

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
πρόσληψη του οργανισμού και παραγόμενες ιδέες
(μελέτη περίπτωσης)

Σουλτάνα Αναστασοπούλου
(Α.Μ. 0603Μ004)
Υπότροφος Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών

Επιβλέπων Καθηγητής: Στάμος Παπαστάμου

Αθήνα, 2007

Στην εκπόνηση αυτής της εργασίας συνέβαλλαν πολλοί άνθρωποι, καθένας με το δικό του, σημαντικό για μένα, τρόπο, τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον κύριο Στάμο Παπαστάμου τόσο για την έμμεση συμβολή του σε αυτή την εργασία, μέσω της καταλυτικής επίδρασης που έχουν ασκήσει γενικότερα οι μελέτες του στην διαμόρφωση της δικής μου σκέψης και προβληματισμού, όσο και για την άμεση συμβολή του σε όλη αυτή την προσπάθεια, μέσω της εμπιστοσύνης που μου έδειξε και φυσικά μέσω της υποστηρικτικής του στάσης και των καθοριστικών παρεμβάσεών του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Γεράσιμο Προδρομίτη για το ενδιαφέρον που έδειξε για την εργασία μου και φυσικά για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε προσφέροντας τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις του που υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Οφείλω, ακόμη, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους του Οργανισμού στον οποίο διενεργήθηκε η έρευνά μου, τα ονόματα των οποίων παραλείπονται για λόγους εμπιστευτικότητας της έρευνας. Αρχικά, στον Πρόεδρο του Οργανισμού και στα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τους Διευθυντές των επιμέρους Τμημάτων, για την θετική τους ανταπόκριση και το ενδιαφέρον που έδειξαν για τη δουλειά μου, στις γραμματείες Διεύθυνσης όλων των επιμέρους Τμημάτων για την καταλυτική βοήθειά τους και το χρόνο που αφιέρωσαν, όπως επίσης και σε όλους τους απασχολούμενους στον Οργανισμό που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς χωρίς τη συμβολή τους το συγκεκριμένο εγχείρημα δε θα είχε πραγματοποιηθεί. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κυρία Κατερίνα Κική για το ενδιαφέρον της εξ αρχής για τη συγκεκριμένη έρευνα η οποία άνοιξε και το δίαυλο επικοινωνίας με τον Οργανισμό.

Τέλος, ως ελάχιστη ένδειξη της ευγνωμοσύνης μου αφιερώνω αυτή την εργασία στην οικογένειά μου, τη μητέρα μου Περιστέρα, το Θανάση, τον Κωνσταντίνο και στον Ανδρέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, επιχειρεί να διερευνήσει τη σχέση του τρόπου με τον οποίο προσλαμβάνουν οι απασχολούμενοι σε έναν οργανισμό πτυχές του οργανωτικού τους πλαισίου και του τύπου των ιδεών που παράγουν. Διενεργήθηκε λοιπόν σε έναν Οργανισμό μια έρευνα με ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε βάσει των απαιτήσεων του ερευνητικού σχεδιασμού. Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης αναλογικής δειγματοληψίας ($N=96$, 10% του συνόλου των απασχολούμενων). Η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε σε μια σειρά παραγοντικών και πολυδιάστατων αναλύσεων. Όπως προέκυψε, οι απασχολούμενοι, ανάλογα με τον τύπων των ιδεών που τείνουν να παράγουν (δημιουργικές, δημιουργικές για τον Οργανισμό, συνηθισμένες, συνηθισμένες για τον Οργανισμό και ουτοπικές), τείνουν να προσλαμβάνουν και διαφορετικά βασικές διαστάσεις του οργανωτικού τους πλαισίου. Μεταξύ των ευρημάτων ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ότι όσοι τείνουν να παράγουν δημιουργικές ιδέες, τείνουν επίσης να προσλαμβάνουν το κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους και ανώτερους αρνητικό και να θεωρούν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται. Ακριβώς το αντίθετο τείνουν να πιστεύουν όσοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες. Τα συγκεκριμένα ευρήματα, καθώς και άλλα που σχολιάζονται στο κείμενο, εγείρουν σοβαρά ερωτήματα για το πώς, πότε, σε ποιο βαθμό και ποιες συνθήκες το οργανωτικό περιβάλλον διευκολύνει την παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Στο βαθμό που αναφερόμαστε σε δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες τα στοιχεία της παρούσας έρευνας συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού πλαισίου διευκολύνει την παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Στο βαθμό όμως που αναφερόμαστε σε κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες φαίνεται ότι δεν έχουμε ακόμα επαρκή θεωρητικά και ερευνητικά στοιχεία για να αναδείξουμε και να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς εκείνους που διευκολύνουν τη γέννησή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	5
<i>Προσεγγίσεις του φαινομένου της δημιουργικότητας</i>	5
<i>Μέτρηση της δημιουργικότητας</i>	10
<i>Η έννοια του δημιουργικού προϊόντος και οι θεωρητικές του προεκτάσεις</i>	13
Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	19
<i>Αναγνώριση του ρόλου του πλαισίου</i>	19
<i>Δημιουργικότητα και καινοτομία</i>	21
<i>Οργανωτική δημιουργικότητα</i>	23
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....	38
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	38
ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	42
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	49
<i>Ευρύτερα ο Οργανισμός ως προς την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας</i>	51
<i>Η οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας στα πλαίσια της «ενδοτμηματικής πραγματικότητας» των απασχολούμενων στον Οργανισμό</i>	57
<i>Το έργο που επιτελείται στον Οργανισμό</i>	64
ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	70
ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΩΝ ΙΔΕΩΝ.....	80
<i>Πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού και παραγόμενες ιδέες</i>	80
<i>Πρόσληψη της «ενδοτμηματικής πραγματικότητας» και παραγόμενες ιδέες</i>	84
<i>Πρόσληψη του έργου που επιτελείται στον Οργανισμό και παραγόμενες ιδέες</i>	87
<i>Συνολική θεώρηση πολυδιάστατων αναλύσεων πολλαπλών αντιστοιχιών</i>	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	116

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εννοιολογικός προσδιορισμός και βασικές πτυχές του φαινομένου της δημιουργικότητας

Προσεγγίσεις του φαινομένου της δημιουργικότητας

Είναι γεγονός ότι η δημιουργικότητα είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο και αποτελεί μια από τις υψηλότερου επιπέδου επιδόσεις που μπορεί να επιτύχει ο άνθρωπος (Taylor, 1988, σ.99). Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, όταν ο Guilford παρότρυνε τους ψυχολόγους να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο συγκεκριμένο φαινόμενο λόγω της σημαντικότητάς του, θεωρείται ότι παρατηρήθηκε ένα αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Ωστόσο, μόλις πρόσφατα, τις τελευταίες δεκαετίες, άρχισε να αναδεικνύεται η σπουδαιότητα διερεύνησης του συγκεκριμένου ζητήματος βγάζοντας σιγά-σιγά το συγκεκριμένο πεδίο από το περιθώριο της παγκόσμιας επιστημονικής ψυχολογικής κοινότητας (Sternberg και Lubart, 1999, σσ.3-4).

Ένα από τα συχνότερα και σημαντικότερα ερωτήματα που προκύπτουν είναι αν η δημιουργικότητα αποτελεί μια ανθρώπινη ιδιότητα ή μια ιδιότητα ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας που κρίνεται δημιουργική. Οι απαντήσεις των ψυχολόγων από διάφορους κλάδους, αλλά και άλλων επιστημών, που έχουν ασχοληθεί με το φαινόμενο διαφέρουν στο παραπάνω ερώτημα. Άλλοι ερευνητές προσλαμβάνουν τη δημιουργικότητα ως μια ανθρώπινη ιδιότητα εστιάζοντας, για παράδειγμα, σε διατομικές διαφορές (π.χ. Plucker και Renzulli, 1999) ή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων (π.χ. Gardner, 1988• Simonton, 1999). Μια άλλη μερίδα ερευνητών προσλαμβάνει τη δημιουργικότητα ως μια ιδιότητα των προϊόντων με αποτέλεσμα να αποτιμώνται, για παράδειγμα, τα παραγόμενα προϊόντα ως προς το βαθμό στον οποίο είναι δημιουργικά (π.χ. Amabile, 1996). Άλλοι ερευνητές, τέλος, προσλαμβάνουν τη

δημιουργικότητα ως μια ιδιότητα εμπλεκόμενων γνωστικών διαδικασιών και διεργασιών εστιάζοντας, για παράδειγμα, στην ανάλυση των σταδίων που περιλαμβάνονται στη δημιουργική σκέψη (π.χ. Ward κ.ά, 1999).

Όλες αυτές οι διαφορετικές οπτικές που πηγάζουν από την πολύπλοκη φύση του φαινομένου της δημιουργικότητας έχουν οργανωθεί στη βάση τεσσάρων διαστάσεων. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις ή αλλιώς επίπεδα ανάλυσης προέκυψαν από την προσπάθεια των ερευνητών να οργανώσουν το συγκεκριμένο φαινόμενο προκειμένου να το μελετήσουν διευθετώντας τις σχετικές με το φαινόμενο έννοιες και προσδιορίζοντας τα διάφορα συστατικά του (Tardif και Sternberg, 1988• Taylor, 1988). Συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για το προϊόν της δημιουργίας, για τη διαδικασία της δημιουργίας, για το άτομο που είναι δημιουργικό αλλά και για το περιβάλλον στο οποίο συμβαίνει η δημιουργία.

Όπως αναφέρει ο Taylor (1988, σσ.101-111), το δημιουργικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη συνολικά περίπλοκη κατάσταση στην οποία η δημιουργική διαδικασία αρχικά κινητοποιείται και συχνά διατηρείται μέχρι την ολοκλήρωσή της. Το δημιουργικό προϊόν, από την άλλη, μπορεί να περιλαμβάνει συμπεριφορές, επιδόσεις, ιδέες, αντικείμενα και άλλα είδη αποτελεσμάτων που «εκδηλώνονται» με οποιοδήποτε κανάλι ή τύπο έκφρασης. Για το δημιουργικό άτομο, τέλος, ο συγκεκριμένος συγγραφέας επισημαίνει ότι η νόηση, η προσωπικότητα, το κίνητρο και άλλοι σχετικοί δείκτες παρέχουν μια τιμή που χρησιμοποιείται για να προβλεφθεί η δημιουργικότητά του.

Ωστόσο, σύμφωνα πάντα με τον Taylor (1988, σ.101), σταδιακά οι ερευνητές και θεωρητικοί στον τομέα της δημιουργικότητας διαπίστωσαν ότι όλες αυτές οι προσεγγίσεις του φαινομένου αποτελούν σε κάποιο βαθμό μια κοινή προσέγγιση ή μια ομάδα προσεγγίσεων. Η δημιουργική διαδικασία και το δημιουργικό προϊόν θεωρήθηκαν ως κριτήρια δημιουργικότητας. Το δημιουργικό άτομο ως η κύρια βάση των προβλεπτικών παραγόντων της εξίσωσης, ενώ το δημιουργικό περιβάλλον άρχισε να χρησιμοποιείται με διάφορους τρόπους ως ο τροποποιητής ή αλλιώς ως η κατάσταση ερέθισμα μέσω της οποίας ενεργοποιούνται οι εσωτερικές δημιουργικές διαδικασίες.

Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι αδιαμφισβήτητο ότι παρατηρείται μια πλειάδα ορισμών αυτού του πολύπλοκου φαινομένου ανάλογα με το πώς αυτό ερμηνεύεται και προσεγγίζεται κάθε φορά. Οι Oldham και Cummings (1996, σσ.607-8), αναφερόμενοι σε αυτή την ποικιλία των ορισμών της δημιουργικότητας που παρατηρείται, τονίζουν ότι οι ορισμοί των σύγχρονων

ερευνητών και θεωρητικών επικεντρώνονται κυρίως στο προϊόν ή το αποτέλεσμα της διαδικασίας διαμόρφωσης ή ανάπτυξης ενός προϊόντος. Το γεγονός αυτό έχουν επισημάνει και οι Hennessey και Amabile (1988, σ.13) που υιοθετούν και οι ίδιοι αυτή την προσέγγιση χαρακτηρίζοντάς τη ως ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μελέτη της δημιουργικότητας.

Ειδικότερα, η Amabile (1996, σσ.20-22) επισημαίνει ότι, παρά το γεγονός πως στη διερεύνηση του φαινομένου αρχικά επικράτησαν προσεγγίσεις επικεντρωμένες στη διαδικασία και στη συνέχεια στο άτομο, οι ορισμοί της δημιουργικότητας σπάνια οριοθετούνται σε αυτή τη βάση. Στην πράξη και ρητώς, σύμφωνα πάντα με τη συγγραφέα, αναδεικνύεται η χρησιμότητα προσδιορισμών επικεντρωμένων στο δημιουργικό προϊόν και συχνά η δημιουργικότητα ορίζεται σε αυτή τη βάση ακόμη και από ερευνητές που μελετούν το δημιουργικό άτομο ή τη δημιουργική διαδικασία. Εξάλλου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Simonton (2004, σ.15) σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, αυτό που τελικά μετράει είναι το προϊόν. Η διαδικασία και το άτομο παρέχουν μόνο τα μέσα για αυτό το σκοπό γιατί το προϊόν είναι αυτό παρέχει το τελικό κριτήριο για να κριθεί αν η διαδικασία ή το άτομο μπορούν να θεωρηθούν δημιουργικά. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια η δημιουργική διαδικασία προσδιορίζεται ως η νοητική λειτουργία που καταλήγει σε ένα δημιουργικό προϊόν και το δημιουργικό άτομο είναι αυτό που έχει την ικανότητα να παράγει δημιουργικά προϊόντα (Mayer, 1999• Simonton, όπ.π.). Για παράδειγμα, όταν ο Αϊνστάιν τιμήθηκε με το Βραβείο Νόμπελ δεν τιμήθηκε, επισημαίνει ο Simonton (όπ.π.), ούτε για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του ούτε για τις διαδικασίες που ακολούθησε η σκέψη του, τιμήθηκε για τις ιδέες του και τη συμβολή τους στη θεωρητική φυσική.

Θεωρώντας ότι κάθε προσέγγιση ή επίπεδο ανάλυσης εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές του πολύπλοκου αυτού φαινομένου αναδεικνύοντας διάφορες σημαντικές όψεις του, στην παρούσα μελέτη θα εστιάσουμε στο αποτέλεσμα της δημιουργικής διαδικασίας, το δημιουργικό προϊόν. Υιοθετούμε αυτή την οπτική χωρίς να θεωρούμε όμως ότι αυτός είναι ο μόνος σωστός ή ο καλύτερος απαραίτητα ορισμός της έννοιας της δημιουργικότητας. Εξάλλου αυτές οι διαφορετικές θεάσεις από τις οποίες πηγάζουν και οι διαφορετικοί προσδιορισμοί του φαινομένου προκύπτουν από τις διαφορετικές γενικότερα θεωρητικές ή επιστημολογικές τοποθετήσεις των ερευνητών. Θεωρούμε, ωστόσο, ότι κάθε δημιουργική δράση αποκρυσταλλώνεται τελικά σε ένα προϊόν, οποιαδήποτε μορφή αυτό και αν έχει, μέσω του οποίου μπορούμε να διερευνήσουμε σημαντικές όψεις του φαινομένου της δημιουργικότητας. Στην προκειμένη περίπτωση μάλιστα που το αντικείμενο μελέτης είναι το φαινόμενο της

δημιουργικότητας στα πλαίσια ενός οργανωτικού πλαισίου ο προσδιορισμός της δημιουργικότητας μέσα από το αποτέλεσμα της δημιουργικής διαδικασίας, όπως θα δούμε στη συνέχεια, φαίνεται να εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της έρευνάς μας.

Για να προσεγγίσουμε τη δημιουργικότητα ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που καταλήγει στην παραγωγή μιας ιδέας, μιας επίδοσης, ενός αντικείμενου, μιας συμπεριφοράς ή ενός οποιοδήποτε άλλου είδους αποτελέσματος, χρησιμοποιούμε ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά δεν είναι τίποτα άλλο από ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που έχουν προσδιοριστεί τα οποία πρέπει να συγκεντρώνει ένα προϊόν προκειμένου να χαρακτηριστεί ως δημιουργικό. Μολονότι υποστηρίζεται ότι δεν είναι εύκολο να διατυπωθούν ξεκάθαρα, αντικειμενικά και σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια για την αποτίμηση ενός προϊόντος ως δημιουργικού (π.χ. Hennessey και Amabile, 1988• Nickerson, 1999), ένα δημιουργικό προϊόν θεωρείται ότι έχει μια ιδιαίτερη ποιότητα που το καθιστά τέτοιο. Αυτή η ιδιαίτερη ποιότητα εκφράζεται κυρίως μέσω της ιδιότητάς του να είναι καινοφανές, νέο ή πρωτότυπο και κατάλληλο, χρήσιμο ή σημαντικό. Αυτά τα δυο γενικά χαρακτηριστικά (καινοφανές, κατάλληλο/χρήσιμο) φαίνεται να έχουν κυριαρχήσει τα τελευταία χρόνια στους εννοιολογικούς προσδιορισμούς της δημιουργικότητας που επικεντρώνονται στο δημιουργικό προϊόν (για παράδειγμα βλ. Feist, 1999• Gruber και Wallace, 1999• Hennessey και Amabile, 1988• Mayer, 1999• Mumford και Gustafson, 1988• Nickerson, 1999• Oldham και Cummings, 1996• Shalley κ.ά., 2004• Simonton, 1988• Sternberg και Lubart, 1999).

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια οι Sternberg και Lubart (1999, σ.3), για παράδειγμα, προσδιορίζουν τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα να παράγει κανείς έργο που είναι καινοφανές, για παράδειγμα αυθεντικό και απρόσμενο, και παράλληλα κατάλληλο, για παράδειγμα χρήσιμο και προσαρμοστικό, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του έργου. Οι Hennessey και Amabile (1988, σσ.13-14) ορίζουν δημιουργικό ένα προϊόν στο βαθμό που είναι ταυτόχρονα μια καινοφανής απάντηση και μια κατάλληλη, χρήσιμη, σωστή ή αξιόλογη (valuable) απάντηση σε ένα έργο. Το έργο επισημαίνουν μάλιστα ότι πρέπει να είναι ανοιχτό (open-ended task) προκειμένου η επίλυσή του να είναι δημιουργική. Ο Martindale (1999, σ.137) επισημαίνει ότι δημιουργική είναι μια ιδέα που είναι ταυτόχρονα καινοφανής και κατάλληλη για την κατάσταση στην οποία προέκυψε. Ο Feist (1999, σ. 274) αναφέρει ότι ο όρος «δημιουργικό» αντιστοιχεί σε καινοφανείς και προσαρμοστικές απαντήσεις/λύσεις σε προβλήματα. Ο Ford (1995, σ.18) προσδιορίζει τη δημιουργικότητα ως μια υποκειμενική κρίση για κάτι καινοφανές που

παράλληλα φέρει κάποια αξία. Η Boden (2004, σ.1) ορίζει τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα να προκύπτουν ιδέες ή τεχνουργήματα που είναι νέα, προκαλούν έκπληξη και είναι χρήσιμα. Ο όρος «ιδέες», σύμφωνα με τη συγγραφέα, περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, έννοιες, ποιήματα, μουσικές συνθέσεις, επιστημονικές θεωρίες και μαγειρικές συνταγές, ενώ ο όρος «τεχνουργήματα» περιλαμβάνει διάφορα υλικά πράγματα όπως πίνακες ζωγραφικής, αγάλματα, ατμομηχανές ή ηλεκτρικές σκούπες. Με άλλα λόγια, όπως το θέτει ο Mayer (1999, σ.450), η δημιουργικότητα περιλαμβάνει αφηρημένες ιδέες όπως επίσης και συγκεκριμένα αντικείμενα.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι διάφοροι ερευνητές και θεωρητικοί κατά καιρούς έχουν προτείνει συμπληρωματικά και άλλα χαρακτηριστικά που διακρίνουν το δημιουργικό προϊόν πέρα από την πρωτοτυπία και την χρησιμότητα. Για παράδειγμα, όπως ήδη αναφέραμε, η Boden (1995, 2004) εντάσσει στον προσδιορισμό της έννοιας του δημιουργικού και το στοιχείο της έκπληξης υποστηρίζοντας ότι οι δημιουργικές ιδέες πάντα προκαλούν έκπληξη, καθώς η μη προβλεψιμότητα είναι ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με τη δημιουργικότητα. Ο Bruner (1974, σ.217), επίσης, προσδιορίζει το δημιουργικό εγχείρημα, εκτός από καινοφανές και ωφέλιμο, ως μια πράξη που προκαλεί «αποτελεσματική» έκπληξη, την οποία μάλιστα χαρακτηρίζει ως το ιδιαίτερο γνώρισμα της δημιουργικότητας. Οι Gruber και Wallace (1999, σ.94) υποστηρίζουν ότι για να είναι ένα προϊόν δημιουργικό πρέπει αυτό, εκτός από νέο και αξιόλογο, να είναι σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα μιας εμπρόθετης συμπεριφοράς. Ο Feldman (1988, σσ.294-5) αναφέρει ότι μια από τις σημαντικότερες πτυχές της δημιουργικότητας είναι ότι το αποτέλεσμα της δημιουργικής δράσης αποσκοπεί στην αλλαγή και τη βελτίωση του κόσμου ή του περιβάλλοντος του ανθρώπου. Ο Simonton (1988, σ.394) επισημαίνει ότι για να θεωρηθεί ένα προϊόν δημιουργικό πρέπει εκτός των άλλων να αναγνωριστεί και να υιοθετηθεί από άλλους.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα παραθέτουμε τη διαπίστωση του Mayer (1999, σ.451) ότι μπορεί να μην υπάρχει συναίνεση μεταξύ των ερευνητών και των θεωρητικών στο χώρο της δημιουργικότητας για διάφορα βασικά ζητήματα, όπως αν η δημιουργικότητα αναφέρεται στο άτομο, τη διαδικασία ή το προϊόν ή αν αποτελεί κοινό ή σπάνιο φαινόμενο, υπάρχει όμως γενικά τάση για ομοφωνία ότι η δημιουργικότητα είναι ένα φαινόμενο που λαμβάνει χώρα όταν κάποιος δημιουργεί κάτι πρωτότυπο και χρήσιμο. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, θεωρούμε λοιπόν και εμείς ότι η δημιουργικότητα αναφέρεται σε κάθε ιδέα, επίδοση, αντικείμενο ή οποιοδήποτε άλλο

προϊόν της ανθρώπινης δράσης το οποίο είναι ταυτόχρονα καινοφανές και κατάλληλο, με την έννοια ότι είναι χρήσιμο και ότι μπορεί να εφαρμοστεί.

Μέτρηση της δημιουργικότητας

Η ποικιλία των διαφορετικών τρόπων προσδιορισμού του φαινομένου της δημιουργικότητας που πηγάζει από την εστίαση σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης αναδεικνύοντας τις διάφορες προσεγγίσεις που υιοθετούνται αντανακλάται και στις μεθόδους μέτρησης ή αποτίμησής της¹. Ο Mayer (1999) κάνοντας μια επισκόπηση των πενήντα χρόνων της έρευνας στη δημιουργικότητα αναφέρει τους διάφορους τρόπους εμπειρικής διερεύνησης του φαινομένου με βάση τις ακόλουθες μεθόδους έρευνας: ψυχομετρική, πειραματική, βιογραφική (που περιλαμβάνει και την ιστοριομετρική), βιολογική, υπολογιστική, πλαίσιακή (που περιλαμβάνει την πολιτισμική και την εξελικτική)². Κάθε μια από αυτές τις μεθόδους έχει αναπτύξει τους δικούς της τρόπους μέτρησης ή αποτίμησης της δημιουργικότητας και τα δικά της εργαλεία.

Συνολικά, σύμφωνα με τους El-Murad και West (2004, σ.192), οι μέθοδοι μέτρησης ή αποτίμησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο ευρείες κατηγορίες: τα ψυχομετρικά εργαλεία και τις μεθόδους που βασίζονται σε κρίσεις προσώπων.

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία, η Amabile (1996, σσ.22-28) σε μια επισκόπηση των εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της δημιουργικότητας επισημαίνει ότι αυτή έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον από τη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνητών. Παράλληλα,

¹ Ως μέτρηση αποδίδουμε τον όρο measurement και ως αποτίμηση τον όρο assessment. Χρησιμοποιούμε και τους δυο αυτούς όρους όχι μόνο γιατί και οι δυο εμφανίζονται στη σχετική βιβλιογραφία αλλά κυρίως γιατί παραπέμπουν σε διαφορετικές διαδικασίες. Ως μέτρηση ενός φαινομένου χαρακτηρίζεται η διαδικασία απόδοσης αριθμών σε ιδιότητες ή χαρακτηριστικά του προς διερεύνηση φαινομένου. Ενώ στην αποτίμηση, που περιλαμβάνει και τη σύγκριση, αναφερόμαστε σε διαδικασίες διατύπωσης κρίσεων, εκτιμήσεων ή αποφάσεων προκειμένου να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για το υπό μελέτη αντικείμενο (π.χ. βλ. Houtz και Krug, 1995• Kerr και Gagliardi, 2003).

² Οι αντίστοιχοι όροι στα αγγλικά είναι: psychometric, experimental, biographical (historiometric), biological, computational, contextual (cultural, evolutionary).

διακρίνει τα διάφορα εργαλεία αυτής της κατηγορίας που χρησιμοποιούνται στις εμπειρικές μελέτες της δημιουργικότητας σε τρεις μεγάλες ομάδες:

α) τα *τεστ προσωπικότητας (personality tests)* που περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, παραδοσιακά ερωτηματολόγια προσωπικότητας από τα οποία πηγάζουν «κλίμακες δημιουργικότητας» (για παράδειγμα αναφέρεται στο Adjective Check List του Cough) ή τεστ προσωπικότητας ειδικά σχεδιασμένα για την αποτίμηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των δημιουργικών ατόμων (όπως το «What Kind of Person Are You?» των Torrance και Khatena)

β) τα *βιογραφικά ερωτηματολόγια (biographical inventories)* που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της δημιουργικής προσωπικότητας και σχεδιάστηκαν ή βελτιώθηκαν μέσω της εξέτασης δειγμάτων υποκειμένων που «σκοράρουν» ψηλά ή χαμηλά κατά μέσο όρο στη δημιουργικότητα (για παράδειγμα αναφέρεται το Alpha Biographical Inventory των Taylor και Ellison) και

γ) τα *τεστ συμπεριφοράς (behavioural tests)* τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν μια σειρά από επιμέρους τεστ βασιζόμενα πολύ συχνά σε μετρήσεις της αποκλίνουσας σκέψης (τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα τεστ αυτής της κατηγορίας σύμφωνα με τη συγγραφέα είναι τα Tests of Creative Thinking του Torrance).

Η δεύτερη ευρεία κατηγορία μεθόδων μέτρησης ή αποτίμησης της δημιουργικότητας, όπως αναφέρθηκε, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι η αποτίμηση της δημιουργικότητας προκύπτει από εκτιμήσεις κριτών. Σε αυτή την περίπτωση ορισμένοι ερευνητές ζητούν από κριτές να αποτιμήσουν την δημιουργικότητα στη βάση ορισμένων κριτηρίων. Για παράδειγμα οι Kristensson και Norlander (2003), σε πείραμα που διενέργησαν για τη αποτίμηση της επίδρασης της διαμεσολαβημένης από υπολογιστή και της πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδρασης στη δημιουργική επίδοση, συγκρότησαν μια ομάδα ειδικών που για τις κρίσεις της, όπως αναφέρουν (σ.34-35), βασίστηκε στις διαστάσεις για τη δημιουργικότητα που προσδιόρισε ο Guilford (ποσότητα, ευελιξία και πρωτοτυπία του παραγόμενου προϊόντος αλλά και ποσότητα των λεπτομερειών κατά την επεξεργασία του)³.

Ωστόσο, άλλοι ερευνητές στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης υποστηρίζουν ότι δεν πρέπει να δίνονται συγκεκριμένα κριτήρια στους κριτές. Χαρακτηριστική σε αυτή την περίπτωση είναι η

³ Έχει ενδιαφέρον να επισημάνουμε ότι αυτές οι διαστάσεις που προσδιόρισε ο Guilford συγκεκριμένα μετρούσαν την αποκλίνουσα παραγωγή που σύμφωνα με το συγγραφέα περιλαμβάνεται στη δημιουργική σκέψη (για παράδειγμα βλ. Guilford, 1967). Ως αποκλίνουσα παραγωγή προσδιορίζεται η ποικιλία της παραγόμενης πληροφορίας από ένα δεδομένο ερέθισμα (Torrance, 1988, σ.45-46).

δουλειά της Amabile και των συνεργατών της που ανέπτυξαν την «τεχνική της συναινετικής αξιολόγησης» (consensual assessment technique). Σε αυτή την τεχνική οι κριτές καλούνται να αξιολογήσουν τη δημιουργικότητα των παραγόμενων προϊόντων χρησιμοποιώντας το δικό τους υποκειμενικό ορισμό, χωρίς να τους δοθούν οποιαδήποτε κριτήρια, γιατί θεωρείται αδύνατο να διατυπωθούν ξεκάθαρα και αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση ενός προϊόντος ως δημιουργικού. Εξάλλου, ένα προϊόν είναι δημιουργικό στο βαθμό που κατάλληλοι παρατηρητές, ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, συμφωνούν ότι είναι δημιουργικό και το αντίστροφο, αν κατάλληλοι κριτές, ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, συμφωνούν ότι ένα προϊόν είναι δημιουργικό, τότε αυτό μπορεί και πρέπει να γίνεται αποδεκτό ως τέτοιο (Amabile, 1996• Hennessey, 2003• Hennessey και Amabile, 1988• Hickey, 2001). Από τη στιγμή όμως που δε δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες, ορισμοί ή κριτήρια στους αξιολογητές υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να πληρούνται, όπως αναφέρει η Amabile (1996, σσ.41-43). Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με το έργο με βάση το οποίο αποτιμάται η δημιουργικότητα, με την επιλογή των κριτών και με τη διαδικασία. Για παράδειγμα, το έργο πρέπει να οδηγεί σε ένα ξεκάθαρα παρατηρήσιμο αποτέλεσμα, όλοι οι κριτές να έχουν εμπειρία και να είναι εξοικειωμένοι με το συγκεκριμένο πεδίο στα πλαίσια του οποίου εμπίπτει το έργο, να κάνουν την αξιολόγησή τους ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο και να κρίνουν τα προϊόντα το ένα σε σχέση με το άλλο.

Όσον αφορά στη μέτρηση ή αποτίμηση συγκεκριμένα του δημιουργικού προϊόντος κυρίως χρησιμοποιούνται είτε κλίμακες που μετρούν συγκεκριμένες διαστάσεις ή αλλιώς κριτήρια της δημιουργικής φύσης των προϊόντων είτε τεχνικές «συναινετικής» αποτίμησης των παραγόμενων προϊόντων (Horn και Salvendy, 2006• Plucker και Renzulli, 1999). Στην πρώτη περίπτωση χαρακτηριστική είναι, για παράδειγμα, η «σημασιολογική κλίμακα του δημιουργικού προϊόντος» (Creative Product Semantic Scale) που αναπτύχθηκε από τους Besemer και O'Quin το 1989 (π.χ. βλ. O'Quin και Besemer, 2006• White και Smith, 2001). Η κλίμακα αυτή επιτρέπει στους βαθμολογητές να κρίνουν την καινοφάνεια, την ανάλυση του προβλήματος, την επεξεργασία και τη σύνθεση που αποδίδεται σε ένα προϊόν προκειμένου να αποτιμηθεί η δημιουργικότητά του. Στη δεύτερη περίπτωση εντάσσονται οι διάφορες μέθοδοι αποτίμησης που χρησιμοποιούν κριτές στις οποίες ήδη αναφερθήκαμε. Σύμφωνα με τους Plucker και Renzulli (1999, σ.44), αυτή είναι μακράν και η πιο συνηθισμένη μέθοδος αποτίμησης των δημιουργικών προϊόντων κατά την

οποία ως εξωτερικοί κριτές χρησιμοποιούνται από δάσκαλοι και γονείς, για παράδειγμα όταν αποτιμάται η δημιουργικότητα μαθητών, μέχρι ειδικοί εμπειρογνώμονες.

Όπως προκύπτει, το θέμα της μέτρησης της δημιουργικότητας και ειδικότερα της μέτρησης ή αποτίμησης του δημιουργικού προϊόντος επαναφέρει ζητήματα που σχετίζονται με τον εννοιολογικό προσδιορισμό του φαινομένου. Όπως εύλογα επισημαίνουν οι Horn και Salvendy (2006) για να μετρηθεί το δημιουργικό προϊόν πρέπει να πρώτα να προσδιοριστεί ξεκάθαρα. Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με την Amabile (1996, σσ.32-33), μεταφράζεται σε διατύπωση ξεκάθαρων λειτουργικών ορισμών τους οποίους σπάνια συναντά κανείς σε έρευνες για τη δημιουργικότητα. Η απουσία αυτή, όπως επισημαίνει η συγγραφέας, παρατηρείται είτε γιατί οι ερευνητές αποτυγχάνουν να αρθρώσουν άμεσα και ρητά τον ορισμό της δημιουργικότητας που καθοδηγεί την έρευνά τους είτε γιατί παρουσιάζουν εννοιολογικούς ορισμούς που δε συνδέονται άμεσα με τη μέθοδο μέτρησης ή αποτίμησης.

Η έννοια του δημιουργικού προϊόντος και οι θεωρητικές του προεκτάσεις

Έχοντας προσδιορίσει την έννοια της δημιουργικότητας και αναφερθεί στους βασικούς τρόπους μέτρησης ή αποτίμησης της υιοθετώντας μια οπτική του φαινομένου όπου το επίκεντρο τίθεται στο δημιουργικό προϊόν, σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε αναλυτικότερα το εννοιολογικό περιεχόμενο του δημιουργικού προϊόντος. Προκειμένου να το επιτύχουμε αυτό θα ασχοληθούμε με τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά του. Όπως αναφέραμε κατά γενική ομολογία δημιουργικό θεωρείται ένα προϊόν που είναι καινοφανές, πρωτότυπο και κατάλληλο, χρήσιμο ή αξιόλογο.

Τι σημαίνει όμως ότι το δημιουργικό προϊόν, αρχικά, είναι καινοφανές; Σύμφωνα με τον Lubart (1999, σ.339), για παράδειγμα, καινοφανές έργο είναι ένα έργο πρωτότυπο, απρόβλεπτο και διακριτό από προηγούμενα έργα. Οι Oldham και Cummings (1996, σσ.607-8), από την άλλη, επισημαίνουν ότι για να χαρακτηριστεί ένα προϊόν, μια ιδέα ή μια διαδικασία καινοφανής πρέπει είτε να συνδυάζει με ένα καινούργιο τρόπο υπάρχοντα υλικά ή να εισάγει τελείως καινούργια. Σε

κάθε περίπτωση πάντως στο δημιουργικό προϊόν ενέχεται το στοιχείο του νέου, του διαφορετικού, του πρωτότυπου.

Ένα καταλυτικής σημασίας ερώτημα που τίθεται είναι: το δημιουργικό προϊόν είναι καινοφανές, νέο ή πρωτότυπο για ποιον, για το ίδιο το άτομο το οποίο «παράγει» αυτό το προϊόν ή για τους άλλους, για παράδειγμα, για την κοινωνία στην οποία εντάσσεται; Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση όπου ένα άτομο σκέφτεται κάτι για πρώτη φορά, έχει λοιπόν μια καινοφανή για τον ίδιο σύλληψη, ωστόσο, αυτή τη σύλληψη γνωρίζουμε ότι είχε και κάποιο άλλο άτομο κάπου αλλού κάποια άλλη στιγμή. Σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε ότι η σύλληψη του πρώτου ατόμου είναι δημιουργική ή όχι; Τι γίνεται πάλι στις περιπτώσεις όπου δεν γνωρίζουμε αν είχε κάποιο άλλο άτομο την ίδια σύλληψη, πώς πρέπει να κρίνουμε το αποτέλεσμα της σκέψης του πρώτου ατόμου ως δημιουργικό ή όχι;

Μια πρώτη απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα μας δίνει η Boden (2004, σσ.2-3) μέσω της διάκρισης που κάνει μεταξύ «ψυχολογικής» δημιουργικότητας (P-creativity) και «ιστορικής» δημιουργικότητας (H-creativity). Ως «ψυχολογική» δημιουργικότητα ορίζει τη σύλληψη μιας χρήσιμης ιδέας που προκαλεί έκπληξη η οποία είναι καινούργια για το άτομο που τη συλλαμβάνει, ενώ ως «ιστορική» την σύλληψη μιας χρήσιμης ιδέας που προκαλεί έκπληξη η οποία όμως εμφανίζεται για πρώτη φορά γενικότερα στην ιστορία της ανθρωπότητας. Στα πλαίσια αυτής της διάκρισης η «ιστορική» δημιουργικότητα αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση της «ψυχολογικής» δημιουργικότητας. Μάλιστα, σύμφωνα με την συγγραφέα, στην περίπτωση όπου ένα υποκείμενο έχει μια σύλληψη η οποία δεν είναι νέα (περίπτωση ψυχολογικής δημιουργικότητας), το κύρος και το μέγεθος του υποκειμένου που διαπιστώνουμε ότι πρώτο είχε αυτή τη δημιουργική σύλληψη δίνει αξία και στο δεύτερο υποκείμενο που, αγνοώντας την ύπαρξη του πρώτου, κατέληξε στο ίδιο αποτέλεσμα.

Ακολουθώντας την παραπάνω διάκριση ότι υπάρχουν δυο είδη καινοφανών συλλήψεων (αυτές που είναι καινοφανείς για το υποκείμενο που τις συλλαμβάνει, τις σκέφτεται δηλαδή για πρώτη φορά και αυτές που είναι γενικότερα καινοφανείς, δεν τις είχε σκεφτεί ποτέ κανείς μέχρι τη συγκεκριμένη στιγμή) στην παρούσα μελέτη μας ενδιαφέρει πρωτίστως η «ψυχολογική» δημιουργικότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, όπως και πολλοί άλλοι ερευνητές (για παράδειγμα βλ. Boden, 2004• Kaufmann, 2004), προσδιορίζουμε ως δημιουργικό ένα προϊόν αρκεί αυτό να είναι νέο για το υποκείμενο το οποίο το παράγει.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε επιγραμματικά σε αυτό το σημείο ότι η παραπάνω διάκριση της Boden μας επιτρέπει να διαχωρίσουμε ένα πρωτότυπο από ένα καινοφανές προϊόν, όπως επισημαίνουν οι Williamon κ.ά. (2006, σσ.162-164). Μια ιδέα που σκέφτεται κάποιος για πρώτη φορά είναι πρωτότυπη στο βαθμό που δεν την έχει σκεφτεί ποτέ ξανά κανείς, ορίζοντας ως πρωτοτυπία την πρώτη αποτύπωση ενός πράγματος. Μια τέτοια ιδέα είναι παράλληλα και καινοφανής. Από την άλλη μια ιδέα μπορεί να είναι καινοφανής αλλά όχι πρωτότυπη όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει σε ορισμένες περιπτώσεις «ψυχολογικής» δημιουργικότητας.

Κάνοντας μια παρόμοια διάκριση με αυτή της Boden ο Gardner, όπως αναφέρει ο Nickerson (1999, σ.399), αναφέρεται στην δημιουργικότητα με μικρό δ και στη δημιουργικότητα με κεφαλαίο Δ. Η πρώτη είναι εκείνη που όλοι έχουμε βιώσει κάποια στιγμή στη ζωή μας και εκφράζεται μέσω μικρών αποκλίσεων από τις διάφορες καθημερινές ρουτίνες. Η δεύτερη αναφέρεται σε διάφορες υπερβάσεις που συμβαίνουν μόνο πολύ περιστασιακά από ανθρώπους όπως ο Πικάσο ή ο Αϊνστάιν, άνθρωποι δηλαδή των οποίων η δουλειά έπαιξε ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ιδεών και κριτηρίων στο πεδίο δράσης τους ή στην κουλτούρα και την κοινωνία της εποχής τους.

Από όσα αναφέρθηκαν λοιπόν σχετικά με τις διακρίσεις μεταξύ «ψυχολογικής» και «ιστορικής» δημιουργικότητας αλλά και δημιουργικότητας με μεγάλο ή μικρό δ, υποδηλώνεται ότι υπάρχουν διάφοροι βαθμοί δημιουργικότητας, περισσότερο και λιγότερο δημιουργικές συλλήψεις. Για να μπορέσουμε όμως να διακρίνουμε τις περισσότερο από τις λιγότερο δημιουργικές συλλήψεις επανερχόμαστε στην ιδιότητα του καινοφανούς που χαρακτηρίζει το δημιουργικό προϊόν και καλούμαστε να απαντήσουμε στο ερώτημα αν μπορούμε να θεωρήσουμε δημιουργική οποιαδήποτε καινοφανή σύλληψη. Για παράδειγμα, είναι δημιουργική και μια καινοφανής σύλληψη που θα οδηγήσει σε μια νέα μαγειρική συνταγή και μια καινοφανής σύλληψη που θα οδηγήσει σε κάτι πολύ «σημαντικότερο» (με την έννοια της επίπτωσης) όπως μια νέα επιστημονική ανακάλυψη;

Όπως αναφέρει ο Kaufmann (2004, σ.156) στην απλούστερή του εκδοχή καινοφανές είναι ένα προϊόν που απλώς και μόνο είναι διαφορετικό. Ελλοχεύει λοιπόν ο κίνδυνος να κατατάξουμε ως δημιουργικές σχεδόν όλες τις συλλήψεις που απλώς είναι διαφορετικές. Παρενθετικά αναφέρουμε ότι σε αυτή την περίπτωση καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε ειδικότερα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα (για παράδειγμα βλ. Williamon κ.ά., 2006). Μια ιδέα πρέπει να διαφέρει, για παράδειγμα, σε σχέση με όλες τις προηγούμενες συλλήψεις του

υποκειμένου ή να διαφέρει σε σχέση με ό,τι άλλο έχει διατυπωθεί γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα; Επιχειρώντας να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα ορισμένοι ερευνητές έχουν επισημάνει πως μια καινοφανής ιδέα προκειμένου να θεωρηθεί δημιουργική πρέπει να διαφέρει με κάποιο σημαντικό τρόπο, να είναι σημαντικά διαφορετική, από ό,τι έχει ήδη υπάρξει. Σε αυτή την περίπτωση και πάλι, όπως αναφέρει ο Kaufmann (όπ.π.), ελλοχεύει ένας σημαντικός κίνδυνος. Μπορεί να φτάσουμε στο σημείο να θεωρούμε δημιουργικές μόνο εξαιρετικές συλλήψεις, δίνοντας στην έννοια της δημιουργικότητας «θεϊκές» διαστάσεις και καταργώντας ακόμη και την ιδέα του βαθμού των δημιουργικών ιδεών (περισσότερο-λιγότερο δημιουργικές ιδέες) που φαίνεται ικανοποιητική.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο παραπάνω προβληματισμός μας παραπέμπει σε ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που έχει απασχολήσει για χρόνια τους ερευνητές και θεωρητικούς που έχουν ασχοληθεί με το φαινόμενο της δημιουργικότητας που αφορά το κατά πόσο η δημιουργικότητα είναι ένα κοινό ή σπάνιο φαινόμενο. Σε αδρές γραμμές, όπως αναφέρει ο Mayer (1999, σ.451), μπορούμε να διακρίνουμε δυο βασικές οπτικές. Η μια προσλαμβάνει τη δημιουργικότητα ως μια πτυχή της καθημερινής ανθρώπινης νόησης, συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είναι ικανοί για δημιουργικότητα. Αντίθετα, σύμφωνα με την άλλη οπτική η δημιουργικότητα είναι ένα σπάνιο φαινόμενο που συμβαίνει μόνο σε μια μικρή ομάδα μοναδικών ατόμων.

Σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα ο Weisberg (1988, σσ.148-9) αναφέρει ότι, αρχικά, είχε κυριαρχήσει μια οπτική για τη δημιουργικότητα που εστιζόταν στη μελέτη της ιδιοφυΐας. Αυτή η οπτική στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι πραγματικά δημιουργικές πράξεις αφορούν ασυνήθιστα υποκείμενα που εκτελούν ασυνήθιστες διαδικασίες σκέψης. Αυτά τα υποκείμενα αποκαλούνται ιδιοφυΐες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά τους, γνωστικά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, διαμορφώνουν αυτό που χαρακτηρίζεται ιδιοφυές. Ωστόσο, σύμφωνα με το συγγραφέα (όπ.π., σ.172), υπάρχουν αδιαμφισβήτητες ενδείξεις ότι η οπτική για την ιδιοφυΐα στη δημιουργικότητα στηρίζεται περισσότερο στο μύθο παρά στην πραγματικότητα. Οι διαδικασίες σκέψης λοιπόν που καταλήγουν σε δημιουργικά αποτελέσματα δεν διαφέρουν από τις καθημερινές διαδικασίες σκέψης που κάνουν όλοι οι άνθρωποι. Η δημιουργική σκέψη είναι πανταχού παρούσα. Το ζήτημα είναι πώς μπορεί κάποιος να αναδείξει την ικανότητά του να είναι δημιουργικός και πώς μπορεί να επωφεληθεί από τη δημιουργική του σκέψη.

Αποδεχόμενοι αξιωματικά ότι η δημιουργικότητα είναι μια πτυχή της καθημερινής ανθρώπινης σκέψης και θεωρώντας ότι η δημιουργικότητα είναι ένα διαφορετικό φαινόμενο από

την ευφυΐα, πιστεύουμε λοιπόν ότι ο προσδιορισμός της δημιουργικότητας δεν πρέπει να οδηγεί στην αποδοχή μόνο ορισμένων εξαιρετικών συλλήψεων ως δημιουργικών. Ταυτόχρονα δε θεωρούμε ότι κάθε καινοφανής σύλληψη είναι και δημιουργική. Εξάλλου, όπως επισημαίνει ο Kaufmann (2004, σ.157), το να θέτει κανείς τη δημιουργικότητα με όρους όλα ή τίποτα δημιουργεί πρόβλημα και στην αποδοχή της θέσης ότι υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί δημιουργικότητας, άποψη που, επίσης, μας βρίσκει σύμφωνους.

Ένας άλλος τρόπος να απαντήσουμε στους προβληματισμούς που γεννώνται αναφορικά με το ερώτημα ποιες καινοφανείς συλλήψεις πρέπει να θεωρούνται δημιουργικές είναι να εισάγουμε και το δεύτερο βασικό προσδιοριστικό χαρακτηριστικό του δημιουργικού προϊόντος: την καταλληλότητα, χρησιμότητα ή σημαντικότητά του. Χαρακτηριστική είναι η θέση του Feist (1999, σ.274) ο οποίος υποστηρίζει ότι η καταλληλότητα ή η προσαρμοστικότητα του «προϊόντος» είναι αυτή που βοηθά τελικά να διακρίνουμε το πραγματικά δημιουργικό από το απλά διαφορετικό. Σύμφωνα με τον Lubart (1999, σ.339) η καταλληλότητα ενός έργου συνίσταται στο γεγονός ότι το έργο αυτό ικανοποιεί τους περιορισμούς του προβλήματος που έρχεται να επιλύσει, είναι χρήσιμο ή εκπληρώνει μια ανάγκη. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, λοιπόν, για να είναι δημιουργικό ένα καινοφανές προϊόν, πρέπει ταυτόχρονα να είναι λειτουργικό, να μπορεί να εφαρμοστεί, να μπορεί να αξιοποιηθεί και να φέρει κάποια αξία.

Ωστόσο και με αυτό το σκέλος του ορισμού του δημιουργικού προϊόντος προκύπτουν διάφορα ζητήματα. Όπως αναφέρουν οι Williamon κ.ά. (2006, σσ.162-164) η καταλληλότητα ενός προϊόντος ως προς ένα έργο, με τη στενή έννοια του όρου, συνίσταται στο να είναι το προϊόν αυτό ικανό, αποτελεσματικό στην επιτέλεση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας. Αξιολογείται λοιπόν το δημιουργικό προϊόν ως προς την καταλληλότητά του με όρους λειτουργικότητας. Τι συμβαίνει όμως στην περίπτωση της καλλιτεχνικής δημιουργικότητας για παράδειγμα; Είναι γεγονός ότι ένα καλλιτεχνικό έργο θεωρείται κατεξοχήν δημιουργικό, πολύ δύσκολα όμως μπορεί να αναγνωριστεί ως δημιουργικό με όρους λειτουργικότητας. Από την άλλη, σύμφωνα πάντα με τους συγγραφείς, με την ευρεία έννοια του όρου η καταλληλότητα ενός προϊόντος, οποιαδήποτε μορφή αυτό και να έχει, αναφέρεται λιγότερο στην λειτουργικότητά του και περισσότερο στην αξία που δίνεται στο συγκεκριμένο προϊόν από την κοινωνία. Η αποτίμηση της αξίας όμως επίσης δημιουργεί διάφορα ζητήματα, για παράδειγμα, λόγω του υποκειμενικού της χαρακτήρα ή της σύνδεσής της με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι πολλές καινοφανείς ιδέες, έργα ή άλλες δημιουργικές συλλήψεις

αναγνωρίστηκαν ως δημιουργικές πολλά χρόνια μετά από την εμφάνισή τους και πολλές άλλες ενδέχεται να έχουν περάσει τελείως απαρατήρητες (Nickerson, 1999, σ.393). Γεγονός που δημιουργεί και διάφορα προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της αποτίμησης του δημιουργικού προϊόντος στη βάση υποκειμενικών αξιολογήσεων.

Θεωρούμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν πολλά επιμέρους ζητήματα που χρειάζονται περισσότερο διερεύνηση αναφορικά με τον προσδιορισμό του τι είναι δημιουργικό και τι δεν είναι. Σε κάθε περίπτωση πάντως, όπως προκύπτει, είναι σημαντικό να μην αντιμετωπίζουμε τη δημιουργικότητα ως μια α-ιστορική έννοια, αλλά να λαμβάνουμε υπόψη το πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται ένα προϊόν του οποίου τη δημιουργικότητα εξετάζουμε. Παράλληλα, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το πεδίο έκφρασης της δημιουργικότητας. Δημιουργική, για παράδειγμα, μπορεί να είναι και μια επιχειρηματική ιδέα και ένας πίνακας ζωγραφικής. Ο χώρος της τέχνης όμως ή ο επιχειρηματικός κόσμος έχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους και καθένα από τα δυο αυτά πεδία έκφρασης της δημιουργικότητας έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες τις οποίες δεν πρέπει να παραβλέπουμε.

Στην επόμενη ενότητα που διερευνά το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς, αφού αναφερθούμε στο ρόλο που διαδραματίζει το πλαίσιο στην εκδήλωση της δημιουργικότητας και αφού σχολιάσουμε τη σχέση δημιουργικότητας και καινοτομίας, θα επικεντρωθούμε στην οργανωτική δημιουργικότητα επισημαίνοντας τους παράγοντες με τους οποίους έχει βρεθεί να σχετίζεται.

Η δημιουργικότητα στους οργανισμούς

Αναγνώριση του ρόλου του πλαισίου

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή για την πορεία της επιστημονικής έρευνας και σκέψης για το φαινόμενο της δημιουργικότητας, διαπιστώνουμε ότι σταδιακά το επίκεντρο μετατοπιζόταν όλο και περισσότερο από τη μελέτη των εσωτερικών χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων μεμονωμένων ατόμων στην αλληλεπίδραση ατόμου-περιβάλλοντος αναδεικνύοντας το ρόλο του πλαισίου. Σε αδρές γραμμές, μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε τις ατομιστικές και τις ολιστικές προσεγγίσεις της δημιουργικότητας (Williams και Yang, 1999, σσ.377-379). Σύμφωνα με τους συγγραφείς (όπ.π.) το πρόβλημα με τις προσεγγίσεις που επικεντρώνονται αποκλειστικά στο άτομο είναι ότι παραμελούν την κυκλική σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην μεταβολή των εξωτερικών συνθηκών του ατόμου με αποτέλεσμα την ενίσχυση της δημιουργικότητάς του. Αντίθετα, οι προσεγγίσεις που προσανατολίζονται στο σύστημα αναγνωρίζουν ότι τα άτομα παρακινούνται να δράσουν δημιουργικά από διάφορα στοιχεία όπως, για παράδειγμα, ο φιλικός τους κύκλος, η πρόοδος στο πεδίο έρευνάς τους και οι δυναμικές της κοινωνίας στην οποία ζουν. Τα δημιουργικά προϊόντα τα οποία μπορούν να παράγουν είναι, επομένως, εφικτά χάρη σε αυτό το στενά εμπλεκόμενο και αλληλεπιδραστικό σύστημα κοινωνικών δικτύων, πεδίων ή εγχειρημάτων.

Ο Simonton, για παράδειγμα, που υιοθετεί μια οπτική προσανατολισμένη στο σύστημα επισημαίνει (1999, σσ.124-5) ότι πολιτισμικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες προσδιορίζουν το περιβάλλον στο οποίο θα αναπτυχθεί ένα νέο ταλέντο. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν μάλιστα ακόμη και την ίδια τη φύση ή το επίπεδο του μελλοντικού δημιουργικού επιτεύγματος του ατόμου. Ο Csikszentmihalyi (1988, σ.325) επισημαίνει, επίσης, ότι δεν μπορούμε να απομονώσουμε τα υποκείμενα και τη δουλειά τους από το κοινωνικό και ιστορικό τους περιβάλλον. Υπογραμμίζει ότι αυτό το προϊόν που ονομάζουμε δημιουργικό δεν είναι ποτέ

αποτέλεσμα μόνο μιας ατομικής πράξης, αλλά αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης τριών βασικών δυνάμεων. Η πρώτη είναι το σύνολο των κοινωνικών θεσμών ή αλλιώς *το πεδίο*, που επιλέγει από μια ποικιλία παραγόμενων από τα άτομα προϊόντων αυτά που αξίζουν να διασωθούν. Η δεύτερη είναι ο σταθερός πολιτιστικός *τομέας* που θα διασώσει και θα μεταδώσει τις επιλεγμένες νέες ιδέες ή μορφές στις επόμενες γενεές. Η τρίτη δύναμη είναι το *άτομο* που επιφέρει κάποια αλλαγή στον τομέα, αλλαγή που το πεδίο θα τη θεωρήσει δημιουργική ή μη⁴.

Γενικότερα, μια πιο ουσιώδης αναγνώριση του ρόλου του πλαισίου ή περιβάλλοντος στην εκδήλωση της δημιουργικότητας προέκυψε όταν οι ερευνητές αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν ζητήματα αναφορικά με το πλαίσιο που ενθαρρύνει ή εμποδίζει τη δημιουργική σκέψη. Προέκυψαν, για παράδειγμα, θέματα που είχαν να κάνουν με τα κίνητρα και τη σύνδεσή τους με τη δημιουργικότητα (Oldham και Cummings, 1996, σσ.610-11 και Williams και Yang, 1999, σ.381). Χαρακτηριστική ως προς αυτό είναι η δουλειά των Hennessey και Amabile (1988, σ.11) οι οποίοι, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο στο οποίο ένα άτομο εκτελεί ένα έργο επηρεάζει τα κίνητρά του, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τη δημιουργική του επίδοση. Υπάρχει, συνεπώς, μια ισχυρή θετική σύνδεση στον προσανατολισμό των κινήτρων του ατόμου και την δημιουργικότητα της επίδοσής του. Οι άνθρωποι θα είναι πιο δημιουργικοί όταν τα κίνητρά τους είναι εσωτερικά και πηγάζουν από το ενδιαφέρον, την απόλαυση, την ικανοποίηση και την πρόκληση για το ίδιο το έργο. Αντίθετα, εξωτερικές πιέσεις από το περιβάλλον μπορούν να επισκιάσουν την δημιουργικότητα ενός ατόμου, γιατί εμποδίζουν την ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων.

Η ανάδειξη του καταλυτικού ρόλου που διαδραματίζει το πλαίσιο στην εκδήλωση του φαινομένου της δημιουργικότητας οδήγησε πολλούς ερευνητές στη μελέτη του φαινομένου της δημιουργικότητας εντός διαφόρων πεδίων ανθρώπινης δράσης. Ένα από τα βασικά πεδία έκφρασης της δημιουργικότητας του ατόμου είναι και ο χώρος εργασίας του. Άρχισαν λοιπόν να διερευνώνται και προς αυτή την κατεύθυνση πτυχές του περιβάλλοντος που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τα άτομα να δράσουν δημιουργικά. Αρχικά, ωστόσο, και στην περίπτωση της διερεύνησης του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς το ενδιαφέρον των

⁴ Οι τρεις όροι στα αγγλικά αναφέρονται αντίστοιχα ως: field, domain, individual. Εκτός από το άτομο, σύμφωνα με το συγγραφέα (Csikszentmihalyi, 1999, σσ.314-315), οι άλλες δυο δυνάμεις αποτελούν πτυχές του περιβάλλοντος. Η πολιτισμική ή συμβολική του πτυχή που αντιστοιχεί στον όρο «τομέας» και η κοινωνική του πτυχή που αντιστοιχεί στον όρο «πεδίο». Όπως επισημαίνει για να συμβεί η δημιουργικότητα ένα σύνολο κανόνων και πρακτικών πρέπει να μεταδοθεί από τον τομέα στο υποκείμενο. Το υποκείμενο από την πλευρά του πρέπει να παράγει μια καινοφανή απόκλιση από το περιεχόμενο του τομέα. Αυτή η απόκλιση τέλος πρέπει να επιλεγεί από το πεδίο για να συμπεριληφθεί στον τομέα.

ερευνητών εστιάστηκε κυρίως σε ατομικούς παράγοντες όπως αυτοί εκφράζονται μέσα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Η σταδιακή όμως αναγνώριση της καθοριστικής επίδρασης των περιβαλλοντικών παραγόντων στη δημιουργική επίδοση οδήγησε στην υιοθέτηση πιο συστημικών προσεγγίσεων (Ford και Gioia, 2000• Sundgren και Styhre, 2003). Ένας οργανισμός εξάλλου που αποτελεί εξ ορισμού ένα σύστημα προϋποθέτει την υιοθέτηση πιο συστημικών ή ολιστικών προσεγγίσεων, σύμφωνα με τους Williams και Yang (1999, σ.379).

Χαρακτηριστικά, οι Csikszentmihalyi και Sawyer (1995, σσ.167-8), θεωρώντας ότι η δημιουργικότητα στους οργανισμούς επικεντρώνεται σε κοινωνικές και ομαδικές διαδικασίες, τονίζουν ότι οι καλές και δημιουργικές ιδέες δεν αρκούν, χρειάζεται ένα ολόκληρο σύστημα να διαχειριστεί την έρευνα και την ανάπτυξη αυτών των ιδεών. Παρόλο που οι δημιουργικές εμπνεύσεις των ατόμων, μελών ή εργαζόμενων του οργανισμού, είναι απαραίτητες, αυτές είναι ένας σχετικά μικρότερης σημασίας παράγοντας σε σχέση με τη συνολική καινοτομικότητα⁵ του οργανισμού. Το οργανωτικό πλαίσιο, με άλλα λόγια, είναι αυτό που διαμεσολαβεί την ατομική δυνατότητα ή/και ικανότητα για παραγωγή δημιουργικών ιδεών και τη διοχετεύει τελικά σε μια δημιουργική σύλληψη.

Δημιουργικότητα και καινοτομία

Είναι σημαντικό να αναφερθούμε επιγραμματικά και στη σχέση της δημιουργικότητας με την καινοτομία. Εύλογα το ενδιαφέρον για τη διερεύνηση της δημιουργικότητας εντός διαφόρων οργανωτικών πλαισίων διευρύνθηκε περαιτέρω λόγω την ανάδειξης της σημαντικότητας της ικανότητας των οργανισμών να παράγουν καινοτομία.

Η καινοτομία, αποκαλούμενη και ως η «βιομηχανική θρησκεία του 21^{ου} αιώνα», θεωρείται ότι διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη και την ευημερία των οργανισμών εξασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητά τους και τη διατήρησή τους στην εξαιρετικά απαιτητική

⁵ Ως καινοτομικότητα ορίζεται η ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει καινοτομία.

παγκοσμιοποιημένη αγορά (Janssen κ.ά., 2004• Pearce και Ensley, 2004• Bommer και Jalajas, 2002• Drach-Zahavy κ.ά., 2004). Γενικά, ως καινοτομία ορίζεται η εμπρόθετη εισαγωγή και εφαρμογή ή υιοθέτηση νέων και ωφέλιμων ιδεών, μεθόδων, προϊόντων ή διαδικασιών στα πλαίσια μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή και ολόκληρης της κοινωνίας (West και Farr, 1990• Anderson και West, 1998• Cumming, 1998• Amabile και Conti, 1999). Όπως προκύπτει λοιπόν από τον παραπάνω ορισμό η καινοτομία και η δημιουργικότητα θεωρούνται δυο φαινόμενα άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η δημιουργικότητα παραπέμπει στην παραγωγή και ανάπτυξη μιας ιδέας και η καινοτομία στην πρακτική εφαρμογή της, στην υλοποίησή της μέσα σε ένα οργανισμό (π.χ. Amabile κ.ά., 1996• West κ.ά., 2004). Θεωρείται, λοιπόν, ότι η δημιουργικότητα λαμβάνει χώρα κυρίως στα πρώτα στάδια της διαδικασίας που καταλήγει στην καινοτομία (Amabile, 1997• West, 2002• West κ.ά., 2004) και χαρακτηρίζεται ως η σπίθα που εγείρει κάθε διαδικασία καινοτομίας (Cumming, 1998• Janssen κ.ά., 2004).

Τα δυο φαινόμενα, ωστόσο, λόγω της στενής σχέσης μεταξύ τους, συχνά συγχέονται και οι δυο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά παρά την εννοιολογική τους διαφοροποίηση (Rosenfeld και Servo, 1990• Ford, 1996• Shalley, 2002). Το γεγονός αυτό δημιουργεί διάφορα μεθοδολογικά και άλλα προβλήματα. Για παράδειγμα, ερευνητικά ευρήματα και θεωρητικά μοντέλα που προκύπτουν από την διερεύνηση πτυχών του φαινομένου της καινοτομίας ή που χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία του γενικεύονται και θεωρείται ότι ισχύουν και για το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς⁶. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν αρκετοί ερευνητές (για παράδειγμα βλ. Shalley, 2002• West, 2002), διαφορετικά μπορεί να επηρεάζει τη δημιουργικότητα ένας παράγοντας και διαφορετικά την καινοτομία. Συγκεκριμένα, ο West (2002, σ.358) αναφέρει ότι μολονότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν ταυτόχρονα και τη δημιουργικότητα και την καινοτομία με τον ίδιο τρόπο, όπως η ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας, υπάρχουν άλλοι παράγοντες που τις επηρεάζουν διαφορετικά. Ενδεικτικά αναφέρεται στις εξωτερικές απειλές ή απαιτήσεις που προέρχονται από το περιβάλλον. Αυτές, όπως επισημαίνει (όπ.π., σσ.365-366), μπορεί να μην έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την καινοτομία, σε κάποιο βαθμό μάλιστα θεωρούνται και απαραίτητες, έχουν

⁶ Αυτό εξηγείται ενδεχομένως σε κάποιο βαθμό από το γεγονός ότι το φαινόμενο της καινοτομίας έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον ερευνητών από πολλούς και διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους οδηγώντας σε μια πληθώρα σχετικών κειμένων και ερευνών. Αντίθετα, το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς, όπως επισημαίνει ο Ford (1996, σ.1112), φαίνεται να έχει απασχολήσει κατά κύριο λόγο τους ψυχολόγους.

όμως καταστροφικές συνέπειες για τη δημιουργικότητα που απαιτεί τα άτομα να νιώθουν ελεύθερα από πιέσεις και ασφάλη.

Όπως προκύπτει λοιπόν οι δυο έννοιες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, καθώς αποτελούν δυο τελείως διαφορετικά φαινόμενα και αυτό είναι ένα στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Το γεγονός μάλιστα ότι μπορεί καταχρηστικά να χρησιμοποιείται ο ένας όρος έναντι του άλλου ενδεχομένως υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των δυο φαινομένων χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα ο Ford (1996, σ.1113), για παράδειγμα, επισημαίνει την ανάγκη να διερευνηθεί ο ρόλος της δημιουργικότητας στα διάφορα στάδια της διαδικασίας που καταλήγει στην καινοτομία, υποδηλώνοντας ότι η δημιουργικότητα αποτελεί ένα πιο ευρύ φαινόμενο η διερεύνηση του οποίου μπορεί να αναδείξει ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες πτυχές της καινοτομικότητας των οργανισμών.

Οργανωτική δημιουργικότητα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς καθώς έχει αναγνωριστεί ότι η δημιουργικότητα αποτελεί για τους οργανισμούς ένα αδιαφιλονίκητο και καταλυτικής σημασίας πλεονέκτημα (Andriopoulos, 2001• Shalley και Gilson, 2004). Κοινωνικοί, γνωστικοί και οργανωτικοί ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, θεωρητικοί των διοικητικών επιστημών αλλά και άλλοι κοινωνικοί επιστήμονες, υιοθετώντας διαφορετικές οπτικές και προσεγγίσεις, επιχειρούν να διερευνήσουν το φαινόμενο της δημιουργικότητας όπως αυτό εκδηλώνεται σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια και να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την δημιουργική έκφραση των εργαζομένων (Borghini, 2005, σ.19). Αναδύθηκαν μάλιστα και ειδικότεροι όροι, όπως ομαδική ή οργανωτική δημιουργικότητα, προκειμένου να περιγραφεί, να κατανοηθεί και να ερμηνευτεί η εκδήλωση του φαινομένου της δημιουργικότητας στα πλαίσια της πολυσύνθετης οργανωτικής πραγματικότητας (Sundgren κ.ά., 2005, σ.360).

Ο όρος «οργανωτική δημιουργικότητα» δηλώνει την εκδήλωση του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς, την παραγωγή, με άλλα λόγια, δημιουργικών προϊόντων μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αυτού του τύπου οι προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα, το δημιουργικό προϊόν, είναι και οι συνηθέστερες (Reiter-Palmon και Illies, 2004, σ.56• Politis, 2004, σ.24). Σύμφωνα με τον Ford (2000, σ.284), άλλωστε, αυτές οι προσεγγίσεις όχι μόνο έχουν εννοιολογικά και μεθοδολογικά πλεονεκτήματα αλλά μπορούν γενικότερα να διευκολύνουν την μελλοντική έρευνα σχετικά με το φαινόμενο της οργανωτικής δημιουργικότητας. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι Woodman κ.ά. (1993, σ.293), που διατύπωσαν ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα για την οργανωτική δημιουργικότητα και έναν από τους λίγους «κατεξοχήν» ορισμούς της οργανωτικής δημιουργικότητας, προσδιορίζουν την εν λόγω έννοια ως τη δημιουργία ενός αξιόλογου, χρήσιμου νέου προϊόντος, υπηρεσίας, ιδέας ή διαδικασίας από άτομα που δουλεύουν μαζί σε ένα σύνθετο κοινωνικό σύστημα.

Η αναγνώριση του ρόλου του πλαισίου, στην οποία αναφερθήκαμε αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα, δεν συνεπάγεται βέβαια τον παραγκωνισμό των ατομικών παραγόντων. Οι ατομικοί παράγοντες συνεχίζουν να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη αλλά περιλαμβάνονται στα πλαίσια ευρύτερων ερμηνευτικών σχημάτων και προσεγγίσεων για τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς (Reiter-Palmon και Illies, 2004, σ.56• Politis, 2004, σ.24). Χαρακτηριστικά οι Woodman κ.ά. (1993, σσ.310-314), στο θεωρητικό τους μοντέλο για την οργανωτική δημιουργικότητα, επισημαίνουν ότι τόσο ατομικά όσο ομαδικά αλλά και οργανωτικά χαρακτηριστικά επιδρούν στη δημιουργική διαδικασία και τη δημιουργική κατάσταση (ως το σύνολο των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδράσεων στη δημιουργική συμπεριφορά) καταλήγοντας στα δημιουργικά προϊόντα που παράγονται σε έναν οργανισμό. Τονίζουν, λοιπόν, ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα τρία αυτά επίπεδα αλλά και οι μεταξύ τους σχέσεις προκειμένου να κατανοήσουμε πώς διευκολύνεται ή παρεμποδίζεται η δημιουργική συμπεριφορά στα πλαίσια αυτού του σύνθετου κοινωνικού συστήματος.

Συγκεκριμένα, τα ατομικά χαρακτηριστικά που εμπλέκονται στη διαδικασία που καταλήγει στην οργανωτική δημιουργικότητα, σύμφωνα με τους Woodman κ.ά. (1993, σ.301), είναι η προσωπικότητα, οι γνωστικές ικανότητες και το γνωστικό στυλ, η γνώση και τα κίνητρα. Για παράδειγμα, οι Shalley και Gilson (2004, σσ.35-37), σε μια επισκόπηση των παραγόντων που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς, αναφερόμενοι στους ατομικούς

παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δημιουργικότητα επισημαίνουν ότι στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας περιλαμβάνονται τα ευρύτερα ενδιαφέροντα, η ανεξαρτησία της κρίσης, η αυτονομία και μια σταθερή αίσθηση του εαυτού ως δημιουργικού. Επίσης, αναφέρουν ότι η δημιουργική επίδοση απαιτεί, μεταξύ άλλων, αποκλίνουσα σκέψη, συνδυαστική ικανότητα και ευελιξία της σκέψης. Η αξία της γνώσης και των εσωτερικών κινήτρων στη δημιουργική επίδοση των ατόμων έχουν επισημανθεί ιδιαίτερα και από την Amabile. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η περιοχή της υψηλότερης δημιουργικότητας για τα άτομα και της υψηλότερης καινοτομίας για τον οργανισμό είναι το σημείο που επικαλύπτονται τα τρία συστατικά της δημιουργικότητας: α) οι σχετικές με τον τομέα γνώσεις και δεξιότητες, β) οι σχετικές με τη δημιουργικότητα διαδικασίες⁷ και γ) τα εσωτερικά κίνητρα που σχετίζονται με το έργο (Amabile, 1997, σσ.41-44).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι Shalley και Gilson (2004) εκτός από ατομικούς, ομαδικούς και οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς αναφέρονται και σε μια ακόμη κατηγορία στην οποία περιλαμβάνουν εργασιακού επιπέδου παράγοντες. Αναφέρονται δηλαδή σε διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως στη συνθετότητά⁸ της, την απαιτητικότητά της, την αυτονομία που παρέχει στον εργαζόμενο, τους στόχους και τις απαιτήσεις του ρόλου με τις οποίες συνδέεται, τις ανταμοιβές που αποφέρει και την αξιολόγησή της, την επάρκεια των πόρων που απαιτεί και τη στήριξη του επιβλέποντα. Όλα αυτά τα στοιχεία, σύμφωνα με τους συγγραφείς (ό.π., σσ.37-42), επηρεάζουν σημαντικά την δημιουργική έκφραση των εργαζομένων.

Όπως θα διαπιστώσουμε στη συνέχεια πολλοί από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται ευρύτερα με τον οργανισμό και για αυτό κατά κύριο λόγο εντάσσονται από πολλούς άλλους θεωρητικούς και ερευνητές στο οργανωτικό επίπεδο. Ωστόσο, το σημαντικό είναι ότι αναγνωρίζεται ο ρόλος της ίδιας της εργασίας των απασχολούμενων στον Οργανισμό ως ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την δημιουργικότητα στους οργανισμούς. Σχετικά με το

⁷ Στην ουσία αναφέρεται στην προσωπικότητα και σε άλλους γνωστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργική επίδοση.

⁸ Οι Oldham και Cummings (1996) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο συγκεκριμένο ζήτημα. Όπως αναφέρουν (σσ.610-611) οι σύνθετες εργασίες που προκαλούν το ενδιαφέρον των απασχολούμενων συνδέονται με την ανάπτυξη μεγαλύτερων κινήτρων και κατ' επέκταση δημιουργικότητας σε αντίθεση με τις απλές εργασίες ρουτίνας. Οι σύνθετες μάλιστα εργασίες μπορεί πραγματικά να απαιτούν για τη διεκπεραίωσή τους δημιουργικά αποτελέσματα ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να εστιαστούν ταυτόχρονα σε πολλές διαστάσεις της εργασίας τους. Ως σύνθετες και ενδιαφέρουσες χαρακτηρίζονται, για παράδειγμα, οι εργασίες που συνδέονται με υψηλά επίπεδα αυτονομίας, ποικιλία δεξιοτήτων, σημαντικότητα και τροφοδότηση.

συγκεκριμένο ζήτημα, ο West (2002, σσ.361-362) τονίζει ότι η πληρότητα⁹ του έργου, οι διάφορες απαιτήσεις με τις οποίες συνδέεται και οι ευκαιρίες που παρέχει για κοινωνική αλληλεπίδραση, για μάθηση και για ανάπτυξη έχουν θετική επίδραση στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Επίσης, ο συγκεκριμένος ερευνητής αναφέρεται (όπ.π.) στη σημαντικότητα του έργου ως συνεισφορά στους στόχους του οργανισμού ή της ευρύτερης κοινωνίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως επισημαίνει, σε συνδυασμό με την αυτονομία των ομάδων εργασίας εγείρουν τον «προσανατολισμό του έργου» που είναι η κατάσταση ενδιαφέροντος και εμπλοκής που παράγουν τα χαρακτηριστικά του έργου και ενεργοποιούν τα εσωτερικά κίνητρα οδηγώντας στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε άλλη μια ομάδα παραγόντων που εμπλέκονται στη παραγωγή δημιουργικών ιδεών στους οργανισμούς: στα χαρακτηριστικά των ομάδων. Σύμφωνα με τους Woodman κ.ά. (1993, σ.304), ιδιαίτερα σημαντικές για την οργανωτική δημιουργικότητα είναι οι νόρμες, η συνεκτικότητα, το μέγεθος, η ποικιλία, οι ρόλοι, το έργο και οι προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων που χαρακτηρίζουν τις ομάδες του οργανισμού. Οι Shalley και Gilson (2004, σσ.42-44), αναφερόμενοι επίσης σε ομαδικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς, τονίζουν την αξία της διαφορετικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας, την ανάδειξη εργαζομένων ως «πρότυπα» αλλά και τη χρησιμότητα της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας. Στην καθοριστική επίδραση της ποικιλίας γνώσεων και δεξιοτήτων στη δημιουργικότητα αναφέρεται και ο West ο οποίος έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με τη δημιουργικότητα και κυρίως την καινοτομικότητα των ομάδων.

Συγκεκριμένα, ο West (1995, 2002) υποστηρίζει ότι για να αξιοποιηθεί η ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων των μελών της ομάδας και να μπορούν να εκφράζονται δημιουργικά όλα τα μέλη της πρέπει, παράλληλα, να μοιράζονται όλοι ένα ξεκάθαρο και συνεχώς εξελισσόμενο όραμα, να έχουν δυνατότητα συμμετοχής και επιρροής στις αποφάσεις, να μοιράζονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να αλληλεπιδρούν συχνά. Επίσης, πρέπει όλα τα μέλη να προσανατολίζονται στο έργο, κάτι που χαρακτηρίζεται από «αναστοχαστικότητα»¹⁰, εποικοδομητική αμφισβήτηση, ανοχή των μειονοτικών ιδεών και αφοσίωση στην τελειότητα.

⁹ Η πληρότητα, σύμφωνα με το συγγραφέα, αναφέρεται στην ανεξάρτητη στοχοθέτηση εκ μέρους των απασχολούμενων η οποία λαμβάνεται υπόψη από τα άλλα μέλη του οργανισμού και οι στόχοι ενσωματώνονται στους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους.

¹⁰ Ως «αναστοχαστικότητα» αποδίδουμε τον όρο reflectivity τον οποίο ο West (2002, σ.376) χρησιμοποιεί για να ορίσει το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας συλλογικά αναστοχάζονται τους στόχους, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες της ομάδας όπως επίσης και τον ευρύτερο οργανισμό ή περιβάλλον στο οποίο εντάσσονται και ανάλογα προσαρμόζουν τα παραπάνω στοιχεία σε αυτόν.

Σύμφωνα με τη θεωρία του West (1995, σσ.71-72, 76-77)¹¹ αυτά είναι βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει κατ' επέκταση και ένας οργανισμός προκειμένου να μπορούν οι ομάδες του να δράσουν δημιουργικά παράγοντας καινοτομία. Η βασική προϋπόθεση που θέτει ο ερευνητής για να μπορεί να συμβεί αυτό είναι ο οργανισμός έχει εγκαταλείψει τον αυστηρό έλεγχο και την πολύ-επίπεδη ιεραρχία.

Σε αυτό το σημείο έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να αναφερθούμε ακροθιγώς στη σχέση μεταξύ ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας. Όπως αναφέρουν οι Pirola-Merlo και Mann (2004, σ.238), αυτό είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολύ τους ερευνητές προκαλώντας διχογνωμία μεταξύ τους σχετικά με το αν η ομαδική δημιουργικότητα καθορίζεται εξ ολοκλήρου από την ατομική δημιουργικότητα των μελών της. Η ομαδική δημιουργικότητα είναι ξεκάθαρα συνάρτηση της δημιουργικότητας των ατόμων της ομάδας, σύμφωνα με τους Woodman κ.ά. (1993, σ.304). Επισημαίνουν, ωστόσο, ότι σαφέστατα δεν είναι μια απλή συνάθροιση της δημιουργικότητας κάθε μέλους της ομάδας. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η δημιουργική επίδοση των ομάδων είναι συνάρτηση της δημιουργικής επίδοσης των μελών της ομάδας (ατομική δημιουργικότητα) αλλά και πτυχών της ίδιας της ομάδας που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα των μελών. Για αυτό το λόγο άλλωστε στο θεωρητικό τους μοντέλο, όπως και άλλοι ερευνητές (π.χ. West, 2002), εντάσσουν διάφορα χαρακτηριστικά της ομάδας που θεωρούν ότι επηρεάζουν καταλυτικά την ομαδική δημιουργικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη μας τις παραπάνω θέσεις για τη σχέση ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας, εύλογα προκύπτει το ερώτημα κατά πόσο και η οργανωτική δημιουργικότητα είναι κάτι παραπάνω από την απλή συνάθροιση της ατομικής δημιουργικότητας των ασχολούμενων στον οργανισμό ή ακόμη και της δημιουργικότητας των ομάδων που τον αποτελούν. Η απάντηση των Woodman κ.ά. (1993, σ.308-309) και σε αυτό το ερώτημα είναι παρόμοια με την απάντηση στο προηγούμενο ερώτημα για τη σχέση ατομικής-ομαδικής δημιουργικότητας. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η δημιουργική επίδοση του οργανισμού, ως ένα σύνθετο κοινωνικό σύστημα, είναι συνάρτηση της δημιουργικής επίδοσης των ομάδων που τον αποτελούν αλλά και των πτυχών του ίδιου του οργανισμού που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα (όπως, για παράδειγμα, είναι η κουλτούρα, η δομή, η διαθεσιμότητα των πόρων, η ροή πληροφορίας και το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού).

¹¹ η οποία αποκρυσταλλώνεται σε ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο (Team Climate Inventory) που διαμόρφωσε μαζί με τον Anderson (π.χ. βλ. Anderson και West, 1998).

Πανομοιότυπο είναι και το σκεπτικό των Sundgren και Styhre (2003, σ.147) που επισημαίνουν ότι ως οργανωτική δημιουργικότητα θεωρείται ένα φαινόμενο δομικά ενσωματωμένο στον οργανισμό και όχι κάποια έμφυτη ποιότητα ορισμένων ασυνήθιστων υποκειμένων.

Ακολουθώντας αυτό το σκεπτικό θεωρούμε λοιπόν ότι η οργανωτική δημιουργικότητα, μολονότι είναι συνάρτηση της δημιουργικότητας των απασχολούμενων στον οργανισμό, είτε εργάζονται μεμονωμένα είτε σε ομάδες, δεν αποτελεί απλώς συνάθροιση της ατομικής δημιουργικότητας των απασχολούμενων στον οργανισμό ή της ομαδικής δημιουργικότητας των διαφόρων ομάδων εργασίας του. Εξάλλου, όπως χαρακτηριστικά έχουν επισημάνει οι Amabile κ.ά. (1996, σ. 1154-1155), διαφορετικά περιβαλλοντικά μοντέλα γνωρίζουμε ότι μπορούν να προάγουν ή να εμποδίσουν τη δημιουργικότητα των απασχολούμενων τους τόσο σε επίπεδο βαθμού όσο και σε επίπεδο συχνότητας παραγόμενων δημιουργικών ιδεών.

Θα αναφερθούμε λοιπόν στη συνέχεια σε κατεξοχήν οργανωτικούς παράγοντες που έχουν βρεθεί να σχετίζονται με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Σύμφωνα με μια σχετικά ευρεία βιβλιογραφική επισκόπηση του Andriopoulos (2001), σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες αυτοί είναι: το «οργανωτικό κλίμα», το «στυλ ηγεσίας», η «οργανωτική κουλτούρα», οι «πόροι-δεξιότητες» και η «δομή-συστήματα» ενός οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία του οργανωτικού κλίματος που προσδιορίζει ο συγγραφέας είναι: η συμμετοχή, η ελευθερία έκφρασης και πειραματισμού, τα στάνταρτ απόδοσης, η αλληλεπίδραση με μικρά εμπόδια, ο υψηλός αριθμός ερεθισμάτων και η οικοδόμηση πάνω σε προηγούμενες ιδέες. Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας αναφέρεται ότι πρέπει να είναι συμμετοχικό, να προωθεί την ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων και να δίνει έμφαση στο όραμα του ηγέτη. Για την οργανωτική κουλτούρα ο συγγραφέας επισημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει ανοιχτή ροή επικοινωνίας, να είναι αποδεκτή η ανάληψη ρίσκου, να προωθείται η αυτό-παρακινούμενη δραστηριότητα, να εγείρεται και να εξασφαλίζεται η συμμετοχική ασφάλεια, καθώς και η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός για το άτομο. Όσον αφορά στις πηγές και τις δεξιότητες τρία βασικά σημεία που αναφέρονται είναι η επαρκής διάθεση πόρων, το αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και η προκλητική εργασία. Τέλος, για τη δομή και τα συστήματα τονίζεται η σημαντικότητα της επίπεδης δομής, της δίκαιης και υποστηρικτικής αξιολόγησης των εργαζομένων και η ανταμοιβή της δημιουργικής επίδοσης (σσ.834-838).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι για τη διερεύνηση των παραμέτρων του οργανωτικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εκδήλωση του φαινομένου στους

οργανισμούς χρησιμοποιούνται από τους ψυχολόγους που υιοθετούν μια πιο συστημική προσέγγιση κυρίως ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια αυτά, όπως επισημαίνουν διάφοροι ερευνητές (για παράδειγμα, βλ. Lapierre και Giroux, 2003, σ.12¹²• Sundgren κ.ά., 2005, σ.361), επικεντρώνονται κατά βάση σε πτυχές του οργανωτικού κλίματος. Από αυτά τα ερωτηματολόγια θα παρουσιάσουμε δυο που έχουν ασκήσει ενδεχομένως τη μεγαλύτερη επίδραση και χρησιμοποιούνται ευρέως: το CCQ του Ekvall και το KEYS της Amabile. Άλλωστε, σύμφωνα με τους Mathisen και Einarsen (2004, σ.121) που κάνουν μια επισκόπηση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας του οργανωτικού περιβάλλοντος, σε σχέση με τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς μόνο αυτά τα δυο εργαλεία πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια δικαιολογώντας γιατί θεωρούνται αυτά με τη μεγαλύτερη εμβέλεια. Για παράδειγμα, έχουμε πληροφορίες για τα ψυχομετρικά τους χαρακτηριστικά και είναι διαθέσιμα προς χρήση τόσο σε ερευνητές όσο και σε επαγγελματίες του χώρου. Οι Amabile κ.ά. (1996, σ.1155), επίσης, τονίζουν ότι μόνο αυτά τα δυο εργαλεία ουσιαστικά μας παρέχει η βιβλιογραφία για τη διερεύνηση της δημιουργικότητας του οργανωτικού περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, το CCQ¹³ περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις: «πρόκληση», «ελευθερία», «υποστήριξη ιδεών», «εμπιστοσύνη», «δυναμισμός», «παιγνιώδης διάθεση», «κριτικός διάλογος», «ανάληψη ρίσκου», «χρόνος ιδεών» και «συγκρούσεις» (Ekvall, 1997, σ.200)¹⁴. Η «πρόκληση» αναφέρεται στο βαθμό που τα υποκείμενα εμπλέκονται σε καθημερινές λειτουργίες, μακροπρόθεσμους στόχους και οράματα. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός πρόκλησης και εμπλοκής τα άτομα έχουν κίνητρο και δεσμεύονται να συμβάλλουν, το κλίμα είναι δυναμικό και εμπνέει τα υποκείμενα τα οποία βρίσκουν χαρά και νόημα στη δουλειά τους. Η «ελευθερία» αναφέρεται στην ανεξαρτησία της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι απασχολούμενοι στον οργανισμό. Σε ένα κλίμα με πολλή ελευθερία τα άτομα έχουν την αυτονομία και τους πόρους να προσδιορίσουν μεγάλο μέρος της δουλειάς τους. Η «υποστήριξη ιδεών» αναφέρεται στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι νέες ιδέες. Η «εμπιστοσύνη» αναφέρεται στην συναισθηματική ασφάλεια

¹² Έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές, (όπ.π.), στον αντίποδα αυτής της προσέγγισης της διερεύνησης του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς βρίσκονται οι ατομοκεντρικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με αυτές τις προσεγγίσεις ένας οργανισμός μπορεί να ενισχύσει το επίπεδο οργανωτικής δημιουργικότητάς του εκπαιδεύοντας τα μέλη του στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.

¹³ Σε μια μεταγενέστερη εκδοχή του το ερωτηματολόγιο αυτό ονομάστηκε SOQ (Situational Outlook Questionnaire), που αποτελεί στην ουσία την αγγλική εκδοχή του CCQ (Isaksen κ.ά., 2000-1• Mathisen και Einarsen, 2004).

¹⁴ Στα αγγλικά οι αντίστοιχες διαστάσεις αναφέρονται ως: challenge, freedom, idea support, trust, dynamism, playfulness, debate, risk taking, idea time, conflicts.

που βιώνουν τα άτομα στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους άλλους απασχολούμενους στον οργανισμό. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης τα άτομα μπορούν να είναι αληθινά, ανοιχτά και ειλικρινή μεταξύ τους. Ο «δυναμισμός» παραπέμπει σε ένα δυναμικό κλίμα όπου νέα πράγματα συμβαίνουν διαρκώς και υπάρχουν συχνές αλλαγές στον τρόπο σκέψης και αντιμετώπισης των πραγμάτων. Η «παιγνιώδης διάθεση» αναφέρεται στην ευκολία και τον αυθορμητισμό, σε μια ατμόσφαιρα χαλαρή με αστεία και γέλια. Ο «κριτικός διάλογος» αναφέρεται σε συναντήσεις, ανταλλαγές και συγκρούσεις μεταξύ ιδεών, απόψεων και διαφορετικών εμπειριών και γνώσεων. Η «ανάληψη ρίσκου» αναφέρεται στην ανοχή της αβεβαιότητας στον οργανισμό. Σε ένα περιβάλλον με υψηλή ανάληψη ρίσκου οι αποφάσεις και οι δράσεις είναι γρήγορες, οι ανερχόμενες ευκαιρίες αρπάζονται και ο συγκεκριμένος πειραματισμός προτιμάται από τη λεπτομερή εξέταση και ανάλυση. Ο «χρόνος ιδεών» αφορά στο χρόνο που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Οι «συγκρούσεις», τέλος, αναφέρονται στο βαθμό συναισθηματικών και προσωπικών εντάσεων που παρατηρούνται στον οργανισμό. Όλες οι παραπάνω διαστάσεις εκτός από τις «συγκρούσεις» έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με το βαθμό δημιουργικότητας ενός οργανισμού (Isaksen κ.ά., 2000-1, σ.175· Mathisen και Einarsen, 2004, σ.122).

Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι η αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης με τη δημιουργικότητα έχει αμφισβητηθεί από άλλους ερευνητές. Για παράδειγμα, το θετικό ρόλο που διαδραματίζει η σύγκρουση και η έκθεση του ατόμου ή της ομάδας σε μειονοτικές απόψεις στην παραγωγή δημιουργικών ιδεών έχει επισημάνει ιδιαίτερα στις δουλειές της η Nemeth και οι συνεργάτες της. Χαρακτηριστική είναι μια έρευνα των Nemeth και Kwan, όπως αναφέρει η Nemeth (1987, σσ.248-9), όπου βρέθηκε ότι τα υποκείμενα μετά από έκθεση σε μειονοτική διαφωνία έκαναν λιγότερο συνηθισμένες και πιο πρωτότυπες συνδέσεις και, συνεπώς, παρήγαγαν πιο δημιουργικές ιδέες. Γενικότερα, σύμφωνα με τους Nemeth κ.ά. (2004, σ.367-368), το περιθώριο, ακόμη και η ενθάρρυνση, για αμφισβήτηση, κριτική και αντιπαράθεση μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή πιο δημιουργικών ιδεών κυρίως όταν η σύγκρουση σχετίζεται με το έργο και όχι με τα πρόσωπα. Αρχικά, γιατί επιτρέπεται ο ελεύθερος διάλογος που διαφορετικά θα ελεγχόταν και, επίσης, γιατί, μέσω της έκφρασης ανταγωνιστικών απόψεων, ενεργοποιούνται ακόμη περισσότερο τα υποκείμενα να σκεφτούν. Επισημαίνουν, ακόμη, ότι οι άνθρωποι που εκτίθενται στη διαφωνία παρακινούνται να σκεφτούν το ζήτημα από περισσότερες οπτικές γωνίες και να το

διερευνήσουν πιο προσεκτικά, να αναζητήσουν περισσότερες πληροφορίες και να εξετάσουν λύσεις που κάτω από άλλες προϋποθέσεις δε θα είχαν εξετάσει.

Το δεύτερο ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση της δημιουργικότητας του οργανωτικού περιβάλλοντος, όπως αναφέρθηκε, είναι το KEYS. Αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις που στην ουσία αποτελούν περιβαλλοντικά κίνητρα για τη δημιουργικότητα: «θετική πρόκληση», «ελευθερία», «επάρκεια πόρων», «υποστήριξη των ομάδων εργασίας», «ενθάρρυνση του επόπτη» και «οργανωτική στήριξη» (Amabile 1997, σσ.44-47)¹⁵. Στο βαθμό που ένα οργανωτικό περιβάλλον διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργείται το οργανωτικό κλίμα εκείνο που, σύμφωνα με την Amabile (όπ.π.), οδηγεί στην εσωτερική κινητοποίηση των μελών του οργανισμού η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην δημιουργική επίδοση. Επίσης, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται δυο ακόμη διαστάσεις που εστιάζονται στα περιβαλλοντικά εμπόδια για τη δημιουργικότητα, σε παράγοντες δηλαδή που σχετίζονται αρνητικά με τη δημιουργικότητα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο: τα «οργανωτικά εμπόδια» και την «πίεση λόγω φόρτου εργασίας»¹⁶.

Συγκεκριμένα, η «θετική πρόκληση» αναφέρεται στην αίσθηση ότι ο απασχολούμενος πρέπει να εργαστεί σκληρά σε ενδιαφέροντα και σημαντικά έργα. Η «ελευθερία» αφορά στις αποφάσεις του απασχολούμενου για το ποια δουλειά θα κάνει ή πώς θα την κάνει, μια αίσθηση ελέγχου για την ίδια τη δουλειά του. Η «επάρκεια πόρων» αναφέρεται στην πρόσβαση σε κατάλληλους πόρους περιλαμβάνοντας χρηματοδότηση, υλικά, εγκαταστάσεις και πληροφορίες. Η «υποστήριξη των ομάδων εργασίας» παραπέμπει σε ομάδες εργασίας με διαφορετικές δεξιότητες στις οποίες τα άτομα επικοινωνούν καλά, είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες, εποικοδομητικά προκαλούν το ένα την εργασία του άλλου, εμπιστεύονται και βοηθούν το ένα το άλλο και νιώθουν αφοσιωμένα στο έργο τους. Η «ενθάρρυνση του επόπτη» παραπέμπει σε έναν επόπτη που λειτουργεί ως ένα καλό εργασιακό πρότυπο, που θέτει στόχους, υποστηρίζει και εμπιστεύεται τις ομάδες εργασίας αλλά εκτιμά και την ατομική συμβολή. Η «οργανωτική στήριξη» παραπέμπει σε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα μέσω της δίκαιης, εποικοδομητικής κρίσης των ιδεών, που αναγνωρίζει και ανταμείβει την δημιουργική εργασία, που έχει μηχανισμούς για την ανάπτυξη νέων ιδεών, έχει μια δραστήρια ροή ιδεών και ένα κοινό όραμα για το τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός. Από την άλλη, τα «οργανωτικά εμπόδια»

¹⁵ Στα αγγλικά οι αντίστοιχες διαστάσεις είναι: positive challenge, freedom, sufficient resources, work group support, supervisory encouragement, organizational encouragement.

¹⁶ Οι διαστάσεις στα αγγλικά είναι: organizational impediments, excessive workload pressure.

αναφέρονται σε μια κουλτούρα που εμποδίζει τη δημιουργικότητα μέσω εσωτερικών πολιτικών προβλημάτων, σκληρής κριτικής των νέων ιδεών, καταστροφικών εσωτερικών ανταγωνισμών, αποφυγής του ρίσκου και υπερβολικής έμφασης στο κατεστημένο. Η «πίεση λόγω φόρτου εργασίας», τέλος, αναφέρεται σε ακραία πίεση χρόνου, μη ρεαλιστικές προσδοκίες για παραγωγικότητα και αποσπάσεις από τη δημιουργική εργασία (Amabile κ.ά., 1996, σ.1166).

Ένα τελευταίο σημείο που θέλουμε να θίξουμε σε σχέση με τους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς αφορά στη διαθεσιμότητα των πόρων. Μολονότι πολλοί ερευνητές τονίζουν τη σημασία του συγκεκριμένου ζητήματος για την οργανωτική δημιουργικότητα, αξίζει να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο ζήτημα τίθεται εν αμφιβόλω μέσα από έρευνες κοινωνικών ψυχολόγων. Συγκεκριμένα, υπάρχουν πειραματικά ευρήματα που καταδεικνύουν ότι ομάδες παιδιών που μειονεκτούσαν, είχαν στη διάθεσή τους, για παράδειγμα, λιγότερα υλικά ή στερούνταν κάποιο βασικό υλικό για να κατασκευάσουν ένα έργο που τους είχε ανατεθεί, οδηγήθηκαν στη δημιουργία πιο πρωτότυπων και δημιουργικών έργων (για παράδειγμα, βλ. Lemaire κ.ά., 1999).

Συνολικά, έχοντας προσδιορίσει εννοιολογικά το φαινόμενο της δημιουργικότητας θίγοντας, παράλληλα, βασικές πτυχές του και έχοντας οριοθετήσει το πλαίσιο εμφάνισης, τα βασικά συστατικά και τους προσδιοριστικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εκδήλωση του φαινομένου στους οργανισμούς, στη συνέχεια, θα επικεντρωθούμε στο ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Εννοιολογικό πλαίσιο και αντικείμενο της έρευνας

Η οπτική που υιοθετούμε στην παρούσα μελέτη, όπως αναφέραμε, εστιάζεται στο παραγόμενο προϊόν καθώς κάθε δημιουργική δράση αποκρυσταλλώνεται τελικά σε ένα προϊόν. Η συγκεκριμένη οπτική, που από πολλούς ερευνητές του χώρου αναφέραμε ότι θεωρείται ως η πιο διαδεδομένη και η καταλληλότερη, κρίνεται ενδεδειγμένη κυρίως για τη διερεύνηση του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Σε έναν οργανισμό εξάλλου η συλλογική δράση ορισμένων ανθρώπων οργανώνεται και συντονίζεται με σκοπό την παραγωγή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος (για παράδειγμα βλ. Παναγιωτοπούλου, 1997• Aldrich, 1999). Δεν μπορούμε λοιπόν παρά να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας το αποτέλεσμα της δράσης των απασχολούμενων σε αυτόν, καθώς το αποτέλεσμα είναι αυτό που δικαιολογεί ακόμη και την ύπαρξή του ίδιου του οργανισμού.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια η οργανωτική δημιουργικότητα αναφέρεται στις δημιουργικές συλλήψεις, ιδέες ή προτάσεις, για προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες ή οποιοδήποτε άλλο έργο, που αφορούν κάθε πτυχή της δράσης ενός οργανισμού, παράγονται στα πλαίσια αυτού και μπορούν να εφαρμοστούν καταλήγοντας σε καινοτόμες διαδικασίες ή προϊόντα και υπηρεσίες. Ειδικότερα, αυτές οι δημιουργικές συλλήψεις επισημάναμε ότι διακρίνονται από το γεγονός ότι είναι καινοφανείς, νέες ή πρωτότυπες και κατάλληλες, εφαρμόσιμες, χρήσιμες ή σημαντικές προκαλώντας έκπληξη λόγω του μη προβλέψιμου χαρακτήρα τους.

Ακολουθώντας αυτό το σκεπτικό αξιοποιήσαμε πολλά προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα σχετικά με τους παράγοντες από τους οποίους θεωρείται ότι διευκολύνεται ή παρεμποδίζεται η παραγωγή δημιουργικών ιδεών στους οργανισμούς. Οργανώσαμε όμως αυτό το υλικό λαμβάνοντας υπόψη μας το περιβάλλον στο οποίο εκδηλώνεται το εν λόγω φαινόμενο θεωρώντας καταλυτικό το ρόλο του οργανωτικού πλαισίου όχι μόνο θεωρητικά αλλά και μεθοδολογικά. Για το λόγο αυτό στον ερευνητικό μας σχεδιασμό δεν μας ενδιέφερε να εξετάσουμε ατομικούς παράγοντες που οδηγούν τους απασχολούμενους σε ένα οργανισμό στην παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Εξάλλου θεωρείται, όπως αναφέραμε, ότι όλοι είμαστε εν δυνάμει δημιουργικοί. Δεχόμενοι αξιωματικά λοιπόν την παραπάνω θέση μας ενδιέφερε να

διερευνήσουμε πώς ένα οργανωτικό περιβάλλον μπορεί να ενεργοποιήσει τη δημιουργική ικανότητα ή/και δυνατότητα κάθε απασχολούμενου σε αυτό. Προκειμένου να το επιτύχουμε αυτό επικεντρωθήκαμε λοιπόν σε οργανωτικούς παράγοντες και συγκεκριμένα στα δομικά στοιχεία κάθε οργανισμού και σε παράγοντες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο έργο που επιτελεί κάθε απασχολούμενος στον οργανισμό.

Οι θεμελιώδεις άξονες λοιπόν γύρω από τους οποίους οργανώνεται κάθε οργανωτικό πλαίσιο είναι η δομή και η αλληλεπίδραση, στοιχεία που διαφοροποιούν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, και τους οργανισμούς μεταξύ τους.

Σε κάθε οργανισμό παρατηρείται μια συγκεκριμένη οργάνωση της δράσης των απασχολούμενων, διαμορφώνεται δηλαδή μια δομή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι η δομή είναι μια παράμετρος του οργανωτικού πλαισίου που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και υπάρχουν αρκετά ευρήματα που καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των λιγότερων επιπέδων ιεραρχίας, του περιορισμού του αυστηρού ελέγχου, της παροχής αυτονομίας, της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και άλλων χαρακτηριστικών της οργανωτικής δομής που διευκολύνουν τη δημιουργική έκφραση των εργαζομένων (για παράδειγμα βλ. Ahmed, 1998• Ford, 1995• Williams και Yang, 1999).

Παράλληλα, σε έναν οργανισμό συγκροτείται ένα εσωτερικό δίκτυο κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των απασχολούμενων και παρατηρείται μια συγκεκριμένη οργάνωση της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας μεταξύ τους. Υπάρχουν πολλά ευρήματα και σε αυτή την περίπτωση που αφορούν διάφορες πτυχές της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας οι οποίες έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με τη δημιουργικότητα. Η πρόσβαση στην πληροφορία και η ενημέρωση των εργαζομένων, η δυνατότητα διαφωνίας και η αντιπαράθεση για την καλύτερη οργάνωση και επιτέλεση ενός έργου, η θετική αντιμετώπιση των νέων προτάσεων και ιδεών, παρόλο που μπορεί είτε να μην υιοθετηθούν από τον οργανισμό είτε να έρχονται σε ρήξη με το status quo της οργάνωσης, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα παραγόντων που προάγουν την οργανωτική δημιουργικότητα εγείροντας τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων (για παράδειγμα βλ. West, 1995• Nemeth κ.ά., 2004).

Σε σχέση με τα δυο αυτά θεμελιώδη στοιχεία του οργανισμού, που αποτέλεσαν και τους κεντρικούς άξονες γύρω από τους οποίους οργανώθηκε η έρευνά μας, κάναμε μια κρίσιμη διάκριση για τον ερευνητικό σχεδιασμό. Διακρίναμε το τυπικό οργανωτικό πλαίσιο, όπως αυτό αποκρυσταλλώνεται στο οργανόγραμμα και τις διάφορες ρητώς διατυπωμένες αρχές και κανόνες

λειτουργίας ενός οργανισμού και την πρόσληψη που έχουν οι απασχολούμενοι για τις βασικές πτυχές του οργανωτικού τους πλαισίου. Στην προκειμένη περίπτωση ενδιαφερόμασταν για τις προσλήψεις μιας ευρείας γκάμας απασχολούμενων στον οργανισμό, διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων, γιατί θεωρούμε ότι με αυτό τον τρόπο μπορούμε να αποκτήσουμε μια πιο «ρεαλιστική» εικόνα για τον οργανισμό. Επομένως, για να ανακαλύψουμε την «πραγματική» οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας του οργανισμού, θα βασιστούμε σε όσα στοιχεία μπορούμε να αντλήσουμε ρωτώντας τους ίδιους τους απασχολούμενους. Εξάλλου μέσα από τις δικές τους προσλήψεις «νομιμοποιείται» και τελικά θεμελιώνεται η όποια οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας. Για παράδειγμα, όσο «επίπεδη» και αν είναι η δομή ενός οργανισμού και όσο «άτυπα» και αν δομείται η επικοινωνία σε αυτόν, αυτά γίνονται πράξη μόνο όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι λειτουργούν και τελικά όντως λειτουργούν σε ένα τέτοιο πλαίσιο.

Παράλληλα, προκειμένου να μπορέσουμε να μελετήσουμε αυτούς τους δυο άξονες λαμβάνοντας υπόψη μας την πολυπλοκότητα ενός οργανωτικού πλαισίου, θεωρήσαμε σκόπιμο να τους οργανώσουμε σε τρεις επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη από αυτές αφορά ευρύτερα τον οργανισμό και προσπαθεί να συλλάβει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι απασχολούμενοι την οργάνωση της δράσης ή της επικοινωνίας γενικά μέσα σε αυτόν, με βάση όλα όσα παρατηρούν και γνωρίζουν για το τι συμβαίνει, για τις αρχές του οργανισμού κ.ο.κ. Η δεύτερη διάσταση επιχειρεί να διερευνήσει και να κατανοήσει τη σχέση κάθε απασχολούμενου με τον/την προϊστάμενό-η του σε σχέση πάντα με τους δυο βασικούς άξονες (οργάνωση δράσης και επικοινωνίας). Η τρίτη και τελευταία διάσταση επικεντρώνεται στη σχέση κάθε απασχολούμενου με τους συναδέλφους του γενικότερα, αλλά και ειδικότερα με αυτούς με τους οποίους συνεργάζεται σε τακτική ή καθημερινή βάση, ως προς τον τρόπο που οργανώνουν τη δράση και την επικοινωνία τους μέσα στον οργανισμό.

Εκτός από αυτούς τους δυο άξονες (οργάνωση δράσης και επικοινωνίας) θεωρήσαμε απαραίτητο να προσθέσουμε στον ερευνητικό μας σχεδιασμό έναν ακόμη, που αφορά στον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνει κάθε απασχολούμενος στον οργανισμό το έργο που επιτελεί. Το έργο εξάλλου κάθε απασχολούμενου στον οργανισμό αποτελεί με μια έννοια και το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στον ίδιο τον απασχολούμενο και τον οργανισμό. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει έχουν επισημανθεί από τους ερευνητές διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με το έργο των απασχολούμενων οι οποίοι επηρεάζουν την οργανωτική δημιουργικότητα. Ενδεικτικά

αναφέρουμε την απαιτητικότητα του έργου ή τη συνθετότητα (για παράδειγμα βλ. Shalley και Gilson, 2004).

Ακολουθώντας το ίδιο σκεπτικό και ως προς αυτή την παράμετρο διακρίναμε τα τυπικά χαρακτηριστικά του έργου και τον τρόπο με τον οποίο το προσλαμβάνουν οι απασχολούμενοι στον οργανισμό. Στην προκειμένη περίπτωση μας ενδιέφερε να εξετάσουμε, όπως και στους άλλους δύο άξονες, την πρόσληψη του επιτελούμενου έργου. Αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και πρωτότυπα, σε σχέση με ό,τι έχει γίνει μέχρι σήμερα, είναι τα ευρήματα του Abric (1984) για τη δημιουργικότητα των ομάδων. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησε διαπίστωσε ότι η αναπαράσταση του έργου¹⁷, περισσότερο ακόμη και από την ίδια τη δομή του, είναι τελικά αυτή που προσδιορίζει τη δομή της επικοινωνίας και των ανταλλαγών μεταξύ των μελών της ομάδας διευκολύνοντας ή παρεμποδίζοντας την ετερογένεια και την πρωτοτυπία κατά την εκτέλεση του έργου και κατ' επέκταση τη δημιουργική έκφραση των μελών.

Όσον αφορά στην πρόσληψη του επιτελούμενου έργου μας ενδιέφερε ειδικότερα να διερευνήσουμε τι συμβαίνει σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Διακρίναμε λοιπόν επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη διερευνά τον τρόπο με τον οποίο κάθε απασχολούμενος προσλαμβάνει τη φύση του έργου που επιτελεί στον οργανισμό. Ενώ η δεύτερη και η τρίτη διάσταση επιχειρούν να προσδιορίσουν πώς το υποκείμενο θεωρεί ότι προσλαμβάνουν το έργο του οι συνάδελφοί του από τη μια, αλλά και οι ανώτεροί του (προϊστάμενος και διοίκηση) από την άλλη.

Μέσα από τις παραπάνω ερευνητικές επιλογές αλλά και από τον σχεδιασμό της έρευνας πιστεύουμε ότι μας δίνεται η δυνατότητα να μελετήσουμε εις βάθος το φαινόμενο της οργανωτικής δημιουργικότητας συνυπολογίζοντας αλλά και αναδεικνύοντας την πολύπλοκη φύση του.

Βασικός στόχος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις προσλήψεις που έχουν οι απασχολούμενοι για βασικές πτυχές του οργανωτικού τους πλαισίου (δομή, επικοινωνία, έργο) και στην παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Επιπλέον, η έρευνα αποσκοπούσε στη διερεύνηση:

¹⁷ Ως αναπαράσταση του έργου, σύμφωνα με τον Abric (1984, σ.204), ορίζεται η θεωρία ή το σύστημα των υποθέσεων που το υποκείμενο κατασκευάζει γύρω από τη φύση και το σκοπό του έργου, από τα μέσα που χρειάζεται να επιστρατευτούν για την επίτευξή του αλλά και από τις απαραίτητες συμπεριφορές για την αποτελεσματικότητά του.

- α) των δυνατοτήτων και των περιθωρίων που έχουν οι απασχολούμενοι στον οργανισμό να εκφραστούν δημιουργικά,
- β) του δημιουργικού δυναμικού του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό στον οποίο οι απασχολούμενοι εμπλέκονται σε δημιουργικές προσπάθειες και διαδικασίες,
- γ) διάφορων προφίλ απασχολούμενων με βάση τον τρόπο που προσλαμβάνουν το οργανωτικό τους περιβάλλον και τις ιδέες που παράγουν.

Προκειμένου να ανταποκριθούμε ερευνητικά στους παραπάνω στόχους επιλέξαμε μεθοδολογικά η έρευνα να έχει τη μορφή μελέτης περίπτωσης. Αυτό μας επιτρέπει να εξαλείψουμε τυχόν διαφοροποιήσεις που θα προέκυπταν από ένα δείγμα απασχολούμενων σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα και, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου οργανωτικού πλαισίου, να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε στη μελέτη του φαινομένου που μας ενδιαφέρει. Παράλληλα, επιλέξαμε να διενεργήσουμε την έρευνα σε μια ευρεία γκάμα απασχολούμενων στον οργανισμό από διάφορα τμήματα, ομάδες και ιεραρχικές βαθμίδες. Αφενός γιατί θεωρούμε ότι όλοι οι απασχολούμενοι έχουν τη δυνατότητα να παράγουν δημιουργικές ιδέες και αφετέρου προκειμένου να έχουμε μια συνολική εικόνα για τις δημιουργικές ιδέες που παράγονται στον οργανισμό. Εξάλλου όπως έχουν επισημάνει αρκετοί ερευνητές (π.χ. Sundgren και Styhre, 2003• Ford και Gioia, 2000) ένα σημαντικό μειονέκτημα των σχετικών ερευνών είναι ότι είναι δε λαμβάνουν υπόψη τους τον οργανισμό στο σύνολό του και συχνά αντίστοιχες έρευνες διεξάγονται αποκλειστικά σε Τμήματα έρευνας και ανάπτυξης των οργανισμών.

Συγκεκριμένα, ο οργανισμός που επιλέξαμε να διεξάγουμε την έρευνα δραστηριοποιείται στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογία σε διάφορα επιστημονικά πεδία, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την παραγωγή νέας γνώσης και ιδεών. Παράλληλα, η καινοτόμα δράση του Οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστά το συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο προνομιακό χώρο διερεύνησης του φαινομένου της δημιουργικότητας.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας όπου περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε και το δείγμα μας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Ερευνητικό εργαλείο

Επιδιώκοντας, όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, να οργανώσουμε σε όλα αυτά τα επίπεδα τη διερεύνηση του φαινομένου που μας ενδιαφέρει, συγκροτήσαμε ένα ερευνητικό εργαλείο που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του ερευνητικού μας σχεδιασμού. Δεν μπορούσαμε εξάλλου να χρησιμοποιήσουμε κάποιο από τα υπάρχοντα ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία καθώς, όπως αναφέρθηκε, είτε επικεντρώνονται αποκλειστικά στη διερεύνηση του οργανωτικού κλίματος είτε δεν λαμβάνουν υπόψη τους και μεθοδολογικά το οργανωτικό πλαίσιο σε όλη την πολυπλοκότητά του.

Συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο που σχεδιάσαμε, αναπτύξαμε και χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα έρευνα είναι ένα ερωτηματολόγιο¹⁸ που αποτελείται από τρία μέρη και η συνολική συμπλήρωσή του διαρκεί 15 με 20 λεπτά.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου οργανώνεται με βάση τους τρεις άξονες του οργανωτικού πλαισίου που προσδιορίσαμε: α) την οργάνωση της δράσης, β) την οργάνωση της επικοινωνίας και γ) την πρόσληψη του έργου που επιτελείται στον οργανισμό. Καθένας από αυτούς τους θεωρητικούς άξονες απαρτίζεται από τις τρεις διαστάσεις που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα και αποτελείται από σύνολα προτάσεων που διερευνούν αντιπροσωπευτικές όψεις των παραπάνω αξόνων οι οποίες έχουν βρεθεί να σχετίζονται με τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς.

Για παράδειγμα, σχετικά με την οργάνωση της δράσης περιλαμβάνονται προτάσεις που αφορούν στο βαθμό ελευθερίας που έχουν τα υποκείμενα στην επιτέλεση του έργου τους ή στην αυστηρότητα των κανόνων και των διαδικασιών που ακολουθούνται στον οργανισμό. Σχετικά με την οργάνωση της επικοινωνίας, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται προτάσεις αναφορικά με το

¹⁸ Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο τέλος του παραρτήματος.

βαθμό ενημέρωσης που έχουν οι απασχολούμενοι για όσα γίνονται στον οργανισμό, το κλίμα συνεργασίας που αναπτύσσουν με τους άλλους απασχολούμενους ή τη δυνατότητα συμμετοχής που τους δίνεται στον προσδιορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν. Τέλος, σχετικά με την πρόσληψη του έργου περιλαμβάνονται προτάσεις για θέματα όπως αν οι ίδιοι οι απασχολούμενοι στον οργανισμό θεωρούν ότι το έργο τους είναι ενδιαφέρον και προκλητικό για αυτούς, αν θεωρούν ότι εκτιμούν το έργο τους οι συναδέλφοί τους, αν πιστεύουν ότι έχουν περιθώρια λάθους κατά την επιτέλεση του έργου τους ή αν θεωρούν ότι ο/η ανώτερός-ή τους κρίνει το έργο τους απαιτητικό. Συνοπτικά η δομή του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (βλ. πίνακα 1).

Πίνακας 1
Δομή πρώτου μέρους ερωτηματολογίου

A) Πώς προσλαμβάνουν οι απασχολούμενοι την οργάνωση της δράσης (22 προτάσεις)	α) ευρύτερα στον οργανισμό β) σε σχέση με τον/την αμέσως ανώτερό-ή τους γ) σε σχέση με τους συναδέλφους τους
B) Πώς προσλαμβάνουν οι απασχολούμενοι την οργάνωση της επικοινωνίας (20 προτάσεις)	α) ευρύτερα στον οργανισμό β) σε σχέση με τον/την αμέσως ανώτερό-ή τους γ) σε σχέση με τους συναδέλφους τους
Γ) Πώς προσλαμβάνεται το έργο κάθε απασχολούμενου στον οργανισμό (18 προτάσεις)	α) από τον/την ίδιο-α τον/την εργαζόμενο-η β) από τους ανωτέρους του/της (όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τον/την ίδιο-α) γ) από τους συναδέλφους του/της (όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τον/την ίδιο-α)

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για κάθε μια από τις 60 συνολικά προτάσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου στη βάση μίας επταβάθμιας διαστημικής-αναλογικής κλίμακας τύπου Thurstone (όπου το 1 αντιστοιχεί στην απόλυτη διαφωνία και το 7 στην απόλυτη συμφωνία). Επιλέχθηκε μια επταβάθμια κλίμακα για να αποφύγουμε, όσο δυνατόν, το φαινόμενο της συστηματικής προτίμησης απαντήσεων που βρίσκονται στο μέσο της κλίμακας ή της συστηματικής προτίμησης απαντήσεων που βρίσκονται στα δυο άκρα της κλίμακας. Οι προτάσεις που περιλαμβάνει το

ερωτηματολόγιο διατυπώνονται και θετικά και αρνητικά προκειμένου να μην επηρεάσει η διατύπωση των προτάσεων τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη δημιουργικότητα. Το ζήτημα που μας απασχόλησε αναφορικά με τη δημιουργικότητα είναι με ποιο τρόπο θα τη μετρήσουμε. Γενικά, όπως αναφέρθηκε, υπάρχουν διάφορα εργαλεία μέτρησης της δημιουργικότητας, συνιστούν όμως είτε μετρήσεις της ατομικής δημιουργικότητας είτε μετρήσεις γνωστικών και νοητικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων (για παράδειγμα, βλ. Torrance, 1988) και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη περίπτωση. Επίσης, αναφέραμε ότι μια άλλη τεχνική που κατά κόρον χρησιμοποιείται για την αποτίμηση της δημιουργικότητας βασίζεται στη χρήση κριτών οι οποίοι αξιολογούν το αποτέλεσμα της δημιουργικής διαδικασίας, το δημιουργικό προϊόν (για παράδειγμα, βλ. Hennessey και Amabile, 1988• Kristensson και Norlander, 2003). Αυτή, επίσης, είναι μια τεχνική που θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να εφαρμοστεί στα πλαίσια ενός οργανισμού γιατί θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί κριτές, ειδικοί εμπειρογνώμονες, που θα αποτιμούσαν τις δημιουργικές συλλήψεις των απασχολούμενων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα κατάλογο σοβαρότατων προβλημάτων καθιστώντας σχεδόν αδύνατη την πρόσβαση σε έναν οργανισμό και δημιουργώντας προβλήματα λόγω πολύ υψηλού κόστους. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ακόμη και αν χρησιμοποιούσαμε ως κριτές μέλη του ίδιου του οργανισμού, προκειμένου να παρακάμψουμε μόνο ορισμένα προβλήματα (για παράδειγμα ζητήματα εχεμύθειας), θα δημιουργούσαμε για ευνόητους λόγους νέα καθιστώντας, μεταξύ άλλων, την αποτίμηση της δημιουργικότητας τεχνική αξιολόγησης της επίδοσης των απασχολούμενων. Παράλληλα, ενδεχομένως να δημιουργούσαμε σοβαρά προβλήματα εγκυρότητας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους αποφασίσαμε να διαμορφώσουμε μια δική μας κλίμακα μέτρησης της δημιουργικότητας στον οργανισμό στη βάση ερωτήσεων αυτό-αναφοράς. Συγκροτήσαμε δηλαδή ένα σύνολο από προτάσεις, απέναντι στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να τοποθετηθούν, που διερευνούν αν οι ιδέες που παράγουν οι ίδιοι οι απασχολούμενοι συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχει μια ιδέα προκειμένου να χαρακτηριστεί δημιουργική. Τα χαρακτηριστικά αυτά, που χρησιμοποιούνται ως κριτήρια προκειμένου να αποτιμηθεί η δημιουργικότητα των ιδεών, τα αντλήσαμε από τον προσδιορισμό της εν λόγω έννοιας. Χρησιμοποιήσαμε με αυτόν τον τρόπο τον ίδιο εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό της έννοιας της δημιουργικότητας.

Ειδικότερα, αρχικά ζητάμε από τους ερωτώμενους να μας αναφέρουν αν είχαν τον τελευταίο χρόνο μια (ή περισσότερες) καινούργια ιδέα/πρόταση που κατά τη γνώμη τους να είναι χρήσιμη και να μπορεί να εφαρμοστεί, συνεπώς, μια εν δυνάμει δημιουργική ιδέα. Αν απαντήσουν στη συγκεκριμένη ερώτηση θετικά, τους ζητάμε να ανακαλέσουν μια συγκεκριμένη ιδέα με αυτά τα χαρακτηριστικά στη μνήμη τους και με βάση αυτή να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων. Με αυτές επιχειρούμε να διερευνήσουμε κατά πόσο οι ιδέες τους όντως διαθέτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θεωρούνται βασικά κριτήρια δημιουργικότητας (καινοφανής, χρήσιμη/ωφέλιμη, εφαρμόσιμη/υλοποιήσιμη).

Οι ερωτήσεις αυτές πρακτικά είναι ένα σύνολο από προτάσεις με το περιεχόμενο των οποίων οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους στη βάση μιας επταβάθμιας διαστημικής-αναλογικής κλίμακας τύπου Thurstone (όπου 1 «διαφωνώ απόλυτα» έως 7 «συμφωνώ απόλυτα»). Όπως θα δούμε αναλυτικά στα αποτελέσματα, οι ερωτήσεις αυτές χρησιμεύουν, παράλληλα, στην ανάδειξη πιο λεπτών διαφοροποιήσεων για το είδος των ιδεών που παράγονται στον οργανισμό δημιουργώντας ενδιάμεσες διακρίσεις μεταξύ δημιουργικών και μη δημιουργικών ιδεών.

Σε αυτό το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που ασχολείται με τη δημιουργικότητα των ιδεών που παράγονται στον οργανισμό υπάρχει μια ακόμη ομάδα ερωτήσεων που διερευνά: α) αν οι ερωτώμενοι ανέφεραν ή συζήτησαν τις ιδέες τους με άλλους απασχολούμενους στον οργανισμό, ποιοι ήταν αυτοί με τους οποίους τις συζήτησαν και πώς αυτοί αντέδρασαν, β) αν δεν ανέφεραν τις ιδέες τους, για ποιο λόγο δεν τις ανέφεραν και γ) αν αξιοποιήθηκαν με κάποιο τρόπο οι ιδέες τους είτε από τους ίδιους είτε από τον οργανισμό.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, συγκεντρώνονται στοιχεία για το φύλο τους, την ηλικία τους, τη θέση τους στον οργανισμό, το τμήμα στο οποίο απασχολούνται, τον αριθμό υφισταμένων ή/και προϊσταμένων που έχουν και τα έτη προϋπηρεσίας τους, αφενός στο συγκεκριμένο οργανισμό και αφετέρου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσα αλλά και έξω από τον οργανισμό.

Μέθοδος δειγματοληψίας και περιγραφή δείγματος

Δεδομένου ότι ο πληθυσμός της έρευνας ήταν όλοι οι απασχολούμενοι στον Οργανισμό, συνολικά περίπου 1000 άτομα¹⁹, αποφασίσαμε να συγκροτήσουμε το δείγμα μας ακολουθώντας τη μέθοδο της στρωματοποιημένης αναλογικής, κατά το δυνατόν, δειγματοληψίας προκειμένου να εξασφαλίσουμε τη μεγαλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα. Σκοπός μας ήταν να περιλαμβάνονται στο δείγμα απασχολούμενοι από όλα τα τμήματα του Οργανισμού και από όλες τις βασικές κατηγορίες εργαζομένων σε αναλογίες αντίστοιχες με αυτές που ισχύουν στον πληθυσμό, διαμορφώνοντας συνολικά ένα δείγμα που θα αντιστοιχεί στο 10% του πληθυσμού.

Σε αδρές γραμμές, ο Οργανισμός θα μπορούσε να διακριθεί σε δυο ευρεία «λειτουργικά τμήματα». Το πρώτο είναι οι διοικητικές υπηρεσίες που αποτελούν την Κεντρική Διεύθυνση. Αυτή είναι επιφορτισμένη με θέματα διοικητικής μέριμνας που αφορούν στη λειτουργία ευρύτερα του Οργανισμού αλλά και των επιμέρους Τμημάτων του. Η Κεντρική Διεύθυνση απαρτίζεται από διάφορα τμήματα και επιμέρους υποτμήματα.

Το δεύτερο «λειτουργικό τμήμα» του Οργανισμού είναι τα διάφορα Τμήματά του. Αυτά είναι διάσπαρτα σε διάφορες μεγάλες πόλεις της περιφέρειας και λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό αυτόνομα, καθένα από τα οποία έχει τη δική του Διεύθυνση. Όλα σχεδόν τα Τμήματα αποτελούνται από διάφορα υποτμήματα ή/και ομάδες που ασχολούνται με επιμέρους πτυχές στα πλαίσια του ευρύτερου αντικειμένου ενασχόλησης του κάθε Τμήματος.

Όσον αφορά στη συγκρότηση του δείγματος, αρχικά, επιχειρήσαμε κάθε ένα από αυτά τα δυο «λειτουργικά τμήματα» του Οργανισμού να εκπροσωπείται αναλογικά²⁰. Στη συνέχεια, προσδιορίσαμε, επίσης αναλογικά κατά το δυνατόν, τον αριθμό των συμμετεχόντων για κάθε επιμέρους τμήμα ή υποτμήμα της Κεντρικής Διεύθυνσης αλλά και για κάθε επιμέρους Τμήμα του Οργανισμού²¹.

¹⁹ Όλα τα στοιχεία σχετικά με το συνολικό αριθμό απασχολούμενων στον Οργανισμό, τον αριθμό απασχολούμενων ανά κατηγορία προσωπικού και ανά Τμήμα αντλήθηκαν από σχετικούς πίνακες που χορηγήθηκαν από τις κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες του Οργανισμού.

²⁰ Συγκεκριμένα, στην Κεντρική Διεύθυνση απασχολείται συνολικά, σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού, το 13% των απασχολούμενων συνολικά στον Οργανισμό, ενώ στα διάφορα Τμήματα το 87%. Αντίστοιχα στο δείγμα των 96 ατόμων που τελικά συγκροτήσαμε το 13,5% των υποκειμένων απασχολούνταν στα διάφορα επιμέρους τμήματα της Κεντρικής Διεύθυνσης και το 86,5% των υποκειμένων στα διάφορα Τμήματα.

²¹ Για το σύνολο των απασχολούμενων στον Οργανισμό στα διάφορα τμήματα και υποτμήματα της Κεντρικής Διεύθυνσης έχουμε τα ακόλουθα ποσοστά: Τμήμα 1 6%, Τμήμα 2 3%, Τμήμα 3 (υποτμήμα Α 2%, υποτμήμα Β 1% και υπόλοιπα υποτμήματα 0%). Στο δείγμα μας τα αντίστοιχα ποσοστά είναι τα ακόλουθα: 6%, 3%, 2%, 2% και 0%.

Παράλληλα, μας ενδιέφερε να εκπροσωπηθούν στο δείγμα όλες οι βασικές κατηγορίες απασχολούμενων²². Επιδιώξαμε λοιπόν η κατανομή των απασχολούμενων ανά κατηγορία προσωπικού στην Κεντρική Διεύθυνση και στα διάφορα Τμήματα του Οργανισμού να διαμορφώνει μια εικόνα αντιπροσωπευτική, στο μέγιστο δυνατό βαθμό και όπου αυτό ήταν εφικτό, για τις αναλογίες των κατηγοριών αυτών εντός της Κεντρικής Διεύθυνσης και του κάθε Τμήματος²³. Κυρίως μας ενδιέφερε να εκπροσωπηθούν επαρκώς οι μεγαλύτερες σε αριθμό υποκειμένων κατηγορίες, χωρίς όμως να αλλοιώνονται ιδιαίτερα όλες οι υπόλοιπες αναλογίες που επιχειρήσαμε να διατηρήσουμε στο δείγμα μας σε σχέση με τον πληθυσμό.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι εύλογα υπήρξαν κάποιες τροποποιήσεις στη σύνθεση του δείγματος σε σχέση με το αρχικό πλάνο δειγματοληψίας που αποσκοπούσε στην αναλογική αποτύπωση των βασικών υποσυνόλων του πληθυσμού. Οι τροποποιήσεις αυτές παρατηρούνται σχεδόν εξ ολοκλήρου στη σύνθεση του δείγματος από τα διάφορα Τμήματα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχει μια ευελιξία στο πλαίσιο και το ωράριο εργασίας των απασχολούμενων σε αυτά και στις ιδιαιτερότητες των χώρων στους οποίους αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο εργασίας τους. Για παράδειγμα, δεν έχουν σταθερό ωράριο εργασίας, συχνά απουσιάζουν σε επαγγελματικά ταξίδια, διεκπεραιώνουν όγκο της δουλειάς τους εκτός Οργανισμού, δουλεύουν σε χώρους όπου δεν είναι πάντα εφικτή ή εύκολη η πρόσβαση του ερευνητή, όπως εργαστήρια με λέιζερ κ.ο.κ. Για τους λόγους αυτούς συχνά ήμασταν αναγκασμένοι να τροποποιήσουμε το δείγμα με βάση τους απασχολούμενους που ήταν διαθέσιμοι τη δεδομένη χρονική στιγμή που έλαβε χώρα η διεξαγωγή της έρευνας. Παράλληλα, οφείλαμε να σεβαστούμε το πλαίσιο και τις αρχές λειτουργίας ευρύτερα του Οργανισμού αλλά

Για το σύνολο των απασχολούμενων στον Οργανισμό στα διάφορα Τμήματα έχουμε τα ακόλουθα ποσοστά: Τμήμα Α' 27%, Τμήμα Β' 19%, Τμήμα Γ' 14%, Τμήμα Δ' 6%, Τμήμα Ε' 5%, Τμήμα ΣΤ' 16%, Τμήμα Ζ' 1%. Στο δείγμα μας τα αντίστοιχα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής: 26%, 18%, 10%, 7%, 4%, 19%, 2%. Υπάρχουν κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις στα ποσοστά στον πληθυσμό και στα ποσοστά στο δείγμα, στα όρια όμως του αποδεκτού, που θα δούμε στη συνέχεια γιατί προκύπτουν.

²² Οι βασικές κατηγορίες απασχολούμενων στον Οργανισμό είναι τέσσερις. Υπάρχει μια ακόμη κατηγορία προσωπικού που περιλαμβάνει άτομα που απασχολούνται στον Οργανισμό για τη διεκπεραίωση βοηθητικών εργασιών, όπως η καθαριότητα. Αυτή η κατηγορία απασχολούμενων δεν συμπεριλήφθηκε στο δείγμα αλλά αντικαταστάθηκε από απασχολούμενους άλλων κατηγοριών. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ακόμη ότι η απασχόληση των ατόμων μιας εκ των τεσσάρων κατηγοριών προσωπικού έχει κυρίως το χαρακτήρα προσωρινής ή ακόμη και περιοδικής απασχόλησης στον Οργανισμό. Αποτελούν όμως μια οργανική και πολύ σημαντική κατηγορία απασχολούμενων και για το λόγο αυτό συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα. Συγκεκριμένα, τα ποσοστά των απασχολούμενων συνολικά στον Οργανισμό για τις διάφορες κατηγορίες προσωπικού είναι: κατηγορία Α 21%, κατηγορία Β 31%, κατηγορία Γ 35% (αφορά στην κατηγορία της οποίας η απασχόληση κυρίως έχει προσωρινό ή περιοδικό χαρακτήρα) και κατηγορία Δ 11%. Τα αντίστοιχα ποσοστά του δείγματος που συγκροτήσαμε είναι: 21%, 28%, 31% και 17%.

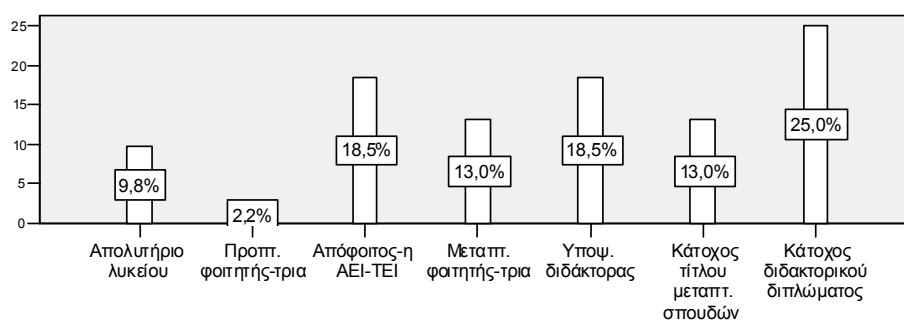
²³ Αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 1 του παραρτήματος.

και ειδικότερα των επιμέρους Τμημάτων και συλλέγοντας σε σύντομο χρονικό διάστημα τα δεδομένα να μην παρεμποδίσουμε την εύρυθμη λειτουργία του.

Τα συγκεκριμένα άτομα στα οποία τελικά χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν τυχαία, κατόπιν συνεννόησης βέβαια με τις επιμέρους Διευθύνσεις²⁴ και εργάζονταν σε θέσεις από ένα επίπεδο ιεραρχίας και κάτω. Αποκλείστηκαν λοιπόν από το δείγμα οι διοικούντες του Οργανισμού και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή/και οι άμεσοι συνεργάτες τους καθώς είχαν ενημερωθεί εκτενώς για το περιεχόμενο της έρευνας και ήταν οι άνθρωποι αυτοί που μας βοήθησαν στη διεξαγωγή της.

Στη συνέχεια, θα περιγράψουμε συνοπτικά το δείγμα μας ως προς ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του. Όπως ήδη αναφέραμε, συνολικά το δείγμα μας αποτελείται από 96 υποκείμενα εκ των οποίων 20 (20,8%) εντάσσονται στην κατηγορία απασχολούμενων Α, 27 (28,1%) στην κατηγορία Β, 30 (31,3%) στην κατηγορία Γ και 16 (16,7%) στην κατηγορία Δ²⁵. Μεταξύ αυτών 43 (44,8%) είναι γυναίκες και 51 (53,1%) άνδρες²⁶, ηλικίας από 22 έως 58 χρονών. Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υποκειμένων της έρευνας (βλ. διάγραμμα 1) παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία έχει ανώτερες ή ανώτατες σπουδές. Ειδικότερα, η μεγαλύτερη κατηγορία είναι οι κατέχοντες διδακτορικού διπλώματος, γεγονός που απορρέει από το αντικείμενο ενασχόλησης και το πεδίο δράσης του Οργανισμού.

Διάγραμμα 1
Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων στην έρευνα



²⁴ Ο τρόπος που σε κάθε Τμήμα επιλέξαμε τελικά τα συγκεκριμένα υποκείμενα στα οποία επιδόθηκε το ερωτηματολόγιο προσδιορίστηκε σε συνεργασία με τις επιμέρους Διευθύνσεις και εξαρτήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες κάθε Τμήματος. Για παράδειγμα, από τη διαθεσιμότητα των απασχολούμενων στα διάφορα Τμήματα, από τον τόπο στον οποίο εδράζονται, από τους χώρους τους και την ευκολία πρόσβασης σε αυτούς, από το ιδιαίτερο στυλ διοίκησης που επικρατεί σε αυτά κ.ο.κ.

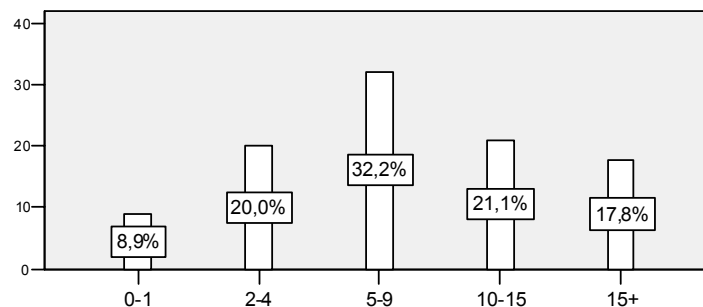
²⁵ Στοιχεία σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχουμε για 3 υποκείμενα (3,1% του δείγματος).

²⁶ Στοιχεία σχετικά με το φύλο τους δε μας έδωσαν 2 υποκείμενα (2,1% του δείγματος).

Αναφορικά με το χαρακτήρα απασχόλησης στον Οργανισμό 55 συμμετέχοντες στην έρευνα (57,3%) ανέφεραν ότι απασχολούνται μόνιμα, 6 (6,3%) περιοδικά και 33 (34,4%) προσωρινά²⁷. Υπάρχει λοιπόν ένα σημαντικό ποσοστό απασχολούμενων στον Οργανισμό που δεν απασχολείται σε σταθερή βάση αλλά «συνδέεται» μαζί του προσωρινά για κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα.

Μια άλλη παράμετρος που μας ενδιαφέρει να περιγράψουμε στον προσδιορισμό του δείγματος είναι τα χρόνια απασχόλησης στον Οργανισμό. Όπως προκύπτει (βλ. διάγραμμα 2), η μεγαλύτερη κατηγορία συμμετεχόντων, 29 υποκείμενα (30,2%), είναι όσοι απασχολούνται στον Οργανισμό 5-9 χρόνια. Συνολικά, παρατηρούμε ότι το 71% των συμμετεχόντων απασχολείται στον Οργανισμό από 5 και πάνω χρόνια.

Διάγραμμα 2
Χρόνια απασχόλησης στον Οργανισμό



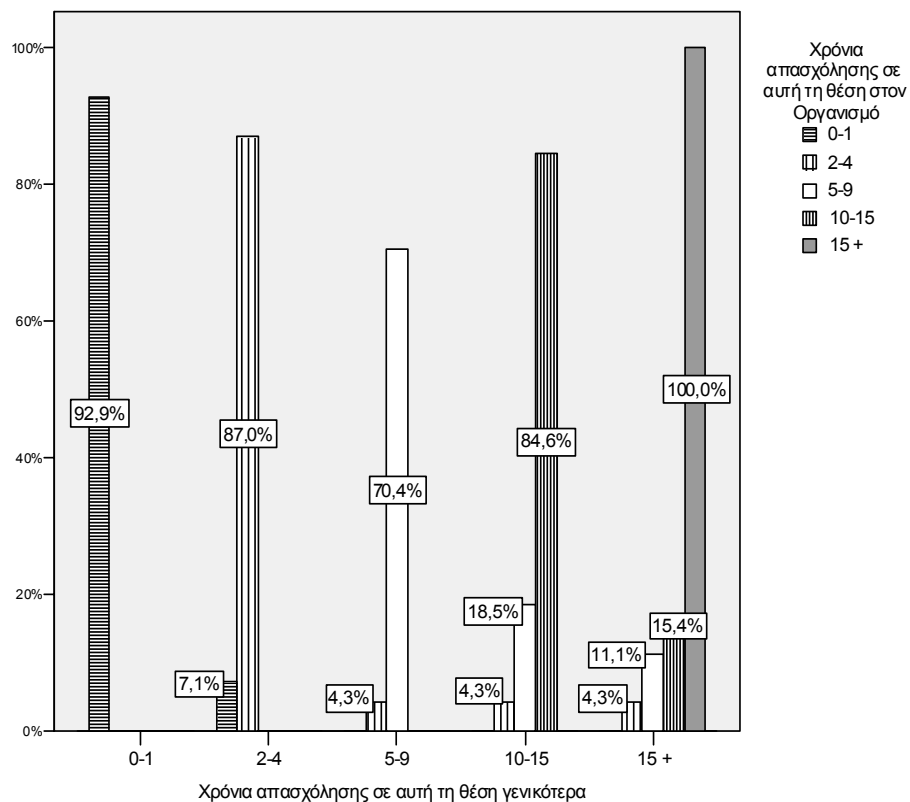
Ειδικότερα, ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα μας ενδιέφερε να δούμε τη σχέση των χρόνων που τα υποκείμενα απασχολούνται στον Οργανισμό στη συγκεκριμένη θέση εργασίας με τα χρόνια που απασχολούνται γενικότερα στον Οργανισμό, αλλά και με τα χρόνια που απασχολούνται γενικότερα (και εκτός Οργανισμού) στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Αρχικά, όσον αφορά στη σχέση των χρόνων απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας εντός και εκτός Οργανισμού, παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της προϋπηρεσίας στον Οργανισμό και της προϋπηρεσίας σε μια θέση εργασίας. Οι καινούργιοι

²⁷ Δυο συμμετέχοντες (2,1% του δείγματος) δεν μας προσδιόρισαν τη φύση της απασχόλησής τους στον Οργανισμό.

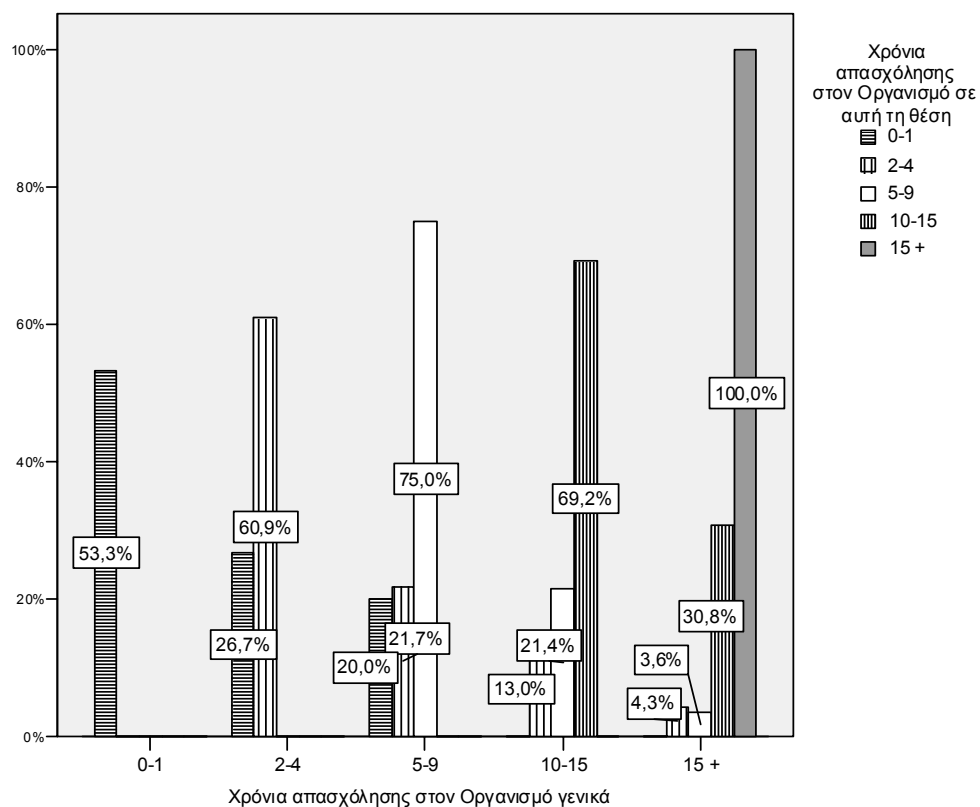
σε μια θέση εργασίας στην πλειοψηφία τους είναι καινούργιοι και στον Οργανισμό (βλ. διάγραμμα 3). Για παράδειγμα, από αυτούς που έχουν 5-9 χρόνια προϋπηρεσίας στον Οργανισμό το 70,4% έχει παρόμοια χρόνια προϋπηρεσίας και στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ένα μεγάλο ποσοστό αν αναλογιστεί κανείς και το εύρος της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό του δείγματος καθώς στους οργανισμούς γενικότερα πολύ συχνά συναντάμε εργαζομένους που ενώ είναι σχετικά καινούργιοι στον οργανισμό έχουν προηγούμενη εμπειρία στη θέση εργασίας τους.

Διάγραμμα 3
Χρόνια απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας γενικότερα σε σχέση με τα χρόνια απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας εντός του Οργανισμού



Αναφορικά με τα χρόνια απασχόλησης γενικότερα στον Οργανισμό σε σχέση με τα χρόνια απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας στον Οργανισμό παρατηρούμε ότι υπάρχει μια μεγαλύτερη διακύμανση (βλ. διάγραμμα 4). Ένα σημαντικό ποσοστό κάθε κατηγορίας ετών απασχόλησης στον Οργανισμό στη συγκεκριμένη θέση μοιράζεται μεταξύ διαφόρων κατηγοριών ετών απασχόλησης γενικά στον Οργανισμό. Φαίνεται, λοιπόν, ότι υπάρχει εσωτερική κινητικότητα στον Οργανισμό με διάφορες μετακινήσεις των απασχολούμενων από μια θέση σε μια άλλη.

Διάγραμμα 4
Χρόνια απασχόλησης στον Οργανισμό γενικά σε σχέση με τα χρόνια απασχόλησης στον Οργανισμό στη συγκεκριμένη θέση εργασίας



Συνοπτικά ως προς το θέμα των ετών απασχόλησης, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε τρία γενικά συμπεράσματα. Αρχικά, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται από 5 και πάνω χρόνια στον Οργανισμό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το σημαντικό ποσοστό απασχολούμενων που προσδιορίζει το χαρακτήρα της απασχόλησής του ως προσωρινό, δηλώνει ενδεχομένως μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ μονιμότητας και προσωρινότητας. Επίσης, φαίνεται ότι υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της παλαιότητας ή της νεότητας ενός απασχολούμενου σε μια θέση εργασίας και της αντίστοιχης παλαιότητας ή νεότητας στον Οργανισμό. Τέλος, διαφαίνεται ότι η ανανέωση στις διάφορες θέσεις εργασίας γίνεται σε σημαντικό βαθμό εσωτερικά με την αξιοποίηση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και τη μετακίνησή του από μια θέση σε μια άλλη.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως ήδη αναφέραμε στην περιγραφή του εργαλείου μας, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε αποτελείται από δυο βασικά τμήματα πέραν των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Το πρώτο διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι απασχολούμενοι προσλαμβάνουν βασικές πτυχές του οργανισμού αλλά και του έργου τους. Το δεύτερο επιχειρεί να κατανοήσει τι γίνεται με τη δημιουργικότητα των ιδεών που παράγονται στον οργανισμό. Στα επόμενα υποκεφάλαια, αρχικά, θα παρουσιάσουμε το σκεπτικό που ακολουθήσαμε προκειμένου να οργανώσουμε την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας και τις αναλύσεις στις οποίες προχωρήσαμε για κάθε ένα από αυτά τα δυο μέρη του ερωτηματολογίου. Επίσης, θα παρουσιάσουμε μια σειρά αναλύσεων τις οποίες πραγματοποιήσαμε προκειμένου να διερευνήσουμε τη σχέση του τρόπου που προσλαμβάνουν οι συμμετέχοντες βασικές πτυχές του οργανισμού και του έργου τους με τις ιδέες που παράγονται στον Οργανισμό.

Πρόσληψη του Οργανισμού

Όπως ήδη αναφέραμε, προκειμένου να μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα προσλαμβάνουν τον οργανισμό, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε τις προσλήψεις τους σχετικά με τις δυο θεμελιώδεις διαστάσεις του: την οργάνωση της δράσης και την οργάνωση της επικοινωνίας. Παράλληλα, μας ενδιέφερε να δούμε με ποιον τρόπο οι συμμετέχοντες προσλαμβάνουν το έργο που επιτελούν στον οργανισμό. Καθένας από τους δυο πρώτους άξονες, αναφέραμε ότι περιλάμβανε θέματα που αφορούσαν ευρύτερα τον οργανισμό αλλά και τη σχέση των υποκειμένων με τον/την αμέσως ανώτερο-η και τους συναδέλφους τους.

Το έργο των υποκειμένων, από την άλλη, δομήθηκε σε σχέση με το πώς τα ίδια τα υποκείμενα προσλαμβάνουν το έργο τους στον οργανισμό αλλά και πώς θεωρούν ότι το προσλαμβάνουν οι άλλοι (ανώτεροι και συνάδελφοι).

Σχετικά με τους τρεις αυτούς βασικούς άξονες του ερωτηματολογίου, διακρίνουμε μια εννοιολογική εγγύτητα μεταξύ της οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας. Πτυχές της οργάνωσης της δράσης σχετίζονται άμεσα αλλά και αποκαλύπτονται από τον τρόπο που οργανώνεται η επικοινωνία στον οργανισμό και το αντίστροφο, πτυχές της επικοινωνίας εξαρτώνται ή/και αναδεικνύονται μέσω του τρόπου οργάνωσης της δράσης που τον χαρακτηρίζει. Για το λόγο αυτό αποφασίσαμε να χειριστούμε αυτούς τους δυο άξονες ως ένα ενιαίο εννοιολογικό σύνολο.

Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι σε αυτό το εννοιολογικό σύνολο υπάρχει μια σημαντική ποιοτική διαφορά μεταξύ των θεμάτων που περιλαμβάνονται. Παρόλο που όλα τα θέματα διερευνούν όψεις της οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας, άλλα θέματα επικεντρώνονται στον οργανισμό ευρύτερα και άλλα εστιάζονται, ειδικότερα, σε πτυχές της καθημερινής και άμεσης πρακτικής και εμπειρίας των υποκειμένων. Λαμβάνοντας υπόψη μας την παραπάνω επισήμανση, θεωρήσαμε απαραίτητο να χωρίσουμε αυτό το εννοιολογικό σύνολο σε δυο επιμέρους εννοιολογικές ενότητες.

Η πρώτη εννοιολογική ενότητα περιλαμβάνει όλα τα θέματα που αναφέρονται ευρύτερα στον οργανισμό και διερευνά τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνεται ευρύτερα ο οργανισμός από τους συμμετέχοντες ως προς την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας που παρατηρείται σε αυτόν. Η δεύτερη εννοιολογική ενότητα, από την άλλη, περιλαμβάνει όλα τα θέματα που αναφέρονται στο «μικρόκοσμο» της εργασιακής καθημερινότητας του υποκειμένου. Σε αυτή την περίπτωση δηλαδή διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο προσλαμβάνεται ενδομηματικά η οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας, όπως απορρέει από τις σχέσεις των υποκειμένων με τον/την αμέσως ανώτερο-η και τους συναδέλφους τους.

Στα επόμενα υποκεφάλαια θα ασχοληθούμε αναλυτικά με κάθε μια από αυτές τις εννοιολογικές ενότητες: ευρύτερα ο οργανισμός, «ενδομηματική πραγματικότητα» και επιτελούμενο έργο.

Ευρύτερα ο Οργανισμός ως προς την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας

Σε ένα πρώτο επίπεδο, μας ενδιέφερε να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για τον προσανατολισμό των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με όλα τα ζητήματα που άπτονται της οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας ευρύτερα στον Οργανισμό. Υπολογίσαμε, λοιπόν, τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεών τους για όλες τις προτάσεις αυτής της εννοιολογικής ενότητας²⁸.

Ένα γενικό συμπέρασμα που βγαίνει από την παρατήρηση του συνόλου των απαντήσεων σε αυτή την ενότητα είναι ότι διαμορφώνονται, με μια έννοια, δυο γενικά μοτίβα απαντήσεων. Το πρώτο περιλαμβάνει απαντήσεις με σαφή προσανατολισμό προς τον πόλο της συμφωνίας αλλά και μια ποικιλία των απαντήσεων στα πλαίσια αυτού του προσανατολισμού²⁹. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε να κάνουμε με ζητήματα αναφορικά με ένα γενικότερο κλίμα διαλόγου, συζήτησης και συναίνεσης, με τη συμμετοχή των απασχολούμενων στον προσδιορισμό των στόχων, με τη γνώση του αντικειμένου ενασχόλησης άλλων απασχολούμενων, με το ξεκάθαρο πλαίσιο δράσης για την επιτέλεση του έργου και την εκτίμηση των νέων ιδεών, ακόμη και αν δεν είναι εφικτή η υλοποίησή τους.

Το δεύτερο μοτίβο περιλαμβάνει απαντήσεις για τις οποίες δε διαμορφώνεται ένας ξεκάθαρος προσανατολισμός, προς τον πόλο της συμφωνίας ή της διαφωνίας της κλίμακας μέτρησης, καθώς υπάρχει σημαντική διακύμανση των απαντήσεων γύρω από το μέσο όρο που κινείται περίπου στο μέσο της κλίμακας³⁰. Σε αυτή την περίπτωση εντάσσονται προτάσεις που αφορούν στον αυστηρό προσδιορισμό αρμοδιοτήτων και ρόλων, στην εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και κανόνων, στην εκτίμηση των νέων ιδεών, παρόλο που η υλοποίησή τους απαιτεί σημαντικές αλλαγές, στην ύπαρξη θεσμών διαλόγου και συνεργασίας, στην πεποίθηση ότι οι επικεφαλής των τμημάτων συνεργάζονται στενά μεταξύ τους, στην ευθύνη που φέρει ο απασχολούμενος για το έργο του και, τέλος, στην ανάγκη συνεργασίας με απασχολούμενους άλλων τμημάτων του Οργανισμού.

²⁸ Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων για όλες τις προτάσεις αυτής της ενότητας παρατίθενται στον πίνακα 2 του παραρτήματος.

²⁹ Ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 5 μέχρι 5,7 στην επταβάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε και η τυπική απόκλιση από 1,5 έως 1,6.

³⁰ Ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ του 4,1 και του 4,9 και η τυπική απόκλιση από το 1,5 έως το 2.

Αξίζει, τέλος, να αναφέρουμε ότι, μολονότι υπήρχαν αρκετές προτάσεις με «αρνητική» διατύπωση, μόνο μια προκάλεσε τόσο έντονα τη διαφωνία των υποκειμένων ώστε να «ξεφύγουν» από το μοτίβο απαντήσεων που μόλις περιγράψαμε. Αυτή η πρόταση, η μόνη της οποίας η κεντρική τάση έκλινε προς τον πόλο της απόλυτης διαφωνίας στην κλίμακα μέτρησης, διερευνούσε αν τα υποκείμενα θεωρούν ότι δεν εκτιμώνται θετικά από τον Οργανισμό οι διαφορετικές απόψεις που έρχονται σε αντίθεση με ότι ήδη ισχύει³¹.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μας ενδιέφερε να διερευνήσουμε με ποιο τρόπο ομαδοποιούνται μεταξύ τους οι προτάσεις αυτής της εννοιολογικής ενότητας στη βάση των μεταξύ τους σχέσεων συνάφειας, «αποκωδικοποιώντας» με μια έννοια τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται στη σκέψη των ερωτώμενων. Για το λόγο αυτό διενεργήσαμε μια παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax³² από την οποία προέκυψαν τρεις παράγοντες που συνολικά ερμήνευαν το 58,5% της διακύμανσης³³. Στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 2) παρουσιάζονται οι προτάσεις με τα υψηλότερα σκορ για τον κάθε παράγοντα.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες, γύρω από τους οποίους δομείται η πρόσληψη των υποκειμένων σχετικά με τον τρόπο που οργανώνεται η δράση και η επικοινωνία ευρύτερα στον Οργανισμό, αποτελούν τρεις νοηματικές ενότητες. Προκειμένου να δούμε σε ποιο βαθμό είναι όντως αξιόπιστες αυτές οι νοηματικές ενότητες και νομιμοποιούμαστε να τις θεωρούμε και να τις αντιμετωπίζουμε ως τέτοιες, υπολογίσαμε για κάθε μια το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) των προτάσεων που τις απαρτίζουν. Ο πρώτος παράγοντας είχε δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha=0,718$, ο δεύτερος $\alpha=0,693$ και ο τρίτος $\alpha=0,702$. Δεδομένου λοιπόν ότι και οι τρεις παράγοντες είχαν ικανοποιητικό δείκτη αξιοπιστίας, αποφασίσαμε από δω και πέρα να τους χρησιμοποιούμε ως αυτόνομες νοηματικές οντότητες, αφού πρώτα ερμηνεύσουμε το περιεχόμενό τους.

³¹ Ο μέσος όρος της συγκεκριμένης πρότασης ήταν 3,2 και η τυπική απόκλιση 1,6.

³² Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, πριν τη διενέργεια της συγκεκριμένης στατιστικής ανάλυσης, έχει γίνει ανακωδικοποίηση σε όσες προτάσεις ήταν διατυπωμένες αρνητικά σε σχέση με το αν το ζήτημα που κάθε πρόταση εξετάζει αντιστοιχεί στην επιθυμητή κατάσταση, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, για το φαινόμενο που εξετάζουμε. Με αυτό τον τρόπο, σε όλες τις προτάσεις το 1 δηλώνει όχι μόνο απόλυτη διαφωνία με το ζήτημα που εξετάζεται κάθε φορά, αλλά και την απόλυτη διαφωνία του ερωτώμενου για το ότι υπάρχει στον Οργανισμό ένα χαρακτηριστικό, μια διαδικασία κ.ο.κ. που έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Αντίστοιχα, το 7 δηλώνει όχι μόνο απόλυτη συμφωνία με το ζήτημα που εξετάζεται κάθε φορά, αλλά και την απόλυτη συμφωνία του ερωτώμενου για το ότι υπάρχει στον Οργανισμό ένα χαρακτηριστικό, μια διαδικασία κ.ο.κ. που έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη εννοιολογική ενότητα ανακωδικοποιήθηκαν οι προτάσεις: 1, 4, 19 και 20.

³³ Αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας με ιδιοτιμή 2,471 ερμήνευε το 22, 5% της διακύμανσης, ο δεύτερος με ιδιοτιμή 2,035 το 18,5% της διακύμανσης και ο τρίτος με ιδιοτιμή 1,927 το 17,5% της διακύμανσης.

Πίνακας 2
Οι παράγοντες που προέκυψαν για την πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού

Προτάσεις	1	2	3
20. Η διατύπωση μιας διαφορετική άποψης για την καλύτερη επιτέλεση ενός έργου ή μιας λειτουργίας του οργανισμού εκτιμάται θετικά αν έρχεται σε αντίθεση με ό,τι ήδη συμβαίνει στον οργανισμό.	,274	-,178	,616
10. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν τελικά δε γίνεται να εφαρμοστούν.	,095	,082	,880
30. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν η υλοποίησή τους μπορεί να απαιτεί αλλαγές στην οργάνωση κάποιων δραστηριοτήτων, έργων ή λειτουργιών του οργανισμού.	,455	-,124	,632
19. Στον οργανισμό δεν υπάρχουν ξεκάθαρα καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται.	-,169	,789	-,043
1. Η θέση μου στον οργανισμό δε χαρακτηρίζεται από αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες, ρόλους και κανόνες.	-,179	,782	,063
53. Στα διάφορα Τμήματα ή Ομάδες του οργανισμού ανά τακτά διαστήματα γίνονται συναντήσεις για την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων ή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος/ ζητήματος.	,684	-,107	,078
5. Γνωρίζω το αντικείμενο της εργασίας των υπολοίπων απασχολούμενων στο συγκεκριμένου Τμήμα ή Ομάδα του οργανισμού στην οποία ανήκω.	,547	-,281	,266
24. Γνωρίζω γενικά το έργο πολλών απασχολούμενων στον οργανισμό παρόλο που δεν συνεργαζόμαστε ή δεν ανήκουμε στην ίδια Ομάδα ή Τμήμα.	,772	,147	,166
31. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν.	,686	-,361	,049
4. Δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που πρέπει να ενεργήσω σε κάθε περίπτωση προκειμένου να διεκπεραιώσω το έργο μου στον οργανισμό.	,132	,709	-,466
25. Είναι εύκολο να ενημερωθώ για διάφορες δράσεις ή έργα που γίνονται στον οργανισμό.	,517	-,049	,210

Η πρώτη νοηματική ενότητα³⁴ εκφράζει το διάλογο, τη συμμετοχή και την ενημέρωση που χαρακτηρίζει ευρύτερα τον Οργανισμό. Κεντρικότερο ρόλο σε αυτή την ενότητα έχει το ζήτημα της γνώσης που έχουν οι ερωτώμενοι για το έργο άλλων απασχολούμενων στον Οργανισμό με τους οποίους δε συνεργάζονται. Η δεύτερη νοηματική ενότητα³⁵ εκφράζει τον προσδιορισμό των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων που επικρατούν ευρύτερα στον Οργανισμό. Σε αυτή, την κεντρικότερη θέση καταλαμβάνει το ζήτημα του χαλαρού προσδιορισμού των κανόνων και των διαδικασιών που ακολουθούνται στον Οργανισμό και ακολουθεί ο χαλαρός προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, των κανόνων και των ρόλων που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα τις διάφορες θέσεις εργασίας. Η τρίτη, τέλος, νοηματική ενότητα³⁶ εκφράζει την αντιμετώπιση του νέου και του διαφορετικού που διακρίνει τον Οργανισμό. Κεντρικό ρόλο, σε

³⁴ Η πρώτη ενότητα αντιστοιχεί στον πρώτο παράγοντα που προέκυψε από την παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες στον οποίο φορτίζουν υψηλότερα οι προτάσεις: 53, 5, 24, 31, 25.

³⁵ Η δεύτερη νοηματική ενότητα αντιστοιχεί στο δεύτερο παράγοντα στον οποίο φορτίζουν υψηλότερα οι προτάσεις: 19, 1, 4.

³⁶ Η τρίτη και τελευταία νοηματική ενότητα αντιστοιχεί με τη σειρά της στον τρίτο παράγοντα στον οποίο φορτίζουν υψηλότερα οι προτάσεις: 20, 10 και 30.

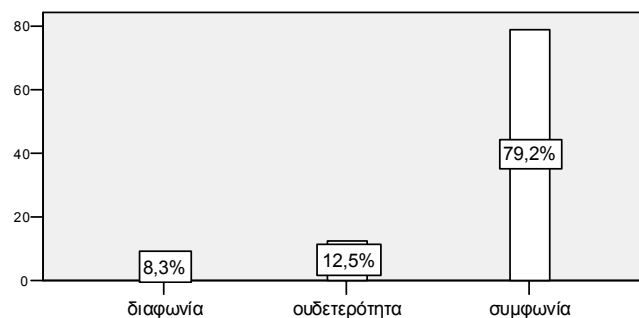
αυτή την περίπτωση, φαίνεται να διαδραματίζει το ζήτημα της αντιμετώπισης των νέων ιδεών από τον Οργανισμό, ακόμη και όταν αυτές δε γίνεται να εφαρμοστούν.

Στη συνέχεια, επιχειρήσαμε να καταγράψουμε τις γενικές τάσεις των συμμετεχόντων για κάθε μια από αυτές τις νοηματικές ενότητες. Προκειμένου να γίνει αυτό ανακωδικοποιήθηκαν οι δείκτες³⁷ που προέκυψαν για κάθε παράγοντα και διαμορφώθηκαν τρεις κατηγορίες υποκειμένων ανάλογα με το αν διαφωνούν, αν συμφωνούν ή αν έχουν μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο που εκφράζει κάθε παράγοντα³⁸.

Όσον αφορά στη νοηματική ενότητα «διάλογος, ενημέρωση, συμμετοχή» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (79,2%) τείνει να συμφωνεί ότι στον Οργανισμό υπάρχουν θεσμοί διαλόγου και συμμετοχής, ότι οι απασχολούμενοι ενημερώνονται για όσα συμβαίνουν στον Οργανισμό και ότι γνωρίζουν το έργο όχι μόνο αυτών με τους οποίους συνεργάζονται, αλλά και το έργο άλλων απασχολούμενων στον Οργανισμό παρόλο που δε συνεργάζονται (βλ. διάγραμμα 5). Από την άλλη, μόλις το 8,3% των ερωτώμενων τείνει να διαφωνεί με τις παραπάνω θέσεις, ενώ το 12,5% δεν παίρνει ξεκάθαρη θέση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα εκφράζοντας μια ενδιάμεση τοποθέτηση.

Διάγραμμα 5

Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς την ύπαρξη «διαλόγου, ενημέρωσης, συμμετοχής» ευρύτερα στον Οργανισμό

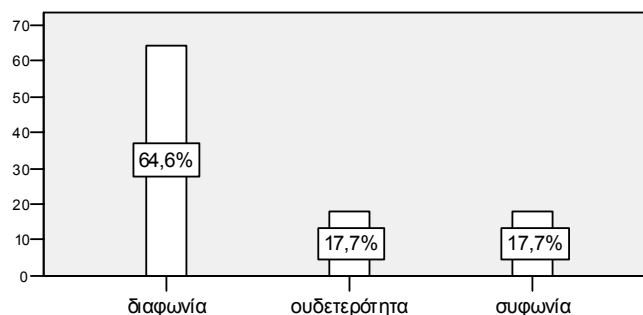


³⁷ Οι δείκτες αυτοί αντιστοιχούσαν σε ένα σκορ που λάμβανε κάθε υποκείμενο για τον κάθε παράγοντα. Αυτό το σκορ προέκυψε από τον υπολογισμό του μέσου όρου των απαντήσεων του κάθε υποκειμένου στις προτάσεις που απαρτίζουν τον κάθε παράγοντα και κυμαινόταν από 1 έως 7.

³⁸ Η πρώτη κατηγορία συγκροτείται από τα υποκείμενα που εκφράζουν τη διαφωνία τους με το περιεχόμενο της κάθε νοηματικής ενότητας και είναι αυτοί με τιμές στην επταβάθμια κλίμακα από 1 έως 3,4. Η δεύτερη κατηγορία συγκροτείται από τα υποκείμενα που εκφράζουν μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο της κάθε νοηματικής ενότητας και είναι αυτοί με τιμές από 3,5 έως 4,4 και η τρίτη κατηγορία συγκροτείται από τα υποκείμενα που εκφράζουν τη συμφωνία τους με το περιεχόμενο της κάθε νοηματικής ενότητας και είναι αυτοί με τιμές από 4,5 έως 7.

Όσον αφορά στο ζήτημα του προσδιορισμού των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων που επικρατούν ευρύτερα στον Οργανισμό τα πράγματα φαίνεται να είναι τελείως διαφορετικά. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (64,6%) τείνει να διαφωνεί ότι στον Οργανισμό υπάρχουν χαλαρά καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες και χαλαρότητα στον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και των ρόλων ή στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ενεργεί κάθε απασχολούμενος προκειμένου να διεκπεραιώσει το έργο του (βλ. διάγραμμα 6). Μόνο το 17,7% του δείγματος τείνει να συμφωνεί με τις παραπάνω θέσεις, ενώ το 17,7% δεν εκφράζει ξεκάθαρη θέση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

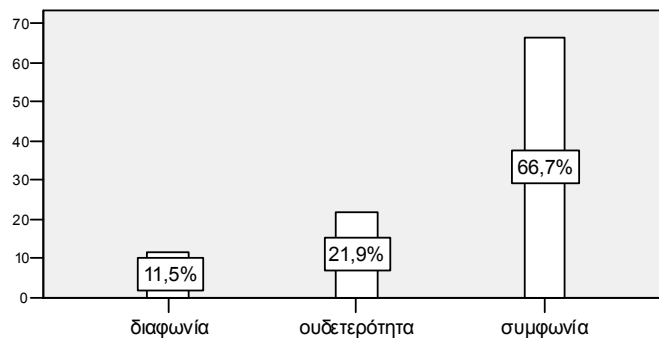
Διάγραμμα 6
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς τη χαλαρότητα του «προσδιορισμού διαδικασιών, κανόνων και αρμοδιοτήτων»



Τέλος, σχετικά με το ζήτημα της «αντιμετώπισης του νέου και του διαφορετικού» ευρύτερα στον Οργανισμό, η πλειοψηφία (66,7%) φαίνεται να συμφωνεί ότι στον Οργανισμό αντιμετωπίζονται θετικά οι νέες ιδέες, παρόλο που μπορεί να μην γίνεται να εφαρμοστούν ή η υλοποίησή τους να απαιτεί αλλαγές και ότι εκτιμώνται οι διαφορετικές απόψεις ακόμη και αν έρχονται σε αντίθεση με ότι ήδη συμβαίνει στον Οργανισμό (βλ. διάγραμμα 7). Το 11,5% των ερωτώμενων τείνει να διαφωνεί με τις παραπάνω θέσεις, ενώ το 21,9% δεν τοποθετείται ξεκάθαρα υπέρ ή κατά των παραπάνω θέσεων επιλέγοντας μια ουδέτερη τοποθέτηση.

Διάγραμμα 7

Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς τη θετική «αντιμετώπιση του νέου και του διαφορετικού»



Συνολικά, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, η πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού φαίνεται να οργανώνεται στη σκέψη των υποκειμένων με βάση τρεις νοηματικές ενότητες: «διάλογος, ενημέρωση και συμμετοχή», «προσδιορισμός των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων» και «αντιμετώπιση του νέου και του διαφορετικού». Απέναντι στα συγκεκριμένα ζητήματα, η πλειοψηφία τείνει να αντιλαμβάνεται τον Οργανισμό ως ένα σύστημα που προάγει το διάλογο, την ενημέρωση και τη συμμετοχή των απασχολούμενων στον προσδιορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν, που είναι ανοιχτό στις νέες και διαφορετικές απόψεις αλλά, παράλληλα, διατηρεί αυστηρά και ξεκάθαρα προσδιορισμένες διαδικασίες, κανόνες, αρμοδιότητες και ρόλους. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο καθώς, όπως προκύπτει, οι απασχολούμενοι θεωρούν ότι την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας ευρύτερα στον Οργανισμό τη διαπνέει μια τελείως διαφορετική φιλοσοφία. Όσον αφορά στην οργάνωση της δράσης έχουμε μια εικόνα για τον Οργανισμό που χαρακτηρίζεται από ένα αυστηρά καθορισμένο πλαίσιο, αλλά όσον αφορά στην οργάνωση της επικοινωνίας έχουμε μια εικόνα που παραπέμπει σε ένα περισσότερο «ανοιχτό», συμμετοχικό και χαλαρό πλαίσιο.

Όπως και στην προηγούμενη εννοιολογική ενότητα, σε ένα πρώτο επίπεδο, μας ενδιέφερε να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για τον προσανατολισμό των απαντήσεων των ερωτώμενων σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας ενδομηματικά, στο «μικρόκοσμο» δηλαδή των απασχολούμενων στον Οργανισμό. Υπολογίσαμε, λοιπόν, τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων σε όλες τις σχετικές προτάσεις³⁹.

Ένα γενικό συμπέρασμα που βγαίνει από το σύνολο των απαντήσεων σε αυτή την ενότητα είναι ότι στην πλειοψηφία των απαντήσεων των υποκειμένων παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις από την κεντρική τάση που διαμορφώνεται σε κάθε περίπτωση. Οι απαντήσεις που δεν εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία, διατηρώντας μια μικρή τυπική απόκλιση, είναι όσες φαίνεται να έχουν ένα σαφή προσανατολισμό προς τον πόλο της συμφωνίας στην κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε⁴⁰. Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι τείνουν να συμφωνούν ότι υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας με τους ανώτερους και τους συναδέλφους του τμήματος ή της ομάδας τους, ότι με αυτούς κυρίως αλληλεπιδρούν, ανταλλάσσουν πληροφορίες και συνεργάζονται για τη διεκπεραίωση του έργου τους, ότι έχουν ελευθερία δράσης και αυτονομία και στην οργάνωση και στην εκτέλεση του έργου τους, ότι αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις εκτός εργασιακού πλαισίου με άλλους απασχολούμενους στον Οργανισμό, ότι μπορούν να βασιστούν στη στήριξη των συναδέλφων τους για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος και, τέλος, ότι θα διαφωνήσουν με τον/την αμέσως ανώτερο-η όταν πρόκειται για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους.

Μια άλλη ομάδα απαντήσεων είναι αυτές στις οποίες η κεντρική τάση κλίνει προς τον πόλο της συμφωνίας, αλλά η μεγάλη διακύμανση των απαντήσεων γύρω από το μέσο όρο διαμορφώνει μια πιο συγκεχυμένη κατάσταση⁴¹. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι φαίνεται μάλλον να συμφωνούν ότι συζητούν όσα συμβαίνουν στο τμήμα ή στην ομάδα τους με τον/την ανώτερό-η τους, ότι μπορούν να βασιστούν στη στήριξη του/της όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα,

³⁹ Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων για όλες τις προτάσεις αυτής της ενότητας παρατίθενται στον πίνακα 3 του παραρτήματος.

⁴⁰ Οι μέσοι όροι τους κυμαίνονται από 5,5 έως 6,3 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1 έως 1,6.

⁴¹ Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 5,1 έως 5,4 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,7 έως 1,9.

ότι αυτός-ή γνωρίζει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη δουλειά τους και ότι οι διαφωνίες τους κυρίως αφορούν την επαγγελματική τους σχέση. Επίσης, οι ερωτώμενοι φαίνεται μάλλον να συμφωνούν ότι οργανώνουν το έργο τους από κοινού με τους συναδέλφους που συνεργάζονται καθημερινά, ότι όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα πρώτα απευθύνονται στον/στην αρμόδιο συνάδελφο και στη συνέχεια, αν χρειαστεί, στον/στην ανώτερο-η και ότι οι διαφωνίες με τους συναδέλφους τους κυρίως αφορούν την επαγγελματική τους σχέση.

Παρατηρούμε, ακόμη, ότι διαμορφώνεται μια ομάδα απαντήσεων για τις οποίες δεν είναι καθόλου ξεκάθαρο αν η κεντρική τους τάση κλίνει προς το θετικό ή τον αρνητικό πόλο, καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων των υποκειμένων βρίσκεται γύρω από τη μέση τιμή της κλίμακας και η διακύμανση των απαντήσεων γύρω από αυτή είναι μεγάλη⁴². Για παράδειγμα, τα πράγματα φαίνεται να μην είναι ξεκάθαρα αναφορικά με το αν οι απασχολούμενοι ενημερώνονται από τον/την ανώτερό-ή τους γενικότερα για όσα συμβαίνουν στον Οργανισμό, αν συνεργάζονται σε καθημερινή, τακτική ή περιστασιακή βάση με άλλους απασχολούμενους στον Οργανισμό και αν αλληλεπιδρούν κυρίως με ανώτερους ιεραρχικά σε σχέση με τη θέση που οι ίδιοι έχουν.

Τέλος, υπάρχει και μια ακόμη ομάδα απαντήσεων στις οποίες η κεντρική τάση κλίνει προς τον πόλο της διαφωνίας στην κλίμακά μας αλλά η μεγάλη διακύμανση των απαντήσεων γύρω από το μέσο όρο περιπλέκει λίγο τα πράγματα⁴³. Οι ερωτώμενοι, λοιπόν, φαίνεται μάλλον να διαφωνούν αναφορικά με το αν συνεργάζονται ή έρχονται σε επαφή με άλλους απασχολούμενους στον Οργανισμό μόνο για την ανεύρεση στοιχείων/πληροφοριών ή για τη διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων, αν κυρίως αλληλεπιδρούν με απασχολούμενους άλλων τμημάτων ή ομάδων του Οργανισμού, αν την ευθύνη του αποτελέσματος της εργασίας τους τη φέρει ο/η προϊστάμενος-η, αν αυτός-ή τους ασκεί συστηματική και αυστηρή επόπτευση, αν αποφεύγουν να συζητήσουν με συναδέλφους τους ζητήματα που τους απασχολούν σχετικά με το έργο τους ή αν αποφεύγουν να διαφωνήσουν μαζί τους όταν πρόκειται για την καλύτερη διεκπεραίωση του έργου τους.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μας ενδιέφερε να διερευνήσουμε με ποιο τρόπο ομαδοποιούνται μεταξύ τους οι προτάσεις αυτής της εννοιολογικής ενότητας στη βάση των μεταξύ τους σχέσεων συνάφειας, «αποκωδικοποιώντας» με μια έννοια τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται στη σκέψη των συμμετεχόντων. Για το λόγο αυτό διενεργήσαμε, όπως και προηγουμένως, μια

⁴² Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 4,4 έως 4,8 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,7 έως 2,1.

⁴³ Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,5 έως 3,8 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,7 έως 2,1.

παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax⁴⁴ από την οποία προέκυψαν τρεις παράγοντες που συνολικά ερμήνευαν το 68,5% της διακύμανσης⁴⁵. Στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 3) παρουσιάζονται οι προτάσεις⁴⁶ με τα υψηλότερα σκορ για τον κάθε παράγοντα.

Πίνακας 3
Οι παράγοντες που προέκυψαν για την
πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας» του υποκειμένου

Προτάσεις	1	2	3
21. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό γνωρίζει τα προβλήματα και τις ιδιαίτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζω κατά την επιτέλεση του έργου μου.	,630	,070	,308
14. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στη δουλειά μου μπορώ να βασιστώ στον/στην αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό ο/η οποίος-α θα προσπαθήσει να με βοηθήσει να το επιλύσω.	,756	-,120	,205
15. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό.	,647	,297	,381
27. Σε ένα ενδεχόμενο πρόβλημα που θα ανακύψει σχετικά με το έργο μου μπορώ να βασιστώ στην υποστήριξη των συναδέλφων μου.	,322	-,004	,797
23. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τους/τις συναδέλφους του Τμήματος ή της Ομάδας στην οποία ανήκω.	,043	-,049	,858
34. Έχω ελευθερία για δράση και αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου μου.	,257	,855	,015
56. Έχω ελευθερία δράσης και αυτονομία για το πώς θα οργανώσω το έργο μου.	,114	,893	-,141
45. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό δε μου ασκεί αυστηρή και συστηματική επόπτευση στο πώς θα επιτελέσω το έργο μου.	-,490	,641	,183
2. Ενημερώνομαι από και συζητώ με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό για τα σημαντικά έργα και την πορεία της συγκεκριμένης Ομάδας ή του Τμήματος στο οποίο ανήκουμε.	,751	,169	-,060

⁴⁴ Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι μετά από εξέταση της πιθανότητας να υπάρχουν ερωτώμενοι που συστηματικά απαντούν με ακραίες τιμές, διαπιστώσαμε ότι αυτό παρατηρήθηκε για ένα υποκείμενο το οποίο και δε συμπεριλήφθηκε στις αναλύσεις γιατί αποτελούσε ακραία περίπτωση.

⁴⁵ Αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας με ιδιοτιμή 2,377 ερμήνευε το 26, 4% της διακύμανσης, ο δεύτερος με ιδιοτιμή 2,078 το 23,1% της διακύμανσης και ο τρίτος με ιδιοτιμή 1,711 το 19% της διακύμανσης.

⁴⁶ Όπως και στην προηγούμενη εννοιολογική ενότητα, πριν τη διενέργεια της συγκεκριμένης στατιστικής ανάλυσης, έχει γίνει ανακωδικοποίηση σε όσες προτάσεις ήταν διατυπωμένες αρνητικά σε σχέση με το αν το ζήτημα που κάθε πρόταση εξετάζει αντιστοιχεί στην επιθυμητή κατάσταση, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, για το φαινόμενο που εξετάζουμε. Με αυτό τον τρόπο, σε όλες τις ερωτήσεις το 1 δηλώνει και εδώ όχι μόνο απόλυτη διαφωνία με το ζήτημα που εξετάζεται κάθε φορά, αλλά και την απόλυτη διαφωνία του ερωτώμενου για το ότι υπάρχει στον Οργανισμό ένα χαρακτηριστικό, μια διαδικασία κ.ο.κ. που έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Αντίστοιχα, το 7, όπως και προηγουμένως, δηλώνει όχι μόνο απόλυτη συμφωνία με το ζήτημα που εξετάζεται κάθε φορά, αλλά και την απόλυτη συμφωνία του ερωτώμενου για το ότι υπάρχει στον Οργανισμό ένα χαρακτηριστικό, μια διαδικασία κ.ο.κ. που έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη εννοιολογική ενότητα ανακωδικοποιήθηκε μόνο η πρόταση 45.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες, γύρω από τους οποίους δομείται η πρόσληψη των υποκειμένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η δράση και η επικοινωνία στα πλαίσια της «ενδομηματικής πραγματικότητας», αποτελούν τρεις νοηματικές ενότητες. Προκειμένου να δούμε σε ποιο βαθμό είναι όντως αξιόπιστες και νομιμοποιούμε να τις θεωρούμε και να τις αντιμετωπίζουμε ως τέτοιες, υπολογίσαμε για κάθε μια το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) των προτάσεων που τις απαρτίζουν. Ο πρώτος παράγοντας είχε δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha=0,726$, ο δεύτερος $\alpha=0,641$ και ο τρίτος $\alpha=0,672$. Δεδομένου λοιπόν ότι και οι τρεις παράγοντες είχαν ικανοποιητικό δείκτη αξιοπιστίας, αποφασίσαμε από δω και πέρα να τους χρησιμοποιούμε ως αυτόνομες νοηματικές οντότητες.

Η πρώτη από αυτές τις νοηματικές ενότητες εκφράζει το κλίμα συνεργασίας των απασχολούμενων στον Οργανισμό με τον/την αμέσως ανώτερό-ή τους. Κεντρικότερο ρόλο σε αυτή διαδραματίζει ο βαθμός στον οποίο θεωρούν οι απασχολούμενοι ότι μπορούν να βασιστούν στον/στην ανώτερο-η όταν αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, ενώ ακολουθεί το κατά πόσο ενημερώνονται από αυτόν-ή ή συζητάνε όλα όσα συμβαίνουν στο τμήμα τους. Η δεύτερη νοηματική ενότητα εκφράζει το βαθμό αυτονομίας που έχουν οι απασχολούμενοι στην επιτέλεση του έργου τους. Σε αυτή την περίπτωση σημαντικότερο αναδεικνύεται το θέμα της αυτονομίας στην οργάνωση του έργου τους και στη συνέχεια της αυτονομίας στην εκτέλεσή του. Η τρίτη νοηματική ενότητα εκφράζει το κλίμα συνεργασίας με τους στενούς συναδέλφους. Όπως προκύπτει, στα πλαίσια αυτής της ενότητας, το κλίμα συνεργασίας αναδεικνύεται σημαντικότερο για τους απασχολούμενους από την υποστήριξη που μπορεί να λάβουν από τους συναδέλφους τους όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα.

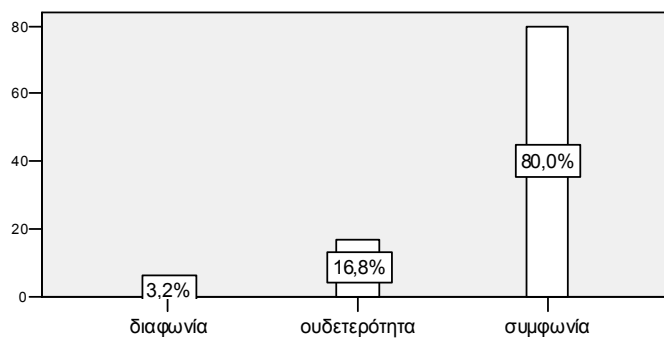
Στη συνέχεια, επιχειρήσαμε να καταγράψουμε τις γενικές τάσεις των συμμετεχόντων στη έρευνα για κάθε μια από αυτές τις νοηματικές ενότητες. Για το λόγο αυτό ανακωδικοποιήθηκαν οι δείκτες⁴⁷ που προέκυψαν για κάθε παράγοντα και διαμορφώθηκαν τρεις κατηγορίες υποκειμένων ανάλογα με το αν διαφωνούν, αν συμφωνούν ή αν έχουν μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο που εκφράζει κάθε παράγοντα⁴⁸.

⁴⁷ Οι δείκτες αυτοί αντιστοιχούσαν σε ένα σκορ που λάμβανε κάθε υποκείμενο για τον κάθε παράγοντα. Αυτό το σκορ, όπως αναφέραμε, προέκυψε από το μέσο όρο των απαντήσεων του κάθε υποκειμένου στις προτάσεις που απαρτίζουν τον κάθε παράγοντα, μπορούσε λοιπόν να κυμαίνεται από 1 έως 7.

⁴⁸ Η πρώτη κατηγορία σε κάθε νοηματική ενότητα περιλαμβάνει τα υποκείμενα με μέσο όρο από 1 έως 3,4 και αντανakλά μια αρνητική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο κάθε νοηματικής ενότητας. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα υποκείμενα με μέσο όρο από 3,5 έως 4,4 και αντανakλά μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο της ενότητας, ενώ η τρίτη και τελευταία κατηγορία τα υποκείμενα με μέσο όρο από 4,5 έως 7 αντανakλώντας μια θετική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενό της.

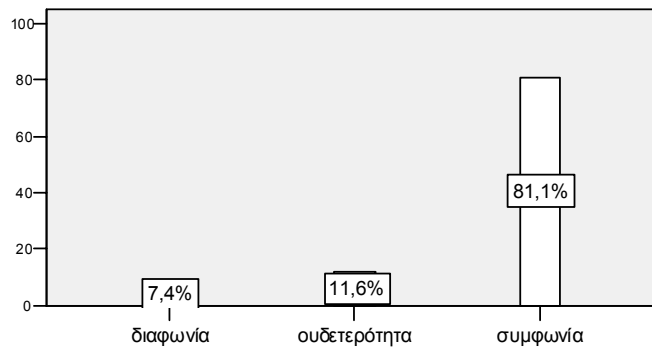
Όσον αφορά στο ζήτημα του «κλίματος συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερο-η» η πλειοψηφία των υποκειμένων (80%) τείνει να συμφωνεί ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Αυτό το καλό κλίμα συνεργασίας προσδιορίζεται από το γεγονός ότι μπορεί να βασιστεί σε αυτόν-ή όταν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, ότι συζητάνε μεταξύ τους διάφορα ζητήματα σχετικά με το τμήμα τους και ότι αυτός-ή γνωρίζει τις ιδιαίτερες δυσκολίες ή προκλήσεις που αντιμετωπίζει κατά τη διεκπεραίωση του έργου του (βλ. διάγραμμα 8). Μόνο το 3,2% του δείγματος τείνει να διαφωνεί με τις παραπάνω θέσεις θεωρώντας ότι δεν υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την προϊστάμενο-η του, ενώ το 16,8% εκφράζει την ουδετερότητά του.

Διάγραμμα 8
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς το θετικό «κλίμα συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερο-η»



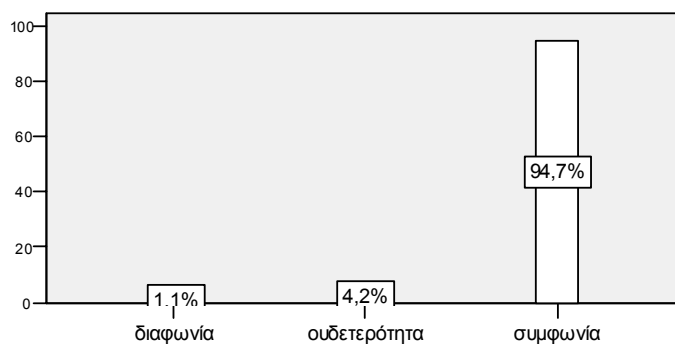
Τα πράγματα δεν είναι πολύ διαφορετικά για το θέμα της «αυτονομίας κατά την επιτέλεση του έργου». Όπως προκύπτει (βλ. διάγραμμα 9), το 81,1% των συμμετεχόντων τείνει να συμφωνεί ότι έχει αυτονομία και ελευθερία δράσης κατά την οργάνωση και την εκτέλεση του έργου του, χωρίς να δέχεται αυστηρή και συστηματική επόπτευση στο πώς θα επιτελέσει το έργο του από τον/την ανώτερο-η. Αντίθετα, το 7,4% του δείγματος τείνει να προσλαμβάνει πιο παρεμβατική την δράση του/της ανώτερου-ης στο έργο του θεωρώντας ότι δεν έχει τα περιθώρια να το διεκπεραιώσει αυτόνομα. Το 11,6%, από την άλλη, δεν έχει μια ξεκάθαρη τοποθέτηση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Διάγραμμα 9
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα
ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς την «αυτονομία επιτέλεσης έργου»



Τέλος, όσον αφορά στο ζήτημα του «κλίματος συνεργασίας με τους συναδέλφους», η συντριπτική πλειοψηφία (94,7%) χαρακτηρίζει καλό και υποστηρικτικό το κλίμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων συμφωνώντας με το περιεχόμενο της συγκεκριμένης νοηματικής ενότητας (βλ. διάγραμμα 10). Μόνο το 1,1% του δείγματος τείνει να διαφωνεί με την ύπαρξη καλού κλίματος συναδελφικής συνεργασίας, ενώ το 4,2% εκφράζει την ουδετερότητά του.

Διάγραμμα 10
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με την τοποθέτησή τους
ως προς το θετικό «κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους»



Αξίζει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι οι τρεις νοηματικές ενότητες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση απαρτίζονται από ένα μικρό αριθμό προτάσεων. Το γεγονός αυτό σε μεγάλο βαθμό εξηγείται από την φύση των ζητημάτων αυτής της εννοιολογικής ενότητας.

Πολλές προτάσεις διερευνούσαν διάφορες επιμέρους και απόλυτα διακριτές μεταξύ τους πτυχές της καθημερινής εργασιακής πρακτικής των υποκειμένων. Συνεπώς, δεν μπορούσαν να συνεισφέρουν στην ανάδειξη κεντρικών αξόνων πρόσληψης της ενδοτμηματικής πραγματικότητας και δεν συμπεριλήφθηκαν στην παραγοντική ανάλυση. Ωστόσο, η συμβολή τους είναι καταλυτική στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δρουν και επικοινωνούν τα υποκείμενα στα πλαίσια της «ενδοτμηματικής τους πραγματικότητας». Από τα διάφορα ειδικότερα ζητήματα με τα οποία μπορεί κανείς να ασχοληθεί, μας ενδιαφέρει σε αυτή τη φάση απλώς να επισημάνουμε ορισμένα γενικότερα συμπεράσματα σχετικά με το κυρίαρχο μοτίβο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης που παρατηρείται στον Οργανισμό.

Σε αδρές γραμμές, λοιπόν, φαίνεται να αναπτύσσεται συνεργατική δράση κυρίως για απασχολούμενους που εντάσσονται στο ίδιο τμήμα ή ομάδα, η οποία δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ συναδέλφων παρόμοιου ιεραρχικού επιπέδου, αλλά επεκτείνεται και σε σχέσεις μεταξύ ανώτερου και κατώτερου. Επίσης, υπάρχει οριζόντια επικοινωνία, καθώς οι απασχολούμενοι προστρέχουν αρχικά στους συναδέλφους τους προκειμένου να επιλύσουν διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν. Ένα ακόμη στοιχείο είναι ότι φαίνεται πως γενικότερα αναπτύσσονται καλές επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των απασχολούμενων. Χαρακτηριστικό ως προς αυτό είναι το εύρημα ότι αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις και εκτός εργασιακού πλαισίου, αλλά και το εύρημα ότι οι απασχολούμενοι νιώθουν ότι έχουν τα ψυχολογικά περιθώρια να διαφωνήσουν με άλλους συναδέλφους τους, ανεξαρτήτου ιεραρχικής βαθμίδας, όταν πρόκειται για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους.

Συνολικά, η πρόσληψη του τρόπου με τον οποίο οργανώνεται η δράση και η επικοινωνία στα πλαίσια της «ενδοτμηματικής πραγματικότητας», φαίνεται να δομείται με βάση τρεις νοηματικές ενότητες: «κλίμα συνεργασίας με τον/την ανώτερο-η», «αυτονομία επιτέλεσης έργου» και «κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους». Απέναντι στα συγκεκριμένα ζητήματα, η πλειοψηφία των υποκειμένων τείνει να αντιλαμβάνεται ότι η «ενδοτμηματική της πραγματικότητα» χαρακτηρίζεται από το καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την ανώτερο-η και τους συναδέλφους της και την αυτονομία επιτέλεσης του έργου της.

Η τρίτη εννοιολογική ενότητα, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, διερευνά τον τρόπο που τα υποκείμενα προσλαμβάνουν το έργο που επιτελούν στον Οργανισμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο, μας ενδιέφερε να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για τον προσανατολισμό των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε όλες τις προτάσεις που σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα. Υπολογίσαμε, λοιπόν, τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις⁴⁹.

Παρατηρώντας συνολικά τις απαντήσεις του δείγματος, σε γενικές γραμμές, μπορούμε να τις ομαδοποιήσουμε σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει απαντήσεις των οποίων ο μέσος όρος τείνει προς τον πόλο της συμφωνίας και η διακύμανση τους γύρω από αυτόν είναι μικρή⁵⁰. Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν με τις θέσεις ότι το έργο τους στον Οργανισμό είναι ενδιαφέρον, ότι η επιτέλεσή του απαιτεί την δοκιμή και την ανακάλυψη νέων ιδεών και τρόπων οργάνωσης και διεκπεραίωσής του και ότι ο/η ανώτερος-η εκτιμά το έργο τους. Επίσης, το σύνολο των συμμετεχόντων συμφωνεί, αλλά σε μικρότερο βαθμό, ότι ο/η ανώτερος-η, οι άμεσοι συνάδελφοί αλλά και η διοίκηση αναγνωρίζουν ή/και εκτιμούν τη σημαντικότητα του έργου του για τον Οργανισμό⁵¹.

Στη δεύτερη κατηγορία απαντήσεων εντάσσονται οι απαντήσεις εκείνες των οποίων ο μέσος όρος βρίσκεται γύρω από τη μέση τιμή της κλίμακας. Είναι ενδιαφέρον ότι η τυπική απόκλιση για όλες αυτές τις απαντήσεις είναι εμφανώς μεγαλύτερη από αυτή των προηγούμενων⁵². Δεν τείνουν, λοιπόν, ξεκάθαρα οι ερωτώμενοι ούτε υπέρ της συμφωνίας ούτε υπέρ της διαφωνίας αναφορικά με το αν έχουν περιθώρια λάθους λόγω της φύσης του έργου που επιτελούν στον Οργανισμό, είτε κατά τη δική τους άποψη είτε κατά την άποψη που εκτιμούν ότι έχει ο/η ανώτερος-η, αν θεωρούν ότι ο/η ανώτερος-η πιστεύει ότι για την καλύτερη διεκπεραίωση του έργου τους απαιτείται να ακολουθούν συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες ενέργειες και αν εκτιμούν ότι το έργο τους είναι πολύ εκτεταμένο και απαιτητικό και ο διαθέσιμος χρόνος για να το διεκπεραιώσουν περιορισμένος.

⁴⁹ Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων για όλες τις προτάσεις αυτής της ενότητας παρατίθενται στον πίνακα 4 του παραρτήματος.

⁵⁰ Οι μέσοι όροι των συγκεκριμένων απαντήσεων κυμαίνονται από 5,9 έως 6,1 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,2 έως 1,3.

⁵¹ Οι μέσοι όροι σε αυτή την περίπτωση κυμαίνονται από 5,3 έως 5,6 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,2 έως 1,5.

⁵² Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι τους κυμαίνονται από 4,4 έως 5 και οι τυπικές αποκλίσεις τους από 1,6 έως 1,9.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις απαντήσεις των οποίων ο μέσος όρος τείνει προς τον πόλο της διαφωνίας. Όπως και προηγουμένως, παρατηρούνται μεγαλύτερες τυπικές αποκλίσεις από το μέσο όρο των απαντήσεων⁵³. Ειδικότερα, τα υποκείμενα φαίνεται να διαφωνούν αναφορικά με το αν επιτελούν ένα έργο ρουτίνας ή ένα έργο μη προκλητικό για τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά τους, αν πιστεύουν ότι δεν εκτιμούν οι στενοί συνάδελφοί τους το έργο τους και αν θεωρούν ότι ο/η ανώτερος-η ή οι στενοί συνάδελφοί τους πιστεύουν ότι το έργο τους δεν είναι απαιτητικό. Επίσης, οι ερωτώμενοι φαίνεται να διαφωνούν, αλλά σε μικρότερο βαθμό, ότι δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό το έργο τους για τη συνολική λειτουργία και οργάνωση του Οργανισμού και ότι η επιτέλεση του έργου τους δεν απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων και ξεκάθαρα προσδιορισμένων εργασιών⁵⁴.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μας ενδιέφερε και σε αυτή την ενότητα να διερευνήσουμε με ποιο τρόπο ομαδοποιούνται μεταξύ τους οι προτάσεις στη βάση των μεταξύ τους σχέσεων συνάφειας, «αποκωδικοποιώντας» με μια έννοια τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται στη σκέψη των ερωτώμενων. Διενεργήσαμε, λοιπόν, μια παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες με ορθογώνια περιστροφή Varimax⁵⁵ από την οποία προέκυψαν τρεις παράγοντες που συνολικά ερμήνευαν το 62,5% της διακύμανσης⁵⁶. Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. πίνακα 4) παρουσιάζονται οι προτάσεις⁵⁷ με τα υψηλότερα σκορ για τον κάθε παράγοντα.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες γύρω από τους οποίους δομείται η πρόσληψη των υποκειμένων σχετικά με το έργο που επιτελούν στον Οργανισμό αποτελούν τρεις νοηματικές ενότητες. Για να δούμε σε ποιο βαθμό αυτές είναι όντως αξιόπιστες, υπολογίσαμε για κάθε μία το δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach) των προτάσεων που τις απαρτίζουν. Ο πρώτος παράγοντας είχε δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha=0,856$, ο δεύτερος $\alpha=0,674$ και ο τρίτος $\alpha=0,637$. Οι δείκτες αξιοπιστίας ήταν ικανοποιητικοί και για τους τρεις παράγοντες, συνεπώς, από δω και πέρα μπορούμε να τους χρησιμοποιούμε ως αυτόνομες νοηματικές οντότητες.

⁵³ Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,4 έως 2,8 και οι τυπικές αποκλίσεις από 1,5 έως 2.

⁵⁴ Σε αυτή την περίπτωση έχουμε μέσους όρους από 3,1 έως 3,7 και τυπικές αποκλίσεις από 1,8 έως 1,9.

⁵⁵ Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι και σε αυτή την περίπτωση παρατηρήθηκαν δυο υποκείμενα που αποτελούσαν ακραίες περιπτώσεις και δε συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις.

⁵⁶ Αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας με ιδιοτιμή 3,743 ερμήνευε το 31,2% της διακύμανσης, ο δεύτερος με ιδιοτιμή 2,051 το 17,1% της διακύμανσης και ο τρίτος με ιδιοτιμή 1,710 το 14,3% της διακύμανσης.

⁵⁷ Πριν τη διενέργεια της συγκεκριμένης στατιστικής ανάλυσης, όπως και στις προηγούμενες εννοιολογικές ενότητες, έχει γίνει ανακωδικοποίηση. Συνεπώς, σε όλες τις ερωτήσεις το 1 δηλώνει όχι μόνο απόλυτη διαφωνία με το ζήτημα που εξετάζεται κάθε φορά, αλλά και την απόλυτη διαφωνία του ερωτώμενου για το ότι υπάρχει στον Οργανισμό ένα χαρακτηριστικό, μια διαδικασία κ.ο.κ. που έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με το φαινόμενο της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Το αντίστροφο ισχύει για το 7. Συγκεκριμένα, σε αυτή την ενότητα ανακωδικοποιήθηκαν οι προτάσεις: 7, 18, 29, 41, 43, 51 και 54.

Πίνακας 4
Οι παράγοντες που προέκυψαν για την πρόσληψη του έργου
που επιτελεί κάθε ερωτώμενος στον Οργανισμό

Πρόταση	1	2	3
7. Το έργο μου στον οργανισμό δεν είναι έργο ρουτίνας.	,340	,652	,348
52. Το έργο μου στον οργανισμό το βρίσκω ενδιαφέρον.	,226	,758	-,203
29. Το έργο μου στον οργανισμό το βρίσκω προκλητικό για μένα, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά μου.	-,038	,650	,394
22. Η επιτέλεση τού έργου μου στον οργανισμό απαιτεί να δοκιμάζω διάφορες νέες ιδέες και να ανακαλύπτω νέους τρόπους να οργανώνω ή να διεκπεραιώνω τη δουλειά μου.	,207	,666	,035
43. Έχω περιθώρια για λάθη στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.	-,006	,046	,799
51. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση θεωρώ ότι εκτιμούν το έργο μου στον οργανισμό.	,710	,136	,070
17. Οι συνάδελφοι με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση πιστεύω ότι θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.	,840	,041	,029
41. Οι συνάδελφοί μου πιστεύω πως θεωρούν ότι το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.	,714	,090	,153
50. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.	,845	,185	-,062
32. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό θεωρώ ότι εκτιμά το έργο μου στον οργανισμό.	,741	,218	-,101
54. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω πως θεωρεί ότι επιτρέπεται να κάνω λάθη ή καθυστερήσεις στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.	,051	,093	,842
18. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι θεωρεί πως το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.	,740	,252	-,001

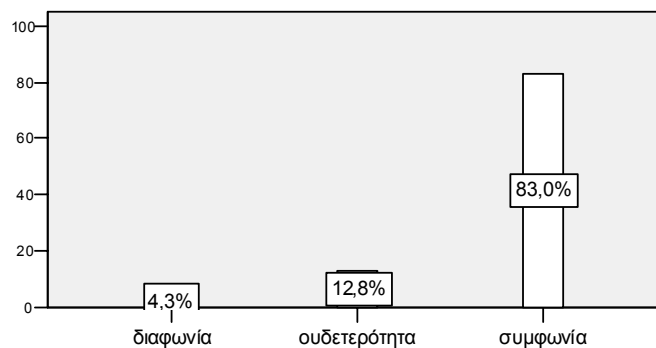
Η πρώτη νοηματική ενότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο θεωρεί το υποκείμενο ότι αναγνωρίζεται το έργο που επιτελεί στον Οργανισμό. Κεντρικό ρόλο σε αυτή την ενότητα διαδραματίζει το κατά πόσο θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι ο/η ανώτερος-η και οι συνάδελφοι τους πιστεύουν ότι το έργο τους είναι σημαντικό, ενώ ακολουθεί η προσλαμβανόμενη εκτίμηση και η εκτιμώμενη απαιτητικότητα του έργου τους. Είναι ενδιαφέρον ότι, στα πλαίσια αυτής της νοηματικής ενότητας, παρατηρούμε πως υψηλότερη βαρύτητα έχουν γενικότερα οι προτάσεις εκείνες που αναφέρονται στον/στην ανώτερο-η του υποκειμένου. Η δεύτερη νοηματική ενότητα εκφράζει το προσωπικό ενδιαφέρον, θα λέγαμε, του υποκειμένου για το έργο του. Κεντρικότερο ρόλο διαδραματίζει το κατά πόσο θεωρεί το ίδιο το υποκείμενο ότι είναι ενδιαφέρον το έργο του, ενώ ακολουθεί το ζήτημα της δυνατότητας πειραματισμού, της ρουτίνας και της πρόκλησης. Η τρίτη και τελευταία νοηματική ενότητα αναφέρεται στα περιθώρια λάθους που έχει το υποκείμενο λόγω της φύσης του έργου που επιτελεί. Όπως και προηγουμένως, έτσι και εδώ,

κεντρικότερο ρόλο διαδραματίζει το τι πιστεύει το υποκείμενο ότι νομίζει ο/η ανώτερός-ή του, περισσότερο ακόμη και από την εκτίμηση του ίδιου του υποκειμένου για το συγκεκριμένο θέμα.

Στη συνέχεια, επιχειρήσαμε να καταγράψουμε τις γενικές τάσεις των συμμετεχόντων για κάθε μια από αυτές τις νοηματικές ενότητες. Συνεπώς, ανακωδικοποιήθηκαν οι δείκτες⁵⁸ που προέκυψαν για κάθε παράγοντα και διαμορφώθηκαν τρεις κατηγορίες υποκειμένων, ανάλογα με το αν διαφωνούν, αν συμφωνούν ή αν έχουν ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο που εκφράζει κάθε παράγοντας⁵⁹.

Όσον αφορά στη ζήτηση της αναγνώρισης του έργου (βλ. διάγραμμα 11), το 83% των υποκειμένων τείνει να συμφωνεί ότι αναγνωρίζεται το έργο του στον Οργανισμό, καθώς θεωρείται σημαντικό, απαιτητικό και εκτιμάται από ανώτερους και συνάδελφους. Αντίθετα, το 4,3% τείνει να διαφωνεί με τις προτάσεις που συγκροτούν το περιεχόμενου αυτού του παράγοντα θεωρώντας ότι το έργο του δεν αναγνωρίζεται. Τέλος, το 12,8% του δείγματος εκφράζει μια στάση ουδετερότητας.

Διάγραμμα 11
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα
ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς την «αναγνώριση έργου»



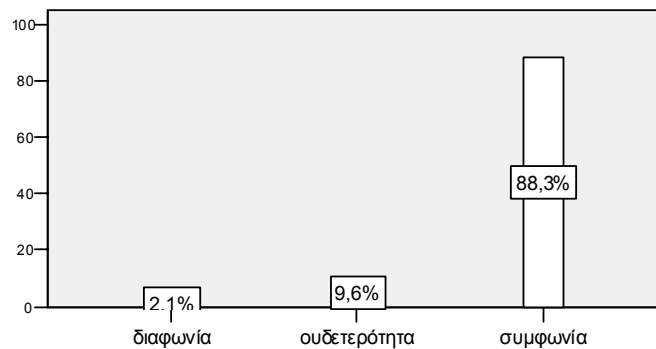
Στην επόμενη νοηματική ενότητα, που πραγματεύεται το προσωπικό ενδιαφέρον του υποκειμένου για το έργο του, το 88,3% του δείγματος φαίνεται να συμφωνεί ότι βρίσκει το έργο

⁵⁸ Βλ. προηγούμενες ενότητες.

⁵⁹ Η πρώτη κατηγορία σε κάθε νοηματική ενότητα περιλαμβάνει τα υποκείμενα με μέσο όρο από 1 έως 3,4 και αντανakλά μια αρνητική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο κάθε νοηματικής ενότητας. Η δεύτερη περιλαμβάνει τα υποκείμενα με μέσο όρο από 3,5 έως 4,4 και αντανakλά μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο της ενότητας, ενώ η τρίτη τα υποκείμενα με μέσο όρο από 4,5 έως 7 και αντανakλά μια θετική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο της ενότητας.

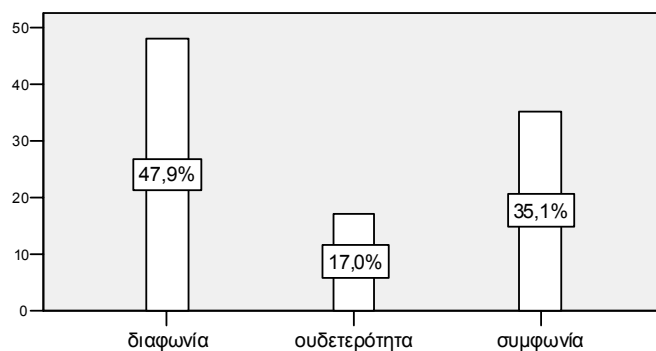
του ενδιαφέρον, προκλητικό, χωρίς ρουτίνα και με περιθώρια πειραματισμού. Αντίθετα, το 2,1% των συμμετεχόντων τείνει να διαφωνεί με τις παραπάνω θέσεις και το 9,6% δεν διατυπώνει μια ξεκάθαρη τοποθέτηση.

Διάγραμμα 12
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα
ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς το «προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο»



Τέλος, όσον αφορά στο ζήτημα του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν τα περιθώρια να κάνουν λάθος λόγω της φύσης του έργου που επιτελούν, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Η σχετική πλειοψηφία των υποκειμένων (47,9%) τείνει να διαφωνεί ότι έχει περιθώρια λαθών ή καθυστερήσεων. Από την άλλη, ένα σημαντικό ποσοστό των υποκειμένων (35,1%) θεωρεί ότι έχει περιθώρια λαθών, ενώ ένα σεβαστό ποσοστό (17%) δεν τοποθετείται ξεκάθαρα απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Διάγραμμα 13
Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα
ανάλογα με την τοποθέτησή τους ως προς τα «περιθώρια λαθών»



Συνολικά, ο τρόπος που προσλαμβάνουν τα υποκείμενα το έργο που επιτελούν στον Οργανισμό οργανώνεται με βάση τρεις νοηματικές ενότητες: «αναγνώριση έργου», «προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο» και «περιθώρια λαθών». Απέναντι στα συγκεκριμένα ζητήματα, η πλειοψηφία των υποκειμένων τείνει να έχει προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο που επιτελεί, να θεωρεί ότι αυτό αναγνωρίζεται από τον/την ανώτερο-η και τους συναδέλφους και να πιστεύει ότι δεν έχει περιθώρια λαθών λόγω της φύσης του έργου της.

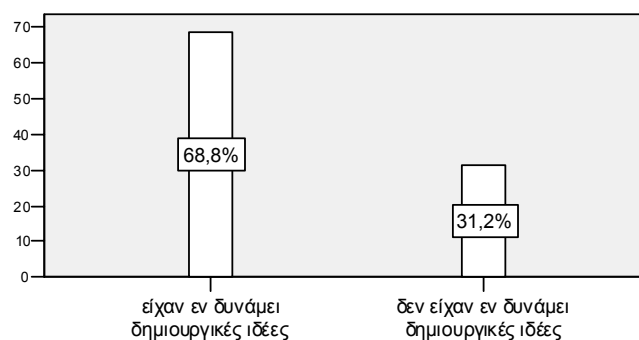
Αναφορικά με τη συγκεκριμένη εννοιολογική ενότητα, θεωρούμε ότι η επιλογή μας να διερευνήσουμε παράλληλα τον τρόπο που το ίδιο το υποκείμενο προσλαμβάνει πτυχές του έργου του, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θεωρεί ότι τις προσλαμβάνουν οι «σημαντικοί άλλοι» του εργασιακού του περιβάλλοντος, ανώτερος και στενοί συνάδελφοι, δικαιώθηκε. Όπως φάνηκε αυτά είναι δυο στοιχεία αλληλένδετα. Για το λόγο αυτό και σε κάθε νοηματική ενότητα που προέκυψε από την παραγοντική ανάλυση συνυπήρχε η πρόσληψη που το ίδιο το υποκείμενο είχε αναφορικά με την εκάστοτε πτυχή του έργου του και η αντίστοιχη πρόσληψη του/της ανώτερου-ης και των συναδέλφων του. Όπως επισημάναμε, ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε ότι, στους δυο από τους τρεις παράγοντες, η πρόσληψη της γνώμης του/της ανώτερου-ης διαδραμάτιζε τον κεντρικότερο ρόλο εντός του εκάστοτε παράγοντα.

Μέτρηση της δημιουργικότητας

Στο δεύτερο μέρος του εργαλείου που κατασκευάσαμε επιχειρήσαμε να διαμορφώσουμε μια μέτρηση της δημιουργικότητας βασιζόμενοι σε ερωτήσεις αυτό-αναφοράς. Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε αναλυτικά με ποιο τρόπο αξιοποιήσαμε τις ερωτήσεις αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου μας και τα βασικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων.

Αρχικά, επιχειρήσαμε να εξετάσουμε γενικές τάσεις για τη συχνότητα των εν δυνάμει δημιουργικών ιδεών που παράγονται στον Οργανισμό. Ρωτήσαμε, λοιπόν, τους συμμετέχοντες στην έρευνα αν είχαν τον τελευταίο χρόνο κάποιες δικές τους ιδέες/προτάσεις που να συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά που θεωρητικά χρησιμοποιούμε για να διακρίνουμε μια δημιουργική ιδέα, να είναι δηλαδή καινούργια ή πρωτότυπη και χρήσιμη⁶⁰. Όπως προέκυψε (βλ. διάγραμμα 14), από τα 96 άτομα του δείγματος τα 66 (68,8%) ανέφεραν ότι τον τελευταίο χρόνο είχαν μια ή περισσότερες καινούργιες και χρήσιμες, κατά τη γνώμη τους, ιδέες/προτάσεις, ενώ 30 (31,2%) ότι δεν είχαν.

Διάγραμμα 14
Ποσοστιαία κατανομή ερωτώμενων ανάλογα με το αν είχαν
εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες/προτάσεις τον τελευταίο χρόνο



Ταυτόχρονα, μας ενδιέφερε να ανιχνεύσουμε, σε γενικές γραμμές, το περιεχόμενο αυτών των εν δυνάμει δημιουργικών ιδεών. Για το λόγο αυτό διακρίναμε τρεις ευρείες κατηγορίες ιδεών και

⁶⁰ Το φαινόμενο της δημιουργικότητας προσδιορίζεται εννοιολογικά στο εισαγωγικό κεφάλαιο.

ζητήσαμε από τα υποκείμενα να κατατάξουν τις ιδέες τους σε μια ή περισσότερες από αυτές. Τα υποκείμενα είχαν τη δυνατότητα, αν δεν καλύπτονται από αυτή την κατηγοριοποίηση, να επιλέξουν την κατηγορία «άλλο» και να προσδιορίσουν όπως οι ίδιοι κρίνουν το περιεχόμενο των ιδεών τους. Οι κατηγορίες ιδεών που προσδιορίσαμε και από τις οποίες καλύφθηκαν όπως προκύπτει οι ερωτώμενοι, είναι οι ακόλουθες: α) αυτές που αφορούν κάποιο νέο έργο, β) αυτές που αφορούν την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου που το υποκείμενο επιτελεί στον Οργανισμό και γ) αυτές που αφορούν την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση γενικότερα κάποιας δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου του Οργανισμού.

Πίνακας 6
Προσδιορισμός περιεχομένου ιδεών/προτάσεων που παρήγαγαν
οι συμμετέχοντες στην έρευνα τον τελευταίο χρόνο

Οι ιδέες/προτάσεις αφορούσαν:	Συχνότητες	Ποσοστά % επί του συνόλου του δείγματος της έρευνας (n=96)	Ποσοστά % επί του αριθμού των υποκειμένων που ανέφεραν ότι είχαν ιδέες (n=66)
κάποιο νέο έργο	41	42,7	62%
την καλύτερη οργάνωση/εκτέλεση έργου υποκειμένου	39	40,6	59%
την καλύτερη οργάνωση/εκτέλεση δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου Οργανισμού	34	35,4	52%

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (βλ. πίνακας 6), οι περισσότερες εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες που παράγονται στον Οργανισμό σχετίζονται με την ανάληψη νέων έργων, ακολουθούν οι ιδέες που σχετίζονται με την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου των υποκειμένων και, τέλος, οι ιδέες που σχετίζονται με την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση ευρύτερα κάποιας δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου του Οργανισμού.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήσαμε μια σειρά προτάσεων για να διερευνήσουμε περαιτέρω τη δημιουργικότητα των ιδεών που παράγουν οι απασχολούμενοι. Ως έναυσμα για να θέσουμε αυτές τις ερωτήσεις ζητάμε από τα υποκείμενα να ανακαλέσουν στη μνήμη τους μια συγκεκριμένη ιδέα που, κατά τη γνώμη τους, είναι καινούργια ή πρωτότυπη και χρήσιμη. Στις προτάσεις αυτές καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας-διαφωνίας τους όσοι ανέφεραν στην προηγούμενη ερώτηση ότι, γενικότερα, είχαν μια ή περισσότερες εν δυνάμει δημιουργικές

ιδέες, απευθυνόμαστε δηλαδή στο 68,8% του δείγματος. Το περιεχόμενο αυτών των προτάσεων αντλήθηκε από τον ορισμό του φαινομένου της δημιουργικότητας. Διερευνάται, λοιπόν, ο βαθμός στον οποίο η ιδέα που ανακαλεί στη μνήμη του ο ερωτώμενος είναι νέα, ωφέλιμη και μπορεί να εφαρμοστεί. Με κριτήριο αυτές τις απαντήσεις των υποκειμένων θα επιχειρήσουμε, σε ένα δεύτερο επίπεδο, να διακρίνουμε διάφορους τύπους ιδεών που παράγονται στον Οργανισμό ανάλογα με το βαθμό ή το είδος δημιουργικότητας τους.

Αρχικά, εξετάσαμε κατά πόσο η ιδέα που ανακάλεσε στη μνήμη του το υποκείμενο είναι καινούργια ή πρωτότυπη, το πρώτο χαρακτηριστικό βάσει του οποίου μετράται η δημιουργικότητα μιας ιδέας. Αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα μας ενδιέφερε, σε ένα πρώτο επίπεδο, να διερευνήσουμε σε ποιο βαθμό η ιδέα αυτή είναι καινούργια για το ίδιο το υποκείμενο και, σε ένα δεύτερο, συνολικά για τον Οργανισμό. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε δυο προτάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στο αν γνωρίζει το υποκείμενο να έχει ξαναγίνει ή να γίνεται κάτι ανάλογο/παρόμοιο στον Οργανισμό και η δεύτερη αν γνωρίζει να συμβαίνει κάτι ανάλογο/παρόμοιο σε άλλους οργανισμούς⁶¹.

Όπως διαπιστώσαμε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις δυο αυτές προτάσεις⁶², δεν υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός είτε προς τον πόλο της διαφωνίας είτε προς τον πόλο της συμφωνίας. Ταυτόχρονα, φαίνεται να υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός απόκλισης των απαντήσεων από τη μέση τιμή για κάθε πρόταση⁶³.

Σε ένα δεύτερο στάδιο, αποφασίσαμε να προχωρήσουμε σε μια ομαδοποίηση των υποκειμένων, βάσει μιας κατηγοριοποίησης⁶⁴ των απαντήσεών τους ανάλογα με το βαθμό

⁶¹ Οι προτάσεις αυτές μετρήθηκαν με βάση μια επταβαθμια διαστημική-αναλογική κλίμακα τύπου Thurstone όπου το 1 αντιστοιχούσε στην απόλυτη διαφωνία και το 7 στην απόλυτη συμφωνία με το περιεχόμενο της πρότασης.

⁶² Η μια εκ των δυο προτάσεων ανακωδικοποιήθηκε (αριθμός ερώτησης 2.6) προκειμένου και οι δυο προτάσεις να έχουν την ίδια φορά. Με αυτό τον τρόπο θέλαμε και στις δυο προτάσεις το 1 να δηλώνει όχι μόνο την απόλυτη διαφωνία του ερωτώμενου με το περιεχόμενο της πρότασης, αλλά και την απόλυτη διαφωνία του για το αν γνωρίζει να μην έχει ξαναγίνει κάτι αντίστοιχο/παρόμοιο είτε στον Οργανισμό είτε αλλού. Αντίστοιχα, το 7 δηλώνει όχι μόνο την απόλυτη συμφωνία του ερωτώμενου με το περιεχόμενο της πρότασης, αλλά και την απόλυτη συμφωνία του για το αν γνωρίζει να μην έχει ξαναγίνει κάτι παρόμοιο/αντίστοιχο είτε στον Οργανισμό είτε αλλού. Συνεπώς, όσο πιο κοντά στο 7 είναι η τιμή που επιλέγει το υποκείμενο τόσο πιο καινούργια είναι για αυτόν η ιδέα/πρόταση που ανακάλεσε στη μνήμη του και βάσει της οποίας απαντά.

⁶³ Συγκεκριμένα, για την πρόταση που διερευνά αν ο ερωτώμενος δεν γνωρίζει να έχει ξαναγίνει ή να γίνεται κάτι αντίστοιχο/παρόμοιο στον Οργανισμό ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 4,02 και η τυπική απόκλιση 2,187. Για τη δεύτερη πρόταση που διερευνά αν ο ερωτώμενος δεν γνωρίζει να συμβαίνει κάτι αντίστοιχο/παρόμοιο σε άλλους οργανισμούς ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 3,77 και η τυπική απόκλιση 1,912.

⁶⁴ Η πρώτη κατηγορία απαντήσεων περιλαμβάνει όσα υποκείμενα έχουν επιλέξει τιμές από 1 έως 3 και αντανάκλα μια αρνητική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο κάθε πρότασης (τα υποκείμενα αυτά γνωρίζουν δηλαδή ότι έχει ξαναγίνει κάτι αντίστοιχο/παρόμοιο). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα υποκείμενα που έχουν επιλέξει την τιμή 4, τοποθετούνται ουδέτερα απέναντι στο περιεχόμενο κάθε πρότασης και η τρίτη και τελευταία κατηγορία τα υποκείμενα με τιμή από 5 έως 7 αντανάκλωντας μια θετική τοποθέτηση απέναντι στο περιεχόμενο κάθε πρότασης.

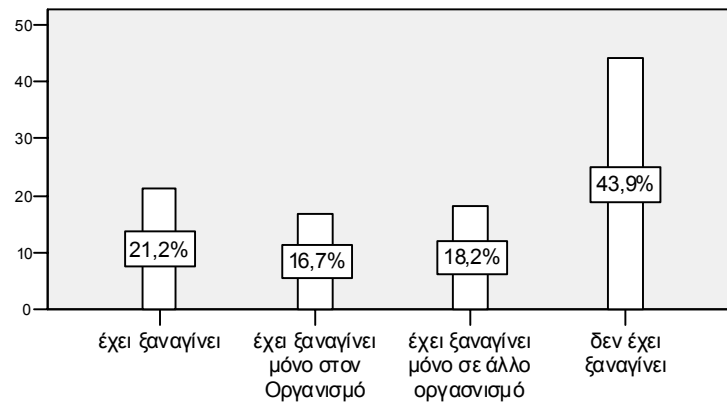
διαφωνίας ή συμφωνίας τους στο περιεχόμενο καθεμίας από αυτές τις ερωτήσεις. Η κατηγοριοποίηση αυτή ανέδειξε τρεις ομάδες υποκειμένων για κάθε πρόταση: α) αυτούς που γνωρίζουν να συμβαίνει ή να έχει συμβεί κάτι παρόμοιο είτε στον Οργανισμό είτε αλλού, ανάλογα με την πρόταση, β) αυτούς που δεν μπορούν να δώσουν μια ξεκάθαρη απάντηση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα σκοράροντας στο μέσο της κλίμακας και γ) αυτούς που απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν να συμβαίνει κάτι παρόμοιο είτε στον Οργανισμό είτε αλλού, ανάλογα με την πρόταση.

Συνδυάζοντας, στη συνέχεια, τις απαντήσεις των υποκειμένων και στις δυο προτάσεις διαμορφώθηκαν 8 συνολικά κατηγορίες από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς απαντήσεων⁶⁵. Αυτές τις κατηγορίες τις συμπτύξαμε και καταλήξαμε τελικά σε τέσσερις. Η βασική παραδοχή στην οποία στηρίχτηκε αυτή η σύμπτυξη των αρχικών κατηγοριών είναι ότι, όσοι δεν μπορούσαν να απαντήσουν ξεκάθαρα αν γνωρίζουν ή όχι να έχει γίνει κάτι παρόμοιο, είτε στον Οργανισμό τους είτε σε κάποιο άλλο οργανισμό, θεωρήθηκε πως με μια έννοια δεν ήξεραν γενικώς αν έχει ξαναγίνει κάτι για αυτό και δεν μπορούσαν να δώσουν μια ξεκάθαρη απάντηση.

Πρόέκυψαν, συνεπώς, οι ακόλουθες κατηγορίες: α) γνωρίζω ότι έχει γίνει κάτι παρόμοιο και στον Οργανισμό και σε κάποιο άλλο οργανισμό, συνδυασμός απαντήσεων που δόθηκε από 14 υποκείμενα, β) γνωρίζω ότι έχει γίνει κάτι παρόμοιο στον Οργανισμό, άλλα δεν γνωρίζω να έχει γίνει κάτι παρόμοιο σε κάποιο άλλο οργανισμό, συνδυασμός απαντήσεων που δόθηκε από 11 υποκείμενα, γ) γνωρίζω ότι έχει γίνει κάτι παρόμοιο σε κάποιο άλλο οργανισμό, αλλά δεν γνωρίζω να έχει γίνει κάτι παρόμοιο στον Οργανισμό, συνδυασμός απαντήσεων που δόθηκε από 12 υποκείμενα και δ) δεν γνωρίζω να έχει γίνει κάτι παρόμοιο ούτε στον Οργανισμό ούτε σε κάποιο άλλο οργανισμό, συνδυασμός απαντήσεων που δόθηκε από 29 υποκείμενα. Τα ποσοστά των ερωτώμενων για κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (βλ. διάγραμμα 15).

⁶⁵ Με εξαίρεση μια κατηγορία, ένα συνδυασμό απαντήσεων που δεν είχε δώσει κανένα υποκείμενο. Αυτή αφορούσε στο να γνωρίζουν ότι έχει γίνει κάτι αντίστοιχο/παρόμοιο σε κάποιο άλλο οργανισμό, αλλά να μην μπορούν να δώσουν μια ξεκάθαρη απάντηση για το τι έχει γίνει τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Διάγραμμα 15
Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων στην έρευνα με εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες για κάθε κατηγορία καινούργιων ιδεών που σχηματίστηκε (n=66)



Οι συγκεκριμένες κατηγορίες θεωρούμε ότι παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αναδεικνύουν διάφορες διαστάσεις της έννοιας του καινοφανούς, που αποτελεί και βασικό κριτήριο για την αποτίμηση της δημιουργικότητας μιας ιδέας. Στην πρώτη κατηγορία ιδεών αναφερόμαστε σε μια ιδέα συνηθισμένη, όπου το υποκείμενο γνωρίζει ότι έχει ξαναγίνει κάπου κάτι παρόμοιο. Μια ιδέα, συνεπώς, μη δημιουργική με τους όρους και τις προϋποθέσεις που θέτουμε θεωρητικά για το φαινόμενο της δημιουργικότητας. Αυτή η κατηγορία αντιστοιχεί στο 21,2% των υποκειμένων.

Η δεύτερη κατηγορία, που αντιστοιχεί στο 16,7%, αποτελεί μια κατηγορία πιο ιδιαίτερη. Η ιδέα είναι συνηθισμένη για τον Οργανισμό, αλλά καινοφανής για άλλους οργανισμούς, σύμφωνα πάντα με την κρίση του υποκειμένου το οποίο δε γνωρίζει να έχει γίνει κάτι παρόμοιο έξω από τον Οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, παρόλο που δεν αναφερόμαστε σε μια ιδέα καινούργια για το ίδιο το υποκείμενο, από τη στιγμή που έχει ξαναγίνει κάτι παρόμοιο στον Οργανισμό, αναφερόμαστε σε μια ιδέα καινούργια για ένα άλλο πλαίσιο και με ένα διαφορετικό τρόπο. Παράλληλα, έχουμε μια πρώτη ένδειξη για έναν ενδεχομένως πρωτοποριακό οργανισμό.

Η τρίτη κατηγορία, που αφορά το 18,2% των ερωτώμενων, αντιστοιχεί σε μια τελείως διαφορετική κατάσταση. Η ιδέα είναι καινούργια για τον Οργανισμό αλλά όχι για το υποκείμενο, το οποίο γνωρίζει ότι κάτι παρόμοιο έχει συμβεί αλλού. Το ενδιαφέρον σε αυτή την περίπτωση είναι ότι εγείρονται ζητήματα που σχετίζονται κυρίως με τη μεταφορά νέας γνώσης και τεχνογνωσίας, καθώς οι απασχολούμενοι φέρνουν κάτι καινούργιο στον Οργανισμό.

Στην τέταρτη και τελευταία κατηγορία, που αφορά και τη συντριπτική πλειοψηφία (43,9%), αναφερόμαστε σε πραγματικά νέες ιδέες. Το σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι, καθώς το υποκείμενο έχει μια τελείως καινούργια για τον εαυτό του ιδέα, πληρείται μια βασική προϋπόθεση ώστε αυτή η ιδέα να μπορεί να χαρακτηριστεί δημιουργική.

Έχοντας διερευνήσει το ζήτημα του σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο είναι καινούργιες οι ιδέες που παράγονται στον Οργανισμό, στη συνέχεια, εξετάσαμε τι γίνεται και με τα άλλα θεωρητικά κριτήρια που τίθενται προκειμένου να χαρακτηριστεί μια ιδέα δημιουργική. Ασχοληθήκαμε, λοιπόν, με τη χρησιμότητα και το βαθμό στον οποίο είναι υλοποιήσιμες ή εφαρμόζονται οι ιδέες των απασχολούμενων.

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήσαμε δυο προτάσεις με τις οποίες καλούσαμε τα υποκείμενα να αξιολογήσουν το κατά πόσο η συγκεκριμένη ιδέα/πρόταση που ανακάλεσαν στη μνήμη τους μπορούσε να εφαρμοστεί/υλοποιηθεί στα πλαίσια του Οργανισμού, παρόλο που μπορεί να χρειαζόταν να αντιμετωπιστούν διάφορα ζητήματα. Επίσης, κατά πόσο θεωρούν ότι θα υπήρχε σημαντικό όφελος από την εφαρμογή ή υιοθέτηση της συγκεκριμένης ιδέας/πρότασης⁶⁶. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σε αυτές τις δυο προτάσεις οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έδειξαν μια σαφή τάση προς τον πόλο της συμφωνίας και μάλιστα με μικρό βαθμό απόκλισης⁶⁷. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υποκειμένων χαρακτηρίζει την ιδέα που ανακάλεσε στη μνήμη της ωφέλιμη και υλοποιήσιμη⁶⁸.

Αυτές τις δυο προτάσεις, σε συνδυασμό με την προηγούμενη κατηγοριοποίηση των ιδεών, τις χρησιμοποιήσαμε για να διακρίνουμε τις κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες με βάση τον ορισμό της έννοιας του δημιουργικού. Πριν προβούμε σε αυτή την ενέργεια, αρχικά, διαμορφώσαμε μια ακόμη ομάδα με τα υποκείμενα εκείνα που χαρακτήρισαν την ιδέα που ανακάλεσαν στη μνήμη

⁶⁶ Αυτές οι δυο προτάσεις μετρήθηκαν, επίσης, στη βάση μιας επταβάθμιας αναλογικής-διαστημικής κλίμακας τύπου Thurstone όπου το 1 σήμαινε απόλυτη διαφωνία με το περιεχόμενο της πρότασης και το 7 απόλυτη συμφωνία.

⁶⁷ Στην πρώτη πρόταση που διερευνά το κατά πόσο πιστεύουν τα υποκείμενα ότι η συγκεκριμένη ιδέα/πρόταση θα μπορούσε να εφαρμοστεί/υλοποιηθεί στα πλαίσια του Οργανισμού, παρόλο που μπορεί να χρειαζόταν να αντιμετωπιστούν διάφορα ζητήματα, ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 5,79 και η τυπική απόκλιση 1,387. Στην δεύτερη πρόταση που εξετάζουμε αν τα υποκείμενα θεωρούν ότι θα υπήρχε σημαντικό όφελος από την εφαρμογή ή υιοθέτηση της συγκεκριμένης ιδέας ο μέσος όρος ήταν 5,92 και η τυπική απόκλιση 1,086.

⁶⁸ Συγκεκριμένα, μόνο 4 από τους 66 ερωτώμενους, οι οποίοι ανέφεραν ότι είχαν κάποια ιδέα, υποστήριξαν ότι πιστεύουν πως η ιδέα τους δε θα μπορούσε να εφαρμοστεί/υλοποιηθεί στα πλαίσια του Οργανισμού, επιλέγοντας από 1 έως 3 στην επταβάθμια κλίμακα. Από τους υπόλοιπους 62 συμμετέχοντες, 5 απάντησαν σε αυτή την πρόταση επιλέγοντας την τιμή 4, ενώ οι εναπομείναντες 57 επέλεξαν μια τιμή από το 5 έως το 7. Όσον αφορά στη δεύτερη πρόταση, που διερευνά την εκτιμώμενη ωφελιμότητα των ιδεών, μόνο 2 υποκείμενα ανέφεραν ότι δε θεωρούν πως θα υπήρχε σημαντικό όφελος από την εφαρμογή ή υιοθέτηση της ιδέας τους, επιλέγοντας μια τιμή από το 1 έως το 3. Από τους υπόλοιπους, 4 ερωτώμενοι δεν τοποθετήθηκαν ξεκάθαρα, επιλέγοντας την τιμή 4 και 60 ανέφεραν ότι συμφωνούν ότι θα υπήρχε σημαντικό όφελος από την εφαρμογή ή υλοποίηση της ιδέας τους, επιλέγοντας μια τιμή από το 1 έως το 7.

τους μη εφαρμόσιμη/υλοποιήσιμη και μη ωφέλιμη, τα υποκείμενα δηλαδή που σκόραραν στην επταβάθμια κλίμακα από 1 έως 3 είτε στη μία είτε στην άλλη περίπτωση⁶⁹. Όσον αφορά στα υποκείμενα που δεν μπορούσαν να απαντήσουν ξεκάθαρα ως προς τα δυο αυτά ζητήματα, επέλεξαν δηλαδή την ενδιάμεση τιμή της κλίμακας, αποφασίσαμε να μην τα εντάξουμε σε αυτή την καινούργια ομάδα υποκειμένων. Ο λόγος είναι ότι η σύλληψη μιας ιδέας συχνά συνοδεύεται από αμφιβολίες για το πώς αυτή μπορεί είτε να εφαρμοστεί είτε να αποδειχθεί ωφέλιμη. Θεωρήσαμε, λοιπόν, ότι και αυτοί οι συμμετέχοντες σε κάποιο βαθμό αναγνώριζαν ότι η ιδέα τους μπορούσε να εφαρμοστεί και ότι από την εφαρμογή της θα προέκυπτε κάποιο όφελος και για αυτό δεν μπόρεσαν να διαφωνήσουν ξεκάθαρα με το περιεχόμενο των δυο αυτών προτάσεων.

Συνολικά, λοιπόν, διαμορφώσαμε τις ακόλουθες κατηγορίες:

A) *συνηθισμένες ιδέες*: κάτι παρόμοιό τους έχει ξαναγίνει και στον Οργανισμό και σε κάποιο άλλο οργανισμό, μπορούν να εφαρμοστούν και είναι ωφέλιμες,

B) *συνηθισμένες ιδέες για τον Οργανισμό*: κάτι παρόμοιό τους έχει ξαναγίνει στον Οργανισμό, αλλά όχι σε κάποιο άλλο οργανισμό, μπορούν να εφαρμοστούν και είναι ωφέλιμες,

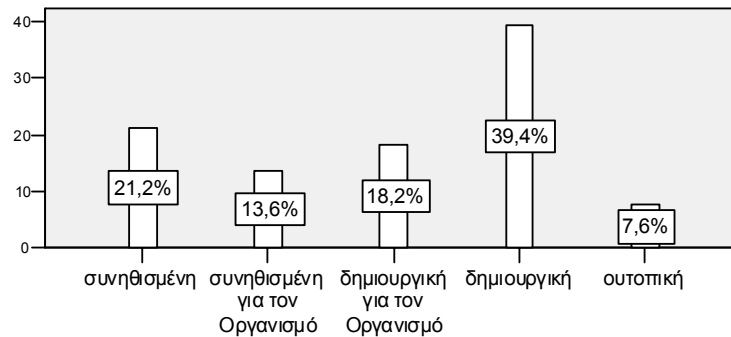
Γ) *δημιουργικές ιδέες για τον Οργανισμό*: κάτι παρόμοιό τους δεν έχει ξαναγίνει στον Οργανισμό, αλλά έχει ξαναγίνει σε κάποιο άλλο οργανισμό, μπορούν να εφαρμοστούν και είναι ωφέλιμες,

Δ) *δημιουργικές ιδέες*: κάτι παρόμοιό τους δεν έχει ξαναγίνει ούτε στον Οργανισμό αλλά ούτε και σε κάποιο άλλο οργανισμό, μπορούν να εφαρμοστούν και είναι ωφέλιμες,

E) *ουτοπικές ιδέες*: ανεξάρτητα από το αν είναι καινούργιες, δεν μπορούν να εφαρμοστούν ή/και δεν είναι ωφέλιμες.

⁶⁹ Τα υποκείμενα αυτά συνολικά ήταν 5.

Διάγραμμα 16
Ποσοστιαία κατανομή των ερωτώμενων ανάλογα με τις ιδέες που παρήγαγαν (n=66)



Όπως προκύπτει από την κατανομή των ερωτώμενων σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες (βλ. διάγραμμα 16), η κατηγορία ιδεών «συνηθισμένη», που συγκροτήθηκε από 14 υποκείμενα, αποτελούσε το 21,2% του δείγματος, η κατηγορία «συνηθισμένη για τον Οργανισμό», που συγκροτήθηκε από 9 υποκείμενα, αποτελούσε το 13,6%, η κατηγορία «δημιουργική για τον Οργανισμό», που συγκροτήθηκε από 12 υποκείμενα, αποτελούσε το 18,2%, η κατηγορία «δημιουργική», που συγκροτήθηκε από 26 υποκείμενα και ήταν η πολυπληθέστερη, το 39,4% του δείγματος και η κατηγορία «ουτοπική», που συγκροτήθηκε από 5 υποκείμενα, το 7,6%. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι περισσότερες ιδέες που παράγονται στον Οργανισμό είναι «δημιουργικές», ενώ, παράλληλα, πάρα πολλές είναι «συνηθισμένες».

Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε στη συνέχεια και μια τελευταία ομάδα ερωτήσεων με την οποία επιχειρήσαμε να δούμε, σε γενικές γραμμές, αν οι ιδέες που παράγονται στον Οργανισμό διαχέονται και αν αξιοποιούνται. Όσον αφορά στο ζήτημα της διάχυσης των ιδεών, αρχικά, ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες να μας απαντήσουν αν ενημερώθηκε η Διεύθυνση του τμήματός τους για αυτή την ιδέα τους. Όπως προέκυψε, το μεγαλύτερο ποσοστό (49,2 %) ανέφερε ότι πράγματι ενημερώθηκε, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (27,7%) ότι δεν ενημερώθηκε και ένα, εξίσου, σημαντικό ποσοστό (23,1%) ότι δεν γνωρίζει αν ενημερώθηκε ή όχι. Στη συνέχεια, ρωτήσαμε τους συμμετέχοντες αν οι ίδιοι ανέφεραν σε κάποιον ή αν συζήτησαν με κάποιον την ιδέα τους. Σε αυτή την περίπτωση η συντριπτική πλειοψηφία των υποκειμένων (95,5%) απάντησε θετικά⁷⁰.

⁷⁰ Αρνητική απάντηση ως προς αυτό το ζήτημα έδωσαν μόνο 3 ερωτώμενοι (από τους 66) εκ των οποίων ο ένας ανέφερε ότι δεν συζήτησε με κάποιον την ιδέα του γιατί δεν είχε διαθέσιμο χρόνο για να την επεξεργαστεί καλύτερα. Ο άλλος ανέφερε ότι δεν την συζήτησε γιατί αφορούσε μόνο το έργο του και ο τρίτος δεν προσδιόρισε το λόγο.

Ειδικότερα, θελήσαμε να δούμε με ποιον ή ποιους επέλεξαν να συζητήσουν οι συμμετέχοντες τις ιδέες τους. Όπως διαπιστώσαμε (βλ. πίνακα 7), κυρίως επέλεξαν να τις συζητήσουν, αρχικά, με τον/την ανώτερο-η και, στη συνέχεια, με άλλους συναδέλφους του τμήματος ή της ομάδας τους. Επίσης, μας ενδιέφερε να διερευνήσουμε αν θεωρούν ότι έλαβαν θετικές αντιδράσεις από αυτούς στους οποίους ανέφεραν τις ιδέες τους. Όπως προέκυψε, σε γενικές γραμμές, ο/η ανώτερος-η και οι συνάδελφοι από το τμήμα ή την ομάδα τους θεωρούν ότι αντέδρασαν πολύ θετικά. Για τους απασχολούμενους από άλλα τμήματα ή ομάδες του Οργανισμού ή για άλλους γενικότερα θεωρούν ότι έλαβαν μια μάλλον θετική αντίδραση, διαφοροποιούνται όμως σε μεγάλο βαθμό οι απόψεις τους απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα⁷¹.

Πίνακας 7
Προσδιορισμός απασχολούμενων στους οποίους οι συμμετέχοντες
ανέφεραν ή συζήτησαν τις ιδέες τους

Ανέφερα σε/συζήτησα την ιδέα/πρόταση που είχα ⁷² :	Συχνότητες	Ποσοστό % επί του αριθμού των υποκειμένων που απάντησαν ότι το ανέφεραν σε ή το συζήτησαν με κάποιον άλλο ⁷³
με τον αμέσως ανώτερο στον Οργανισμό	58	92%
με άλλο-ους συνάδελφο-ους από το συγκεκριμένο Τμήμα ή την Ομάδα στην οποία ανήκω	48	76%
με άλλο-ους συνάδελφο-ους από άλλο τμήμα ή ομάδα του Οργανισμού	31	49%
σε κάποιον άλλο ⁷⁴	7	11%

⁷¹ Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των απαντήσεων των υποκειμένων για το αν έλαβαν θετική αντίδραση από τον ανώτερό τους, που βαθμολογήθηκε στη βάση μιας επταβάθμιας κλίμακας συμφωνίας-διαφωνίας, ήταν 6,05 και η τυπική απόκλιση 1,248. Ο μέσος όρος των απαντήσεων των υποκειμένων για το αν έλαβαν θετική αντίδραση από τους συναδέλφους του τμήματός τους, που βαθμολογήθηκε και πάλι στη βάση μιας επταβάθμιας κλίμακας συμφωνίας-διαφωνίας, ήταν 6,06 και η τυπική απόκλιση 1,241. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων των υποκειμένων για το αν έλαβαν θετική αντίδραση από απασχολούμενους άλλων τμημάτων του Οργανισμού ή αυτών που επέλεξαν «άλλο» ήταν 5,58 και 5,86, αντίστοιχα, και οι τυπικές αποκλίσεις 1,689 και 2,193.

⁷² Όπως φαίνεται στον πίνακα χρησιμοποιήσαμε τις παρακάτω κατηγορίες για να προσδιορίσουμε αυτούς στους οποίους ανέφεραν οι ερωτώμενοι τις εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες. Οι κατηγορίες αυτές, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι δεν ήταν αμοιβαίως αποκλειόμενες.

⁷³ Για τα 63 υποκείμενα δηλαδή που απάντησαν ότι ανέφεραν σε ή συζήτησαν με κάποιον από τον Οργανισμό την ιδέα τους.

⁷⁴ Από αυτούς τους συμμετέχοντες που επέλεξαν «άλλο» μόνο ένας προσδιόρισε ότι αυτό αντιστοιχεί σε απασχολούμενο-ους από άλλο οργανισμό.

Τέλος, σχετικά με το ζήτημα της αξιοποίησης των ιδεών, ρωτήσαμε τους συμμετέχοντες αν υιοθετήθηκε ή αν πρόκειται να υλοποιηθεί η ιδέα τους από τη Διεύθυνση του τμήματος στο οποίο ανήκουν. Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων (43,3%) απάντησε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση. Ένα, επίσης, σημαντικό ποσοστό (41,5%) δεν γνώριζε, ενώ ένα μικρό σχετικά ποσοστό (15,4%) έδωσε αρνητική απάντηση. Μια τελευταία ερώτηση ζητούσε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν αν οι ίδιοι ενσωμάτωσαν την ιδέα τους στο έργο τους. Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία των απασχολούμενων (84,8%) απάντησε θετικά και μόνο ένα μικρό ποσοστό (15,2%) έδωσε αρνητική απάντηση δηλώνοντας ότι δεν ενσωμάτωσε αυτή την ιδέα στο έργο του.

Σχέση πρόσληψης του Οργανισμού και παραγόμενων ιδεών

Σε ένα δεύτερο επίπεδο μας ενδιέφερε να διερευνήσουμε τη σχέση ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο οι απασχολούμενοι προσλαμβάνουν τον Οργανισμό και στις ιδέες που παράγουν. Για το λόγο αυτό διενεργήσαμε μια σειρά πολυδιάστατων αναλύσεων πολλαπλών αντιστοιχιών⁷⁵. Με τις συγκεκριμένες αναλύσεις κύριος σκοπός μας ήταν να ανιχνεύσουμε ενδεχόμενα συνδυαστικά προφίλ που διαμορφώνονται ανάμεσα στους τύπους των παραγόμενων ιδεών και στις προσλήψεις των απασχολούμενων «ευρύτερα για τον οργανισμό», για την «ενδοτμηματική τους πραγματικότητα» και για το «επιτελούμενο έργο». Θελήσαμε, λοιπόν, να διερευνήσουμε τι γίνεται σε κάθε επίπεδο πρόσληψης του Οργανισμού ξεχωριστά προκειμένου να έχουμε μια λεπτομερέστερη εικόνα. Αναλυτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων παρουσιάζονται στα επόμενα υποκεφάλαια.

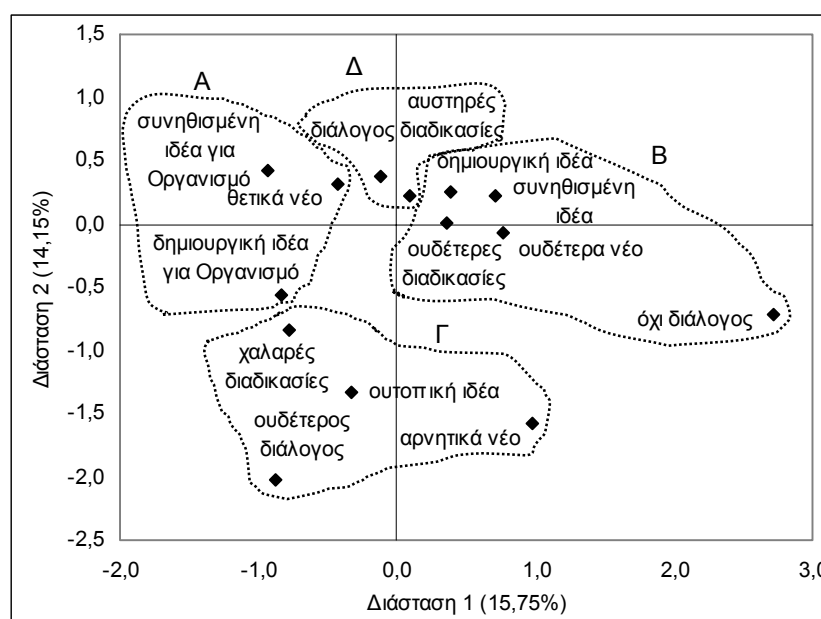
Πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού και παραγόμενες ιδέες

Όπως διαπιστώσαμε από την παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες, οι συμμετέχοντες προσλαμβάνουν ευρύτερα τον Οργανισμό στη βάση τριών νοηματικών ενοτήτων: α) «του διαλόγου, της ενημέρωσης και της συμμετοχής», β) «του προσδιορισμού των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων» και γ) «της αντιμετώπισης του νέου και του διαφορετικού». Σε σχέση με τις παραπάνω νοηματικές ενότητες, όπως ήδη αναφέραμε, ομαδοποιήσαμε τα υποκείμενα σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το αν τοποθετούνται θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά στο περιεχόμενό τους. Στη βάση αυτή διερευνήσαμε εάν διαφοροποιείται η πρόσληψή τους

⁷⁵ Αναλυτικά στις συγκεκριμένες αναλύσεις αναφέρεται ο Μπεχράκης (1999).

ευρύτερα για τον Οργανισμό ανάλογα με τον τύπο των ιδεών που παράγουν⁷⁶, διενεργώντας μια πολυδιάστατη ανάλυση πολλαπλών αντιστοιχιών. Στη συγκεκριμένη ανάλυση οι δυο πρώτες διαστάσεις ή παράγοντες, που έχουν τη μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ⁷⁷, ορίζουν ένα παραγοντικό επίπεδο που απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. διάγραμμα 18)⁷⁸.

Διάγραμμα 18
Πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού και παραγόμενες ιδέες (n=66)



Παρατηρώντας το διάγραμμα, αρχικά, διαπιστώνουμε ότι στην πρώτη διάσταση, που ερμηνεύει το 15,75% της συνολικής αδράνειας, απεικονίζονται καλύτερα τα σημεία που σχηματίζουν τα νέφη Α και Β, ενώ στη δεύτερη, που ερμηνεύει το 14,15%, απεικονίζονται

⁷⁶ «Συνηθισμένες ιδέες», «συνηθισμένες ιδέες για τον Οργανισμό», «δημιουργικές ιδέες για τον Οργανισμό», «δημιουργικές» και «ουτοπικές».

⁷⁷ Συνολικά οι δύο αυτές διαστάσεις ερμηνεύουν περίπου το 30% της συνολικής αδράνειας του νέφους των σημείων. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα που εξάγονται από την ανάλυση σχετικά με τους παράγοντες που προκύπτουν (ιδιοτιμές, ποσοστά επί της συνολικής αδράνειας και αθροιστικά ποσοστά) παρουσιάζονται στο παράρτημα σε αντίστοιχο πίνακα (βλ. πίνακα 5).

⁷⁸ Στο κείμενο παραθέτουμε μόνο το παραγοντικό διάγραμμα που προέκυψε από τη συγκεκριμένη ανάλυση, λόγω της δυνατότητας που αυτό μας παρέχει να παρουσιάσουμε συνοπτικά και ευκολονόητα την ουσία των ευρημάτων που προκύπτουν. Στο παράρτημα παρατίθενται αναλυτικά στον πίνακα 6 όλα τα αριθμητικά αποτελέσματα της ανάλυσης που διευκολύνουν και καθοδηγούν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων (βάρη, συντεταγμένες, συνεισφορά στην κατασκευή των αξόνων και ποιότητα απεικόνισης όλων των κατηγοριών που συμμετέχουν στην ανάλυση).

καλύτερα τα σημεία των νεφών Γ και Δ⁷⁹. Στη συνέχεια, διακρίνοντας τα σημεία που βρίσκονται στον αρνητικό πόλο της κάθε διάστασης από αυτά που βρίσκονται στο θετικό, παρατηρούμε ότι αναδεικνύονται τέσσερα διακριτά προφίλ υποκειμένων.

Το *πρώτο προφίλ*, που σχηματίζεται από το νέφος σημείων Α⁸⁰, συγκροτείται από τους συμμετέχοντες εκείνους που παράγουν είτε δημιουργικές για τον Οργανισμό είτε συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες. Τα συγκεκριμένα υποκείμενα, όπως προκύπτει, τείνουν να προσλαμβάνουν ευρύτερα τον Οργανισμό κυρίως ως ένα πλαίσιο στο οποίο αντιμετωπίζεται θετικά ό,τι νέο και διαφορετικό.

Στο *δεύτερο προφίλ*, που σχηματίζεται από το νέφος σημείων Β⁸¹, κεντρικό στοιχείο στην πρόσληψη των συμμετεχόντων ευρύτερα για τον Οργανισμό φαίνεται ότι είναι κυρίως το γεγονός πως θεωρούν ότι στον Οργανισμό δεν επικρατεί ένα κλίμα διαλόγου, ενημέρωσης και συμμετοχής. Παράλληλα, φαίνεται ότι δεν είναι ξεκάθαρο για τα συγκεκριμένα υποκείμενα με ποιο τρόπο αντιμετωπίζεται ό,τι νέο και διαφορετικό. Σε αυτό το προφίλ εμπίπτουν κυρίως όσοι τείνουν να παράγουν συνηθισμένες ιδέες, αλλά και όσοι τείνουν να παράγουν δημιουργικές. Επίσης, τα συγκεκριμένα υποκείμενα φαίνεται να μην τοποθετούνται ξεκάθαρα αναφορικά με την αυστηρότητα ή τη χαλαρότητα του προσδιορισμού των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων.

Στο *τρίτο προφίλ*, που σχηματίζεται από το νέφος σημείων Γ⁸², συναντάμε τους συμμετέχοντες εκείνους που τείνουν να προσλαμβάνουν τον Οργανισμό κυρίως ως ένα πλαίσιο στο οποίο δεν είναι ξεκάθαρο αν επικρατεί ή όχι ένα κλίμα διαλόγου, ενημέρωσης και συμμετοχής και, παράλληλα, ένα πλαίσιο στο οποίο ό,τι νέο και διαφορετικό αντιμετωπίζεται αρνητικά. Τα

⁷⁹ Σε αυτό το σημείο έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε ότι, όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει μελετώντας τον αντίστοιχο πίνακα του παραρτήματος (βλ. πίνακα 6), μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της πρώτης διάστασης έχει η κατηγορία «όχι διάλογος, ενημέρωση, συμμετοχή» (35,5%) και μικρότερη η κατηγορία «ουδέτερες διαδικασίες, κανόνες, αρμοδιότητες» (1,7%). Όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες που απεικονίζονται καλύτερα στην πρώτη διάσταση, εκτός από τις «δημιουργικές ιδέες» (3,8%), έχουν σχεδόν ισοδύναμη συνεισφορά στην κατασκευή των αξόνων που κυμαίνεται από 6,9% έως 8,1%. Μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της δεύτερης διάστασης έχει η κατηγορία «ουδέτερος διάλογος, ενημέρωση, συμμετοχή» (35,3%) και ακολουθεί η κατηγορία «αρνητική αντιμετώπιση του νέου/διαφορετικού» (21,2%). Αντίθετα, μικρότερη συνεισφορά στην κατασκευή αυτή της διάστασης έχει η κατηγορία «αυστηρές διαδικασίες, κανόνες, αρμοδιότητες» (2,2%), ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες που απεικονίζονται καλύτερα σε αυτή τη διάσταση συνεισφέρουν με ποσοστό που κυμαίνεται από 8% έως 9,6%.

⁸⁰ Τα σημεία που σχηματίζουν αυτό το νέφος αντιστοιχούν σε κατηγορίες με παρόμοια συνεισφορά στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

⁸¹ Οι κατηγορίες που αντιστοιχούν στα σημεία που σχηματίζουν το συγκεκριμένο νέφος παρουσιάζονται στο κείμενο ανάλογα με το βαθμό συνεισφορά στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

⁸² Οι κατηγορίες που αντιστοιχούν στα σημεία που σχηματίζουν το συγκεκριμένο νέφος παρουσιάζονται στο κείμενο, όπως και προηγουμένως, ανάλογα με το βαθμό συνεισφορά στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

συγκεκριμένα υποκείμενα, όπως προκύπτει, τείνουν να παράγουν ουτοπικές ιδέες. Επίσης, στο συγκεκριμένο προφίλ υπάρχει η αντίληψη ότι στον Οργανισμό ευρύτερα ακολουθούνται χαλαρές διαδικασίες, κανόνες και αρμοδιότητες.

Το *τέταρτο* και τελευταίο προφίλ, που σχηματίζεται από το νέφος σημείων Δ, περιλαμβάνει όσους φαίνεται να θεωρούν ότι στον Οργανισμό επικρατεί ένα κλίμα διαλόγου, ενημέρωσης και συμμετοχής αλλά, παράλληλα, ακολουθούνται αυστηρές διαδικασίες κανόνες και αρμοδιότητες⁸³. Αυτοί συνιστούν μια διακριτή από τις άλλες ομάδα για την οποία κεντρικά στοιχεία πρόσληψης του Οργανισμού φαίνεται πως είναι αυτά τα δύο, φαινομενικά αντίθετα, χαρακτηριστικά της οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας. Τα συγκεκριμένα υποκείμενα, ωστόσο, δε διαφοροποιούνται από τα υπόλοιπα σε σχέση με κάποιο συγκεκριμένο τύπο ιδεών.

Λαμβάνοντας υπόψη μας τις παραπάνω διακριτές ομάδες υποκειμένων, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια ξεκάθαρη διαφοροποίηση όσων παράγουν ουτοπικές ιδέες σε σύγκριση με όλους τους υπόλοιπους. Αναφορικά με τους άλλους τύπους ιδεών, παρατηρούμε ότι διαμορφώνονται δυο ευρείες κατηγορίες υποκειμένων. Από τη μία, έχουμε όσους παράγουν ιδέες που κρίνονται σε επίπεδο Οργανισμού είτε για τη δημιουργικότητά τους είτε για το κατά πόσο είναι συνηθισμένες⁸⁴. Από την άλλη, έχουμε τους συμμετέχοντες που παράγουν ιδέες που αποτιμώνται με ευρύτερα και πιο γενικά κριτήρια για το κατά πόσο είναι δημιουργικές ή συνηθισμένες⁸⁵. Η κάθε μια από αυτές τις δυο ομάδες, επίσης, τείνει να προσλαμβάνει ευρύτερα τον Οργανισμό με διαφορετικό τρόπο. Συνολικά, βασικό στοιχείο διαφοροποίησης της πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού ανάμεσα στις τρεις τελικά ομάδες που σχηματίζονται με βάση τον τύπο των ιδεών που τείνουν να παράγουν φαίνεται να είναι ο τρόπος που θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται ό,τι νέο και διαφορετικό.

Συγκεκριμένα, τα υποκείμενα που παράγουν ουτοπικές ιδέες τείνουν να προσλαμβάνουν τον Οργανισμό ως ένα πλαίσιο στο οποίο ό,τι νέο και διαφορετικό αντιμετωπίζεται αρνητικά. Όσοι, από την άλλη, παράγουν δημιουργικές ή συνηθισμένες ιδέες σε επίπεδο Οργανισμού θεωρούν ότι ευρύτερα στον Οργανισμό το νέο και διαφορετικό αντιμετωπίζεται θετικά. Αντίθετα, όσοι παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές ή συνηθισμένες ιδέες, ιδέες που αξιολογούνται σε ένα

⁸³ Η πρώτη από αυτές τις δυο κατηγορίες που απαρτίζουν το συγκεκριμένο προφίλ έχει πολύ μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζεται καλύτερα το συγκεκριμένο νέφος σημείων.

⁸⁴ Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στις δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες και στις συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες.

⁸⁵ Αναφερόμαστε στις κατεξοχήν δημιουργικές και στις κατεξοχήν συνηθισμένες ιδέες.

ευρύτερο πλαίσιο ως προς αυτό το χαρακτήρα τους, δεν έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πώς τελικά αντιμετωπίζεται το νέο και το διαφορετικό.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον σημείο σε σχέση με τα παραπάνω ευρήματα θεωρούμε ότι είναι η εκτίμηση όσων παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες. Τα συγκεκριμένα άτομα, που παράγουν ιδέες που χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι είναι τελείως καινούργιες, και με μια έννοια και διαφορετικές, τείνουν να μην προσλαμβάνουν τον Οργανισμό ως ένα πλαίσιο που αντιμετωπίζει θετικά, ούτε βέβαια και αρνητικά, το νέο και το διαφορετικό. Με άλλα λόγια, δεν τείνουν να προσλαμβάνουν τον Οργανισμό ως ένα καθαρά «φιλικό» πλαίσιο απέναντι στη φύση των ιδίων των ιδεών που παράγουν.

Πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας» και παραγόμενες ιδέες

Όπως διαπιστώσαμε από την παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες, οι συμμετέχοντες προσλαμβάνουν την «ενδομηματική τους πραγματικότητα» στη βάση: α) του κλίματος συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερό-ή τους, β) της αυτονομίας κατά την επιτέλεση του έργου τους και γ) του κλίματος συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Ομαδοποιήσαμε, στη συνέχεια, όπως είδαμε, το δείγμα μας ανάλογα με το αν τοποθετείται θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά στο περιεχόμενο καθεμίας από αυτές τις ενότητες.

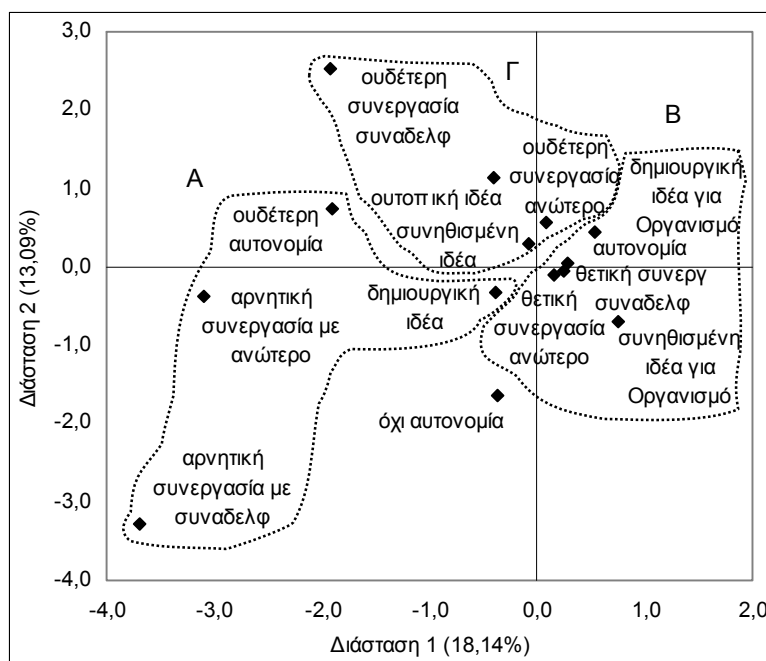
Με βάση τα παραπάνω, θελήσαμε να διερευνήσουμε αν διαφοροποιείται η πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας» ανάλογα με τον τύπο των παραγόμενων ιδεών⁸⁶. Διενεργήσαμε, λοιπόν, μια πολυδιάστατη ανάλυση πολλαπλών αντιστοιχιών. Στη συγκεκριμένη ανάλυση οι δυο πρώτες διαστάσεις ή παράγοντες, που έχουν τη μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ⁸⁷,

⁸⁶ Οι κατηγορίες ιδεών είναι αυτές που χρησιμοποιήσαμε και στην προηγούμενη πολυδιάστατη ανάλυση πολλαπλών αντιστοιχιών (συνηθισμένες ιδέες, συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες, δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες, δημιουργικές ιδέες και ουτοπικές ιδέες).

⁸⁷ Συνολικά οι δύο αυτές διαστάσεις ερμηνεύουν το 31% της συνολικής αδράνειας του νέφους των σημείων. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τους παράγοντες που προκύπτουν παρουσιάζονται στον πίνακα 7 του παραρτήματος.

ορίζουν ένα παραγοντικό επίπεδο που απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα⁸⁸ (βλ. διάγραμμα 19).

Διάγραμμα 19
Πρόσληψη «ενδομηματικής πραγματικότητας» και παραγόμενες ιδέες (n=66)



Παρατηρώντας το διάγραμμα, αρχικά, διαπιστώνουμε ότι στην πρώτη διάσταση, που ερμηνεύει το 18,14% της συνολικής αδράνειας, απεικονίζονται καλύτερα τα σημεία που σχηματίζουν τα νέφη Α και Β. Στη δεύτερη, που ερμηνεύει το 13,09%, απεικονίζονται καλύτερα τα σημεία του νέφους Γ και το σημείο «όχι αυτονομία» που δεν εντάσσεται σε κάποιο νέφος⁸⁹.

⁸⁸ Στο κείμενο παραθέτουμε, για τους λόγους που εξηγήσαμε παραπάνω, μόνο το παραγοντικό διάγραμμα που προέκυψε από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Στο παράρτημα παρατίθενται αναλυτικά στον πίνακα 8 όλα τα αριθμητικά αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης που διευκολύνουν και καθοδηγούν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

⁸⁹ Σε αυτό το σημείο έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε ότι, όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει μελετώντας τον αντίστοιχο πίνακα του παραρτήματος (βλ. πίνακα 8), μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της πρώτης διάστασης έχουν οι κατηγορίες: «αρνητικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η» (24%), «αρνητικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους» (22,7%), «ουδέτερη αυτονομία έργου» (21,2%) και «ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους» (12,4%). Αντίθετα, μικρότερη συνεισφορά στην κατασκευή της πρώτης διάστασης έχουν οι κατηγορίες: «συνηθισμένη ιδέα» (0,1%), «ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η» (0,1%), «όχι αυτονομία έργου» (0,6%), «ουτοπική ιδέα» (0,7%) και «θετικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η» (1,1%). Όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες που απεικονίζονται καλύτερα στην πρώτη διάσταση έχουν σχεδόν ισοδύναμη συνεισφορά στην κατασκευή των αξόνων που κυμαίνεται από 2,9% έως 4,3%. Μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της δεύτερης

Στη συνέχεια, διακρίνοντας τα σημεία που βρίσκονται στον αρνητικό πόλο της κάθε διάστασης από αυτά που βρίσκονται στο θετικό, παρατηρούμε ότι αναδεικνύονται τρία διακριτά προφίλ υποκειμένων.

Ειδικότερα, στο *πρώτο προφίλ*, νέφος σημείων A⁹⁰, συναντάμε τους απασχολούμενους που τείνουν να θεωρούν ότι τόσο με τον/την ανώτερό-ή τους όσο και με τους συναδέλφους τους έχουν ένα αρνητικό κλίμα συνεργασίας. Παράλληλα, τα συγκεκριμένα υποκείμενα φαίνεται ότι δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα αναφορικά με το αν θεωρούν ότι έχουν ή δεν έχουν αυτονομία κατά την επιτέλεση του έργου τους. Αναφορικά με τον τύπο των παραγόμενων ιδεών, όπως προκύπτει, αυτή η ομάδα τείνει να παράγει δημιουργικές ιδέες.

Στο *δεύτερο προφίλ*, νέφος σημείων B⁹¹, εντάσσονται οι συμμετέχοντες που παράγουν κυρίως συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες αλλά και, σε μικρότερο βαθμό, δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες. Αυτή η ομάδα υποκειμένων τείνει να θεωρεί ότι έχει αυτονομία κατά την επιτέλεση του έργου της και ότι έχει αναπτύξει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας κυρίως με τους συναδέλφους της αλλά, σε κάποιο βαθμό, και με τον/την ανώτερό-ή της. Όσοι, λοιπόν, παράγουν αυτούς τους δυο τύπους ιδεών φαίνεται ότι τείνουν να έχουν μια πολύ θετική πρόσληψη για την «ενδομηματική τους πραγματικότητα».

Το *τελευταίο προφίλ*, νέφος σημείων Γ, αφορά κυρίως τα υποκείμενα που τείνουν να χαρακτηρίζουν ουδέτερο το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους⁹². Τα συγκεκριμένα υποκείμενα φαίνεται ότι έχουν παρόμοια εικόνα, σε μικρότερο βαθμό βέβαια, και για το κλίμα

διάστασης έχουν οι κατηγορίες: «ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους» (29,6%), «αρνητικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους» (24,9%) και «όχι αυτονομία έργου» (15,5%). Αντίθετα, μικρότερη συνεισφορά στην κατασκευή αυτή της διάστασης έχει η κατηγορία «αυτονομία έργου» (0,2%) και η κατηγορία «θετικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους» (0,2%). Οι υπόλοιπες κατηγορίες, εκτός από τις «συνηθισμένες ιδέες» (1,3%), συνεισφέρουν στην κατασκευή αυτής της διάστασης με ποσοστά που κυμαίνονται από 2,8% έως 7,3%.

⁹⁰ Οι κατηγορίες που αντιστοιχούν στα σημεία που σχηματίζουν το συγκεκριμένο νέφος παρουσιάζονται στο κείμενο ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα. Έχει ενδιαφέρον να επισημάνουμε ότι το συγκεκριμένο προφίλ απαρτίζεται από κατηγορίες, οι τρεις στις τέσσερις, με τη μεγαλύτερη συνεισφορά συνολικά στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα. Η συνολική συνεισφορά του προφίλ στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα οι κατηγορίες που το απαρτίζουν είναι 71,26%, γεγονός που αναδεικνύει τη σπουδαιότητά του έναντι των υπολοίπων στα πλαίσια της συγκεκριμένης ανάλυσης.

⁹¹ Σε αυτό το προφίλ δεν υπάρχει πολύ μεγάλη διαφοροποίηση στη συνεισφορά των κατηγοριών που το απαρτίζουν στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα. Ωστόσο, μικρότερη συνεισφορά έχει η κατηγορία «δημιουργική για τον Οργανισμό ιδέα» (2,9%) και κυρίως η κατηγορία «θετικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η» (1,1%).

⁹² Η συγκεκριμένη κατηγορία σε σύγκριση με τις υπόλοιπες που διαμορφώνουν αυτό το προφίλ έχει δραματικά μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζεται καλύτερα. Οι υπόλοιπες κατηγορίες, που έχουν μικρότερη συνεισφορά και σχεδόν ισοδύναμη, παρουσιάζονται στο κείμενο ανάλογα με το βαθμό στον οποίο συνεισφέρουν.

συνεργασίας με τον/την ανώτερο-η. Επίσης, φαίνεται ότι τείνουν να παράγουν ως επί το πλείστον ουτοπικές ιδέες αλλά, σε κάποιο βαθμό, και συνηθισμένες ιδέες.

Συνολικά, αναφορικά με τη σχέση του τύπου παραγόμενων ιδεών και της πρόσληψης της «ενδομηματικής πραγματικότητας», διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια σαφής διαφοροποίηση ανάμεσα σε όσους τείνουν να παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες και σε όσους τείνουν να παράγουν όλους τους υπόλοιπους τύπους ιδεών. Το βασικό σημείο διαφοροποίησης, όπως προκύπτει, είναι το κλίμα συνεργασίας. Όσοι παράγουν δημιουργικές ιδέες προσλαμβάνουν το κλίμα συνεργασίας ως αρνητικό, σε αντίθεση με όσους παράγουν είτε συνηθισμένες είτε δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες που το προσλαμβάνουν ως θετικό και όσους παράγουν ουτοπικές ή συνηθισμένες ιδέες που το προσλαμβάνουν ως ουδέτερο.

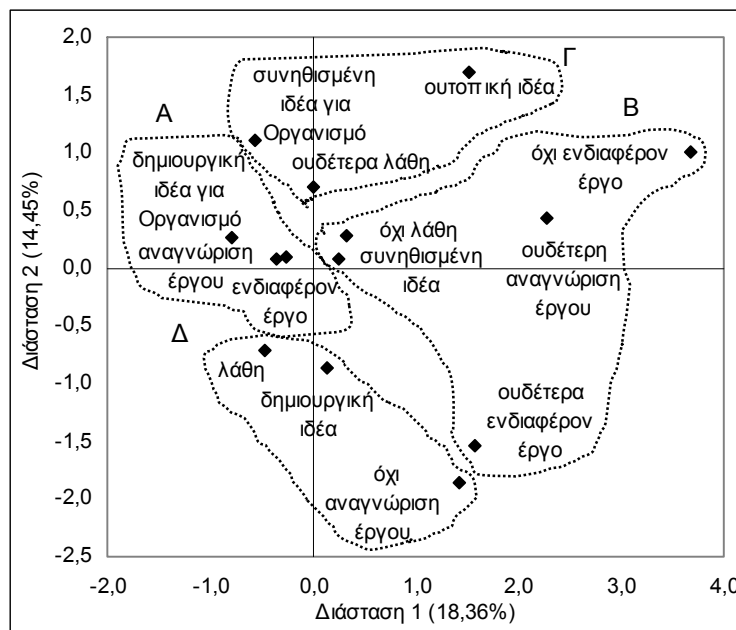
Το σημείο που, κυρίως, μας ενδιαφέρει είναι η διαφοροποίηση της πρόσληψης αυτών που παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες με αυτούς που παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες. Μολονότι και οι δύο τύποι ιδεών αποτιμώνται ως δημιουργικοί, με ένα διαφορετικό βέβαια τρόπο καθώς διαφοροποιείται κάθε φορά αυτός για τον οποίο είναι καινοφανής η ιδέα, φαίνεται ότι υπάρχει μεταξύ τους μια εκ διαμέτρου αντίθετη πρόσληψη του Οργανισμού.

Πρόσληψη του έργου που επιτελείται στον Οργανισμό και παραγόμενες ιδέες

Η παραγοντική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες, όπως αναφέραμε, ανέδειξε ότι οι συμμετέχοντες προσλαμβάνουν το έργο τους με βάση: α) την αναγνώριση που λαμβάνουν για αυτό, β) το προσωπικό τους ενδιαφέρον και γ) τα περιθώρια λαθών που θεωρούν ότι έχουν. Με βάση αυτές τις νοηματικές ενότητες, το δείγμα μας ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το αν τοποθετείται θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά στο περιεχόμενο της εκάστοτε ενότητας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις ομαδοποιήσεις και τις πέντε κατηγορίες ιδεών που διακρίναμε, διενεργήσαμε μια ακόμη ανάλυση πολλαπλών αντιστοιχιών.

Οι δύο πρώτες διαστάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση, οι οποίες έχουν και τη μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ⁹³, ορίζουν ένα παραγοντικό επίπεδο που απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα⁹⁴ (βλ. διάγραμμα 20).

Διάγραμμα 20
Πρόσληψη έργου που επιτελείται στον Οργανισμό και παραγόμενες ιδέες (n=66)



Παρατηρώντας το διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι στην πρώτη διάσταση, που ερμηνεύει το 18,36% της συνολικής αδράνειας, απεικονίζονται καλύτερα τα σημεία που σχηματίζουν τα νέφη Α και Β, ενώ στη δεύτερη, που ερμηνεύει το 14,45%, απεικονίζονται καλύτερα τα σημεία των νεφών Γ και Δ⁹⁵. Στη συνέχεια, διακρίνοντας τα σημεία που βρίσκονται στον αρνητικό πόλο της

⁹³ Συνολικά οι δύο αυτές διαστάσεις ερμηνεύουν το 33% της συνολικής αδράνειας του νέφους των σημείων. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τους παράγοντες που προκύπτουν παρουσιάζονται στον πίνακα 9 του παραρτήματος.

⁹⁴ Στο παράρτημα παρατίθενται αναλυτικά στον πίνακα 10 όλα τα αριθμητικά αποτελέσματα της ανάλυσης που διευκολύνουν και καθοδηγούν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

⁹⁵ Σε αυτό το σημείο έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε ότι, όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει μελετώντας τον αντίστοιχο πίνακα του παραρτήματος (βλ. πίνακα 10), μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της πρώτης διάστασης έχουν οι κατηγορίες «ουδέτερη αναγνώριση έργου» (25,7%) και «όχι ενδιαφέρον έργου» (22,3%), ενώ ακολουθούν οι κατηγορίες «ουδέτερα ενδιαφέρον έργου» (10,3%) και «ουτοπική ιδέα» (9,5%). Αντίθετα, μικρότερη συνεισφορά στην κατασκευή της πρώτης διάστασης έχουν οι κατηγορίες «ουδέτερα λάθη» (0%), «δημιουργική ιδέα» (0,4%), και «συνηθισμένη ιδέα» (0,7%). Η συνεισφορά όλων των υπόλοιπων κατηγοριών που απεικονίζονται

κάθε διάστασης από αυτά που βρίσκονται στο θετικό, παρατηρούμε ότι αναδεικνύονται τέσσερα διακριτά προφίλ υποκειμένων.

Το *πρώτο προφίλ*, νέφος σημείων A⁹⁶, συγκροτείται από όσους παράγουν δημιουργικές ιδέες για τον Οργανισμό, από όσους θεωρούν ότι το έργο τους αναγνωρίζεται και όσους, παράλληλα, αναπτύσσουν ένα προσωπικό ενδιαφέρον για αυτό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες έχουν μια πολύ θετική εικόνα για το έργο τους, που προκύπτει τόσο από το προσωπικό τους ενδιαφέρον όσο και από τον τρόπο με τον οποίο αυτό αντιμετωπίζεται από τους υπόλοιπους απασχολούμενους.

Το *δεύτερο προφίλ*, νέφος σημείων B⁹⁷, συγκροτείται από τα υποκείμενα που τείνουν να εκφράζουν μια ενδιαμέση τοποθέτηση ως προς την αναγνώριση που θεωρούν ότι λαμβάνουν από ανώτερους και συναδέλφους για το έργο τους. Παράλληλα, στη συγκεκριμένη ομάδα συνυπάρχει ένα χαμηλό προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο της με μια ουδέτερη τοποθέτηση ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι τα υποκείμενα τείνουν να θεωρούν ότι δεν έχουν περιθώρια λάθους λόγω της φύσης του έργου που επιτελούν. Αναφορικά με τον τύπο παραγόμενων ιδεών φαίνεται ότι τείνουν να παράγουν συνηθισμένες ιδέες.

Το *τρίτο προφίλ*, νέφος σημείων Γ⁹⁸, συγκροτείται από τους συμμετέχοντες που παράγουν ουτοπικές και από αυτούς που παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες. Αυτοί εκφράζουν μια ενδιαμέση τοποθέτηση ως προς τα περιθώρια λάθους που θεωρούν ότι έχουν λόγω της φύσης του έργου που επιτελούν στον Οργανισμό.

Το *τέταρτο* και τελευταίο *συνδυαστικό προφίλ* που αναδεικνύεται, νέφος σημείων Δ, συγκροτείται από όσους τείνουν να παράγουν δημιουργικές ιδέες, να θεωρούν ότι το έργο τους στον Οργανισμό δεν αναγνωρίζεται και να πιστεύουν ότι έχουν περιθώρια λάθους λόγω της

καλύτερα στην πρώτη διάσταση κυμαίνεται από 2,4% έως 6,8%. Μεγαλύτερη συνεισφορά στην κατασκευή της δεύτερης διάστασης έχουν οι κατηγορίες: «δημιουργική ιδέα» (20,7%), «ουτοπική ιδέα» (15%) και «όχι αναγνώριση έργου» (14,6%). Ακολουθούν οι κατηγορίες: «λάθη» (12,5%), «ουδέτερα ενδιαφέρον έργο» (12,3%) και «συνηθισμένη για τον Οργανισμό ιδέα» (11,4%). Αντίθετα, μικρότερη συνεισφορά στην κατασκευή αυτή της διάστασης έχουν οι κατηγορίες: «συνηθισμένη ιδέα» (0,1%), «αναγνώριση έργου» (0,4%), «ενδιαφέρον έργο» (0,6%), «δημιουργική για τον Οργανισμό ιδέα» (0,8%) και «ουδέτερη αναγνώριση έργου» (1,2%). Οι υπόλοιπες κατηγορίες συνεισφέρουν στην κατασκευή αυτής της διάστασης με ποσοστά που κυμαίνονται από 2,1% έως 5,7%.

⁹⁶ Οι κατηγορίες που αντιστοιχούν στα σημεία που σχηματίζουν το συγκεκριμένο νέφος παρουσιάζονται στο κείμενο ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

⁹⁷ Οι κατηγορίες που αντιστοιχούν στα σημεία που σχηματίζουν το συγκεκριμένο νέφος παρουσιάζονται στο κείμενο, ως συνήθως, ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

⁹⁸ Οι κατηγορίες παρουσιάζονται και πάλι στο κείμενο ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς στους στην κατασκευή του άξονα στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα.

φύσης του έργου που επιτελούν⁹⁹. Το ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο σε αυτή την περίπτωση είναι ο τρόπος που θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται το έργο τους όσοι έχουν κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες, ο οποίος δε φαίνεται να είναι ο καλύτερος.

Συνολικά, λοιπόν, όσον αφορά στην πρόσληψη του έργου, οι απασχολούμενοι που παράγουν δημιουργικές ιδέες διαφοροποιούνται τόσο από όσους παράγουν συνηθισμένες ιδέες όσο και από όσους παράγουν δημιουργικές ιδέες για τον Οργανισμό. Το σημείο διαφοροποίησης των συνηθισμένων από τις δημιουργικές ιδέες είναι τα περιθώρια λάθους που θεωρεί το υποκείμενο ότι έχει λόγω της φύσης του έργου που επιτελεί. Στην πρώτη περίπτωση αυτά είναι μεγάλα ενώ στη δεύτερη ανύπαρκτα. Το σημείο διαφοροποίησης, από την άλλη, των δημιουργικών για τον Οργανισμό από τις κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες είναι η αναγνώριση που θεωρεί ότι λαμβάνει το υποκείμενο για το έργο του. Στην πρώτη περίπτωση αυτή είναι μεγάλη ενώ στη δεύτερη ανύπαρκτη.

Παράλληλα, διαφοροποιούνται όσοι παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό από όσους παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες, κατηγορίες που σε όλες τις προηγούμενες αναλύσεις παρουσίαζαν το ίδιο προφίλ. Στην πρώτη κατηγορία, όσων παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες, συναντάμε απασχολούμενους που εκφράζουν μια ενδιαμέση τοποθέτηση ως προς τα περιθώρια λάθους. Από την άλλη, όσοι ασχολούμενοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες δεν προσλαμβάνουν το έργο τους στη βάση των περιθωρίων λαθών που έχουν. Κεντρικά στοιχεία πρόσληψης του έργου για αυτούς είναι ότι το βρίσκουν ενδιαφέρον και ότι θεωρούν πως αυτό αναγνωρίζεται από ανώτερους και συναδέλφους.

Συνολική θεώρηση πολυδιάστατων αναλύσεων πολλαπλών αντιστοιχιών

Όπως προκύπτει συνολικά από τις παραπάνω αναλύσεις, για κάθε επίπεδο πρόσληψης του Οργανισμού διακρίνονται διαφορετικά προφίλ υποκειμένων ανάλογα με τον τύπο των ιδεών που

⁹⁹ Οι κατηγορίες παρουσιάζονται και σε αυτή την περίπτωση ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς τους στην κατασκευή του άξονα. Αξίζει να επισημάνουμε ότι το συγκεκριμένο προφίλ συνολικά συνεισφέρει στην κατασκευή του άξονα, στον οποίο απεικονίζονται καλύτερα οι κατηγορίες που το απαρτίζουν, με ποσοστό 47,78%.

παράγουν και τον τρόπο που προσλαμβάνουν πτυχές του οργανωτικού τους πλαισίου. Αναδεικνύονται κατ' επέκταση, θα μπορούσαμε να πούμε, θέτοντας στο επίκεντρο την τυπολογία των παραγόμενων ιδεών, διαφορετικές οπτικές για τον Οργανισμό. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα συνδυαστικά, διαπιστώνουμε, για παράδειγμα, ότι διαφορετικά προσλαμβάνουν συνολικά το οργανωτικό τους πλαίσιο όσοι παράγουν συνηθισμένες, όσοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ή όσοι παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές ιδέες.

Σε αρκετές περιπτώσεις, βέβαια, παρατηρήσαμε ότι διαμορφώνονται και κοινά προφίλ μεταξύ των επιμέρους τύπων παραγόμενων ιδεών. Για παράδειγμα, κοινό προφίλ πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού ή της «ενδομηματικής τους πραγματικότητας» έχουν όσοι παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό αλλά και όσοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη μας και τις τρεις πολυδιάστατες αναλύσεις, διαπιστώνουμε ότι τελικά παρατηρούνται βασικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Αυτός είναι και ο λόγος που επιλέξαμε να διερευνήσουμε ξεχωριστά τη σχέση των διαφόρων επιπέδων πρόσληψης της οργανωτικής «πραγματικότητας» με την τυπολογία των παραγόμενων ιδεών. Μας δόθηκε η δυνατότητα με αυτό τον τρόπο να έχουμε μια λεπτομερέστερη εικόνα της σχέσης που μας ενδιέφερε να εξετάσουμε. Συγκεντρωτικά, τα αποτελέσματα και των τριών αυτών αναλύσεων για όλους τους τύπους ιδεών που παράγονται στον Οργανισμό παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (βλ. πίνακα 8).

Παρατηρώντας τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι όσοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται ευρύτερα τον Οργανισμό σε σχέση με όσους παράγουν κατεξοχήν δημιουργικές. Διαφοροποίηση που αφορά κυρίως την πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας» και του επιτελούμενου έργου. Στην περίπτωση των δημιουργικών για τον Οργανισμό ιδεών φαίνεται να υπάρχει μια πολύ θετική εικόνα για την «ενδομηματική πραγματικότητα» και το επιτελούμενο έργο, ενώ στην περίπτωση των κατεξοχήν δημιουργικών η κατάσταση διαφοροποιείται απόλυτα.

Λαμβάνοντας υπόψη μας το παραπάνω εύρημα, είναι ενδιαφέρον να τονίσουμε ότι η πλειοψηφία των ερευνών που μελετούν τη σχέση του οργανωτικού περιβάλλοντος με τη δημιουργικότητα ασχολούνται στην πραγματικότητα κυρίως με τις δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες και όχι τις κατεξοχήν δημιουργικές. Δίνουν έμφαση, για παράδειγμα, στο καλό κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους και τον/την ανώτερο-η ή στην αναγνώριση του έργου

των απασχολούμενων¹⁰⁰. Αυτά όμως, όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων μας, δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την παραγωγή κατεξοχήν δημιουργικών ιδεών. Οι απασχολούμενοι στον Οργανισμό που παράγουν τέτοιες ιδέες τείνουν να προσλαμβάνουν αρνητικά τη σχέση τους με τους γύρω τους και να θεωρούν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι εγείρονται σημαντικά ερωτήματα για το πώς και σε ποιο βαθμό διευκολύνει το οργανωτικό περιβάλλον την παραγωγή δημιουργικών ιδεών.

Πίνακας 8
Συγκεντρωτικά αποτελέσματα πολυδιάστατων αναλύσεων
για όλους τους τύπους παραγόμενων ιδεών

Τύπος ιδεών	Πρόσληψη οργανισμού		
	ευρύτερα	ενδομηματικά	έργο
συνηθισμένες	έλλειψη διάλογου, ενημέρωσης, συμμετοχής, ουδετερότητα προσδιορισμού διαδικασιών, κανόνων, αρμοδιοτήτων, ουδέτερη αντιμετώπιση νέου, διαφορετικού	ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η, ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	ουδέτερη αναγνώριση έργου, ουδέτερο ενδιαφέρον-όχι ενδιαφέρον έργο, όχι λάθη
συνηθισμένες για τον Οργανισμό	θετική αντιμετώπιση νέου, διαφορετικού	θετικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η, αυτονομία έργου, θετικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	ουδετερότητα ως προς τα περιθώρια λάθους
δημιουργικές για τον Οργανισμό	θετική αντιμετώπιση νέου, διαφορετικού	θετικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η, αυτονομία έργου, θετικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	αναγνώριση έργου, ενδιαφέρον έργο
δημιουργικές	έλλειψη διάλογου, ενημέρωσης, συμμετοχής, ουδετερότητα προσδιορισμού διαδικασιών, κανόνων, αρμοδιοτήτων, ουδέτερη αντιμετώπιση νέου, διαφορετικού	αρνητικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η, ουδέτερη αυτονομία έργου, αρνητικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	λάθη, έλλειψη αναγνώρισης έργου
ουτοπικές	ουδέτερος διάλογος, ενημέρωση, συμμετοχή, χαλαρός προσδιορισμός διαδικασιών, κανόνων, αρμοδιοτήτων, αρνητική αντιμετώπιση νέου, διαφορετικού	ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η, ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	ουδετερότητα ως προς τα περιθώρια λάθους

¹⁰⁰ Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι πάρα πολλοί ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το φαινόμενο της δημιουργικότητας όπως εκδηλώνεται στα πλαίσια διάφορων οργανωτικών πλαισίων δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο οργανωτικό κλίμα αναδεικνύοντας τέτοιου τύπου παράγοντες. Για παράδειγμα, αναφέρονται στην ενθάρρυνση του επόπτη, την οργανωτική στήριξη, την υποστήριξη των ιδεών, τη «θετική πρόκληση» ή την «ελευθερία» (π.χ. βλ. Amabile, 1996, Ekvall, 1997).

Επίσης, φαίνεται ότι όσοι παράγουν δημιουργικές διαφοροποιούνται από αυτούς που παράγουν συνηθισμένες ιδέες σε επίπεδο πρόσληψης της «ενδομηματικής πραγματικότητας» και του επιτελούμενου έργου. Όσοι παράγουν συνηθισμένες ιδέες έχουν μια πιο μετριοπαθή στάση αναφορικά με το κλίμα συνεργασίας σε σχέση με αυτούς που παράγουν δημιουργικές. Όσον αφορά όμως στο επιτελούμενο έργο, τα πράγματα φαίνεται να είναι τελείως διαφορετικά, καθώς υπάρχει μια εκ διαμέτρου αντίθετη πρόσληψη για τα εκτιμώμενα περιθώρια λάθους.

Όσοι παράγουν συνηθισμένες ιδέες διαφοροποιούνται από όσους παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες σε επίπεδο πρόσληψης του επιτελούμενου έργου και, συγκεκριμένα, όσον αφορά στην αναγνώριση που θεωρούν ότι λαμβάνουν για το έργο τους, αλλά και στο βαθμό που το θεωρούν ενδιαφέρον. Επίσης, όσοι παράγουν κατεξοχήν συνηθισμένες ιδέες διαφοροποιούνται απόλυτα και από όσους παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες, κυρίως, όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν ευρύτερα τον Οργανισμό. Το γεγονός αυτό συνδέεται ενδεχομένως και με την πρωτοποριακή και καινοτόμα δράση του Οργανισμού, καθώς οι συνηθισμένες ιδέες για τον Οργανισμό συχνά μπορεί να απέχουν μακριά από τις κατεξοχήν συνηθισμένες. Καταδεικνύεται, ωστόσο, η χρησιμότητα μιας τέτοιας διάκρισης και η συμβολή της στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου.

Από την άλλη, όσοι παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες διαφοροποιούνται από όσους παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό σε επίπεδο πρόσληψης του επιτελούμενου έργου. Μόνο σε αυτό το επίπεδο πρόσληψης οι δυο αυτές κατηγορίες εντάσσονται σε δυο διαφορετικά προφίλ. Για όσους παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό ιδέες κεντρικό στοιχείο πρόσληψης του επιτελούμενου έργου είναι το γεγονός ότι εκφράζουν μια ενδιαμέση τοποθέτηση όσον αφορά στα περιθώρια λάθους που εκτιμούν ότι έχουν. Αντίθετα, όσοι παράγουν δημιουργικές για τον Οργανισμό ιδέες θεωρούν κυρίως ότι το έργο τους είναι ενδιαφέρον και αναγνωρίζεται.

Τέλος, όσοι παράγουν ουτοπικές ιδέες, όπως αναφέραμε, διαφοροποιούνται από όλες τις άλλες κατηγορίες υποκειμένων κυρίως σε επίπεδο πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού. Υπάρχει όμως μια κοινή θεώρηση αυτών των απασχολούμενων για την «ενδομηματική πραγματικότητα» με όσους παράγουν κατεξοχήν συνηθισμένες ιδέες και για το επιτελούμενο έργο με όσους παράγουν συνηθισμένες για τον Οργανισμό.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το τελευταίο αυτό κεφάλαιο αποτελεί ουσιαστικά μια ανακεφαλαίωση και ένα σχολιασμό των αποτελεσμάτων μέσα από τα οποία επιχειρούμε να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε. Παράλληλα, αναδεικνύονται περαιτέρω προοπτικές ερευνητικής και θεωρητικής εμβάθυνσης του ζητήματος που διαπραγματευόμαστε και επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ευρύτερα ο Οργανισμός, ως προς την οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας που παρατηρείται σε αυτόν, θεωρείται ως ένα πλαίσιο όπου επικρατεί ένα γενικότερο κλίμα διαλόγου, συζήτησης, συναίνεσης και συμμετοχικότητας. Στοιχεία που φαίνεται να απορρέουν περισσότερο από τις πρακτικές και τις συνήθειες που ακολουθούνται στον Οργανισμό και λιγότερο από θεσμοθετημένες διαδικασίες, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη διχογνωμία και μικρότερη σιγουριά στις απαντήσεις αναφορικά με την ύπαρξη συγκεκριμένων θεσμών διαλόγου και συνεργασίας, διατμηματικής ή ενδοτμηματικής. Παράλληλα, θεωρείται ότι υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο δράσης για την επιτέλεση του έργου κάθε απασχολούμενου, μολονότι οι συμμετέχοντες αμφιταλαντεύονται σε κάποιο βαθμό σχετικά με την αυστηρότητα ή τη χαλαρότητα του προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων και των ρόλων ή την εφαρμογή ξεκάθαρα καθορισμένων διαδικασιών και κανόνων. Επίσης, θεωρείται ότι το νέο και το διαφορετικό αντιμετωπίζεται θετικά από τον Οργανισμό, ακόμη και αν αυτό δεν είναι εφικτό ή υλοποιήσιμο ή αν έρχεται σε αντίθεση με ότι ισχύει στον Οργανισμό. Η αποδοχή του όμως θεωρείται ότι είναι μικρότερη όταν η υλοποίησή του απαιτεί σημαντικές αλλαγές.

Συνολικά, η πρόσληψη των συμμετεχόντων ευρύτερα για τον Οργανισμό οργανώνεται γύρω από τρεις νοηματικές ενότητες. Όπως διαπιστώσαμε, λοιπόν, η πλειοψηφία τείνει να αντιλαμβάνεται τον Οργανισμό ως ένα σύστημα που προάγει το διάλογο, την ενημέρωση και τη συμμετοχικότητα, που είναι ανοιχτό στις νέες και διαφορετικές απόψεις αλλά, παράλληλα, διατηρεί αυστηρά και ξεκάθαρα προσδιορισμένες διαδικασίες, κανόνες, αρμοδιότητες και ρόλους.

Τα κεντρικά αυτά στοιχεία συγκροτούν ή/και αποκαλύπτουν την εικόνα για τον Οργανισμό που ενσταλάζεται στη συνείδηση των απασχολούμενων. Αυτή, όπως ήδη αναφέραμε, φαίνεται να πηγάζει περισσότερο από πρακτικές και συνήθειες και λιγότερο από θεσμοθετημένες διαδικασίες και κανόνες. Το γεγονός αυτό προτάσσει ως κυρίαρχη μια «άτυπη» οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας έναντι της τυπικής, καθιστώντας πιο δύσκολη την πρόσβαση στο περιεχόμενό της, γιατί δικαιολογεί πολλές αντιφάσεις και δεν αναδεικνύεται εύκολα. Συνεπώς, τα ευρήματα αυτά δικαιώνουν την επιλογή μας να βασιστούμε σε όσα οι ίδιοι οι απασχολούμενοι έχουν να μας πουν για τον Οργανισμό και να μην αρκεστούμε σε μια εξέταση των τυπικών οργανωτικών αρχών και διαδικασιών. Μολονότι ελλοχεύει ο κίνδυνος οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να αποτελούν σε κάποιο βαθμό προϊόν «συμμόρφωσης», μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να εισχωρήσουμε στη βαθύτερη, και ενδεχομένως κρυμμένη, λογική των πραγμάτων.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οργανώνεται η δράση ευρύτερα στον Οργανισμό. Όπως είδαμε, ενώ σε μεμονωμένα σχετικά ζητήματα αμφιταλαντεύονται, για παράδειγμα αναφορικά με την αυστηρότητα ή τη χαλαρότητα του προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων και των ρόλων, όταν αναδεικνύουμε τους κεντρικούς άξονες οργάνωσης της πρόσληψής τους η εικόνα που έχουν γίνεται ευκρινής. Ο Οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως ένα πλαίσιο με αυστηρά και ξεκάθαρα προσδιορισμένες διαδικασίες, κανόνες, αρμοδιότητες και ρόλους. Εξάλλου μόνο μια τέτοια εικόνα οργάνωσης της δράσης νομιμοποιεί τελικά την εύρυθμη λειτουργία, το συντονισμό και τη σοβαρότητα του έργου που παράγεται στον Οργανισμό, όταν, παράλληλα, ο Οργανισμός προσλαμβάνεται ως ένα περισσότερο «ανοιχτό», συμμετοχικό και χαλαρό πλαίσιο. Γεγονός που επίσης ισχύει δεδομένης της οργάνωσης της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας που παρατηρείται σε αυτόν.

Στη συνέχεια, διερευνήσαμε διάφορες πτυχές της οργάνωσης της δράσης και της αλληλεπίδρασης στα πλαίσια του «μικρόκοσμου» της εργασιακής καθημερινότητας των απασχολούμενων που συγκροτούν μια εικόνα της «ενδοστηματοτικής τους πραγματικότητας». Όπως προέκυψε, το κυρίαρχο μοτίβο οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από τη συνεργατική δράση, που αναπτύσσεται κυρίως μεταξύ απασχολούμενων που εντάσσονται στο ίδιο τμήμα ή ομάδα. Αυτή δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ συναδέλφων παρόμοιου ιεραρχικού επιπέδου, αλλά επεκτείνεται και σε σχέσεις μεταξύ ανώτερου και κατώτερου. Ως προς τη συχνότητα και το βαθμό συνεργασίας δεν διαμορφώνεται μια ξεκάθαρη κοινή τάση, καθώς οι απόψεις των συμμετεχόντων διχάζονται, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό

θεωρούμε ότι εξηγείται από τη διαφορετική φύση του έργου που επιτελεί κάθε απασχολούμενος στον Οργανισμό. Ωστόσο, παρά τις μεγάλες διαφοροποιήσεις, φαίνεται ότι η συνεργατική δράση που αναπτύσσεται, τόσο ενδοτμηματικά όσο και διατμηματικά, δεν περιορίζεται απλά στην ανεύρεση στοιχείων/πληροφοριών ή τη διεκπεραίωση/επίλυση διοικητικών ή άλλων ζητημάτων. Το γεγονός αυτό συνηγορεί υπέρ του ουσιαστικότερου χαρακτήρα που προσλαμβάνει η συνεργατική δράση μέσα στον Οργανισμό, είτε αναπτύσσεται περιστασιακά είτε σε σταθερή βάση.

Ο ουσιαστικός χαρακτήρας της συνεργασίας που αναπτύσσεται στα πλαίσια της «ενδοτμηματικής πραγματικότητας» αναδεικνύεται και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε διάφορα επιμέρους ζητήματα. Χαρακτηριστικά οι συμμετέχοντες τείνουν να θεωρούν ότι διαμορφώνεται ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την ανώτερό-ή τους στον Οργανισμό. Επίσης, με κάποιες διαφοροποιήσεις, αναφέρουν ότι μπορούν να βασιστούν σε αυτόν-ή για την αντιμετώπιση ενός εργασιακού προβλήματος, ότι αυτός-ή γνωρίζει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την επιτέλεση του έργου τους και ότι τους ενημερώνει ή συζητά μαζί τους για τα σημαντικά έργα και την πορεία του τμήματος ή της ομάδας τους. Όσον αφορά στη σχέση τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, επίσης, θεωρούν ότι αναπτύσσεται ένα καλό κλίμα συνεργασίας και ότι μπορούν να βασιστούν σε αυτούς για την αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων, μάλιστα περισσότερο από όσο μπορούν να βασιστούν στον/στην ανώτερό-ή τους. Αναφέρουν ακόμη ότι συζητούν με συναδέλφους τους, περισσότερο ή λιγότερο, διάφορα ζητήματα που τους απασχολούν σχετικά με το έργο τους και ότι συχνά οργανώνουν από κοινού το έργο τους με αυτούς που συνεργάζονται σε καθημερινή ή τακτική βάση.

Το πολύ θετικό κλίμα συνεργασίας και ευρύτερα επικοινωνίας αντανακλάται σε ένα βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις εκτός εργασιακού πλαισίου που αναφέρουν οι συμμετέχοντες ότι αναπτύσσουν με άλλους απασχολούμενους στον Οργανισμό, ανεξάρτητα μάλιστα από το αν συνεργάζονται στενά μεταξύ τους επαγγελματικά. Σε πιο ουσιαστικό βαθμό, το καλό κλίμα συνεργασίας αντανακλάται στο εύρημα ότι οι συμμετέχοντες νιώθουν πως έχουν τα ψυχολογικά περιθώρια να διαφωνήσουν για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους με άλλους απασχολούμενους στον Οργανισμό, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας. Μάλιστα, η φύση των όποιων διαφωνιών προκύπτουν με συναδέλφους και ανωτέρους φαίνεται ότι κυρίως σχετίζεται με την επαγγελματική σχέση/συνεργασία τους. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά θετικό στοιχείο όχι

μόνο για την ελεύθερη διακίνηση και επεξεργασία ιδεών και απόψεων αλλά και για την παραγωγή κατεξοχήν δημιουργικών ιδεών.

Ωστόσο, έχει μεγάλο ενδιαφέρον ότι εκφράζουν σχετικά πιο έντονα διαφωνία για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους και έχουν μικρότερες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις τους, όταν αυτή θα λάμβανε χώρα με τον/την ανώτερό-ή τους, παρά με έναν/μία συνάδελφο. Αυτό το εύρημα έχει ιδιαίτερη αξία καθώς θα περίμενε κανείς οι διαφωνίες να εκφράζονται εντονότερα μεταξύ συναδέλφων και λιγότερο έντονα όταν εμπλέκονται σχέσεις ιεραρχίας. Αρχικά, υποθέτουμε λοιπόν ότι στις συναδελφικές διαφωνίες υπεισέρχονται παράγοντες διαπροσωπικών σχέσεων στα πλαίσια της επαγγελματικής καθημερινότητας, οι οποίοι δρουν στην κατεύθυνση της σχετικής μείωσης της έντασης των διαφωνιών. Ας μην ξεχνάμε, για παράδειγμα, ότι σε αυτούς περισσότερο βασίζονται όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα στο έργο τους. Ωστόσο, ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων υπεισέρχονται και στις διαφωνίες μεταξύ κατώτερου-ανώτερου, απλά δεν εκφράζονται τόσο άμεσα ή τόσο συνειδητά. Ενώ λοιπόν φαίνεται να διαφωνούν σχετικά πιο έντονα με τους ανωτέρους για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους, παράλληλα, αποδίδουν με μικρότερη σιγουριά τη φύση της διαφωνίας στην επαγγελματική τους σχέση/συνεργασία. Κάτι τέτοιο δεν προκύπτει στις συναδελφικές σχέσεις. Υποθέτουμε, συνεπώς, ότι ορισμένες φορές κάτω από την «ταμπέλα» της διαφωνίας με τον ανώτερο-η για την καλύτερη επιτέλεση του έργου, μπορεί να υπεισέρχονται και διαφορετικής φύσης ζητήματα που άπτονται περισσότερο των διαπροσωπικών και λιγότερο των επαγγελματικών τους σχέσεων. Με τα παραπάνω αναδεικνύεται το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η διερεύνηση ζητημάτων που σχετίζονται με τις αντιπαραθέσεις στον οργανισμό και πώς αυτές μπορούν να προάγουν τη δημιουργικότητα, πόσο μάλλον αν αναλογιστούμε ότι παράλληλα οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι γενικότερα στον Οργανισμό επικρατεί ένα κλίμα συναίνεσης.

Σχετικά με την οργάνωση της αλληλεπίδρασης μας ενδιέφερε ακόμη να αναδείξουμε τις κατευθύνσεις της επικοινωνίας. Ο κύριος όγκος της αλληλεπίδρασης λαμβάνει χώρα κυρίως εντός των τμημάτων ή ομάδων. Πολύ μικρότερη, όχι όμως και αμελητέα, φαίνεται να είναι η διατμηματική αλληλεπίδραση, μολονότι εύλογα υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Όσον αφορά στην αλληλεπίδραση κυρίως με ανώτερους ιεραρχικά οι συμμετέχοντες αμφιταλαντεύονται, όμως υπάρχει μια μεγάλη μερίδα που φαίνεται να συνηγορεί υπέρ μιας κάθετης διαδρομής στην επικοινωνία. Το γεγονός αυτό θεωρούμε ότι ενδεχομένως σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με την ιεραρχική θέση κάθε απασχολούμενου ή

ακόμη και με τη φύση του έργου που επιτελεί. Ωστόσο, είναι πολύ θετικό ότι γενικότερα κυρίαρχη είναι η τάση πως υπάρχει οριζόντια επικοινωνία διευκολύνοντας την «αποκέντρωση» της επικοινωνίας αλλά και των διαδικασιών. Οι απασχολούμενοι αρχικά προστρέχουν στους αρμόδιους συναδέλφους τους προκειμένου να επιλύσουν διάφορα εργασιακά ζητήματα που ανακύπτουν και στη συνέχεια, αν χρειαστεί, στον/την ανώτερό-ή τους. Εξάλλου, ίσως δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος βασίζονται κατά κύριο λόγο στους συναδέλφους τους.

Οι επικοινωνιακές διαδρομές που ακολουθούνται στις διάφορες λειτουργικές μονάδες του Οργανισμού, και σε κάποιο βαθμό η συνεργατική δράση που αναπτύσσεται σε αυτές, συνδέονται παράλληλα με τον τρόπο που οργανώνονται οι δραστηριότητες. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι οι δυο αυτές οργανωτικές παράμετροι, οργάνωση δράσης και επικοινωνία, αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία.

Ως προς την οργάνωση της ενδοτμηματικής δράσης, ειδικότερα, μας ενδιέφερε ιδιαίτερα το ζήτημα της αυτενέργειας των απασχολούμενων. Όπως προέκυψε, οι συμμετέχοντες θεωρούν πως έχουν ελευθερία δράσης και αυτονομία τόσο στην οργάνωση όσο και στην εκτέλεση του έργου τους. Διχάζονται, ωστόσο, αναφορικά με το βαθμό στον οποίο ο/η ανώτερος-η τους ασκεί αυστηρή και συστηματική επόπτευση στο έργο τους. Θεωρούμε ότι αυτό σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται τόσο από τη φύση του έργου που επιτελούν στον Οργανισμό όσο και από την προσωπικότητα ή τις συγκεκριμένες διοικητικές επιλογές του/της ανώτερου-ης.

Μια τελευταία πτυχή της οργάνωσης της δράσης που μας ενδιέφερε αφορούσε την ανάληψη των ευθυνών που συνδέονται με το έργο κάθε απασχολούμενου. Όπως προέκυψε οι απασχολούμενοι, με μεγάλες όμως αποκλίσεις μεταξύ τους, είναι διστακτικοί στο να «απαλλάξουν» τον/την ανώτερό-ή τους από την ευθύνη του αποτελέσματος της εργασίας τους και, παράλληλα, είναι διστακτικοί στο να αναλάβουν οι ίδιοι την πλήρη ευθύνη του έργου τους. Συνολικά, ωστόσο, μάλλον επωμίζονται περισσότερο οι ίδιοι την ευθύνη για το έργο τους, αποδίδοντας πολύ μικρότερο μερίδιο στον/στην ανώτερό-ή τους.

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε ότι έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να επισημάνουμε ότι, παρά τις οποίες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, παρατηρήσαμε πως γενικότερα διαμορφώθηκαν «καθαρές» τάσεις αναφορικά με τα διάφορα ζητήματα της «ενδοτμηματικής πραγματικότητας» που διερευνήσαμε. Το γεγονός αυτό είναι εντυπωσιακό αν αναλογιστεί κανείς ότι οι συμμετέχοντες προέρχονταν από όλα τα τμήματα του Οργανισμού, καταθέτοντας τις

εμπειρίες τους από διαφορετικές «ενδομηματικές πραγματικότητες», ακόμη και γεωγραφικά απομακρυσμένες μεταξύ τους. Φαίνεται λοιπόν ότι, παρά τις όποιες διαμηματικές διαφορές που αναμφισβήτητα υπάρχουν, ένας ισχυρότατος συνδετικός κρίκος συνδέει όλες τις λειτουργικές μονάδες του Οργανισμού, ένα γενικότερο πνεύμα διαπνέει όλο τον Οργανισμό. Με άλλα λόγια φαίνεται να υπάρχει μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα που αναδεικνύεται μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ακόμη και όταν αυτές αποσκοπούν στην διερεύνηση πτυχών της «ενδομηματικής τους πραγματικότητας». Διατηρούμε βέβαια μια επιφύλαξη για το ενδεχόμενο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να αποτελούν σε κάποιο βαθμό προϊόν «συμμόρφωσης». Σε κάθε περίπτωση πάντως με μια λιγότερο ισχυρή κουλτούρα θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε σαφώς μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Θα είχε μάλιστα ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνήσουμε περαιτέρω τη σχέση της κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας που διαμορφώνεται στον Οργανισμό με τις διάφορες υποκουλτούρες που αναπτύσσονται στα πλαίσια των επιμέρους τμημάτων, κάτι που φυσικά δεν μπορούσε να γίνει στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας.

Στη συνέχεια, επιχειρήσαμε να αναδείξουμε τα κεντρικά στοιχεία γύρω από τα οποία οργανώνεται η πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας». Αυτά, όπως προέκυψε, ήταν το κλίμα συνεργασίας με τον/την ανώτερο-η, η αυτονομία του έργου και το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, λοιπόν, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται ότι τείνει να θεωρεί πώς ο καθημερινός εργασιακός της «μικρόκοσμος» χαρακτηρίζεται κυρίως από το καλό κλίμα συνεργασίας, τόσο με τον/την ανώτερο-η όσο και με τους συναδέλφους της και από την αυτονομία επιτέλεσης του έργου της.

Ο τελευταίος εννοιολογικός άξονας που διερευνήσαμε σε σχέση με την εικόνα που σχηματίζουν οι απασχολούμενοι για τον Οργανισμό αφορούσε στον τρόπο πρόσληψης του επιτελούμενου έργου. Όπως προέκυψε, οι συμμετέχοντες βρίσκουν το έργο που επιτελούν στον Οργανισμό ενδιαφέρον και προκλητικό, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, για τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Παράλληλα, δεν θεωρούν ότι επιτελούν έργο ρουτίνας και πιστεύουν ότι η επιτέλεσή του απαιτεί να δοκιμάζουν και να ανακαλύπτουν νέες ιδέες και τρόπους να το οργανώνουν και να το φέρουν σε πέρας. Σε αδρές γραμμές, λοιπόν, οι συμμετέχοντες φαίνεται να είναι προσωπικά ικανοποιημένοι με το έργο τους. Ωστόσο, αναφορικά με την αναλογία όγκου εργασίας και διαθέσιμου χρόνου, θεωρούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ότι το έργο που

πρέπει να φέρουν σε πέρας είναι εκτεταμένο και απαιτητικό και ο χρόνος που διαθέτουν περιορισμένος.

Ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο ως προς την πρόσληψη του επιτελούμενου έργου αφορά την αναγνώριση που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι λαμβάνουν από τους άλλους. Όπως προκύπτει από τις τοποθετήσεις τους, φαίνεται ότι τόσο οι ανώτεροι (προϊστάμενος, διοίκηση) όσο και οι συνάδελφοι εκτιμούν το έργο τους, το θεωρούν σημαντικό και αναγνωρίζουν την απαιτητικότητά του. Μάλιστα, αναφορικά με την εκτίμηση ή τη σημαντικότητα του έργου τους, τείνουν σε γενικές γραμμές να θεωρούν ότι λαμβάνουν μια ελαφρώς μεγαλύτερη αναγνώριση από τον/την ανώτερο-η παρά από τους συναδέλφους τους. Ωστόσο, αναφορικά με την απαιτητικότητά του έργου τους, για την αναγνώριση της οποίας εμφανίζουν μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις τους, προκύπτει το αντίστροφο. Όσον αφορά στο κατά πόσο οι ίδιοι θεωρούν το έργο τους ιδιαίτερα σημαντικό για τη συνολική λειτουργία και οργάνωση του Οργανισμού, οι συμμετέχοντες εμφανίζονται περισσότερο επιφυλακτικοί, αν και τείνουν τελικά να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητά του.

Διερευνήσαμε ακόμη το βαθμό στον οποίο θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι τους επιτρέπονται λάθη ή καθυστερήσεις λόγω της φύσης του έργου τους. Το συγκεκριμένο θέμα δίχασε τους συμμετέχοντες διαμορφώνοντας δυο ευρείες κατηγορίες: αυτούς που θεωρούσαν ότι έχουν τέτοια περιθώρια, τόσο σύμφωνα με τη δική τους εκτίμηση όσο σύμφωνα και με την εκτίμηση που θεωρούν ότι έχει ο/η ανώτερός-ή τους, και αυτούς που θεωρούσαν ότι δεν έχουν τέτοια περιθώρια. Υψηλότερα ποσοστά όμως τελικά εμφανίστηκαν μεταξύ αυτών που θεωρούσαν ότι δεν τους επιτρέπονται λάθη ή καθυστερήσεις. Έχει ενδιαφέρον ότι η προσωπική τους εκτίμηση για το αν τους επιτρέπονται λάθη ή καθυστερήσεις είναι πιο αυστηρή από αυτή που πιστεύουν ότι έχει ο/η ανώτερός-ή τους. Το αντίθετο φαίνεται να συμβαίνει όταν ρωτούνται αν το έργο τους απαιτεί να ακολουθούν συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες ενέργειες. Συνολικά, λοιπόν, μολονότι οι ίδιοι δεν είναι ξεκάθαρα σε πιο βαθμό θεωρούν ότι το έργο τους απαιτεί να ακολουθούν συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες ενέργειες, πιστεύουν ότι το έργο τους δεν τους αφήνει περιθώρια για λάθη και καθυστερήσεις. Αντίθετα, ο/η ανώτερός-ή τους θεωρούν ότι πιστεύει πως το έργο τους απαιτεί να ακολουθούν συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες διαδικασίες, αναγνωρίζοντας όμως ταυτόχρονα μεγαλύτερα περιθώρια για λάθη ή καθυστερήσεις. Είναι ιδιαίτερα σημαντική αυτή η διαφορετική εστίαση που παρατηρείται

αναδεικνύοντας για ακόμη μια φορά τη συνθετότητα της σχέσης μεταξύ ανώτερου-κατώτερου και την αξία της διερεύνησης των προσλήψεων των απασχολούμενων.

Στη συνέχεια, επιχειρήσαμε να αναδείξουμε τα κεντρικά στοιχεία γύρω από τα οποία οργανώνεται η πρόσληψη του επιτελούμενου έργου. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τείνει να έχει προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο της, να θεωρεί ότι αυτό αναγνωρίζεται και να εκτιμά ότι δεν έχει περιθώρια λαθών. Το ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο όσον αφορά στην αναγνώριση και κυρίως τα περιθώρια λάθους ήταν ότι στην πρόσληψη που είχε το ίδιο το υποκείμενο ενυπήρχε η αντίστοιχη πρόσληψη του/της ανώτερου-ης και των συναδέλφων του. Αυτό δικαιώνει και την επιλογή μας να εντάξουμε στη διερεύνηση της πρόσληψης του υποκειμένου για το έργο του τον τρόπο με τον οποίο αυτός-ή θεωρεί ότι το προσλαμβάνουν οι άλλοι. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο καταλυτικός ρόλος που διαδραματίζει η άποψη που θεωρούμε ότι έχουν οι «σημαντικοί άλλοι» σε κάθε συγκεκριμένο πλαίσιο για την εικόνα που διαμορφώνουμε απέναντι στα πράγματα. Με αυτό τον τρόπο, για ακόμη μια φορά, φανερώνεται η πολυπλοκότητα της οργανωτικής πραγματικότητας και η δυσκολία να διεισδύσουμε σε αυτή ακολουθώντας λιγότερο σύνθετες μεθόδους και εργαλεία. Επιπροσθέτως, ήταν εντυπωσιακό ότι τον κεντρικότερο ρόλο στην διαμόρφωση της συνολικής τοποθέτησης απέναντι στα συγκεκριμένα ζητήματα διαδραμάτιζε η εκτίμηση που είχαν οι συμμετέχοντες για την άποψη του/της ανώτερου-ής τους, υπερισχύοντας στην περίπτωση της αναγνώρισης του έργου έναντι αυτής των συναδέλφων και στην περίπτωση των λαθών έναντι ακόμη και της προσωπικής τους άποψης.

Λαμβάνοντας υπόψη μας όλα τα παραπάνω σχηματίζουμε μια γενική εικόνα για τον Οργανισμό σε σχέση με τον τρόπο που οργανώνεται η δράση και η επικοινωνία, ευρύτερα αλλά και στις επιμέρους λειτουργικές μονάδες του. Παράλληλα, σχηματίζουμε μια εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν οι ίδιοι οι απασχολούμενοι το έργο που επιτελούν μέσα σε αυτόν. Συγκεντρώνοντας όλα αυτά τα κομμάτια, με άλλα λόγια, συμπληρώνουμε το «παζλ» που απεικονίζει τον Οργανισμό διαμορφώνοντας μια συνολική εικόνα για το συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, όπως μάλιστα αυτή προκύπτει μέσα από τα μάτια όσων δρουν σε αυτό¹⁰¹. Μπορούμε με αυτό τον τρόπο να εκτιμήσουμε τις δυνατότητες και τα περιθώρια που έχουν οι απασχολούμενοι στον Οργανισμό να εκφραστούν δημιουργικά, κάτι που αποτελούσε και ένα

¹⁰¹ Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι οι μέσοι όροι που λάβαμε από το δείγμα προσεγγίζουν με μεγάλη ακρίβεια τον πραγματικό μέσο όρο του πληθυσμού καθώς το τυπικό σφάλμα του μέσου όρου για όλες αυτές τις μεταβλητές κυμαίνεται από 0,1 έως 0,2.

βασικό στόχο της παρούσας έρευνας. Όπως προκύπτει λοιπόν από όλα όσα αναφέρθηκαν, οι απασχολούμενοι, σε γενικές γραμμές, όντως προσλαμβάνουν τον Οργανισμό ως ένα οργανωτικό πλαίσιο το οποίο τους επιτρέπει να εκφραστούν δημιουργικά, διευρύνοντας την καινοτομικότητα του Οργανισμού.

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα μας ενδιέφερε, επίσης, να διερευνήσουμε το δημιουργικό δυναμικό του Οργανισμού. Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρει ότι τον τελευταίο χρόνο είχε τουλάχιστον μια ή περισσότερες εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες. Δικές τους ιδέες δηλαδή που οι ίδιοι θεωρούν ότι είναι καινούργιες ή πρωτότυπες και χρήσιμες. Ειδικότερα, οι περισσότερες ιδέες αφορούσαν την ανάληψη νέων έργων, αρκετές από αυτές αφορούσαν την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου των συμμετεχόντων, ενώ κάποιες σχετίζονταν με την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση ευρύτερα κάποιας δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου του Οργανισμού.

Αναφορικά με τη διάχυση των συγκεκριμένων ιδεών, η συντριπτική πλειοψηφία των απασχολούμενων ανέφερε ότι γνωστοποίησε σε κάποιον ή συζήτησε με κάποιον τις ιδέες της. Κατά κύριο λόγο μάλιστα επέλεξε να τις συζητήσει με τον/την ανώτερό-ή της και στη συνέχεια με άλλους συναδέλφους του τμήματος ή της ομάδας της. Όταν ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες, σε ένα δεύτερο επίπεδο, να αξιολογήσουν τις αντιδράσεις αυτών στους οποίους γνωστοποίησαν τις ιδέες τους, ανέφεραν ότι αυτές ήταν πολύ θετικές όταν προέρχονταν είτε από τον/την ανώτερο-η είτε από τους συναδέλφους του τμήματος ή της ομάδας τους, ενώ ήταν μάλλον θετικές, με μεγάλες όμως διαφοροποιήσεις, όταν προέρχονταν από απασχολούμενους άλλων τμημάτων ή ομάδων του Οργανισμού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με ενδεχόμενη ενημέρωση της διοίκησης του τμήματος στο οποίο εντάσσονται για αυτές τις εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ανέφερε ότι η διοίκηση ενημερώθηκε. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό ανέφερε ότι δεν ενημερώθηκε και ένα, εξίσου, σημαντικό ποσοστό ότι δεν γνώριζε. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο, καθώς είναι απαραίτητη η μεγαλύτερη δυνατή διάχυση των ιδεών προκειμένου να υπάρχει και μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής, επεξεργασίας και αξιοποίησης των καλύτερων από αυτές.

Εκτός από τη διάχυση των εν δυνάμει δημιουργικών ιδεών μας ενδιέφερε και η αξιοποίησή τους. Η συντριπτική πλειοψηφία ανέφερε ότι ενσωμάτωσε αυτή την εν δυνάμει δημιουργική ιδέα στο έργο της. Λογικό, αν αναλογιστεί κανείς ότι οι περισσότερες εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες

αφορούσαν είτε την ανάληψη ενός νέου έργου είτε την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου των υποκειμένων. Ωστόσο, σχετικά με το κατά πόσο υιοθετήθηκε ή πρόκειται να υλοποιηθεί αυτή η ιδέα από τη Διεύθυνση του τμήματος στο οποίο ανήκουν μπορεί ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων να απαντά καταφατικά, αλλά ένα επίσης σημαντικό ποσοστό δεν γνωρίζει. Συνολικά, φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό συμμετεχόντων που, ενώ γνωστοποιεί τις εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες του στον επαγγελματικό του περίγυρο, δεν γνωρίζει τίποτα για την τύχη τους. Δεν γνωρίζει, για παράδειγμα, αν ενημερώθηκε η διοίκηση για αυτές ή αν πρόκειται με κάποιο τρόπο να αξιοποιηθούν, λαμβάνοντας έτσι και μια ανατροφοδότηση για την ποιότητά τους.

Σε μια προσπάθεια να διακρίνουμε τις πραγματικά δημιουργικές ιδέες βασιστήκαμε στον εννοιολογικό προσδιορισμό της δημιουργικότητας και διαμορφώσαμε μια σειρά από ερωτήσεις-κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογήσαμε τις εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες που ανέφεραν τα υποκείμενα. Διαπιστώσαμε λοιπόν ότι οι εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες διακρίνονταν σε: α) «συνηθισμένες», β) «συνηθισμένες για τον Οργανισμό», γ) «δημιουργικές για τον Οργανισμό», δ) κατεξοχήν «δημιουργικές» και ε) «ουτοπικές» ιδέες.

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση, η οποία δεν έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενες σχετικές μελέτες, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς αναδεικνύονται επιμέρους διακρίσεις μεταξύ συνηθισμένου-δημιουργικού, κυρίως με βάση την ιδιότητα του καινοφανούς. Συγκεκριμένα, η κατηγορία «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες αναφέρεται σε ιδέες που δεν είναι καινούργιες για τους ίδιους τους απασχολούμενους, από τη στιγμή που έχει ξαναγίνει κάτι παρόμοιο στον Οργανισμό, άρα ούτε καινούργιες για τον Οργανισμό. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες ιδέες φαίνεται να είναι καινούργιες για άλλους οργανισμούς, στους οποίους οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν να έχει γίνει κάτι παρόμοιο. Με μια έννοια η έντονη παρουσία τέτοιων ιδεών στα πλαίσια ενός οργανισμού παρέχει σοβαρές ενδείξεις για την εν δυνάμει καινοτομικότητά του.

Από την άλλη, η κατηγορία «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες αναφέρεται σε ιδέες που μπορεί να μην είναι καινούργιες για τους ίδιους τους απασχολούμενους, από τη στιγμή που έχει ξαναγίνει κάτι παρόμοιο κάπου αλλού, είναι όμως καινούργιες για τον Οργανισμό και αυτό είναι κάτι που πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας όταν εξετάζουμε την οργανωτική δημιουργικότητα. Οι «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες μας παραπέμπουν σε ζητήματα που σχετίζονται με τη μεταφορά νέας γνώσης και τεχνογνωσίας από «έξω», καθώς οι απασχολούμενοι φέρνουν κάτι καινούργιο στον Οργανισμό. Παράλληλα παρέχουν σοβαρές

ενδείξεις για τις δυνατότητες του Οργανισμού να μαθαίνει νέα πράγματα καθώς και για τα αντανakλαστικά του απέναντι στο νέο.

Όπως διαπιστώσαμε, οι περισσότερες από τις εν δυνάμει δημιουργικές ιδέες που ανέφεραν οι συμμετέχοντες ήταν πράγματι κατεξοχήν «δημιουργικές». Ταυτόχρονα πάρα πολλές ήταν κατεξοχήν «συνηθισμένες» και πολλές «δημιουργικές για τον Οργανισμό». Ακολουθούσαν οι «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες και τελευταίες ήταν οι «ουτοπικές».

Έχοντας μια εικόνα για τα περιθώρια δημιουργικής δράσης που έχουν οι απασχολούμενοι στον Οργανισμό αλλά και για το δημιουργικό δυναμικό του Οργανισμού, μας ενδιέφερε παραπέρα να αναδείξουμε προφίλ απασχολούμενων διερευνώντας τη σχέση της πρόσληψης που έχουν για τον Οργανισμό με τον τύπο των ιδεών που παράγουν. Όπως αναφέραμε, προκειμένου να έχουμε μια πιο λεπτομερή εικόνα, διερευνήσαμε αυτή τη σχέση για κάθε επίπεδο πρόληψης του Οργανισμού.

Όπως προέκυψε, όσοι παράγουν «συνηθισμένες» ιδέες προσλαμβάνουν ευρύτερα τον Οργανισμό ως ένα πλαίσιο από το οποίο φαίνεται να απουσιάζει ο διάλογος, η ενημέρωση και η συμμετοχή, δεν τοποθετούνται όμως ξεκάθαρα αναφορικά με τον προσδιορισμό των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων ή την αντιμετώπιση του νέου και του διαφορετικού. Οι ίδιοι θεωρούν ότι στην «ενδομηματική τους πραγματικότητα» κυρίως επικρατεί ένα ουδέτερο κλίμα συνεργασίας. Αναφορικά με το έργο που επιτελούν δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα για την αναγνώριση που θεωρούν ότι λαμβάνουν, πιστεύουν ότι δεν έχουν περιθώρια για λάθη και είτε δε βρίσκουν το έργο τους ενδιαφέρον είτε δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα.

Όσοι παράγουν «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες αλλά και όσοι παράγουν «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες προσλαμβάνουν με τον ίδιο τρόπο τόσο ευρύτερα τον Οργανισμό όσο και την «ενδομηματική τους πραγματικότητα». Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι ευρύτερα στον Οργανισμό κυρίως αντιμετωπίζεται θετικά το νέο και το διαφορετικό, ενώ για την «ενδομηματική τους πραγματικότητα» φαίνεται να πιστεύουν ότι υπάρχει θετικό κλίμα συνεργασίας και ότι έχουν αυτονομία στην επιτέλεση του έργου τους. Ωστόσο, οι δυο αυτές ομάδες υποκειμένων φαίνεται να διαφοροποιούνται στον τρόπο που προσλαμβάνουν το έργο που επιτελούν. Όσοι παράγουν «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες κυρίως χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα αναφορικά με τα περιθώρια λάθους που

θεωρούν ότι έχουν, ενώ όσοι παράγουν «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες κυρίως βρίσκουν το έργο τους ενδιαφέρον και θεωρούν ότι αυτό αναγνωρίζεται.

Όσοι παράγουν κατεξοχήν «δημιουργικές» ιδέες προσλαμβάνουν ευρύτερα τον Οργανισμό, όπως και όσοι παράγουν «συνηθισμένες», ως ένα πλαίσιο δηλαδή από το οποίο φαίνεται να απουσιάζει ο διάλογος, η ενημέρωση και η συμμετοχή, αλλά δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα αναφορικά με τον προσδιορισμό των διαδικασιών, των κανόνων και των αρμοδιοτήτων ή την αντιμετώπιση του νέου και του διαφορετικού. Οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες φαίνεται να θεωρούν ότι αναπτύσσεται ένα αρνητικό κλίμα συνεργασίας, ενώ δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα στο θέμα της αυτονομίας που έχουν στην επιτέλεση του έργου τους. Όσον αφορά στην πρόσληψη του έργου, τους χαρακτηρίζει το γεγονός ότι πιστεύουν πως έχουν περιθώρια για λάθη και ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται.

Όσοι παράγουν, τέλος, «ουτοπικές» ιδέες αντιμετωπίζουν ευρύτερα τον Οργανισμό ως ένα πλαίσιο στο οποίο αντιμετωπίζεται αρνητικά το νέο και το διαφορετικό, προσδιορίζονται χαλαρά οι διαδικασίες, οι κανόνες και οι αρμοδιότητες, ενώ δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα αναφορικά με την ύπαρξη διαλόγου, ενημέρωσης και συμμετοχής. Για την «ενδομηματική τους πραγματικότητα» θεωρούν ότι αναπτύσσεται ένα ουδέτερο κλίμα συνεργασίας και για το έργο που επιτελούν δεν τοποθετούνται ξεκάθαρα ως προς τα περιθώρια λάθους που θεωρούν ότι έχουν.

Συνολικά, παρατηρούμε ότι μολοντί υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των παραπάνω ομάδων στα διάφορα επίπεδα πρόληψης του Οργανισμού, αναδεικνύονται διαφορετικά προφίλ υποκειμένων ανάλογα με τον τύπο των ιδεών που παράγουν. Σε επίπεδο πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού το βασικό στοιχείο διαφοροποίησης φαίνεται ότι είναι ο τρόπος που θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται το νέο και το διαφορετικό. Ως προς αυτό ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι όσοι παράγουν είτε «συνηθισμένες» είτε «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται θετικά το νέο και το διαφορετικό, ενώ όσοι παράγουν «ουτοπικές» ότι αντιμετωπίζεται αρνητικά. Επίσης, θεωρούμε σημαντικό ότι όσοι παράγουν κατεξοχήν «δημιουργικές» ιδέες, τελείως καινούργιες δηλαδή και πιθανότατα διαφορετικές, δεν φαίνεται να προσλαμβάνουν τον Οργανισμό ως ένα κατεξοχήν «φιλικό» πλαίσιο απέναντι στη φύση των ίδιων των ιδεών που παράγουν, προβάλλοντας μια ουδέτερη τοποθέτηση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Το κεντρικό στοιχείο που φαίνεται να διακρίνει τις ομάδες μεταξύ τους σε επίπεδο πρόσληψης της «ενδομηματικής πραγματικότητας» φαίνεται ότι είναι το κλίμα συνεργασίας

που αναπτύσσεται μεταξύ των απασχολούμενων είτε αυτό αφορά τις συναδελφικές σχέσεις είτε τις σχέσεις ανώτερου-κατώτερου. Όσοι παράγουν «δημιουργικές» ιδέες προσλαμβάνουν το κλίμα συνεργασίας ως αρνητικό, σε αντίθεση με όσους παράγουν είτε «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» είτε «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες που το προσλαμβάνουν ως θετικό. Αυτό είναι ένα εντυπωσιακό εύρημα κυρίως όσον αφορά στη σχέση κατεξοχήν «δημιουργικών» και «δημιουργικών για τον Οργανισμό» ιδεών γιατί και οι δύο αυτοί τύποι ιδεών αποτιμώνται ως δημιουργικοί, με ένα διαφορετικό βέβαια τρόπο καθώς διαφοροποιείται κάθε φορά το «υποκείμενο» για το οποίο μια ιδέα είναι καινοφανής. Φαίνεται τελικά ότι υπάρχει μεταξύ τους μια εκ διαμέτρου αντίθετη πρόσληψη της «ενδομηματικής πραγματικότητας», γεγονός που αναδεικνύει τη σπουδαιότητα διάκρισης επιμέρους τύπων δημιουργικών ιδεών προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα το υπό μελέτη φαινόμενο λαμβάνοντας υπόψη μας την πολύπλοκη φύση του.

Όσον αφορά στην πρόσληψη του επιτελούμενου έργου, οι διάφοροι τύποι ιδεών φαίνεται να διαφοροποιούνται μεταξύ τους σε σχέση τόσο με τα περιθώρια λάθους που οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι έχουν όσο και με την αναγνώριση που θεωρούν ότι λαμβάνουν για το έργο τους. Σε αυτή την περίπτωση και πάλι είναι εντυπωσιακή η διαφοροποίηση των κατεξοχήν «δημιουργικών» από τις «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες καθώς οι μεν θεωρούν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται ενώ οι δε ότι αναγνωρίζεται. Επίσης, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η διαφοροποίηση των «δημιουργικών» ιδεών και από τις «συνηθισμένες». Όσοι παράγουν «συνηθισμένες» ιδέες δε θεωρούν ότι έχουν περιθώρια λάθους, ενώ όσοι παράγουν «δημιουργικές» θεωρούν ότι έχουν και αυτό είναι πραγματικά πολύ σημαντικό καθώς γνωρίζουμε την αξία της «δοκιμής και πλάνης» ή του πειραματισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά προφίλ που αναδεικνύονται, διαπιστώνουμε γενικά ότι αναδεικνύονται διαφορετικές οπτικές για τον Οργανισμό ή αλλιώς το επίκεντρο τίθεται σε διαφορετικές όψεις των βασικών πτυχών της οργανωτικής πραγματικότητας για κάθε ομάδα υποκειμένων που σχηματίζεται με γνώμονα τον τύπο των ιδεών που παράγει. Οι δυο βασικότερες παρατηρήσεις που θέλουμε να κάνουμε για αυτές τις διαφορές αφορούν τη σχέση των κατεξοχήν «δημιουργικών» με τις «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες και των κατεξοχήν «συνηθισμένων» με τις «συνηθισμένες για τον Οργανισμό».

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση των «δημιουργικών για τον Οργανισμό» ιδεών φαίνεται να υπάρχει μια πολύ θετική εικόνα για την «ενδομηματική πραγματικότητα» και το επιτελούμενο

έργο, ενώ στην περίπτωση των κατεξοχήν «δημιουργικών» ιδεών η κατάσταση διαφοροποιείται απόλυτα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς η πλειοψηφία των προηγούμενων ερευνών για τη σχέση του οργανωτικού περιβάλλοντος με τη δημιουργικότητα, αναφέρεται σε αυτό που εμείς ορίσαμε ως «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες, δίνοντας έμφαση, για παράδειγμα, στο καλό κλίμα συνεργασίας ή στην αναγνώριση του έργου των απασχολούμενων. Όπως προκύπτει όμως από τη δική μας έρευνα τα στοιχεία αυτά δε φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή κατεξοχήν «δημιουργικών» ιδεών, καθώς οι απασχολούμενοι που φάνηκε να παράγουν τέτοιες ιδέες τείνουν να προσλαμβάνουν αρνητικά τη σχέση τους με τους γύρω τους και να θεωρούν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται. Δημιουργούνται λοιπόν σοβαρά ερωτήματα για το πώς, πότε, σε ποιο βαθμό και ποιες συνθήκες το οργανωτικό περιβάλλον διευκολύνει πράγματι την παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Στο βαθμό που αναφερόμαστε στις «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες τα στοιχεία της παρούσας έρευνας όντως συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού οργανωτικού πλαισίου, όπου επικρατεί ένα καλό κλίμα συνεργασίας ή όπου οι απασχολούμενοι λαμβάνουν αναγνώριση, διευκολύνει την παραγωγή δημιουργικών ιδεών. Στο βαθμό όμως που αναφερόμαστε στις κατεξοχήν «δημιουργικές» ιδέες φαίνεται ότι δεν έχουμε επαρκή ερευνητικά στοιχεία για να κατανοήσουμε και να αναδείξουμε τους μηχανισμούς εκείνους που διευκολύνουν τη γέννησή τους. Ας μας επιτραπεί απλά να υποθέσουμε ότι ενδεχομένως εμπλέκονται κοινωνιοψυχολογικοί μηχανισμοί η επίδραση των οποίων δεν έχει ακόμη διερευνηθεί.

Όσον αφορά στη σχέση των κατεξοχήν «συνηθισμένων» με τις «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες, επίσης, παρατηρήθηκαν πολύ μεγάλες διαφοροποιήσεις. Όχι μόνο η πρόσληψη των διαφόρων επιπέδων του Οργανισμού όσων παράγουν «συνηθισμένες για τον Οργανισμό» ιδέες διαφοροποιείται απόλυτα από την πρόσληψη όσων παράγουν κατεξοχήν «συνηθισμένες», αλλά φαίνεται να έχει πολλά κοινά στοιχεία με την πρόσληψη όσων παράγουν «δημιουργικές για τον Οργανισμό» ιδέες. Αυτό είναι πράγματι εντυπωσιακό. Σε μεγάλο βαθμό μπορεί να εξηγηθεί αν λάβουμε υπόψη μας την κατεξοχήν καινοτόμα και πρωτοποριακή δράση του Οργανισμού. Πράγματι, πολλές ιδέες που μπορεί να μην είναι καινούργιες για τον Οργανισμό και να θεωρούνται συνηθισμένες μπορεί να είναι τελείως καινούργιες για άλλα οργανωτικά πλαίσια απέχοντας μακράν από τις κατεξοχήν «συνηθισμένες». Η σημαντικότητα αυτής της παρατήρησης είναι διττή. Από τη μία αναδεικνύει τον καταλυτικό ρόλο του πλαισίου στην διερεύνηση του φαινομένου της οργανωτικής δημιουργικότητας, από την άλλη αναδεικνύει

την ανάγκη επιμέρους διακρίσεων των ιδεών που παράγονται σε ένα οργανισμό σε σχέση τόσο με το βαθμό στον οποίο είναι δημιουργικές όσο και με το βαθμό στον οποίο είναι συνηθισμένες. Φαίνεται λοιπόν, είτε σε επίπεδο θεωρητικό είτε σε επίπεδο μεθοδολογικό, ότι ούτε η υποβάθμιση του ιδιαίτερου ρόλου του συγκεκριμένου κάθε φορά οργανωτικού πλαισίου ούτε το δίπολο «δημιουργικό vs συνηθισμένο» είναι επαρκή για να ερμηνεύσουν την πολύπλοκη φύση του φαινομένου που μας ενδιαφέρει.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ερευνητική αναφορά πιστεύουμε ότι απαντήσαμε επαρκώς στα βασικά ερωτήματα που θέσαμε, ότι αναδείξαμε πολύ σημαντικές πτυχές του φαινομένου της δημιουργικότητας στους οργανισμούς εμβαθύνοντας στην κατανόησή του και ότι επισημάναμε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες νέες ερευνητικές κατευθύνσεις. Οφείλουμε, ωστόσο να επισημάνουμε ότι η έρευνα αυτή δεν αποτελεί παρά μια πρώτη εμπειρική διερεύνηση των ζητημάτων που μας απασχόλησαν σε σχέση με το υπό μελέτη φαινόμενο και σαφέστατα τα όποια ευρήματα προκύπτουν χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Εξάλλου, ο βασικότερος περιορισμός της έρευνάς μας ήταν ότι η έρευνα είχε τη μορφή μελέτης περίπτωσης. Η διενέργεια λοιπόν της έρευνας σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο με τις ξεχωριστές του ιδιαιτερότητες και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων μας. Παράλληλα, το εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπο και διαμορφώθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χωρίς να έχει ελεγχθεί σε άλλα οργανωτικά περιβάλλοντα θέτοντας ένα ακόμη πολύ βασικό περιορισμό στην έρευνά μας. Θεωρούμε όμως ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμα και εποικοδομητικά για το συγκεκριμένο Οργανισμό τόσο σε επίπεδο βαθύτερης κατανόησης όλων όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή την πολυσύνθετη οργανωτική πραγματικότητα όσο και σε επίπεδο αξιοποίησής τους. Πιστεύουμε λοιπόν ότι θα είχε τόσο πρακτικό όσο και επιστημονικό ενδιαφέρον το παρόν ερευνητικό σχέδιο να εφαρμοστεί και σε άλλα οργανωτικά περιβάλλοντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abric, J.-C. (1984). La créativité des groupes. Στο S. Moscovici (Επιμ.), *Psychologie Sociale*. Paris: PUF.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30–43.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-587.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. και Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T. και Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 630-640.
- Anderson, N. R. και West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39 (10), 834-840.
- Boden, M. A. (1995). Creativity and Unpredictability. *Stanford Humanities Review*, 4 (2), 123-139.
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind: myths and mechanisms*. London, N.Y.: Routledge.
- Bommer, M. και Jalajas, D. (2002). The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada. *R&D Management*, 32 (5), 379-386.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

- Bruner, J. (1974). *Beyond the Information Given: Studies in the Psychology of Knowing*. J. Anglin (Επιμ.). London: Allen and Unwin.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a system view of creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. και Sawyer, K. (1995). Shifting the Focus From Individual to Organizational Creativity. Στο C. Ford και D. Gioia (Επιμ.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage Publications.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Drach-Zahavy, A., Somech, A., Granot, M. και Spitzer, A. (2004). Can we win them all? Benefits and costs of structured and flexible innovation-implementations. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 217-234.
- Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6 (4), 195-205.
- El-Murad, J. και West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44 (2), 188-201.
- Feist, G. J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Feldman, D. H. (1988). Creativity: dreams, insights, and transformations. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Ford, C. (1995). Creativity is a Mystery: Clues from the Investigators' Notebooks. Στο C. Ford και D. Gioia (Επιμ.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage Publications.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1112-1142.
- Ford, C. (2000). Creative Developments in Creativity Theory. *Academy of Management Review*, 25 (2), 284-285.

- Ford, C. και Gioia, D. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, 26 (4), 705-732.
- Gardner, H. (1988). Creative lives and creative works: a synthetic scientific approach. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Gruber, H. E. και Wallace, D. B. (1999). The case study method and evolving systems approach for understanding unique creative people at work. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. Mc Graw-Hill.
- Hennessey, B. (2003). The Social Psychology of Creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 4 (3), 253-271.
- Hennessey, B. και Amabile, T. (1988). The conditions of creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Hickey, M. (2001). An Application of Amabile's Consensual Assessment Technique for Rating the Creativity of Children's Musical Compositions. *Journal of Research in Music Education*, 49 (3), 234-44.
- Horn, D. και Salvendy, G. (2006). Consumer-Based Assessment of Product Creativity: A Review and Reappraisal. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16 (2), 155-175.
- Houtz, J. C. και Krug, D. (1995). Assessment of Creativity: Resolving a Mid-Life Crisis. *Educational Psychology Review*, 7 (3), 269-300.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. και Britz, A. (2000-1). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 171-184.
- Janssen, O., van de Vliert, E. και West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Kaufmann, G. (2004). Two Kinds of Creativity-But Which Ones? *Creativity and Innovation Management*, 13 (3), 154-165.
- Kerr, B. και Gagliardi, C. (2003). Measuring Creativity in Research and Practice. Στο S. J. Lopez και C. R. Snyder (Επιμ.), *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington, D C: American Psychological Association.

- Kristensson, P. και Norlander, T. (2003). The Creative Product and the Creative Processes in Virtual Environments. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 32-40.
- Lapierre, J. και Giroux, V. P. (2003). Creativity and Work Environment in a High-Tech Context. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 11-23.
- Lemaine, G., Kastarsztein, J και Personnaz, B. (1999). Κοινωνική διαφοροποίηση. Στο Σ. Παπαστάμου (επιμ.) *Διομαδικές Σχέσεις*, 235-270. Αθήνα: Οδυσσέας. [Πρωτοδημοσιεύτηκε στο H. Tajfel (επιμ.) (1978) *Differentiation between social groups*. London: Academic Press].
- Lubart, T. (1999). Creativity Across Cultures. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Mathisen, G. E. και Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16 (1), 119-140.
- Martindale, C. (1999). Biological Bases of Creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Μπεχράκης, Θ. (1999). *Πολυδιάστατη ανάλυση δεδομένων*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνης.
- Mumford, M. και Gustafson, S. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103 (1), 27-43.
- Nemeth, C. (1987). Au-déla de la conversion: formes de pensée et prise de decision. Στο S. Moscovici και G. Mugny *Psychologie de la conversion*. Cousset, Suisse: Delval.
- Nemeth, C. J., Personnaz, M., Personnaz, B. και Goncalo, J. A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity: a study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34, 365-374.
- Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Oldham, G. και Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- O'Quin, K. και Besemer, S. (2006). Using the Creative Product Semantic Scale as a metric for results-oriented business. *Creativity and Innovation Management*, 15 (1), 34-44.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

- Pearce, C. L. και Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259–278.
- Pirola-Merlo, A. και Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235–257.
- Plucker, J. A. και Renzulli, J. S. (1999). Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Politis, J. D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of the ‘Stimulant’ Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2 (2), 23-34.
- Reiter-Palmon, R. και Illies, J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 55-77.
- Rosenfeld, R. και Servo, J. C. (1990). Facilitating innovation in large organizations. Στο M. West και J. Farr (Επιμ.), *Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
- Shalley, C. (2002). How Valid and Useful is the Integrative Model for Understanding Work Groups' Creativity and Innovation? *Applied Psychology*, 51 (3), 406- 410.
- Shalley, C., Zhou, J. και Oldham, G. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30 (6), 933-958.
- Shalley, C. και Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-53.
- Simonton, D. (1988). Creativity, leadership, and chance. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Simonton, D. (1999). Creativity from a Historiometric Perspective. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Simonton, D. (2004). *Creativity in science: change, logic, genius, and zeitgeist*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. και Lubart, T. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

- Sundgren, M. και Styhre, A. (2003). Creativity—A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development. *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), 145-161.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J.-E. και Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35 (4), 359-374.
- Tardif, T. και Sternberg, R (1988). What do we know about creativity? Στο R Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Torrance, P. E. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. Στο R Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Ward, T. B., Smith, S. M. και Finke, R. A. (1999). Creative Cognition. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Weisberg, R. (1988). Problem solving and creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- West, M. (1995). Creative Values and Creative Visions in Teams at Work. Στο C. Ford και D. Gioia (Επιμ.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage Publications.
- West, M. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51 (3), 355-387.
- West, M. και Farr, J. (1990). Innovation at work. Στο M. West και J. Farr (Επιμ.), *Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
- West, M., Hirst, G., Richter, A. και Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 269–299.
- White, A. και Smith, B. (2001). Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale. *Journal of Advertising Research*, 41 (6), 27-34.

- Williamon, A., Thompson, S., Lisboa, T. και Wiffen, C. (2006). Creativity, originality, and value in music performance. In I. Deliège και G. Wiggins (Επιμ.), *Musical Creativity: Multidisciplinary Research in Theory and Practice*. Hove, UK: Psychology Press.
- Williams, W. και Yang, L. (1999). Organizational Creativity. Στο R. Sternberg (Επιμ.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. και Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Αναλογία κατηγοριών απασχολούμενων σε κάθε Τμήμα του Οργανισμού στον πληθυσμό και το δείγμα της έρευνας¹⁰²

Τμήμα Οργανισμού	Κατηγορία απασχολούμενων	Πληθυσμός		Δείγμα	
		Συχνότητες	Ποσοστά %	Συχνότητες	Ποσοστά %
Κεντρική Διεύθυνση					
Τμήμα 1	Κατηγορία Α	0	0	0	0
	Κατηγορία Β	21	35	3	50
	Κατηγορία Γ	1	2	0	0
	Κατηγορία Δ	28	47	3	50
Τμήμα 2	Κατηγορία Α	0	0	0	0
	Κατηγορία Β	8	26	1	33
	Κατηγορία Γ	0	0	0	0
	Κατηγορία Δ	23	74	2	67
Τμήμα 3					
Υπομήμα Α	Κατηγορία Α	0	0	0	0
	Κατηγορία Β	16	94	2	100
	Κατηγορία Γ	0	0	0	0
	Κατηγορία Δ	1	6	0	0
Υπομήμα Β	Κατηγορία Α	0	0	0	0
	Κατηγορία Β	7	54	1	50
	Κατηγορία Γ	0	0	0	0
	Κατηγορία Δ	6	46	1	50
Τμήματα					
Α΄	Κατηγορία Α	34	13	4	16
	Κατηγορία Β	104	40	9	36
	Κατηγορία Γ	103	40	9	36
	Κατηγορία Δ	18	7	2	8
Β΄	Κατηγορία Α	64	33	3	18
	Κατηγορία Β	43	22	4	24
	Κατηγορία Γ	78	40	5	29
	Κατηγορία Δ	8	4	5	29

¹⁰² Δεν περιγράφονται ορισμένα υπομήματα της Κεντρικής Διεύθυνσης του Οργανισμού τα οποία λόγω του μικρού μεγέθους τους σε αριθμό απασχολούμενων δεν αντιπροσωπεύονται στο δείγμα της έρευνας. Επίσης, δεν αναφέρεται κανένα στοιχείο για την κατηγορία του βοηθητικού προσωπικού καθώς, όπως ήδη αναφέραμε, δεν συμπεριλήφθηκε στο δείγμα μας.

Γ'	Κατηγορία Α	35	24	3	30
	Κατηγορία Β	50	35	3	30
	Κατηγορία Γ	49	34	2	20
	Κατηγορία Δ	4	28	0	0
Δ'	Κατηγορία Α	24	39	3	43
	Κατηγορία Β	19	31	2	29
	Κατηγορία Γ	15	24	2	29
	Κατηγορία Δ	4	6	0	0
Ε'	Κατηγορία Α	9	19	1	25
	Κατηγορία Β	12	26	1	25
	Κατηγορία Γ	22	47	2	50
	Κατηγορία Δ	3	6	0	0
ΣΤ'	Κατηγορία Α	36	23	4	22
	Κατηγορία Β	23	15	2	11
	Κατηγορία Γ	88	56	9	50
	Κατηγορία Δ	11	7	1	6
Ζ'	Κατηγορία Α	9	64	1	50
	Κατηγορία Β	1	7	0	0
	Κατηγορία Γ	2	14	0	0
	Κατηγορία Δ	2	14	1	50

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις απαντήσεων όλων των θεμάτων που διερευνούν την πρόσληψη ευρύτερα του Οργανισμού σε σχέση με τον οργάνωση της δράσης και της επικοινωνίας¹⁰³

Πρόταση	M	S.D.
1. Η θέση μου στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες, ρόλους και κανόνες.	4,35	1,717
3. Γενικότερα στον οργανισμό υπάρχει μια φιλοσοφία διαλόγου και συζήτησης μεταξύ των απασχολούμενων για διάφορα θέματα ή διαφωνίες που προκύπτουν.	5,08	1,463
4. Είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που πρέπει να ενεργήσω σε κάθε περίπτωση προκειμένου να διεκπεραιώσω το έργο μου στον οργανισμό.	5,09	1,563
5. Γνωρίζω το αντικείμενο της εργασίας των υπολοίπων απασχολούμενων στο συγκεκριμένο Τμήμα ή στην Ομάδα του οργανισμού στην οποία ανήκω.	5,49	1,515
10. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν τελικά δε γίνεται να εφαρμοστούν.	5,24	1,541
19. Στον οργανισμό υπάρχουν ξεκάθαρα καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται	4,85	1,732
20. Η διατύπωση μιας διαφορετική άποψης για την καλύτερη επιτέλεση ενός έργου ή μιας λειτουργίας του οργανισμού δεν εκτιμάται θετικά αν έρχεται σε αντίθεση με ό,τι ήδη συμβαίνει στον οργανισμό.	3,16	1,628
24. Γνωρίζω γενικά το έργο πολλών απασχολούμενων στον οργανισμό παρόλο που δεν συνεργάζομαστε ή δεν ανήκουμε στην ίδια Ομάδα ή Τμήμα.	5,10	1,559
25. Είναι εύκολο να ενημερωθώ για διάφορες δράσεις ή έργα που γίνονται στον οργανισμό.	5,11	1,541
26. Κάθε εργαζόμενος-η στον οργανισμό έχει την πλήρη ευθύνη του έργου του/της.	4,87	1,496
30. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν η υλοποίησή τους μπορεί να απαιτεί αλλαγές στην οργάνωση κάποιων δραστηριοτήτων, έργων ή λειτουργιών του οργανισμού.	4,80	1,567
31. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν.	5,09	1,597
35. Η φιλοσοφία του οργανισμού είναι να υπάρχει ένα γενικότερο κλίμα συναίνεσης.	5,67	1,512
42. Κάθε απασχολούμενος-η στον οργανισμό απαιτείται για την επιτέλεση του έργου του/της να συνεργάζεται με απασχολούμενους-ες σε άλλα Τμήματα ή Ομάδες του οργανισμού.	4,14	1,906
44. Οι επικεφαλής των διαφόρων Τμημάτων ή Ομάδων πιστεύω ότι συνεργάζονται πολύ στενά μεταξύ τους.	4,24	1,601
53. Στα διάφορα Τμήματα ή Ομάδες του οργανισμού ανά τακτά διαστήματα γίνονται συναντήσεις για την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων ή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος/ζητήματος.	4,95	1,545

¹⁰³ Υπενθυμίζουμε ότι χρησιμοποιήθηκε μια επαβάθμια κλίμακα όπου 1 σημαίνει απόλυτη διαφωνία και 7 απόλυτη συμφωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις απαντήσεων όλων των θεμάτων που διερευνούν την πρόσληψη της οργάνωσης της δράσης και της επικοινωνίας στο «μικρόκοσμο» των απασχολούμενων στον Οργανισμό¹⁰⁴

Πρόταση	M	S.D.
2. Ενημερώνομαι από και συζητώ με τον/ την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό για τα σημαντικά έργα και την πορεία της συγκεκριμένης Ομάδας ή του Τμήματος στο οποίο ανήκουμε.	5,36	1,711
6. Για την επιτέλεση του έργου μου συνεργάζομαι στον οργανισμό κυρίως με απασχολούμενους-ες που ανήκουν στην Ομάδα ή το Τμήμα στο οποίο ανήκω και εγώ.	5,65	1,556
8. Δε συζητώ με συναδέλφους μου διάφορα ζητήματα που με απασχολούν σχετικά με το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.	2,53	1,852
11. Δε θα διαφωνήσω ανοιχτά με έναν/μία συνάδελφο ακόμη και όταν πιστεύω ότι πρόκειται για την καλύτερη επιτέλεση του έργου που πρέπει να φέρω σε πέρας.	2,89	1,716
12. Την πλήρη ευθύνη του αποτελέσματος της εργασίας μου την φέρει ο/η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό.	3,19	2,028
13. Με απασχολούμενους-ες που δεν ανήκουμε στην ίδια Ομάδα ή Τμήμα του οργανισμού έρχομαι σε επαφή μόνο για τη διεκπεραίωση ή επίλυση πρακτικών ή άλλων διοικητικών προβλημάτων/ζητημάτων.	3,93	2,017
14. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στη δουλειά μου μπορώ να βασιστώ στον/στην αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό ο/η οποίος-α θα προσπαθήσει να με βοηθήσει να το επιλύσω.	5,42	1,810
15. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό.	6,25	1,133
16. Στα πλαίσια του Τμήματος ή της Ομάδας στην οποία ανήκω γίνονται ανά τακτά διαστήματα συναντήσεις για την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων ή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος/ζητήματος.	4,79	1,821
21. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό γνωρίζει τα προβλήματα και τις ιδιαίτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζω κατά την επιτέλεση του έργου μου.	5,24	1,755
23. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τους/τις συναδέλφους του Τμήματος ή της Ομάδας στην οποία ανήκω.	6,26	1,018
27. Σε ένα ενδεχόμενο πρόβλημα που θα ανακύψει σχετικά με το έργο μου μπορώ να βασιστώ στην υποστήριξη των συναδέλφων μου.	5,53	1,216
33. Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις εκτός εργασιακού πλαισίου με άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον Οργανισμό ¹⁰⁵ .	5,30	1,530
34. Έχω ελευθερία για δράση και αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου μου.	5,89	1,239
36. Όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα με το έργο μου πρώτα απευθύνομαι σε έναν/μία αρμόδιο συνάδελφο και στη συνέχεια αν χρειαστεί στον/στην αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό.	5,33	1,856
39α. Αλληλεπιδρώ και ανταλλάσσω πληροφορίες κυρίως με ανώτερους-ες σε σχέση με τη θέση μου στον οργανισμό.	4,75	1,936

¹⁰⁴ Όπως έχουμε αναφέρει η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν επαβάθμια κλίμακα όπου 1=απόλυτη διαφωνία και 7= απόλυτη συμφωνία.

¹⁰⁵ Η συγκεκριμένη μεταβλητή προέκυψε από τη συνένωση δυο προτάσεων με παρόμοιο περιεχόμενο (33, 60) και χάριν ευκολίας στην παρουσίαση των στοιχείων διατηρήσαμε τον αριθμό της μιας εκ των δυο προτάσεων. Οι προτάσεις αυτές αφορούσαν την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων εκτός εργασιακού πλαισίου με απασχολούμενους στον Οργανισμό που είτε συνεργάζονταν πολύ στενά με τους ερωτώμενους (πρωτότυπη ερώτηση 33) είτε δε συνεργάζονταν τόσο στενά (πρωτότυπη ερώτηση 60). Οι δυο αυτές προτάσεις είχαν δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας α=. 794 και για το λόγο αυτό αποφασίσαμε να τις ενσωματώσουμε σε μια νέα μεταβλητή που θα καλύπτει το περιεχόμενο και των δυο η οποία προέκυψε από το μέσο όρο των απαντήσεων των υποκειμένων στις δυο αυτές προτάσεις. Εδώ λοιπόν παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της νέας αυτής μεταβλητής που διαμορφώσαμε και η οποία χαριστικά ονομάζεται πρόταση 33.

39β. Αλληλεπιδρώ και ανταλλάσσω πληροφορίες κυρίως με απασχολούμενους-ες στο Τμήμα ή στην Ομάδα στην οποία ανήκω.	5,67	1,554
39γ. Αλληλεπιδρώ και ανταλλάσσω πληροφορίες κυρίως με απασχολούμενους-ες σε άλλα Τμήματα ή Ομάδες του οργανισμού.	3,33	1,836
45. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό μου ασκεί αυστηρή και συστηματική επόπτευση στο πώς θα επιτελέσω το έργο μου.	3,68	2,095
46. Όταν έρχομαι σε αντιπαράθεση ή διαφωνία με έναν/μία συνάδελφο, αυτή αφορά περισσότερο θέματα που σχετίζονται με τη μεταξύ μας επαγγελματική σχέση/συνεργασία.	5,12	1,780
47. Θα διαφωνήσω ανοιχτά με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό όταν έχω μια διαφορετική πρόταση ή άποψη για την καλύτερη επίτευξη του έργου μου.	5,88	1,250
48. Με τους/τις συναδέλφους που συνεργαζόμαστε σε καθημερινή ή τακτική βάση οργανώνουμε από κοινού το έργο μας.	5,19	1,706
55. Ενημερώνομαι από και συζητώ με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό για τα σημαντικά έργα και την πορεία του οργανισμού.	4,69	1,713
56. Έχω ελευθερία δράσης και αυτονομία για το πώς θα οργανώσω το έργο μου.	5,96	1,178
58α. Για να διεκπεραιώσω το έργο μου πρέπει να συνεργαστώ με άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό σε καθημερινή ή τακτική βάση.	4,56	2,136
58β. Για να διεκπεραιώσω το έργο μου πρέπει να συνεργαστώ με άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό σε περιστασιακή βάση.	4,36	2,001
58γ. Για να διεκπεραιώσω το έργο μου πρέπει να συνεργαστώ με άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό μόνο για την ανεύρεση ή συγκέντρωση περιορισμένων στοιχείων ή πληροφοριών.	3,78	2,037
59. Οι όποιες διαφωνίες ή αντιπαραθέσεις έχω με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό αφορούν κυρίως θέματα που σχετίζονται με τη μεταξύ μας επαγγελματική σχέση/συνεργασία.	5,32	1,695

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις απαντήσεων όλων των θεμάτων που διερευνούν την πρόσληψη του έργου που επιτελεί κάθε συμμετέχοντας στον Οργανισμό¹⁰⁶

Πρόταση	M	S.D.
7. Το έργο μου στον οργανισμό είναι έργο ρουτίνας.	2,46	1,827
17 Οι συνάδελφοι με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση πιστεύω ότι θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.	5,27	1,277
18. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι δε θεωρεί πως το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.	2,52	1,686
22. Η επιτέλεση τού έργου μου στον οργανισμό απαιτεί να δοκιμάζω διάφορες νέες ιδέες και να ανακαλύπτω νέους τρόπους να οργανώνω ή να διεκπεραιώνω τη δουλειά μου.	5,97	1,267
28 Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω πως θεωρεί ότι για την καλύτερη διεκπεραίωση του έργου μου μέσα στον οργανισμό απαιτείται να ακολουθώ συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες ενέργειες.	4,94	1,643
29. Το έργο μου στον οργανισμό δεν το βρίσκω προκλητικό για μένα, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά μου.	2,79	1,994
32. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό θεωρώ ότι εκτιμά το έργο μου στον οργανισμό.	5,85	1,196
37. Το έργο που πρέπει να φέρω σε πέρας είναι πολύ εκτεταμένο/απαιτητικό και ο χρόνος που διαθέτω περιορισμένος.	4,97	1,606
38. Το έργο μου στον οργανισμό δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη συνολική λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού.	3,13	1,755
40. Το έργο μου στον οργανισμό δεν απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων και ξεκάθαρα προσδιορισμένων εργασιών προκειμένου να επιτευχθεί.	3,63	1,913
41. Οι συνάδελφοί μου πιστεύω πως δε θεωρούν ότι το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.	2,61	1,579
43. Δεν έχω περιθώρια για λάθη στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.	4,57	1,862
50. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.	5,57	1,238
51. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση θεωρώ ότι δεν εκτιμούν το έργο μου στον οργανισμό.	2,38	1,482
52. Το έργο μου στον οργανισμό το βρίσκω ενδιαφέρον.	6,14	1,172
54. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω πως θεωρεί ότι δεν επιτρέπεται να κάνω λάθη ή καθυστερήσεις στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.	4,44	1,846
57. Η διοίκηση θεωρώ ότι εκτιμά το έργο μου μέσα στον οργανισμό.	5,28	1,220

¹⁰⁶ Οι προτάσεις και σε αυτή την εννοιολογική ενότητα αξιολογήθηκαν στη βάση μιας επαβάθμιας κλίμακας μέτρησης όπου 1 σημαίνει απόλυτη διαφωνία και 7 απόλυτη συμφωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Διαστάσεις πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού και παραγόμενων ιδεών

Διαστάσεις	Ιδιοτιμές	Ποσοστά επί συνολικής αδράνειας	Αθροιστικά ποσοστά
1	0,3937	15,75	15,75
2	0,3537	14,15	29,90
3	0,3066	12,27	42,16
4	0,3031	12,13	54,29
5	0,2512	10,05	64,34
6	0,2330	9,32	73,66
7	0,2135	8,54	82,20
8	0,1754	7,02	89,21
9	0,1559	6,24	95,45
10	0,1137	4,55	100,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Αριθμητικά αποτελέσματα πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης ευρύτερα του Οργανισμού και παραγόμενων ιδεών

Κατηγορίες	Βάρη	Συντεταγμένες		Συνεισφορά σε κατασκευή αξόνων		Ποιότητα απεικόνισης	
		1	2	1	2	1	2
συνηθισμένη ιδέα	5,303	0,71	0,22	6,84	0,75	0,14	0,01
συνηθισμένη ιδέα για Οργανισμό	3,409	-0,94	0,43	7,57	1,77	0,14	0,03
δημιουργική ιδέα για Οργανισμό	4,545	-0,84	-0,56	8,07	4,10	0,16	0,07
δημιουργική ιδέα	9,848	0,39	0,25	3,76	1,71	0,10	0,04
ουτοπική ιδέα	1,894	-0,32	-1,33	0,50	9,52	0,01	0,15
όχι διάλογος/ενημέρωση/συμμετοχή	1,894	2,72	-0,72	35,50	2,77	0,60	0,04
ουδέτερος διάλογος/ενημέρωση/συμμετοχή	3,030	-0,87	-2,03	5,83	35,33	0,10	0,57
διάλογος/ενημέρωση/συμμετοχή	20,076	-0,12	0,37	0,80	7,95	0,06	0,57
αυστηρές διαδικασίες/κανόνες/αρμοδιότητες	15,530	0,09	0,22	0,31	2,15	0,01	0,08
ουδέτερες διαδικασίες/κανόνες/αρμοδιότητες	5,303	0,35	0,01	1,68	0,00	0,03	0,00
χαλαρές διαδικασίες/κανόνες/αρμοδιότητες	4,167	-0,78	-0,83	6,46	8,15	0,12	0,14
αρνητική αντιμετώπιση νέου/διαφορετικού	3,030	0,98	-1,57	7,41	21,24	0,13	0,34
ουδέτερη αντιμετώπιση νέου/διαφορετικού	5,303	0,76	-0,07	7,79	0,07	0,16	0,00
θετική αντιμετώπιση νέου/διαφορετικού	16,667	-0,42	0,31	7,48	4,48	0,35	0,19

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Διαστάσεις πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης «ενδομηματικής πραγματικότητας» και παραγόμενων ιδεών

Διαστάσεις	Ιδιοτιμές	Ποσοστά επί συνολικής αδράνειας	Αθροιστικά ποσοστά
1	0,4535	18,14	18,14
2	0,3272	13,09	31,23
3	0,3048	12,19	43,42
4	0,2917	11,67	55,09
5	0,2491	9,97	65,05
6	0,2333	9,33	74,38
7	0,2121	8,48	82,87
8	0,1919	7,68	90,54
9	0,1424	5,69	96,24
10	0,0940	3,76	100,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Αριθμητικά αποτελέσματα πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης «ενδομηματικής πραγματικότητας» και παραγόμενων ιδεών

Κατηγορίες	Βάρη	Συντεταγμένες		Συνεισφορά σε κατασκευή αξόνων		Ποιότητα απεικόνισης	
		1	2	1	2	1	2
συνηθισμένη ιδέα	5,303	-0,07	0,28	0,06	1,31	0,00	0,02
συνηθισμένη ιδέα για Οργανισμό	3,409	0,75	-0,70	4,25	5,13	0,09	0,08
δημιουργική ιδέα για Οργανισμό	4,545	0,54	0,45	2,91	2,79	0,06	0,04
δημιουργική ιδέα	9,848	-0,39	-0,33	3,35	3,35	0,10	0,07
ουτοπική ιδέα	1,894	-0,40	1,13	0,67	7,34	0,01	0,10
αρνητικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η	1,136	-3,09	-0,37	24,00	0,47	0,46	0,01
ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η	4,167	0,09	0,57	0,07	4,09	0,00	0,06
θετικό κλίμα συνεργασίας με ανώτερο-η	19,697	0,16	-0,10	1,12	0,59	0,10	0,04
όχι αυτονομία έργου	1,894	-0,38	-1,63	0,59	15,46	0,01	0,22
ουδέτερη αυτονομία έργου	2,652	-1,90	0,74	21,21	4,48	0,43	0,07
αυτονομία έργου	20,455	0,28	0,05	3,58	0,19	0,36	0,01
αρνητικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	0,758	-3,69	-3,28	22,70	24,93	0,42	0,34
ουδέτερο κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	1,515	-1,92	2,53	12,35	29,62	0,24	0,41
θετικό κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	22,727	0,25	-0,06	3,16	0,24	0,63	0,04

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Διαστάσεις πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης επιτελούμενου έργου και παραγόμενων ιδεών

Διαστάσεις	Ιδιοτιμές	Ποσοστά επί συνολικής αδράνειας	Αθροιστικά ποσοστά
1	0,4590	18,36	18,36
2	0,3613	14,45	32,81
3	0,3097	12,39	45,20
4	0,2963	11,85	57,05
5	0,2752	11,01	68,05
6	0,2216	8,86	76,92
7	0,2084	8,34	85,25
8	0,1526	6,10	91,36
9	0,1188	4,75	96,11
10	0,0973	3,89	100,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

Αριθμητικά αποτελέσματα πολυδιάστατης ανάλυσης πολλαπλών αντιστοιχιών για τη σχέση πρόσληψης επιτελούμενου έργου και παραγόμενων ιδεών

Κατηγορίες	Βάρη	Συντεταγμένες		Συνεισφορά σε κατασκευή αξόνων		Ποιότητα απεικόνισης	
		1	2	1	2	1	2
συνηθισμένη ιδέα	5,303	0,24	0,09	0,68	0,11	0,02	0,00
συνηθισμένη ιδέα για Οργανισμό	3,409	-0,56	1,10	2,36	11,44	0,05	0,19
δημιουργική ιδέα για Οργανισμό	4,545	-0,79	0,26	6,16	0,83	0,14	0,01
δημιουργική ιδέα	9,848	0,14	-0,87	0,40	20,68	0,01	0,49
ουτοπική ιδέα	1,894	1,52	1,69	9,54	14,95	0,19	0,23
όχι αναγνώριση έργου	1,515	1,43	-1,87	6,80	14,60	0,13	0,22
ουδέτερη αναγνώριση έργου	2,273	2,28	0,44	25,66	1,19	0,52	0,02
αναγνώριση έργου	21,212	-0,35	0,09	5,55	0,44	0,67	0,04
όχι ενδιαφέρον έργο	0,758	3,67	1,01	22,26	2,12	0,42	0,03
ουδέτερα ενδιαφέρον έργο	1,894	1,58	-1,53	10,34	12,31	0,21	0,19
ενδιαφέρον έργο	22,349	-0,26	0,10	3,26	0,57	0,56	0,08
όχι λάθη	12,121	0,33	0,28	2,91	2,55	0,10	0,07
ουδέτερα λάθη	4,167	0,00	0,70	0,00	5,70	0,00	0,10
λάθη	8,712	-0,46	-0,72	4,06	12,50	0,11	0,28

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητή-έ κυρία-ε,

η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια της άσκησής μου ως οργανωτική ψυχολόγος στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας» του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

Το ερωτηματολόγιο που χορηγείται στα πλαίσια της έρευνας συγκροτήθηκε στα πλαίσια της διδακτορικής μου διατριβής. Σκοπό έχει να διερευνήσει παραμέτρους του οργανωτικού περιβάλλοντος που φαίνεται να σχετίζονται με το φαινόμενο της οργανωτικής δημιουργικότητας.

Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε ειλικρινά και αυθόρμητα σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, χωρίς να παραλείψετε καμία.

Να έχετε υπόψη σας ότι το ερωτηματολόγιο είναι **αυστηρά ανώνυμο** και φυσικά δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Άννα Αναστασοπούλου
Υποψήφια διδάκτωρ Τμήματος Ψυχολογίας
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Παρακαλώ εκφράστε το βαθμό συμφωνίας-διαφωνίας σας για καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις επιλέγοντας μια τιμή από το 1 (Διαφωνώ) έως το 7 (Συμφωνώ).

1. Η θέση μου στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες, ρόλους και κανόνες.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

2. Ενημερώνομαι από και συζητώ με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό για τα σημαντικά έργα και την πορεία της συγκεκριμένης Ομάδας, του Εργαστηρίου, του Ινστιτούτου ή του Τμήματος στο οποίο ανήκουμε.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

3. Γενικότερα στον οργανισμό υπάρχει μια φιλοσοφία διαλόγου και συζήτησης μεταξύ των απασχολούμενων για διάφορα θέματα ή διαφωνίες που προκύπτουν.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

4. Είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που πρέπει να ενεργήσω σε κάθε περίπτωση προκειμένου να διεκπεραιώσω το έργο μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

5. Γνωρίζω το αντικείμενο της εργασίας των υπολοίπων απασχολούμενων στο συγκεκριμένου Τμήμα, Εργαστήριο ή στην Ομάδα του οργανισμού στην οποία ανήκω.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

6. Για την επιτέλεση του έργου μου συνεργάζομαι στον οργανισμό κυρίως με απασχολούμενους-ες που ανήκουν στην Ομάδα, το Εργαστήριο ή το Τμήμα στο οποίο ανήκω και εγώ.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

7. Το έργο μου στον οργανισμό είναι έργο ρουτίνας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

8. Δε συζητάω με συναδέλφους μου διάφορα ζητήματα που με απασχολούν σχετικά με το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

9. Την ευθύνη για τις αποφάσεις και τα έργα που παράγονται σε κάθε Ερευνητική Ομάδα, Ομάδα Έργου, Εργαστήριο ή επιμέρους Τμήμα τη φέρει ο/η υπεύθυνος-η της Ομάδας, του Έργου, του Εργαστηρίου ή του Τμήματος.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

10. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν τελικά δε γίνεται να εφαρμοστούν.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

11. Δε θα διαφωνήσω ανοιχτά με έναν/μία συνάδελφο ακόμη και όταν πιστεύω ότι πρόκειται για την καλύτερη επιτέλεση του έργου που πρέπει να φέρω σε πέρας.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

12. Την πλήρη ευθύνη του αποτελέσματος της εργασίας μου την φέρει ο/η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ
---------	---	---	---	---	---	---	---	---------

13. Με απασχολούμενους-ες που δεν ανήκουμε στην ίδια Ομάδα, Εργαστήριο ή Τμήμα του οργανισμού έρχομαι σε επαφή μόνο για τη διεκπεραίωση ή επίλυση πρακτικών ή άλλων διοικητικών προβλημάτων/ζητημάτων.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

14. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στη δουλειά μου μπορώ να βασιστώ στον/στην αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό ο/η οποίος-α θα προσπαθήσει να με βοηθήσει να το επιλύσω.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

15. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

16. Στα πλαίσια του Τμήματος, Ινστιτούτου, Εργαστηρίου ή της Ομάδας στην οποία ανήκω γίνονται ανά τακτά διαστήματα συναντήσεις για την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων ή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος/ζητήματος.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

17. Οι συνάδελφοι με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση πιστεύω ότι θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

18. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι δε θεωρεί πως το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

19. Στον οργανισμό υπάρχουν ξεκάθαρα καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

20. Η διατύπωση μιας διαφορετικής άποψης για την καλύτερη επιτέλεση ενός έργου ή μιας λειτουργίας του οργανισμού δεν εκτιμάται θετικά αν έρχεται σε αντίθεση με ό,τι ήδη συμβαίνει στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

21. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό γνωρίζει τα προβλήματα και τις ιδιαίτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζω κατά την επιτέλεση του έργου μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

22. Η επιτέλεση τού έργου μου στον οργανισμό απαιτεί να δοκιμάζω διάφορες νέες ιδέες και να ανακαλύπτω νέους τρόπους να οργανώνω ή να διεκπεραιώνω τη δουλειά μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

23. Υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με τους/τις συναδέλφους του Τμήματος, Εργαστηρίου ή της Ομάδας στην οποία ανήκω.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

24. Γνωρίζω γενικά το έργο πολλών απασχολούμενων στον οργανισμό παρόλο που δεν συνεργαζόμαστε ή δεν ανήκουμε στην ίδια Ομάδα, Εργαστήριο ή Τμήμα.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

25. Είναι εύκολο να ενημερωθώ για διάφορες δράσεις ή έργα που γίνονται στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

26. Κάθε απασχολούμενος-η στον οργανισμό έχει την πλήρη ευθύνη του έργου του/της.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

27. Σε ένα ενδεχόμενο πρόβλημα που θα ανακύψει σχετικά με το έργο μου μπορώ να βασιστώ στην υποστήριξη των συναδέλφων μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

28. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω πως θεωρεί ότι για την καλύτερη διεκπεραίωση του έργου μου μέσα στον οργανισμό απαιτείται να ακολουθώ συγκεκριμένες και ξεκάθαρα προσδιορισμένες ενέργειες.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

29. Το έργο μου στον οργανισμό δεν το βρίσκω προκλητικό για μένα, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

30. Οι νέες ιδέες και προτάσεις εκτιμώνται από τον οργανισμό ακόμη και αν η υλοποίησή τους μπορεί να απαιτεί αλλαγές στην οργάνωση κάποιων δραστηριοτήτων, έργων ή λειτουργιών του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

31. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

32. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό θεωρώ ότι εκτιμά το έργο μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

33. Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις εκτός εργασιακού πλαισίου με ορισμένους-ες συναδέλφους που συνεργαζόμαστε καθημερινά ή περιστασιακά στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

34. Έχω ελευθερία για δράση και αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

35. Η φιλοσοφία του οργανισμού είναι να υπάρχει ένα γενικότερο κλίμα συναίνεσης.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

36. Όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα με το έργο μου πρώτα απευθύνομαι σε έναν/μία αρμόδιο συνάδελφο και στη συνέχεια αν χρειαστεί στον/στην αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

37. Το έργο που πρέπει να φέρω σε πέρας είναι πολύ εκτεταμένο/απαιτητικό και ο χρόνος που διαθέτω περιορισμένος.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

38. Το έργο μου στον οργανισμό δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη συνολική λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

39. Αλληλεπιδρώ και ανταλλάσσω πληροφορίες κυρίως με:

α) ανώτερους-ες σε σχέση με τη θέση μου στον οργανισμό

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

β) απασχολούμενους-ες στο Τμήμα, Ινστιτούτο, Εργαστήριο ή στην Ομάδα στην οποία ανήκω

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

γ) απασχολούμενους-ες σε άλλα Τμήματα, Ινστιτούτα, Εργαστήρια ή Ομάδες του οργανισμού

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

40. Το έργο μου στον οργανισμό δεν απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων και ξεκάθαρα προσδιορισμένων εργασιών προκειμένου να επιτευχθεί.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

41. Οι συνάδελφοί μου πιστεύω πως δε θεωρούν ότι το έργο μου είναι ιδιαίτερα απαιτητικό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

42. Κάθε απασχολούμενος-η στον οργανισμό απαιτείται για την επιτέλεση του έργου του/της να συνεργάζεται με απασχολούμενους-ες σε άλλα Τμήματα, Ινστιτούτα, Εργαστήρια ή Ομάδες του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

43. Δεν έχω περιθώρια για λάθη στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

44. Οι επικεφαλής των διαφόρων Τμημάτων, Ινστιτούτων, Εργαστηρίων ή Ομάδων πιστεύω ότι συνεργάζονται πολύ στενά μεταξύ τους.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

45. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό μου ασκεί αυστηρή και συστηματική επόπτευση στο πώς θα επιτελέσω το έργο μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

46. Όταν έρχομαι σε αντιπαράθεση ή διαφωνία με έναν/μία συνάδελφο, αυτή αφορά περισσότερο θέματα που σχετίζονται με τη μεταξύ μας επαγγελματική σχέση/συνεργασία.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

47. Θα διαφωνήσω ανοιχτά με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό όταν έχω μια διαφορετική πρόταση ή άποψη για την καλύτερη επιτέλεση του έργου μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

48. Με τους/τις συναδέλφους που συνεργαζόμαστε σε καθημερινή ή τακτική βάση οργανώνουμε από κοινού το έργο μας.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

49. Την ευθύνη για τις αποφάσεις και τα έργα που παράγονται σε Τμήματα ή Ινστιτούτα τη φέρει ο/η αντίστοιχος επικεφαλής.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

50. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω ότι θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό το έργο που επιτελώ στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

51. Οι απασχολούμενοι-ες στον οργανισμό με τους οποίους συνεργάζομαι σε καθημερινή ή τακτική βάση θεωρώ ότι δεν εκτιμούν το έργο μου στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

52. Το έργο μου στον οργανισμό το βρίσκω ενδιαφέρον.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

53. Στα διάφορα Τμήματα, Ινστιτούτα, Εργαστήρια ή Ομάδες του οργανισμού ανά τακτά διαστήματα γίνονται συναντήσεις για την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων ή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος/ζητήματος.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

54. Ο/Η αμέσως ανώτερός-ή μου στον οργανισμό πιστεύω πως θεωρεί ότι δεν επιτρέπεται να κάνω λάθη ή καθυστερήσεις στη δουλειά μου λόγω της φύσης του έργου που επιτελώ.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

55. Ενημερώνομαι από και συζητώ με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό για τα σημαντικά έργα και την πορεία του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

56. Έχω ελευθερία δράσης και αυτονομία για το πώς θα οργανώσω το έργο μου.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

57. Η διοίκηση θεωρώ ότι εκτιμά το έργο μου μέσα στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

58. Για να διεκπεραιώσω το έργο μου πρέπει να συνεργαστώ με άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό:

α) σε καθημερινή ή τακτική βάση

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

β) σε περιστασιακή βάση

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

γ) μόνο για την ανεύρεση ή συγκέντρωση περιορισμένων στοιχείων ή πληροφοριών

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

59. Οι όποιες διαφωνίες ή αντιπαράθεσεις έχω με τον/την αμέσως ανώτερό-ή μου στον οργανισμό αφορούν κυρίως θέματα που σχετίζονται με τη μεταξύ μας επαγγελματική σχέση/συνεργασία.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

60. Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις εκτός εργασιακού πλαισίου με ορισμένους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό παρόλο που δεν συνεργαζόμαστε στενά εντός του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις επιλέγοντας την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

1. Είχατε τον τελευταίο χρόνο κάποια (ή κάποιες) δική σας καινούργια ή πρωτότυπη και χρήσιμη, κατά τη γνώμη σας, ιδέα/πρόταση που να αφορούσε:

α) κάποιο νέο έργο (π.χ. έρευνα, προϊόν, υπηρεσία κ.ο.κ.) Ναι ☐ Όχι ☐

β) την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου που επιτελείτε στον οργανισμό Ναι ☐ Όχι ☐

γ) την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση γενικότερα κάποιας δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου του οργανισμού; Ναι ☐ Όχι ☐

ή άλλο:.....

Αν απαντήσατε Όχι σε όλα τα παραπάνω και δεν προσθέσατε κάτι άλλο, συνεχίστε στη σελίδα 9.

Αν απαντήσατε Ναι σε κάποιο από τα παραπάνω ή προσθέσατε κάτι άλλο, συνεχίστε με τις ερωτήσεις που ακολουθούν...

2. Φέρνοντας στο μυαλό σας την ιδέα/πρόταση εκείνη που θεωρείτε πιο πρωτότυπη, χρήσιμη και που σας προκάλεσε τη μεγαλύτερη έκπληξη απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

2.1 Αυτή η ιδέα/πρόταση σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες εντάσσεται:

- ☐ αφορούσε κάποιο νέο έργο
- ☐ αφορούσε την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση του έργου μου
- ☐ αφορούσε την καλύτερη οργάνωση ή εκτέλεση γενικότερα κάποιας δραστηριότητας, λειτουργίας ή έργου του οργανισμού
- ☐ άλλο:.....

2.2 Αυτή την ιδέα/πρόταση τη σκεφτόμουν για πρώτη φορά.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

2.3 Παρόλο που μπορεί να χρειαζόταν να αντιμετωπιστούν διάφορα ζητήματα, πιστεύω ότι η συγκεκριμένη ιδέα/πρόταση θα μπορούσε να εφαρμοστεί/υλοποιηθεί στα πλαίσια του οργανισμού.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

2.4 Θεωρώ ότι θα υπήρχε σημαντικό όφελος από την εφαρμογή ή υιοθέτηση της συγκεκριμένης ιδέας/πρότασης.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

2.5 Δεν γνωρίζω να έχει ξαναγίνει ή να γίνεται κάτι ανάλογο/παρόμοιο στον οργανισμό.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

2.6 Γνωρίζω να συμβαίνει κάτι ανάλογο/παρόμοιο σε άλλους οργανισμούς.

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ

2.7 Ενημερώθηκε η διεύθυνση του Τμήματος/Ινστιτούτου στο

οποίο απασχολείστε για αυτή την ιδέα/πρόταση;

Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω ☐

2.8 Υιοθετήθηκε ή πρόκειται να υλοποιηθεί από τη διεύθυνση του

Τμήματος/Ινστιτούτου στο οποίο απασχολείστε αυτή η

ιδέα/πρόταση;

Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω ☐

2.9 Εσείς ενσωματώσατε αυτή την ιδέα/πρόταση στην οργάνωση ή εκτέλεση του

έργου ή των καθηκόντων σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

2.10 Αναφέρατε σε ή συζητήσατε με κάποιον-α απασχολούμενο-η στον οργανισμό

αυτή την καινούργια ιδέα/πρόταση;

Ναι ☐ Όχι ☐

2.10α **Αν Ναι**, αυτός-ή (-οί/-ές) ήταν (μπορείτε να σημειώσετε πάνω από μια κατηγορίες):

☐ ο/η αμέσως ανώτερός-ή σας στον οργανισμό

- Εξέλαβα θετική αντίδραση: Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Απόλυτα

☐ άλλος-η (-οι/-ες) συνάδελφος (-οι) από το συγκεκριμένο Τμήμα, Ινστιτούτο, Εργαστήριο ή την

Ομάδα στην οποία ανήκετε στον οργανισμό

- Εξέλαβα θετική αντίδραση: Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Απόλυτα

☐ άλλος-η (-οι/-ες) συνάδελφος (-οι) από άλλο Τμήμα, Ινστιτούτο, Εργαστήριο ή Ομάδα του

οργανισμού

- Εξέλαβα θετική αντίδραση: Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Απόλυτα

☐ άλλο:.....

- Εξέλαβα θετική αντίδραση: Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Απόλυτα

2.10β **Αν Όχι**, για ποιον από τους παρακάτω λόγους δεν αναφέρατε την ιδέα/πρότασή σας (μπορείτε να σημειώσετε πάνω από μια κατηγορίες):

☐ δε θα ήταν εύκολο να εφαρμοστεί

☐ δε θα έδειχνε κανείς ενδιαφέρον

☐ δε θα υπήρχε κανένα όφελος για σας από αυτή την πρωτοβουλία

☐ δεν είχατε διαθέσιμο χρόνο για να την επεξεργαστείτε καλύτερα

☐ άλλο:.....

Παρακαλώ συμπληρώστε τα ακόλουθα στοιχεία.

Φύλο: Γυναίκα ☐ Άνδρας ☐

Ηλικία:.....

- Εκπαίδευση: ☐ Υποχρεωτική εκπαίδευση
☐ Απολυτήριο λυκείου
☐ Απόφοιτος-η τεχνικής ή άλλης επαγγελματικής σχολής
☐ Προπτυχιακός-η φοιτητής-τρια
☐ Απόφοιτος-η Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.
☐ Μεταπτυχιακός-η φοιτητής-τρια
☐ Υποψήφιος-α διδάκτορας
☐ Κάτοχος τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών
☐ Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

Θέση Εργασίας:.....

Τμήμα ή Ινστιτούτο στο οποίο εντάσσεστε:.....

Επιμέρους Τμήμα, Εργαστήριο ή Ομάδα στην οποία εντάσσεστε:.....

Εποπτεύετε τη δουλειά άλλων απασχολούμενων στον οργανισμό; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν Ναι αριθμός:.....

Η δουλειά σας εποπτεύεται από άλλους-ες απασχολούμενους-ες στον οργανισμό; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν Ναι αριθμός:.....

Χρόνια που απασχολείστε στον οργανισμό σε αυτή τη θέση:.....

Χρόνια που απασχολείστε γενικά στον οργανισμό:.....

Χρόνια που απασχολείστε γενικότερα (και εκτός οργανισμού) σε αυτή τη θέση εργασίας:.....

- Η απασχόλησή σας στον οργανισμό έχει το χαρακτήρα: ☐ Μόνιμης απασχόλησης
☐ Περιοδικής απασχόλησης
☐ Προσωρινής απασχόλησης
☐ Πρακτικής άσκησης
☐ Άλλο:.....