



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο  
Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Οι εργασιακές ομάδες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και η πορεία  
διαμόρφωσης του συμμετοχικού καινοτομικού κλίματος.**

**Ρόκκου Αικατερίνη**

**Κόρινθος, Νοέμβριος 2016**



**Department of Political Studies and International Relations - University  
of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**Workgroups in Local Governance and the heading towards  
the formulation of a participative innovative climate.**

**Rokkou Aikaterini**

**Corinth, November 2016**

## Ευχαριστίες

Προσαράζοντας στον προορισμό κι αυτής της φοιτητικής προσπάθειας, διακατέχομαι από την ανάγκη να ανακαλέσω στον νου και την καρδιά, τις ατυχίες, τις δυσκολίες, τις προκλήσεις, οι οποίες δεν μεγιστοποιούν απλώς την αξία του μόχθου που καταβλήθηκε, αλλά την αξία της φοιτητικής αυτής πορείας. Κάθε έκπληξη, είτε ευχάριστη, είτε δυσάρεστη, επανενεργοποιούσε τον μηχανισμό περίσωσης κάθε εναπομείναςας δυνατότητας για την επίτευξη του σκοπού, που εξ αρχής ετέθη. Σε αυτή τη διαδρομή όμως, κεντρική θέση στον νου και την καρδιά έχει η θύμηση όλων εκείνων με τους οποίους συμπορεύθηκα και μου συμπαραστάθηκαν. Η απόδοση των ευχαριστιών προς εκείνους που με οποιοδήποτε τρόπο εισέφεραν στην περάτωση της προσπάθειάς μου, είναι το λιγότερο που θα μπορούσα να κάνω για να τους εκφράσω τη συγκίνηση και την ειλικρινή και βαθύτατή μου εκτίμηση.

Πρώτος σε αυτή την πορεία, δε θα μπορούσε να είναι άλλος από τον επιβλέποντα καθηγητή μου, ο κύριος Κυρίτσης Ιωάννης, τον οποίο ολόκαρδα ευχαριστώ για την αμέριστη, απαράβλητη κατανόηση και συμπαράσταση, κυρίως όμως για την προθυμία ανάληψης αυτού του ρόλου. Παράλληλα, υπήρξε στυλοβάτης του μεταπτυχιακού μας προγράμματος και είχα την ευκαιρία να εμπνευστώ από την υπομονή, την επιμονή, τη δύναμη και τη δημιουργικότητα που επέδειξε στο συντονισμό του νέου αυτού εγχειρήματος. Τον ευχαριστώ πραγματικά, βαθύτατα και ταπεινά, όχι μόνο για την επίβλεψη του πονήματός μου, αλλά για τη συνολική του προσφορά στο μεταπτυχιακό μας εγχείρημα. Θα ήταν επίσης μέγιστη παράλειψη εάν δεν αναφερόμουν στην κυρία Γκουντουλούδη Ματίνα, για τη δική της συμβολή στην απρόσκοπτη φοίτησή μου, για κάθε διευκόλυνση και διευθέτηση, για το άριστο επίπεδο των υπηρεσιών που παρείχε. Την ευχαριστώ, πραγματικά, θερμά.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για τη στήριξη και διαρκή υπομονή που επιδεικνύει, χρόνια τώρα, στον φοιτητικό μου αγώνα. Γιάννη, Κωνσταντίνε-Σέργιε, Αθανασία- Βάκχη, ελπίζω να καταφέρω κάποια στιγμή να σταθμίσω τις στιγμούλες που μου έχετε αφιερώσει, τις στιγμούλες που απουσίαζα από κοντά σας, τις στιγμούλες που η σκέψη σας, η συμπαράστασή σας, η υπομονή σας, με όπλιζε με θάρρος, να συνεχίζω να δημιουργώ και να μάχομαι για την αξιοπρεπή περάτωση κάθε προσπάθειάς μου. Λυγίζω πραγματικά από συγκίνηση, στη σκέψη ότι κι εσείς αποτελείτε αναπόσπαστο μέρος κάθε φοιτητικού μου εγχειρήματος.

Τέλος, μεσούσης της φοιτητικής μου πορείας, ο άνθρωπος που στήριζε κάθε μου βήμα από την ημέρα της γέννησής μου και κάθε μου μετέπειτα απόφαση, έφυγε από κοντά μου, αφήνοντας πίσω του δυσαναπλήρωτο κενό. Είναι ο άνθρωπος που στο παρελθόν, αναζητώντας καλύτερη τύχη, ταξίδεψε στην άλλη άκρη του κόσμου και είχε την πεποίθηση, ότι ο αγώνας, όσο μακρύς και δύσκολος κι αν είναι, θα κριθεί από την αξιοπρέπεια και το ήθος που επιδεικνύουμε στη διάρκειά του. Πήρε τον δρόμο του ταξιδιού χωρίς γυρισμό, σε κείνο το ταξίδι που η μνήμη είναι αυτή που χαρίζει στον καθένα την ευφημία που του αναλογεί. Σε σένα αφιερώνω κάθε τι από τούτη δω την πολύ ταπεινή συνεισφορά, στη διερεύνηση της μεγάλης Δημιουργίας, αυτή που είναι γύρω μας και μέσα μας.

Δε θα σε ξεχάσω ποτέ

*Στον πατέρα μου  
που μου μάθαινε  
την αξία του ταξιδιού*

## Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων -Γραφημάτων

Περίληψη .....	1
Abstract .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	3
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	6
1.2.1 Ιστορική αναδρομή. Σπουδαιότητα διερεύνησης του δημιουργικού-καινοτομικού φαινομένου. ....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	13
2.1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	13
2.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση. Ορισμοί. Δημιουργικότητα. ....	13
2.2 Θεωρίες Δημιουργικότητας.....	19
2.2.1 Συστατική θεωρία της Δημιουργικότητας.....	19
2.2.2 Η θεωρία επένδυσης της δημιουργικότητας.....	20
2.3 Παράγοντες στο ατομικό επίπεδο .....	21
2.4 Παράγοντες στο εργασιακό-οργανωσιακό επίπεδο .....	22
2.5 Καινοτομία .....	25
2.6 Οργανωσιακό – ομαδικό εργασιακό κλίμα καινοτομίας .....	32
2.7 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα .....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	38
3.1 Μεθοδολογία έρευνας .....	38
3.2 Στατιστική ανάλυση.....	40
3.3 Αποτελέσματα Έρευνας.....	42
3.3.1 Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (ανάλυση παραγόντων) .....	42
3.3.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	46
3.3.3 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου .....	48
3.3.4 Συσχετίσεις Υποκλιμάκων.....	54
3.3.5 Συζήτηση – Περιορισμοί της έρευνας- Προτάσεις.....	55
3.4 Συμπεράσματα.....	58

Βιβλιογραφία.....	60
Παράρτημα.....	66

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1. Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων) – ιδιοτιμές ...	42
Πίνακας 3.2. Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων)-χωρίς περιστροφή.....	43
Πίνακας 3.3 Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων)- με περιστροφή.....	44
Πίνακας 3.4. Συντελεστές αξιοπιστίας των υποκλιμάκων.....	46
Πίνακας 3.5. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	47
Πίνακας 3.6. Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου.....	48
Πίνακας 3.7. Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τα δημογραφικά - εργασιακά χαρακτηριστικά.....	50
Πίνακας 3.8. Φύλο και υποκλίμακες του ερωτηματολογίου.....	53
Πίνακας 3.9. Συσχετίσεις υποκλιμάκων.....	54

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων -Γραφημάτων**

Διάγραμμα 3.1. Γραφική παράσταση ιδιοτιμών.....	45
Γράφημα 3.2. Ποσοστιαία βαρύτητα των επιμέρους διαστάσεων σε σχέση με το μέγιστο δυνατό κάθε διάστασης (υποκλίμακας).....	49
Γράφημα 3.3. Συμμετοχική ασφάλεια και αριθμός ατόμων στην ομάδα.....	52



# **Οι εργασιακές ομάδες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και η πορεία διαμόρφωσης του συμμετοχικού καινοτομικού κλίματος.**

**Σημαντικοί όροι: δημιουργικότητα, καινοτομία, κλίμα καινοτομίας σε εργασιακές ομάδες**

## **Περίληψη**

Η παρουσίαση των επιστημονικών ευρημάτων στο πεδίο της δημιουργικότητας και της καινοτομίας οριοθετεί το ευρύτερο πλαίσιο κατανόησης του ζητήματος που μας απασχολεί. Σε αυτό το πλαίσιο δίδονται βασικά στοιχεία που περιγράφουν την ιδιότητα και την εκδήλωση του φαινομένου στο ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Μεταξύ των δημιουργικών και καινοτομικών εκφάνσεων, προκρίνουμε το φαινόμενο του κλίματος που ευνοεί την καινοτομία στο ομαδικό εργασιακό επίπεδο. Με μια πιο διεισδυτική ματιά, περικλείουμε στο ερευνητικό πλέον πλαίσιο του ζητήματος, τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας ανταποκρίνεται στην εμφύσηση της καινοτομικής συμπεριφοράς. Σε αυτό το πεδίο η ερευνητική μας συλλογιστική θεμελιώνεται στη βάση της θεωρίας των τεσσάρων παραγόντων του West(1990), με την υπόθεση ότι καθορίζουν την έκταση στην οποία οι ομάδες είναι ικανές να διαμορφώσουν το κλίμα καινοτομίας στις εργασιακές τους δραστηριότητες.

Κεντρικό μέλημα του πονήματος είναι η εξέταση των εργασιακών ομάδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς αυτές ενορχηστρώνουν τη συμβολή της κάλυψης του ποιοτικού, λειτουργικού και κοινωνικού ελλείμματος, την ώρα που η τρέχουσα οικονομική δυσπραγία έχει πλήξει καίρια τη δυναμική της δημόσιας λειτουργίας. Η προσαρμογή στα νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα καθίσταται επιτακτική με την εφαρμογή καινοτομιών που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών και τοπικών φορέων. Η ανάδειξη του κλίματος που ευνοεί την καινοτομία, αποτελεί το εφαλτήριο για τη συστηματοποίηση των μεθοδεύσεων ενίσχυσης του ομαδικού εργασιακού πυρήνα, από τον οποίο εκπορεύονται οι δημιουργικές ιδέες, ώστε να μετουσιωθούν σε καινοτομικές επινοήσεις.

# **Workgroups in Local Governance and the heading towards the formulation of a participative innovative climate.**

**Keywords: creativity, innovation, workgroup innovation climate**

## **Abstract**

The presentation of the scientific findings in the field of creativity and innovation, marks the broad boundaries of the issue's comprehensive context in which we are involved. In this context main data are given in order to describe the property and the externalization of the phenomenon through the individual, team and organizational level. Among creative and innovative occurrences, we distinguish the phenomenon of climate that enhances innovation in the team work level. Taking a closer look, we encapsulate in the issue's investigative context the way the public sector responds to the facilitation of innovative behavior. In this field our investigative reasoning is found on the basis of West's (1990) four factor theory, under the hypothesis that those factors determine the extent in which teams are able to form the innovation climate in their work activities.

Central aim of the exertion is the investigation of work groups in local governance, as they orchestrate the healing of the qualitative, functional and social deficit, while the economic current sparsity has stroke crucially the public operation. The adaptation to the new socioeconomic conditions becomes imperative by applying innovations that ensure the viability of organizations and local settings. The designation of the climate that enhances innovation, constitutes the springboard for the systematization of the methods that reinforce the team working core, from which creative ideas flow, in order to transubstantiate into innovative inventions.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Εισαγωγή

Πολυάριθμες είναι οι δημιουργικές και καινοτομικές δραστηριότητες που επισυμβαίνουν στη σύγχρονη εποχή, με κύριες και επιφανέστερες εκείνες οι οποίες διακρίνονται για την υπεροχή της οικονομικής και τεχνολογικής τους συνεισφοράς. Ωστόσο, στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα η αναδίφηση τέτοιων επιτευγμάτων δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, αν κρίνει κανείς τη θέση που λαμβάνει η χώρα στην παγκόσμια και ευρωπαϊκή κατάταξη με βάση τον δείκτη καινοτομίας<sup>1</sup>. Στον πυρήνα αυτών των δραστηριοτήτων κεντρικό ρόλο κατέχουν τα άτομα που εγείρουν συστηματικά ή συγκυριακά διαδικασίες, επιφέροντας επιτεύγματα και ιδιοφυείς επινοήσεις οι οποίες επηρεάζουν θετικά τις ποικίλες εκφάνσεις του δημόσιου και ιδιωτικού βίου. Ο ρόλος του δημιουργού, εκτός από θεμελιώδη στη διεκπεραίωση των δημιουργικών διενεργειών, κρίνεται αξιοπρόσεκτος, ιδίως όταν ο ίδιος γίνεται παραγωγός, αποδέκτης, και κοινωνός ενός αγαθού, του οποίου η ευρύτητα της αποδοχής του ξεπερνά κατά πολύ τον ίδιο, και φορές, λαμβάνει παγκόσμια διάσταση. Ανάλογη και μη εξαιρετέα, είναι η θετική ανταπόκριση του κοινού σε τέτοια επιτεύγματα, η οποία προδήλως εξηγεί αφενός, την ικανοποίηση και χρησιμότητα που αντλείται από αυτά για την κάλυψη των ευρύτερων αναγκών, αφετέρου, την ανάγκη εξακολούθησης της ανάληψης δημιουργικών ρόλων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Καθώς λοιπόν η δημιουργικότητα εδράζεται στην απαρχή κάθε επινοήσης, χρηστικής, διανοητικής, συμβολικής, - η οποία δύναται να ικανοποιεί είτε τις βασικές μας ανάγκες, είτε τις ανώτερες, που συντελούν στον αυτοπροσδιορισμό, την αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωσή μας- θα ήταν ευλογοφανής η συνειδητή και συστηματική επιδίωξή της από τον καθένα. Εντούτοις, η αντίληψη που είναι διαδεδομένη από κοινού στο παρελθόν και το παρόν, κυρίως μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '70 (Amabile & Pillemer, 2012), είναι ότι οι δημιουργικές συμπεριφορές εκπροσωπούν μία υπερβατική ικανότητα (Bink, & Marsh, 2000, σ. 59) η οποία υπολείπεται στο να εκδηλωθεί στους πολλούς, εξαιρουμένων εκείνων που τη 'διαθέτουν' έμφυτα, ώστε να είναι σε θέση να ενεργοποιούν αυτή την ψυχολογική διαδικασία. Κατ'

---

<sup>1</sup> Περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται στο Παράρτημα.

αναλογία, ενισχυόταν και η άποψη ότι τα μεγάλα επί παραδείγματι οικονομικά και τεχνολογικά επιτεύγματα, δεν αποτελούν ‘κοινή υπόθεση’, παρά μόνο κάποιων πεφωτισμένων ατόμων που το όνομά τους έχει καταγράψει η Ιστορία, ώστε να μνημονεύονται εσαεί.

Παρόμοια, η αρχαιοελληνική τελετουργική δοξασία επίκλησης της Μούσας για τη διέγερση της υπερβατικής, μυσταγωγικής δημιουργικής έμπνευσης, δεν απέχει πολύ από την σύγχρονη διαδεδομένη αντίληψη της εξαιρετικότητας της δημιουργικής συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, η τότε θεοσοφία η οποία απαιτούσε την αναγκαία παρέμβαση ανώτερων οντοτήτων, των θεοτήτων, στην έγερση της δημιουργίας και δράσης των θνητών, απηχεί σε ένα βαθμό την εξιδανικευμένη άποψη, που επιβιώνει ως τις μέρες μας, για τη σπανιότητα και δυσκολία εκδήλωσης της δημιουργικότητας, η οποία δέχεται ότι αποτελεί προνόμιο των ιδιοφυών και ταλαντούχων ατόμων.

Σύμφωνα με την έρευνα όμως, η δημιουργικότητα είναι μία ψυχολογική γνωστική διαδικασία. Και είναι πιθανό ότι η διάδοση της παραπάνω εξιδανικευμένης προσέγγισης σε βάρος της επιστημονικής, ότι έχει ανακόψει σε ένα βαθμό, τουλάχιστον στο εγγύτερο παρελθόν, αν όχι μέχρι σήμερα, τη συστηματοποίηση της καλλιέργειας και ανάπτυξης της δημιουργικότητας, καθότι από αρκετούς θεωρήθηκε ότι αποτελούσε προνόμιο λίγων. Χαρακτηριστική είναι η άποψη του Clapp (2016), ότι η συμμετοχή στη δημιουργικότητα δεν αποτελεί επιλογή, λόγω των διαδεδομένων αφηγήσεων οι οποίες αναφέρονται σε άτομα με τα οποία πολλοί νέοι άνθρωποι θεωρούν ότι δεν φέρουν ομοιότητες. Οι Bink και Marsh (2000), αποδίδουν τη διάδοση αυτών των εξιδανικευμένων απόψεων, κυρίως στο ότι οι δημιουργικές συμπεριφορές διαλανθάνουν ενός ξεκάθαρα ορισμού και επιπροσθέτως στο ότι η δημιουργική συμπεριφορά δεν έχει ενσταλαχθεί στις πεποιθήσεις ως προϊόν περισσότερων γενικών ικανοτήτων που θα μπορούσαν να κατέχονται από πολλούς. Προς ενίσχυση της θέσης τους, κάνουν χρήση του παραδείγματος της ‘καμήλας και του άχυρου’ του Weisberg<sup>2</sup> (Weisberg, 1993; όπως αναφέρεται σε Bink & Marsh, 2000), μέσω του οποίου επισημάνθηκε εμφιατικά η μετακύλιση της προσοχής από το μέσο της δημιουργίας- δράσης, στο εκπληκτικό αποτέλεσμα που αυτό προκάλεσε, θέλοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο να δείξουν ότι ένα εντυπωσιακό επίτευγμα μπορεί να επισυμβεί με τη χρήση συνηθισμένων μέσων.

---

<sup>2</sup> Ο Weisberg αναφέρει έναν αγγλικό ιδιωματοισμό που έχει τις ρίζες του σε μια Αραβική παροιμία, σύμφωνα με την οποία περιγράφεται ευτράπελα το σπάσιμο της πλάτης μιας καμήλας με ένα άχυρο. Η παροιμία συνοψίζεται στην ιδιωματική φράση, “*The straw that breaks the camel’s back*”.

Συνεπώς, η συνειδητοποίηση ότι τα άτομα θα πρέπει να επιζητούν τον δημιουργικό αντίκτυπο των πράξεών τους και να απομακρύνονται από την πεποίθηση περί δημιουργικότητας, ελέω μιας έμφυτης υπεροχής που 'ξεφεύγει' από το κανονικό εύρος των ανθρωπίνων γνωστικών ικανοτήτων, θα αποτελέσει ένα μεγάλο βήμα στη μεταστροφή της εξιδανικευμένης διάστασης που έχει λάβει η έννοια της δημιουργικότητας. Όσο απλοϊκό, ευτράπελο και φανταστικό κι αν είναι το παράδειγμα του Weisberg, μεθοδεύει την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να αντιλαμβάνεται κανείς τη συμμετοχή του στη δημιουργία, έτσι ώστε αυτή να διευρυνθεί, καλλιεργηθεί και αναπτυχθεί με απώτερο στόχο την υπηρεσία του κοινού καλού.

Με αυτό το πνεύμα επιχειρήθηκε η εκπόνηση τούτης της εργασίας που διαρθρώνεται σε τρία δομικά πεδία. Στην αρχή επιχειρείται μία όσο το δυνατόν, ευσύνοπτη απόδοση της πολύ εκτεταμένης βιβλιογραφικής θεωρητικής παραγωγής, των εννοιών 'δημιουργικότητα' και 'καινοτομία', με τη σειρά που αναφέρονται, καθώς συγκροτούν ένα διαδοχικό φαινόμενο. Επιχειρείται η εννοιολογική τους προσέγγιση και η αποτύπωση των κύριων χαρακτηριστικών, αλλά και των παραγόντων που επιδρούν ή δρουν ανασταλτικά στην ανάπτυξή τους. Εν συνεχεία, στο κύριο μέρος, αναπτύσσεται η διερευνητική διαδικασία με την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σύμφωνα τη θεωρία των τεσσάρων παραγόντων του West (1990). Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι των Anderson & West (1996) και ο πληθυσμός αναφοράς είναι οι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, συνεργάτες, σύμβουλοι, αλλά και αιρετοί οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εν γένει στις τοπικές κοινωνίες. Εν τέλει, στο τρίτο μέρος, παρατίθενται συμπερασματικά οι επισημάνσεις μας για την ερμηνεία των ευρημάτων της προσπάθειάς μας, έχοντας ως πυξίδα το επίπεδο των 'κλιματολογικών' καινοτομικών συνθηκών που επικρατούν στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση.

## 1.2 Σκοπός της έρευνας

### 1.2.1 Ιστορική αναδρομή. Σπουδαιότητα διερεύνησης του δημιουργικού-καινοτομικού φαινομένου.

Η δημιουργικότητα, ή οι δημιουργικές διαδικασίες, είναι μία κινητήριος δύναμη της αλλαγής. Αν αναλογιστούμε το πρώιμο απόφθεγμα του Ηράκλειτου, «τα πάντα ρει και ουδέν μένει», για τη διαρκή μεταβολή του κόσμου και των όντων του, τη μετάστασή τους από τη μια κατάσταση σε μια άλλη, μπορούμε σήμερα πλέον, έχοντας το πλεονέκτημα της παρατήρησης μιας μακράς ιστορικής εξελικτικής πορείας, να διαπιστώσουμε τη διαχρονικότητα και εγγύτητα της σχέσης της δημιουργικότητας με την αλλαγή.

Από την εποχή λοιπόν του ποιητή που έκανε επίκληση στη Μούσα, έχει γίνει πρόοδος στη γνώση και στην ευρύτερη ευαισθητοποίησή μας για την ενδυνάμωση της δημιουργικότητας και καινοτομίας. Οι Kampylis & Valtanen (2010) καταχωρίζουν σε τρεις χρονικές φάσεις την ιστορική εξέλιξη των αντιλήψεων περί δημιουργικότητας:

α) στη μεταφυσική εποχή (metaphysical era), από την αρχαιότητα μέχρι την αναγέννηση, κατά την οποία, οι λίγοι ευφυείς, μπορούσαν να δημιουργήσουν από το τίποτα, (*ex nihilo*) μέσω της θεϊκής παρέμβασης ή κάποιας άλλης έμπνευσης.

β) στην αριστοκρατική εποχή, από την Αναγέννηση μέχρι τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, κατά την οποία και πάλι, λίγοι χαρισματικοί ευφυείς θεωρούταν ότι μπορούσαν να δημιουργήσουν από κάτι.

γ) στη δημοκρατική εποχή, από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα και μέχρι σήμερα, κατά την οποία θεωρείται ότι ο καθένας δύναται να δημιουργήσει από οτιδήποτε.

Παρόμοια, ο Corazza (2016) περιγράφει την εξέλιξη των αντιλήψεων περί δημιουργικότητας, μέσω τριών κυμάτων, όπου κατά τον πρώτο κυματισμό, η δημιουργικότητα ως φαινόμενο ελιτισμού μεταβαίνει στον δεύτερο ως δημοκρατική πιθανότητα για εκείνους που είναι πρόθυμοι να την επιδιώξουν, για να καταλήξει στον τρίτο κυματισμό, ως αυστηρή αναγκαιότητα για κάθε ανθρώπινη ύπαρξη.

Συνάμα, εκτός από τη μακρά συνεισφορά της ψυχολογίας από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα και εντεύθεν, αλλά και άλλων επιστημών, έχουμε και την πρόσφατη εμφάνιση κινημάτων, όπως το *maker movement*. Έγινε δημοφιλές στις αρχές του 2005 και έδωσε το έναυσμα να επανεξετάσει κανείς το πλαίσιο της δημιουργικής

ευαισθητοποίησης, αποδίδοντας έμφαση στην αυτενέργεια της παρασκευής και διασκευής φυσικών αγαθών, και μιας πλειάδας παρεμφερών δραστηριοτήτων, κηρύττοντας στο μανιφέστο του ότι «έχουμε δημιουργηθεί για να δημιουργούμε»<sup>3</sup> (Hatch, 2013). Στο ίδιο πνεύμα κάνει την εμφάνισή της η τάση ‘Do It Yourself’ (DIY), η οποία έλαβε ιδιαίτερα θετική ανταπόκριση, ώστε το επιχειρηματικό ομώνυμο εγχείρημα της Αμερικανικής εταιρείας DIY, να ανέρχεται στην αξία των 700 δις δολαρίων.

Πολύ σύντομα όμως, έκανε την εμφάνισή της, ακόμη μία νέα τάση, η οποία απομακρύνθηκε από την πνευματική μοναχική εικόνα, του τρόπου τινά, πολυμήχανου εφευρέτη- δημιουργού, που σε ένα βαθμό ανέδειξε η DIY. Η νέα τάση, προτείνει την μετάβαση από την αυτενέργεια στη συνεργασία, από τον εαυτό, στους περισσότερους, και έλαβε την ονομασία ‘Do It Together’ (DIT). Αναδεικνύει δηλαδή, τη συλλογικότητα στη δημιουργία, προτρέπει την αναζήτηση βοήθειας και συμβουλών από άλλους, επιτρέπει την ώσμωση των στοιχείων της μάθησης, συμμετοχής, συνεργασίας, συνδημιουργίας, τα οποία ευχεραίνουν τις διαδικασίες και κάνουν προσπελάσιμα τα πιθανά εμπόδια σε ένα δημιουργικό εγχείρημα. Οι κινητοποιήσεις και τάσεις αυτές εκφράζουν σε ένα βαθμό μία ανερχόμενη δημιουργική μαζική κουλτούρα, η οποία είναι πιθανό ότι θα διευκολύνει την αρτιότερη και επιστημονικότερη πληροφόρηση του κοινού σε θέματα δημιουργικότητας και καινοτομίας.

Φαίνεται λοιπόν, ότι στο ευρύτερο χωροχρονικό μας πλαίσιο έχουν ωριμάσει θετικά οι συνθήκες, ώστε να εντείνουμε τις προσπάθειες εμφύσησης των δημιουργικών και συμμετοχικών αντιλήψεων για τη διεύρυνση της δημιουργικής βάσης και την ενδυνάμωσή της με δραστήρια και τολμηρά στελέχη. Ο Corazza (2016) αναφορικά με τη χρονική ωρίμανση, κάνει λόγο για το τρίτο κύμα που θα πρέπει να εξαπολυθεί, κατά το οποίο, όχι μόνο η δημιουργικότητα θα πρέπει να είναι απλώς προσβάσιμη σε όλους, αλλά θα πρέπει ουσιαστικά να αποτελεί την κύρια δεξιότητα και ταλέντο για όλες τις ανθρώπινες υπάρξεις. Την πομπώδη αυτή δήλωση σπεύδει να δικαιολογήσει μέσω της παρατήρησης των παρουσών τάσεων, οι οποίες χαρακτηρίζουν τη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας, αλλά και των προγνώσεων για τη μεσο- μακροπρόθεσμη εξέλιξή της (Corazza, 2016).

Η ευνοϊκή όμως δεκτικότητα του κοινού που προαναφέραμε, δεν θα πρέπει είναι ο μόνος λόγος για να ενεργοποιηθούμε σε μια τέτοια κατεύθυνση. Γύρω μας σοβούν

---

<sup>3</sup> Απόδοση της γράφουσας από το πρωτότυπο «we were made to make» Hatch, M. (2013). *The maker movement manifesto: rules for innovation in the new world of crafters, hackers, and tinkerers*. McGraw Hill Professional.

άκρως δυσεπίλυτα προβλήματα για τα οποία επιζητούνται λύσεις. Για να ξεπεραστεί αυτή η κρισιμότητα θα πρέπει να προσανατολιστούμε σε μια κατεύθυνση όπου οι νέες ιδέες και επινοήσεις θα υπηρετούν τις στοχεύσεις που προκρίνουμε, μεταξύ των οποίων κάποιες σηκώνουν βαρύτατα φορτία του παρελθόντος.

Υπάρχει με άλλα λόγια ένα ιστορικό πλαίσιο το οποίο δεν μπορούμε να αγνοήσουμε. Ζητήματα που εμφωλεύουν από τους νεότερους χρόνους, του σχηματισμού των εθνικών κρατών και των ομοιογενών κοινωνιών, τα οποία μετασχηματίζονται στη σύγχρονη εποχή λόγω της άρρυθμης παγκοσμιοποίησης και της ασύμμετρης μετανάστευσης, είναι διαρκή, με άμεσες επιπτώσεις στην ατομική και συλλογική ευημερία. Σποραδικά όμως υπήρξαν σταθμοί πολιτικοοικονομικών και τεχνολογικών αλμάτων στο ιστορικό συνεχές που ευνόησαν την ευζωία σε καθολικό επίπεδο. Παρά λοιπόν τα αναδύμενα και επίμονα προβλήματα με τα οποία η ανθρωπότητα συμπορεύεται εδώ και αιώνες, και με δεδομένες τις φωτεινές στιγμές της ανθρώπινης δημιουργίας και ευρηματικότητας, με τις οποίες όχι μόνο δόθηκαν λύσεις στον αγώνα της επιβίωσης, αλλά απογείωσαν την έκφραση και επικοινωνία, γίνεται όλο και πιο φανερό, ότι η ανάπτυξη των ιδεών και η δημιουργική υλοποίησή τους αποτελεί τον φανό στη χάραξη μιας πιο ελπιδοφόρας πορείας. Είναι πεποίθησή μας λοιπόν, ότι θα πρέπει να γίνουμε κοινωνοί μιας δημιουργικής- καινοτομικής κουλτούρας, η οποία στοχεύει στην αφύπνιση της δημιουργικής μας αντίληψης και τόλμης και θέτει στο επίκεντρο την ανάπτυξη ιδεών.

Είναι επίσης φανερό, ότι το όραμα και η στοχευμένη αποστολή της διαμόρφωσης μιας καθολικής ευημερίας προσκρούει σε πολλαπλά εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά καλούμαστε να υπερκεράσουμε από κάθε προγεφύρωμα, καθώς επιχειρείται μία πολυεπιστημονική και πολυεπίπεδη γεωγραφική προσέγγιση. Παγκόσμιοι και διηπειρωτικοί οργανισμοί, αλλά και ενώσεις κρατών και πολυεθνικές επιχειρήσεις, διοχετεύουν δυνάμεις και πόρους για την αντιμετώπιση πολιτικών και οικονομικών κρίσεων, παράλληλα με τη συνεισφορά σε επινοήσεις και ανακαλύψεις που φέρνουν τον άνθρωπο όλο και πιο κοντά στην αυτοολοκλήρωσή του. Η γεωγραφική όμως αυτή διεύρυνση των προσπαθειών ακολουθεί συνάμα και μία άλλη κατεύθυνση, περιορίζοντας τη δράση σε μικρότερες γεωγραφικές χωρικές ενότητες. Πλέον, αρκετή έμφαση αποδίδεται στον τρόπο που η κάθε τοπική κοινωνία, δύναται να συμβάλλει στην μακροημέρευση αλλά και καλυτέρευση της καθημερινότητάς της, λαμβάνοντας υπόψιν τα ιδιαίτερα μορφολογικά χαρακτηριστικά της, τα οποία προσδίδουν και την ιδιαιτερότητα στη φύση των προβλημάτων, αλλά και των πλεονεκτημάτων της. Σε αυτό



το τοπίο, ο ρόλος της συμβολής των τοπικών αυτοδιοικήσεων γίνεται προοδευτικά όλο και πιο δεσμευτικός και απαιτητικός, αναφορικά με τη θεσμική και ουσιαστική εγγύτητά τους στην ανάληψη των καθ' ύλην και κατά τόπο αρμοδιοτήτων τους.

Η δημιουργική τους αντιμετώπιση συναρτάται κυρίως στους τρόπους με τους οποίους οι ιδέες μετατρέπονται σε υλοποιήσιμες και βιώσιμες επινοήσεις με τη συμμετοχή ατομικών και συλλογικών πυρήνων. Καθώς λοιπόν στους σημαντικότερους πόρους των τοπικών αυτοδιοικήσεων, κορυφαία θέση κατέχουν οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή το ανθρώπινο και διανοητικό κεφάλαιο των τοπικών αυτών οργανισμών, το οποίο είναι καταλυτικό στην καινοτομία (Dakhli & De Clercq, 2004), θα πρέπει να στραφούμε σε αυτούς, προκειμένου να εντοπίσουμε τη δημιουργική – καινοτομική υποφώσκουσα δύναμη που ευνοεί τη βελτιωτική εξελικτική διαδικασία. Σημείο αναφοράς αποτελεί η αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η καινοτομία στις τρέχουσες συνθήκες του δημοσίου τομέα αφυπνίζεται, ενώ παράλληλα συνοδεύεται από την αναγνώριση ότι περισσότερες συστηματικές προσπάθειες χρειάζονται για την προώθηση της καινοτομίας, προκειμένου να διατηρηθούν υψηλά τα επίπεδα των κοινωνικών υπηρεσιών και να αντιμετωπισθούν οι οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις (Bloch & Bugge, 2013).

Σύμφωνα με την οργανωσιακού επιπέδου προσέγγιση, η καινοτομία δεν αφορά μόνο την ανάπτυξη ολόκληρων οργανισμών, αλλά και τη μεταμόρφωση των ατομικών εργασιακών ρόλων και την εφαρμογή νέων ιδεών σε εργασιακές ομάδες (West & Anderson, 1996). Η θέση αυτή κατ' επέκταση ανακλάται στα άτομα και τις ομάδες που υπηρετούν στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο ρόλος των ατόμων και των εργασιακών ομάδων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση θα αποτελέσει το στενό πλαίσιο στο οποίο θα εστιάσουμε την έρευνά μας, καθώς για τα ελλαδικά δεδομένα η έννοια της δημιουργικότητας και καινοτομίας δεν είναι βέβαιο ότι διαπνέει την επιχειρησιακή τους στόχευση και καθημερινή υπηρεσιακή λειτουργία.

Κάποια από τα ερωτήματα που προκύπτουν, στρέφονται γύρω από τη γενική ιδέα της προώθησης της δημιουργικότητας και καινοτομίας. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, φορμαλισμό και τυπολατρία - σε περιπτώσεις θα λέγαμε ακόμη και για 'τυπολαγνία'- το να διερωτάται κανείς για το επίπεδο καινοτόμησης στον εργασιακό του χώρο, μάλλον δεν είναι ιδιαίτερα σύνηθες. Και ακόμη και αν σποραδικά διαπιστώνονται περισσότερο ανήσυχες φωνές, οι οποίες εκφράζουν τη γενικότερη ανησυχία για τη διάσταση που λαμβάνει το δημιουργικό-καινοτομικό έλλειμμα, είναι μάλλον πιθανότερο ότι η συζήτηση περιορίζεται στην

υιοθέτηση της καινοτομίας τεχνολογικού χαρακτήρα, η οποία στη δημόσια και τοπική αυτοδιοίκηση νοείται ως χρήση των ΓΠΕ και των οποίων οι ωφέλειες είναι πλέον αδιαμφισβήτητες.

Στο εργασιακό περιβάλλον της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, υπό την πίεση των επειγουσών αναγκών, σε περιπτώσεις επιβάλλεται η άμεση εφαρμογή πρόχειρων και ‘πυροσβεστικών’ λύσεων σε διάφορα προβλήματα. Οι λύσεις αυτές, συνήθως έχουν διορθωτικό και όχι προληπτικό χαρακτήρα, δεν βασίζονται σε ένα μακρόπνοο σχεδιασμό, δεν έχουν ευρύτητα εφαρμογής και κατ’ επέκταση δεν αποτελούν καινοτομίες που μπορούν να διαδοθούν και να υιοθετηθούν και από άλλους, γιατί σχεδιάζονται και εκτελούνται μέσα σε λιγοστό χρόνο, σπασμωδικά και αποσπασματικά, επιφορτίζοντας συνήθως τα κόστη και τους προϋπολογισμούς. Στον αντίποδα, οι καινοτομίες θα πρέπει να διακρίνονται για την ευχρηστία, για την οικονομία χρόνου, πόρων και δυνάμεων, για να είναι αποτελεσματικές και να αυξάνουν την ικανοποίηση εργαζομένων και πολιτών. Θεωρούμε λοιπόν, ότι η δυσκολία κάλυψης μιας μακράς απόστασης που οδηγεί στην ενσωμάτωση και χρήση της καινοτομίας, δεν θα πρέπει να αποθαρρύνει την καινοτομική στόχευση, εμπρός στις ακατάπαυστες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.

Συνεπώς, ερωτήματα που προέρχονται από τις περισσότερο δύσπιστες φωνές, όπως το εάν συμμετέχουμε στο πλάσιμο ενός ‘δημιουργικού και καινοτομικού μύθου’, όπου πράττουμε αδιάφορα και ηττοπαθώς, επικαλούμενοι τις υπάρχουσες οικονομικές και κοινωνικές κυρίως αγκυλώσεις, δεν αποτελούν έκπληξη. Είναι όμως σημαντικά στο να δοθεί η αφορμή για τη διαμόρφωση ενός πλαισίου διερεύνησης, το οποίο αποτελεί μέρος των τοπικών αυτοδιοικητικών μεθοδεύσεων. Οι διαδικασίες πλέον λαμβάνουν συμμετοχικό χαρακτήρα και αποτυπώνονται και σε νέους θεσμούς, όπως ο θεσμός της δημόσιας διαβούλευσης. Η διαβούλευση γίνεται κατανοητή, ως μία διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του δημοσίου διαλόγου και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ποικίλων εμπλεκομένων, προκειμένου να χαραχθούν οι απαραίτητες πολιτικές, να τεθούν τα θεμέλια για μακροπρόθεσμους και εγγύτερους σχεδιασμούς, να καταγραφούν απόψεις και εισηγήσεις σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος και συγκεκριμένων τομέων. Η έννοια του σχεδιασμού έχει προοδευτικά μετατραπεί σε ένα σημαντικό μέσο για την κατανόηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών κρίσεων και καθώς αποτελεί το όχημα της αλλαγής, κάλλιστα μπορεί να συνεισφέρει σε αλλαγές που προσανατολίζονται σε μία βιώσιμη ανάπτυξη (Cucuzzella, 2015). Η σχέση του επίσης με τη δημιουργικότητα διευρύνεται, καθώς «ο σχεδιασμός χρειάζεται τη δημιουργικότητα για τον οραματισμό

και την κατασκευή, τη δόμηση, διαφορετικών μελλόντων» (Albrechts, 2005)<sup>4</sup>. Εφόσον λοιπόν οι τοπικές αυτοδιοικήσεις χρησιμοποιούν όλο και πιο συστηματικά αυτό το διαβουλευτικό συμμετοχικό εργαλείο, στην αντιμετώπιση κυρίως των δυσθεράπευτων στρεβλώσεων, είθισται το ερώτημα, πώς θα χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, εάν ο υπηρεσιακός τους πυρήνας δεν διαπνέεται από συμμετοχικό και δημιουργικό πνεύμα.

Κεντρική λοιπόν θέση και σε αυτή την αυτοδιοικητική διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, έχει η έννοια της συμμετοχής και της δημιουργικότητας, η οποία, παρόλο που δεν αποτελεί πανάκεια των ιδιαιτεροτήτων και αγκυλώσεων που προκύπτουν, δύναται να αποτελέσει το εφαλτήριο μιας ζωντανής, δημιουργικής διαδικασίας, μιας ευρύτερης δημιουργικής συμμετοχικής άσκησης της τοπικής κοινωνίας, στην οποία μεταξύ άλλων σημαντικό ρόλο θα παίζουν οι εργασιακοί πυρήνες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ακολούθως, καθώς οι αυτοδιοικητικές οργανωσιακές δομές απαρτίζονται από ομάδες, στις οποίες η ατομική και συλλογική διάσταση της συνεισφοράς αποτελούν τις συνιστώσες παραγωγής του συνολικού έργου, θεωρούμε ότι είναι σημαντικό να αναδειχθεί το κλίμα δημιουργικότητας- καινοτόμησης του ομαδικού επιπέδου οργανωσιακής λειτουργίας στην τοπική αυτοδιοίκηση. Εξάλλου, οι υπηρεσιακές ομάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης, είναι σε θέση και οφείλουν να παράγουν αγαθά, να παράσχουν υπηρεσίες, να προτείνουν βελτιώσεις, να ενορχηστρώσουν, ακόμη και να καθοδηγήσουν τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Οπότε ο ομαδικός εργασιακός χαρακτήρας αποτελεί το συνακόλουθο εσωτερικό ομόκεντρο πλαίσιο στο οποίο εστιάζει αυτή η διερεύνηση, προκειμένου να ριχθεί φως στην υφιστάμενη κατάσταση υπό την οποία δρουν αυτές οι ομάδες στην τοπική αυτοδιοίκηση. Εάν για παράδειγμα η ομαδική εργασία αποτελεί μία νεοεισαχθείσα έννοια- πρακτική σε μία διοικητική- κυβερνητική δομή, τότε αποτελεί καινοτομία, ανεξάρτητα από το εάν έχει ήδη εισαχθεί σε άλλες διοικητικές –κυβερνητικές δομές(West, 2002). Η ανάδειξη δηλαδή της ομαδικής εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση, είναι πιθανό σε περιπτώσεις να αποτελεί καινοτομία, όσο υπερβολικό κι αν ακούγεται αυτό, καθώς υπάρχουν φαινόμενα κατακερματισμού των αρμοδιοτήτων με ανάλογο κατακερματισμό των θέσεων και με εμφανείς επιδράσεις στην αποδυνάμωση της ομάδας.

---

<sup>4</sup>Ελεύθερη μετάφραση της γράφουσας, της φράσης «*Planning needs creativity to imagine and to construct (structurally) different futures*». (βλ. Περίληψη, Albrechts, L. (2005). Creativity as a drive for change. *Planning Theory*, 4(3), 247-269).

Προσφάτως, στον επιστημονικό χώρο, άρχισε να συζητείται η ιδέα της συμμετοχικής δημιουργικότητας (*participatory creativity*) από τον Clapp(2016), ο οποίος εδραιώνει τον συμμετοχικό προσανατολισμό, στη βάση μιας διαμοιραζόμενης προσέγγισης της εφευρετικότητας και καινοτομίας, η οποία απομακρύνεται από την εστίαση στα ανεξάρτητα ατομικά επιτεύγματα.

Μέσω αυτής της προσέγγισης το άτομο δεν χάνεται, απεναντίας, άτομα που συμμετέχουν στη δημιουργικότητα αναπτύσσουν χαρακτηριστικά συμμετοχής, τα οποία βασίζονται στις μοναδικές δεξιότητες και πολιτισμικές τους αντιλήψεις, τις οποίες μεταφέρουν στο έργο ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών. Η θεωρία αυτή θεμελιώνεται σε θεωρητικούς του παρελθόντος, οι οποίοι έχουν προτάξει, στο ζήτημα της δημιουργικότητας, μοντέλα βασιζόμενα στην ομαδική και συνεργατική διάσταση, δίνοντας έμφαση στους ποικίλους τρόπους με τους οποίους τα νέα άτομα και οι ενήλικες συμμετέχουν σε αυτή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα προαναφερόμενα και έχοντας ως πυξίδα τη συμμετοχική δημιουργικότητα, η πορεία σε αυτό το πόνημα χαράσσεται με σκοπό την ανάδειξη του ομαδικού συμμετοχικού κλίματος που ευνοεί την έμπρακτη εφαρμογή των δημιουργικών ιδεών και των καινοτομιών στον υπηρεσιακό ιστό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αντικείμενο της εξέτασης είναι το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετέχει στις εργασιακές ομάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης, από κάθε τομεακή δραστηριότητα και κάθε θέση στην ιεραρχία και από το οποίο μπορεί να εκμαιεύσει κανείς τις υφιστάμενες αντιλήψεις που διαμορφώνουν και καθορίζουν το επίπεδο των καινοτομικών ‘κλιματολογικών’ συνθηκών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση

#### 2.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση. Ορισμοί. Δημιουργικότητα.

Στον πυρήνα των ανθρωπίνων επιτευγμάτων, των απaráμιλλων τεχνουργημάτων, αλλά και των επιστημονικών ανακαλύψεων και επινοήσεων, ενδημεί η δημιουργικότητα. Η δημιουργικότητα είναι «ένα από τα λίγα προτερήματα που ορίζουν την ανθρώπινη φύση» (Lindell, σ. 5, 2010). Μεταξύ των ειδών, οι άνθρωποι έχουν μία αξεπέραστη ικανότητα για δημιουργική σκέψη και καινοτομία η οποία «ενεργοποιεί τα άτομα να προσαρμόζονται ευέλικτα σε μεταβαλλόμενες περιστάσεις, να διαχειρίζονται περίπλοκες κοινωνικές σχέσεις και να επιβιώνουν και ευημερούν μέσω κοινωνικών, τεχνολογικών και ιατρικών καινοτομιών» ( Baas, Nijstad,& De Dreu, 2014, σ. 2). Η πληθώρα των τρόπων με τον οποίο έχει οριστεί το φαινόμενο δεν απέδωσε έναν αποκρυσταλλωμένο, επίσημο ορισμό, για κάποιους όμως μελετητές θεωρείται ότι είναι διαρκώς εξελίξιμο, λόγω της δυναμικής του φύσης (Sternberg, 1988; Corazza, 2016). Η επικρατέστερη ερμηνεία του αναφέρεται στην ικανότητα παραγωγής ιδεών, λύσεων ή γνώσεων που είναι νεωτερικές, καινοτομικές αλλά και εφαρμόσιμες (Amabile, 1983; Runco and Pritzker, 1999 Stevenson, κα.).

Η δημιουργική αυτή ικανότητα ενεργοποιείται από πνευματικές διαδικασίες και σύμφωνα με την έρευνα πλέον, θεωρείται ότι επιτρέπεται να εξετάζεται όπως κάθε άλλη γνωστική διαδικασία (Kenett, Anaki, & Faust, 2015). Συσχετίζεται με γνωστικές, συναισθηματικές, παρακινητικές και νευρικές διεργασίες (Baas, Nijstad,& De Dreu, 2014) και συγκαταλέγεται στις πιο περίπλοκες( Tierney & Farmer, 2004) και συνάμα σημαντικές ανθρώπινες συμπεριφορές (Stevenson, Kleibeuker, de Dreu, Crone, 2014). Παράλληλα, έχει εκτιμηθεί ως ιδιαίτερα αξιόλογη και επιθυμητή μεταξύ των άλλων ικανοτήτων για τη συνεισφορά της στην αντιμετώπιση των προβλημάτων στις σύγχρονες κοινωνίες και στη στόχευση της τεχνολογικής και οικονομικής υπεροχής. Οι Ritter και Dijksterhuis επισημαίνουν χαρακτηριστικά, ότι αποτελεί «ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που θα πρέπει να πιλοτάρουμε εν μέσω του ταχέως μεταβαλλόμενου

κόσμου του 21<sup>ου</sup> αιώνα»<sup>5</sup> (Ritter και Dijksterhuis, 2014, σ.23). Ορατές πλέον, δεν είναι μόνο οι εξαρτήσεις των τεχνών και επιστημών από τη δημιουργικότητα, αλλά και αυτές των νέων κοινωνικών θεσμών και της οικονομικής ανάπτυξης, οι οποίες καταδεικνύουν ότι αποτελεί κινητήριο μοχλό της εξελισσόμενης ανθρώπινης δραστηριότητας εν γένει. Ωστόσο, ενώ είναι κοινός τόπος η συσχέτιση της δημιουργικής εργασίας με τους καλλιτέχνες και επιστήμονες, αποδεικνύεται ότι η δημιουργικότητα συμβαίνει σε κάθε μορφής εργασία, η οποία περιλαμβάνει περίπλοκα καθήκοντα, εμφανίζει παθογένειες και προκειμένου να είναι αποδοτική, απαιτούνται καινοτομικές και εφαρμόσιμες λύσεις (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η συνεισφορά της δεν περιορίζεται μόνο στην παραγωγή μεγαλοπρεπών και μνημειωδών επιτευγμάτων, αλλά εμφιλοχωρεί και στην απλή, απτή καθημερινότητα, τροποποιώντας με νεωτερικούς ή και ρηξικέλευθους τρόπους κοινότοπες αντιλήψεις και πρακτικές, αναφορικά με την επίλυση ζητημάτων και την προσαρμογή σε νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το ουσιαστικό δημιουργικότητα, *creativity* στην αγγλική του διατύπωση, εμφανίζεται για πρώτη φορά σε τυπωμένη μορφή το 1875 και προέρχεται από την παθητική μετοχή του απαρεμφάτου *creare*, το οποίο σημαίνει να κάνω, να παραγάγω και σχετίζεται με το απαρέμφατο *crescere* που σημαίνει εγείρομαι, αναπτύσσομαι (Kampylis & Valtanen, 2010). Ωστόσο, η γενεαλογία του ουσιαστικού ανιχνεύεται στην αρχαία ελληνική λέξη *κράινειν* που σημαίνει εκτελώ, εκπληρώ, συμπληρώ (Baptista, Frick, Holley, Remmik, Tesch, & Åkerlind, 2015). Συνεπώς, με την αρχαιοελληνική σημασία, τίθεται στο επίκεντρο η έννοια της εκπλήρωσης, κατά την οποία, τα άτομα που είναι δημιουργικά είναι σε θέση να εκπληρώσουν την προοπτική των δυνατοτήτων τους, να εκφράσουν μία εσωτερική δύναμη και ικανότητα (Evans & Deehan, 1988, όπως αναφέρεται σε Baptista et al., 2015).

Από την ετυμολόγηση του όρου διαφαίνονται κυρίως η θετική σημασιολογική του φόρτιση η οποία έχει επικρατήσει στην ευρύτερη κοινή συνείδηση, αλλά και στις περισσότερες περιπτώσεις του επιστημονικού πεδίου, το οποίο «κυριαρχείται από τη θετική, τη φωτεινή πλευρά της δημιουργικότητας»<sup>6</sup> (Kampylis, Valtanen, 2010, σ.192). Υπάρχει όμως και ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη σκοτεινή της πλευρά, το οποίο συνίσταται στην εξέταση της πιθανής της σχέσης με τις πνευματικές ασθένειες, αλλά και τη σχέση της πρόθεσης- ενδιαφέροντος στην αξιοποίηση της ανθρώπινης

---

<sup>5</sup> Μετάφραση της γράφουσας από το πρωτότυπο, «*Creativity is one of the most important assets we have to navigate through the fast changing world of the 21st century*» βλ Ritter & Dijksterhuis, 2014, σ.23.

<sup>6</sup> Όπως παραπάνω, «*the field has been dominated by the positive, bright side of creativity*», (Kampylis & Valtanen, 2010, σ. 192).

δημιουργικότητας, όχι μόνο για κατασκευαστικούς δομικούς σκοπούς, αλλά και για καταστροφικούς. Οπότε, η ρίψη φωτός στη ‘σκοτεινή πλευρά’ συνηγορεί στην εδραίωση μίας ολιστικής προσέγγισης του ζητήματος της δημιουργικότητας, παράλληλα όμως ευνοεί και την απομάκρυνση από την απειλητική πιθανότητα της ζημιόγону χρήσης της, ώστε να αποτελέσει έναν επιθυμητό και εύχρηστο πόρο<sup>7</sup>.

Συνεπώς, εκτός από τις δημιουργικές δυνατότητες, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι προθέσεις, οι σχεδιασμοί και το αξιακό σύστημα με το οποίο ενεργούν τα άτομα. Μολαταύτα, οι παράγοντες αυτοί εξαρτώνται πρωτίστως από τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται, ορίζει και κατανοεί τη δημιουργικότητα. Το ενδιαφέρον των Kampylis & Valtanen(2010) στράφηκε στην επισκόπηση της θεωρητικής επιστημονικής παραγωγής στο ζήτημα της δημιουργικότητας, καταγράφοντας τους ορισμούς που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, στη διεθνή αρθρογραφία, σε διεθνείς ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων. Η προσπάθειά τους καταγράφει τους ορισμούς που εμφανίζονται από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα, από τότε δηλαδή που το επιστημονικό ενδιαφέρον στρέφεται σε αυτή και ξεκινά τη συστηματική της διερεύνηση. Το συντονισμένο εγχείρημά τους απέδωσε την πινακοποίηση 42 ορισμών<sup>8</sup>, των οποίων το απόσταγμα αποδίδει τις παρακάτω διαπιστώσεις αναφορικά με την εννοιολογική προσέγγιση του φαινομένου:

1. *Η δημιουργικότητα είναι μία σημαντική ικανότητα του ατόμου / των ατόμων.*
2. *Η δημιουργικότητα προϋποθέτει μία σκόπιμη δραστηριότητα.*
3. *Η δημιουργική διαδικασία συμβαίνει σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (περιβάλλον).*

---

<sup>7</sup> Σε αυτό το πνεύμα συμπλέει και η προσπάθεια διάκρισης των δύο όψεων της δημιουργικότητας του Sternberg (2010), κάνοντας αρχικά χρήση του όρου πρωτοτυπία, *originality* και υποθέτοντας ότι, εάν λαμβανόταν ως μόνο κριτήριο αυτή η διάσταση, τότε κάθε πρωτότυπη- νεωτερική ιδέα προς υλοποίηση, θα ήταν δημιουργική, ανεξάρτητα από το καταστροφικό της αποτέλεσμα. Εν συνεχεία, συμπληρώνει όμως, ότι η δημιουργικότητα εμπεριέχει επιπλέον και τη διάσταση της ποιότητας και ότι θα πρέπει να εκτιμάται κάνοντας τη σύζευξή της με τη νοηματική δομή της σοφίας. Η νοηματική αυτή δομή νοείται ως εφαρμογή της ευφύιας και δημιουργικότητας προκειμένου να επιτευχθεί το κοινό καλό μέσω: α) της ισορρόπησης μεταξύ των ενδοπροσωπικών, διαπροσωπικών και εξωπροσωπικών ενδιαφερόντων, β) της σύνδεσής τους με μικροπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους όρους, και γ) της επίτευξης μιας ισορροπίας, μεταξύ της προσαρμογής και της διαμόρφωσης των υπάρχοντων περιβαλλόντων, αλλά και της επιλογής νέων. Καταλήγοντας, συμπεραίνει πως η δημιουργικότητα και η ευφύια έχουν σκοτεινή πλευρά και για την ανάδειξη της θετικής τους πλευράς θα πρέπει να γίνει συστηματική η διδαχή της έννοιας της σοφίας, αλλά και του τρόπου που η γνώση, ευφύια και δημιουργικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Sternberg, σς. 318-327, 2010).

<sup>8</sup> Ο σχετικός πίνακας παρατίθεται στο Παράρτημα.

4. Η δημιουργική διαδικασία εμπερικλείει την παραγωγή προϊόντος/προϊόντων (υλικά ή άυλα). Τα δημιουργικά προϊόντα θα πρέπει να είναι καινοτομικά(πρωτότυπα, αντισυμβατικά) και κατάλληλα (πολύτιμα, χρήσιμα) σε κάποιο βαθμό, τουλάχιστον για τα δημιουργικά άτομα (Kampylis & Valtanen, σ.198,2010).

Τέλος, οι μελετητές προβαίνουν στην ταξινόμηση των ορισμών με βάση το αξιολογικό εννοιολογικό τους φορτίο, του τρόπου δηλαδή με τον οποίο οι ορισμοί έχουν μέχρι στιγμής παρατεθεί στη βιβλιογραφία, μέσω της χρήσης ποικίλων επιθέτων και φράσεων<sup>9</sup>.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν τη μεγάλη εικόνα που καταλαμβάνει η έννοια της δημιουργικότητας, καθώς η πολυσχιδής της όψη καταδεικνύει ότι η προσπάθεια αποτύπωσής της θα πρέπει να συντελείται στη βάση μιας πολυδιάστατης προσέγγισης, με άλλες έννοιες- κατασκευές (π.χ. σοφία κ.α.) και η οποία ως στόχο θα έχει την προώθηση της αγαθοεργής, καλοπροαίρετης δημιουργικότητας η οποία είναι «ηθική και δομική για όλους» (Kampylis & Valtanen, σ.209, 2010) και όχι της κακόβουλης και καταστροφικής.

Από τα ατομικά χαρακτηριστικά και το ομαδικό, οργανωσιακό επίπεδο, η έρευνα σταδιακά επεκτάθηκε και σε άλλους τομείς, όπως στην ανώτατη εκπαίδευση(Chen, & Chen,2012), στη δημιουργική διοίκηση (*creativity management*) (Dubina, 2005) κλπ. Οι μελέτες επίσης έχουν συχνότερα μετρήσει τη δημιουργικότητα και καινοτομία στο ατομικό και ομαδικό επίπεδο, με όρους ερευνητικών ερωτηματολογίων, ενώ στο οργανωσιακό επίπεδο, ένας μη αμελητέος αριθμός, έχει χρησιμοποιήσει δευτερογενείς αντικειμενικές πηγές δεδομένων, όπως η Compustat, η Eurostat και αρχεία των ίδιων των οργανισμών (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Συγχρόνως, πολύ σημαντική είναι η διαδικασία που αναπτύσσεται για την εκδήλωση μιας δημιουργικής συμπεριφοράς. Η ακολουθία των σκέψεων και των πράξεων που οδηγούν σε μια καινοτόμο, προσαρμοστική παραγωγή, έλαβε την προσοχή

---

<sup>9</sup> Η ταξινόμηση διακρίνεται σε κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες η έννοια λαμβάνει α) θετική σημασία, και σε αυτή συναντώνται χαρακτηρισμοί, όπως αισθητική, (*aesthetic*), αγαθοεργός, (*benevolent*), φωτεινή πλευρά(*bright side*), συνεργατική (*collaborative*), μελετημένη, υπολογισμένη, σκόπιμη (*deliberate*), δημοκρατική (*democratic*), θεϊκή (*divine*), ηθική (*ethical*), εξελικτική (*evolutionary*) κ.α. β) διαπρεπή σημασία, με χαρακτηρισμούς όπως, μεγάλη (*Big C*), *Big Bang*, διακεκριμένη (*distinguished*), ελίτ (*elite*), διαπρεπής (*eminent*), εξαιρετική (*exceptional*), κ.α., γ) ουδέτερη σημασία, ως ακαδημαϊκή (*academic*), εφαρμοσμένη(*applied*), καλλιτεχνική(*artistic*), γνωστική(*cognitive*), συλλογική (*collective*), οργανωσιακή(*organizational*), προσωπική (*personal*), φυσική(*physical*), επιστημονική(*scientific*),τεχνολογική(*technological*), απρόβλεπτη(*unpredictable*), λεκτική(*verbal*), οπτική (*visual*), κ.α., δ) καθημερινή σημασία, ως συνήθης(*common*), μικρή (*little c*), κοινή(*mundane*), πρακτική (*practical*), δευτερεύουσα (*secondary*), ε) αρνητική σημασία, ως ασυνήθιστη, αφύσικη(*abnormal*), σκοτεινή πλευρά (*dark side*), κακόβουλη (*malevolent*) κ.α. (Kampylis & Valtanen, 2010, σ. 205).



των επιστημόνων στη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα (Lubart, 2001). Εκκινώντας από το κλασικό μοντέλο του Guilford (1950), το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα πολύ σημαντικά βήματα, α) την προετοιμασία, β) την επώαση, γ) τη διαφώτιση και δ) την επαλήθευση, έχουν πλέον γίνει με βάση τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, προσπάθειες εξέτασης του ενδεχομένου της αναθεώρησης και ανασκευής του, ακόμη και της αντικατάστασής του<sup>10</sup>. Ωστόσο, αρκετοί είναι οι μελετητές οι οποίοι θεωρούν ότι έχει υπηρετήσει και ακόμη υπηρετεί επαρκώς την προσπάθεια κατανόησης της δημιουργικής διαδικασίας (Lubart, σ.297, 2001). Σε αδρές γραμμές, η διαδικαστική διερεύνηση προσχώρησε στη στόχευση της ανάδειξης πολλαπλών υποδιαδικασιών οι οποίες εμπλέκονται στη δημιουργικότητα και επί της ουσίας διασκεύασαν σε κάποιο βαθμό το αρχικό κλασικό μοντέλο.

Οι Mumford & Gustafson (1988) κάνουν μία συνοπτική περιγραφή της δημιουργικότητας, θεωρώντας πως εμφανίζεται ως ‘σύνδρομο’ που εμπλέκει έναν αριθμό στοιχείων, τα οποία διακρίνονται στα εξής: α) τις διαδικασίες που υποβόσκουν στην ικανότητα του ατόμου να παράγει νέες ιδέες ή γνώσεις, β) τα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν τη λειτουργική διαδικασία, γ) τα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν τη μετατροπή των ιδεών σε πράξη, δ) τα γνωρίσματα της κατάστασης που τροποποιούν την προθυμία του ατόμου να ενδώσει σε μια δημιουργική συμπεριφορά και ε) τα γνωρίσματα της κατάστασης που επηρεάζουν την αξιολόγηση των παραγωγικών προσπαθειών του ατόμου.

Ωστόσο, η υποκίνηση είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο και μπορεί να είναι αποτέλεσμα θετικών και αρνητικών εμπειριών οι οποίες αλληλεπιδρούν εσωτερικά στο άτομο, ώστε να επιφέρουν έναν μοναδικό καταγισμό ενδιαφερόντων και κινήτρων (Baer & Kaufman, σ.160, 2005). Οι μελετητές Amabile et al.(1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι συνδυασμοί των κινήτρων αυτών είναι πιθανό ότι μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη μάθηση και απόδοση, σύμφωνα με έρευνες που έγιναν σε ανηλικούς αλλά και ενήλικες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των δημιουργικών καλλιτεχνών οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν ισχυρό ενδογενές ενδιαφέρον για το καλλιτεχνικό τους ζητούμενο υπό εξέταση, αλλά την ίδια στιγμή να έχουν ισχυρό εξωγενές κίνητρο στο να κερδίσουν την αναγνώριση των ομοτίμων τους αλλά και του κοινού. Με άλλα λόγια, παρόλο που τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα επιδρούν στη

---

<sup>10</sup> Ο ίδιος ο Guilford εξάλλου, είχε την πεποίθηση ότι το μοντέλο του δεν περιέγραφε επαρκώς τη διαδικασία, καθώς θεωρούσε ότι μόνο επιφανειακά την αποτύπωνε, καθότι δεν έλεγε τίποτα για τις πνευματικές λειτουργίες που πράγματι συμβαίνουν (Guilford,1950; όπως αναφέρεται σε Lubart, σ.295, 2001).

δημιουργική συμπεριφορά ακολουθώντας αντίθετες κατευθύνσεις, δεν είναι απαραίτητο ότι ο ένας τύπος υποσκάπτει τον άλλον (Amabile et al., 1996).

Υπό αυτό το πρίσμα, ήδη από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, καθοδηγήθηκε, μία σχετική προσέγγιση μελέτης της δημιουργικής συμπεριφοράς, αναφορικά με τον κινητήριο προσανατολισμό των ατόμων, των ενδογενών δηλαδή και εξωγενών τους κινήτρων<sup>11</sup>. Γενικά, η εσωτερική υποκίνηση διαπιστώνεται ότι έχει γνωστικά αλλά και συναισθηματικά συστατικά, (χαρά, ενθουσιασμός, έκπληξη) ενώ η εξωτερική που είναι λιγότερο περίτεχνη περιλαμβάνει μία γνωστική εκτίμηση της εργασίας ως μέσο για την περάτωσή της (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Σε αυτά μπορεί να προστεθεί και η έννοια της έμπνευσης, ως «κινητήρια κατάσταση η οποία υποχρεώνει τα άτομα να φέρουν ιδέες σε καρποφορία»<sup>12</sup> (Oleynick, Thrash, LeFew, Moldovan, & Kieffaber, σ.60, 2014). Προγενέστερη έρευνα επίσης, υπό το πρίσμα της υποκίνησης, έδειξε ότι η προσπάθεια για θετικά αποτελέσματα ή αλλιώς για επιτυχία, ενδυναμώνει τη δημιουργικότητα, ενώ η προσπάθεια αποφυγής των αρνητικών αποτελεσμάτων την υποσκάπτει (Friedman & Förster, 2005; Elliot et al., 2009; Mehta and Zhu, 2009; όπως αναφέρονται σε Icekson, Roskes & Moran, 2014).

Επιπροσθέτως, ένας αριθμός μελετών έδειξε ότι η δημιουργική συμπεριφορά απαιτεί από την πλευρά των ατόμων τον χρόνο και την ενεργητικότητά τους, όπως επίσης ότι οι θετικές συγκινησιακές καταστάσεις ενεργητικότητας και ζωτικότητας είναι απαραίτητες για τη βέλτιστη δημιουργική συμπεριφορά (Atwater & Carmeli, 2009). Τα θετικά δηλαδή συναισθήματα συνεισφέρουν στην απόδοση περισσότερων δημιουργικών και καινοτομικών ιδεών (Fredrickson, 2001)<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Το ενδιαφέρον της έρευνας επί της ουσίας στρέφεται στους εσωτερικούς λόγους που κάποιος ωθείται πρωτίστως σε μία εργασία την οποία αντιλαμβάνεται ως ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική, ή αντίθετα στην περίπτωση που πρωτίστως εργάζεται ανταποκρινόμενος σε κάτι ξέχωρο από την εργασία του, όπως μία ανταμοιβή, ή όπως η αναγνώριση και σύμπλευση με τις επιταγές των άλλων. Στην πορεία, κεντρικό ζητούμενο, αποτέλεσε η εκτίμηση αφενός, του βαθμού στον οποίο τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα των ατόμων είναι ισχυρά και κυρίαρχα, αφετέρου, του βαθμού στον οποίο ανέρχονται οι μεταξύ αυτών οι διαφοροποιήσεις, ώστε να δοθεί η δυνατότητα να κατανοηθεί και να προβλεφθεί καλύτερα η κινητήρια συμπεριφορά σε μια ποικιλία κοινωνικών καταστάσεων

<sup>12</sup> Ελεύθερη μετάφραση της γράφουσας από το πρωτότυπο: «*Inspiration is a motivational state that compels individuals to bring ideas into fruition*»(Oleynick, Thrash, LeFew, Moldovan, & Kieffaber., σ.60, 2014).

<sup>13</sup> Επί της ουσίας, οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις διευκολύνουν τις πιο ανοιχτές και ευέλικτες γνωστικές διαδικασίες, όπως και τα πιο περίπλοκα γνωστικά πλαίσια στην επίλυση προβλημάτων και στη δημιουργικότητα (Isen, Daubman & Nowicki, 1987). Η θεωρία των Quinn, & Dutton (2005), επιπλέον, προτείνει ότι με την ενίσχυση της ενεργητικότητας η οποία έχει δειχθεί ότι επιδρά θετικά στη δημιουργική συμπεριφορά, μέσω θετικών συζητήσεων και συναντήσεων, - οι οποίες, όπως έχει προταθεί από αρκετούς θεωρητικούς, ότι επίσης ενδυναμώνουν τη δημιουργικότητα (Perry-Smith & Shalley, 2003)- ανυψώνεται συγχρόνως το αίσθημα του ανήκειν, της ανταγωνιστικότητας και της αυτονομίας.

Η δημιουργικότητα διαμορφώνεται στη βάση αρχικών προϋποθέσεων που είναι μεν απαραίτητες, αλλά όχι επαρκείς για τον κάθε τύπο, την κάθε όψη αυτού του φαινομένου. Στους προαπαιτούμενους παράγοντες, για δημιουργικές επιτεύξεις σε κάθε πεδίο, συμπεριλαμβάνονται η ευφυΐα, το κίνητρο, το ευνοϊκό περιβάλλον, και όπως οι Baer & Kaufman (2005) εμφατικά επισημαίνουν, αν σε κάποιον υπολείπεται το απαιτούμενο επίπεδο των προαναφερόμενων παραγόντων, τότε η δημιουργική απόδοση, με κάποιες εξαιρέσεις, είναι στην καλύτερη περίπτωση απίθανη (Baer & Kaufman, σ.160, 2005).

## 2.2 Θεωρίες Δημιουργικότητας

### 2.2.1 Συστατική θεωρία της Δημιουργικότητας

Σύμφωνα με τη συστατική θεωρία της δημιουργικότητας, η οποία διατυπώθηκε από την Amabile το 1983 (*componential theory of creativity*), τρία είναι τα ενδοατομικά συστατικά που επιδρούν σε αυτή:

α) οι δεξιότητες ή αλλιώς η ειδημοσύνη που σχετίζεται με το πεδίο ενασχόλησης (*domain-relevant skills*),

β) οι διαδικασίες που αναπτύσσονται και σχετίζονται με τη δημιουργικότητα (*creativity-relevant processes*)

γ) το κίνητρο εργασίας, πιο συγκεκριμένα το εσωτερικό κίνητρο με το οποίο ενδίδει κανείς σε κάποια δραστηριότητα λόγω ενδιαφέροντος, απόλαυσης, ή μιας προσωπικής αίσθησης πρόκλησης (*task motivation*)

Το τέταρτο συστατικό το οποίο είναι εξωτερικό, είναι το περιβάλλον του ατόμου και πιο συγκεκριμένα το κοινωνικό περιβάλλον (Amabile, 2013)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Πιο αναλυτικά στο πρώτο συστατικό συμπεριλαμβάνονται η γνώση, η ειδημοσύνη, οι τεχνικές δεξιότητες, η ευφυΐα, το ταλέντο, με τα οποία ο δημιουργικός λύτης επεξεργάζεται ένα ζήτημα. Στο δεύτερο συστατικό, οι διαδικασίες περιλαμβάνουν το γνωστικό ύφος και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία ευνοούν την ανεξαρτησία, την ανάληψη ρίσκου, την ανάληψη νέων προοπτικών σε προβλήματα, όπως και τον πειθαρχημένο τρόπο εργασίας αλλά και τις δεξιότητες στη διαδικασία παραγωγής ιδεών. Είναι γνωστικές διαδικασίες οι οποίες αναδεικνύουν την ικανότητα της χρήσης ευρέων και ευέλικτων κατηγοριών στη σύνθεση πληροφοριών, αλλά και την ικανότητα απόδρασης από περιχαρακωτικές αντιλήψεις και αποδόσεις. Στο τρίτο κατά σειρά συστατικό, απαντάται ουσιαστικά το πάθος, δηλαδή το εσωτερικό κίνητρο για την ανάληψη ενός καθήκοντος ή την επίλυση ενός προβλήματος, επειδή το άτομο το βρίσκει ενδιαφέρον, προκλητικό, ικανοποιητικό για τη εργασία. Κεντρικό αξίωμα της συστατικής θεωρίας, όπως επισημαίνεται σε αυτή, είναι η αρχή της ενδογενούς υποκίνησης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα είναι περισσότερο δημιουργικά όταν αισθάνονται υποκινούμενα πρωτίστως, από το ενδιαφέρον, την απόλαυση, την ικανοποίηση και την πρόκληση της εργασίας αυτής καθαυτής και όχι από εξωγενή κίνητρα.

## 2.2.2 Η θεωρία επένδυσης της δημιουργικότητας

Σύμφωνα με τη θεωρία επένδυσης της δημιουργικότητας (*The Investment Theory of Creativity*) (Sternberg, 1991; όπως αναφέρεται σε Sternberg, 2006), η δημιουργικότητα απαιτεί τη διασταύρωση έξι διακριτών αλλά συσχετισμένων πόρων: διανοητικές ικανότητες, γνώση, τρόποι σκέψης, προσωπικότητα, υποκίνηση και περιβάλλον. Σε αυτή τη θεωρία κεντρικό ρόλο παίζει η έννοια της λήψης αποφάσεων στη χρήση των προαναφερόμενων πόρων. Η διατύπωση της θεωρίας επιτυγχάνεται με τη χρήση οικονομικών όρων και κάνει χρήση παραδείγματος αναφερόμενος σε άτομα που είναι αποφασισμένα να επενδύσουν δημιουργικά, 'αγοράζοντας χαμηλά και πουλώντας υψηλά,' τις ιδέες οι οποίες δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, αλλά έχουν δυνατότητα ανάπτυξης. Συχνά, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει, οι ιδέες αυτές όταν παρουσιάζονται, συναντούν αντίσταση, αλλά το δημιουργικό άτομο ανθίσταται, και πουλά υψηλά, προχωρώντας στη συνέχεια στην ανάπτυξη μιας επόμενης μη δημοφιλούς ιδέας (Sternberg, 2006)<sup>15</sup>.

---

Τέταρτο συστατικό είναι το περιβάλλον εργασίας, ή πιο γενικά το κοινωνικό περιβάλλον, του οποίου οι παράγοντες μπορούν να αποτελέσουν είτε εμπόδια στην κινητήρια συμπεριφορά, είτε και ερεθίσματα. Μεταξύ των παραγόντων που μπορούν να ανακόψουν τη δημιουργική συμπεριφορά, είναι η πολύ αυστηρή κριτική στις νέες ιδέες, τα πολιτικά προβλήματα σε έναν οργανισμό, η συντήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, η στάση ανάληψης χαμηλού ρίσκου στην ανώτατη διοίκηση, η υπερβολική πίεση του χρόνου. Υπάρχουν όμως και εκείνοι οι παράγοντες που επιδρούν θετικά και είναι το συνεργατικό πνεύμα των εργασιακών ομάδων, οι πολύπλευρες δεξιότητες, η ελευθερία στην παραγωγή ιδεών, η υποστήριξη της καινοτομίας από την ανώτατη διοίκηση και τους επιβλέποντες, η ευρύτερη ανάπτυξη μηχανισμών και προτύπων στην παραγωγή και διακίνηση ιδεών σε έναν οργανισμό (Amabile, 2013).

<sup>15</sup> Στο πεδίο των διανοητικών δεξιοτήτων πολύ σημαντικές είναι α) η συνθετική δεξιότητα, ή αλλιώς η θέαση των προβλημάτων με διαφορετικό τρόπο και η απόδραση από τα όρια της συμβατικής σκέψης, β) η αναλυτική δεξιότητα με την οποία αναγνωρίζει κανείς την ιδέα που αξίζει να επιζητηθεί και ποια όχι και γ) η πρακτική δεξιότητα, μέσω της οποίας μπορεί να πειστούν οι άλλοι για την αξία της προώθησης και υιοθέτησης μιας ιδέας. Και οι τρεις δεξιότητες θα πρέπει να αξιοποιούνται από κοινού, θα πρέπει δηλαδή να επιτυγχάνεται η σύζευξή τους, καθώς η απουσία έστω και της μιας, αποσταθεροποιεί τη δυνατότητα παραγωγής ενός αμιγώς δημιουργικού αποτελέσματος. Όσον αφορά τον πόρο της γνώσης είναι πολύ σημαντικός, εφόσον έχει δείχθει ότι η γνωστική επάρκεια ενός πεδίου είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά και για την περαιτέρω πρόσθια εξέλιξή του. Σχετικά με τους τρόπους σκέψης, αυτό που ουσιαστικά εκφράζουν και αποδίδουν, είναι οι προτιμώμενοι τρόποι χρήσης των δεξιοτήτων, ή αλλιώς οι αποφάσεις σχετικές με τον τρόπο ανάπτυξης των δεξιοτήτων που το άτομο διαθέτει. Η προσωπικότητα εν συνεχεία, είναι σημαντική στη δημιουργική λειτουργία, μέσω προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία συμβάλλουν στην προθυμία υπερκέρρασης εμποδίων, ανάληψης αισθητού ρίσκου, ανοχής στην αμφισημία, αυτό-αποτελεσματικότητα. Η έννοια της υποκίνησης κινείται στο ίδιο πνεύμα με τη θεωρία της Amabile (1983), όπου και πάλι τονίζεται ότι η υποκίνηση του ατόμου από κάποιο ερέθισμα είναι προϊόν σχετικής απόφασης. Τέλος, σε ό,τι αφορά το περιβάλλον, επισημαίνεται η αναγκαιότητα της ύπαρξης ευνοϊκών και υποστηρικτικών εξωτερικών συνθηκών, ακόμη και όταν το άτομο διαθέτει εσωτερικά δημιουργικά χαρακτηριστικά. Ο περιβαλλοντικός πόρος, συνήθως δεν είναι πλήρως

Συμπερασματικά, η δημιουργικότητα κατά ένα μεγάλο μέρος είναι μία απόφαση που ο καθείς μπορεί να λάβει, στην πραγματικότητα όμως θα ληφθεί μόνον από λίγους, λόγω του υψηλού της κόστους, αναφορικά κυρίως με τα εμπόδια και τις προκλήσεις, αλλά και της έλλειψης ανταμοιβής (Sternberg, 2006). Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα, τα αποτελέσματα της ανταμοιβής δεν είναι βέβαιο ότι είναι πάντα θετικά, καθώς έχει δειχθεί ότι έχουν θετική, αρνητική και ουδέτερη επίδραση στη δημιουργικότητα (Baer, Oldham, & Cummings, 2003; Eisenberger, & Shanock, 2003).

### 2.3 Παράγοντες στο ατομικό επίπεδο

Οι μελετητές σε γενικές γραμμές έχουν ταυτοποιήσει μία σειρά κεντρικών προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία διακρίνονται σε αυτά που προαναφέρθηκαν στις θεωρίες των Amabile και Sternberg.

Οι Shalley & Gilson (2004), κατέγραψαν τα στοιχεία εκείνα που είναι χρήσιμα για την ηγεσία της διοίκησης. Η ικανότητα παραγωγής εναλλακτικών προτάσεων-λύσεων, η αποκλίνουσα σκέψη και διαθέσιμη κρίση, είναι εφόδια που απαιτούνται στη δημιουργικότητα. Λόγω του γνωστικού-αντιληπτικού της υποβάθρου, η συλλογή και εφαρμογή ποικίλων πληροφοριών, η διαθέσιμη οξεία μνήμη, η ευρηματικότητα και η ικανότητα συγκέντρωσης σε μακρά διαστήματα ενισχύουν, αποτελούν υποστυλώματα της διαδικασίας. Η ικανότητες που σχετίζονται επίσης με τον τρόπο που το άτομο τοποθετείται έναντι ενός προβλήματος, σε ό,τι αφορά τον εντοπισμό, την ταυτοποίησή του, τη δόμηση, τη σύνθεση και την αξιολόγησή του, αποτελεί εφόδιο το οποίο ενισχύει το δημιουργικό ζητούμενο. Η εκπαίδευση των ατόμων είναι απαραίτητη στο να παρέχει νέες εμπειρίες και την πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών και γνωστικών δεδομένων που μπορούν να αξιοποιηθούν, μέσω πολλαπλών μεθοδεύσεων, πειραματισμών και ρηξικέλευθων σχημάτων. Από τα παραπάνω δεν μπορεί να εξαιρεθεί η έννοια της ανάληψης του ρίσκου, η οποία αν και συνοδεύεται από το ενδεχόμενο της αποτυχίας, εντούτοις χρειάζεται, προκειμένου να μην περιπέσει το άτομο στην επιλογή ακολούθησης εκείνης της οδού, η οποία επιφέρει ασφαλέστερα μεν αποτελέσματα, αλλά όχι

---

υποστηρικτικός σε δημιουργικές προτάσεις, οπότε και σε αυτές τις περιπτώσεις το άτομο θα πρέπει να λάβει μια απόφαση για τον τρόπο που θα ανταποκριθεί στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

δημιουργικά και κατ' επέκταση καινοτομικά αποτελέσματα (Shalley & Gilson, σς 38-39, 2004).

## 2.4 Παράγοντες στο εργασιακό-οργανωσιακό επίπεδο

Στον σημερινό ανταγωνιστικό και δυναμικό κόσμο ο σχεδιασμός ενός βέλτιστου περιβάλλοντος για τη δημιουργικότητα, αποτελεί την κύρια βλέψη πολλών οργανισμών, εργασιακών χώρων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Icekson, et al., 2014). Επιπρόσθετα, η μεταστροφή στην αναζήτηση λύσεων, εδράζεται κυρίως στο γεγονός, ότι οι σύγχρονες οικονομίες αφενός, βασίζονται στη γνώση, αφετέρου, στο ότι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αναδυόμενες ανάγκες, οι οποίες επιβάλλουν από κοινού την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της δημιουργικότητας στο επίπεδο των ανθρωπίνων πόρων (Atwater & Carmeli, 2009). Οι νέες συνθήκες χαρακτηρίζονται από ταχείς τεχνολογικές αλλαγές, από τις αυξητικές και παγκοσμιοποιητικές ανταγωνιστικές τάσεις, ώστε οι νέες πιέσεις, που επιτάσσουν τη διεύρυνση, ή και διατήρηση του μεριδίου αγοράς, την εδραίωση της ετοιμότητας στη λύση προβλημάτων και την επιτυχή ανάπτυξη νέων ιδεών για προϊόντα και διαδικασίες, να καθίστανται έως και ασφυκτικές. Σε αυτό το νεοαναδυόμενο οικονομικό περιβάλλον, η ενδυνάμωση της δημιουργικότητας, η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών από άτομα ή μικρές ομάδες ατόμων που συνεργάζονται, έχει ακαριαία μετατραπεί σε κεντρικό στόχο πολλών οργανισμών.

Καθώς λοιπόν, η δημιουργικότητα αποτελεί την πηγή των καινοτομικών ιδεών, της οργανωσιακής καινοτομίας, της αλλαγής και της ανταγωνιστικότητας, ένας οργανισμός ο οποίος την αξιολογεί, δηλαδή την καλλιεργεί, είναι σε θέση να τη χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά (Weijermars, 2011) και έχει επιβεβαιωθεί ότι έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας (Chen, & Chen, 2012). Οπότε, στο ίδιο πνεύμα κάθε υποστήριξη της ικανότητας των μελών, μέσω της παραγωγής, ανακάλυψης εφαρμογών και αποτελεσματικής απόθεσης νέας γνώσης, θεωρείται ότι αυξάνεται εκ νέου η δημιουργικότητα.

Η χρησιμότητα ενδυνάμωσης του δημιουργικού εργασιακού, ομαδικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος, ανακλάται και στις μελέτες, μέσω των οποίων δείχνεται ότι το οργανωσιακό κλίμα το οποίο παρέχει φυσική υποστήριξη και ανεξάρτητη δράση τείνει να διευκολύνει και την επιστημονική παραγωγή. Ένα παράδειγμα σε αυτή την κατεύθυνση, αποτελεί η ταυτοποίηση συνδυασμών, που προσανατολίζονται στη μάθηση

και την ομαδική μαθησιακή συμπεριφορά, αλλά και την επισήμανση των ορίων του βαθμού ευθυγράμμισης των ατομικών χαρακτηριστικών και του ομαδικού πλαισίου προώθησης της μάθησης, ως πιθανή οδό ενδυνάμωσης της δημιουργικότητας (Hirst, Van Knippenberg, & Zhou, 2009).

Οι Polzer, Milton, & Swann (2002), έδειξαν στη βάση της διαπροσωπικής συμφωνίας (*interpersonal congruence*) ότι, παρά τη διαφορετικότητα μεταξύ των μελών, οι κοινοί στόχοι και τα αμοιβαία ενδιαφέροντα δύνανται να επιτευχθούν. Οι Amabile & Pillemer (2012) χαρακτηρίζουν συναρπαστική τη συγκεκριμένη μελέτη, καθώς διαπιστώθηκε, ότι αυτό που συμβαίνει στα πρώτα λεπτά της ζωής της ομάδας μπορεί σε βάθος να επηρεάσει τη δημιουργικότητα σε ομαδικά ερευνητικά σχέδια. Συγκεκριμένα, εάν τα μέλη της ομάδας γνωριστούν ανταλλάσσοντας απόψεις για τον εαυτό τους στην αρχική συνάντηση, η ομάδα είναι πιθανό να λάβει υψηλότερες δημιουργικές επιδόσεις στο ερευνητικό της σχέδιο.

Το εργασιακό περιβάλλον ασκεί επίσης έντονες επιδράσεις, στα κίνητρα και τις στάσεις των ατόμων. Η έρευνα των Oldham & Cummings(1996) έδειξε ότι τα άτομα παρήγαγαν την πιο δημιουργική δουλειά, όταν διέθεταν τα κατάλληλα δημιουργικά σχετικά χαρακτηριστικά, εργάζονταν σε δουλειές με περιπλοκότητα και προκλήσεις και επιβλέπονταν με υποστηρικτικό και όχι άκρως ελεγκτικό τρόπο. Οι Shalley, & Gilson (2004), έδειξαν ότι όταν το εργασιακό περιβάλλον πληρούσε τις δημιουργικές απαιτήσεις της δουλειάς, τότε τα άτομα εμφάνιζαν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερες προθέσεις υπαναχώρησης. Συνεπώς, το δημιουργικό εργασιακό ζητούμενο θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει τα απαραίτητα ερεθίσματα δημιουργικότητας, αλλά να μην είναι τόσο υπερδιεγερτικά, για να μην καταβάλλονται οι υπάλληλοι από το συναίσθημα της αδυναμίας απόδρασης από τους κατεστημένους τρόπους διεκπεραίωσης της εργασίας τους. Η παρουσία επίσης των δημιουργικών ιδεών στο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει την πιθανότητα εφαρμογής των νέων ιδεών από τους εργαζομένους στο δικό τους αντικείμενο και την ανάπτυξή τους και εν συνεχεία τη μεταφορά τους σε άλλα άτομα του οργανισμού για δική τους περαιτέρω χρήση και ανάπτυξη (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Η Amabile (1988) θεμελίωσε την υποκίνηση για καινοτομία μέσω του εταιρικού οράματος, στο οποίο πρωταρχικό ρόλο κατέχουν τα άτομα στη διοικητική ιεραρχία, τα οποία μεταφέρουν με σαφήνεια τους καινοτομικούς στόχους στην εργασιακή βάση. Η αξία της έννοιας της καινοτόμησης, η αίσθηση υπερηφάνειας για την ικανότητα καινοτόμησης και των ευρύτερων ικανοτήτων των ατόμων σε αυτή την κατεύθυνση,

καθώς και οι στρατηγικές καθοδήγησης της μελλοντικής καινοτομικής πορείας, είναι βασικά συστατικά στον προσανατολισμό των οργανισμών. Σε ό,τι αφορά την ηγεσία η οποία κατέχει κυρίαρχο ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον (Tierney, Farmer, & Graen, 1999), θα πρέπει αφενός, να είναι ενδυναμωτική, ώστε να έχει θετική επιρροή στην ψυχολογική ενδυνάμωση και κατ' επέκταση στη δημιουργική συμμετοχή και τη δημιουργικότητα (Zhang, & Bartol, 2010) αφετέρου, να επιτυγχάνει την ισορροπία μεταξύ του βαθμού ελευθερίας – αυτονομίας και των περιορισμών που καθορίζουν την οργανωσιακή καινοτομία (Amabile, 1988). Με άλλα λόγια οι στοχεύσεις θα πρέπει να είναι σχολαστικές ως προς την τήρησή τους, παράλληλα όμως θα πρέπει να υπάρχει και μια σχετική χαλαρότητα στο επίπεδο της διαδικαστικής προόδου της επίτευξης των στόχων.

Οι μάνατζερς συχνά, στο πρόβλημα της ενδυνάμωσης του δημιουργικού κλίματος, επιχειρούν να αναδείξουν μία φιλική ατμόσφαιρα με την προώθηση της ανάπτυξης νέων ιδεών. Για τις επιχειρήσεις επί παραδείγματι, πρώτηιστη ανάγκη είναι η ανάδειξη μιας σημαντικής και χρήσιμης ιδέας και όχι μιας πρωτότυπης. Η μη ελεγχόμενη όμως δημιουργικότητα των εργαζομένων θα μπορούσε να εγκυμονεί κινδύνους για διάφορους λόγους όπως στις περιπτώσεις που: α) η δημιουργικότητα δεν έχει ενσωματωθεί στο οργανωσιακό πλαίσιο, β) τα αποτελέσματα της απόδοσης δεν είναι επαρκώς ελεγχόμενα, γ) στο εργασιακό περιβάλλον η δημιουργικότητα δεν είναι καλά οργανωμένη. Τότε λοιπόν, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνεται η συσχέτιση του κόστους της δημιουργικής ανάπτυξης με τα αποκτώμενα αποτελέσματα. Οι εφαρμοζόμενες δραστηριότητες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας του εργαζομένου μπορεί να περιλαμβάνει ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα, την αγορά ειδικών λογισμικών, την αλλαγή του οργανωσιακού κλίματος. Για όλα τα παραπάνω, ο Dubina (2005) σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, εστιάζει στο πρόβλημα της αποτελεσματικότητας του κόστους, ώστε να βεβαιώνεται ότι ένα πρόγραμμα δημιουργικής ανάπτυξης δεν είναι κοστοβόρο, πολύ περισσότερο, θα είναι κερδοφόρο, στην πιθανότητα αύξησης της απόδοσης των υπαλλήλων, λόγω της χρήσης των πόρων που απαριθμεί, και χωρίς την αύξηση των αμοιβών. Η προσέγγιση αυτή θα μπορούσε να έχει εφαρμογή και σε εργασιακά περιβάλλοντα της δημόσιας διοίκησης όπου η έννοια της αμοιβής δεν μεταβάλλεται και τα οφέλη θα ήταν ορατά στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και της γονιμότερης διάθεσης του εργασιακού ωραρίου.



Επιπλέον, η παροχή επαρκών πόρων για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι απαραίτητη στο καινοτομικό οργανωσιακό περιβάλλον. Η επάρκεια των πόρων αρθρώνεται στις οικονομικές παροχές, στους υλικούς πόρους, στα συστήματα παραγωγής, στην έρευνα και ανάπτυξη των καινοτομικών στόχων, στη διαρκή παροχή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων. Παρόλο που έχει δειχθεί επίσης, ότι οι ελλείψεις σε παροχές είναι πιθανό ότι θα διεγείρουν τη δημιουργική συμπεριφορά, προκαλώντας τους εργαζομένους να επινοήσουν νέους τρόπους υπερκέρασης των εμποδίων, θα πρέπει να επιτυγχάνεται και εδώ μία ισορροπία, μέσω της παροχής ευκαταφρόνητων πόρων, των τουλάχιστον απαραίτητων για τη διεκπεραίωση των εργασιών.

Σε ό,τι αφορά τον εργασιακό χρόνο, η έννοια αυτή είναι θεμελιώδης στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς η επάρκειά του είναι απαραίτητη σε δημιουργικά εγχειρήματα τα οποία απαιτούν σκληρή δουλειά και αυξημένη πνευματική ενέργεια. Πολύ περισσότερο, είναι απαραίτητος στις περιπτώσεις που χρειάζεται να εξερευνηήσει κανείς διαφορετικές προοπτικές, να πειραματιστεί, να παίξει και να διαχειριστεί φρέσκες ιδέες.

## 2.5 Καινοτομία

Είναι σημαντικό να γίνεται η διάκριση της δημιουργικότητας από την καινοτομία. Η δημιουργικότητα όπως έχουμε προαναφέρει, συνεισφέρει στην ανάπτυξη των καινοτομικών, χρήσιμων και εφαρμόσιμων ιδεών. Είναι επίσης, ίσως μία από τις λιγότες εναπομείνουσες πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος (Crossan & Araydin, 2010). Για να θεωρηθεί όμως μία ιδέα καινοτομική, θα πρέπει να έχει μεταβεί στο στάδιο της εφαρμογής, και άρα η δημιουργικότητα αποτελεί το πρώτο βήμα, το οποίο είναι απαραίτητο για την ακόλουθη καινοτομία (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Παρά τον δογματισμό των φράσεων, «Αφοριστικά, η δημιουργικότητα είναι η σκέψη για νέα πράγματα, ενώ η καινοτομική εφαρμογή είναι η πράξη των νέων πραγμάτων»<sup>16</sup> (West, σ. 357, 2002), «Όλη η καινοτομία εκκινεί με τις δημιουργικές ιδέες» (Amabile, et al., σ.1154, 1996), το σημασιολογικό και πρακτικό τους αντίκρισμα γίνεται ευκρινέστερο με τη φράση «η δημιουργικότητα είναι ο σπόρος όλων των καινοτομιών και των ψυχολογικών αντιλήψεων της καινοτομίας σε έναν οργανισμό, οι οποίες είναι πιθανό ότι θα επηρεάσουν το κίνητρο για την παραγωγή νέων ιδεών» (Amabile, et al., σ.1155, 1996). Όλες τους εμφατικά περιγράφουν το θεμέλιο εφελτήριο για την επίτευξη του σκοπού στον οποίο τείνουν, ο οποίος συγκεκριμένα, στη σύγχρονη πράξη, αποκτά υπόσταση, μέσω της εφαρμογής νέων προγραμμάτων,

Μεταφορικά λοιπόν, ο καρπός της δημιουργικότητας είναι η καινοτομία, για την οποία οι West & Farr (1990) απέδωσαν έναν πληρέστερο ορισμό, περιγράφοντάς την, ως «τη σκόπιμη εισαγωγή και εφαρμογή, σε μια εργασία, εργασιακή ομάδα ή οργανισμό, ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή επεμβάσεων, οι οποίες είναι νέες, σε αυτή την εργασία, εργασιακή ομάδα ή οργανισμό και οι οποίες έχουν σχεδιασθεί να ωφελήσουν την εργασία, την εργασιακή ομάδα ή τον οργανισμό» (West & Farr 1990; όπως αναφέρεται σε West & Altink, σ.5, 1996; West, σ.357, 2002 ).

Σε αυτό το ζήτημα τα επίπεδα στα οποία η καινοτομία δύναται να επιτευχθεί, είναι τα ακόλουθα τέσσερα: το ατομικό, το ομαδικό, το οργανωσιακό και το κοινωνικο-πολιτισμικό. Σε ό,τι αφορά το ατομικό επίπεδο, οι West & Altink, (1996) επισημαίνουν τα δύο κεντρικά αξιώματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, προκειμένου να αναδείξουν ψυχολογική βάση της ατομικής καινοτομίας. Αναλυτικότερα, το πρώτο αξίωμα θέτει στο επίκεντρο την εσωτερική υποκίνηση της εξερεύνησης και εκμετάλλευσης του περιβάλλοντος με τρόπους οι οποίοι ουσιαστικά είναι δημιουργικοί. Το κίνητρο αυτό είναι εμφανές από την βρεφική ηλικία και σε κατάλληλες συνθήκες, με τα κατάλληλα ερεθίσματα, αλλά και την επάρκεια του αισθήματος ασφάλειας, ο άνθρωπος μπορεί να το εκμεταλλευτεί με δημιουργικό και προσαρμοστικό τρόπο. Το δεύτερο αξίωμα σχετίζεται με την ώθηση που επιφέρει η ανάγκη ελευθέρωσης από το αίσθημα της απειλής, ώστε να αποκτηθεί το αίσθημα της ασφάλειας. Όταν το άτομο απειλείται, είναι πιθανό ότι θα αντιδράσει αμυντικά και όχι ευφάνταστα, ενώ παράλληλα εξασθενεί η μνήμη και η δυνατότητα προσοχής που απαιτούν οι γνωστικές διεργασίες, οδηγώντας το πιθανά σε μη συνεργατική και επιθετική συμπεριφορά. Σε αυτή τη βάση, έχει δειχθεί ότι ευνοϊκοί παράγοντες για την καινοτομία είναι το ενδιαφέρον που μπορεί να αντλεί κανείς από μία εργασία, η επαρκής αυτονομία και ο έλεγχος, προκειμένου να δοκιμαστούν νέοι τρόποι δημιουργίας πραγμάτων (West & Altink, 1996).

Για να ευοδωθούν τα καινοτομικά αποτελέσματα σε ομαδικό επίπεδο, είναι αναγκαία η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ατόμων, καθώς η εκπαίδευση και οι δεξιότητες είναι το υπόστρωμα στο οποίο εδράζεται η επιτυχής καινοτομία (Scott & Vincent-Lancrin, 2014). Μία ομάδα η οποία συντίθεται από άτομα τα οποία εμφανίζουν αντιθέσεις, όσον αφορά την προσωπικότητά τους, δεν αναμένεται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, με ομαδικό πνεύμα. Οπότε, θα πρέπει να ακολουθηθούν συντονισμένες

---

νεοεισαγόμενων προϊόντων, ή νέων υπηρεσιών που εξαρτώνται, είτε από ένα άτομο είτε από μία ομάδα, που κατάφερε να αναπτύξει και να δώσει υπόσταση σε μία καλή ιδέα πέρα από την αρχική της σύλληψη.

ενέργειες για την άμβλυνση των αντιθέσεων. Πολύ σημαντική αφετηρία είναι η σαφήνεια με την οποία τίθενται οι στοχεύσεις της ομάδας, αλλά και η εξ αρχής συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων από το σύνολο των μελών για την ευόδωση του καινοτομικού κλίματος. Επί της ουσίας, η συμμετοχή, ευνοεί την επικοινωνία των μελών, και κατ' επέκταση την ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και απόψεων, ακόμη και του καταγισμού ιδεών (Diehl & Stroebe, 1987), η σύνθεση των οποίων, μπορεί να αποδώσει καινοτομικές εκροές. Επιπλέον, η διαρκής υποστήριξη της καινοτομίας, είτε μέσω γόνιμων διενέξεων που προωθούν την άμιλλα και διάκριση, είτε με φυσικούς πρακτικούς τρόπους, συνεισφέρει θετικά στην καινοτομική ανάπτυξη.

Πιο συνοπτικά, σύμφωνα με τον West(2002), τέσσερις ομάδες παραγόντων είναι αυτές που πρωταρχικά καθορίζουν το επίπεδο της ομαδικής καινοτομίας:

- *Τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος*
- *Η γνωστική διαφοροποίηση και οι δεξιότητες*
- *Οι εξωτερικές απαιτήσεις*
- *Οι διαδικασίες ενσωμάτωσης της ομάδας West(2002)*

Στο οργανωσιακό επίπεδο, τα κεντρικά σημεία που συμβάλλουν θετικά στην καινοτομία, είναι οι επίπεδες και όχι οι ιεραρχικές δομές, η διατμηματική επικοινωνία, η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, η λογοδοσία, ακόμη και η ανοχή σε αποκλίνουσες ή μειοψηφικές απόψεις, εφόσον συμβάλλουν στην προώθηση της καινοτομίας.

Η ταυτοποίηση όμως της έννοιας της καινοτομίας και η εφαρμογή της σε διάφορα επίπεδα δεν αποτελεί το μόνο ζητούμενο για την υιοθέτησή της. Πολύ στενά συνδεδεμένη με την υιοθέτησή της, είναι η έννοια της διάχυσης, οι διεργασίες δηλαδή που απαιτούνται για τη διάδοση και υιοθέτηση του καινοτομικού ζητούμενου. Η διάχυση είναι ο τρόπος με τον οποίο οι καινοτομίες εξαπλώνονται, ευρύτερα, μέσω αγοραστικών και μη αγοραστικών διαύλων, από την πρώτη τους εφαρμογή, σε διαφορετικούς καταναλωτές, κράτη, περιφέρειες, τομείς, αγορές και εταιρείες (Oslo Manual, 2005)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Σύμφωνα με την κλασική θεωρία της διάχυσης, τα πρότυπα διάχυσης και το εύρος της προσαρμογής – υιοθέτησης καθορίζονται κυρίως από τα ειδικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών. Αρκετά από τα χαρακτηριστικά που έχουν ταυτοποιηθεί συστηματικά είναι τα ακόλουθα: α) *Σχετικό πλεονέκτημα(Relative advantage)*: είναι πιθανότερη η υιοθέτηση καινοτομιών που θεωρούνται ωφέλιμες, συγκρινόμενες με τρέχουσες ή και προγενέστερα χρησιμοποιημένες μεθόδους. β) *Συμβατότητα(Compatibility)*: είναι πιθανότερη η υιοθέτηση εκείνων των καινοτομιών που συνάδουν με το αξιακό σύστημα που τα άτομα ενστερνίζονται. γ) *Περιπλοκότητα(Complexity)*: η επιτυχία μετάδοσης μιας καινοτομίας επηρεάζεται σημαντικά από την αντιλαμβανόμενη περιπλοκότητα, ώστε η υιοθέτηση καινοτομιών που εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και συνεκτικότητα να είναι πιθανότερη. δ) *Ενελιξία(Flexibility)*: καινοτομίες οι οποίες δύνανται να υποδιαιρεθούν και να προσφερθούν αποσπασματικά, είναι πιθανότερο ότι μπορούν να

Ακολουθώς, η διαδικασία της καινοτομίας και υιοθέτησής της σε οργανισμούς αποτελεί μία ακολουθία σταδίων, από τα οποία διέρχονται τα άτομα προκειμένου να υιοθετήσουν μία καινοτομία, πριν την αποδοχή ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή ιδέας(Frambach & Schillewaert,2002).

Η έννοια της διάχυσης όμως δεν είναι απλώς μια διεργασία, αλλά αναφέρεται και στο επίπεδο συγκέντρωσης των χρηστών μιας καινοτομίας, ενώ η υιοθέτηση αναφέρεται στην απόφαση ενός ατόμου ή οργανισμού να προβεί στη χρήση μιας καινοτομίας(Rogers, 1995; όπως αναφέρεται σε Frambach & Schillewaert, σ. 163, 2002). Η αποδοχή ενός καινοτομικού προϊόντος, υπηρεσίας ή ιδέας, έπεται μιας σειράς διαδοχικών σταδίων τα οποία συνθέτουν τη διαδικασία της υιοθέτησης. Η διαδικασία σύμφωνα με τον Rogers(1995) εκκινεί από το στάδιο της πρώτης μάθησης μιας καινοτομίας, έπειτα ακολουθεί ο σχηματισμός της στάσης έναντι της καινοτομίας, ακολουθεί η λήψη της απόφασης, με την έννοια της αποδοχής ή απόρριψής της και εν συνεχεία η καινοτομία περνά στο στάδιο της εφαρμογής της, για να καταλήξει στην επικύρωση αυτής της απόφασης (Rogers,1995; όπως αναφέρεται σε Frambach & Schillewaert, σ. 164, 2002 ).

Οι παράγοντες που θεωρούνται καθοριστικοί στο οργανωσιακό επίπεδο, αναφορικά με την υιοθέτηση της καινοτομίας, συνοψίζονται σε πέντε κατηγορίες, ως εξής:

α)Αντιλαμβανόμενα καινοτομικά χαρακτηριστικά (*Perceived innovation characteristics*), για τα οποία έχει γίνει λόγος παραπάνω,

β) Χαρακτηριστικά των οργανισμών που υιοθετούν την καινοτομία(*adopter characteristics*) και περιλαμβάνουν το μέγεθος(*size*)<sup>18</sup>, τη δομή (*structure*)και την οργανωσιακή καινοτομία(*organizational innovativeness*),

---

καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα περιστάσεων και συνεπώς, είναι πιθανότερο ότι θα υιοθετηθούν εκείνες οι οποίες επιδέχονται τροποποιήσεις παραμένοντας αποτελεσματικές. ε)*Αντιστρεψιμότητα(Reversibility)*: καινοτομίες οι οποίες είναι αντιστρέψιμες, δηλαδή επιτρέπουν, σε ενδεχόμενη ανεπιτυχή εφαρμογή τους, την επιστροφή σε παλαιότερες μεθόδους ή και την εξερεύνηση νέων, είναι πιθανότερο ότι θα υιοθετηθούν. στ)*Κίνδυνος(Risk)*: Ο βαθμός αβεβαιότητας μίας καινοτομίας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την υιοθέτησή της. ζ)*Αποδοτικότητα(Cost- efficiency)*: η αποδοχή των καινοτομιών, σε κάθε οργανωσιακή δομή, καθορίζεται από την υπεροχή των αντιλαμβανόμενων υλικών και άυλων ωφελειών, έναντι του αντιλαμβανόμενου κόστους. η)*Αναθεώρηση(Revisability)*: μία καινοτομία η οποία δείχνει αναθεωρήσιμη, εφόσον υπάρξουν μελλοντικές βελτιώσεις, είναι πιθανότερο ότι θα υιοθετηθεί (Orlandi,1986).

<sup>18</sup> Αξίζει επίσης να επισημανθεί, σχετικά με το μέγεθος των οργανισμών, ότι οι ευμεγέθεις οργανισμοί εμφανίζονται ως καινοτομικοί, λόγω του ότι 'νιώθουν' μεγαλύτερη την ανάγκη υιοθέτησης των καινοτομιών, προκειμένου να υποστηρίξουν και να διατηρήσουν την απόδοσή τους. Για τους μικρούς οργανισμούς πάλι, υποστηρίζεται επίσης, ότι είναι πιο ευέλικτοι και καινοτομικοί και κατά συνέπεια, περισσότερο δεκτικοί έναντι των νέων προϊόντων. Αυτές οι αντιφατικές συσχετίσεις των ερευνών, είναι πιθανόν ότι αποδίδονται σε ένα μεγάλο βαθμό στην περαιτέρω συσχέτιση του μεγέθους με τη δομή, τη

γ) Δραστηριότητες μάρκετινγκ των προμηθευτών, που περιλαμβάνουν τη στόχευση (*targeting*), την επικοινωνία (*communication*) και τον περιορισμό του ρίσκου (*risk reduction*),

δ) Κοινωνικό δίκτυο (*social network*),

ε) Περιβαλλοντικές επιρροές, που περιλαμβάνουν τις εξωτερικές δικτυώσεις (*network externalities*) και τις πιέσεις του ανταγωνισμού (*competitive pressures*).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με αρκετές έρευνες, εκτός από τους παράγοντες της περιπλοκότητας και αβεβαιότητας που συσχετίζονται αρνητικά με την καινοτομία, αλλά και τους παράγοντες της οργανωσιακής δομής και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των οποίων η συσχέτισή τους με την καινοτομία ποικίλλει, όλοι οι καθοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας που προαναφέρθηκαν, συσχετίζονται θετικά με αυτή.

Παράλληλα, δεν μπορούμε να αγνοούμε την ενδοοργανωσιακή δομή, στην οποία τον κεντρικό ρόλο κατέχουν τα άτομα. Οι στάσεις των ατόμων καθορίζουν σε ένα μεγάλο βαθμό την αποδοχή της καινοτομίας, όπως επίσης και οι οργανωσιακοί παράγοντες διευκόλυνσής της, οι οποίοι περιλαμβάνουν την επιμόρφωση και εκπαίδευση, την οργανωσιακή τεχνική υποστήριξη, τα κίνητρα και τις δομές ελέγχου. Οι παράγοντες αυτοί, επί της ουσίας, επηρεάζουν την ατομική επίγνωση, αναφορικά με τη λειτουργία και εφαρμογή των καινοτομιών, τη χρησιμότητα και το ταίριασμά της στην εργασία. Σε αυτούς επιπλέον, συμπεριλαμβάνονται και η προσωπική καινοτομικότητα, καθώς και οι κοινωνικές επιρροές (Frambach & Schillewaert, 2002).

Παρόλο που έχει υποστηριχθεί ότι οι έρευνες γέρνουν σε βάρος των συστημικών επιρροών και υπέρ των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, έχει αποδειχθεί ότι ο ρόλος και η θέση των ατόμων είναι πολύ σημαντικός στην υιοθέτηση της καινοτομίας στους οργανισμούς. Στις ατομικές μεταβλητές που σχετίζονται με αυτά τα στοιχεία, περιλαμβάνονται η μονιμότητα της εργασίας ή αλλιώς η διατήρηση της θέσης (*job tenure*), ο 'κοσμοπολιτανισμός' (*cosmopolitanism*), το μορφωτικό υπόβαθρο (*educational background*) και η εμπλοκή των ηγετών στον οργανισμό (*organizational involvement of leaders*) (Kimberly & Evanisko, 1981).

---

στρατηγική και κουλτούρα. Έχει βρεθεί για παράδειγμα, ότι οι μεγάλοι, περισσότερο επισημοποιημένοι και συγκεντρωτικοί οργανισμοί, είναι λιγότερο πιθανό ότι θα ενδώσουν στην υιοθέτηση καινοτομιών, ωστόσο είναι καλύτερα εφοδιασμένοι για την ενδεχόμενη εφαρμογή τους. Αντίθετα, είναι περισσότερο πιθανό ότι θα ενδώσουν σε αυτή, εκείνοι που είναι αρκετά περίπλοκοι και εξειδικευμένοι. Επιπλέον, η στρατηγική στάση, η οποία είναι επιθετική και προσανατολίζεται σε μία καινοτομική στρατηγική μάρκετινγκ, είναι πιο πιθανό ότι θα τροφοδοτήσει δραστηριότητες ενός οργανισμού που στρέφονται στην ανοιχτή καινοτομία (*open innovation*) (Frambach & Schillewaert, σς. 164-167, 2002).

Οι μεταβλητές αυτές, έχουν καταγραφεί σε έρευνα σχετική με τις νοσοκομειακές δομές, εντούτοις όμως αποτελούν σημαντικά ευρήματα για τη μελέτη των οργανισμών που προσφέρουν υπηρεσίες, και διατηρούν την οργανωσιακή και διοικητική αντίστοιχη δομή στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Επιπρόσθετα, έχει δειχθεί μέσω της έρευνας ότι με εξαίρεση τη μεταβλητή της μονιμότητας, που η σχέση της με τη συμπεριφορά υιοθέτησης καινοτομίας, σε ακραίες περιπτώσεις υπήρξε καμπυλοειδής, όλες οι υπόλοιπες σχετίζονται θετικά με αυτή. Η μεταβλητή της μονιμότητας, με την έννοια της εργασιακής μακροβιότητας, λειτουργεί ως «υποκατάστατο της συστημικής νομιμότητας και της γνώσης πλοήγησης των πολιτικών νερών, προκειμένου να αποκτηθούν επιθυμητά οφέλη» (Kimberly & Evanisko, σ.696, 1981). Το στοιχείο αυτό δικαιολογεί την αυξημένη πιθανότητα υιοθέτησης της καινοτομίας από μία μακρόβια ηγεσία, εντούτοις, θα μπορούσε να αντιταχθεί σε αυτή, η άποψη, ότι οι νέοι ηγέτες, με φρέσκιες αντιλήψεις και ελεύθεροι από συστημικές υποχρεώσεις και αγκυλώσεις, ευνοούν επίσης την πιθανότητα αυτή. Σε αδρές γραμμές όμως υποστηρίζεται ότι η μονιμότητα είναι θετικά συσχετιζόμενη με την υιοθέτηση της καινοτομίας.

Άλλα ενδιαφέροντα αποτελέσματα, μέσω ερευνών που πραγματοποιήθηκαν για νοσοκομειακούς οργανισμούς, έδειξαν ότι υπάρχουν προγνωστικοί παράγοντες που συγκαταλέγονται στην κατηγορία του περιβάλλοντος και του ευρύτερου πλαισίου δραστηριοποίησης ενός οργανισμού, όπως το μέγεθος της πόλης και η ηλικία του οργανισμού. Και στις δύο περιπτώσεις αναμένεται, ότι η σχέση των δύο μεταβλητών είναι θετική με την υιοθέτηση της καινοτομίας. Το μέγεθος της πόλης ενδεχομένως επηρεάζει την καινοτομία επειδή σχετίζεται με άλλες μεταβλητές, και άρα, η υπόθεση ότι σχετίζεται θετικά με την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι υπονοούμενη, λόγω λιγοστών αποδείξεων(Kimberly & Evanisko, 1981).

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα σχετική με το χρόνο προσαρμογής των ατόμων στην καινοτομία<sup>19</sup>, έδειξε αρχικά, ότι η προσαρμογή συντελείται σε τρεις χρονικές φάσεις, οι οποίες αποτυπώνονται σε μία σιγμοειδή καμπύλη, ανάλογη αυτής που αποτυπώνεται σε μία επιδημική, μεταδοτική ασθένεια(Berwick, 2003)<sup>20</sup>. Στην πορεία, οι μελετητές ταξινόμησαν σε πέντε κατηγορίες τον πληθυσμό, αναφορικά με τον χρόνο προσαρμογής του στην καινοτομία. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει το μικρότερο ποσοστό της

---

<sup>19</sup> Η έρευνα βασίστηκε στη μελέτη της χρήσης ενός καινοτόμου υβριδίου καλαμποκιού το 1943 (Gross, 1943; Rogers, 1995 όπως αναφέρεται σε Berwick, 2003) και στην πορεία αναπαρήχθη για πολυάριθμες άλλες καινοτομίες.

<sup>20</sup> Πιο αναλυτικά, οι χρονικές αυτές φάσεις διακρίνονται σε μία πρώιμη, αργή φάση, η οποία επηρεάζει πολύ λίγα άτομα, μία μεσαία, ραγδαία φάση, ευρείας διάδοσης και τέλος, μία αργή, τρίτη φάση, όχι πλήρως ολοκληρωμένη.

κατανομής, οι καινοτόμοι (*innovators*), δηλαδή η πιο γρήγορα προσαρμοζόμενη ομάδα, η οποία αντιστοιχεί στο επίπεδο πέραν των δύο αρνητικών τυπικών αποκλίσεων της μέσης τιμής της προσαρμογής και στο 2,5% του πληθυσμού αναφοράς. Η αμέσως επόμενη κατηγορία περιλαμβάνει όσους υιοθετούν πρόωρα την καινοτομία (*early adopters*), όσοι δηλαδή περιλαμβάνονται στο επίπεδο της δεύτερης αρνητικής τυπικής απόκλισης και αντιστοιχούν στο 13,5% του πληθυσμού. Στην επόμενη κατηγορία εμφανίζονται εκείνοι που αποτελούν την πρώιμη πλειοψηφία (*early majority*), καταλαμβάνοντας, το 34%, στο επίπεδο της πρώτης αρνητικής απόκλισης από τη μέση τιμή. Στο επίπεδο της πρώτης θετικής απόκλισης, κατατάσσεται, επίσης, το 34% του πληθυσμού, το οποίο αποτελεί την ομάδα της όψιμης πλειοψηφίας (*late majority*) και στην πέμπτη και τελευταία ομάδα, περιλαμβάνονται τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως αργοπορημένοι (*laggards*), απαρτίζοντας το 16% του πληθυσμού και τοποθετούνται στο επίπεδο της δεύτερης θετικής απόκλισης, αλλά και πέραν αυτής (Berwick, 2003).

## 2.6 Οργανωσιακό – ομαδικό εργασιακό κλίμα καινοτομίας

Η πρόσφατη έρευνα αναδεικνύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον και την κρισιμότητα για τις διαδικασίες της καινοτομίας (Dreu, 2002), της οργανωσιακής κουλτούρας και του κλίματος στο οργανωσιακό και ομαδικό επίπεδο (Anderson & West, 1996). Εκτός όμως από τον ρόλο των εργασιακών ομάδων, ο οποίος στους περισσότερους οργανισμούς είναι σημαντικός, συγχρόνως, οι περισσότερες καινοτομίες εμπλέκουν αρκετά άτομα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, γι' αυτό και θα πρέπει όλες οι απόψεις να ενσωματώνονται, εφόσον η κατανόηση της καινοτομικής διαδικασίας αποτελεί τον σκοπό προς επίτευξη (King, Anderson & West, 1991).

Η έννοια της ομάδας έχει λάβει διάφορες διατυπώσεις. Σύμφωνα με τον ορισμό που ακολουθεί, «μία ομάδα είναι μία συλλογή ατόμων, τα οποία είναι αλληλεξαρτώμενα στα καθήκοντά τους, μοιράζονται την υπευθυνότητα των αποτελεσμάτων τους, βλέπουν τους εαυτούς τους και βλέπονται από άλλους ως μία ακέραιη κοινωνική οντότητα, η οποία ενσωματώνεται σε ένα ή περισσότερα κοινωνικά συστήματα (για παράδειγμα, μία εταιρική μονάδα ή οργανισμός) και τα οποία φροντίζουν τις σχέσεις τους εν μέσω οργανωσιακών περιορισμών» (Cohen & Bailey, σ.241, 1997). Ένας ακόμη ορισμός, ο οποίος αναδεικνύει τον εργασιακό χαρακτήρα, ορίζει τις εργασιακές ομάδες, ως «αλληλοεξαρτώμενες συλλογές ατόμων που μοιράζονται την υπευθυνότητα για ειδικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς τους» (Sundstrom, De Meuse & Futrell, σ.120, 1990).

Στη θεμελιώδη έννοια της εργασιακής ομάδας ενός οργανισμού, θα πρέπει να προστεθεί και η έννοια του κλίματος. Το κλίμα είναι καθοριστής της ατομικής συμπεριφοράς και έχει εμπειρικά υποστηριχθεί ότι επηρεάζει την καινοτομία των οργανισμών (Scott & Bruce, 1994). Επιπρόσθετα, θεωρείται ως ένα γνώρισμα του οργανισμού, ως συσσωμάτωμα στάσεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών, το οποίο χαρακτηρίζει τη ζωή στον οργανισμό και υπάρχει ανεξάρτητα από τις αντιλήψεις και τις κατανοήσεις των μελών του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή περί κλίματος, υπονοεί ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος βαθμός, τρόπον τινά, εμπιστοσύνης και εξωστρέφειας μεταξύ των μελών, δέσμευσης και αφοσίωσης, μιας νοοτροπίας ανάληψης ρίσκου κλπ (Ekvall, 1996).

Οι King & Anderson (1995) ταυτοποίησαν την ύπαρξη των ακόλουθων παραγόντων οι οποίοι προωθούν την καινοτομία στις εργασιακές ομάδες:



- η δημοκρατική, συνεργατική ηγεσία η οποία ενδυναμώνει και υποκινεί τα μέλη της ομάδας
- η συνοχή μεταξύ των μελών- μία ετερογενής ομάδα, έχει πλεονέκτημα στην παραγωγή ιδεών αποφεύγοντας την ομαδική ενιαία σκέψη και η ομογενής έχει το πλεονέκτημα της ομαλής εφαρμογής
- η διάρκεια ζωής της ομάδας- οι ομάδες με σύντομη ζωή έχειδειχθεί ότι ήταν περισσότερο δημιουργικές
- η δομή της ομάδας- οι πιο οργανικές δομές προτιμούν την προσαρμογή σε νέα προβλήματα (King & Anderson,1995; όπως αναφέρεται σε McAdam & McClelland, 2002).

Η δημιουργικότητα της ομάδας είναι ξεκάθαρα συνάρτηση της δημιουργικότητας των μελών της και επηρεάζεται από τη σύνθεση, τα χαρακτηριστικά και τις ομαδικές διαδικασίες. Στα χαρακτηριστικά μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνονται οι έννοιες της συνοχής και του μεγέθους (Woodman, Sawyer & Griffin,1993). Σχετικά με το μέγεθος, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, προτείνεται επίσης, ότι οι ομάδες είναι αποτελεσματικότερες όταν έχουν αποτελεσματικό αριθμό ατόμων, αλλά όχι περισσότερο από αυτόν τον αριθμό (Sundstrom, De Meuse, & Futrell,1990). Πιο συγκεκριμένα, αφενός, γιατί οι πολύ μικρές ομάδες (τριών και κάτω ατόμων) θεωρείται ότι στερούνται τη διαφορετικότητα των απόψεων και των αντιλήψεων που χρειάζονται για καινοτομία, αφετέρου, επειδή οι πολύ μεγάλες ομάδες (12 κι άνω ατόμων) μπορούν δύσκολα να εφαρμόσουν την αποτελεσματική διάδραση, συναλλαγή και συμμετοχή (Cunha, Forrester, Dawson, & West, 2001).

Η χρονική διάσταση σχετίζεται και με τη διάρκεια του βίου των ομάδων και όχι μόνο με τον χρόνο εργασίας. Όσο περισσότερο υπάρχει μία ομάδα, τόσο περισσότερη είναι η χρονική της εμβέλεια, και η διαφοροποίησή της ως μονάδα εργασίας. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, αυτή ενδέχεται να βελτιωθεί με το πέρασ του χρόνου, ωστόσο, ενδέχεται και να μειωθεί (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

Σε αδρές γραμμές, οι αρετές της ομαδικής δημιουργικής αντίληψης που αποσκοπεί στην καινοτομία, συνοψίζονται σε όσα έχουν προαναφερθεί από ποικίλες κατευθύνσεις. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, βάσει πρόσφατων διερευνήσεων, ότι η αξία της ομαδικότητας ενισχύεται από ευρήματα τα οποία προέκυψαν και από τη σύγκριση της παραγωγής επινοήσεων από μοναχικούς εφευρέτες σε σχέση με την αντίστοιχη παραγωγή από ομάδες (Fernandes,2014).

Οι Anderson & West(1998), προκειμένου να μελετήσουν το ομαδικό εργασιακό κλίμα επιλέγουν να ορίσουν προσεγγιστικά την έννοια της ομάδας, αναφέροντάς την αρχικά, ως ‘κατά προσέγγιση εργασιακή ομάδα’ και ως, «είτε τη μόνιμη είτε την ημι-μόνιμη ομάδα, στην οποία τα άτομα αντιστοιχούν, με ποιον ταυτίζονται, και με ποιον αλληλεπιδρούν τακτικά, προκειμένου να αποδώσουν εργασιακά σχετιζόμενα καθήκοντα» (Anderson & West, σ.236,1998).

Η θεωρία των τεσσάρων παραγόντων, προγνωστικών του κλίματος καινοτομίας σε εργασιακές ομάδες, διακρίνεται στους κάτωθι παράγοντες,:

- *Όραμα*
- *Συμμετοχική ασφάλεια*
- *Προσανατολισμός καθήκοντος*
- *Υποστήριξη της καινοτομίας* (Anderson & West,1998).

Βάσει των παραπάνω παραγόντων οι μελετητές ανέπτυξαν το σχετικό μετρητικό εργαλείο του κλίματος καινοτομησης, για το οποίο γίνεται λόγος στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας έρευνας.

## 2.7 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Το πεδίο της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα ήταν το πλέον παραμελημένο στο κυρίαρχο ρεύμα των σχετικών μελετών. Η ανάγκη όμως για μια ενισχυμένη θεωρία και αποδείξεις που εκπηγάζουν ευθέως από τη διερεύνηση του δημοσίου τομέα είναι υπαρκτή (Hartley,2005). Η πορεία έδειξε και συγκεκριμένα στην αρχή του αιώνα, ότι το ενδιαφέρον για τη διερεύνηση αυτού του πεδίου αυξήθηκε, ώστε να είναι φανερό ότι έχει επιτευχθεί κάποια ωριμότητα στο επίπεδο των προσεγγίσεων και ευρημάτων (Mulgan & Albury, 2003; Bommert, 2010; Djellal, Gallouj & Miles, 2013).

Το ζητούμενο της καινοτομίας στο τοπικό αυτοδιοικητικό επίπεδο, καλύπτεται σε σημαντικό βαθμό από τις μελέτες στον δημόσιο τομέα, καθώς οι ομοιότητες είναι σημαντικές και εφόσον η τοπική αυτοδιοικητική λειτουργία συμπλέει, εκφράζει και εξυπηρετεί τις πολιτειακές αποφάσεις και την ευρύτερη δημόσια λειτουργία. Οι λιγιστές διαφορές όμως, αναφορικά με την ποικιλομορφία των δομικών, συμπεριφορικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών παραγόντων σε κάθε ξέχωρο τοπικό επίπεδο, είναι

ακόμη πιο πιθανό ότι θα αποφέρουν νέα και πιο ενισχυμένα ευρήματα στη μελέτη της κατανόησης και προώθησης της καινοτομίας.

Οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται σε κάθε πλαίσιο, είτε όσον αφορά τον τομέα, είτε όσον αφορά το γεωγραφικό επίπεδο διερεύνησης, ίσως να δυσκολεύουν την επίτευξη απόλυτης συμφωνίας στο ζήτημα της καινοτομίας. Ανάλογες διαφοροποιήσεις από το ευρύτερο φαινόμενο της καινοτόμησης είναι πιθανές, λαμβάνοντας υπόψιν τον τρόπο που αυτή εισδύει στον δημόσιο τομέα(CCIC,2013). Στο εγχειρίδιο του Όσλο (2005), η καινοτομία ορίζεται ως «εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ( αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασίας, ή νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου, στις εταιρικές πρακτικές, στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού ή στις εξωτερικές σχέσεις»(OSLO Manual, σ. 46, 2005)<sup>21</sup>. Παρόλο που ο συγκεκριμένος ορισμός εστιάζει στην καινοτομία του ιδιωτικού τομέα, θα μπορούσε να αποτελέσει το πλαίσιο αναφοράς της ανάλυσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, καθώς, σύμφωνα με τους ερευνητές του έργου Complex Challenges- Creative Cities(2013) στο πλαίσιο του προγράμματος Interreg 2013, είναι ζήτημα ερμηνείας, το κατά πόσο αυτό το πλαίσιο αναφοράς μπορεί ευθέως να εφαρμοσθεί και στον δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας ανέδειξαν αυξημένη συγκέντρωση της καινοτομίας στους τομείς του σχεδιασμού των υπηρεσιών (service design) και της μεταφοράς τους (service delivery), που έχουν ξεκάθαρο κοινωνικό αντίκτυπο(CCIC, 2013). Οπότε, ο ορισμός που προαναφέρθηκε δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί ευθέως στη σφαίρα του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, μεταξύ των ευρημάτων, έγινε φανερό ότι οι ερωτώμενοι παρέλειψαν τη σημασία της οργανωσιακής καινοτομίας, παρόλο που καταλαμβάνει σημαντικό χώρο στη συζήτηση της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, δείχνοντας προτίμηση στην καινοτομία που σχετίζεται με το τελικό προϊόν και όχι με τα υποκείμενα συστήματα και τις δομές που συγκροτούν τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα(CCIC, 2013).

Στις σημαντικές διαφορές μεταξύ της καινοτομίας του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, θα πρέπει να συμπεριληφθεί και ο τρόπος με τον οποίο εκτιμάται η αξία στον καθένα από αυτούς. Είναι χαρακτηριστικό ότι καθώς στον ιδιωτικό τομέα επιχειρείται η μέτρηση της επιστροφής από κάθε επένδυση, στον δημόσιο τομέα επιχειρείται μία εκτίμηση στη βάση του αντίκτυπου που έχουν οι κοινωνικές αξίες, αλλά και οι δείκτες

---

<sup>21</sup> “the implementation of new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in the business practices, workplace organisation or external relations”

οικονομικών αξιών (Hughes et al., 2011, όπως αναφέρεται σε CCIC, 2013), αλλά και στην εξοικονόμηση του κόστους, όπως και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Mulgan & Albury, 2003).

Όσον αφορά την υποκίνηση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, αυτή επιτυγχάνεται με την επενέργεια πέντε κινητήριων παραγόντων:

- Το σχετικό πλεονέκτημα, συγκρινόμενο με την ιδέα, προϊόν, υπηρεσία που προηγείται της καινοτομίας
- Συμβατότητα με τις τοπικές/ περιφερειακές αξίες και πεποιθήσεις
- Δοκιμαστικότητα
- Παρατηρησιμότητα
- Ευκαιρία για εξοικονόμηση κόστους (CCIC, 2013)

Στον αντίποδα, αναφορικά με την παρεμπόδιση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, στα συνήθη εμπόδια συγκαταλέγονται α) τα άτομα, τα οποία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο δύνανται να επηρεάσουν τη διαδικασία μέσω της αδύναμης ή και απρόθυμης συμμετοχής στη λήψη καινοτομικών αποφάσεων, β) οι πολιτικοί κίνδυνοι, που εκφράζονται ως αντίσταση στην αλλαγή, αλλά και ως απροθυμία έναντι της διαχείρισης αβεβαιοτήτων, που είναι σύνηθες φαινόμενο στη δημόσια διοίκηση, γ) η έλλειψη υποστηρικτικής καινοτομικής οργανωσιακής κουλτούρας, δ) η έλλειψη στρατηγικής ανάπτυξης, ε) η έλλειψη ή η ατελής επικοινωνία με τους κοινωνικούς και λοιπούς εταίρους και ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (CCIC, 2013). Οι Mulgan και Albury (2003), πιο αναλυτικά, αποδίδουν την αποδυνάμωση της καινοτομίας σε παράγοντες, όπως: α) η απροθυμία κατάργησης προγραμμάτων που έχουν αποτύχει, β) οι διαθέσιμες τεχνολογίες οι οποίες περιορίζουν τους πολιτισμικούς και οργανωσιακούς σχεδιασμούς, γ) η έλλειψη ανταμοιβής ή πρωτοβουλιών για την υιοθέτηση καινοτομιών, δ) οι λιγοστές δεξιότητες στην αντιμετώπιση των κινδύνων ή την αλλαγή διοίκησης, ε) οι μικροπρόθεσμοι προϋπολογισμοί και ορίζοντες σχεδιασμού, στ) οι πιέσεις στη μεταφορά υπηρεσιών και τα διοικητικά βάρη, ζ) η κουλτούρα απροθυμίας ανάληψης και αντιμετώπισης κινδύνων (Mulgan, & Albury, 2003).

Υπάρχουν βέβαια, διάφορες εξηγήσεις στο ζήτημα της καινοτομικής ανεπάρκειας του δημοσίου τομέα. Μία από αυτές, δεν είναι η συνήθης εξήγηση που δίνεται και από τις κυβερνητικές πλευρές για τη δύσκολη πορεία και τα εμπόδια στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά ο απλούστατος λόγος, ότι είναι ανεπαρκείς οι εφαρμοζόμενες κυβερνητικές και διοικητικές πρακτικές, ως « υπερβολικά απλοϊκές και μη πειστικές» (Bommert, σ.20, 2010). Ένα μέρος λοιπόν της ανεπάρκειας, σύμφωνα με μελετητές,

αποδίδεται και στην προβληματική διαχείριση του καινοτομικού κύκλου από τις κυβερνήσεις.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα εξετάζεται από διάφορες κατευθύνσεις. Οι κατευθύνσεις αυτές συνιστούν ουσιαστικά τις τυπολογικές διακρίσεις μεταξύ των καινοτομιών που παρατηρούνται στον τομέα αυτό και είναι οι ακόλουθες:

- Καινοτομία προϊόντος (νέα ενορχήστρωση οργανισμών)
- Διαδικαστική καινοτομία ( νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών)
- Καινοτομία θέσης ( εισαγωγή νέων πλαισίων ή νέων χρηστών)
- Στρατηγική καινοτομία( νέοι στόχοι ή οργανωσιακοί σκοποί)
- Κυβερνητική καινοτομία (νέες μορφές εμπλοκής και συμμετοχής των πολιτών και δημοκρατικών θεσμών)
- Ρητορική καινοτομία ( νέα γλώσσα και νέες αντιλήψεις)(Hartley, 2005)

Τέλος, στις κατάλληλες μορφές καινοτομίας που προσαρμόζονται με ευκολία στον δημόσιο τομέα, ο Bommert( 2010) προτείνει τη συνεργατική καινοτομία(*collaborative innovation*), γιατί ανοίγει τον καινοτομικό κύκλο σε μια ποικιλία παραγόντων και πόρων χωρίς σύνορα, ξεπερνά πολιτισμικούς περιορισμούς και δημιουργεί ευρεία κοινωνικοπολιτική υποστήριξη για δημόσια καινοτομία. Ο συνεργατικός χαρακτήρας, σε μια πιο προωθημένη ματιά και ολιστική προσέγγιση, είναι χρήσιμος στην ανάδειξη της καινοτόμησης και μέσω εννοιών όπως η αυτο-οργάνωση και οι πρωτοβουλίες, οι οποίες λαμβάνονται από κοινού μεταξύ πολιτών και κοινωνίας, καθώς συναποτελούν τη μηχανή για την εκκίνηση της ποιότητας μιας καλύτερης ζωής, η οποία κατ' επέκταση, είναι το θεμέλιο για την θελκτικότητα και την οικονομική ανάπτυξη της πόλης (Cattacin & Zimmer, 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η εφαρμογή της *θεωρίας των τεσσάρων παραγόντων* σε εργασιακές ομάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης, οδηγεί στην υπόθεση, ότι το όραμα, η συμμετοχική ασφάλεια, ο προσανατολισμός του καθήκοντος(στόχου) και η υποστήριξη της καινοτομίας, καθορίζουν την έκταση στην οποία οι ομάδες είναι ικανές να διαμορφώσουν το καινοτομικό σκεπτικό, τις καινοτομικές μεθοδεύσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και την παροχή υπηρεσιών προς το τοπικό κοινό. Ο σκοπός της έρευνας, συγκεκριμένα, επιχειρεί να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση και να αποτυπώσει σε ποιο βαθμό ο κάθε παράγων επενεργεί στη διαμόρφωση του καινοτομικού κλίματος, που είναι το απαραίτητο υπόστρωμα στο οποίο μπορεί να θεμελιωθεί η ανάπτυξη, η εφαρμογή των καινοτομικών επινοήσεων, σε εργασιακές μεθόδους και υπηρεσίες. Όταν τα μέλη των ομάδων α) συμφωνούν στις σαφείς και ξεκάθαρες στοχεύσεις, β) συμμετέχουν από κοινού στη λήψη αποφάσεων, γ) νιώθουν τη δέσμευση της επίτευξης της υψηλότερης απόδοσης, αναφορικά με το καθήκον τους και δ) λαμβάνουν ευρύτερη υποστήριξη στην ανάπτυξη και εφαρμογή των καινοτομικών ιδεών, είναι πιθανότερο ότι θα επιτύχουν υψηλότερη καινοτομική δράση.

Για την εκπόνηση της έρευνας σε εργασιακές ομάδες που ανήκουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Anderson & West(1994). Αυτό το εργαλείο μέτρησης έχει προσαρμοστεί για τα ελληνικά δεδομένα, κατ' αρχήν από τους Chatzi & Nikolaou (2008) πρωτίτερα όμως είχε περιοριστεί από τους Kivimaki & Elovainio (1999) σε 14 από τα 38 αρχικά του μέρη. Πρόκειται για ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο, όπως έχει δειχθεί μέσω ερευνών, από την εφαρμογή του σε διάφορες χώρες και γλώσσες, όπως στα Σουηδικά (Agrell & Gustafson, 1994), στα Ιταλικά (Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Andreson & West, 2002), στα Νορβηγικά (Mathisen, Einarsen, Jorstad & Bronnick, 2004), στα Γερμανικά(Brodbeck & Maier, 2001) και στα Ολλανδικά (Strating & Nieboer, 2009).

Μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους, συνεργάτες, συμβούλους και αιρετούς των τοπικών αυτοδιοικήσεων α' και β' βαθμού, οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία, συμμετείχαν στη διαδικασία δια της ηλεκτρονικής οδού, είτε μέσω της

ηλεκτρονικής φόρμας στην οποία αναρτήθηκε το σχετικό ερευνητικό εργαλείο, είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το οποίο και εστάλη, σε μεγάλη βάση ηλεκτρονικών διευθύνσεων των τοπικών αυτοδιοικήσεων στην ελληνική επικράτεια. Το σύνολο των συμμετεχόντων ανέρχεται στους 223(N= 223) και μόνον οι 31 εξ αυτών, έλαβαν προσωπικά και σε έντυπη μορφή το εν λόγω μετρητικό εργαλείο. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διάφορα μέρη της ελληνικής επικράτειας, διαμορφώνοντας το δείγμα, ως δείγμα ευκολίας, σε μια πρώτη προσπάθεια απόδοσης της εικόνας, της σχετικής με το ερευνητικό της πλαίσιο.

Κατά την προετοιμασία της προσπάθειας μας, θεωρήσαμε ότι η απευθείας προσφορά του ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα, αλλά και οι πολλαπλοί έλεγχοί του, αναφορικά με την αξιοπιστία και την εσωτερική του συνοχή, ήταν καθοριστικά ζητούμενα για την κατοχύρωση της επιλογής της χρήσης του. Σε ό,τι αφορά τους τύπους της μέτρησης των μεταβλητών των υποκλιμάκων, χρησιμοποιήθηκε διάστημα μέτρησης της κλίμακας Likert, πεντάβαθμο, το οποίο κυμαίνεται από την επιλογή ‘καθόλου’ έως ‘πολύ’, αναφορικά με τον βαθμό συμφωνίας, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια αποτύπωση της ακρίβειας της λεκτικής έντασης των εννοιών υπό εξέταση.

Όσον αφορά τη διαδικασία εξέτασης των συμμετεχόντων, παρατηρήθηκε ότι η κατανοητότητα των διατυπώσεων ήταν άκρως βατή, και η διαδικασία διεξήχθη ομαλά, σε διάστημα περίπου δύο εβδομάδων, περί των αρχών και μέσων του μηνός Οκτωβρίου του 2016. Προκειμένου η έννοια της καινοτομίας να γίνει κατανοητή, παραθέσαμε έναν γενικό ορισμό της καινοτόμησης στον δημόσιο τομέα, στο προοίμιο του ερωτηματολογίου, επισημαίνοντας ότι οι απαντήσεις τους θα δίδονται με γνώμονα την προσπάθεια αποτύπωσης της υφιστάμενης και όχι της ιδεατής κατάστασης, μέσω της εργασιακής τους εμπειρίας.

Η εγκυρότητα ερωτηματολογίου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο μετρά αυτό το οποίο έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει.

Οι όψεις της εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου που συνήθως εξετάζονται είναι:

- Εγκυρότητα προσώπου : Στην αξιολόγηση εγκυρότητας προσώπου ζητείται από έμπειρους ερευνητές να αξιολογήσουν την ευκολία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τη δυνατότητα κατανόησης των ερωτήσεων από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται. Για το παρόν ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιήθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή.

- Εγκυρότητα περιεχομένου (content validity): Η εγκυρότητα περιεχομένου αναφέρεται στην επάρκεια των στοιχείων του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να υποστηρίζεται εννοιολογικά. Η εξασφάλιση της εγκυρότητας αυτής στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε με τον πιλοτικό έλεγχο (μετά τη μετάφραση που προηγήθηκε) σε ειδικά επιλεγμένο πληθυσμό 15 ατόμων.
- Δομική εγκυρότητα (construct validity). Η αποτίμηση της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής ή αλλιώς της δομικής εγκυρότητας είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται κυρίως όταν δημιουργούνται όργανα ψυχομετρικών χαρακτηριστικών, αντιλήψεων και πεποιθήσεων. Με την ανάλυση αυτή ελέγχεται εάν οι προτάσεις ανήκουν στατιστικά σε ένα όργανο μέτρησης, σύμφωνα προς την εννοιολογική κατασκευή του. Στην παρούσα μελέτη η διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας πραγματοποιήθηκε με την ανάλυση κυρίων συνιστωσών.

### 3.2 Στατιστική ανάλυση

Η παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων έγινε με τη χρήση της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης. Πραγματοποιήθηκε επιπλέον, διερευνητική ανάλυση παραγόντων, με την ανάλυση κυρίων συνιστωσών με περιστροφή Varimax, προκειμένου να μελετηθεί η δομή της κλίμακας (ανάλυση δομικής εγκυρότητας). Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των παραγόντων ήταν ιδιοτιμή  $> 1$  και φόρτιση παράγοντα  $> 0,30$ . Όσον αφορά την ανάλυση κυρίων συνιστωσών της κλίμακας, η δοκιμασία Bartlett Test of Sphericity έδωσε στατιστικά σημαντική τιμή ( $p < 0,0001$ ), ενώ η δοκιμασία Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy έδωσε τιμή 0,945, δηλαδή  $> 0,60$ , υποδεικνύοντας την καταλληλότητα των δεδομένων για ανάλυση. Ερωτήσεις που είχαν φορτίσεις σε περισσότερους από έναν παράγοντα ταξινομήθηκαν στον εννοιολογικά συγγενέστερο.

Κατά την ανάλυση, για την περιγραφή των κοινωνικοδημογραφικών και ψυχομετρικών χαρακτηριστικών του δείγματος, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στοιχεία των κατανομών (μέσος όρος, διάμεσος, τυπική απόκλιση (SD)) ως προς τις απαντήσεις τους σε κάθε υποκλίμακα.

Επιπρόσθετα, έγινε επαγωγική στατιστική ανάλυση. Χρησιμοποιήθηκαν οι δοκιμασίες t-student's test για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Για τη σύγκριση των δύο



κατανομών, όπως ήδη αναφέραμε, χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία t test καθώς οι έλεγχοι για την κανονικότητα των κατανομών μέσω των test των Kolmogorov- Smirnov και των Shapiro- Wilk, αλλά και μέσω των διαγραμμάτων κανονικότητας (θηκογράμματα, φυλλογραφήματα, normal Q-Q plot, detended normal Q-Q plot), πιστοποίησαν ότι η υπόθεση της κανονικότητας για τις περισσότερες μεταβλητές ήταν αποδεκτή. Εφαρμόστηκε επίσης η δοκιμασία ANOVA, καθώς και post-hoc ανάλυση με τη δοκιμασία Bonferroni, ενώ οι συσχετίσεις έγιναν με τη δοκιμασία Pearson.

Οι διαφορές (P) για όλους τους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν θεωρήθηκαν στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του 5% ( $p < 0,05$ ).

Οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών έγιναν στα προγράμματα Excel και SPSS 22.0, ενώ οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τις συγκρίσεις των ποσοτικών και κατηγορικών μεταβλητών καθώς και τις συσχετίσεις των μεταβλητών εφαρμόστηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS και στο λογισμικό Sigma plot 12.5.

### 3.3 Αποτελέσματα Έρευνας

#### 3.3.1 Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (ανάλυση παραγόντων)

Εξήχθησαν 2 παράγοντες, οι οποίοι και ερμηνεύουν το 65,17% της διακύμανσης, λύση που υποστηρίζεται και από το διάγραμμα ιδιοτιμών (scree plot), με τις προτάσεις 11-14 να συγκροτούν ξεχωριστό παράγοντα που αντιστοιχεί στον προτεινόμενο από τους κατασκευαστές παράγοντα «όραμα»(Πίνακας 3.1, 3.2, 3.3, Διάγραμμα 3.1).

**Πίνακας 3.1.**

**Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων) - ιδιοτιμές**

Component	KMO=0,945, Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,038	57,417	57,417
2	1,086	7,758	65,175
3	,946	6,756	71,931
4	,638	4,556	76,487
5	,566	4,045	80,532
6	,472	3,368	83,900
7	,415	2,967	86,867
8	,383	2,735	89,602
9	,319	2,278	91,880
10	,261	1,865	93,744
11	,251	1,794	95,539
12	,238	1,703	97,242
13	,218	1,555	98,798
14	,168	1,202	100,000

**Πίνακας 3.2.**

**Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων)-χωρίς περιστροφή**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

Items	Component			
	1	2	3	4
1.	,791			
2.	,372	,776		
3.	,830			
4.	,667	,407	-,351	
5.	,807			
6.	,807			
7.	,859			
8.	,794			
9.	,826			
10.	,830			
11.	,801		,345	
12.	,780			
13.	,632		,580	
14.	,670			-,404

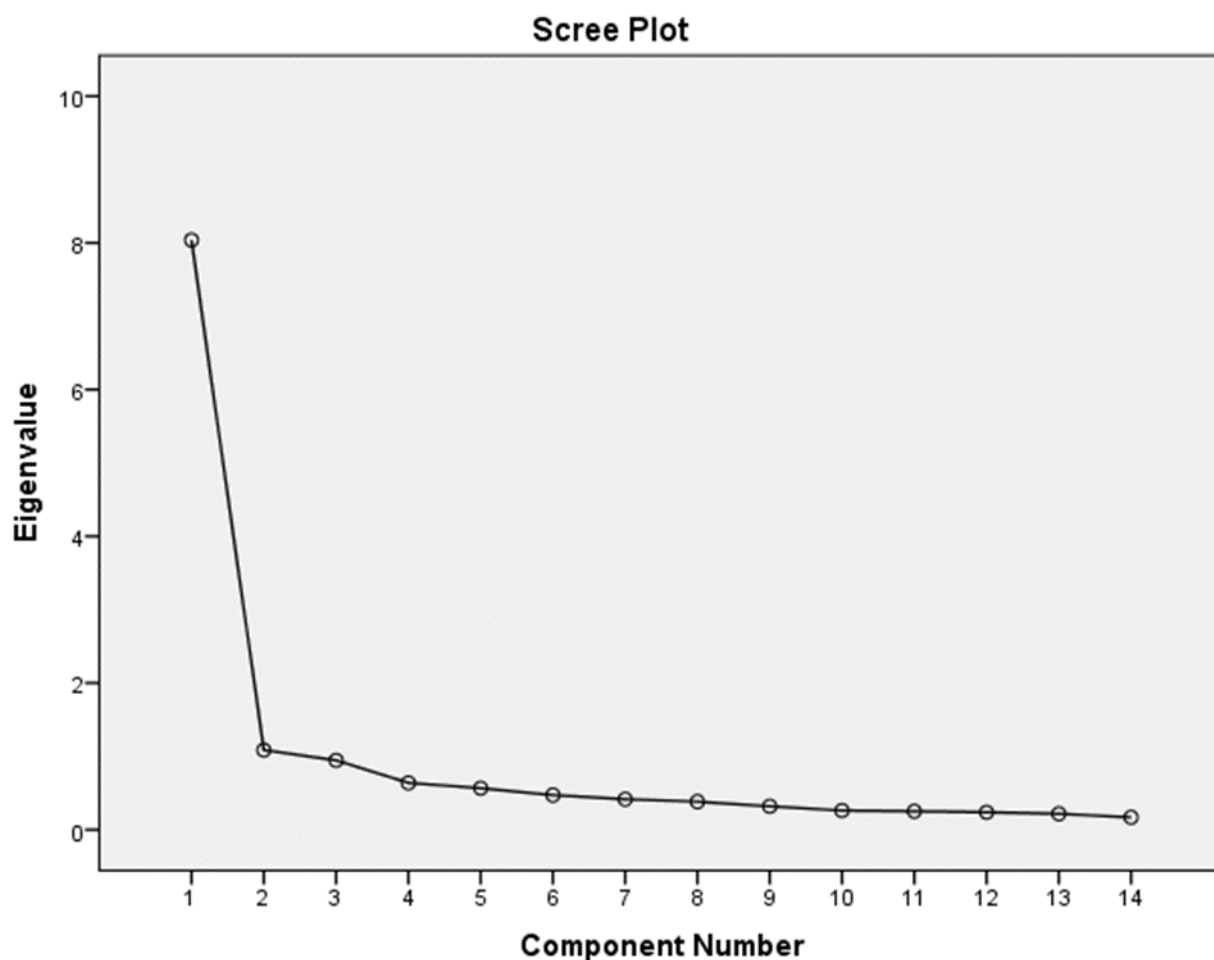
Πίνακας 3.3.

Ανάλυση κυρίων συνιστωσών (παραγόντων)- με περιστροφή

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

Items	Component			
	1	2	3	4
1.		,748	,320	
2.				,910
3.	<b>,416</b>	,687	,302	
4.		,755		,330
5.	<b>,425</b>	,725		
6.	<b>,426</b>	,610	,388	
7.	<b>,609</b>	,539	,364	
8.	<b>,733</b>	,376		
9.	<b>,773</b>	,397		
10.	<b>,806</b>	,329		
11.	<b>,593</b>		<b>,596</b>	
12.	<b>,732</b>		<b>,321</b>	
13.	<b>,324</b>		<b>,777</b>	
14.		,399	<b>,710</b>	

**Διάγραμμα 3.1.**  
**Γραφική παράσταση ιδιοτιμών**



Ωστόσο, η υψηλή αξιοπιστία των 4 παραγόντων που προτείνονται από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου μας ώθησε στο να ακολουθήσουμε τη διαδικασία μη εξαιρώντας τους λοιπούς παράγοντες στην ανάλυσή μας. Αντ'αυτού θα μπορούσε να υπάρξει μοντέλο 2 παραγόντων ή και μονοδιάστατο ερωτηματολόγιο, δοθείσης της οριακής ιδιοτιμής του δεύτερου παράγοντα. Με άλλα λόγια οι τρεις λοιπές υποκλίμακες (υποστήριξη καινοτομίας, προσανατολισμός στόχου, συμμετοχική ασφάλεια) είναι πιθανό ότι εκφράζουν ομοιογένεια, και τις συμπαραδηλώσεις μιας ευρύτερης νοητικής κατασκευής η οποία αναδεικνύει τη συμμετοχική – συνεργατική- διαβουλευτική

διαδικασία και εξαρτά τη σχέση της από τον παράγοντα της ομάδας ο οποίος αποτέλεσε το δομικό σημείο της διερεύνησης.

Όσον αφορά την αξιοπιστία του μετρητικού εργαλείου, οι συντελεστές αξιοπιστίας (Cronbach  $\alpha$ ) για τους 4 πλέον παράγοντες είχαν ως εξής : υποστήριξη καινοτομίας 0,72, προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος) 0,83, συμμετοχική ασφάλεια 0,91, όραμα 0,84. Ο συντελεστής Cronbach  $\alpha$  για το σύνολο του ερωτηματολογίου ανήλθε σε 0,94, δείχνοντας εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνάφεια (Πίνακας 3.4).

**Πίνακας 3.4.**  
**Συντελεστές αξιοπιστίας των υποκλιμάκων**

N=223	$\alpha$ Cronbach
Συνολική βαθμολογία	0,94
Υποστήριξη καινοτομίας	0,72
Όραμα	0,84
Συμμετοχική ασφάλεια	0,91
Προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος)	0,83

### 3.3.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στα κύρια χαρακτηριστικά του δείγματος αποτυπώνεται:

- α) ως προς το φύλο, η αριθμητική υπερίσχυση των γυναικών (56,1%),
- β) ως προς την εκπαίδευση, η υπερίσχυση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (60,1%)
- γ) ως προς τη θέση εργασίας, η υπερίσχυση της υπαλληλικής θέσης (56,1%)
- δ) ως προς το μέγεθος της ομάδας, υπερίσχυσε η μικρότερη, δηλαδή οι ερωτώμενοι συνεργάζονται σε ομάδες μέχρι και τεσσάρων ατόμων, σε ποσοστό 41,3%

ε) οι συμμετέχοντες δραστηριοποιούνται κυρίως σε δήμους με πληθυσμό ο οποίος κυμαίνεται μεταξύ 10.000 και 50.000 κατοίκων, το ποσοστό των οποίων ανέρχεται σε 46,6% (Πίνακας 3.5).

**Πίνακας 3.5.**

**Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.**

	N	%
<b>Φύλο</b>		
Άνδρας	98	43,9
Γυναίκα	125	56,1
Σύνολο	223	100,0
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>		
Δευτεροβάθμια/ Μεταδευτεροβάθμια (IEK)	27	12,1
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	62	27,8
Τριτοβάθμια ΑΕΙ/ ΤΕΙ	134	60,1
Σύνολο	223	100,0
<b>Διοικητική/Εργασιακή Σχέση με τον φορέα/ δομή Τοπικής Αυτοδιοίκησης</b>		
Αιρετός	7	3,1
Συνεργάτης/ Σύμβουλος	18	8,1
Υπαλληλική	125	56,1
Υπαλληλική - Θέση Ευθύνης	73	32,7
Σύνολο	223	100,0
<b>Αριθμός ατόμων ομάδας</b>		
11 και άνω	57	25,6
5 έως 10	74	33,2
έως 4	92	41,3

Σύνολο	223	100,0
<b>Πληθυσμός Δήμων</b>		
10.000 έως 49.999	104	46,6
50.000 και άνω	97	43,5
έως 9.999	22	9,9
Σύνολο	223	100,0

### 3.3.3 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου

Η μέση τιμή του συνόλου των αθροιστικών κλιμάκων ανέρχεται στο 47,24, η οποία υποδηλώνει ότι το κλίμα καινοτόμησης στις εργασιακές ομάδες, κινείται πάνω από τη μέση συνολική βαθμολογία (35) και άρα το κλίμα καινοτόμησης κινείται σε ευνοϊκά επίπεδα. Αναλυτικότερα, μεγαλύτερες επιδόσεις σημείωσαν οι παράγοντες του 'οράματος' και της 'συμμετοχικής ασφάλειας' με μέσες τιμές 14, 48 και 14,25 αντίστοιχα, υποδεικνύοντας μία πιο δυναμική δεκτικότητα στη θέληση για καινοτομία, ως επιθυμητή κατάσταση, αλλά και ως διαδικασία η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συνεκτικότητας και ασφάλειας που εισφέρει η συμμετοχή. Η αμέσως επόμενη χαμηλότερη τιμή καταγράφεται στον προσανατολισμό του καθήκοντος (9,58), ενώ τη χαμηλότερη όλων επίδοση κατέγραψε ο παράγοντας υποστήριξης της καινοτομίας με τιμή 8,93(Πίνακας 3.6), (Γράφημα 3.1).

**Πίνακας 3.6.**

#### Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου

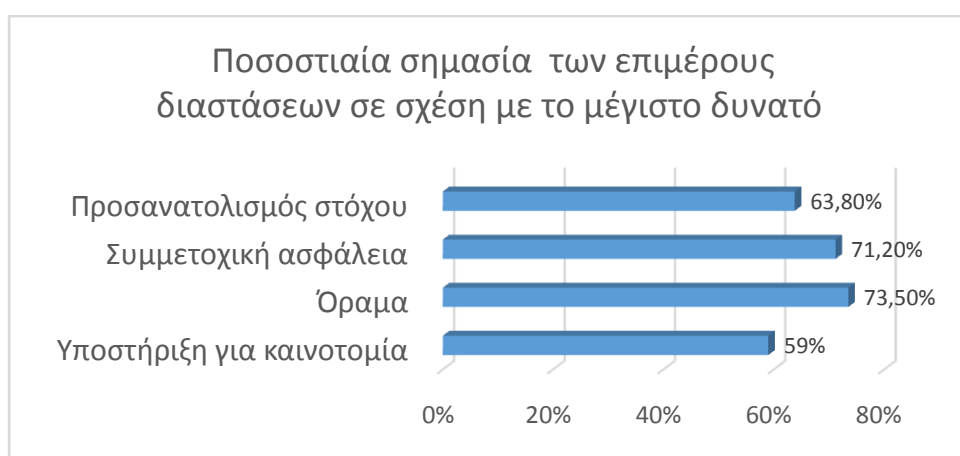
	<b>N</b>	<b>MT</b>	<b>TA</b>
Συνολική βαθμολογία	223	47,24	11,29
Υποστήριξη καινοτομίας	223	8,93	2,74
Όραμα	223	14,48	3,16
Συμμετοχική ασφάλεια	223	14,25	3,91
Προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος)	223	9,58	2,88
MT: Μέση τιμή, TA : Τυπική απόκλιση			



Η συμμετοχική ασφάλεια και το όραμα προσέγγισαν τη μέγιστη προβλεπόμενη βαθμολογία σε ποσοστό 71% και 74% αντίστοιχα, καλύπτοντας περίπου τα 2/3 της συνολικής έκτασης της διάστασης ( Γράφημα 3.2).

### Γράφημα 3.2.

**Ποσοστιαία βαρύτητα των επιμέρους διαστάσεων σε σχέση με το μέγιστο δυνατό κάθε διάστασης (υποκλίμακας).**



Με εξαίρεση τη σχέση της διάστασης *συμμετοχική ασφάλεια* με τον *αριθμό ατόμων της ομάδας*, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις λοιπές δημογραφικές μεταβλητές υπό εξέταση (Πίνακας 3.7).

**Πίνακας 3.7.**  
**Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τα δημογραφικά -εργασιακά**

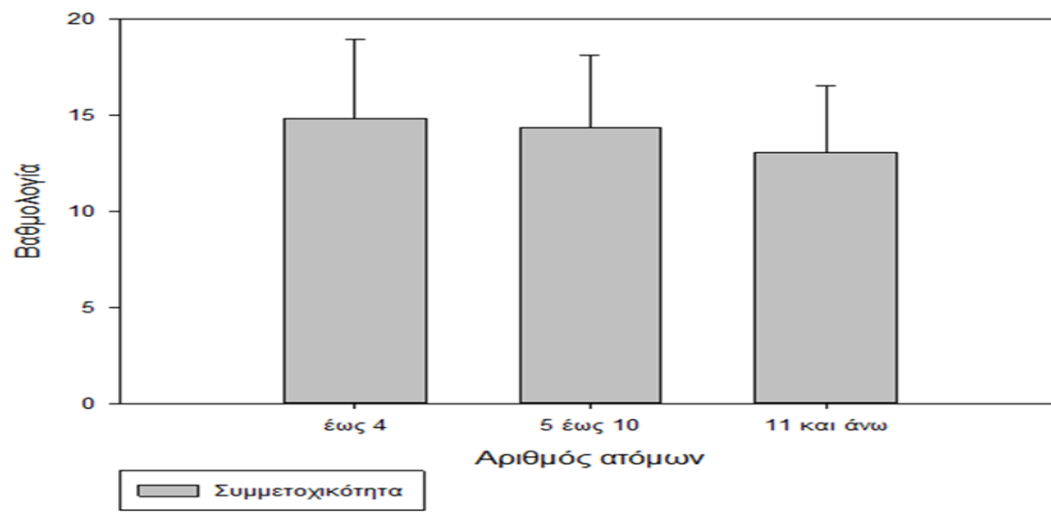
	<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>	<b>Εργασιακή υπαλληλική σχέση</b>	<b>Αριθμός ατόμων ομάδας</b>	<b>Πληθυσμός Δήμων</b>

**χαρακτηριστικά**

	df	F	p	df	F	p	df	F	p	df	F	p
Συνολική βαθμολογία	2	1,272	,282	2	,091	,913	2	,282	,215	2	1,415	,245
	220			213			220			220		
	222			215			222			222		
Υποστήριξη καινοτομίας	2	1,819	,165	2	,751	,473	2	,165	,436	2	,718	,489
	220			213			220			220		
	222			215			222			222		
Όραμα	2	,131	,877	2	1,711	,183	2	,877	,230	2	1,898	,152
	220			213			220			220		
	222			215			222			222		
<b>Συμμετοχική ασφάλεια</b>	2	,876	,418	2	1,615	,201	2	<b>,418</b>	<b>,024</b>	2	1,692	,186
	220			213			220			220		
	222			215			222			222		
Προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος)	2	2,296	,103	2	,457	,634	2	,103	,781	2	,834	,436
	220			213			220			220		
	222	1,272	,282	215	,091	,913	222			222		

Στην περίπτωση που η ομάδα απαρτίζεται από μέχρι και τέσσερα άτομα, η βαθμολογία στην υποκλίμακα της συμμετοχικής ασφάλειας ήταν  $14,86 \pm 4,11$  έναντι  $13,08 \pm 3,48$  της περίπτωσης της ομάδας άνω των 11 ατόμων, καταγράφοντας διαφορά στατιστικά σημαντική ( $p=0,020$ ) (Γράφημα 3.3).

**Γράφημα 3.3.**  
**Συμμετοχική ασφάλεια και αριθμός ατόμων στην ομάδα**



Σε ό,τι αφορά τη μεταβλητή ‘φύλο’, οι άνδρες κατέγραψαν σημαντικά υψηλότερη επίδοση, σε σχέση με το ‘Όραμα’, αλλά και επί της συνολικής βαθμολογίας ( $p=0,01$  και  $p=0,05$  αντίστοιχα) (Πίνακας 3.8).

**Πίνακας 3.8.**  
**Φύλο και υποκλίμακες του ερωτηματολογίου**

		<b>ΜΤ</b>	<b>ΤΑ</b>	<b>p</b>
Συνολική βαθμολογία	Αντρας	48,91	10,31	0,050
	Γυναίκα	45,93	11,88	
Υποστήριξη καινοτομίας	Αντρας	9,16	2,84	0,258
	Γυναίκα	8,74	2,65	
<b>Όραμα</b>	<b>Αντρας</b>	<b>15,09</b>	<b>2,87</b>	<b>0,010</b>
	<b>Γυναίκα</b>	<b>14,00</b>	<b>3,30</b>	
Συμμετοχική ασφάλεια	Αντρας	14,71	3,28	0,114
	Γυναίκα	13,88	4,31	
Προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος)	Αντρας	9,94	2,76	0,103
	Γυναίκα	9,30	2,96	

### 3.3.4 Συσχετίσεις Υποκλιμάκων

Όλες οι υποκλίμακες συσχετίστηκαν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, όπως και με τη συνολική βαθμολογία (Πίνακας 3.9).

**Πίνακας 3.9.**  
**Συσχετίσεις υποκλιμάκων**

N=223		Υποστήριξη καινοτομίας	Όραμα	Συμμετοχική ασφάλεια	Προσανατολισμός στόχου (καθήκοντος)
Συνολική βαθμολογία	r	,858**	,879**	<b>,920**</b>	,891**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Υποστήριξη καινοτομίας	r		,667**	,676**	,762**
	p		<0,001	<0,001	<0,001
Όραμα	r			,768**	,671**
	p			<0,001	<0,001
Συμμετοχική ασφάλεια	r				,761**
	p				<0,001

### 3.3.5 Συζήτηση – Περιορισμοί της έρευνας- Προτάσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διερεύνησής μας και συγκεκριμένα με βάση την ανάλυση παραγόντων στην οποία εξ αρχής πραγματοποιήσαμε, εξήχθησαν 2 παράγοντες, ο ένας εκ των οποίων μετέχει οριακά στο θεωρητικό μοντέλο που βασιστήκαμε και ο οποίος αποτυπώνεται στον παράγοντα 'Όραμα'. Οι υπόλοιποι παράγοντες, και δη, 'υποστήριξη καινοτομίας', 'συμμετοχική ασφάλεια' και 'προσανατολισμός στόχου', φαίνεται ότι έχουν ισχυρή εννοιολογική συγγένεια με τον λανθάνοντα, στο θεωρητικό μας μοντέλο, παράγοντα της ομάδας και κατ' επέκταση με έννοιες όπως η συμμετοχικότητα και συλλογικότητα. Το εύρημα αυτό υπονοεί πιθανώς την υπερίσχυση της σχέσης της ομαδικότητας με το φαινόμενο του καινοτομικού κλίματος, στην οποία ούτως ή άλλως οι κατασκευαστές εδράζουν το θεωρητικό τους μοντέλο. Κατά συνέπεια, στο εργασιακό περιβάλλον της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διαφαίνεται ότι η ομάδα είναι ένα ισχυρό δομικό στοιχείο μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι αναδεικνύουν τη συμμετοχική και συλλογική κυρίως διάσταση των παραγόντων, όπως αυτοί προβλέπονται από το θεωρητικό μοντέλο του West(1990).

Το ερευνητικό εργαλείο απέδωσε εξαιρετική αξιοπιστία και υψηλή θετική συσχέτιση όλων των παραγόντων σε σχέση με τη συνολική βαθμολογία, γεγονός που μαρτυρά ότι η ενίσχυση του καθενός από αυτούς έχει θετική επίδραση και στο συνολικό επιθυμητό αποτέλεσμα, που είναι η καλύτερευση του κλίματος καινοτομικών συνθηκών.

Οι δημογραφικοί παράγοντες που εξετάστηκαν, δεν έδωσαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Με εξαίρεση δύο μεταβλητές και συγκεκριμένα, το μέγεθος της ομάδας και το ανδρικό φύλο, δεν παρατηρήθηκαν λοιπές σημαντικές διαφορές. Το μέγεθος της ομάδας έδωσε στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τον παράγοντα συμμετοχική ασφάλεια. Σύμφωνα με τα ευρήματά μας, η διαφορά εντοπίζεται στην υψηλότερη βαθμολογία που συγκέντρωσαν οι μικρότερες ομάδες, δείχνοντας ότι η συμμετοχική ασφάλεια είναι υψηλότερη μεταξύ λιγότερων ατόμων. Το εύρημα αυτό, πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων και της ανταλλαγής πληροφοριών, η διαπροσωπική αμεσότητα, όπως και η ψυχολογική διάσταση της ασφάλειας και υποστήριξης των μελών επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη ευκολία, λόγω του μικρού αριθμού των ατόμων. Κατ' επέκταση μπορεί να θεωρηθεί ότι το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης, ενδυναμώνεται, ή εναλλακτικά, ότι δεν απειλείται από τον μικρότερο αριθμό των ατόμων. Στον αντίποδα, οι μεγαλύτερες σε μέγεθος ομάδες δεν ευνοούν την αλληλεπίδραση (Paulus, Dzindolet, & Kohn, 2011) και είναι

πιθανώς ο λόγος για τον οποίο έδωσαν χαμηλότερη βαθμολογία, παρόλο που από τη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι είναι μία μεταβλητή, κατά την οποία η αύξηση των ατόμων ενισχύει ευρύτερα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ωστόσο, η χαμηλή αλληλεπίδραση θεωρείται ότι δεν επιτρέπει την πιο αποτελεσματική και ολοκληρωμένη ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, μεταξύ των μελών της ομάδας.

Όσον αφορά το ανδρικό φύλο, συγκρινόμενο με τις γυναίκες του δείγματος, σημείωσε στατιστικά σημαντική υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τον παράγοντα 'Όραμα', αλλά και επί της συνολικής βαθμολογίας. Παράλληλα οι άνδρες κατέγραψαν υψηλότερες επιδόσεις στη σχέση τους με κάθε παράγοντα, οι οποίες όμως δεν κρίνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές. Σε γενικές γραμμές το συγκεκριμένο πεδίο διερεύνησης έχει παραμεληθεί, πιθανώς γιατί υπάρχει αυτή η ασυμφωνία μεταξύ των ευρημάτων (Baer & Kaufman, 2008). Ωστόσο, αυτές οι έρευνες εστιάζουν στη σχέση του φύλου με τη δημιουργικότητα και όχι με το όραμα που έχει καινοτομικό προσανατολισμό. Η φύση του οράματος στην περίπτωση που εξετάζουμε, απεικονίζει την έκταση με την οποία το όραμα αποδίδει μία αξιόλογη εκροή στα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα και υπό αυτή την έννοια ενσπείρει τη δέσμευση στους ομαδικούς στόχους. Λαμβάνοντας υπόψιν το στοιχείο αυτό, αλλά και τα ευρήματα προγενέστερης έρευνας σε εργαζομένους τοπικών αρχών, η οποία εξέτασε τις διαφορές των φύλων στον τρόπο εργασίας, οι άνδρες εμφανίζονται περισσότερο πρωτοπόροι, οραματιστές, ριψοκίνδυνοι, ανακλώντας τις επιθυμητές επιχειρησιακές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι οποίες καθοδηγούνται από αξίες και προτεραιότητες που εκφράζουν την προσέγγιση της νέας διοίκησης (new management) (Rigg & Sparrow, 1994). Είναι λοιπόν πιθανό, ότι η διαφοροποίηση που σημειώθηκε, οφείλεται σε μια τέτοια προσέγγιση της αντίληψης του οράματος. Επίσης, όπως προαναφέραμε, καθώς το όραμα αποδίδει έμμεσα τις εκροές που θεωρούνται αξιόλογες στα μέλη των ομάδων, είναι ίσως πιθανή κάποια σύνδεσή του με τις προσωπικές επιθυμίες και φιλοδοξίες. Από τα σχετικά με αυτή την υπόθεση ευρήματα, έχει δειχθεί σε έρευνα που εξέτασε τη διαφορά των φύλων, ότι οι γυναίκες εκφράζουν χαμηλότερες φιλοδοξίες σταδιοδρομίας από ό,τι οι άνδρες (Ragins & Sundstrom, 1989), οπότε ίσως να εκφράζεται έμμεσα, μία περισσότερο φιλόδοξη στάση του ανδρικού πληθυσμού, στον τρόπο με τον οποίο, ή στο κλίμα, εν μέσω του οποίου, επιθυμεί να σταδιοδρομήσει στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Οι λοιποί δημογραφικοί παράγοντες, συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων και το πληθυσμιακό μέγεθος του Δήμου δραστηριοποίησης δεν έδωσαν σημαντικά ευρήματα. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί εξετάστηκαν, προκειμένου



να βρεθεί κάποια σημαντική σχέση με το σύνολο και τα επιμέρους εξεταζόμενα μέρη της έρευνας, καθώς η εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, όπως και το μέγεθος της πόλης δραστηριοποίησης ενός οργανισμού σχετίζεται θετικά με το επίπεδο της καινοτομίας σε αυτόν, ως παράγοντας που επιδρά προερχόμενος από το εξωτερικό, περιβαλλοντικό πλαίσιο του οργανισμού. Ωστόσο, παρόλο που το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων κατατάσσεται αθροιστικά στην τριτοβάθμια και πλέον εκπαίδευση, σε ποσοστό 87,9 %, το οποίο μαρτυρά την ύπαρξη ενός υψηλά καταρτισμένου προσωπικού, ίσως, η απουσία άλλων υποκείμενων παραγόντων, που δίνουν σημαντικές θετικές συσχετίσεις με την καινοτομία και σχετίζονται με την έννοια της εκπαίδευσης, όπως ο εκπαιδευτικός κλάδος των ατόμων, ή το διεπιστημονικό τους υπόβαθρο, να ευθύνονται για αυτό το αποτέλεσμα. Υπάρχουν μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν ότι το διευρυμένο επιστημονικό υπόβαθρο των στελεχών εντείνει την επιδίωξη περισσότερο ριζοκίνδυνων καινοτομικών ευκαιριών και κατ' επέκταση την καινοτομία (Custodio, Ferreira & Matos, 2015). Μία άλλη μελέτη επίσης (Melero & Palomeras, 2012), έδειξε ότι τα στελέχη εφευρετικών ομάδων που διαθέτουν ευρύτητα επιστημονικής κατάρτισης, οι επονομαζόμενοι 'generalists', επηρεάζουν την ομαδική καινοτομική απόδοση. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν, ότι το υψηλό επίπεδο και η ποικιλία της γνώσης σε ομαδικό επίπεδο, δεν έχει σημαντική επίδραση στην καινοτομία, εάν δεν συνδυάζεται με την ατομική, υψηλή επιστημονική ευρυμάθεια. Οπότε, είναι πιθανό, ότι παρά την υψηλή επιστημονική κατάρτιση των ατόμων στις ομάδες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η απουσία επιρροής της μεταβλητής της εκπαίδευσης, ίσως να οφείλεται στη χαμηλή διεπιστημονική κατάρτιση, η οποία δεν διερευνήθηκε στην παρούσα μελέτη. Οπότε στις μελλοντικές διερευνήσεις, καθώς προσφάτως επιχειρείται η επανεκτίμηση της συνεισφοράς του αναγεννησιακού ανθρώπου, του ατόμου δηλαδή που τείνει προς ολοκλήρωση μέσω της ευρυμάθειας, είναι χρήσιμη μία στροφή και σε αυτό το πεδίο, μιας και υπάρχουν ιστορικές αποδείξεις της σημαντικής του συνεισφοράς στη δημιουργία.

Στις αδυναμίες της έρευνας θα πρέπει να συγκαταλεχθεί η ποιότητα της δειγματοληπτικής μεθόδου, καθώς, δεν εφαρμόστηκαν μέθοδοι όπως η στρωματοποιημένη δειγματοληψία, ώστε να έχουμε ένα συμπαγές δείγμα, από το οποίο κατ' επέκταση να προκύψουν και περισσότερο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Η επιλογή της χρήσης του δείγματος ευκολίας, δεν έγινε χωρίς λόγο, αλλά κάτω από την πίεση των χρονικών περιορισμών εκπόνησης της έρευνας. Κατά συνέπεια επισπεύσθηκε

η διαδικασία της δειγματοληψίας, με την επιλογή δείγματος ευκολίας. Οπότε η γενίκευση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνεται με επιφύλαξη.

Μία ακόμη αξιοσημείωτη αδυναμία, επίσης σχετική με την αντιπροσωπευτική διάσταση του δείγματος, ήταν η δυσανάλογη υποαντιπροσώπευση της ομάδας των αιρετών. Παρά το γεγονός, ότι τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε δημαρχιακά γραφεία και αντιδημαρχίες, η συμμετοχή ήταν εξαιρετικά χαμηλή (3,1 %), στοιχείο το οποίο ίσως να υποδεικνύει, είτε την ανεπάρκεια ελεύθερου χρόνου, είτε τη δυσθυμία τους, στη συμμετοχή ερευνητικών εγχειρημάτων. Επειδή λοιπόν, η μερίδα αυτή λειτουργεί καταλυτικά, ως προς την εμφύσηση του οράματος, τις διαδικασίες της λήψης αποφάσεων, της κατάστρωσης σχεδίων και τις ευρύτερες αυτοδιοικητικές διαδικασίες, έχουμε την πεποίθηση, ότι μελλοντικά δεν θα πρέπει απλώς να συμπεριληφθούν αντιπροσωπευτικά σε έναν πληθυσμό προς εξέταση, αλλά καθώς αποτελούν σύμφυτο μέλος της ηγεσίας, η οποία επηρεάζει σημαντικά την καινοτομία, θα πρέπει να αποτελέσουν και ξέχωρο αντικείμενο διερεύνησης για την ουσιαστική τους συνεισφορά σε αυτή.

### 3.4 Συμπεράσματα

Πορευόμαστε σε μία εποχή κατά την οποία έννοιες, όπως η συμμετοχή και η συνεργασία, αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο, ως ενισχυτικές της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Υπό αυτό το πρίσμα, δικαιολογείται και ο αυξανόμενος 'εκδημοκρατισμός' των εννοιών της δημιουργίας και καινοτομίας, λαμβάνοντας πρόσθετες σημασίες στην πρόσφατη επιστημονική ορολογία, όπως συμμετοχική και συνεργατική δημιουργία και καινοτομία. Οι νέες αυτές αντιλήψεις μας καθοδήγησαν στο να επανεξετάσουμε τον δομικό πυρήνα από τον οποίο εκπηγάει κάθε συλλογική και συνεργατική δράση και οποίος δεν είναι άλλος από τον παράγοντα της ομάδας. Η δυναμική ζεύξη μεταξύ της δημιουργικότητας και καινοτομίας, γίνεται ακόμη περισσότερο αντιληπτή στο ομαδικό πλαίσιο, όπου η παραγωγή των ιδεών, έπειτα από συστηματική διαβούλευση, μετουσιώνεται σε καινοτομική εφαρμογή. Η ομάδα αποτελεί το δυναμικό υπόβαθρο στο οποίο διαμορφώνεται το κλίμα που ευνοεί την καινοτομία στους οργανισμούς.

Η συνεισφορά και το απόσταγμα του παρόντος ερευνητικού πονήματος συσσωματώνεται στην ανάδειξη της ανερχόμενης δεκτικότητας, των υφιστάμενων εργασιακών ομάδων που ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση, έναντι της ενίσχυσης και

ανάπτυξης του κλίματος που ευνοεί την καινοτομία, η οποία με τη σειρά της υπηρετεί την ευημερία και την μακροημέρευση. Τα ευρήματά μας μαρτυρούν ότι έχουν ωριμάσει αισθητά οι συνθήκες για να συστηματοποιηθούν, μεταξύ οργανισμών, ηγεσίας, εργαζομένων και τοπικών κοινωνιών, οι προσπάθειες προστασίας και καλυτέρευσης των καινοτομικών συνθηκών, αλλά και για να δρομολογηθεί η μεταστροφή της στασιμότητας σε δυναμικά εξελίξιμο πεδίο δράσης.

Παρά το γεγονός ότι η ελληνική κοινωνία έχει περιέλθει σε ένα δύσβατο και στάσιμο οικονομικό περιβάλλον, το τοπικό εργασιακό ομαδικό περιβάλλον επιζητά την έλευση της ούριας δημιουργικής πνοής, που επιτρέπει τη διάλυση της αχλύος και εδραιώνει το εύκρατο συμμετοχικό καινοτομικό κλίμα.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Albrechts, L. (2005). Creativity as a drive for change. *Planning Theory*, 4(3), 247-269.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. (2012). *Componential theory of creativity* (pp. 3-4). Boston, MA: Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(1), 53-66.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior*, 235-258.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Baas, M., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2014). Editorial:" The cognitive, emotional and neural correlates of creativity". *Frontiers in human neuroscience*, 9, 275-275.
- Baer, J., & Kaufman, J. C. (2005). Bridging generality and specificity: The amusement park theoretical (APT) model of creativity. *Roepers Review*, 27(3), 158-163.
- Baer, J., & Kaufman, J.C. (2008). Gender differences in creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75-105.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 569-586.

- Baptista, A., Frick, L., Holley, K., Remmik, M., Tesch, J., & Åkerlind, G. (2015). The doctorate as an original contribution to knowledge: Considering relationships between originality, creativity, and innovation. *Frontline Learning Research*, 3(3), 55-67.
- Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Jama*, 289(15), 1969-1975.
- Bink, M. L., & Marsh, R. L. (2000). Cognitive regularities in creative activity. *Review of General Psychology*, 4(1), 59.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.
- Cattacin, S., & Zimmer, A. (2016). Urban governance and social innovations. In *Social Innovations in the Urban Context* (pp. 21-44). Springer International Publishing.
- Chen, J. K., & Chen, I. S. (2012). Creative-oriented personality, creativity improvement, and innovation level enhancement. *Quality & Quantity*, 46(5), 1625-1642.
- Clapp, E. P. (2016). *Participatory Creativity: Introducing Access and Equity to the Creative Classroom*. Routledge.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Corazza, G. E. (2016). Potential originality and effectiveness: the dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 28(3), 258-267.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi- dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cucuzzella, C. (2015). Creativity, sustainable design and risk management. *Journal of Cleaner Production*.
- Custodio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. P. (2015). Do general managerial skills spur innovation?. *ECCI-Finance Working Paper*, (376).
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & regional development*, 16(2), 107-128.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 497.

Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.

Dreu, C. K. D. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.

Dubina, I. N. (2005). Managing creativity: theoretical approaches to employees' creativity development and regulation. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(4), 334-349.

Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.

Fernandes, B. P. (2014). *Which inventors benefit from working in teams?* (Doctoral dissertation, Universidade Católica Portuguesa).

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of management journal*, 52(2), 280-293.

Icekson, T., Roskes, M., & Moran, S. (2014). Effects of optimism on creativity under approach and avoidance motivation. *Frontiers in human neuroscience*, 8.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122.

Kampylis, P. G., & Valtanen, J. (2010). Redefining creativity—analyzing definitions, collocations, and consequences. *Journal of Creative Behavior*, 44(3), 191-214.

Kenett, Y. N., Anaki, D., & Faust, M. (2015). Investigating the structure of semantic networks in low and high creative persons. *The Cognitive, Emotional and Neural Correlates of Creativity*, 6.

King, N., Anderson, N., & West, M. A. (1991). Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes. *Work & Stress*, 5(4), 331-339.

Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308.

McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.

Melero, E., & Palomeras, N. (2012). The renaissance of the "renaissance man": specialists vs. generalists in teams of inventors.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1-40.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.

Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFev, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: challenges and opportunities. *Frontiers in human neuroscience*, 8.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.

Orlandi, M. A. (1986). The diffusion and adoption of worksite health promotion innovations: an analysis of barriers. *Preventive Medicine*, 15(5), 522-536.

Oslo, M. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data.

Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2011). Collaborative Creativity—Group Creativity and Team Innovation—Chapter 14.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.

Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.

Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological bulletin*, 105(1), 51.

Rigg, C., & Sparrow, J. (1994). Gender, diversity and working styles. *Women in Management Review*, 9(1), 9-16.

Ritter, S. M., & Dijksterhuis, A. (2014). Creativity—the unconscious foundations of the incubation period.

Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*, 30(1), 36-57.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

SCOTT, R., & VINCENT-LANCRIN, S. T. É. P. H. A. N. Educating Innovators and Entrepreneurs.

Shalley, C. E., & Gilson, L. 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.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Sternberg, R.J.: The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge University Press, Cambridge, UK (1988)

Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87-98.

Sternberg, R.J. (2010). The dark side of creativity and how to combat it. *The dark side of creativity*, 316-328

Stevenson, C. E., Kleibeuker, S. W., de Dreu, C. K., & Crone, E. A. (2014). Training creative cognition: adolescence as a flexible period for improving creativity.

Strating, M. M., & Nieboer, A. P. (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory-short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research*, 9(1), 1.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.



Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.

Weijermars, R. (2011). Aspiring Innovation and Creativity. In *Building Corporate IQ—Moving the Energy Business from Smart to Genius* (pp. 101-121). Springer London.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups.

West, M. A. (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. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

## Παράρτημα

### 1. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

[https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer_en)



Greece.pdf

### 2. Π 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΟΡΙΣΜΩΝ

Συγγραφέας	Έτος	Ορισμός
Guilford	1950	«...αναφέρεται στις ικανότητες οι οποίες είναι οι πιο χαρακτηριστικές στα δημιουργικά άτομα. Οι δημιουργικές ικανότητες καθορίζουν το εάν το άτομο έχει τη δύναμη να παρουσιάσει δημιουργική συμπεριφορά σε αξιοσημείωτο βαθμό». (σ.444)
Stein	1953	«...η διαδικασία η οποία αποφέρει μία νεωτερική εργασία η οποία γίνεται αποδεκτή ως βάσιμη η χρήσιμη ή ικανοποιητική, από μία ομάδα, κάποια στιγμή στον χρόνο». (σ. 311)
Rogers	1954	«...είναι η ανάπτυξη στην πράξη ενός νεωτερικού ενός σχετικού προϊόντος, το οποίο αναπτύσσεται από τη μοναδικότητα, αφενός, του ατόμου, και των υλικών, γεγονότων, ατόμων, ή των περιστάσεων της ζωής του, αφετέρου.(σ.250)
Rhodes	1961	«...είναι ένα ουσιαστικό το οποίο ονομάζει το φαινόμενο κατά το οποίο ένα πρόσωπο γνωστοποιεί μία νέα ιδέα (η οποία αποτελεί το προϊόν). Η πνευματική δραστηριότητα (ή πνευματική διαδικασία) είναι εγγενής στον ορισμό, και φυσικά κανείς δε θα μπορούσε να

		αντιληφθεί ένα πρόσωπο να ζει ή λειτουργεί στο κενό, οπότε ο όρος 'πίεση' (περιβάλλοντος) είναι επίσης εγγενής. (σ.305)
Mednick	1962	«... η μορφοποίηση σχετικών στοιχείων σε νέους συνδυασμούς, τα οποία είτε αντιμετωπίζουν εξειδικευμένες απαιτήσεις, είτε είναι με κάποιο τρόπο χρήσιμα. Όσο περισσότερο μακρινά τα στοιχεία του νέου συνδυασμού, τόσο περισσότερο δημιουργική η διαδικασία ή λύση (σ.211)
Bruner	1962	«...μία πράξη που παράγει αποτελεσματική έκπληξη». (σ.18)
Koestler	1964	“Η δημιουργική πράξη δεν είναι μία πράξη δημιουργίας με την έννοια της Παλαιάς Διαθήκης. Δεν δημιουργεί κάτι από το τίποτα : αποκαλύπτει, επιλέγει, ξαναανακατεύει, συνδυάζει και συνθέτει ήδη υπάρχοντα γεγονότα, ιδέες, ικανότητες και δεξιότητες». (σ.120)
Torrance	1966	«...μία διαδικασία ευαισθητοποίησης σε προβλήματα, σε ανεπάρκειες, σε κενά στη γνώση, σε ελλιπή στοιχεία, δυσαρμονίες και ούτω καθεξής, ταυτοποίησης της δυσκολίας, αναζήτησης λύσεων, ανάπτυξης εικασιών ή σχηματισμού υποθέσεων, και πιθανή τροποποίηση και επανελέγχου τους και τελικά απόδοση αποτελεσμάτων. (σ.8)
May	1980	«...η διαδικασία παραγωγής μοναδικών προϊόντων με τη μεταμόρφωση των υπαρχόντων. Αυτά τα προϊόντα, υλικά και άυλα, πρέπει να είναι μοναδικά μόνο στο δημιουργό και πρέπει να πληρούν τα κριτήρια του σκοπού και της αξίας που έχει τεθεί από τον δημιουργό». (σ.97)
Amabile	1983	«...η δημιουργικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως η ποιότητα των προϊόντων ή των αποκρίσεων που κρίθηκαν να είναι δημιουργικές από κατάλληλους παρατηρητές, και μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως η

		διαδικασία μέσω της οποίας κάτι που έχει κριθεί κατ' αυτό τον τρόπο, έχει παραχθεί». (σ.31)
Mumford & Gustafson	1988	«...η δημιουργικότητα φαίνεται ότι γίνεται καλύτερα αντιληπτή ως ένα σύνδρομο που εμπλέκει έναν αριθμό στοιχείων: α) τις διαδικασίες που υποβόσκουν στην ικανότητα του ατόμου να παράγει νέες ιδέες ή κατανοήσεις, β) τα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν τη λειτουργική διαδικασία, γ) τα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν τη μετάφραση αυτών των ιδεών σε πράξη, δ) τα γνωρίσματα της κατάστασης που διαμορφώνουν την προθυμία του ατόμου να ενδώσει στη δημιουργική συμπεριφορά, και ε) τα γνωρίσματα της κατάστασης που επηρεάζει την αξιολόγηση των παραγωγικών προσπαθειών του ατόμου.» (σ.28)
Vernon	1989	«...η ικανότητα ενός ατόμου να παράγει νέες ή πρωτότυπες ιδέες, γνώσεις, αναδομήσεις, επινοήσεις, ή καλλιτεχνικά αντικείμενα, τα οποία γίνονται αποδεκτά από ειδικούς, ως αντικείμενα επιστημονικής, αισθητικής, κοινωνικής και τεχνολογικής αξίας». (σ.94)
Boone & Hollingsworth	1990	«...κάθε μορφή πράξης που οδηγεί σε αποτελέσματα νεωτερικά, χρήσιμα και προβλέψιμα». (σ.3)
Ochse	1990	«...η δημιουργικότητα εμπερικλείει τη γένεση κάποιου πράγματος, το οποίο είναι πρωτότυπο (νέο, ασυνήθιστο, νεωτερικό, μη αναμενόμενο) και επίσης αξιόλογο (χρήσιμο, καλό, προσαρμοστικό, κατάλληλο)». (σ.2)
Mumford, Mobley, Reiter- Palmon, Uhlman, & Doares	1991	«...δεν αντιπροσωπεύει ένα μοναδιαίο ψυχολογικό γνώρισμα, αλλά μάλλον ένα αποτέλεσμα μιας δυναμικής αλληλεπίδρασης βέβαιων ατομικών και περιστασιακών μεταβλητών. (σ.91)
Csikszentmihalyi	1996	«...όποια πράξη, ιδέα ή προϊόν που αλλάζει ένα υπαρκτό πεδίο. Ή μεταφέρει ένα υπαρκτό πεδίο σε ένα νέο». (σ.28)

Herrmann	1996	Μεταξύ άλλων, είναι μία ικανότητα να προκαλεί υποθέσεις, αναγνωρίζει μοτίβα, να βλέπει με νέους τρόπους, να κάνει συνδέσμους, , να αναλαμβάνει ρίσκα, και να αρπάζουν την ευκαιρία.» (σ.245)
NACCCE	1999	«...μία ευφάνταστη δραστηριότητα κατά έναν τρόπο, για την παραγωγή αποτελεσμάτων που είναι πρωτότυπα και αξίας». (σ.29)
Parkhurst	1999	«...είναι η ικανότητα ή ποιότητα που παρουσιάζεται όταν λύνονται τα μέχρι τώρα άλυτα προβλήματα, όταν αναπτύσσονται νεωτερικές λύσεις σε προβλήματα που άλλοι έχουν λύσει διαφορετικά, ή όταν αναπτύσσονται πρωτότυπα και νεωτερικά (τουλάχιστον για τον δημιουργό) προϊόντα». (σ.18)
Candy & Edmonds	1999	«...μία σειρά δραστηριότητες που αποφέρουν ένα αποτέλεσμα ή προϊόν το οποίο αναγνωρίζεται ως καινοτομικό όπως κρίνεται από ένα εξωτερικό πρότυπο». (σ.4)
Seltzer & Bentley	1999	«...δεν είναι ένα ατομικό χαρακτηριστικό ή έμφυτο ταλέντο. Η δημιουργικότητα είναι η εφαρμογή γνώσης και δεξιοτήτων με νέους τρόπους για να επιτευχθεί ένας στόχος με αξία». (σ. viii)
Eisenberger, Haskins & Gambleton	1999	«...συμπεριλαμβάνει την παραγωγή μιας καινοτόμου συμπεριφοράς η οποία ικανοποιεί ένα πρότυπο ποιότητας ή χρησιμότητας». (σ.308)
Sternberg & Lubart	1999	«...η ικανότητα παραγωγής εργασίας η οποία είναι από κοινού καινοτομική(π.χ. πρωτότυπη, μη αναμενόμενη) και κατάλληλη(π.χ. χρήσιμη, προσαρμοστική αναφορικά με εργασιακούς περιορισμούς)». (σ.3)
Corsini	1999	«Η ικανότητα εφαρμογής πρωτότυπων ιδεών στη λύση προβλημάτων, η ανάπτυξη θεωριών, τεχνικών ή στρατηγικών, ή η παραγωγή καινοτομικών μορφών τέχνης, λογοτεχνίας, φιλοσοφίας ή επιστήμης». (σ.234)
Csikszentmihalyi	1999	«...ένα φαινόμενο το οποίο είναι δομημένο μέσω μιας

		αλληλεπίδρασης μεταξύ παραγωγών και ακροατηρίου. Η δημιουργικότητα δεν είναι το προϊόν μεμονωμένων ατόμων, αλλά κοινωνικών συστημάτων που κάνουν κρίσεις σχετικές με τα προϊόντα των ατόμων». (σ.314)
Aleinikov	1999	«...η ικανότητα ή διαδικασία παραγωγής κάτι νέου και χρήσιμου». (σ.840)
Cropley & Urban	2000	«...η παραγωγή σχετικών και αποτελεσματικών καινοτομικών ιδεών». (σ.486)
Boden	2001	«...είναι η ικανότητα πρότασης νέων ιδεών οι οποίες είναι μεν εκπληκτικές συγχρόνως όμως κατανοήσιμες και επίσης πολύτιμες με κάποιο τρόπο». (σ.95)
Van Hook & Tegano	2002	«...η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική διαδικασία μέσω της οποίας πρωτότυπα, υψηλής ποιότητας και αυθεντικά σημαντικά προϊόντα αναπτύσσονται». (σ.3)
Feist & Barron	2003	«...είναι μία συγκεκριμένη ικανότητα, όχι στο να λύνει μόνο προβλήματα αλλά να τα λύνει πρωτότυπα και προσαρμοστικά». (σ.63)
Carayiannis & Gonzalez	2003	«...η ικανότητα αντίληψης νέων συνδέσεων μεταξύ αντικειμένων και σκεπτικών- ουσιαστικά, αναδιατάσσοντας την πραγματικότητα με τη χρήση ενός καινοτομικού πλαισίου για την οργάνωση αντιλήψεων». (σ.588)
Mumford	2003	«...περιλαμβάνει την παραγωγή καινοτόμων, χρήσιμων προϊόντων». (σ.110)
Ward & Saunders	2003	«...είναι το αποτέλεσμα της σύγκλισης βασικών γνωστικών διαδικασιών, κεντρικού τομέα γνώσης και περιβαλλοντικών, προσωπικών και κινητροποιητικών παραγόντων που επιτρέπουν ένα άτομο να παραγάγει ένα αντικείμενο ή συμπεριφορά που θεωρείται από κοινού καινοτομική και κατάλληλη σε συγκεκριμένο πλαίσιο». (σ.862)
Plucker, Beghetto & Dow	2004	«...η αλληλεπίδραση μεταξύ έφεσης, διαδικασίας και περιβάλλοντος μέσω των οποίων ένα άτομο ή ομάδα

		παραγάγει ένα αντιληπτό προϊόν το οποίο είναι από κοινού καινοτομικό και χρήσιμο και ορίζεται σε ένα κοινωνικό πλαίσιο». (σ. 90)
Boden	2004	«...η ικανότητα παραγωγής ιδεών ή τεχνουργημάτων τα οποία είναι νέα, αναπάντεχα και πολύτιμα». (σ.1)
Pope	2005	«...είναι η αξιοσημείωτη /και μη, πρωτότυπη και προσαρμοστική, ικανοποιητική, επινοητική, συνεργατική, συνειδητή/ και μη, θηλυκή/αρσενική ανα...δημιουργία». (σ.52)
Sawyer	2006	«...η αναγκαιότητα για κάτι το καινοτομικό και κατάλληλο, από λέν απρόσωπο, ομάδα, ή μια κοινωνία». (σ.33)
Runco	2007	«...η αντανάκλαση της γνώσης, μεταγνώσης, στάσης, κινήτρου, συγκίνησης, διάθεσης και ιδιοσυγκρασίας». (σ.320)
Barnes & Shirley	2007	«...η πράξη τοποθέτησης δύο ή περισσότερων ιδεών, υλικών και δραστηριοτήτων μαζί σε κάτι που γίνεται αισθητό (στους δημιουργούς) ως πρωτότυπος , αναπάντεχος και πολύτιμος τρόπος». (σ.164)
Ferrari, Cachia, & Punie	2009	«...είναι η δεξιότητα για τον καθένα, η ικανότητα δημιουργίας νέων συνδέσμων, η δυνατότητα παραγωγής νέων ιδεών, η διαφορετικής σκέψη, η ικανότητα να βγαίνει κανείς εκτός ραγών, η δυνατότητα παραγωγής πρωτότυπων και πολύτιμων αποτελεσμάτων». (σ.14)
Kampylis, Berki & Saariluom	2009	«...Η δραστηριότητα (από κοινού πνευματική και φυσική) η οποία συμβαίνει σε συγκεκριμένο χωροχρόνο, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο και οδηγεί σε υλικά και άυλα αποτελέσματα, τα οποία είναι πρωτότυπα, χρήσιμα, ηθικά και επιθυμητά, τουλάχιστον στον δημιουργό/ στους δημιουργούς». (σ.18)

Πηγή: (Προσαρμογή, από Kampylis & Valtanen, 2010, σε ελεύθερη μετάφραση της γράφουσας από την αγγλική γλώσσα).

