

**Πιλοτικό
Πρόγραμμα
Κατάρτισης**

Εγχειρίδιο Εκπαιδευομένων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Νο. 2

**Αναλυτική Σκέψη και
Επινοητικότητα ως μέσα
Αναγνώρισης και
Ικανοποίησης Αναγκών των
Πελατών / Πολιτών**

Αναπληρ. Καθ. Todor Todorov

Αναπληρ. Καθ. Ivan Stoychev

Αναπληρ. Καθ.

Marcho Markov

Δρ. Ralitza Kuzeva

Αύγουστος 2015



**Institute for Postgraduate
Studies at UNWE**

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 αναλυτικής σκέψης και επινοητικότητας. 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 Νο2 : «Αναλυτική Σκέψη και Επινοητικότητα ως μέσα αναγνώρισης και ικανοποίησης πελατών/πολιτών» 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.

Αναπλ. Καθηγητής Todor Todorov

Ινστιτούτο για Μεταπτυχιακές Σπουδές στο UNWE (Bulgaria)

Αύγουστος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή.....	1
1.1.	Στόχοι εκπαιδευτικών ενοτήτων και συσχέτιση με το πρόγραμμα FIERE και τις ομάδες στις οποίες στοχεύει.....	1
1.2.	Μαθησιακοί Στόχοι του προγράμματος κατάρτισης.....	3
1.3.	Δομή εκπαιδευτικής ενότητας.....	4
2.	Η έννοια της Αναλυτικής Σκέψης και της Επινοητικότητας.....	6
2.1.	Αναλυτική Σκέψη.....	6
2.2.	Πρακτικές προσεγγίσεις για το πώς να σκεφτόμαστε αναλυτικά.....	7
2.3.	Επινοητικότητα	12
2.4.	Πρακτικές συμβουλές για το πώς να είστε επινοητικοί.....	13
3.	Η θέση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων στους Περιφερειακούς Οργανισμούς.....	14
3.1.	Βασικά Συμπεράσματα έρευνας.....	15
4.	Συνεισφορά του προγράμματος FIERE – παραδείγματα Καλών Πρακτικών.....	17
4.1.	Περίληψη της Μελέτης Περίπτωσης 1: «Βελτιώνω την πόλη μου»	17
4.2.	Περίληψη της Μελέτης Περίπτωσης 2: Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs.....	19
5.	Συμπεράσματα.....	20
	Αναφορές.....	24
	Χρήσιμες Ιστοσελίδες.....	25

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.

1.1. 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. Η έννοια της Αναλυτικής Σκέψης και της Επινοητικότητας

Το παρόν κεφάλαιο κάνει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις βασικές έννοιες των δεξιοτήτων, πάνω στις οποίες εστιάζει η Εκπαιδευτική Ενότητα Νο 2, δηλαδή την αναλυτική σκέψη και την επινοητικότητα. Ο σκοπός του είναι να εμπλουτίσει την αναλυτική σκέψη των εργαζομένων που απασχολούν οι δημόσιοι και εθελοντικοί τομείς. Γι αυτό, περιλαμβάνει κάποιες οδηγίες σχετικά με την επινοητικότητα, η οποία θεωρείται το κλειδί, τόσο για τον οργανισμό όσο και τον εργαζόμενο ατομικά, στην όσο τον δυνατόν αποτελεσματικότερη προσφορά υπηρεσιών στον πελάτη ή τον πολίτη.

2.1. Αναλυτική Σκέψη

Ως *Αναλυτική Σκέψη*, που συχνά αναφέρεται και ως «κριτική» σκέψη, ορίζεται η διαδικασία εκείνη που καθορίζει την αυθεντικότητα, την ακρίβεια ή την αξία κάποιου πράγματος, χαρακτηρίζεται δε από την ικανότητα να αναζητά αιτίες και εναλλακτικές, να αντιλαμβάνεται την κατάσταση συνολικά, και να πείθει βάσει αποδείξεων (Wegerif, 2002). Η αναλυτική σκέψη εφοδιάζει κάποιον με την ικανότητα να λύνει προβλήματα άμεσα και αποτελεσματικά. Ακολουθεί μια μεθοδική, βήμα-προς βήμα, προσέγγιση σκέψης που επιτρέπει στους ανθρώπους να αποδομεί σύνθετα προβλήματα σε επιμέρους απλά και διαχειρίσιμα στοιχεία με σκοπό την επίλυσή τους.

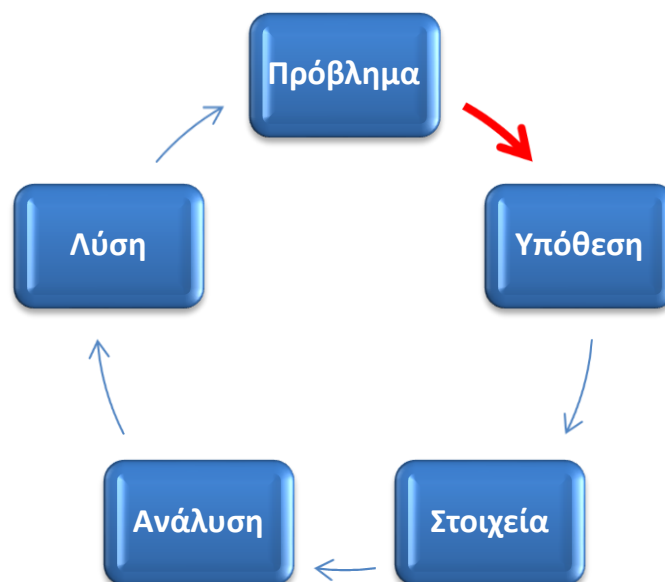
Οι εκπαιδευτικοί έχουν από καιρό παρατηρήσει την σημασία των δεξιοτήτων της αναλυτικής/κριτικής σκέψης ως προϊόν της μαθησιακής διαδικασίας. Πολύ πρόσφατα αυτό το είδος δεξιότητας χαρακτηρίστηκε μια από εκείνες της δεξιότητες μάθησης και καινοτομίας που προετοιμάζουν τους μαθητές για την μεταλυκειακή εκπαίδευση αλλά και την εργασία. Επιπλέον, η αναλυτική/κριτική σκέψη αντιμετωπίζεται ως μια διαθεματική δεξιότητα απαραίτητη για το πανεπιστήμιο και την εργασία (Lai, 2011). Παρά την ευρεία αναγνώριση της σημασίας της, δεν υπάρχει εμφανής ομοφωνία ως προς τον ορισμό της αναλυτικής/κριτικής σκέψης.

Η βιβλιογραφία για την κριτική σκέψη έχει τις ρίζες της σε δυο πρωταρχικές ακαδημαϊκές επιστήμες: την φιλοσοφία και την ψυχολογία (Lewis & Smith, 1993). Ο Sternberg (1986) έχει διακρίνει και ένα τρίτο παρακλάδι κριτικής σκέψης στον τομέα της εκπαίδευσης, το οποίο αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην περίπτωσή μας και συγκεκριμένα για τους στόχους που θέτονται από το πρόγραμμα FIERE. Όσοι εργάζονται στον χώρο της εκπαίδευσης συμμετέχουν ενεργά σε

συζητήσεις σχετικά με την κριτική σκέψη. Ο Benjamin Bloom και οι συνεργάτες του ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, με παραγωγικό αποτέλεσμα την ταξινόμηση δεξιοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών (1956). Η ταξινόμηση αυτή αποτελεί πλέον μια από τις πιο δημοφιλείς πηγές από τις οποίες εμπνέονται η διδασκαλία και αξιολόγηση δεξιοτήτων ανώτερης νοητικής διαδικασίας. Η ταξινόμηση Bloom ακολουθεί μια ιεραρχία, στον βάση της οποίας βρίσκεται η «κατανόηση» και στην κορυφή η «αξιολόγηση». Οι τρεις ανώτερες βαθμίδες (ανάλυση, σύνθεση, και αξιολόγηση) αναφέρονται συχνά ως αντιπροσωπευτικές της κριτικής σκέψης (Kennedy et al., 1991). Το πλεονέκτημα της εκπαιδευτικής προσέγγισης είναι το γεγονός ότι στηρίζεται στην μακροχρόνια εμπειρία της τάξης και παρατηρήσεις της μαθησιακής διαδικασίας, σε αντίθεση με τις φιλοσοφικές και ψυχολογικές παραδόσεις (Sternberg, 1986).

2.2. Πρακτικές προσεγγίσεις για το πώς να σκεφτόμαστε αναλυτικά

Η αναλυτική σκέψη ακολουθεί την επιστημονική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων και ως διαδικασία αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:



Στάδιο 1: Ορίζοντας το πρόβλημα

Ένα πρόβλημα είναι στην ουσία μια κατάσταση που κρίνεται πως χρήζει διόρθωσης – και επομένως υποδηλώνει μια έλλειψη «πληρότητας». Είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε ότι

λύνουμε το σωστό πρόβλημα – μπορεί να μην αυτό που παρουσιάζει ο πελάτης. Οι βασικές έννοιες στον προσδιορισμό του προβλήματος που πρέπει να ληφθούν υπ’ όψιν είναι οι εξής:

- Πολλά από τα προβλήματα εντοπίζονται αρχικά από τον πελάτη.
- Το πρόβλημα έρχεται στο επίκεντρο όταν αποσαφηνίζεται – καθοδηγεί την αναλυτική διαδικασία.
- Η εύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα που έχει οριστεί με σαφήνεια είναι συνήθως μια διαδικασία ανακάλυψης – ξεκινώντας με έναν εννοιολογικό ορισμό και μέσα από την ανάλυση (βαθύτερα αίτια, ανάλυση επιπτώσεων, κλπ) το πρόβλημα αναδιαμορφώνεται και επαναπροσδιορίζεται όσον αφορά τα επιμέρους ζητήματα.

Στάδιο 2 Διαμορφώνοντας τις Υποθέσεις

Η υπόθεση είναι μια ανεπίσημη εξήγηση για μια παρατήρηση που μπορεί να διασταυρωθεί (π.χ. να αποδειχθεί ή να διαψευσθεί) με επιπλέον έρευνα. Για την διαμόρφωση της υπόθεσης πρέπει να ξεκινήσουμε από το τέλος βρίσκοντας τη λύση στο πρόβλημα, «υποθέτοντας» δηλαδή. Βοηθά επίσης στην δημιουργία ενός χάρτη για να προσεγγίσουμε το πρόβλημα. Οι βασικές έννοιες στην διαμόρφωση της υπόθεσης που αξίζουν να αναφερθούν περιλαμβάνουν:

- Οι υποθέσεις μπορούν να εκφράζονται ως πιθανές αιτίες της ρίζας του προβλήματος.
- Ο επιμερισμός του προβλήματος σε βασικούς παράγοντες (βαθύτερα αίτια) μπορεί να βοηθήσει στην διαμόρφωση υποθέσεων.

Στάδιο 3 Συλλογή Στοιχείων

Αυτό το στάδιο έχει να κάνει με την συγκέντρωση πληροφοριών (που έχουν ουσία – δεν είναι ψευδείς) οι οποίες έχουν ποιοτική (απόψεις ειδικών) ή ποσοτική (μετρήσιμη επίδοση) αξία για τις αποφάσεις που θα ληφθούν. Η συλλογή σχετικών στοιχείων και πληροφοριών είναι ένα κρίσιμο βήμα για την τεκμηρίωση των αναλύσεων που αποφασίζουν την απόδειξη ή την διάψευση των υποθέσεων. Οι βασικές έννοιες που εδώ πρέπει να ληφθούν υπ’ όψιν είναι οι εξής:

- Να ξέρεις το σημείο που θα «σκάψεις».
- Να ξέρεις πώς να φιλτράρεις πληροφορίες.
- Να ξέρεις πώς να επαληθεύσεις με πράγματα που έχουν ήδη γίνει στο παρελθόν.
- Να ξέρεις πώς να εφαρμόσεις πράγματα που σχετίζονται με το πρόβλημα.

Στάδιο 4 Διεξαγωγή Ανάλυσης

Αυτή είναι η προμελετημένη διαδικασία του επιμερισμού του προβλήματος μέσα από την εφαρμογή γνώσης και ποικίλων τεχνικών ανάλυσης. Η ανάλυση γεγονότων προϋποθέτει την απόδειξη ή διάψευση των υποθέσεων, ενώ βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων και παραγόντων που βρίσκονται πίσω από το πρόβλημα. Οι βασικές έννοιες στην διεξαγωγή της ανάλυσης περιλαμβάνουν:

- Είναι γενικότερα προτιμότερο να αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών αντί στην συλλογή τους. Ο στόχος είναι να βρεθούν στοιχεία που γρήγορα θα επιβεβαιώνουν ή θα απορρίπτουν την υπόθεση.
- Η ανάλυση βαθύτερων αιτιών, τα προσχέδια η ανάλυση των πεδίων ισχύος είναι μερικές από τις πολλές τεχνικές ανάλυσης που μπορούν να εφαρμοστούν.

Στάδιο 5 Ανάπτυξη Λύσης

Οι λύσεις είναι οι τελικές προτάσεις που παρουσιάζονται στους πελάτες βάσει των αποτελεσμάτων από τον έλεγχο της υπόθεσης. Οι λύσεις είναι αυτό που οι πελάτες επιδιώκουν τελικά να αποκτήσουν. Οι βασικές έννοιες στην ανάπτυξη λύσης που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν είναι οι εξής:

- Είναι σημαντικό να εξασφαλίσουμε ότι η λύση ταιριάζει στον πελάτη – οι λύσεις είναι άχρηστες αν δεν μπορούν να εφαρμοστούν.
- Δοκιμάζοντας την λύση στην πρακτική της εφαρμογή, έχοντας ένα ζωντανό παράδειγμα, είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να ελέγξουμε την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα της λύσης.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η ικανότητα να σκεφτόμαστε αναλυτικά είναι μια από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που ένας ενήλικας μπορεί να κατέχει, και όπως πολλές άλλες δεξιότητες, έτσι και αυτή είναι εκπληκτικά εύκολο να την μάθουμε. Στην συνέχεια παρουσιάζονται μερικές προτάσεις που μπορεί κανείς να αξιοποιήσει για να αποκτήσει την δεξιότητα της αναλυτικής σκέψης και να κατανοήσει καλύτερα βασικές έννοιες, συζητήσεις και θέματα.

- **Πειράματα σκέψης εξετάζουν βασικές έννοιες**

Τα πειράματα σκέψης είναι σπουδαία εργαλεία λογικής που εξετάζουν μια κατάσταση ή ένα επιχείρημα στην ολότητά τους. Ενώ κάποια πειράματα σκέψης διευκολύνουν την διεξαγωγή συμπερασμάτων, κάποια άλλα έχουν σχεδιαστεί για στηρίζουν την λογική σε εικασίες και είναι απίθανο να πλήρη «δώσουν λύση» στο σύνολό τους.

Τα πειράματα σκέψης ποικίλουν από φιλοσοφικά σε πρακτικά. Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου πειράματος είναι η διαμόρφωση υποθέσεων σχετικά με τον τρόπο που κάποιος θα αντιδρούσε σε μια δεδομένη κατάσταση με περιορισμένες επιλογές και αποτελέσματα.

- **Μη προσκόλληση στον αντίστροφο συλλογισμό**

Ο αντίστροφος συλλογισμός χρησιμοποιεί το αντίθετο μιας αληθούς κατάστασης για να απαντήσει σε μια ερώτηση ή υποθετική κατάσταση. Για παράδειγμα, μια αρχική δήλωση θα μπορούσε να είναι: *«Αν προσθέσεις αλάτι στο κρέας, η γεύση του θα αλλάξει.»*

Αυτή η δήλωση είναι πλήρως λογική και ακριβής. Τελικά, αν προσθέσει κανείς αλάτι στο κρέας, η γεύση του πράγματι αλλάζει. Ωστόσο, η αντίστροφη δήλωση – *«Αν δεν προσθέσεις αλάτι στο κρέας, η γεύση του δεν θα αλλάξει.»* - δεν είναι λογική ή ακριβής.

Αυτό ισχύει γιατί υπάρχουν πολλοί τρόποι να αλλάξει κανείς την γεύση του κρέατος, προσθέτοντας, για παράδειγμα, ζάχαρη. Ο αντίστροφος συλλογισμός μπορεί να είναι αποτελεσματικό εργαλείο λογικής σε δεδομένες καταστάσεις, αλλά είναι και μια επικίνδυνη πλάνη της λογικής όταν επικαλείται.

Οι αντίστροφες δηλώσεις είναι απλά ένα είδος πλάνης της λογικής. Άλλοι υποστηρίζουν ότι ένα δεδομένο αποτέλεσμα είναι αληθές επειδή δεν μπορεί να διαψευστεί και καταλήγουν στο συμπέρασμα ενός επιχειρήματος πριν καν αυτό ερμηνευθεί.

- **Επαλήθευση στοιχείων χρησιμοποιώντας μια ποικιλία πηγών**

- **Επαλήθευση στοιχείων χρησιμοποιώντας μια ποικιλία πηγών**

Στοιχεία, αριθμοί και στατιστικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να τροποποιηθούν έτσι ώστε να υποστηρίξουν οποιαδήποτε γνώμη ή μόδα. Μεροληψίες επιλογής ακόμα και εσκεμμένη

χειραγώγηση, άφθονοι τρόποι με τους οποίους τα στοιχεία μπορούν να διαστρεβλωθούν, κάνουν την εξακρίβωση των στοιχείων απαραίτητη.

Μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της αναλυτικής σκέψης είναι η ικανότητα αποσύνθεσης του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία και οι αριθμοί συλλέγονται. Τα διαγράμματα απεικονίζουν δημοσκοπήσεις, πολλοί από τους αριθμούς των δημόσιων δεδομένων τους δεν είναι τόσο ακριβείς όσο φαίνονται να είναι αρχικά.

Για παράδειγμα, μια δημοσκόπηση για ένα αμφιλεγόμενο κοινωνικό θέμα μπορεί εύκολα να λοξοδρομήσει προς την μια ή την άλλη κατεύθυνση διαλέγοντας ένα προκατειλημμένο κοινό. Μια δημοσκόπηση στην ερώτηση «Πρέπει να φτιάχνονται ποδηλατοδρόμοι σε όλους τους δρόμους;» θα πάρει διαφορετική απάντηση από ένα κοινό ποδηλατιστών, για παράδειγμα, απ' ότι θα έπαιρνε από ένα κοινό οδηγών αυτοκινήτων.

Όταν οι άνθρωποι συναντούν ένα επιχείρημα που βασίζεται αποκλειστικά σε στοιχεία και αριθμούς, πρέπει να κοιτούν τις πηγές αυτών των στατιστικών και τον τρόπο συλλογής τους. Ίσως βρεθεί ένας αποκαλυπτικός παράγοντας στην συλλογή στοιχείων ή στις ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να πάρουν συνέντευξη από τους ερωτηθέντες οι οποίοι δείχνουν προκατάληψη ή χειραγώγηση.

- **«Διαπληκτισμός» ιδεών για βαθύτερη κατανόηση**

Εάν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ιδέες τους είναι αδιάτρητες τότε θα πρέπει να δοκιμάσουν την ισχύ του επιχειρήματός τους συζητώντας με κάποιον που έχει αντίθετη άποψη. Η έκθεσή τους σε αντίθετες απόψεις και επιχειρήματα είναι ο καλύτερος τρόπος για να εντοπίσουν ελαττώματα στον συλλογισμό τους.

Όταν οι άνθρωποι μελετούν ένα θέμα εις βάθος και αποκτούν μια συγκεκριμένη άποψη, είναι εύκολο να αγνοήσουν τα αποδεικτικά στοιχεία που αντιτίθεται στην άποψή τους.

Επομένως είναι ωφέλιμο να εκτίθενται σε νέες πληροφορίες, ενδιαφέρουσες στατιστικές και πειστικά αποδεικτικά στοιχεία αντίθετα του επιχειρήματος τους συζητώντας με ανθρώπους που έχουν αντίθετες απόψεις. Ίσως δεν είναι εύκολο, αλλά είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να κάνουν την ικανότητα αναλυτικής σκέψης και εντοπισμού λαθών ανάλυσης πολύ πιο αποτελεσματική.

2.3. Επινοητικότητα

Η επιχειρηματική επινοητικότητα αναφέρεται στην ικανότητα αυτο-ελέγχου και καθοδήγησης της συμπεριφοράς με σκοπό την επιτυχή αντιμετώπιση δύσκολων, αγχωτικών και απαιτητικών καταστάσεων (Meichenbaum, 1977). Η επιχειρηματική επινοητικότητα αποτελείται από τρεις γενικές ικανότητες – γνωστική, συναισθηματική και προσανατολισμένη στην δράση (Kapungo & Misra, 1992). Οι ικανότητες αυτές αναφέρονται στις πνευματικές επιδεξιότητες που διευκολύνουν την επιτυχή προσαρμογή στις δυσκολίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι ο συντονισμός λειτουργιών, δραστηριοτήτων και δράσεων κατά την αποδοχή ευκαιριών και την δημιουργία οργανισμών. Η επιχειρηματική συμπεριφορά βρίσκεται σε συνάρτηση με την επιχειρηματική επινοητικότητα. Οι Sasi και Sendil (2000) συμπεραίνουν ότι αν υποθέσουμε ότι η επιχειρηματική επινοητικότητα επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά, τότε η ικανότητα πρόβλεψης ενδυναμώνεται. Το να είναι κανείς επινοητικός είναι ότι χρειάζεται για να αναδειχτεί σε επιτυχημένο επιχειρηματία. Η επινοητικότητα προσφέρει ένα πλούσιο κατασκευάσμα στον τομέα της επιχειρηματικότητας που συνδυάζει την δημιουργική αξιοποίηση, όχι μόνο των οικονομικών πόρων, αλλά και πλήθος άλλων μη οικονομικών πόρων που οδηγούν στην πάγια επιβίωση και σταθερή επίδοση. **Η επινοητικότητα περιλαμβάνει καινοτομία, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, αφοσίωση, όραμα και αισιοδοξία.** Ο Min (1999) θεωρεί την δημιουργικότητα, τον οραματισμό, την αισιοδοξία και την πρωτοτυπία τις σημαντικότερες αρετές με τις οποίες καταρτίζεται ένας επιχειρηματίας. Οι Gartner (1990) και Saayman et al. (2008) επισημαίνουν επίσης την συμβολή της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα. Ο Drucker (2012) αναφέρει ότι όσους επιχειρηματίες έχει συναντήσει έχουν «δεσμευτεί προς την συστηματική εξάσκηση καινοτομίας». Ο Levitt (2022) χαρακτηρίζει την δημιουργικότητα «περισσότερο ως βάρος, παρά ως αποκορύφωμα» κι αυτό λόγω της έλλειψης δημιουργικών ανθρώπων στον επιχειρηματικό τομέα. Σύμφωνα με τους Russell και Faulkner (2004), σε περιόδους αναταραχής είναι που οι επιχειρηματίες είναι συχνότερα επινοητικοί εντοπίζοντας ευκαιρίες στο περιβάλλον και χρησιμοποιώντας την δημιουργικότητα για να φέρουν την καινοτομία. Συνεπώς, όλα τα πορίσματα συστήνουν την επινοητικότητα ως μία βασική αρετή ενός επιχειρηματία.

2.4. Πρακτικές συμβουλές για το πώς να είστε επινοητικοί

Στην πραγματικότητα η ζωή δεν μας δίνει έτοιμες λύσεις στο χέρι για να λύσουμε τα προβλήματα και τις καταστάσεις που έχουμε να αντιμετωπίσουμε. Αν βρεθείς σε μια δύσκολη κατάσταση, μερικές φορές πρέπει να χρησιμοποιήσεις ότι διαθέτεις, μαζί με λίγη δόση δημιουργικότητας και ευφερετικότητας, ώστε να ανταπεξέλθεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές γενικές συμβουλές.

Να είσαι προετοιμασμένος. Δεν μπορείς να περιμένεις τα πάντα, αλλά μπορείς να περιμένεις πολλά πράγματα, και όσα περισσότερα μπορείς να προετοιμάσεις έγκαιρα, τόσες περισσότερες πηγές θα έχεις διαθέσιμες να αξιοποιήσεις όταν αντιμετωπίζεις ένα πρόβλημα. Επίσης, βρες τρόπους να χαλιναγωγήσεις μελλοντικά προβλήματα, αν μπορείς. Η πρόληψη είναι η καλύτερη θεραπεία!

Να αξιολογείς την κατάσταση. Όταν προκύπτει μια απαιτητική κατάσταση, προσπάθησε να αποσαφηνίζεις και να ορίζεις το πρόβλημα όσο τον δυνατόν καλύτερα. Είναι προτιμότερο να βρεις μια λύση στο πρόβλημα από το να αγχώεσαι. Αυτό μπορείς να το μάθεις εκπαιδεύοντας το μυαλό σου κάθε φορά που αρχίζεις να ανησυχείς.

Να αξιολογείς αυτά που έχεις διαθέσιμα. Το να είσαι επινοητικός σημαίνει, πάνω απ' όλα, να χρησιμοποιείς τους διαθέσιμους πόρους με σύνεση και δημιουργικότητα. Μην ξεχνάς ότι δεν μπορείς να βρεις παντού πόρους. Έχεις πρόσβαση, ή μπορείς να αποκτήσεις κάποιο ή κάποια από τα παρακάτω: άνθρωποι, επικοινωνία, πληροφορίες, χρήματα, χρόνο;

Να δουλεύεις αναδρομικά. Πάρε απόθεμα από αυτά που έχεις διαθέσιμα, και μετά συλλογίσου πώς μπορείς να τα εφαρμόσεις στο πρόβλημα.

Να «αμφισβητείς» τους κανόνες. Χρησιμοποίησε πράγματα με πρωτότυπους τρόπους ή πήγαινε αντίθετα στην συμβατική σοφία ή κοινωνικές νόρμες, αν βοηθάει. Να είσαι προετοιμασμένος να αναλάβεις την ευθύνη, τις αποζημιώσεις, ή να απολογηθείς αν υπερβείς τα όρια.

Να είσαι δημιουργικός. Σκέψου τις μη συμβατικές πιθανότητες αλλά και τις εμφανείς ή πρακτικές. Ίσως εμπνευστείς από αυτές για να φτάσεις σε μια εφικτή λύση.

Να πειραματίζεσαι. Δοκιμές και λάθη μπορεί να είναι χρονοβόρα, αλλά αν δεν έχεις καθόλου εμπειρία για μια ορισμένη κατάσταση, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να την αποκτήσεις. Στην τελική, θα μάθεις τι δεν δουλεύει.

Να εκμεταλλεύεσαι την κατάσταση, όπου είναι δυνατό. Αν έχασες μια ευκαιρία προσπάθησε να ασχοληθείς με οτιδήποτε ουσιαστικό, μέχρι να σου παρουσιαστεί ξανά μια παρόμοια ευκαιρία.

Να αυτοσχεδιάζεις. Μην περιορίζεσαι στο σκεπτικό ότι μόνο μια μόνιμη λύση ταιριάζει. Χρησιμοποίησε ότι έχεις στην διάθεσή σου για να βρεις μια προσωρινή λύση.

Να αρπάζεις ευκαιρίες. Αν μια ευκαιρία σου παρουσιαστεί, κάνε ότι καλύτερο μπορείς για να την αξιοποιήσεις. Μην σκέφτεσαι πολύ!

Να δρας άμεσα. Συχνά μια αποτελεσματική λύση έρχεται με μια γρήγορη ανταπόκριση. Να είσαι αποφασιστικός, και από τη στιγμή που η απόφαση έχει ληφθεί, μην το αναλύεις πάρα πολύ, απλά δράσε!

Να μαθαίνεις από τα λάθη σου. Αν χρειάστηκε κάποτε να αγωνιστείς για να διορθώσεις ένα πρόβλημα, ανέλαβε δράση ώστε να σιγουρευτείς ότι δεν θα ξαναγίνει. Αν δοκίμασες κάτι και δεν δούλεψε, δοκίμασε κάποιον άλλον τρόπο την επόμενη φορά.

Να είσαι επίμονος. Αν εγκαταλείψεις την προσπάθεια πριν λυθεί το πρόβλημα, τότε δεν έχεις λύσει τίποτα. Προσπάθησε ξανά, δοκίμασε δεκάδες ή ακόμα και εκατοντάδες τρόπους, αν χρειαστεί. Ποτέ μην θεωρείς την μη επιτυχία ως αποτυχία – αντιμετώπισέ την ως εξάσκηση. Δες την θετική πλευρά σε κάθε περίπτωση.

3. Η θέση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων στους Περιφερειακούς

Οργανισμούς

Η έρευνα FIERE για την ανάλυση αναγκών σε δεξιότητες αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας το οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί σε κάθε μια από τις χώρες εταίρους FIERE μέσα στο 2015. Συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα από την έρευνα αναδεικνύουν τις βασικές δεξιότητες οι οποίες και θα αποτελέσουν τον πυρήνα των διαφόρων εκπαιδευτικών ενοτήτων, δηλαδή:

- Ενότητα 1: δημιουργικότητα και καινοτομία,
- Ενότητα 2: αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα,
- Ενότητα 3: ηγεσία και ευελιξία.

3.1. Βασικά Συμπεράσματα έρευνας

Τα βασικά συμπεράσματα από την Έρευνα FIERE για τις Ανάγκες σε Δεξιότητες μπορούν να τεκμηριώσουν, είτε άμεσα είτε έμμεσα, την σπουδαιότητα των δεξιοτήτων της αναλυτικής σκέψης και επινοητικότητας, καθώς επεκτείνουν τις δυνατότητες ενός οργανισμού που προωθεί την ανάπτυξη περιφερειών ως προς την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Τα συμπεράσματα της έρευνας έχουν ως εξής:

Βουλγαρία

- Όσον αφορά τις δεξιότητες που απαιτούνται από οργανισμούς, οι άντρες χαρακτηρίστηκαν επινοητικοί, ευέλικτοι και καθοδηγούμενοι από τα μέγιστα αποτελέσματα, ενώ οι γυναίκες δίνουν έμφαση στην ευελιξία και την αναλυτική σκέψη.
- Οι άντρες του εθελοντικού τομέα ξεχώρισαν την διαχείριση εργασιών και την επινοητικότητα, ως τις πιο σημαντικές δεξιότητες.

Ελλάδα

- Ανάμεσα στις δεξιότητες που απαιτούνται από τους οργανισμούς των συμμετεχόντων, η αναλυτική σκέψη και η προνοητικότητα εκτιμήθηκαν ιδιαίτερα.
- Η αναλυτική σκέψη και η προνοητικότητα θεωρήθηκαν οι δύο πιο σημαντικές δεξιότητες για την διεκπεραίωση του ρόλου τους.

Ισλανδία

- Όσον αφορά τις δεξιότητες που απαιτούνται από τον οργανισμό, οι συμμετέχοντες που προέρχονται από τον δημόσιο τομέα πρέπει να είναι επινοητικοί και ευέλικτοι.
- Συνολικά, υπήρχε ομοφωνία ανάμεσα στους συμμετέχοντες (γυναίκες και άντρες) ότι η επινοητικότητα κατατάσσεται στις πιο αξιολογούμενες δεξιότητες.

Ιρλανδία

- Γυναίκες και άντρες προερχόμενοι από δημόσιους οργανισμούς συμφώνησαν ότι η επινοητικότητα είναι η πιο σημαντική δεξιότητα που απαιτείται από τον οργανισμό τους.

Επιπλέον, οι γυναίκες μόνο συμφώνησαν ότι είναι πολύ σημαντικό να είναι κανείς αναλυτικός.

- Συνολικά, υπήρχε ομοφωνία ανάμεσα στους συμμετέχοντες (γυναίκες και άντρες) ότι οι πιο πολύτιμες δεξιότητες είναι οι εξής: διαχείριση εργασιών, επινοητικότητα εργαζομένων, επίλυση προβλημάτων και προνοητικότητα.

Ιταλία

- Σύμφωνα με όλους τους συμμετέχοντες, καινοτομία/δημιουργικότητα και εργασιακή επινοητικότητα θεωρούνται οι πιο σημαντικές δεξιότητες στους αντίστοιχους οργανισμούς τους.
- Για τους άντρες διερωτούμενους του δημόσιου τομέα, οι πιο σημαντικές δεξιότητες στις οποίες οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται είναι: ηγεσία, επινοητικότητα, επιδίωξη στόχων και επίλυση προβλημάτων.
- Στους ισχύοντες ρόλους τους μέσα στους οργανισμούς, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έπρεπε να είναι πιο παθιασμένοι με την δουλειά τους, ευέλικτοι, προνοητικοί, αναλυτικοί και να επιλύουν προβλήματα.

Πορτογαλία

- Συνολικά οι πιο σπουδαίες δεξιότητες για τους οργανισμούς των συμμετεχόντων ήταν η επινοητικότητα και ευελιξία.

Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τα συμπεράσματα των αντίστοιχων ερευνών που διεξήχθησαν από κάθε έναν εταίρο FIERE στις περιφέρειές τους, συγκεντρωτικές αναφορές για την κάθε χώρα είναι αναρτημένες στην ιστοσελίδα¹ του FIERE.

¹ <http://www.fiereproject.eu/index.php/reports/>

4. Συνεισφορά του προγράμματος FIERE – παραδείγματα Καλών

Πρακτικών

Αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνει περιλήψεις μελετών περιπτώσεων, που είναι πιο σχετικές κυρίως λόγω της αντίστοιχης τρέχουσας εκπαιδευτικής ενότητας και των δεξιοτήτων που αυτή εστιάζει, δηλαδή της αναλυτικής σκέψης και επινοητικότητας.

Οι μελέτες περιπτώσεων εντοπίζονται και αναπτύσσονται από τους εταίρους του προγράμματος για να εκπληρώσουν τους στόχους της Εκπαιδευτικής Ενότητας Νο 2 «Αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα ως μέσα αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών/πολιτών», και είναι οι ακόλουθες:

- Η περίπτωση του **«Βελτιώνω την πόλη μου»** (που προσφέρεται από την Allweb, Ελλάδα).
- Η μελέτη περίπτωσης του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs: **Δημιουργώντας ένα Οικοσύστημα Ανοιχτό στην Καινοτομία** (που προσφέρεται από το WIT, Ιρλανδία).

4.1. Περίληψη της Μελέτης Περίπτωσης 1: «Βελτιώνω την πόλη μου»

Η Καλή Πρακτική «Βελτιώνω την πόλη μου» αναφέρεται σε μια «καινοτομική και επιχειρηματική» πρωτοβουλία που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται από τον Δήμο Θέρμης, που βρίσκεται ανατολικά του Νομού Θεσσαλονίκης (περιφέρεια κεντρικής Μακεδονίας), σε μια απόσταση δεκαπέντε (15) χιλιομέτρων από το μητροπολιτικό κέντρο Θεσσαλονίκης. Ο Δήμος Θέρμης αποτελείται από δεκατέσσερις (14) τοπικές κοινότητες και καταλαμβάνει μια περιοχή περίπου 386 χλμ².

Η υπηρεσία του «Βελτιώνω την πόλη μου» δίνει την δυνατότητα στους πολίτες του Δήμου Θέρμης να αναφέρουν υπάρχοντα και /ή αναπτυσσόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζει η περιοχή, όπως λακκούβες, παράνομη ρίψη σκουπιδιών, ελαττωματικά φώτα δρόμου, κατεστραμμένα πλακάκια πεζοδρομίου, και παράνομες διαφημιστικές πινακίδες. Τα υποβαλλόμενα θέματα εκθέτονται στον χάρτη της πόλης. Οι χρήστες μπορούν να προσθέσουν φωτογραφίες και σχόλια. Επίσης, μπορούν να προτείνουν λύσεις για την βελτίωση της γειτονιάς τους.

Τα «προβλήματα» που ο Δήμος αντιμετώπιζε ήταν μάλλον σοβαρά:

- Ελλιπής επικοινωνία με τους πολίτες,

- Αρνητικά συναισθήματα προς τις Αρχές του Δήμου,
- Διαιώνιση προβλημάτων και
- Υποβάθμιση του περιβάλλοντος της περιοχής.

Μέσα από ένα οργανωμένο Σχέδιο καινοτομικών παρεμβάσεων, το οποίο βασιζόταν, σε μεγάλο βαθμό, στην δημιουργικότητα του προσωπικού του Δήμου και την χρήση της τεχνολογίας, η κατάσταση βελτιώθηκε και τα προβλήματα αποκαταστάθηκαν. Εν συντομία, η κύρια «καινοτομική» λύση που επινοήθηκε και εφαρμόστηκε ήταν η δημιουργία μιας πλήρως διαδραστικής Βάσης Δεδομένων όπου οι πολίτες αναφέρουν τα προβλήματά τους, ελέγχουν την δράση που οι υπηρεσίες του Δήμου λαμβάνουν καθώς και την ανατροφοδότηση στους πολίτες σε πραγματικό χρόνο.

Γενικά, η διαδικασία εφαρμογής θεωρήθηκε επιτυχημένη! Από το 2011, όταν η νέα Υπηρεσία ξεκίνησε την λειτουργία της, ελήφθησαν περισσότερες από 1000 αναφορές πολιτών και τα αναφερόμενα προβλήματα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, επιλύθηκαν με επιτυχία.

Η Εφαρμογή έχει γίνει ευρέως γνωστή και πολλές τοπικές αρχές της χώρας, αλλά και οργανισμοί από διάφορες Ευρωπαϊκές και μη Ευρωπαϊκές χώρες, έχουν επικοινωνήσει με τον Δήμο σχετικά με τις πιθανότητες μεταφοράς και υιοθεσίας.

Τα προβλήματα που έπρεπε να ξεπεραστούν είχαν να κάνουν με την κατανοητή και αναμενόμενη εσωτερική «αντίσταση στην αλλαγή», που αποδίδεται κυρίως σε κάποιους φορείς που δίσταζαν να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα με τα οποία δεν ήταν εξοικειωμένοι. Από την άλλη πλευρά, ο κύριος παράγοντας που βοήθησε την αντιμετώπιση των δυσκολιών ήταν η «πολιτική βούληση» που εκφράστηκε από τον Δήμαρχο για να προχωρήσει στην εφαρμογή του προγράμματος «Βελτιώνω την πόλη μου».

Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η διαθεσιμότητα επιδότησης από την ΕΕ και η συμβολή μεταβιβάσιμης διεθνούς τεχνικής εξειδίκευσης και βοήθειας, ήταν επίσης σημαντικός παράγοντας στην άμβλυση «κινδύνων» και εμποδίων. Η «Πολιτική θέληση», από μόνη της, ίσως δεν επαρκούσε, αν οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι έπρεπε να εκτραπούν από άλλες χρήσεις. Παρόμοια σχόλια ίσως μπορούν να περιγράψουν και το χρονοδιάγραμμα που αποδόθηκε για το πρόγραμμα στο σύνολό του.

4.2. Περίληψη της Μελέτης Περίπτωσης 2: Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs

Η μελέτη περίπτωσης του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs εξερεύνησε τον ρόλο κλειδί που παίζουν τα άτομα στην ίδρυση του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs και στην εξέλιξή του σε ένα οικοσύστημα ανοιχτό στην καινοτομία. Η κεντρική έννοια της καινοτομίας στο πρότυπο ArcLabs είναι η δυναμική που δημιουργείται από την συστέγαση ακαδημαϊκών και ερευνητών στην Ομάδα Συστημάτων Λογισμικού Τηλεπικοινωνίας (TSSG) και στο Κέντρο Επιχειρησιακής Ανάπτυξης και Περιφερειακής Οικονομίας (CEDRE), μηχανικών (στην TSSG) και επιχειρηματιών (στο CEDRE) και νεοσύστατων εταιριών στο κέντρο θερμοκοιτίδας. Ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι να επεξηγήσει πώς τα άτομα που έχουν αληθινό όραμα και επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της οικονομίας της περιφέρειας μπορούν να υποστηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη εμπλουτίζοντας την έρευνα και ενισχύοντας την ικανότητα μιας περιφέρειας να απορροφήσει την καινοτομία.

Ο σκοπός του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs είναι να παρέχει στους επιχειρηματίες (με υψηλές προοπτικές ανάπτυξης) και στις κοινοπραξίες που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο την υποστήριξη που χρειάζονται για να επιτύχουν στις εθνικές και διεθνείς αγορές. Το ArcLabs στοχεύει στην επιτάχυνση της επιχειρηματικής ανάπτυξης παρέχοντας υπηρεσίες συμβούλων επιχειρήσεων, καθοδήγησης και επίσης πρόσβαση στις πηγές R&D του Εκπαιδευτικού Κέντρου Τεχνολογίας Waterford. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο Τεχνολογίας Waterford έχει δημιουργήσει ένα επιτυχημένο πρότυπο συστεγασμένης έρευνας, νεοσύστατων επιχειρήσεων και επιχειρησιακής κατάρτισης μέσα από το πρότυπο ArcLabs. Το κλειδί για την εφαρμοσμένη προσέγγιση είναι η δυνατότητα μεταφοράς ανθρώπινου κεφαλαίου ανάμεσα στα τρία στοιχεία καθώς η έρευνα παράγει την τεχνογνωσία και την πνευματική ιδιοκτησία, και βοηθά τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο να αναπτύξουν τις τεχνολογίες τους. Η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων προσφέρει την φυσική υποδομή καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα προγράμματα επιχειρηματικής ανάπτυξης που προσφέρονται από το ArcLabs είναι αγωγοί επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν πρόσβαση στην έρευνα και να χρησιμοποιήσουν υπηρεσίες επιχειρηματικής θερμοκοιτίδας.

Η δημιουργία νέου τέτοιου περιβάλλοντος απαιτεί πολύ χρόνο, αφοσίωση και πρόβλεψη και το πρότυπο ArcLabs προσφέρει έναν χάρτη για μικρές και μεμονωμένες περιφέρειες για το πώς μπορούν να χτίσουν συστήματα ανοιχτά στις καινοτομίες αναπτύξουν ειδίκευση στην περιφέρεια και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη περιφερειακής οικονομίας (Ο' Gorman και Donnelly, 2014). Το

Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs, ήδη από την ίδρυσή του το 1996 έχει εξασφαλίσει επιδοτήσεις που ξεπερνούν τα εθνικά και Ευρωπαϊκά επίπεδα με σκοπό την βασική και εφαρμοσμένη έρευνα και την εμπορευματοποίηση της έρευνας.

5. Συμπεράσματα

Η προώθηση επιχειρηματικότητας και καινοτομίας υπηρετεί διάφορους σκοπούς – είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που ενθαρρύνει την οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας σε εθνικό αλλά και περιφερειακό επίπεδο, χαρίζει ευκαιρίες σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες να επιτύχουν στην έρευνα εργατικής αγοράς, κτλ.

Συνεπώς, το πρόγραμμα FIERE υποστηρίζει ενεργά την βασική ιδέα ότι στις περιφερειακές οικονομίες, οι δημόσιοι οργανισμοί, οι κοινωνίες και οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να γίνουν ακόμα πιο επιχειρηματικοί και καινοτόμοι με τρόπο που να οργανώνονται και να παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες και πολίτες συνολικά. Το FIERE στοχεύει στην υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και περιφερειακών οικονομιών εστιάζοντας συγκεκριμένα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας καθώς και στις ιδιότητες φορέων χάραξης πολιτικής γραμμής, διευθυντών, διαχειριστών, υπεύθυνων επιχειρηματικής ανάπτυξης, κοινοταρχών, ιδρυτών κοινότητας και κοινωνικών εταιριών, και τέλος οργανωτών/διευθυντών τοπικών κοινοτικών μονάδων.

Οι εταίροι FIERE αναγνωρίζουν ότι η υφιστάμενη κατάρτιση καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και δημιουργικότητας έχει προσφερθεί ως σήμερα σε οργανισμούς με έδρα στην περιφέρεια αποσπασματικά και επί τούτω. Το πρόγραμμα FIERE εστιάζει στην εκπαίδευση των μελών μιας μεγάλης ποικιλίας περιφερειακών οργανισμών αλλά έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην αντιμετώπιση αναγκών κοινοτικών και εθελοντικών οργανισμών υπο-περιφερειών οι οποίοι επιδιώκουν να εδραιώσουν τις δυνατότητες στην τοπική οικονομία και κοινωνία.

Επομένως, το FIERE στοχεύει να βοηθήσει περιφερειακά εκπαιδευτικά κέντρα να εξελίξουν τις περιφέρειές τους σε καινοτόμους και επιχειρηματικούς χώρους, δουλεύοντας από κοινού με άλλους περιφερειακούς μετόχους. Η κύρια ιδέα του προγράμματος είναι να υποστηρίξει τα μέλη περιφερειακών οργανισμών και να τα βοηθήσει να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Ακόμη ένας στόχος του FIERE είναι να καταρτίσει τους φορείς

χάραξης πολιτικής γραμμής και τους διευθυντές περιφερειακών οργανισμών (περιφερειακές αρχές, εμπορικά επιμελητήρια, συλλόγους/δίκτυα) με δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας ώστε να είναι ικανοί να αναπτύξουν καινοτόμες και επιχειρηματικές πολιτικές και προγράμματα.

Τα **οφέλη** για τους περιφερειακούς οργανισμούς που προκύπτουν από την συμμετοχή τους σε διεξαχθέντα μαθήματα κατάρτισης χρησιμοποιώντας υλικά και εκπαιδευτικό περιεχόμενο επεξεργασμένο από το πρόγραμμα FIERE μπορούν να απεικονιστούν ως εξής:

- Οι περιφερειακοί οργανισμοί θα έχουν ευκαιρίες να ενισχύσουν τις ικανότητές τους στον σχεδιασμό δράσεων και υπηρεσιών για την βελτίωση της κοινωνικο-οικονομικής κατάστασης της περιφέρειάς τους, μετατρέποντάς τες σε καινοτόμα και επιχειρηματικά κέντρα,
- Το προσωπικό της περιφέρειας, της υπο-περιφέρειας και των εθελοντικών οργανισμών θα αποκτήσει πρόσβαση στην εκπαίδευση καινοτόμου επιχειρηματικότητας,
- Το σύνολο δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας θα εμπλουτιστεί με την υποδομή εκπαιδευτικών κέντρων στις περιφέρειες.
- Τα περιφερειακά εκπαιδευτικά κέντρα θα υποστηριχθούν στην προσπάθειά τους να μετατρέψουν τις περιφέρειες σε καινοτόμα και επιχειρηματικά κέντρα, και να υλοποιήσουν τις ιδέες σε εργασίες.
- Οι περιφερειακοί οργανισμοί θα αυξήσουν την δυνατότητά τους να αναπτύξουν καινοτόμες δημοσιο-ιδιωτικές συνεργασίες για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις εργασιακών, οικονομικών, κλιματικών μεταρρυθμίσεων, κτλ.

Με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας στους περιφερειακούς οργανισμούς, το πρόγραμμα εργασίας FIERE για την βελτίωση της κατάρτισης παρέχει εγχειρίδια για τους εκπαιδευτές/καθοδηγητές/συμβούλους και τους ενήλικες μαθητευομένους – δηλαδή το Εγχειρίδιο Εισηγητών και το Εγχειρίδιο Μαθητών. Τα εγχειρίδια προσφέρουν πρόσθετα μαθησιακά υλικά για να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες της καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Τα εγχειρίδια επίσης περιέχουν περιλήψεις μελετών περιπτώσεων για το πώς περιφερειακοί οργανισμοί έχουν (επιτυχώς ή ανεπιτυχώς) προσεγγίσει την καινοτόμο επιχειρηματικότητα ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι περιφέρειές τους.

Ο στόχος για την παραγωγή ενός Εγχειριδίου Μαθητών είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες του προγράμματος κατάρτισης να αποκτήσουν δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας και να επιδείξουν τον τρόπο και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αξιοποιούνται αυτές οι δεξιότητες για την εξέλιξη των περιφερειών τους. Η δομή αυτού του εγχειριδίου αντικατοπτρίζει τις βασικές ενότητες του προγράμματος κατάρτισης. Ένας βασικός σκοπός του εγχειριδίου είναι να βοηθήσει τους μαθητές να εφαρμόσουν τις βασικές έννοιες της καινοτόμου επιχειρηματικότητας στις δραστηριότητες του οργανισμού και η καλύτερη μελέτη περίπτωσης πρακτικής εδώ θα χρησιμοποιηθεί για να επεξηγήσει πώς οι περιφερειακοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει αυτές τις βασικές έννοιες για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της περιφέρειας καθώς και την ικανότητα να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη αυτού του εγχειριδίου για τους εκπαιδευτές (και περιφερειακούς εκπαιδευτές/καθοδηγητές/συμβούλους) στοχεύει στην προσφορά πρόσθετων μαθησιακών πηγών στην υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Το εγχειρίδιο επίσης περιλαμβάνει τις προαναφερθείσες μελέτες περιπτώσεων τις οποίες ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει για να επεξηγήσει πώς εφαρμόζονται οι δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας από τους περιφερειακούς οργανισμούς για να την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης. Σημαντικό επίσης είναι και το γεγονός ότι το εγχειρίδιο καθοδηγεί τους εκπαιδευτές να ελέγξουν και να αξιολογήσουν την απόκτηση δεξιοτήτων από τους μαθητές.

Η υποστήριξη των μαθητών σε ένα περιφερειακό επίπεδο κατάρτισης δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας απαιτεί εισηγήσεις από ένα δίκτυο καθοδηγητών με περιφερειακή έδρα. Οι εταίροι FIERE σχεδιάζουν να εγκαθιδρύσουν ένα δίκτυο καθοδηγητών/συμβούλων σε κάθε χώρα εταίρο οι οποίοι θα αναλάβουν την μαθησιακή διαδικασία, θα την διευκολύνουν με την αφομοίωση των δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας και θα βοηθήσουν στην αξιοποίηση των αποκτηθέντων δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας ώστε να αναπτύξουν καινοτόμες και επιχειρηματικές στρατηγικές και δράσεις για τις περιφέρειές τους.

Αναφορές

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston: Harvard Business School Press, 111-127.

Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing, 5 (1): 15-28.

Kanungo R. N. and Misra S., (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills, Human Relations, 45 (12), 1311-1332.

Kennedy, M., Fisher, M. B., & Ennis, R. H. (1991). Critical thinking: Literature review and needed research. In L. Idol & B.F. Jones (Eds.), Educational values and cognitive instruction: Implications for reform (pp. 11-40). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum & Associates.

Lai, E. (2011). Critical Thinking: A Literature Review – Research Report. ‘Always Learning’ Series: Pearson. Retrieved from:

<http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/CriticalThinkingReviewFINAL.pdf>

Levitt, T. (2002). Creativity is not enough, in Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, pp.155-179.

Lewis, A., & Smith, D. (1993). Defining higher order thinking. Theory into Practice, 32(3), 131–137.

Meichenbaum D. (1977). Cognitive Behavior Modification: An Integrative Approach. Plenum Press, New York.

Min, S. J. (1999). Made not born. Entrepreneur of the year magazine, 7 (1), 72-80.

Russell, R. and Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. Annals of Tourism Research, 31(3): 556-579.

Saayman, M., Douglas, M. and De Klerk, S.(2008). Attributes of entrepreneurs at an arts festival. Southern African Journal of Entrepreneurs and Small Business Management, 7 (3), 381-392.

Sasi Misra and Sendil Kumar E., (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour. Journal of Entrepreneurship, 9 (2), 135-154.

Sternberg, R. J. (1986). Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement National Institute of Education. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED272882.pdf>

Wegerif, R. (2002). Literature Review in Thinking Skills, Technology and Learning, Futurelab Series, Report 2. Harbourside, Bristol: Futurelab. Retrieved from:
http://archive.futurelab.org.uk/resources/documents/lit_reviews/Thinking_Skills_Review.pdf

Χρήσιμες Ιστοσελίδες

Analytical Mind – Offering new paradigms to improve performance and quality of life at work
<http://analytical-mind.com/>

Critical Thinking Web

FPSPi – Future Problem Solving Program International

<http://www.fpspi.org/>

<http://philosophy.hku.hk/think/>

Mindtools – Problem Solving

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.htm

Open Polytechnic – How to think critically and analytically

<http://www.openpolytechnic.ac.nz/study-with-us/study-resources-for-students/assignments/how-to-think-critically-and-analytically>

Oxford Economics – Analytical Tools and Models

<http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/delivery-formats/analytical-tools-and-models/overview>

Palgrave Study Skills – Critical and Analytical Thinking Skills

<http://www.palgrave.com/studentstudyskills/page/critical-and-analytical-thinking-skills/>

The Critical Thinking Community

<http://www.criticalthinking.org/>