέξεις έχουν λιγότερο νόημα. Η διαφωνία είναι εξατομικευμένη και θα πρέπει να αποφεύγεται.	Περιορισμένη χρήση μη λεκτικών. Το νόημα είναι στην ακριβή διατύπωση των λέξεων (ρητά). Το πλαίσιο δεν είναι αυτό το σημαντικό. Έμφαση δίνεται στην ορθολογική λύση και η διαφωνία αποπροσωποποιείται.
Εδαφικότητα	Ο χώρος είναι κοινόχρηστος. Οι άνθρωποι μπορούν να στέκονται ή να κάθονται πιο κοντά ο ένας στον άλλο.	Ο χώρος είναι ιδιωτικός και οι άνθρωποι θα πρέπει να στέκονται χωριστά.
Χρονικός χαρακτήρας	Ο προγραμματισμός του χρόνου είναι δύσκολος καθώς παρεμβαίνει στις ανάγκες των ανθρώπων. Πολλές εργασίες μπορούν να γίνουν ταυτόχρονα. Η αλλαγή είναι αργή και ο χρόνος είναι μια διαδικασία.	Οι εργασίες έχουν προγραμματιστεί με ακρίβεια. Προτίμηση για μία εργασία τη φορά. Οι αλλαγές είναι ταχείες και τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι άμεσα ορατά. Ο χρόνος είναι χρήμα.
Μάθηση	Παραγωγική σκέψη - από το γενικό στο ειδικό. Η μάθηση πραγματοποιείται μέσω παρατήρησης που ακολουθείται από την πρακτική. Προτιμάται η ομαδική εργασία.	Επαγωγική σκέψη - από το ειδικό σε γενικό. Έμφαση δίνεται στις λεπτομέρειες. Προτιμάται η ανεξάρτητη μάθηση.

Πηγή: 1.4.6 — Πλαίσιο των πολιτισμών: Υψηλό και χαμηλό. Ανακτήθηκε από https://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/context_cultures_high_and_lo.htm.

Πολιτισμικές συνέπειες στην ηγεσία και τη διαχείριση

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ηγέτες με τη μεγαλύτερη επιρροή διαπιστώθηκε ότι είναι ιδιαίτερα έξυπνοι, εύγλωτοι, με πολλές γνώσεις, ενεργοί και επίμονοι. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά γίνονται αντιληπτά διαφορετικά σε διαφορετικές κουλτούρες, ανάλογα με τις διάφορες

συνθήκες που συνδέονται με συγκεκριμένες στάσεις όσον αφορά την εξουσία και την ιεραρχία, την αλληλεξάρτηση των ομάδων, τη λήψη αποφάσεων, τα κίνητρα και άλλες. Αυτές οι διαφορές μπορούν να παρατηρηθούν ξεκάθαρα στο εργασιακό πλαίσιο μέσω της ιδιαίτερης προτίμησης για τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα ή τον προσανατολισμό στις σχέσεις

Τα διευθυντικά στελέχη και οι ηγέτες των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας θα πρέπει να κατανοούν ότι ούτε το στυλ επικοινωνίας υψηλού πλαισίου ούτε χαμηλού πλαισίου είναι καλύτερο. Μια μάλλον πολιτισμικά συγκεκριμένη στάση απέναντι στην εξουσία και την αλληλεξάρτηση των ομάδων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ατομική έκφραση της πρωτοβουλίας και στην αντίληψη της ελευθερίας και της ανεξαρτησίας. Δεδομένου ότι οι καινοτόμοι άνθρωποι χρειάζονται δημιουργική αυτονομία για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους, μπορεί να υποτεθεί ότι οι δημιουργικές βιομηχανίες σε μια πιο ατομικιστική κοινωνία και μια κοινωνία χαμηλότερης απόστασης ισχύος θα είναι πιο προσαρμόσιμες στο ταχέως μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω της ιδιαίτερης μεγάλης ανοχής τους στον κίνδυνο, την αλλαγή και την αβεβαιότητα, που συνδέεται με τη διαδικασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών

Για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης σε ένα πολιτισμικά ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον, πρέπει να αποφευχθούν εθνοκεντρικές αντιλήψεις άλλης φύσης και να αναπτυχθεί η κατανόηση των κανόνων και των προτύπων που είναι αποδεκτά στο συγκεκριμένο αυτό πλαίσιο. Η μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των στερεοτύπων, των προκαταλήψεων και των ιδιαίτερων διαφορών όσον αφορά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις όσον αφορά τους τρόπους ηγεσίας και διαχείρισης φαίνεται ζωτικής σημασίας για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των υποδεέστερων επιχειρήσεων και την υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης προσέγγισης για τη μετάβαση σε καταλληλότερο τρόπο εκτίμησης των πολιτισμικών διαφορών. Μια άλλη χρήσιμη προσέγγιση που βοηθά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μπορεί να βρεθεί στη λεγόμενη διαδικασία «παγκοσμιοποίησης», η οποία θα προτείνει την ενοποίηση μεταξύ της παγκόσμιας ηγεσίας και των τρόπων διαχείρισης με τους ιδιαίτερους τοπικούς πολιτιστικούς κανόνες και προσδοκίες. Η γνωριμία με κάθε μέλος του προσωπικού θα συμβάλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στον εντοπισμό των πλέον επωφελών δεξιοτήτων και προσόντων που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία εργασίας. Επίσης, η προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας και η ενθάρρυνση της δημιουργίας ομάδων μπορούν να ενισχύσουν το ομαδικό πνεύμα, την καλή σχέση και τις διαπροσωπικές σχέσεις με σεβασμό.

Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των χωρών εταίρων FENICE

- 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.

VII. Προτεινόμενες αναγνώσεις:

Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Browaeyns, M., & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management pdf ebook*. Pearson Education, Limited.

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.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.

Murugesan, G. (2012). *Principles of management*. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.

Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations (New York)*, 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>

3 Παραπομπές

- Allan, B. (2019). Leading and managing your team. In *The No-nonsense Guide to Leadership, Management and Team Working* (pp. 75-102). Facet. doi:10.29085/9781783303984.005
- Amabile, T. M. (1988) A model of organizational innovation. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, 10, 123–167. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7441>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40 (1), 22–26. <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/amabile%20ccal%20mgt%20review.pdf>
- Armstrong, A., & Page, N. (2021, August 16). *Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries*. ScreenSkills. Retrieved November 7, 2021, from <https://www.screenskills.com/information-and-resources/information/research/>.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7-23.
- Browaeys, M., & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management pdf ebook*. Pearson Education, Limited.
- 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.
- Gilson L L., & Shalley C.E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30:453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard business review*, 85(11), 100.

- Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972).
- Kotter, J. P. (2017). LEADING CHANGE WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Accountancy SA*, 19-29.
<http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/leading-change-why-transformation-efforts-fail/docview/1937382081/se-2?accountid=15588>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.
- Lewin, D. (2011). *Change management*. [Video]
<https://metsearch.cardiffmet.ac.uk/permalink/44WHELFCMU/1i5nkgv/alma99203826402425>
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of applied psychology*, 93(2), 250.
- Murugesan, G. (2012). *Principles of management*. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Pollitt, D. (2009). *Change management*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rao, M. (2014). Transformational leadership – an academic case study. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 150–154. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0043>
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.
- Schreiber, D. & Saintilan, P. (2017). *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315645032>
- Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (2015). Basic characteristics that trigger team behaviour in *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), Harvard Business Review Press.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tushman, M. L., & O Reilly, Charles, A.I., II. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/ambidextrous-organizations-managing-evolutionary/docview/216130045/se-2?accountid=15588>
- [Authors removed at request of original publisher]. *Principles of Management* (2015, October 27). Retrieved October 3, 2021, from <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>.

4 Ευχαριστίες

Andrey Pavlov — ιδρυτής και ιδιοκτήτης της MBOX Studios