

**Πιλοτικό
Πρόγραμμα
Κατάρτισης**

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Νο. 1 Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Καθηγητής Ιωσήφ Χασσίδ

Αύγουστος 2015



allweb
improving the web intelligence...
**Allweb
Solutions S.A.**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το παρόν έγγραφο αποτελεί μέρος του Ευρωπαϊκού προγράμματος FIERE που εκπονείται στα πλαίσια του 3ου Πακέτου Εργασίας του προγράμματος: «Ενδεικτικό πρόγραμμα κατάρτισης δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας», και έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που εφαρμόζονται σε όλες τις Εκπαιδευτικές Ενότητες και Εγχειρίδια FIERE.

Ο στόχος του δεν είναι να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση σε θέματα δημιουργικότητας, καινοτομίας, αναλυτικής σκέψης, επινοητικότητας, ηγεσίας και ευελιξίας. Αντίθετα προορίζεται να εισάγει και να προκαλέσει συζητήσεις κατά τη διάρκεια μιας σειράς **Πιλοτικών Σεμιναρίων/εργαστηρίων Κατάρτισης** που πρόκειται να οργανωθούν και να υλοποιηθούν, στα πλαίσια του προγράμματος FIERE, στις διάφορες περιφέρειες εταίρους σε Ιταλία, Ελλάδα, Βουλγαρία, Ιρλανδία, Ισλανδία και Πορτογαλία.

Για να προετοιμαστεί η Εκπαιδευτική Ενότητα Νο1 : «Δημιουργικότητα και Καινοτομία» χρησιμοποιήθηκε μια μεγάλη ποικιλία από πηγές και δημοσιευμένα έργα. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε για το υλικό το οποίο πρόσφεραν οι συνεργάτες του έργου FIERE μέσω των σχολίων που διατυπώθηκαν σε προσωπικές ανταλλαγές και συζητήσεις κατά τις συναντήσεις των εταίρων.

Καθηγητής Ιωσήφ Χασσίδ

AllWeb S.A. (Ελλάδα)

Αύγουστος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	1
1.1. Οι στόχοι που διέπουν τις ενότητες του προγράμματος κατάρτισης, η σχέση τους με το πρόγραμμα FIERE και οι ομάδες στις οποίες απευθύνεται.....	2
1.2. Μαθησιακοί στόχοι του προγράμματος κατάρτισης.....	3
1.3. Η δομή των εννοιών κατάρτισης	4
2. Διαμορφώνοντας το τοπίο	5
3. Τι είναι η Δημιουργικότητα;.....	6
4. Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την δημιουργικότητα και η συνεισφορά της στην «δημιουργία αξίας»	7
4.1. Μερικές Βασικές ερωτήσεις.....	7
4.2. Δημιουργικότητα σε Οικονομικούς Οργανισμούς.....	13
4.2.1.Δομή και Συστήματα ενός Δημιουργικού Οργανισμού	13
4.2.2. Πόροι και δεξιότητες	14
5. Η δημιουργικότητα στην Δημόσια Διοίκηση – Έχει νόημα και εφαρμογή ;.....	17
5.1. Γιατί Χρειαζόμαστε την Δημιουργικότητα στους Δημόσιους Οργανισμούς;	17
5.2. Εμπόδια στην Δημιουργικότητα.....	19
6. Το Πρόγραμμα FIERE: Έρευνα για τις Ανάγκες Περιφερειακών Οργανισμών σε Δεξιότητες – Αναφορές στην Δημιουργικότητα και σχετικές δεξιότητες.....	20
6.1. Εισαγωγικά σχόλια	20
6.2. Τα Βασικά Συμπεράσματα της Έρευνας για την σημασία της «Δημιουργικότητας και Καινοτομίας»	21
7. Πρόγραμμα FIERE – Περιλήψεις επιλεγμένων Καλών Πρακτικών	23
7.1. Εισαγωγικά σχόλια	23
7.2. Σύνοψη της Μελέτης Περίπτωσης 1:Austurbrú.....	24
7.3. Σύνοψη της Μελέτης Περίπτωσης 2: Η συγχώνευση των Βόρειων και Νότιων Συμβουλίων της Κομητείας Tipperary.....	26
Αναφορές	29
Χρήσιμες Ιστοσελίδες.....	31

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρόγραμμα **FIERE (Προώθηση Καινοτόμων Επιχειρηματικών Περιφερειών της Ευρώπης)** έχει ως στόχο να υποστηρίξει τοπικές κοινότητες και περιφερειακές οικονομίες εστιάζοντας συγκεκριμένα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα επιτρέψουν τους εργαζομένους σε οργανισμούς να διαμορφώσουν μια πιο επιχειρηματική και καινοτόμο συμπεριφορά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα εντοπίζεται στην «κοινή περιοχή» μεταξύ επιχειρηματικότητας και καινοτομίας καθώς αναγνωρίζει την αναγκαιότητα για μετάδοση δεξιοτήτων που αφορούν την καινοτομία, επιχειρηματικότητα και δημιουργικότητα, προς τους αρμόδιους χάραξης πολιτικής, διευθυντές, διαχειριστές, υπεύθυνους επιχειρηματικής ανάπτυξης, αρμόδιους ηγεσίας και ανάπτυξης κοινοτήτων, ιδρυτές κοινοτικών και κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και οργανωτές/διευθυντές τοπικών κοινοτικών μονάδων.

Οι Εταίροι του FIERE είναι στην ουσία 7 οργανισμοί εταίροι: το Συμβούλιο της Κομητείας Tipperary και το Εκπαιδευτικό Κέντρο Τεχνολογίας Waterford από την Ιρλανδία, AllWeb Solutions – μια ηγετική εταιρία για τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην Ελλάδα, CESIE – ένας μη κερδοσκοπικός μη κυβερνητικός ανεξάρτητος Οργανισμός από την Ιταλία, ο Εμπορικός και Βιομηχανικός Σύλλογος Barcelos από την Πορτογαλία, Einurd ehf – μια συμβουλευτική εταιρία από την Ισλανδία, το Εκπαιδευτικό Κέντρο Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Πανεπιστήμιο Εθνικής και Παγκόσμιας Οικονομίας από την Βουλγαρία. Οι εταίροι συγκεντρώνονται σε μια ιδέα ώστε να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης σε κάθε μια από τις περιφέρειες εταίρους FIERE ώστε να παρέχουν υποστήριξη στους εργαζομένους μέσα από την επέκταση των δυναμικών, δυνατοτήτων και ικανοτήτων για να αναπτύξουν συμπεριφορά επιχειρηματικού πνεύματος και καινοτομίας.

1. Οι στόχοι που διέπουν τις ενότητες του προγράμματος κατάρτισης, η σχέση τους με το πρόγραμμα FIERE και οι ομάδες στις οποίες απευθύνεται

Επεξεργάζοντας το εκπαιδευτικό περιεχόμενο του **3ου Πακέτου Εργασίας (ΠΕ) FIERE: «Ενδεικτικό πρόγραμμα κατάρτισης δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας»**, το πρόγραμμα συνεργασίας FIERE επιδιώκει την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης (ΠΚ) καινοτόμου επιχειρηματικότητας το οποίο ορίζεται από τις απαιτήσεις των περιφερειακών οργανισμών σε δεξιότητες. Ενώ, ταυτόχρονα, δεν παραλείπει και τα θέματα λειτουργίας που σχετίζονται με την υλοποίηση του περιφερειακού προγράμματος κατάρτισης (όπως είναι η ανάπτυξη ενός δικτύου συμβούλων/ διοργανωτών που θα υποστηρίζουν τους μαθητευομένους της περιφερειακής εκπαίδευσης ενηλίκων). Η διαδικασία ανάπτυξης του προγράμματος κατάρτισης δεν περιορίζεται μόνο στο 3ο Πακέτο Εργασίας (ΠΕ3). Χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα από το 2ο Πακέτο Εργασίας (ΠΕ2) «Ανάλυση των Αναγκών Χρήστη» καθώς και από το 4ο Πακέτο Εργασίας (ΠΕ4) «Μελέτες Περιπτώσεων» και τελικά θα συμπεριλάβει και την ανατροφοδότηση από το 5ο Πακέτο Εργασίας ΠΕ5) «Πιλοτικές Δράσεις» για την τελειοποίηση των ανεπτυγμένων εκπαιδευτικών προϊόντων.

Το πρόγραμμα εργασίας για το ΠΕ3 στηρίζεται στα αποτελέσματα από την ανάλυση αναγκών που οι περιφερειακοί οργανισμοί ανέλαβαν σχετικά με την πρόβλεψη για καινοτόμο επιχειρηματικότητα. Επίσης, υποστηρίζεται από τις μελέτες περιπτώσεων, όπως αυτές επεξεργάζονται από κάθε ένα εταίρο προγράμματος για να υποστηρίξουν την ανταλλαγή καλών πρακτικών για το πώς διάφοροι περιφερειακοί οργανισμοί στις χώρες εταίρους έχουν εφαρμόσει επιτυχώς καινοτόμες επιχειρησιακές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που παρουσιάζονται στην εκάστοτε περιφέρεια. Το ΠΕ3 στοχεύει στην ανάπτυξη ενδεικτικών προδιαγραφών για μια σειρά μαθημάτων στην εκπαίδευση ενηλίκων για τις δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

Αυτή η σειρά μαθημάτων επέλεξε τις ακόλουθες βασικές μαθησιακές ενότητες ώστε να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα κατάρτισης FIERE::

- **Ενότητα 1: «Δημιουργικότητα και καινοτομία»**
- **Ενότητα 2: «Αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα: τρόποι αναγνώρισης και ικανοποίησης αναγκών των πελατών / πολιτών»**
- **Ενότητα 3: «Ηγετική ικανότητα και ευελιξία ενισχύουν την καινοτομία και την άμεση εξυπηρέτηση στην δημόσιο και εθελοντικό τομέα»**

Το περιεχόμενο του πακέτου που ορίζουν οι εκπαιδευτικές ενότητες χρησιμοποιείται τελικά στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών εγχειριδίων που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτές/ μέντορες/ σύμβουλοι και οι ενήλικες μαθητές– λ.χ. Εγχειρίδιο Εισηγητών και Εγχειρίδιο Μαθητών. Τα εγχειρίδια παρέχουν εκπαιδευτικό υλικό που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες της καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Επιπροσθέτως – και ίσως το σημαντικότερο στο πλαίσιο υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος ενηλίκων σε ένα περιφερειακό πλαίσιο – τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια παρέχουν την υποστήριξη εκείνη που πιθανόν χρειάζονται οι περιφέρειες ώστε να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν τις αποκτηθείσες δεξιότητες.

1.2. Μαθησιακοί στόχοι του προγράμματος κατάρτισης

Αφού θα έχουν ολοκληρώσει την σειρά μαθημάτων κατάρτισης, διαμορφωμένη σύμφωνα με το πρόγραμμα FIERE, συμπεριλαμβανομένων των Ενότητων 1, 2 & 3, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

1. Ορίζουν τις έννοιες: δημιουργικότητα και καινοτομία, αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα, ηγεσία και ευελιξία, καθώς επίσης και τον ρόλο τους για έναν οργανισμό.
2. Αναγνωρίζουν και εξετάζουν την σχέση ανάμεσα στην καινοτόμο επιχειρηματικότητα από τη μια και δημιουργικότητα, αναλυτική σκέψη, επινοητικότητα, ηγεσία, ευελιξία από την άλλη.
3. Επικοινωνούν τις προσωπικές τους σκέψεις πάνω στις έννοιες των: δημιουργικότητας και καινοτομίας, αναλυτικής σκέψης και επινοητικότητας, ηγεσίας και ευελιξία, συμπεριλαμβανομένων της σημασίας και του ρόλου τους στους οργανισμούς τους.

4. Εξηγούν το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι δημιουργικότητα, καινοτομία, αναλυτική σκέψη, επινοητικότητα, ηγεσία και ευελιξία στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί.
5. Εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές ώστε οι δημιουργικότητα, καινοτομία, αναλυτική σκέψη, επινοητικότητα, ηγεσία και ευελιξία ενός οργανισμού να εμπλουτίζονται συνεχώς.
6. Εξηγούν πώς η καινοτόμος επιχειρηματικότητα σε περιφέρειες μπορεί να υποστηριχτεί από την οργανωτική δημιουργικότητα, επινοητικότητα και ευελιξία.
7. Αξιολογούν διάφορες συνιστώσες της δημιουργικότητας / στάδια επίλυσης προβλημάτων / είδη ηγεσίας και να αναγνωρίζουν τους τρόπους προσέγγισης για κάθε συνιστώσα/ στάδιο/ είδος σε διαφορετικές καταστάσεις.
8. Αξιολογούν τις προοπτικές για προσωπική δημιουργικότητα / επινοητικότητα/ ηγετική συμπεριφορά / ευκαιρία στον εκάστοτε ρόλο τους.
9. Αξιολογούν τον τρόπο ανάπτυξης προσωπικής δημιουργικότητας / επινοητικότητας / ευελιξίας στον χώρο εργασίας.
10. Αναγνωρίζουν και αναλύουν τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα και καθορίζουν την επιτυχία σε επίπεδο οργανισμού και/ή περιφέρειας.
11. Σχεδιάζουν καινοτόμες υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και/ή πολιτών.
12. Προγραμματίζουν δράσεις που στοχεύουν ειδικά στην ανάπτυξη των οργανισμών τους αλλά και στην γενικότερη κοινωνικο-οικονομική βελτίωση των περιφερειών τους.

1.3. Η δομή των ενότητων κατάρτισης

Οι ενότητες κατάρτισης έχουν την εξής δομή όπως έχει συμφωνηθεί από τους εταίρους του προγράμματος:

- **Η έννοια των δεξιοτήτων που συζητούνται σε κάθε ενότητα** – μια σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικής με τις βασικές θεωρητικές έννοιες των δεξιοτήτων, που η αντίστοιχη εκπαιδευτική ενότητα διδάσκει.
- **Συσχετισμός αναγνωρισμένων δεξιοτήτων με περιφερειακούς οργανισμούς** – μια σύνοψη των πιο σημαντικών πορισμάτων από το ΠΕ2 που θα αιτιολογεί την επιλογή

συγκεκριμένων δεξιοτήτων που θα συμπεριληφθούν στην αντίστοιχη εκπαιδευτική ενότητα.

- **Παραδείγματα καλών πρακτικών** – Περιλήψεις δυο/τριών μελετών περιπτώσεων, των πιο σχετικών με την αντίστοιχη εκπαιδευτική ενότητα και τις δεξιότητες τις οποίες διδάσκει.
- **Συμπεράσματα και συστάσεις** – οφέλη που θα λάβουν οι περιφερειακοί οργανισμοί με την συμμετοχή τους στην υλοποίηση μιας σειράς μαθημάτων κατάρτισης χρησιμοποιώντας τα υλικά διαμορφωμένα από το πρόγραμμα FIERE και συστάσεις για τις πιο κατάλληλες μεθόδους και προσεγγίσεις μετάδοσης της κατάρτισης, που τελικά θα χρησιμοποιηθούν στις «Πιλοτικές Δράσεις» ΠΕ5.

2. Διαμορφώνοντας το τοπίο ...

Το κοινωνικο-οικονομικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν σήμερα, χαρακτηρίζεται από συνεχή αναζήτηση για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (όσον αφορά την ποιότητα και τους πόρους).

Όπως επισημαίνουν πολλοί ειδικοί του τομέα, η δημιουργικότητα και η καινοτομία, τις τελευταίες δεκαετίες, αποτελούν την «βιομηχανική θρησκεία». Η κάθε μια από αυτές τις έννοιες αντιμετωπίζεται ως ο «παράγοντας χ» στην «εξίσωση ανάπτυξης» της κάθε επιχείρησης (ή, γενικά, οικονομικού οργανισμού), και αντιπροσωπεύει την αύξηση της παραγωγικότητας που δε μπορεί να εξηγήσει η αύξηση κεφαλαίου και εργασίας. Επιπροσθέτως, ο διεθνοποιημένος ανταγωνισμός και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχουν συμβάλει, τα τελευταία χρόνια, στην δραματική επιτάχυνση της ταχύτητας με την οποία αλλάζουν πολλές αγορές και επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία θεωρούνται μηχανισμοί με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν, όχι απλά να ανταποκριθούν στις αλλαγές, αλλά και να εκμεταλλευτούν τις ποικίλες ευκαιρίες που συνοδεύουν τις αλλαγές ή προκύπτουν από αυτές.

“Καινοτομώ ή μένω πίσω: η ανταγωνιστική επιτακτική ανάγκη για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις σήμερα είναι τόσο απλή”! Έτσι το είδαν οι Leonard και Straus (1997) σε ένα άρθρο τους στο Harvard Business Review. Και αυτή η άποψη είναι ευρέως διαδεδομένη (Peters, 1990, και Beck, 1992).

“Τι συμβαίνει όταν οι ανταγωνιστές σου είναι τόσο επιδέξιοι και ικανοί όσο εσύ και η

οικονομική απόδοση δεν αποτελεί πλέον ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα;” ήταν το κρίσιμο ερώτημα που έκανε ο πατέρας της δημιουργικότητας Edward De Bono (1995). Η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση. Ας υποθέσουμε πως η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής καινούριων και χρήσιμων προϊόντων. Δεν υπάρχει κανένας εμφανής τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να παράγει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς κάποια τέτοιου είδους διαδικασία. Στην παρούσα φάση επιχειρηματίες και ερευνητές επιχειρήσεων προσπαθούν να κατανοήσουν τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν ή εμποδίζουν την δημιουργικότητα.

Ένα από τα πιο ουσιώδη στοιχεία της επιχειρησιακής επιτυχίας είναι η **προσαρμοστικότητα**, η οποία εκδηλώνεται όταν οι άνθρωποι καταφέρνουν να εισάγουν και να δεχτούν αλλαγές παίρνοντας πρωτοβουλίες που στηρίζονται στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Για την ενίσχυση της δημιουργικότητας σε όλους τους οργανισμούς είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός «κλίματος» που θα στηρίζει και θα τρέφει την δημιουργική σκέψη των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει διαρκώς να απομακρύνουν εμπόδια και φραγμούς που πιθανόν την επηρεάζουν αρνητικά ενώ, ταυτόχρονα, να ενισχύουν τους παράγοντες εκείνους που προωθούν κατ’ ουσία τη δημιουργικότητα..

3. Τι είναι η Δημιουργικότητα;

Δημιουργικότητα είναι η «τέχνη» της «παραγωγής» νέων και ευφάνταστων ιδεών! Εκφράζεται μέσω της ικανότητας να αντιληφθούμε και να ερμηνεύσουμε τον κόσμο γύρω μας, με νέους τρόπους, να ανακαλύψουμε κρυμμένα πρότυπα, να συνδέσουμε επιφανειακά ασύνδετα μεταξύ τους φαινόμενα και καταστάσεις και να εφεύρουμε λύσεις.

Η δημιουργικότητα περιλαμβάνει δυο στενά συνδεδεμένες διαδικασίες: την **σκέψη**, που ακολουθείται από την **παραγωγή**. Σε περίπτωση που κάποιος έχει ιδέες αλλά δεν κάνει τίποτα για να τις φέρει στην πραγματικότητα, τότε χαρακτηρίζεται ως εφευρετικός, αλλά όχι απαραίτητα και ως «**δημιουργικός**»!

Δημιουργικότητα χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη κατά την οποία κάτι νέο γίνεται πραγματικότητα. Η δημιουργικότητα απαιτεί πάθος και δέσμευση. Μια ιδέα που άλλοτε βρισκόταν κρυμμένη γίνεται πλέον επίγνωση και ανοίγει το δρόμο για μια καινούρια ζωή!

Καινοτομία, από την άλλη, χαρακτηρίζεται η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά ανεπτυγμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας και συνεπώς αποκτά αξία για μια επιχείρηση, κυβέρνηση ή κοινωνία.

Ίσως κάποιοι, λανθασμένα βεβαίως, να υποστηρίζουν πως η δημιουργικότητα επ’ ουδενί σχετίζεται με την καινοτομία. Ωστόσο, η δημιουργικότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εξίσωσης της καινοτομίας. Δεν υπάρχει καινοτομία χωρίς δημιουργικότητα. Ο βασικός δείκτης επιδόσεων, τόσο στην δημιουργικότητα όσο και στην καινοτομία, είναι η **Δημιουργία Αξίας**.

Δεν είναι καθόλου εύκολο να ορίσουμε την δημιουργικότητα, εφόσον υπάρχουν πολλοί ορισμοί, και ο καθένας από αυτούς υπογραμμίζει διαφορετικές πτυχές της ίδιας έννοιας. Για παράδειγμα, η **Βρετανική Εγκυκλοπαίδεια** δίνει τον εξής ορισμό: «(δημιουργικότητα)... είναι η ικανότητα να παράγουμε κάτι νέο μέσα την δεξιότητα της φαντασίας, είτε αυτό αναφέρεται σε μια καινούρια λύση σε ένα υπάρχων πρόβλημα, είτε σε μια μέθοδο ή συσκευή, είτε σε ένα καινούριο καλλιτεχνικό αντικείμενο ή μορφή».

4. Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την δημιουργικότητα και η συνεισφορά της στην «δημιουργία αξίας»

4.1. Μερικές Βασικές ερωτήσεις

Από το 1960 διεξάγεται έρευνα για τη δημιουργικότητα και τότε μόλις οι ακαδημαϊκοί άρχισαν να εκτιμούν την συνεισφορά της στην βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και συνεπώς, στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης, της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Cook (1998) χαρακτηρίζει την δημιουργικότητα «στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» για τους οργανισμούς – παντός είδους οργανισμού. Τα πιο ανταγωνιστικά και κερδοφόρα νέα προϊόντα/υπηρεσίες θα είναι αυτά που θα ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες πελατών σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή οι υπηρεσίες και επομένως περισσότεροι πελάτες θα τα προτιμούν (Mc Adam και McClelland, 2002). Η καινοτομία και η δημιουργικότητα ωφελούν τις εταιρίες όχι μόνο με την άμεση αύξηση πωλήσεων ή την βελτίωση αποδοτικότητας. Μια εταιρία ή ένας οργανισμός που ακολουθεί μια επιτυχημένη διαδικασία δημιουργικότητας

και καινοτομίας είναι επίσης πιθανό να εξασφαλίσει κοινωνικά οφέλη που προκύπτουν από την αυξημένη ομαδική εργασία και παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους.

Για τους δικούς μας σκοπούς, η κρίσιμη ερώτηση που πρέπει να απαντήσουμε είναι η εξής: **Μπορεί η δημιουργικότητα να διδαχθεί; Ή για να το θέσουμε διαφορετικά: Μπορούμε να εκπαιδεύσουμε τους ανθρώπους να γίνουν πιο δημιουργικοί;**

Μια μελέτη που διεξήχθη από τον George Land αποκαλύπτει ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους δημιουργικοί. Ωστόσο, καθώς μεγαλώνουν, μαθαίνουν να είναι ... μη δημιουργικοί! **Γενικά η δημιουργικότητα θεωρείται μια δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί και μια διαδικασία που μπορεί κάποιος να την διαχειριστεί!** Ξεκινά με την εδραίωση της γνώσης, προχωρά με την εκμάθηση πειθαρχίας και την εξειδίκευση σε ένα τρόπο σκέψης. Κάποιος μαθαίνει να είναι δημιουργικός μέσω πειραματισμού, εξερεύνησης, κάνοντας υποθέσεις υπό μορφή ερωτημάτων, χρησιμοποιώντας φαντασία και ολοκληρώνει με μια επουσιώδη σύνθεση συγκεντρωμένων πληροφοριών. Μαθαίνεις να είσαι δημιουργικός όπως μαθαίνεις ένα άθλημα. Απαιτεί εξάσκηση ώστε να αναπτύξεις τους σωστούς μυς και καλό εξοπλισμό ο οποίος θα σε πάει ψηλά.

Μελέτες κατάφεραν να αποκαλύψουν το αποκαλούμενο «**DNA των καινοτόμων**», το οποίο καθορίζει την ικανότητα κάποιου να παράγει καινοτόμες ιδέες. Αυτό σαφώς δεν είναι μόνο μια λειτουργία του μυαλού, αλλά επίσης εξαρτάται από πλήθος άλλων βασικών συμπεριφορών που βελτιστοποιούν την λειτουργία του εγκεφάλου για ανακάλυψη. Πέντε από αυτές τις βασικές συμπεριφορές μπορούν να απομονωθούν και να μελετηθούν ξεχωριστά:

1. **Σύνδεση:** να κάνεις συσχετισμούς μεταξύ ερωτήσεων, προβλημάτων, ή ιδεών που φαίνονται ασύνδετα εκ πρώτης όψεως
2. **Προβληματισμός:** να θέτεις ερωτήματα που αμφισβητούν την κοινή σοφία
3. **Παρατήρηση:** να παρατηρείς εξονυχιστικά την συμπεριφορά των πελατών, προμηθευτών και ανταγωνιστών ώστε να ανακαλύπτεις νέους τρόπους για να κάνεις πράγματα
4. **Δικτύωση:** να συναναστρέφεις ανθρώπους με διαφορετικές ιδέες και αντιλήψεις
5. **Πειραματισμός:** να δημιουργείς καταστάσεις αλληλεπίδρασης και να προκαλείς με ανορθόδοξες απαντήσεις ώστε να δεις τι γνώση μπορεί να προκύψει

Μια ακόμα εξίσου κρίσιμη ερώτηση είναι: **«ποιές είναι οι συνιστώσες της δημιουργικότητας»**. Η έρευνα επισημαίνει ένα πλήθος κοινών περιβαλλοντικών παραγόντων που ενθαρρύνουν την δημιουργική πλευρά του ατόμου. Αυτοί περιλαμβάνουν:

- Ενδυνάμωση (διαφορετικοί άνθρωποι ενστερνίζονται κοινές ιδέες)
- Στόχοι και φιλοδοξίες
- Παρατεταμένη προσπάθεια (δημιουργία ιδεών βασιζόμενες στις προτάσεις άλλων ανθρώπων)
- Ελευθερία και αυτονομία
- Αίσθηση ασφάλειας

Οι συγγραφείς του σχετικού άρθρου στο Harvard Business Review (2002) πήραν συνεντεύξεις από 16 ηγέτες καινοτομίας προερχόμενους από διαφορετικούς τομείς και διάφορα μέρη του κόσμου και τους ρώτησαν ποιό ήταν εκείνο που τους ενέπνεε περισσότερο για καινοτομία στους οργανισμούς τους. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει παραστατικά τις απαντήσεις τους και παρέχει κάποιες ενδιαφέρουσες ιδέες προς μελέτη::



Μια συνοπτική απάντηση στην κρίσιμη ερώτηση που τέθηκε πρωτύτερα δίνεται στο επόμενο διάγραμμα. Οι τρεις συνιστώσες που επισημαίνονται («Εξειδίκευση», «Δημιουργική σκέψη» και «Παροχή Κινήτρων») μπορούν να ερμηνευτούν και να αναλυθούν με ποικίλους τρόπους. Αυτό που είναι σημαντικό, ωστόσο, είναι ότι η «δημιουργικότητα» καθ' εαυτή, βρίσκεται στην «κοινή περιοχή» αυτών των τριών βασικών στοιχείων. **Για να γεννηθεί και να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα, πρέπει και τα τρία αυτά στοιχεία να υπάρχουν, να λειτουργούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους!**

Οι 3 Συνιστώσες της Δημιουργικότητας



Πηγή: T.M. Amabile, Επιχειρησιακή Σύνοψη του Χάρβαρντ, Οκτ. 98

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η Δημιουργικότητα, σε όλα τα είδη οργανισμών, είναι, όπως έχει αναφερθεί, μια δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί και μια διαδικασία που μπορεί να διαχειρισθεί. Όπως έχει ήδη συζητηθεί, αυτή η διαδικασία ξεκινά με την εδραίωση της γνώσης, την εκμάθηση πειθαρχίας και εξειδίκευση σε έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. **Κάποιος μαθαίνει να είναι δημιουργικός με τον πειραματισμό, την εξερεύνηση, αμφισβητώντας εικασίες, χρησιμοποιώντας φαντασία και συνθέτοντας πληροφορίες.**

Μια ακόμα κρίσιμη ερώτηση προς απάντηση είναι: **«Μπορεί η Δημιουργικότητα να διδαχθεί, και αν ναι, τότε πώς;»**

Το 1956 ο Louis R. Mobley υποστήριξε ότι **«οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης αποτελεσματικής δημιουργικότητας, πρέπει να χτιστεί πάνω σε έξι βασικές αρχές»:**

Πρώτη: «Παραδοσιακές» μέθοδοι διδασκαλίας όπως ανάγνωση, διάλεξη, διαγωνίσματα και αποστήθιση, είναι χειρότερες και από άχρηστες! Το μεγαλύτερο κομμάτι της εκπαίδευσης εστιάζει στο να παρέχει απαντήσεις ακολουθώντας έναν γραμμικό «βήμα προς βήμα» δρόμο. Ο Mobley συνειδητοποίησε ότι θέτοντας εντελώς διαφορετικές ερωτήσεις με έναν «μη γραμμικό» τρόπο είναι το **κλειδί για την δημιουργικότητα!**

Δεύτερη: Το να γίνουμε δημιουργικοί είναι μια διαδικασία «από-μάθησης», και όχι «μάθησης»! Ο στόχος σε ένα πρόγραμμα ενδυνάμωσης της δημιουργικότητας δεν θα πρέπει να είναι η συσσώρευση πολλών υποθέσεων, αλλά η ανάδειξη των υπαρχουσών και μάλιστα θα πρέπει να σχεδιαστεί ως μια «εμπειρία που πυροδοτεί τη σκέψη». Οι συμμετέχοντες πρέπει να αποτραβηχτούν από την ζώνη ασφαλείας – συχνά με τρόπους ντροπιαστικούς, ενοχλητικούς ακόμα και εκνευριστικούς. Το να προσφερθούν εμπειρίες ταπείνωσης, κυρίως σε έντονες προσωπικότητες με τα εγώ τους να προσπαθούν να ταιριάξουν, έχει τους κινδύνους του, αλλά μπορεί και να ενεργοποιήσει τις διαδικασίες εκείνες που θα παράγουν περισσότερη δημιουργικότητα.

Τρίτη: Δεν μαθαίνουμε να είμαστε δημιουργικοί. Αντίθετα χρειάζεται να γίνουμε «δημιουργικά άτομα»! Παρατίθεται το εξής παράδειγμα: «ένας νεοσύλλεκτος ναυτικός δεν μαθαίνει να είναι Πλήρωμα με το να διαβάζει μερικά Εγχειρίδια. Γίνεται Πλήρωμα με το να υποβάλλεται στις κακουχίες του στρατοπέδου εκπαίδευσης. Όπως η κάμπια γίνεται πεταλούδα, έτσι και αυτός μεταμορφώνεται σε Πλήρωμα.

Τέταρτη: Ο πιο γρήγορος τρόπος να γίνουμε δημιουργικοί είναι να συνυπάρχουμε και να αλληλεπιδρούμε με άλλους δημιουργικούς ανθρώπους! Παρά το γεγονός ότι κάποια προγράμματα κατάρτισης ίσως ξεκινούν σε ένα περιβάλλον που δεν είναι συστηματικό και οργανωμένο, το όφελος είναι μεγαλύτερο στην «αλληλεπίδραση με συναδέλφους» που πολύ συχνά συμβαίνει με ανεπίσημους τρόπους.

Πέμπτη: Η δημιουργικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την αυτο-γνωσία! Είναι απίθανο να ξεπεράσουμε τις προκαταλήψεις εάν αγνοούμε την ύπαρξή τους.

Έκτη και πιθανόν η πιο σημαντική: πρέπει να δίνεται στους συμμετέχοντες του προγράμματος «η ελευθερία να κάνουν λάθος». Κάθε μεγάλη ιδέα προέρχεται από την θεώρηση – ακόμα και με πιο ανεπίσημο τρόπο – πολλών «κακών» ιδεών! Ο μοναδικός πολύ σημαντικός λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι άνθρωποι ποτέ δεν ενεργοποιούν την εν δυνάμει δημιουργικότητά τους είναι από τον φόβο μην χαρακτηριστούν ως ανόητοι. Η αρχή που πρέπει να μπει σε εφαρμογή σε αυτή την περίπτωση είναι ότι «δεν υπάρχουν κακές ή καλές ιδέες, παρά μπαίνουν μικρά λιθαράκια για το χτίσιμο ακόμα καλύτερων ιδεών»!

4.2. Δημιουργικότητα σε Οργανισμούς

Η δημιουργικότητα δεν είναι απλά το άθροισμα των δεξιοτήτων δημιουργικότητας όλων των μεμονωμένων μελών μιας Ομάδας ή των στελεχών ενός Οργανισμού. Είναι μια λειτουργία της δημιουργικότητας των ατόμων που είναι μέλη μιας ομάδας μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, και η οποία συγκρατείται από κοινή στρατηγική και στόχο (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993). Η οργανωτική δημιουργικότητα ορίζεται ως εξής: **«ο κοινός στόχος ατόμων που εργάζονται μαζί σε ένα σύνθετο κοινωνικό σύστημα για την δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών, ιδεών, διαδικασιών ή μεθόδων που χαρακτηρίζονται ως πολύτιμα και επωφελή»**, διαφορετικά μπορεί να αντιληφτεί ως: **«ο κοινός στόχος ατόμων που εργάζονται μαζί σε έναν σύνθετο κοινωνικό οργανισμό για την δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών, ιδεών, διαδικασιών ή μεθόδων που χαρακτηρίζονται ως πολύτιμα και επωφελή»** (Mumford, 2011)

4.2.1. Δομή και Συστήματα ενός Δημιουργικού Οργανισμού

Ο Amabile (1998) πιστεύει ότι η τοποθέτηση ανθρώπων στις σωστές θέσεις εργασίας και προγραμμάτων αφήνοντάς τους ελεύθερους όσον αφορά την διαδικασία εργασίας, είναι η λύση για την δόμηση ενός οργανισμού ως προς την ομαδική δημιουργικότητα. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι συνήθως οι διευθυντές ή οι οργανισμοί σκοτώνουν εν τέλει την δημιουργικότητα δημιουργώντας ομογενείς ομάδες. Οι ομογενείς ομάδες ίσως να φαίνονται αποδοτικές και χρήσιμες καθώς χτίζουν την αυτοεκτίμηση, αλλά «όλοι έρχονται στο τραπέζι με ένα πανομοιότυπο σκεπτικό. Και πιο πιθανόν είναι να φύγουν με το ίδιο σκεπτικό»! Αντίθετα, μια ομάδα της οποίας τα μέλη προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο και συνεπώς έχουν διαμορφώσει διαφορετικές αντιλήψεις, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει αλληλοκατανόηση, είναι πιο πιθανόν να γεννήσει δημιουργικές ιδέες. Προφανώς, η διαφορετικότητα από μόνη της δεν αρκεί! Μια ομάδα χρειάζεται τουλάχιστον τρία κοινά χαρακτηριστικά: (α) τα μέλη πρέπει να μοιράζονται τον ενθουσιασμό του κοινού στόχου, (β) πρέπει να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο σε δύσκολες καταστάσεις και προβλήματα και (γ) κάθε μέλος πρέπει να αναγνωρίζει την ξεχωριστή γνώση και αντίληψη των υπολοίπων.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να φτάσουν στο αποκορύφωμα της δημιουργικότητάς τους όταν η οργανωτική δομή και τα συστήματα τους προσφέρουν κίνητρα: ωθούνται δηλαδή οι εργαζόμενοι κυρίως από ενδιαφέρον, ικανοποίηση και πρόκληση για την ίδια την δουλειά. Αυτό το είδος εσωτερικής δομής, που προϋποθέτει κατάλληλη εγκατάσταση και αποτελεσματική λειτουργία,

μπορεί να αυξήσει πολύ την δημιουργικότητα. Η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την σύνταξη ομάδων εργασίας αφού σε αυτές οι άνθρωποι, παρά το γεγονός ότι προέρχονται από ανομοιογενή υπόβαθρα, θα εμπνευστούν και θα μάθουν ο ένας από τον άλλον. Η ανάθεση εργασιών μπορεί επίσης να κάνει τη διαφορά. Η δημιουργικότητα αυξάνεται όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την δουλειά ως πρόκληση – αυτό δεν είναι και πολύ έξω από την ακτίνα δεξιοτήτων ότι απλά δεν μπορούν να κάνουν οτιδήποτε, αλλά είναι σίγουρα κάτι που θα τους ωθήσει να δουλέψουν αξιοποιώντας το ύψιστο επίπεδο δεξιοτήτων που διαθέτουν, ώστε έτσι να επεκτείνουν και να αναπτύσσουν τα όριά τους. Αυτό το είδος πρόκλησης είναι πολύ σημαντική πηγή εσωτερικών κινήτρων!

Τέλος, ένας οργανισμός πρέπει να λειτουργεί σε μια ατμόσφαιρα ανοιχτή προς τη δημιουργικότητα, από τα υψηλότερα επίπεδα! Επιβάλλεται η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας συνεργασίας όπου οι άνθρωποι συνεχώς ανταλλάσσουν ιδέες και βοηθούν ο ένας τον άλλον σε εργασιακά θέματα, και δεν ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον. Όποιο κι αν είναι το σύστημα ανταμοιβής αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζει την δημιουργική δουλειά. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται η αξία της δημιουργικότητας και συνεπώς μεταδίδει ένα ισχυρό μήνυμα αλληλεγγύης – και τρέφει στους ανθρώπους το πάθος για τη δουλειά τους, όποια και αν είναι αυτή!

4.2.2. Πόροι και δεξιότητες

Οι πόροι και οι δεξιότητες αποτελούν τα βασικά εργαλεία που ένας οργανισμός έχει στη διάθεσή του για την ομαλή λειτουργία και ολοκλήρωση της εργασίας. Περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τους ανθρώπους, το κεφάλαιο, τον εξοπλισμό και τα υλικά που ένας οργανισμός αποκτά για να διεκπεραιώσει τις διάφορες λειτουργίες του. Οι πόροι και η τεχνολογία μπορεί να έχουν αντίκτυπο στα συναισθήματα και την συμπεριφορά των ανθρώπων στους οργανισμούς είτε εμπλουτίζοντας είτε εμφυτεύοντας κατάλληλες συμπεριφορές δημιουργικότητας (Issaksen et al, 2000). Η έλλειψη βασικών πόρων μπορεί να αποθαρρύνει και να εμποδίσει την δημιουργική σκέψη, και συνεπώς να περιορίσει την καινοτομία. Η πρόσβαση και αποδοτική χρήση των πόρων μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο προς την δημιουργικότητα και την αλλαγή.

Ο Amabile (1998) υποστηρίζει επίσης ότι ο χρόνος και τα χρήματα συμπεριλαμβάνονται και αυτά στους πόρους και μάλιστα έχουν μεγάλη σημασία αφού μπορούν είτε να σκοτώσουν είτε να ενισχύσουν την οργανωτική δημιουργικότητα. Γι' αυτό τον λόγο οι διευθυντές πρέπει να

φροντίζουν με ιδιαίτερη συνέπεια για αυτούς τους πόρους. Ενώ είναι καθήκον του διευθυντή να αποφασίζει για την χρηματοδότηση, την στελέχωση προσωπικού και άλλους πόρους που μια ομάδα νομίμως χρειάζεται για να ολοκληρώσει μια εργασία, είναι φρόνιμο να αντιλαμβάνεται επίσης που σταματά το όριο της πληρότητας. Αυτό αποτελεί και το σημείο ισορροπίας πάνω στο οποίο η δημιουργικότητα δεν αναπτύσσεται όταν προστίθενται περισσότεροι πόροι, αλλά περιορίζεται όταν οι πόροι είναι ανεπαρκείς.

Η δουλειά που πρέπει να διεκπεραιωθεί από έναν οργανισμό απαιτεί από τους ανθρώπους του να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να φέρουν εις πέρας την δουλειά αποδοτικά και αποτελεσματικά. Το είδος δουλειάς που πρέπει να γίνει καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, την τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση εργασίας – αν λάβουμε υπ’ όψιν ότι η κάθε εργασία απαιτεί διάφορες και διαφορετικές δράσεις. Οι απαιτήσεις που έχουν αυτές οι δουλειές επηρεάζουν τις συμπεριφορές που ο οργανισμός προϋποθέτει για την επίτευξη του σκοπού του, που με τη σειρά του, επηρεάζει το «εσωτερικό περιβάλλον και κλίμα». Οι ατομικές δεξιότητες και ικανότητες είναι στην ουσία οι ικανότητες και γνώσεις που κατέχουν τα άτομα μέσα στον οργανισμό. Καθορίζουν το επίπεδο δεξιότητας που διατίθεται στον οργανισμό έχοντας ως σκοπό να καλύψει τις εργασιακές απαιτήσεις. Εάν ένας χώρος εργασίας κατακλύζεται από άτομα καταρτισμένα έτσι ώστε συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, το κλίμα θα επηρεαστεί θετικά. Εάν η δημιουργικότητα σχετίζεται με την παραγωγή ιδεών ενώ η ομαδική και οργανωτική δημιουργικότητα σχετίζεται τόσο με την παραγωγή όσο και με την εφαρμογή των ιδεών αυτών, οι δημιουργικοί άνθρωποι γίνονται αυτόματα το ζωτικό στοιχείο της διαδικασίας της οργανωτικής δημιουργικότητας το οποίο τελικά, καθορίζει τις προοπτικές επιτυχίας για τις υπόλοιπες λειτουργίες!

Αυτή η σύντομη ανασκόπηση της αχανούς βιβλιογραφίας σχετικά με την δημιουργικότητα, όπως παρουσιάζεται εδώ, προσπαθεί να εντοπίσει κοινά πρότυπα και θέματα για το ποιοι παράγοντες μπορούν να ενθαρρύνουν την οργανωτική δημιουργικότητα και να δώσουν απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα, που ασχολούνται συγκεκριμένα με την «κατάρτιση της δημιουργικότητας». Αν και οι διαστάσεις – επιχειρησιακό κλίμα, επιχειρησιακή κουλτούρα, επιχειρησιακή δομή και συστήματα, ηγεσία και πόροι και δεξιότητες – μπορούν να εξερευνηθούν ακόμα βαθύτερα, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι μπορούν μεν να επεκταθούν τα όριά τους όμως δεν είναι σαφή.

Στην πραγματικότητα, η σύνοψη όλων, και όχι απλά μεμονωμένα μέρη, είναι το κλειδί για την ενίσχυση της οργανωτικής δημιουργικότητας! Καμία διάσταση, από μόνη της δε μπορεί να

υποστηρίζει την δημιουργικότητα. Οι οργανισμοί είναι σύνθετα κοινωνικά, πολιτικά και τεχνικά συστήματα και κανένα απλοποιημένο πρότυπο για το πώς να γίνεις δημιουργικός δεν μπορεί να εφαρμοστεί.

Η δημιουργικότητα στους Οργανισμούς συνδέεται με μια ασταθή ισορροπία ανάμεσα στην πολυπλοκότητα, τον συμβιβασμό και την επιλογή. Ο «δημιουργικός οργανισμός» πρέπει να είναι ευέλικτος στην διαχείριση των κινδύνων, αλλά ταυτόχρονα, πρέπει να είναι πρόθυμος και ικανός να δίνει την ελευθερία για αναζήτηση του «νέου», μέσα από την εκμάθηση και τον πειραματισμό. Υπάρχει απόδειξη που υποστηρίζει την άποψη ότι ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την δημιουργικότητα πρέπει να συνδέεται με τον πολιτισμό, το κλίμα και το φυσικό περιβάλλον. Υπάρχει η άποψη συστημάτων για την δημιουργικότητα που προτείνει ότι τα περισσότερα, αν όχι όλα, δημιουργικά συμπεράσματα γεννιούνται σε περιβάλλοντα όπου η δημιουργικότητα, σαν «κουλτούρα», με ποικίλους τρόπους, προωθείται και ανταμείβεται.

5. Η δημιουργικότητα στην Δημόσια Διοίκηση – Έχει νόημα και εφαρμογή ;

Ο Marshall Dimock (1986, σελ. 3), ένας πολύ γνωστός συγγραφέας για την δημιουργικότητα και την οργάνωση επιχειρήσεων, πιστεύει ότι **«Η Δημιουργικότητα ανήκει στα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας και είναι βασικό συστατικό της επιστήμης, και πιο συγκεκριμένα, της τέχνης της δημόσιας διοίκησης»** και μάλιστα ότι **«η Δημιουργικότητα είναι ίσως ένα από τα πιο σπουδαία στοιχεία στην λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης»**.

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και θα αντιμετωπίσουν και στο μέλλον οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί είναι η αυξανόμενη ταχύτητα και πολυπλοκότητα με την οποία λειτουργούν οι περιφερειακές, εθνικές και διεθνείς κοινωνίες και οικονομίες, αφού λειτουργούν ως αλληλοεξαρτώμενα συστήματα. Για να ανταπεξέλθουν οι ηγέτες σε αυτήν την πολυπλοκότητα πρέπει να διαθέτουν μία και μόνο σημαντική ιδιότητα και δεξιότητα, αυτή της Δημιουργικότητας. Η έννοια της Δημιουργικότητας φέρει τις προδιαγραφές για καινοτομία και αυθεντικότητα, και έτσι ορίζεται ως: **«...η ικανότητα να βλέπεις παλιά προβλήματα με καινούρια ματιά και να αυτοσχεδιάζεις νέους τρόπους σκέψης, ανάλυσης και δράσης»**.

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την Δημιουργικότητα, αφού αυτή εξοπλίζει άτομα και οργανισμούς κατάλληλα ώστε να ανταποκριθούν στις **νέες Προκλήσεις και Ευκαιρίες για αλλαγή**. Πώς μπορούμε όμως να καλλιεργήσουμε την δημιουργικότητα στους εαυτούς μας και στους άλλους; Πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε άτομα στους δημόσιους οργανισμούς με τρόπο που να ενισχύει και να ενθαρρύνει την δημιουργικότητά τους ώστε να συνάδει ταυτόχρονα και με τις δημόσιες αρετές και αξιοπιστία;

5.1. Γιατί Χρειαζόμαστε την Δημιουργικότητα στους Δημόσιους Οργανισμούς;

Υπάρχουν και άλλες θεμελιώδεις ερωτήσεις που πρέπει να εξεταστούν, όπως π.χ.:

- (α) Ποιές είναι οι συνέπειες της δημιουργικότητας για τους δημόσιους οργανισμούς;
- (β) Γιατί πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να αγωνίζονται για την δημιουργικότητα και να υποστηρίζουν την δημιουργικότητα άλλων;
- (γ) Πώς ανταποκρίνονται οι άνθρωποι στις ευκαιρίες να είναι δημιουργικοί στον χώρο εργασίας;

Δίνοντας απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις μπορούμε να αποκτήσουμε βαθιά γνώση για την φύση της δημιουργικότητας και για την σημασία της στις δημόσιες υπηρεσίες.

Για να είναι αποδοτικοί οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να ανοίγουν τον δρόμο για δημιουργικές λύσεις στα κοινωνικά προβλήματα που γίνονται όλο και πιο σύνθετα, καθώς και στις ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών. Οι οργανισμοί και τα άτομα που δουλεύουν σε αυτούς πρέπει να καινοτομούν και να αλλάζουν, αφού και η κοινωνία χρειάζεται, ή καλύτερα απαιτεί, μεταμόρφωση. Για να ανταποκριθούν επιτυχώς σε αυτές τις προκλήσεις επιβάλλεται η πλήρης αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου και πνευματικού δυναμικού.

Η Δημιουργικότητα βρίσκεται ανάμεσα στους πιο σημαντικούς πόρους – η ικανότητα να σκεφτούμε υπάρχοντα προβλήματα με καινούριους τρόπους, να αλλάζουμε τις αντιλήψεις μας και να δημιουργούμε νέες και χρήσιμες προσεγγίσεις ώστε οι οργανισμοί να λειτουργούν καλύτερα και να υπηρετούν τις ανάγκες των πολιτών – τόσο τις υπάρχουσες, όσο και τις εν δυνάμει! Αποτυχία στον σκοπό αυτόν σημαίνει σπατάλη των ατόμων και οργανισμών και απομάκρυνση από τις αξίες του δημοσίου. Επομένως, έχουμε όλοι την υποχρέωση να χρησιμοποιούμε την φαντασία και την εξειδίκευσή μας αφού εργαζόμαστε προς την επίτευξη των δημόσιων στόχων. Η Δημιουργικότητα συνδέεται άμεσα και θετικά με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη στην ποιότητα και στην παραγωγικότητα. Βελτιώνει την ποιότητα των λύσεων που αποδίδονται στα επιχειρησιακά προβλήματα, ενεργοποιεί την καινοτομία, αναζωογονεί την παροχή κινήτρων, και ενισχύει την ομαδική δράση (Raudsepp, 1978). Η Δημιουργικότητα βοηθά τους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, τις απαιτήσεις και τις ευκαιρίες για αλλαγή.

Εν συνεχεία, αναλύονται κι άλλα οφέλη που συχνά προκύπτουν. Υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν πως οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα ενδυναμώνουν τα κίνητρα και την παραμονή των εργαζομένων στους Οργανισμούς – εργοδότες τους. Οι εργαζόμενοι και οι εν δυνάμει εργαζόμενοι εκτιμούν κάθε ευκαιρία που τους προσφέρεται να αξιοποιήσουν την δημιουργικότητά τους. Για παράδειγμα, ένα από τα συμπεράσματα μιας έρευνας που διεξήχθη σε ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων στις αρχές του 2000, έδειξε ότι τα προσόντα που είναι πρώτα στην λίστα αυτών που απαιτούνται σε μια δουλειά ήταν η συναδελφική αξιοπιστία, η δημιουργικότητα, η υπευθυνότητα καθώς και η ικανότητα να δουλέψουν ανεξάρτητοι (R.B. Denhardt et.al, 2013). Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι διευθυντές οι οποίοι είναι δημιουργικοί και έχουν ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν την δημιουργικότητά τους σε μια δουλειά, είναι λιγότερο πιθανόν να αισθανθούν την ανάγκη να εγκαταλείψουν τους οργανισμούς τους (Cameron M. Ford,

1995). Είναι εξακριβωμένο ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα μπορούν να μειώσουν τον άγχος σε ένα χώρο εργασίας. Η ενθάρρυνση των ανθρώπων να είναι πρωτοπόροι και δημιουργικοί «δεν κάνει μόνο ένα εργασιακό περιβάλλον λιγότερο πιεστικό αλλά επίσης μπορεί να εισάγει διαδικασίες που ενισχύουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα εργασίας» (Bunce & West, 1996, σελ. 210).

Η Δημιουργικότητα εφοδιάζει δημόσιους οργανισμούς με την ικανότητα να επαγρυπνούν και να αναπτύσσουν νέους και καλύτερους τρόπους για την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και την συνετή αξιοποίηση πόρων. Κάθε ευκαιρία για δημιουργικότητα μπορεί να παρέχει κίνητρα στα άτομα, να τους κρατάει το ενδιαφέρον και να δεσμεύονται στην δουλειά τους, και τέλος να μειώνει το άγχος. Συνεπώς, η δημιουργικότητα δεν αφορά μόνο τους «δημιουργικούς τύπους», ούτε είναι μια «πτήση φαντασίας» όταν συμβαίνει να έχουν λίγο περισσότερο χρόνο. Αντίθετα, είναι ένα μάλλον σημαντικό συστατικό στην διαχείριση της επιχειρησιακής συμπεριφοράς και στην επίτευξη των στόχων των δημόσιων υπηρεσιών.

Η δημιουργικότητα είναι κάτι περισσότερο από μια ενόραση. Μπορεί να μελετηθεί ως μια διαδικασία με πέντε ξεχωριστά βήματα ή στάδια: (1) προετοιμασία, (2) συγκέντρωση, (3) εκκόλαψη, (4) αποσαφήνιση, και (5) επαλήθευση (Boone & Hollingsworth, 1990). Τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο αυτών δεν αναλύονται σε αυτό το κείμενο, αλλά ενδιαφέρουσες πληροφορίες βρίσκονται σε πολλές άλλες μελέτες και Εκθέσεις.

5.2. Εμπόδια στην Δημιουργικότητα

Υπάρχουν φυσικά πολλές δυσκολίες και εμπόδια στην δημιουργικότητα (M.A. Runco, 2014) και τα οποία πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Αδρανοποιώντας αυτά τα εμπόδια είναι το πρώτο βήμα που πρέπει γίνει για την εισαγωγή και καλλιέργεια της δημιουργικότητας στους εαυτούς μας και στους άλλους. Τα πιο πολυσύχναστα είναι τα εξής:

- Ο λανθασμένος ή ανεπαρκής προσδιορισμός του αρχικού προβλήματος
- Η επιπόλαιη κριτική των διατυπωμένων εναλλακτικών απόψεων και προτεινόμενων ιδεών
- Η επιλογή της πρώτης «αποδεκτής» ιδέας, χωρίς να σκεφτούμε εναλλακτικές
- Η έλλειψη υποστήριξης από τους ανώτερους και/ή τους συναδέλφους
- Ο ανταγωνισμός κατά την ανταλλαγή γνώσεων.

6. Το Πρόγραμμα FIERE: Έρευνα για τις Ανάγκες Περιφερειακών Οργανισμών σε Δεξιότητες – Αναφορές στην Δημιουργικότητα και σχετικές δεξιότητες

6.1. Εισαγωγικά σχόλια

Σύμφωνα με το Σχέδιο Εργασίας του προγράμματος FIERE, διεξήχθη Έρευνα από όλους τους εταίρους για την Ανάλυση Αναγκών σε δεξιότητες επιχειρηματικότητας των χρηστών. Ο σκοπός της έρευνας FIERE για την Ανάλυση Αναγκών σε Δεξιότητες ήταν η κατανόηση δεξιοτήτων και συμπεριφορών επιχειρηματικότητας των εργαζομένων που απασχολούνται σε δημόσιους, ιδιωτικούς, κοινοτικούς & επιχειρησιακούς και εθελοντικούς τομείς. Οι εταίροι πήραν συνέντευξη από 450 συμμετέχοντες προερχόμενους από 223 περιφερειακούς δημόσιους, ιδιωτικούς, κοινοτικούς & επιχειρησιακούς και εθελοντικούς οργανισμούς και στις έξι περιφέρειες του προγράμματος, με σκοπό να εντοπιστεί ο βαθμός στον οποίο οι τελευταίοι είναι καταρτισμένοι με δεξιότητες επιχειρηματικότητας, καθώς και οι ανάγκες τους σε περαιτέρω κατάρτιση ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικότερα. Από όλους τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα, ο δημόσιος τομέας είχε το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής με 39%, ακολουθεί ο ιδιωτικός τομέας με ποσοστό 38%, έπειτα ο κοινοτικός & επιχειρησιακός τομέας με 14% και τελευταίο έρχεται ένα μικρό δείγμα εθελοντικών οργανισμών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η «επινοητικότητα», η «ευελιξία» και η «αναλυτική σκέψη» αποτέλεσαν τις πιο κοινές δεξιότητες ανάμεσα σε αυτές που θεωρούνται σημαντικές για έναν οργανισμό, κάθε εργαζόμενο ατομικά και μάλιστα τόσο σημαντικές ώστε να εκπαιδεύονται σε αυτές.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης σε δεξιότητες επιχειρηματικότητας. Ο στόχος του προγράμματος είναι η αύξηση της δυνατότητας και η ενίσχυση της ικανότητας του κάθε εργαζομένου προσωπικά να συμπεριφέρεται, να σκέφτεται και να δρα με περισσότερο επιχειρηματικό πνεύμα.

Τον Φεβρουάριο του 2015, οι εταίροι συναντήθηκαν στην Σόφια (Βουλγαρία) για την 3η συνάντηση Συνεργασίας του προγράμματος. Σε αυτή την συνάντηση, η οποία στηρίχτηκε στα αποτελέσματα της έρευνας για την Ανάλυση Αναγκών των Χρηστών, οι εταίροι καθόρισαν το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης σε δεξιότητες επιχειρηματικότητας και συζήτησαν πιθανούς τρόπους υλοποίησής του σε κάθε χώρα, ξεκινώντας από τον Ιούνιο του 2015.

Αποφασίστηκε ότι το πρόγραμμα κατάρτισης θα εστίαζε σε τρεις βασικές δεξιότητες, ή πιο συγκεκριμένα ομάδες δεξιοτήτων, οι οποίες, άμεσα ή έμμεσα, συνέπιπταν με αυτές που οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούσαν ως «πρωταρχικές δεξιότητες». Οπότε και διαμορφώθηκαν αντίστοιχα τρεις ενότητες κατάρτισης:

- **Ενότητα 1: Δημιουργικότητα και Καινοτομία.** Η Ενότητα 1 περιλαμβάνει τις τρεις πολυαναφερόμενες στην έρευνα δεξιότητες (επινοητικότητα, ευελιξία και αναλυτική σκέψη) ο σκοπός της είναι να διερευνήσει αυτές τις τρεις δεξιότητες σε ένα βαθύτερο πλαίσιο με τους εργαζομένους του δημόσιου και εθελοντικού τομέα μέσα από την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της σκέψης και δεξιοτήτων για καινοτομία.
- **Ενότητα 2: Αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα.** Ο σκοπός της Ενότητας 2 είναι να εμπλουτίσει την αναλυτική σκέψη των εργαζομένων που απασχολούνται στους δημόσιους και εθελοντικούς τομείς. Επιπλέον, η ενότητα περιλαμβάνει κατευθύνσεις και για την επινοητικότητα, η οποία θεωρείται το κλειδί τόσο για τον οργανισμό όσο και τον εργαζόμενο ατομικά που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη ή πολίτη.
- **Ενότητα 3: Ηγετική ικανότητα και Ευελιξία.** Ο σκοπός της Ενότητας 3 είναι να επεκτείνει την ευελιξία των εργαζομένων που απασχολούνται στους δημόσιους και εθελοντικούς τομείς. Ωστόσο, από την μελέτη της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην ευελιξία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή είναι μια δεξιότητα που συχνά ταυτίζεται με την ηγετική ικανότητα και αντίστροφα. Συνεπώς, αυτές οι δυο συνδυάζονται ώστε δημιουργούν έναν συγκεκριμένο πυρήνα όλων αυτών των δεξιοτήτων που θεωρούνται ότι καταρτίζουν τους εργαζομένους του δημόσιου και εθελοντικού τομέα με καινοτομική συμπεριφορά.

6.2. Τα Βασικά Συμπεράσματα της Έρευνας για την σημασία της «Δημιουργικότητας και Καινοτομίας»

Οι δεξιότητες της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας θεωρήθηκαν εμφανώς ως «προτεραιότητες» από πολλούς συμμετέχοντες της έρευνας. Η συχνότητα των απαντήσεων ποικίλει, ανάλογα με την περιφέρεια στην οποία διεξήχθη η έρευνα, το είδος του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι, ακόμα και με κάποια από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Αξίζει να αναφέρουμε τα παρακάτω ενδεικτικά συμπεράσματα:

- Στην **Βουλγαρία**, οι συμμετέχοντες που απασχολούνται σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς στους οποίους διεξήχθη η έρευνα, θεωρούν πως οι δεξιότητες της Δημιουργικότητας και Καινοτομίας είναι «σημαντικό να διατηρήσουν το ρόλο τους».
- Στην **Ελλάδα**, πολλοί συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από το είδος οργανισμού στον οποίο διεξήχθη η έρευνα, έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας.
- Στην **Ισλανδία**, όλοι οι συμμετέχοντες από τους οργανισμούς ιδιωτικού τομέα ανέφεραν ότι αυτές οι δεξιότητες απαιτούνται από τους εργοδότες τους.
- Στην **Ιρλανδία**, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες που απασχολούνται στον Δημόσιο τομέα ή σε Κοινοτικούς Οργανισμούς επισήμαναν ότι είναι σημαντικό αυτές οι δεξιότητες να μείνουν πιστές στον ρόλο τους και μάλιστα θα τους ενδιέφερε να καταρτιστούν αναλόγως για αυτές τις δεξιότητες. Τελικά, ανεξάρτητα από τον τομέα, θεωρούνται «πρωταρχικές δεξιότητες».
- Στην **Πορτογαλία**, όλοι οι συμμετέχοντες για τους δημόσιους και Κοινοτικούς και Επιχειρηματικούς τομείς επισήμαναν ότι οι δεξιότητες της Δημιουργικότητας και Καινοτομίας απαιτούνται από τους εργοδότες.
- Παρόμοιες αντιλήψεις εκφράστηκαν και από συμμετέχοντες στην Έρευνα που διεξήχθη στην **Ιταλία**. Στον ιδιωτικό τομέα τέτοιου είδους δεξιοτήτων «απαιτείται από τους οργανισμούς», οπότε και χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση. Τέτοιες ήταν και οι απόψεις που εκφράστηκαν από τους συμμετέχοντες που απασχολούνται σε οργανισμούς δημοσίου σχετικά με την σημασία των συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

Λεπτομερής παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ανά περιφέρεια αλλά και συγκεντρωτικά, μπορεί να κανείς να βρει στις αντίστοιχες Εκθέσεις της Έρευνας FIERE.

7. Πρόγραμμα FIERE – Περιλήψεις επιλεγμένων Καλών Πρακτικών

7.1. Εισαγωγικά σχόλια

Ο σκοπός των Μελετών Περιπτώσεων FIERE είναι να προετοιμάσει και να διαδώσει την καλή πρακτική για τις μελέτες περιπτώσεων. Οι Καλές Πρακτικές αποκαλύπτουν πώς επιλεγμένοι περιφερειακοί οργανισμοί σε διάφορες χώρες, εφάρμοσαν τρόπους «καινοτομίας» και «επιχειρηματικότητας» για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Ακολουθώντας μια διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης από την συνεργασία, προέκυψαν επτά (7) Μελέτες Περιπτώσεων που επιλέχθηκαν από τις περιφέρειες εταίρους FIERE:

1. Η περίπτωση του **Austurbrú – η περίπτωση** ανάμειξης περιφερειακού εκπαιδευτικού κέντρου στήριξης στην Ανατολική Ισλανδία.
2. Η περίπτωση του **ICY – Κέντρο Καινοτομίας για νέους στην πόλη του Gotse Delchev, που βρίσκεται στην Νότιο-Δυτική Βουλγαρία**
3. Η περίπτωση του **Libera Terra (κυριολεκτικά «Ελεύθερη Γη»)** ενός μη κερδοσκοπικού κοινωνικού οργανισμού που ιδρύθηκε το 2001 στην “**Alto Belice Corleonese**” περιφέρεια της Σικελίας, στην Ιταλία.
4. Η περίπτωση του «**Βελτιώνω την πόλη μου**» μια πρωτοβουλία από τον Δήμο της **Θέρμης, η οποία βρίσκεται στην ανατολική πλευρά του Νομού της Θεσσαλονίκης.**
5. Η μελέτη περίπτωσης της **συγχώνευσης των άλλοτε Βόρειων και Νότιων Συμβουλίων της Κομητείας Tipperary στο τωρινό Συμβούλιο της Κομητείας Tipperary (TCC), Ιρλανδία.**
6. Η περίπτωση του **In.Cubo – Θερμοκοιτίδα για τις Καινοτόμες Επιχειρηματικές Πρωτοβουλίες που δημιουργήθηκε από την ACIBTM – Εταιρία για το Κέντρο Θερμοκοιτίδας της Τεχνολογικής Βάσης του Míinho, Πορτογαλία.**
7. Η μελέτη περίπτωσης του **Εκπαιδευτικού Κέντρου Τεχνολογίας Waterford (WIT) «Κέντρο Έρευνας & Καινοτομίας ArcLabs» ως πρότυπο για την υποστήριξη ενός περιφερειακού οικοσυστήματος ανοιχτής καινοτομίας στην Ιρλανδία.**

Οι μελέτες περιπτώσεων, αν οργανωθούν κατάλληλα, θα αποτελέσουν ένα σημαντικό στοιχείο του προγράμματος κατάρτισης που πρόκειται να υλοποιηθεί στα πλαίσια του προγράμματος FIERE.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το πρόγραμμα κατάρτισης, το οποίο θα αξιοποιήσει το υλικό από τις Μελέτες Περιπτώσεων, απαρτίζεται από 3 ενότητες:

1. **Ενότητα 1: Δημιουργικότητα και καινοτομία.**
2. **Ενότητα 2: Αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα ως τρόποι εντοπισμού και ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη/πολίτη.**
3. **Ενότητα 3: Ηγετική ικανότητα και ευελιξία με σκοπό την ενίσχυση της καινοτομίας και της πιο άμεσης εξυπηρέτησης στον δημόσιο και εθελοντικό τομέα.**

Αν και οι μελέτες περιπτώσεων μπορούν να εφαρμοστούν σε παραπάνω από μια εκπαιδευτικές ενότητες η επιλογή έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε κατά προτίμηση δυο μελέτες περιπτώσεων να μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε ενότητα. Για την **Ενότητα 1**, στην οποία έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, οι πιο σχετικές περιπτώσεις είναι αυτές του **Austurbrú** και του **Συμβουλίου της Κομητείας Tipperary**, καθώς και οι δυο επιδεικνύουν δημιουργικές και πρωτοποριακές προσεγγίσεις για να εμπλουτίσουν και να αναπτύξουν τις υπηρεσίες στις περιφέρειες με την ανάμειξη περιφερειακών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στήριξης. Η σύνοψη των δυο αυτών μελετών περιπτώσεων παρουσιάζεται στη συνέχεια, ενώ το πλήρες κείμενό τους υπάρχει στο **Εγχειρίδιο Μελετών Περιπτώσεων FIERE**.

7.2. Σύνοψη της Μελέτης Περίπτωσης 1:Austurbrú

Austurbru ses. είναι ένας οργανισμός στήριξης στην Ανατολική Ισλανδία και ιδρύθηκε στις 8 Μαΐου 2012. Το όνομά του αναφέρεται σε μια γέφυρα στην ανατολή, η οποία συμβολίζει την ενότητα της ανατολικής περιοχής της Ισλανδίας. Οι υπηρεσίες της ενδοχώρας του Austurbrú απλώνονται από το χωριό Djúrinogur στο νότο μέχρι το Vorðafjörður στο βορρά. Οκτώ διαφορετικοί Δήμοι αποτελούν την ευρύτερη περιοχή του Austurbrú και ο συνολικός αριθμός των ιθαγενών αυτής της γης είναι μόνο κάτι παραπάνω από 10.000¹.

Το Austurbrú ses ως πρόγραμμα ήταν μια φιλόδοξη συγχώνευση της διοίκησης SSA με των τεσσάρων υπάρχουσών μονάδων που ανήκουν στους δήμους της ανατολικής Ισλανδίας. Η επίσημη προετοιμασία για το Austurbrú ξεκίνησε το 2008 και καρποφόρησε τον Μάιο του 2012 με την γέννηση του Austurbrú. Ένα μεγάλο κομμάτι επαγγελματικής δουλειάς διεκπεραιώθηκε από περισσότερες από μια οργανωτικές επιτροπές. Η διαδικασία ξεκίνησε από την συνεργασία ανεξάρτητων μονάδων οι οποίες ανήκουν μερικώς ή πλήρως στους δήμους του SSA, προχώρησε στην δημιουργία μιας επίσημης μονάδας που θα λειτουργούσε σαν ομπρέλα για την υπάρχουσα

¹ Βλέπε Ιστοσελίδα SSA : http://www.ssa.is/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=32&lang=is

δομή με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την μείωση κόστους, και κατέληξε στην διεύθυνση υπαρχουσών δομών σε μια ολοκληρωμένη μονάδα, το Austurbrú.

Οι στόχοι που τέθηκαν αρχικά έμοιαζαν περισσότερο με μια δήλωση αποστολής παρά με επιτεύξιμους, μετρήσιμους στόχους. Συνεπώς, είναι δύσκολο να μετρήσουμε την επιτυχία του προγράμματος. Παρ' όλα αυτά, οι οικονομικοί στόχοι δεν επετεύχθησαν στην πραγματικότητα το λειτουργικό κόστος αυξήθηκε κατά 23% περίπου ενώ υποτίθεται ότι θα παρουσίαζε μείωση.

Η κατάρτιση του προσωπικού δεν αποτέλεσε προτεραιότητα αφού θεωρήθηκε περισσότερο ως μια καθιερωμένη δομή να τίθεται πάνω από μια υπάρχουσα λειτουργία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός οργανισμού λιγότερο συνεκτικού από το αναμενόμενο. Επίσης, ο ετήσιος κύκλος εργασιών στη θέση του Γενικού Διευθυντή του Austurbrú αυξήθηκε αρκετά για να επηρεάσει την συνοχή μια νέας οντότητας.

Η διαδικασία εφαρμογής δεν διεξήχθη με λεπτομέρεια (τουλάχιστον δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία γι' αυτό) παρ' όλη την δουλειά που οι οργανωτικές επιτροπές έκαναν με σκοπό να αναλύσουν τις ανάγκες για την διαδικασία εφαρμογής.

Το πρόγραμμα δεν κατάφερε να μειώσει το κόστος αλλά φαίνεται ότι διεκπεραίωσε τις υπηρεσίες που υποτίθεται ότι είχε αναλάβει, παρόλο που η έλλειψη μετρήσιμων στόχων στην αρχή και η συγκριτική μελέτη στο τέλος μάς αποτρέπουν από το να ασκήσουμε κριτική σε αυτό. Η διεύθυνση των υπαρχουσών μονάδων σε μια συγκεντρωτική δεν είχε την προγραμματισμένη πορεία και το Austurbrú ses έχει αποκτήσει τώρα ένα καινούριο οργανωτικό διάγραμμα και μια νέα διοίκηση που στοχεύουν στην βελτίωση της κατάστασής του. Αυτή η διαδικασία βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη και πολύ σύντομα θα δούμε αν θα λειτουργήσει. Αυτό που συντέλεσε στην αποτυχία του προγράμματος ήταν η απουσία προετοιμασίας από την πλευρά του προσωπικού το οποίο υποτίθεται ότι θα κατεύθυνε το πρόγραμμα και η απουσία του αισθήματος συνεργασίας στο Austurbrú ses ανάμεσα σε διευθυντές, μετόχους και εργαζομένους.

Όπως προαναφέρθηκε η κατάρτιση του προσωπικού που θα εφάρμοζε τις νέες εντολές ήταν ελλιπής. Η βιωσιμότητα του προγράμματος θα είχε επιτευχθεί εάν το προσωπικό αλλά και ο νέος Γενικός Διευθυντής είχαν αναμειχθεί περισσότερο από αρχικό ακόμη στάδιο.

Αυτό που μαθαίνουμε από το πρόγραμμα είναι ότι η αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στους ιδιοκτήτες/μετόχους και τους υπαλλήλους έχει πρωταρχική σημασία για την επιτυχία του

προγράμματος. Ακόμα και αν η ανάλυση και προετοιμασία μεταξύ των μετόχων σε αρχικό στάδιο ήταν επαρκής, η έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού και η μη ανάμιξή του στην διαδικασία από την αρχή, έχει αρνητικά αποτελέσματα στο πρόγραμμα.

Στα πλαίσια του προγράμματος έγιναν προσπάθειες καινοτομίας ώστε να συγχωνευθούν πολλές διαφορετικές μονάδες σε έναν μεγάλο οργανισμό ικανός να υπηρετήσει την κοινωνία καλύτερα απ' ότι οι μικροί οργανισμοί ξεχωριστά.

Το Austurbrú ses είναι ένα ενδιαφέρον πρόγραμμα για το πρόγραμμα FIERE γιατί βίωσε την αποτυχία. Επισημαίνει την σημασία του να εμπλέκεις ενεργά τους υπαλλήλους στην διαδικασία αλλαγής. Φιλόδοξα προγράμματα δεν θα επιτύχουν χωρίς την ανάμιξη των ανθρώπων που προορίζονται να τα διεξάγουν..

7.3. Σύνοψη της Μελέτης Περίπτωσης 2: Η συγχώνευση των Βόρειων και Νότιων Συμβουλίων της Κομητείας Tipperary

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης διερευνά την σύμπτυξη των άλλοτε Βόρειων και Νότιων Συμβουλίων της Κομητείας Tipperary σε ένα Συμβούλιο της Κομητείας Tipperary (TTC) η οποία πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2014. Στην πραγματικότητα αποτελεί μέρος μια λεπτομερούς ανασκόπησης που διεξήχθη στα τέλη του 2014 από το Εκπαιδευτικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης έπειτα από αίτημα της διεύθυνσης του ενοποιημένου TTC.

Η Κομητεία Tipperary, η μεγαλύτερη κομητεία της ενδοχώρας Ιρλανδίας, έχει πληθυσμό 158.754 σε μια περιοχή που καλύπτει 4.282χλμ². Το Tipperary διοικούνταν σαν δυο ξεχωριστές κυβερνητικές περιοχές από το 1838 όταν η κομητεία διαιρέθηκε τελικά για τους σκοπούς των Grand Juries, που ίδρυσε το Αγγλικό Κοινοβούλιο, το οποίο και διοικούσε τότε το νησί της Ιρλανδίας.

Τον Ιούλιο του 2011 η Ιρλανδική Κυβέρνηση ανακοίνωσε την ίδρυση ενός ενοποιημένου νομαρχιακού συμβουλίου στο Tipperary, το οποίο αναδείχθηκε από τις τοπικές κυβερνητικές εκλογές του 2014, με σκοπό να αντικαταστήσει τα υπάρχοντα Συμβούλια της Βόρειας και Νότιας Κομητείας Tipperary. Η συγχώνευση επρόκειτο να αποτελέσει μέρος μιας πρωτοβουλίας για ευρεία τοπική κυβερνητική μεταρρύθμιση.

Ο γενικότερος στόχος του προγράμματος συγχώνευσης ήταν η αποτελεσματική και έγκαιρη υλοποίηση της συγχώνευσης, επίσης να διατηρηθούν παράλληλα οι υπηρεσίες σε ολόκληρη την κομητεία και να μεγιστοποιηθεί η αξιοποίηση πόρων και οι επενδύσεις.

Η διοικητική διαδικασία που ακολούθησε το πρόγραμμα συγχώνευσης χρησιμοποίησε τους πόρους από τα υπάρχοντα συμβούλια και τα αξιοποίησε με τέτοιο τρόπο που έδωσαν το καλύτερο αποτέλεσμα στην ολοκλήρωση των εργασιών. Την διοίκηση της συγχώνευσης ανέλαβε μια κοινή Διαχειριστική Ομάδα (JMT – Joint Management Team) που απαρτιζόταν από τις διαχειριστικές ομάδες και των δυο συμβουλίων. Επίσης συντάχθηκε μια Ομάδα Στήριξης του προγράμματος η οποία βοηθούσε την ομάδα εφαρμογής και συντόνιζε τις δράσεις που είχε συμφωνήσει το JMT. Η ομάδα υποστήριξης αποτελούταν από ένα συντονιστικό πρόγραμμα διευθυντικής θέσης, πλήρους απασχόλησης στο πρόγραμμα, τους δύο διευθυντές HR και δυο ανώτερα στελέχη από εταιρικές υπηρεσίες. Επιπλέον, συντάχθηκαν υπο-ομάδες διοίκησης για τις λειτουργικές ανάγκες (π.χ. υπολογιστική υποστήριξη, δημοσιονομικά, υποδομή κλπ) έτσι ώστε να κινούν ζητήματα όπως η συγχώνευση πολιτικών εφαρμογών, διαδικασίες και πρωτόκολλα.

Η κυβέρνηση ανακοίνωσε πρόσθετες τοπικές κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις τον Οκτώβριο του 2012. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το πρόγραμμα συγχώνευσης να γίνει μεγαλύτερο και πιο πολύπλοκο. Ενώ άλλοτε συμπεριλάμβανε την συγχώνευση των δυο τοπικών εξουσιών και την απορρόφηση της Επιτροπής της Βιβλιοθήκης, τώρα θα περιελάμβανε την λήξη λειτουργίας και των επτά αστικών συμβουλίων της κομητείας καθώς και την απορρόφηση του προσωπικού και των λειτουργιών σε ένα συμβούλιο.

Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε σε δυο διαδοχικές φάσεις – (1) η φάση σχεδιασμού και (2) η φάση εφαρμογής. Η φάση σχεδιασμού πραγματοποιήθηκε την περίοδο από τον Ιούλιο του 2011 μέχρι και τον Ιούλιο του 2012 που έγινε δεκτή από τον Πρόεδρο του σχεδίου εφαρμογής της συγχώνευσης. Το σχέδιο έδινε λεπτομέρειες για την προσέγγιση που έπρεπε να υιοθετηθεί κατά την υλοποίηση σύμφωνα με την αναφορά που καθόριζε η κυβέρνηση. Ο σκοπός της ομάδας εφαρμογής ήταν να παράγει ένα περιεκτικό σχέδιο εφαρμογής που θα όριζε τα βήματα τα οποία θα εξασφάλιζαν την έγκαιρη συγχώνευση σύμφωνα με το πρόγραμμα.

Η φάση εφαρμογής τότε οδήγησε στην επίσημη ημερομηνία συγχώνευσης 3 Ιουνίου 2014. Εστίαζε στην συγχώνευση συστημάτων και διαδικασιών. Τελικά, δημιουργήθηκαν 128 μικρά «προγράμματα» συγχώνευσης που περιελάμβαναν από την απορρόφηση κύριων συστημάτων

όπως το σύστημα μισθοδοσίας, οικονομική διαχείριση και σχεδιασμό, μέχρι και μικρές διαδικασίες όπως πρόστιμα στάθμευσης. Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε ήταν ότι η ομάδα προγράμματος προερχόταν από τον τομέα με υπευθυνότητα για το σύστημα ή την διαδικασία.

Τα χαρακτηριστικά καινοτομίας του προγράμματος περιλαμβάνουν ένα νέο πρότυπο υπηρεσίας για την διεκπεραίωση υπηρεσιών, λειτουργία γραφείων εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργία μιας νέας ανοιχτής προς το κοινό ιστοσελίδας, βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις κτηρίων για την εξοικονόμηση ενέργειας και τη μείωση του άνθρακα, και σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων.

Η συγχώνευση ολοκληρώθηκε με επιτυχία αν λάβουμε υπ' όψιν τη κλίμακα του προγράμματος, τον αριθμό των μετόχων, και τις γενικότερες προκλήσεις που προέκυψαν από την μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας συνολικά. Η διαχειριστική, νομική, οικονομική και πολιτική συγχώνευση επιτεύχθηκε έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού. Ο στόχος ήταν εξοικονόμηση 6.1εκ € τον χρόνο μέσα σε μια εκτενή περίοδο. Από τον Φεβρουάριο του 2015, η εξοικονόμηση υπερέβη τα 3εκ €. Τα έξοδα της συγχώνευσης περιλαμβανομένων της μονόδρομης αποστολής για εναρμόνιση τεχνολογικών συστημάτων, τις γραφειοκρατικές βελτιώσεις και την εμπορική επωνυμία έφτασαν τα 1.7εκ €, νούμερο το οποίο είναι μικρότερο από το αναμενόμενο.

Η επικοινωνία με τους μετόχους – στελέχη, εκλεγμένοι αντιπρόσωποι, συνδικαλιστικές οργανώσεις και άλλοι τοπικοί οργανισμοί – αντιπροσώπευσαν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της συγχώνευσης.

Η κοινωνική ενσωμάτωση ήταν μια σημαντική προτεραιότητα που οδήγησε την συγχώνευση των δυο συμβουλίων. Οι παραγκωνισμένες κοινότητες και οι παραγκωνισμένοι μέσα στις κοινότητες, έχουν τώρα την ευκαιρία να συμμετέχουν την λήψη τοπικών αποφάσεων και να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τοπικές αποφάσεις μέσα από νέες δομές που αναπτύχθηκαν ως μέρος της διαδικασίας συγχώνευσης.

Η φάση παγίωσης περιλαμβάνει την περίοδο από την τυπική συγχώνευση (Ιούνιος 2014). Στο επίκεντρό της βρίσκεται η απόσυρση τεχνικής συγχώνευσης και η αντικατάστασή της με νέα νοοτροπία οργάνωσης. Η εξάλειψη διαχωρισμών και η ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας βάσει των κοινών στόχων του καινούριου οργανισμού φαντάζουν θεμελιώδεις αρχές για κάθε συγχώνευση. Το πρώτο βήμα για αυτή την διαδικασία είναι η ανάπτυξη ενός νέου εταιρικού

σχεδίου για την περίοδο 2015-2019, το οποίο υπόσχεται ένα καθαρό όραμα για ολόκληρη την κομητεία.

Η συγχώνευση των δυο μεγάλων τοπικών εξουσιών δεν έγινε πριν από το 2014 στην Ιρλανδία. Το αποτέλεσμα που θα έχουμε από την συγκεκριμένη εμπειρία θα κατευθύνει τους άλλους δημόσιους υπηρεσιακούς οργανισμούς που αναδιοργανώνονται με παρόμοιο τρόπο στην Ιρλανδία αλλά και σε ολόκληρη την Ε.Ε..

Αναφορές

Amabile, T.M. (1998) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, California Management Review.

Beck, N. (1992) Shifting gears: thriving in the new economy. Toronto, Harper Collins.

Bunce & West (1996) Stress Management and innovation at Work, Human Relations.

Christensen, C. M. (2000) The Innovator's Dilemma, Harper Business.

Cook, P. (1998) The Creativity Advantage, Industrial & Commercial Training, Vol.30.

DeBono, E. (1970) Lateral thinking. Penguin, United Kingdom.

DeBono, E. (1995) Serious Creativity, Harper Collins, London.

Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2007) New Public Service. M.E. Sharpe Inc.

Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2013) Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organisations, AGE Publications Inc.

Dimock, M. (1986) Creativity, Public Administration Review.

Drucker P.F. (1985) Innovation and entrepreneurship. Harper business, New York.

Drucker P.F. (1993) Post-Capitalist Society, Harper Business, New York.

Ekvall, G., Isaksen, S.G., Lauer, K.L., Britz, A. (2000) Perceptions of the best and worst climates for creativity, Creativity Research Journal. Vol. 13 No. 2.pp.171-184.

Ford, C. M. ed. (1995) *Creative Action in Organisations*, SAGE Publications.

Harvard Business Review (2002) *Inspiring Innovation*.

Kao, J. (1997) *Jamming the Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Collins, New York.

Land, G. and Beth, J. (1993) *Breaking Point and Beyond*, San Francisco, Harper Business.

Leonard, D. & Straus, S. (1997) *Putting your company's whole brain to work*, Harvard Business Review.

McAdam, R., McClelland, J. (2002) *Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agendas*, Technovation, February 2002.

Mumford, M.D. (2011) *Handbook of Organisational Creativity*, Academic Press.

Peters, T. (1990) *Get innovative or get dead*, California Management Review.

Raudsepp, E. (1978) *Motivating and Managing Creative Individuals*, Princeton Creative Research.

Runco, M.A. (2014) *Creativity: Theories and Themes*. Elsevier Inc.

Turak, A. (2013) *Business Secrets of the Trappers Monks*, Columbia University Press.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin R.W. (1993) *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321.

Χρήσιμες Ιστοσελίδες

B Creative – EU Initiative to support creative start-ups <http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/kis-innovation-platform/bcreative/about>

Cranfield University, Innovation and Creativity in Industry
<http://www.cranfield.ac.uk/SAS/competitivedesign/index.html>

Cranfield University, Centre for Competitive Creative Design
<http://www.centrefordesign.co.uk/education-template.php>

CReATE – ICT Innovations in Creative Industries <http://www.lets-create.eu/>

Creative D – a network programme for the creative industries in Dublin www.creatived.ie

Creative Thinking Network <http://www.creativethinkingnetwork.com>

Creativity Workshop LLC, Business Creativity <http://www.creativityworkshop.com/business.html>

Cornwall's Creative Consortium www.realideas.org

Denmark, The Center for Culture and Experience Economy <http://www.cko.dk/about-ccee>

ECCE Innovation – initiative to promote and develop new markets for small businesses and actors in the creative, artistic and cultural fields <http://www.ecce-innovation.eu>

Europa, Imagine, Create, Innovate, Create 2009 http://create2009.europa.eu/index_en.html

European Institute of Innovation and Technology <http://www.eit.europa.eu/>

iFactory – Cross Border Innovation Factory initiative www.noribic.com/ifactory

Innovation tools – website focused on business innovation, creativity and brainstorming
<http://www.innovationtools.com/>

Irish Times Innovation Awards www.irishtimes.com/innovationawards

Jump! – Innovation and marketing company – helps clients figure out solutions to their challenges and inspire radical action www.jump.ie

Lean 2 Innovative Thinking offers clients hands on practical facilitation in improving the

performance of their organisation. Uses the Lean Philosophy in tandem with the Creativity and Innovation fields as the primary catalysts for performance improvement

www.lean2innovativethinking.com

Let's Create – Regions of Knowledge initiative for the creative industries <http://www.lets-create.eu/>

Mycoed - Central repository for creativity and innovation tools and techniques www.mycoted.com

One North East, Design Network North <http://www.designnetworknorth.org/>

Platform Ireland – broadcasting Irish Arts <http://www.platformireland.ie/>

Robert Gordon University, Aberdeen, Centre for Design & Innovation <http://www.c4di.org.uk/>

The Creativity Hub – helping people develop their creative ability, Northern Ireland based <http://www.thecreativityhub.com/>

The Impact Factory <http://www.impactfactory.com/>

The Innovation Factory (Comparator) <http://www.innovationfactory.eu/>

The National Digital Research Centre <http://www.ndrc.ie>

UK Design Council, Designing Demand <http://www.designingdemand.org.uk/>

Welsh Assembly Government - Flexible Support for Innovation
<http://fs4b.wales.gov.uk/bdotg/action/detail?site=230&r.s=m&r.l1=5001392897&r.lc=en&r.l2=5001459854&r.i=5001520393&type=RESOURCES&itemId=5001459864&r.t=CASE%20STUDIES&lang=en>

Welsh Assembly Government – Project Dynamo <http://www.projectdynamo.com>