

Πιλοτικό  
Πρόγραμμα  
Κατάρτισης

## Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενων

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Νο. 3

Ηγεσία και Ευελιξία για την  
Ενίσχυση της Καινοτομίας  
στον Δημόσιο και Εθελοντικό  
Τομέα

*Καθηγ. Bill O' Gorman  
Δρ. Valerie Brett*



**Waterford  
Institute  
of Technology**

## 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. 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 Νο3 : «Ηγεσία και Ευελιξία για την ενίσχυση της Καινοτομίας στο Δημόσιο και Εθελοντικό Τομέα» 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 Bill O' Gorman

Waterford Institute of Technology (Ιρλανδία)

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.....	4
1.3 Η δομή των ενότητων κατάρτισης.....	5
2. Οι έννοιες της Ηγεσίας και Ευελιξίας.....	5
3. Η θέση των εν λόγω δεξιοτήτων στους Περιφερειακούς Οργανισμούς.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.1. Έρευνα FIERE για την Ανάλυση Αναγκών σε Δεξιότητες.....	10
3.2. Βασικά Συμπεράσματα έρευνας σχετικά με τη σπουδαιότητα της «Ηγεσίας και Ευελιξίας» .....	11
4. Περιγραφή ενότητας.....	14
5. Περίληψες Μελετών Περιπτώσεων για την Ενότητα Ηγεσίας και Επινοητικότητας.....	16
5.1 Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 1: Κέντρο Καινοτομίας για νέους – ICY.....	17
5.2 Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 2: Libera Terra.....	18
5.3 Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 3: In.Cubo – «Εκκόλαψη» Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών.....	19
6. Συμπεράσματα.....	22
Αναφορές.....	23
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 Ενοτήτων 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 τον 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. Οι έννοιες της Ηγεσίας και Ευελιξίας

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρέχει μια σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την ενότητα της «Ηγεσίας και Καινοτομίας που ενισχύουν την Καινοτομία στους Δημόσιους και Εθελοντικούς Τομείς». Αυτή η ανασκόπηση εξετάζει την βιβλιογραφία σχετική με τα βασικά στοιχεία της ευελιξίας, της ηγεσίας και της ηγεσίας που θεωρείται μια μορφή ευελιξίας.

Η ευελιξία συχνά περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να «αντιμετωπίζει αγχωτικές καταστάσεις και να ανταπεξέρχεται σε αυτές αποτελεσματικά» (Holahan, Moos και Schaefer, 1996, σελ. 33). Η ευελιξία συχνά αναφέρεται ως μια μόνιμου τύπου συμπεριφορά, αφού δε μπορεί κανείς να είναι ευέλικτος σήμερα και να μην είναι ευέλικτος αύριο, εφόσον η ευελιξία σηματοδοτεί την προοπτική για εξέλιξη υπό αντίξοες συνθήκες (Patterson, 2001). Επιπλέον, η ευελιξία συχνά θεωρείται ως η ικανότητα του ατόμου να «αντιμετωπίζει επιτυχώς μεγάλες



αλλαγές, αντιξοότητες ή κινδύνους» (Congrad, 2002, σελ. 37). Ωστόσο, η ευελιξία, είναι κάτι περισσότερο από μια απλή ατομική «αντιμετώπιση» μέσα σε μια δύσκολη κατάσταση, αφού αναφέρεται στην ικανότητα για ευημερία και προσαρμογή (Richardson, 2002) και στην ιδιότητα να μπορεί κάποιος να μετατρέπει τις προκλήσεις σε ευκαιρίες (Lengnick-Hall και Beck, 2003).

Η ευελιξία συχνά αντανακλά την ικανότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει, να διαχειρίζεται και να μαθαίνει μέσα από δύσκολες καταστάσεις και μάλιστα η μάθηση είναι το κλειδί. Το γεγονός αυτό δίνει ιδιαίτερη σημασία στους οργανισμούς που εμπλέκονται στην δημιουργία και διαχείριση γνώσης (Stewart and O' Donnell, 2007). Επιπλέον, οι Sutcliffe and Vogus (2003) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους με την τόνωση της ευελιξίας των εργαζομένων. Η βιβλιογραφία σχετικά με την ευελιξία στοχεύει στην εκτίμηση ή αξιολόγηση των στρατηγικών που τα άτομα επιλέγουν, όταν αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις (Harland, Harrison, Jones and Reiter-Palmon, 2005), παρά στον αντίκτυπο ή την επιτυχία αυτών των επιλογών. Ωστόσο, η ευελιξία συχνά μελετάται στα πλαίσια της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς.

Οι ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται όταν η ζωή ή η δουλειά βρίσκονται σε ακμή είναι πολύ διαφορετικές από τις ηγετικές δεξιότητες που απαιτούν οι δύσκολοι καιροί (Patterson, 2001). Αυτό παρατηρείται βέβαια και σε πολλές άλλες δεξιότητες ή συμπεριφορές που απαιτούνται στο δημόσιο ή εθελοντικό τομέα εργασίας. Η βασική έννοια της ηγεσίας μέσα σε έναν χώρο εργασίας ή σε έναν σύλλογο, εθελοντική ομάδα ή κοινωνία συχνά συγχέεται με την διοίκηση του συλλόγου ή της κοινωνίας. Η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο ευκρινώς ξεχωριστά θέματα η διοίκηση αναφέρεται στους σκοπούς, τους στόχους και τον σωστό προϋπολογισμό ενώ η ηγεσία σημαίνει τη λήψη αποφάσεων, την καθοδήγηση και την διαχείριση αλλαγών (Kotter, 2001).

Είναι πολύ δύσκολο να αποδοθεί ένας ορισμός για την Ηγεσία. Ωστόσο, μπορεί να περιγραφεί ως «μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ολόκληρη ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού» (Northouse, 2010, σελ. 3). Η απόδοση ορισμού ή περιγραφής στην ηγεσία εστιάζει σε δύο βασικές προσεγγίσεις (1) την ηγεσία ως διαδικασία ή επιρροή και (2) την ηγεσία ως προσωπικό χαρακτηριστικό (Bass, 1991 - Kotter, 2001 - Zaccaro, 2007). Σύμφωνα με την ευρεία έννοια του όρου ένας Ηγέτης φέρνει τους ανθρώπους κοντά, σύμφωνα όμως με τον Bass (1991) Ηγέτης μετασχηματισμού είναι εκείνος που μπορεί να εμπνέει το μέλλον, παρέχει κίνητρα και ωθεί τους ανθρώπους προς αυτό το όραμα, διευθύνει την υλοποίηση του οράματος και χτίζει την ομάδα και την κάνει συνοδοιπόρο σε αυτή την διαδικασία.

Η Ευελιξία και Ηγεσία είναι δύο διαφορετικές δεξιότητες, όμως ο Harland (et al 2005) επιχειρηματολογεί υπέρ της σύνδεσης μεταξύ των δεξιοτήτων αυτών, καθώς η ευελιξία είναι ζωτική για την συνολική καταξίωση του ατόμου ως Ηγέτη. Η ευελιξία λειτουργεί σαν αγωγός παροχής ενέργειας για την αύξηση της παραγωγικότητας σε αντίξοες συνθήκες ή δύσκολες καταστάσεις (Patterson, 2001) και οι κύριες ιδιότητες ηγετικής δύναμης που χαρακτηρίζουν την ευελιξία είναι:

- Αισιοδοξία κατά την διάρκεια δύσκολων καταστάσεων
- Προσήλωση
- Διατήρηση ελαστικότητας στον τρόπο προσέγγισης του σκοπού
- Δράση και όχι αντίδραση
- Εφαρμογή ευελιξίας τηρώντας παράλληλα τις στρατηγικές σε δύσκολες καταστάσεις, αυτό αναφέρεται στην συντήρηση και άσκηση ευελιξίας.

Ίσως κάποιοι επιδεικνύουν ευελιξία και ηγετικές ικανότητες περισσότερο από κάποιους άλλους, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι τέτοιες δεξιότητες δεν διδάσκονται και δεν μαθαίνονται. Αρκετά συχνά συμβαίνει κάποιοι άνθρωποι απλά να μην ξέρουν πώς να είναι πιο ευέλικτοι, ή πώς να συμπεριφέρονται ως ηγέτες· οι αρετές ηγεσίας που αναφέρονται παραπάνω μπορούν να προσανατολίσουν τους ανθρώπους για το πόσο ευέλικτοι είναι και αν επιδεικνύουν κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς.

Ο Adair (2009) προτείνει η εξερεύνηση ηγετικής συμπεριφοράς στο άτομο να ξεκινάει από τον αναλογισμό προσωπικών εμπειριών και τον εντοπισμό εκείνων των γεγονότων/παραδειγμάτων που το άτομο θεωρεί απαραίτητα για μια επιτυχημένη ηγεσία. Μάλιστα, ο Adair (2009) διαφωνεί με την υιοθέτηση συγκεκριμένων στοιχείων ή χαρακτηριστικών που μπορεί να χαρακτηρίζουν μια ηγετική συμπεριφορά και αυτό οδηγεί στο επιχείρημα ότι «Ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι». Βέβαια ο Adair (2009) παραδέχεται ότι η ηγεσία, για να έχει αποτέλεσμα, προϋποθέτει συγκεκριμένες θεμελιώδεις αρετές, όμως «όλες οι ηγετικές αρετές μπορούν να καλλιεργηθούν, ορισμένες περισσότερο από κάποιες άλλες, με την εξάσκηση και την εμπειρία» (σελ. 10). Η βασική ιδέα, ότι οι ηγετικές αρετές μπορούν να προωθηθούν και να αναπτυχθούν ενισχύεται με την παραδοχή του Owen (2009), ο οποίος διεξήγε μια έρευνα σε άτομα που ασχολούνται με τον επιχειρηματικό τομέα σε όλα τα επίπεδα διαφόρων ειδών οργανισμού, ότι υπό κατάλληλες περιστάσεις ο καθένας μπορεί να γίνει Ηγέτης.

Ο όρος «ηγεσία» μπορεί να αποκρουστικός για τους μελλοντικούς συμμετέχοντες του προγράμματος κατάρτισης FIERE, αλλά ο στόχος του δεν είναι να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά να ενθαρρύνει τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις δημόσιου, εθελοντικού και κοινωνικού τομέα να σκέφτονται, να εξασκούν και να αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές. Οι εκπαιδευτικές ενότητες FIERE θα χρησιμοποιήσουν κατά βάση μελέτες περιπτώσεων για να δημιουργήσουν την βάση του περιεχομένου της ενότητας. Συνολικά οι εταίροι FIERE έχουν εντοπίσει επτά μελέτες περιπτώσεων οι οποίες απεικονίζουν διάφορα παραδείγματα για το πώς οι επιχειρηματικοί άνθρωποι μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στην περιφέρεια. Οι μελέτες περιπτώσεων θα χρησιμοποιηθούν σαν εργαλείο εξερεύνησης της ευελιξίας και ηγεσίας και θα αποτελέσουν έναυσμα για συζήτηση και δράση στα πλαίσια μαθημάτων ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι του δημόσιου και εθελοντικού τομέα που είναι εγγεγραμμένοι στο πρόγραμμα να διευρύνουν τις δεξιότητες ευελιξίας καθώς και τις ηγετικές ικανότητες.

### 3. Σημασία των δεξιοτήτων που προσδιορίζονται για τις περιφερειακές οργανώσεις

Οι εταίροι της FIERE διεξήγαγαν μία έρευνα Ανάλυσης Αναγκών Δεξιοτήτων για κάθε μία από τις χώρες εταίρους. Στόχος αυτής της έρευνας ήταν η απόκτηση ενός επιπέδου κατανόησης των επιχειρηματικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών εργαζόμενων από το δημόσιο, ιδιωτικό, κοινοτικό, επιχειρησιακό και εθελοντικό τομέα. Συνολικά, στην κοινοπραξία εταίρων FIERE, συμμετείχαν στην έρευνα 450 ερωτηθέντες από 223 οργανώσεις, με το δημόσιο τομέα να έχει την υψηλότερη συμμετοχή με 39%, ακολουθούμενη από τον ιδιωτικό τομέα στο 38% και στον τομέα της κοινότητας και των επιχειρήσεων στο 14% ενώ, τέλος, ένα μικρό δείγμα αποτελούνταν από εθελοντικές οργανώσεις.

Στην ενότητα των δεξιοτήτων της έρευνας Ανάλυσης Αναγκών Δεξιοτήτων αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα ανά χώρα και ανά τομέα και σε σχέση με τα ακόλουθα ερωτήματα, δηλαδή, τα προσόντα που απαιτούνται από τις ερωτώμενες οργανώσεις, τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον ερωτώμενο προκειμένου να εκτελέσει το ρόλο και τις δεξιότητες πάνω στις οποίες είναι σημαντικό να εκπαιδευτεί. Το συνολικό αποτέλεσμα ήταν ότι η επινοητικότητα, η ευελιξία και η αναλυτική σκέψη ήταν οι πιο κοινές δεξιότητες που αναφέρονταν συνολικά. Κατά την επανεξέταση των αποτελεσμάτων από την έρευνα, οι εταίροι FIERE δημιούργησαν τις ακόλουθες ενότητες στις οποίες αντικατοπτρίζονται τα ευρήματα της έρευνας:

#### **Ενότητα 1: Δημιουργικότητα και Καινοτομία (AllWeb)**

Η Ενότητα 1 λαμβάνει υπόψη τις τρεις πιο δημοφιλείς δεξιότητες από την έρευνα (επινοητικότητα, ευελιξία και αναλυτική σκέψη) και έχει ως στόχο να διερευνήσει αυτές τις δεξιότητες με τους εργαζόμενους στο δημόσιο και τον εθελοντικό τομέα σε ένα βαθύτερο επίπεδο, μέσω της ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σκέψης και δεξιοτήτων.

#### **Ενότητα 2: Η αναλυτική σκέψη και επινοητικότητα ως τρόποι για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών**

Ο στόχος της ενότητας 2 είναι να ενισχυθεί το επίπεδο της αναλυτικής σκέψης για τους εργαζόμενους στο δημόσιο και τον εθελοντικό τομέα. Ωστόσο, η ενότητα θα περιλαμβάνει επίσης οδηγίες σχετικά με την επινοητικότητα που θεωρείται βασικό χαρακτηριστικό τόσο για την

οργάνωση όσο και για κάθε υπαλλήλο για την επίτευξη της πιο αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πελάτη ή του πολίτη.

### **Ενότητα 3: Ηγεσία και ευελιξία, προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία και μία πιο αποτελεσματική υπηρεσία στο δημόσιο και τον εθελοντικό τομέα (WIT)**

Ο στόχος της ενότητας 3 είναι η ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων στο δημόσιο και τον εθελοντικό τομέα. Ωστόσο, κατά την εξέταση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ευελιξία διαπιστώθηκε ότι η ευελιξία ως δεξιότητα είναι συχνά ευθυγραμμισμένη με την ηγεσία και το αντίστροφο και ως εκ τούτου, η ηγεσία και η ευελιξία ενώθηκαν για να παραδώσουν μια ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνες τις δεξιότητες στο πλαίσιο των καινοτόμων συμπεριφορών των εργαζομένων στο δημόσιο και του εθελοντικού τομέα.

#### **3.1. Έρευνα FIERE για την Ανάλυση Αναγκών σε Δεξιότητες**

Το κοινό στο οποίο το πρόγραμμα κατάρτισης απευθύνεται απαρτίζεται από εργαζομένους που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα, στους κοινοτικούς & επιχειρηματικούς καθώς και στους εθελοντικούς τομείς. Η έρευνα για την Ανάλυση Αναγκών σε Δεξιότητες προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες που πλαισιώνουν τις επιχειρηματικές δεξιότητες και την υπόσταση και αξία που αποκτά η κατάρτιση που προσφέρεται στους εργαζομένους του δημόσιου και εθελοντικού τομέα. Όλοι οι εταίροι FIERE και όλοι οι τομείς αποτιμούν την αξία και το όφελος του προγράμματος κατάρτισης δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας πολύ υψηλά, σε Βουλγαρία (94%), Ελλάδα (98%), Ισλανδία (85%), Ιρλανδία (94%), Πορτογαλία (98%), και Ιταλία (94%). Η διαπίστευσή τους ήταν βέβαια πολύ σημαντική αλλά φάνηκε ότι η έλλειψη διαπίστευσης δεν θα μείωνε την αξία και τον αντίκτυπο ενός πρόγραμμα κατάρτισης δεξιοτήτων στους οργανισμούς. Η κατάλληλη μέθοδος που επιλέχθηκε για την υλοποίηση του προγράμματος ήταν η μάθηση βασισμένης σε εργαστήρια (ειδικά για τους εταίρους από την Σικελία και την Ιρλανδία) καθώς και η συνδυαστική μάθηση (για τους εταίρους από την Ισλανδία, Βουλγαρία και Ελλάδα). Στην περίπτωση της Βουλγαρίας, 65% και στην Ιρλανδία, 60% των συμμετεχόντων είχαν προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία ενώ στην Ελλάδα η πλειοψηφία ποσοστού 63% είχε μερική μόνο επιχειρηματική εμπειρία. Στην περίπτωση της Ισλανδίας παρουσιάστηκε υψηλό επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλους τους τομείς κυρίως στον δημόσιο, ενώ 56% γυναικών και 40% ανδρών είχαν ξεκινήσει μόλις την δική τους επιχείρηση. Στην Πορτογαλία 64% των συμμετεχόντων δεν είχαν εμπλακεί σε κανένα είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η αυτοδυναμία των εργαζομένων ήταν ισχυρή σε

όλους τους τομείς και στους άντρες και στις γυναίκες για την Ιρλανδία, Βουλγαρία, Ισλανδία και Ελλάδα, αλλά όχι και για την Πορτογαλία και Ιταλία.

### **3.2. Βασικά Συμπεράσματα έρευνας σχετικά με τη σπουδαιότητα της «Ηγεσίας και Ευελιξίας»**

Η ανάλυση της Έρευνας FIERE για τις Ανάγκες σε Δεξιότητες διεξήχθη μέσα από την παρατήρηση των απαντήσεων από κάθε έναν από τους τομείς (δηλαδή τις δημόσιες, ιδιωτικές, εθελοντικές και κοινωνικές επιχειρήσεις) και επίσης σύμφωνα με την χώρα και το φύλο. Η σύνθεση κάθε μιας από τις τρεις ενότητες που περιγράφονται παραπάνω, αντιπροσωπεύει τα τελικά αποτελέσματα και λαμβάνει υπόψη το είδος τομέα, τον ρόλο και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Ωστόσο, κάθε χώρα ίσως θέλει να συμπεριλάβει και τους συγκεκριμένους ειδικούς διαχωρισμούς στο περιεχόμενο και την υλοποίηση. Στη συνέχεια εκθέτονται κάποιες πληροφορίες για την κάθε χώρα ξεχωριστά που μπορεί να φανούν χρήσιμες σε κάθε έναν από τους εταίρους FIERE;

#### ***Βουλγαρία***

Οι άντρες αξιολόγησαν την επινοητικότητα (94%), την έμφαση στα αποτελέσματα και την ευελιξία (89%) ως πολύ σημαντικές δεξιότητες συνολικά. Οι γυναίκες επέδειξαν ότι η ανάλυση (97%) και η ευελιξία (94%) ήταν επίσης υψηλής σημασίας. Είναι ενδιαφέρον ότι, στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία θεωρήθηκε από τους άντρες μια αρκετά σημαντική δεξιότητα (67%) και ότι θα έπρεπε να περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα κατάρτισης.

#### ***Ελλάδα***

Οι Έλληνες συμμετέχοντες βαθμολόγησαν όλες τις δεξιότητες εκτός της ηγεσίας πολύ υψηλά, 49% των συμμετεχόντων συμφώνησαν ότι η ηγεσία δεν ήταν απαραίτητη δεξιότητα στο πρόγραμμα κατάρτισης και μόνο 24% των συμμετεχόντων κρίνουν την συμβολή της ηγεσίας απαραίτητη στην επίδοση της εργασίας τους.

#### ***Ισλανδία***

Στις δεξιότητες που απαιτούνται από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα η ευελιξία (89% άντρες, 84% γυναίκες) είχε την υψηλότερη βαθμολογία ενώ στον ιδιωτικό τομέα 80% των γυναικών σημείωσε ότι οι οργανισμοί τους απαιτούσαν από αυτές να είναι ηγέτες. Στον κοινοτικό

και επιχειρηματικό τομέα 34% των γυναικών πιστεύουν η ευελιξία και ηγεσία είναι οι λιγότερο σημαντικές δεξιότητες, με εξαίρεση των εθελοντικό τομέα, στον οποίο η ηγεσία ήταν μια από τις πιο απαιτούμενες δεξιότητες στους οργανισμούς τους και μάλιστα πολύτιμη για την επίδοση της εργασίας τους.

### **Ιρλανδία**

Η ηγεσία δεν θεωρήθηκε από τους ερωτηθέντες από το δημόσιο τομέα ως βασική δεξιότητα που πρέπει να περιληφθούν στο πρόγραμμα κατάρτισης (Η ηγεσία αποτιμήθηκε ως ουδέτερη από το 21% των ανδρών και το 25% των γυναικών).

### **Ιταλία**

Τόσο για τους άντρες όσο και τις γυναίκες οι δεξιότητες που βρίσκονται πρώτες στην λίστα θεωρήθηκαν αρκετά σημαντικές ώστε να καταρτιστούν με αυτές, με εξαίρεση την κριτική σκέψη, την αναλυτική σκέψη και την ηγεσία. Γενικά, η θέση ενός ηγέτη ή διευθυντή δεν θεωρήθηκε σημαντική για έναν οργανισμό ή μια σπουδαία δεξιότητα που χρήζει εκπαίδευσης. Στον ιδιωτικό τομέα, η επιμονή και η ηγεσία δεν θεωρήθηκαν απλά σημαντικές δεξιότητες, αλλά οι σπουδαιότερες δεξιότητες. Όμως, 50% των αντρών από τον ιδιωτικό τομέα υπέδειξαν ότι έπρεπε να είναι ηγέτες στους ρόλους τους.

### **Πορτογαλλία**

Γενικά, οι πιο σημαντικές δεξιότητες για τους οργανισμούς των συμμετεχόντων ήταν η επινοητικότητα (91%) και η ευελιξία(86%). Ωστόσο, οι γυναίκες ανέφεραν ότι οι οργανισμοί τους απαιτούσαν από αυτές να είναι ευέλικτες (98%). Οι άντρες από τους εθελοντικούς και κοινοτικούς & επιχειρηματικούς τομείς ανέφεραν ότι οι οργανισμοί απαιτούσαν από αυτούς να είναι ηγέτες (88%). Έχει ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ηγεσία ήταν πολύ πιο σημαντική δεξιότητα για τον οργανισμό ανάμεσα στις γυναίκες του δημόσιου τομέα (42%) απ' ότι ανάμεσα στους άντρες (25%). Η ηγεσία αξιολογήθηκε από τους άντρες ιδιωτικού τομέα (25%) ως πολύ σπουδαία δεξιότητα.

Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τα συμπεράσματα των αντίστοιχων ερευνών που διεξήχθησαν από κάθε έναν εταίρο FIERE στις περιφέρειες τους, συγκεντρωτικές αναφορές για την κάθε χώρα είναι αναρτημένες στην ιστοσελίδα του FIERE<sup>1</sup>.

---

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



## 4. Περιγραφή ενότητας

Ο σκοπός του μαθήματος είναι να επιτρέψει στο μαθητή να αποκτήσει μια εκτίμηση της θεωρίας και πρακτικής της ηγεσίας και της ευελιξίας.. Να αναπτύξουν την ικανότητά τους να αξιολογούν τον αντίκτυπο των διαφορετικού τύπου προσεγγίσεων ηγεσίας και το είδος της συμπεριφοράς εξάρτησης, Η ενότητα θα παρέχει επίσης στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να αναπτύξουν τις ικανότητες ηγεσίας και ευελιξίας τους και να κατανοήσουν τις δυνατότητες που έχουν να αναζητήσουν ευκαιρίες στο σημερινό χώρο εργασίας καθώς και τον ρόλο τους στο δημόσιο, εθελοντικό και κοινοτικό τομέα.

### Περιεχόμενο Ενότητας:

- Βιβλιογραφία και θεωρία για την ηγεσία και την ευελιξία
- Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και ευελιξίας
- Μελέτη Περίπτωσης 1: Κέντρο Καινοτομίας για Νέους - ICY
- Μελέτη Περίπτωσης 2: Libera Terra
- Μελέτη περίπτωσης 3: In.Cubo - Θερμοκοιτίδα Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

1. Συζητήστε το δικό του / της προβληματισμό σχετικά με την έννοια της ηγεσίας και της ευελιξίας, συμπεριλαμβανομένων της σημασίας και το ρόλο τους στην οργάνωση του/της.
2. Αξιολογήστε διαφορετικά στυλ ηγεσίας και εντοπίστε τις προσεγγίσεις του κάθε στυλ σε διαφορετικές καταστάσεις.
3. Αξιολογήστε τις δυνατότητες για προσωπική ηγετική συμπεριφορά / ευκαιρία στο σημερινό ρόλο του/της.
4. Αξιολογήστε πώς να αυξήσετε την ατομική ευελιξία στο χώρο εργασίας.
5. Αναπτύξτε την ικανότητα του/της για την αξιολόγηση ευκαιριών στο χώρο εργασίας

### **Μέθοδοι Μάθησης και Διδασκαλίας**

- Μελέτες Περιπτώσεων
- Συζήτηση στην τάξη
- Ομαδική Εργασία
- Επανεξέταση της υφιστάμενης θεωρίας

### **Επιπλέον πηγές**

Ducker, P. (1999) *Leader to Leader*. Jossey-Bass Publications.

Parker, C and Stone, B (2003) *Developing Management Skills for Leadership*. Prentice Hall;UK

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organisation*. 8<sup>th</sup> Edition. USA; Person.

.

## 5. Περιλήψεις Μελετών Περιπτώσεων για την Ενότητα Ηγεσίας και Επινοητικότητας

Στα πλαίσια της ενότητας «*Ηγεσία και Ευελιξία ενισχύουν την Καινοτομία και την Άμεση Εξυπηρέτηση στον Δημόσιο και Εθελοντικό Τομέα*» εντοπίστηκαν οι επόμενες μελέτες περιπτώσεων από τους εταίρους του προγράμματος για να υποστηρίξουν την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος FIERE:

- Η περίπτωση του **ICY – Κέντρο καινοτομίας για νέους** στην πόλη Gotse Delchev, που βρίσκεται στην Νοτιο-Δυτική Βουλγαρία.
- Η περίπτωση του **Libera Terra** (που σημαίνει «Ελεύθερη Γη») μια μη κερδοσκοπική κοινωνική συνεργασία που ιδρύθηκε το 2001 στην περιφέρεια «Alto Belice Corleonese» στις Σικελίας, στην Ιταλία.
- Η περίπτωση του **In.Cubo – «Εκκόλαψη» Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών** δημιουργήθηκε από την ACIBTM – Εταιρία για το Κέντρο Θερμοκοιτίδας της Τεχνολογικής Βάσης του Mihno, Πορτογαλία.

Αυτό το κεφάλαιο περιέχει περιλήψεις μελετών περιπτώσεων, οι οποίες είναι πιο σχετικές με την ενότητα ηγεσίας και ευελιξίας. Ο στόχος της αναγνώρισης και ανάπτυξης μελέτης περίπτωσης στα πλαίσια του ΠΕ4 του προγράμματος FIERE είναι να προετοιμάσει και να διαδώσει μελέτες περιπτώσεων καλών πρακτικών ώστε να εκπαιδεύσει τους μετόχους περιφερειών σχετικά με την καινοτόμο επιχειρηματικότητα και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο έχουν χρησιμοποιηθεί οι αποκτηθείσες δεξιότητες. Οι μελέτες περιπτώσεων καλών πρακτικών αναδεικνύουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο περιφερειακοί οργανισμοί και άτομα έχουν αξιοποιήσει τις εν λόγω δεξιότητες με σκοπό την ενίσχυση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας και της ικανότητάς τους να προσφέρουν αποδοτικές υπηρεσίες.

Οι μελέτες περιπτώσεων προορίζονται επίσης να γίνουν σημαντικά βοηθήματα για το δίκτυο όλων εκείνων όσων παρέχουν/επιβλέπουν /συμβουλεύουν την εκπαίδευση ενηλίκων ώστε να εργαστούν υπό το πρίσμα του προγράμματος για την ενημέρωση σχετικά με το καινοτομικό επιχειρηματικό μάθημα και την παρακίνηση των ενηλίκων μαθητών στην περιφερειακή κοινότητα και εθελοντικούς οργανισμούς να εφαρμόσουν τα παραδείγματα καλών πρακτικών στις δικές τους περιφέρειες.

## 5.1. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 1: Κέντρο Καινοτομίας για νέους – ICY

Στην Επιχειρηματική Θερμοκοιτίδα του 2013, ο Gotse Delchev εισήγαγε ένα πρόγραμμα με τον τίτλο Κέντρο Καινοτομίας για Νέους – ICY, χρηματοδοτούμενο από το Διασυνοριακό Πρόγραμμα IPA Βουλγαρίας-Μακεδονίας 2007-2013. Οι στόχοι της πρωτοβουλίας αυτής ήταν να διευκολύνει την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος υπέρ της καινοτομίας στις περιφέρειες εταίρων υποστηρίζοντας την παραγωγή καινοτόμων ιδεών από νέους και έπειτα μετατρέποντας τις ιδέες αυτές σε επιχειρήσεις και κοινωνικές κοινοπραξίες. Το πρόγραμμα αντιμετώπισε διάφορα κωλύματα στην διασυνοριακή περιφέρεια που σχετίζονται με:

- 1) Την έλλειψη καινοτομικού περιβάλλοντος, που να υποστηρίζει δομές και ειδικές υπηρεσίες ώστε να ενθαρρύνει νέους της περιφέρειας, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αποτελούν μειονότητα και άλλων ευάλωτων ομάδων, να αναπτύξουν τις καινοτόμες ιδέες τους,
- 2) Η πολύ περιορισμένη εφαρμογή καινοτομιών στην SME στην περιφέρεια του Gotse Delchev,
- 3) Η καθόλου ικανοποιητική κάλυψη της καινοτομίας στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Τα αποτελέσματα από την πρωτοβουλία επηρεάστηκαν από την δημιουργία και ανάπτυξη ενός καινοτόμου περιβάλλοντος και υπηρεσιών για νέους, ώστε να μπορέσουν οι ίδιοι να εφαρμόσουν τις ιδέες τους. Αυτό επιτεύχθηκε μέσα από την διεξαγωγή εκπαιδεύσεων και εργαστηρίων σε κάθε μια από τις χώρες εταίρους για τους νέους με θέματα που εξερευνούσαν την δημιουργικότητα, την επεξεργασία καινοτομιών ιδεών, την ομαδική εργασία, την μεταφορά γνώσης και την βίωση κοινών εμπειριών υπό το πρίσμα καινοτομιών, επίσης την καθοδήγηση και δίκτυα καινοτομίας, καθώς και την συνεργασία με SMEs.

Η μακρόχρονη εμπειρία του προσωπικού της Θερμοκοιτίδας Νέων Επιχειρήσεων «Gotse Delchev» στην υποστήριξη των SMEs, στην επιχειρηματική εκπαίδευση και καινοτομίες στις περιφέρειες, αποδείχθηκε ανεκτίμητη στην διαδικασία εφαρμογής των δραστηριοτήτων του προγράμματος. Ένας πολύ θετικός παράγοντας στην πρωτοβουλία αυτή ήταν το γεγονός ότι οι νέοι, που εμπλέκονταν στο πρόγραμμα, παρήγαγαν καινοτόμες ιδέες, και είχαν την ευκαιρία να επεκτείνουν τις ιδέες τους με την βοήθεια καθοδηγητών για να τις παρουσιάσουν τελικά σε διευθυντές εταιριών, σε ενδεχόμενους επενδυτές και στην τοπική διοίκηση.

Η μελέτη περίπτωσης παρέχει ένα παράδειγμα μιας πρωτοβουλίας που σκοπό έχει την προώθηση καινοτομιών και επιχειρηματικότητας ανάμεσα σε νέους στην περιφέρεια του Gotse Delchev. Οι δράσεις που έγιναν θα αποδειχθούν πολύτιμες στην διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους της Θερμοκοιτίδας Νέων Επιχειρήσεων και θα διευκολύνουν τις επιπλέον προσπάθειές τους να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη ολόκληρης της τοπικής κοινότητας.

## 5.2. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 2: Libera Terra

Το Libera Terra είναι ένα σύνολο δικτύων κοινωνικών συνεργασιών που ιδρύθηκε με σκοπό την κοινωνική, οικονομική και νομική καλλιέργεια γεωργικών εκτάσεων οι οποίες παραδοσιακά απέφεραν κέρδη μόνο σε εγκληματικούς οργανισμούς ζημιώνοντας ολόκληρη την κοινωνία. Ο κύριος σκοπός του είναι να δείξει στους πολίτες πώς η επαναχρησιμοποίηση κατασχεθέντων αγαθών για κοινωνικούς σκοπούς μπορεί να αποφέρει πρακτικά οφέλη σε ολόκληρη την περιοχή και στον τοπικό πληθυσμό. Από την έναρξη λειτουργίας του, έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση των πολιτών να απαιτήσουν ένα νόμο που θα επιτρέπει την κοινωνική χρήση κατασχεθέντων ακινήτων. Επιπλέον, σημαντικά βήματα στην δημιουργία των πρώτων κοινωνικών συνεργασιών του δικτύου περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών, την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων καθώς και το σύστημα διοίκησης. Στην πραγματικότητα, το «Libera Terra» έχει δημιουργήσει το Δίκτυο Συνεργασίας «Libera Terra Mediterraneo» το οποίο υποστηρίζει τα στάδια εμπορίου και την διευθέτηση της επωνυμίας του για να συμπεριλάβει και άλλες φάρμες στην παραγωγή αγαθών υπό την επωνυμία «Libera Terra». Σήμερα το «Libera Terra» αποτελείται από δέκα κοινωνικές συνεργασίες. Ολόκληρη η διαδικασία εφαρμογής και κυρίως το στάδιο έναρξης ήταν δύσκολο. Ωστόσο, οι παράγοντες που συνέβαλλαν στην επιτυχία του «Libera Terra» ήταν η επιμονή των ιδρυτών και το γεγονός ότι το πρόγραμμα ήταν απόρροια ομαδικής δουλειάς, όλων εκείνων που εργάστηκαν μοιραζόμενοι τα ιδανικά τους.

### ***Τι μαθήματα αποκομίζουμε (θετικά και αρνητικά)***

Το «Libera Terra» προσέφερε μια οικονομική εναλλακτική στο σύστημα μαφίας, αφού βασίστηκε στην άποψη ότι η νομιμότητα είναι βολική καθώς και στον σεβασμό προς τους ανθρώπινους πόρους και τα βιολογικά αγροτικά προϊόντα. Αυτό βέβαια εξασφάλιζε τον σεβασμό προς το

περιβάλλον, λόγω επίσης του ότι οι εκτάσεις «Libera Terra» είναι δημόσια ιδιοκτησία, και επομένως, αποτελεί ένα θετικό παράδειγμα για τους πολίτες κοινωνικής και περιβαλλοντικής προστασίας. Επιπλέον, αυτό οδήγησε και σε μια κοινωνική «λύτρωση» για τους πολίτες και τις κοινότητες οι οποίες έχουν γίνει τώρα πια κοινωνικά και οικονομικά ισχυρές χάρη στα επιτεύγματα του «Libera Terra».

### ***Καινοτόμες /επιχειρηματικές πτυχές***

Η βασική ιδέα είναι ότι ο καλύτερος τρόπος να επιστρέψεις την αξία και αξιοπρέπεια στην γη ξεκινώντας από την χρήση κατασχεθέντων αγαθών είναι να δημιουργήσεις εφικτές και βιώσιμες επιχειρηματικές μονάδες. Ο μόνος δρόμος προς αυτή την κατεύθυνση είναι να ακολουθήσεις το μονοπάτι μέσα από προϊόντα, διαδικασίες, σχέσεις και διοίκηση που αγγίζουν την τελειότητα διατηρώντας βέβαια την ποιότητα.

### ***Επίλογος (γιατί έχει ενδιαφέρον για το πρόγραμμα FIERE;)***

Επειδή το «Libera Terra» είναι ένας τοπικός οργανισμός ο οποίος συνδυάζει επιχειρηματικό πνεύμα με εθνικό σεβασμό και οδηγεί προς την ανάπτυξη μιας αγοράς υγιούς χωρίς μαφία.

## **5.3. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης 3: In.Cubo – «Εκκόλαψη» Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών**

Το πρόγραμμα In.Cubo ήταν επιτυχές. Ξεκίνησε με την δυναμική συνεργασία με πολλούς εταίρους σε τοπικό επίπεδο, συνεργάστηκε δηλαδή με νομούς, δια-νομαρχιακές κοινότητες, συλλόγους τοπικής ανάπτυξης, μονάδες ανώτερης εκπαίδευσης, με κοινό στόχο την παρέμβαση σε όλες τις νομαρχιακές περιοχές που περικλείουν την περιφέρεια Mihno-Lima.

Το In.Cubo αναδείχθηκε με σκοπό να ικανοποιήσει την ανάγκη για πιστοποίηση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού προς την περιφέρεια, για την διεύρυνση της επιχειρηματικής δυνατότητας, για την προώθηση επιχειρηματικού πλαισίου και για την ενδυνάμωση της συλλογικής επιχειρηματικής λειτουργίας. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρει το In.Cubo στην περιοχή και στους υποκινητές του είναι η υποστήριξη και έλεγχος των υποκινητών ατομικά μέσα από την παρέμβαση μιας ομάδας που έχει πλούσια εμπειρία και υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων στον επιχειρηματικό τομέα.

Το In.Cubo αποκάλυψε άκρως καινοτόμες πτυχές: συνεργασία διαφόρων εταίρων για από κοινού δράση στην περιφέρεια και επιδίωξη κοινών στόχων ώστε να στηρίξουν τους επιχειρηματίες, παρέμβαση σε διάφορες νομαρχιακές περιοχές που αποτελούν την περιφέρεια Miño-Lima, καθώς και ουσιώδη τεχνική συναίνεση για την εξέλιξη των διάφορων σταδίων του προγράμματος, πλαισιώνοντας τα προγράμματα που έχουν επιλεγεί μαζί με τους στόχους των προγραμμάτων.

Το In.Cubo προσφέρει μια θερμοκοιτίδα νέας γενιάς υπηρεσιών, που βασίζεται στις συνεργίες εδαφικής και συγγενικής συμβίωσης. Δεν είναι απλά μια φυσική υποδομή, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, αλλά θεωρείται ένα εργαλείο που μπορεί να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί συνεργίες και να συνεισφέρει στην ανάκαμψη της οικονομίας της περιφέρειας.

Έτσι, το In.Cubo έχει σπουδαία θέση στο πρόγραμμα FIERE καθώς μπορεί να προσελκύσει και να θρέψει μια ολόκληρη νέα γενιά επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επενδυτικών τεχνολογιών τέλος να συνεισφέρει στην δημιουργία και λειτουργία σχέσεων και δικτύων συνεργασίας και καινοτομίας

Το In.Cubo επικεντρώνεται σε επιχειρηματίες παρέχοντάς τους ένα φυσικό χώρο με μειωμένα έξοδα και υποστήριξη από εξειδικευμένες στο χώρο νεοφυών επιχειρήσεων ομάδες. Στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην κοινότητα, εφόσον οι κοινότητες προσφέρουν το περιβάλλον που επιτρέπει σε επιχειρηματίες να ευδοκιμήσουν και να οδηγηθούν από την περιοχή, ώστε να την ενισχύσουν οικονομικά.

Αυτό το πνεύμα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την δικτύωση είναι, χωρίς αμφιβολία, σημαντικό για το FIERE, καθώς αποτελεί σπουδαίο παράδειγμα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας στην Πορτογαλία.





## 6. Συμπεράσματα

Οι εταίροι FIERE πιστεύουν ότι οι περιφέρειες μπορούν να έχουν μεγαλύτερη αρμοδιότητα ώστε να παγιώσουν τις οικονομικές και κοινωνικές τους προοπτικές, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη επιχειρηματικού σκεπτικού και συμπεριφοράς των εργαζομένων στους δημόσιους, εθελοντικούς και κοινοτικούς και επιχειρησιακούς τομείς. Η ενδυνάμωση τοπικής κοινότητας και εθελοντικών οργανισμών με δεξιότητες καινοτόμου επιχειρηματικότητας μπορεί να διευκολύνει την περιφερειακή ανάπτυξη η οποία μπορεί να εναρμονίζεται με πολιτικές ανάπτυξης περιφερειών που διαμορφώνονται σε υψηλότερα επίπεδα. Η ενίσχυση όλων των δεξιοτήτων καινοτόμου επιχειρηματικότητας στην υποδομή επίσημων και ανεπίσημων εκπαιδευτικών κέντρων μιας περιφέρειας μπορεί να έχει ένα ωφέλιμο πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα μέσα στην περιφέρεια.

Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα είναι η βασική έννοια η οποία εξερευνά την εν δυνάμει επιχειρηματικότητα και καινοτομία, καθώς αναγνωρίζει την ανάγκη για διδασκαλία δεξιοτήτων καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και δημιουργικότητας ώστε να ενδυναμώσει τις ικανότητες για καινοτομία του ατόμου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων για καινοτομία και επιχειρηματικότητα μιας περιφέρειας, απαιτείται υψηλότερο επίπεδο και ικανότητα επιχειρηματικού σκεπτικού και συμπεριφοράς από μέρους των εργαζομένων ατομικά μέσα στους δημόσιους, εθελοντικούς και κοινοτικούς και επιχειρησιακούς τομείς. Οι εταίροι FIERE έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν αυτή την ανάπτυξη προσφέροντας ένα πρόγραμμα κατάρτισης δεξιοτήτων.

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.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, επίσης, ότι οι μελέτες περιπτώσεων θα περιλαμβάνουν επίσης παραδείγματα όπου οι περιφέρειες έχουν ενσωματώσει επιχειρηματική σκέψη, προκειμένου να

αναπτυχθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την παροχή υπηρεσιών σε ίδιο ή σε μειωμένο επίπεδο κατανομής των πόρων. 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

- Adair, J. (2009) *Not Bosses but Leaders*. 3<sup>rd</sup> Edition., London: Kogan Page.
- Bass, M., B. (1991) From transactional to transformational leadership; learning to share the vision, *Organisational Dynamics*, Vol 18, Issue 3, pp.19-31.
- Harland, K. L., Harrison, W., Jones, R. James., Palmon-Reiter, R. (2005) Leadership Behaviours and Subordinate Resilience, *Psychology Faculty Publications*, Paper 62. [Online] Available At: <http://digitalcommons.unomaha.edu/psycfacpub/62>
- Holahan, C., Moors, R., and Schaefer, J. (1996) Coping, Stress Resistance and Growth: Conceptualizing Adaptive Functioning. In M. Zeidner and N. Endler (Eds), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, pp 24-43, New York, NY: Wiley.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. (2003) Beyond Bouncing Back: The Concept of Organisational Resilience. Paper Presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA.
- Patterson, J. (2001) Resilience in the Face of Adversity, *School Administrator*, 58 (6), p18-24.
- Richardson, G. (2002) The Metatheory of Resilience and Resiliency, *Journal of Clinical Psychology*, Vol 58, pp 307-321.
- Owen, J. (2009) *How to Lead*. 2<sup>nd</sup>ed. Harlow: Pentice Hall.
- Stewart, J and O' Donnell, M. (2007) Implementing change in a public agency: leadership, learning and organisational resilience, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 20, (3), pp239-151.
- Sutcliffe, K and Vogus, T. (2003) Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*; pp 505-531. New York, NY: Wiley.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organisation*, New Jersey; Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S., J. (2007) Trait based perspectives of leadership, *American Psychologist*, Vol 62, (1), p6.

## Χρήσιμες Ιστοσελίδες

Center for Creative Leadership

<http://www.ccl.org/Leadership/index.aspx>

International Leadership Association

<http://www.ila-net.org/>

Leadership Foundations

<http://leadershipfoundations.org/>

Leadership Learning Community

<http://leadershiplearning.org/>

Leadership Style Assessment Test – Your Leadership Legacy

<http://www.yourleadershiplegacy.com/speaking.html>

Mindtools – What is Leadership?

[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm)

The Leadership Challenge

<http://www.leadershipchallenge.com/about.aspx>

University of Kent – How to Develop Leadership Skills

<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/leadership.htm>