



## Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

*Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας & Περιφερειακής Ανάπτυξης*

*Τμήμα Οικονομικών Επιστημών*

*Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών*

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη

**Πώς η Ηγεσία Ενδυνάμωσης επηρεάζει τη Δημιουργικότητα των εργαζομένων,  
την Καινοτομία και την Απόδοση μέσα από το Πάθος και την Ανταλλαγή  
Γνώσεων**

Επιβλέπουσα

*Μπέλλον Βικτωρία - Μαρία,*

*Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας*

Φοιτήτρια

*Νταλού Χριστίνα του Δημοσθένη*

Βόλος, Φεβρουάριος 2016

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία, τους εργαζομένους και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ τους. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις σχέσεις μεταξύ των εννοιών αυτών και κατά πόσο το πάθος των εργαζομένων και η ικανότητα ενός ηγέτη να ενισχύσει την ανταλλαγή γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να εξηγήσουν την επίδραση που έχει η ηγεσία ενδυνάμωσης στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον κλάδο των ξενοδοχείων και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή της Θεσσαλίας. Στο πρώτο μέρος της έρευνας παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών και το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μελετήθηκαν. Έπειτα, στο δεύτερο μέρος ακολουθεί η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας στα ξενοδοχεία και τέλος δίνονται κάποια τελικά συμπεράσματα και περιορισμοί της έρευνας.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Ηγεσία Ενδυνάμωσης, Δημιουργικότητα, Καινοτομία, Απόδοση, Πάθος, Ανταλλαγή Γνώσης, Ξενοδοχείο

## ABSTRACT

Creativity, innovation and efficiency of an organization are largely dependent on leadership, employees and the relationships between them. The objective of this work is to study the relationships between these concepts and whether the passion of employees and a leader's ability to enhance knowledge sharing within an organization can mediate the effect of empowering leadership in creativity, innovation and employee performance. The survey was conducted in the hotel industry and more specifically in Thessaly. In the first part of the survey is the literature review of the concepts and the theoretical framework. Then, in the second part the methodology and the results of the research in the hotels are analyzed and in the end some final conclusions and research limitations are presented.

## KEY WORDS

Empowering Leadership, Creativity, Innovation, Performance, Passsion, Knowledge Sharing, Hotel

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	7
1 ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
3 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ .....	12
3.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ.....	12
3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	12
3.3 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.....	15
3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ .....	15
3.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	17
4 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	19
4.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ .....	19
4.2 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	20
4.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.....	21
4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	24
5 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	27
5.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	28
5.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....	29
5.3 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ .....	30
5.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	31
6 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	34
7 Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	36
7.1 Η ΓΝΩΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ.....	36
7.2 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ .....	37
7.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	38
7.3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ .....	38
7.3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ .....	39
7.3.3 ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΕΩΝ.....	40
<i>ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</i> .....	40
7.4 ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	42
8 ΤΟ ΠΑΘΟΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	45
8.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΠΑΘΟΣ .....	45

8.2	ΑΡΜΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΕΜΜΟΝΙΚΟ ΠΑΘΟΣ .....	46
8.3	ΠΑΘΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ .....	48
8.4	ΠΑΘΟΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	49
9	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ, ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....	51
10	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	57
10.1	ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	57
10.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	57
10.3	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ .....	58
10.4	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ .....	60
10.5	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ .....	61
10.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	62
11	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	65
11.1	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ .....	65
11.2	ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ .....	70
11.3	ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ .....	74
12	ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	100
13	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	103
14	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ .....	104
15	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	105
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	117

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

- Πίνακας 1: Συναφή Χαρακτηριστικά
- Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας Εννοιών
- Πίνακας 3: Έλεγχος Αξιοπιστίας Υποομάδων
- Πίνακας 4: Περιγραφικά Στοιχεία Εννοιών
- Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταξύ των βασικών εννοιών
- Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταξύ των εννοιών και των υποομάδων της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» και του «Πάθους του Εργαζομένου»
- Πίνακας 7: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου»
- Πίνακας 8: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου»
- Πίνακας 9: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ «Ανταλλαγής Γνώσης» και «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»
- Πίνακας 10: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 11: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 12: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 13: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ «Δημιουργικότητας Εργαζομένου» και «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»
- Πίνακας 14: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Δημιουργικότητα Εργαζομένου»
- Πίνακας 15: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 16: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 17: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»
- Πίνακας 18: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Καινοτομία Εργαζομένου»
- Πίνακας 19: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»
- Πίνακας 20: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

Πίνακας 21: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Απόδοσης Εργαζομένου» και της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»

Πίνακας 22: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Απόδοση Εργαζομένου»

Πίνακας 23: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 24: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 25: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου»

Πίνακας 26: Η συνολική επίδραση του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου» στην «Καινοτομία Εργαζομένου»

Πίνακας 27: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 28: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 29: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Δημιουργικότητας Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει»

Πίνακας 30: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει» στην «Δημιουργικότητα Εργαζομένου»

Πίνακας 31: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 32: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 33: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει»

Πίνακας 34: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει» στην «Καινοτομία του Εργαζομένου»

Πίνακας 35: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 36: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 37: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Δημιουργικότητας του Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά»

Πίνακας 38: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά» στην «Δημιουργικότητα του Εργαζομένου»

Πίνακας 39: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 40: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Πίνακας 41: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας του Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά»

Πίνακας 42: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά» στην «Καινοτομία του Εργαζομένου»

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Μοντέλο των υπό εξέταση Εννοιών

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

Γράφημα 1: Φύλο Προϊσταμένων

Γράφημα 2: Φύλο Εργαζομένων

Γράφημα 3: Εκπαίδευση Προϊσταμένων

Γράφημα 4: Εκπαίδευση Εργαζομένων

Γράφημα 5: Ηλικία Προϊσταμένων

Γράφημα 6: Ηλικία Εργαζομένων

Γράφημα 7: Εμπειρία Προϊσταμένων

Γράφημα 8: Εμπειρία Εργαζομένων

Γράφημα 9: Έτη Συνεργασίας μεταξύ Προϊσταμένων και Εργαζομένων

## 1 ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Μπέλλου Βικτωρία, Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πολύτιμη βοήθειά της και για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας. Οι κατευθύνσεις, οι γνώσεις και ο σχεδιασμός που μου παρείχε ήταν τα απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους προϊσταμένους και τους εργαζομένους όλων των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα για την συνεργασία και το χρόνο που μου χάρισαν.

Ακόμη, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Τσαμέτη Αγγελική, στον Αλαμανιώτη Αλέξανδρο και στον Γούσιο Αναστάσιο για την βοήθειά τους στην συγκέντρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, την αδερφή μου και τον σύντροφό μου για την υπομονή και την συμπαράσταση καθόλη τη διάρκεια της εργασίας.



## 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της ηγεσίας έχει ξεκινήσει να χρησιμοποιείται από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, χωρίς όμως να υπάρχει μία μέθοδος που να μπορεί να μετρήσει τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της επιτυχημένης ηγεσίας (Stogdill, 1974). Σύμφωνα με τον Burns (1978) η ηγεσία ενώ είναι ένα φαινόμενο που έχει ερευνηθεί και παρατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό, παρόλα αυτά έχει κατανοηθεί από τον κόσμο σε πολύ μικρό βαθμό. Οι Avolio και Bass (1993) αναφέρονται σε τρία κύρια στυλ ηγεσίας: την μετασχηματιστική (transformational), την συναλλακτική (transactional) και την χαλαρή (laissez-faire), ενώ ο Liu κ.ά. (2003) προτείνουν 4 στυλ ηγεσίας: το καθοδηγητικό (directive), το μετασχηματιστικό (transformational), το συναλλακτικό (transactional) και την ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering). Μέσα σε κάθε οργανισμό συχνά δημιουργείται η ανάγκη για ενδυνάμωση των υφισταμένων και θα πρέπει να εντοπιστούν από τους ηγέτες οι κατάλληλες συνθήκες και στρατηγικές ενδυνάμωσης (Conger και Kanungo, 1988) προκειμένου οι οργανισμοί να είναι πιο ευέλικτοι και αποτελεσματικοί (Arnold κ.ά., 2000). Οι ηγέτες θα πρέπει να αναλάβουν ένα νέο σύνολο ρόλων και ευθυνών προκειμένου να οδηγήσουν τους υφισταμένους (Manz και Sims, 1987).

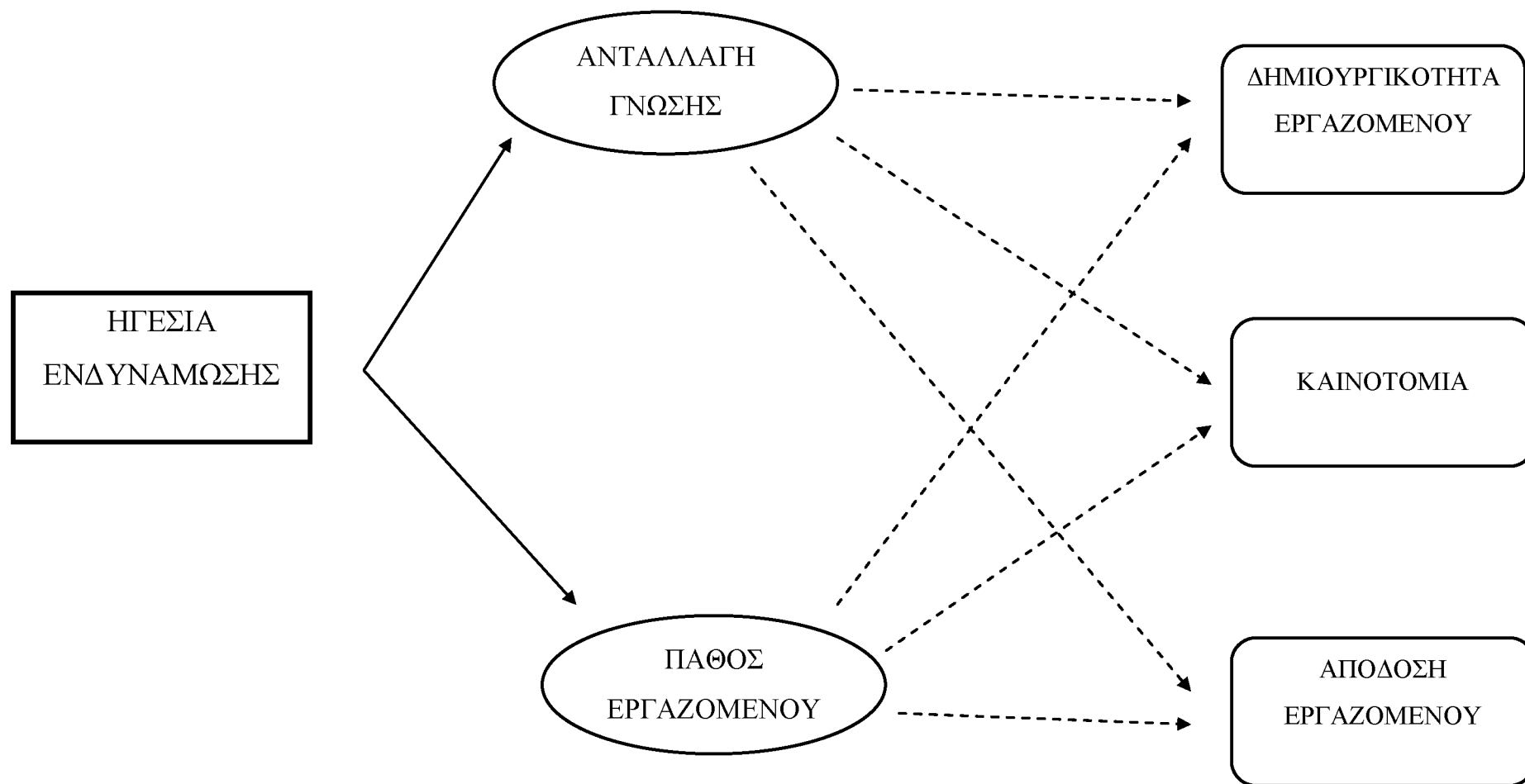
Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, ο έντονος εγχώριος και παγκόσμιος ανταγωνισμός και η οικονομική αβεβαιότητα, είναι παράγοντες που συνέβαλαν στην επιδίωξη των οργανισμών για την βελτίωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας τους, ώστε να επιβιώσουν, να προσαρμοστούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Woodman κ.ά., 1993). Επίσης, η βιβλιογραφία που αφορά το μάνατζμεντ επισημαίνει τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η καινοτομία στην προαγωγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Vracking, 1990). Πολλές μελέτες έχουν ασχοληθεί με τις συνθήκες εκείνες που είναι ικανές να υποστηρίξουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων ή τον βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι ενισχύουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργική απόδοση και την καινοτομία των εργαζομένων (Madjar κ.ά., 2002). Ακόμη, σύμφωνα με τους Cardon κ.ά. (2005) το πάθος έχει σημαντικές επιπτώσεις στην δημιουργικότητα, την επιμονή και την απόδοση των εργαζομένων καθώς οι θετικές επιρροές όπως το πάθος οδηγούν τους εργαζομένους να θέσουν

υψηλότερους στόχους (Seo κ.ά., 2004), χρησιμοποιώντας μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες και τις προκλήσεις και για να παραμείνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στα καθήκοντά τους (Sy κ.ά., 2005).

Επιπλέον, η ανταλλαγή γνώσεων προσφέρει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό τη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και τη διατήρηση του πνευματικού κεφαλαίου, ακόμη και εάν τα άτομα αποχωρήσουν από αυτόν (Reid, 2003). Μια σειρά από μελέτες έχουν δείξει ότι η ανταλλαγή γνώσεων είναι απαραίτητη, διότι επιτρέπει στους οργανισμούς να ενισχύσουν την απόδοση της καινοτομίας και τη μείωση των περιττών και άκαρπων προσπάθειών μάθησης (Calantone κ.ά., 2002). Μια επιχείρηση μπορεί να προωθήσει επιτυχώς την ανταλλαγή γνώσεων μέσα στο περιβάλλον της, όχι μόνο με την απευθείας ενσωμάτωση γνώσης στην επιχειρηματική στρατηγική της, αλλά και με την αλλαγή των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων της, προωθώντας πρόθυμα και με συνέπεια την ανταλλαγή γνώσεων (Connelly και Kelloway, 2003). Η ανταλλαγή γνώσεων δημιουργεί ευκαιρίες για να μεγιστοποιηθεί η ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκριθεί στις ανάγκες του και να παράγει λύσεις.

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει τις έννοιες που αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλαδή την ηγεσία ενδυνάμωσης, την δημιουργικότητα, την καινοτομία, την απόδοση, την ανταλλαγή γνώσης και το πάθος, καθώς και τις συσχετίσεις μεταξύ αυτών των εννοιών. Θα δούμε πως μπορεί η ηγεσία ενδυνάμωσης να επηρεάσει την δημιουργικότητα, την καινοτομία και την απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς μέσα από την ενίσχυση της ανταλλαγής γνώσεων και το πάθος των εργαζομένων. Η μελέτη πραγματοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων και πιο συγκεκριμένα σε ξενοδοχεία της Θεσσαλίας. Περιγραφικά το μοντέλο που θα εξεταστεί δίνεται παρακάτω.

Σχήμα 1: Μοντέλο των υπό εξέταση Εννοιών



### 3 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

#### 3.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Η έννοια της ηγεσίας έχει ξεκινήσει να χρησιμοποιείται από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, χωρίς όμως να υπάρχει μία μέθοδος που να μπορεί να μετρήσει τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της επιτυχημένης ηγεσίας (Stogdill, 1974). Ο Chemers (1997) ορίζει την ηγεσία ως *«μια κοινωνική διαδικασία επιρροής, κατά την διάρκεια της οποίας ένα άτομο έχει την δυνατότητα να προσφέρει υποστήριξη και βοήθεια σε άλλα άτομα για την επίτευξη κοινών στόχων»* (σελ. 1).

#### 3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η κατανόηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων θα βοηθήσει τους οργανισμούς και τους ηγέτες να βελτιώσει τις επιδόσεις και να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αλλαγές που πραγματοποιούνται με γρήγορους ρυθμούς στους πόρους, τις τεχνολογίες, τις μεθόδους μάρκετινγκ και τα συστήματα διανομής (Ozer και Tinaztepe, 2014).

Οι Avolio και Bass (1993) αναφέρονται σε τρία κύρια στυλ ηγεσίας: την μετασχηματιστική (transformational), την συναλλακτική (transactional) και την χαλαρή (laissez-faire), ενώ ο Liu κ.ά. (2003) προτείνουν 4 στυλ ηγεσίας: το καθοδηγητικό (directive), το μετασχηματιστικό (transformational), το συναλλακτικό (transactional) και την ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering). Παρακάτω αναλύονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας.

##### *Διευθυντική Ηγεσία*

Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας προσπαθούν να κάνουν τους υφισταμένους τους να φαίνονται κατώτεροι χρησιμοποιώντας εντολές, κατευθύνσεις και τιμωρίες. Με την σειρά τους οι υφιστάμενοι έχουν μικρή επιρροή προς την εργασία και σπάνια συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό

το στυλ ηγεσίας στηρίζεται στην θεωρία διαχείρισης X και την θεωρία των τιμωριών. (Liu κ.ά., 2003)

### *Μετασχηματιστική Ηγεσία*

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) δίνει έμφαση στα κίνητρα, την πρόκληση, το όραμα, την προσωπική ανάπτυξη και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων (Ozer και Tinaztepe, 2014). Σύμφωνα με τον Bass (1999) η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση, τα κίνητρα και τις επιδόσεις των υφισταμένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία τονίζει τη σημασία των υφισταμένων στη ηγετική διαδικασία πέρα από τα παραδοσιακά και συναλλακτικά μοντέλα και εστιάζει στην ανάπτυξή τους (Ozer και Tinaztepe, 2014). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν σχέσεις με τους υφισταμένους τους που ξεπερνούν τον οικονομικό και κοινωνικό σκοπό και για το λόγο αυτό η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με υψηλά επίπεδα προσπάθειας, ικανοποίησης και εμπιστοσύνης στον ηγέτη (Bass, 1985). Εξαιτίας της πολυπλοκότητας των οργανισμών και του δυναμικού περιβάλλοντος, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται ιδανικοί για να πραγματοποιήσουν τις απαιτούμενες αλλαγές και να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους σε περιόδους αβεβαιότητας και κινδύνου (Voon κ.ά., 2010).

Οι Avolio κ.ά. (1997) διακρίνουν την μετασχηματιστική ηγεσία σε τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπνευσμένη κινητοποίηση, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη προσοχή.

- 🚩 Η εξιδανικευμένη επιρροή έχει σχέση με την χάραξη των στόχων και του οράματος και με την παρακίνηση των υφισταμένων να εργαστούν για την επίτευξή τους (Dionne κ.ά., 2004). Οι υφιστάμενοι δείχνουν θαυμασμό, σεβασμό και εμπιστοσύνη στους ηγέτες και οι ηγέτες με την σειρά τους αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς (Bass και Riggio, 2006).
- 🚩 Η εμπνευσμένη κινητοποίηση έχει σχέση με τον τρόπο που οι ηγέτες δίνουν κίνητρα και έμπνευση στους υφισταμένους για να πραγματοποιήσουν το όραμα του οργανισμού (Voon κ.ά., 2010). Οι ηγέτες που προσφέρουν κίνητρα και αποτελούν έμπνευση ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας στην επίτευξη των στόχων παρά τα εμπόδια που θα συναντήσουν (Bass και Riggio, 2006).

- ✚ Η πνευματική διέγερση έχει σχέση με την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας των υφισταμένων και με την παροχή βοήθειας και υποστήριξης του ηγέτη προς τους υφισταμένους ώστε να μπορούν να λύνουν τα παλιά προβλήματα με καινούριες λύσεις και να χρησιμοποιούν συνεχώς νέες μεθόδους στην εργασία τους (Bass και Riggio, 2006).
- ✚ Η εξατομικευμένη προσοχή αναφέρεται στο γεγονός πως οι ηγέτες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάγκη κάθε υφισταμένου προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των στόχων και η ανάπτυξη του οργανισμού (Bass και Riggio, 2006).

### *Συναλλακτική Ηγεσία*

Όσον αφορά τη συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) συνδέεται με την παρακίνηση για την επίτευξη του στόχου και τη βελτίωση των επιδόσεων μέσω της ανταμοιβής και των κυρώσεων. Αυτοί οι ηγέτες είναι καλοί στις παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης και εστιάζουν στις απρόσωπες πτυχές της απόδοσης στην εργασία. (Ozer και Tinaztepe, 2014) Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και ο υφιστάμενος συμφωνούν είτε γραπτώς είτε σιωπηρώς πως οι επιθυμητές συμπεριφορές θα ανταμείβονται με αύξηση του μισθού, προαγωγή ή άλλα οφέλη, ενώ οι ανεπιθύμητες θα επιφέρουν κάποιες κυρώσεις όπως περικοπή μισθού, υποβιβασμό ή και απόλυση. Η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι ικανοποιητική σε πολλές περιπτώσεις, καθώς δεν παρακινεί τους υφισταμένους αλλά βασίζεται στην ανταλλαγή με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να προσπαθούν απλώς να αποφύγουν την τιμωρία ή να αποκτήσουν την ανταμοιβή, χωρίς να βελτιώνουν την απόδοσή τους σε μεγάλο βαθμό. (Bass, 1985)

### *Ηγεσία Ενδυνάμωσης*

Στην ηγεσία ενδυνάμωσης ο στόχος είναι οι υφιστάμενοι να αναπτύξουν τον δικό τους αυτοέλεγχο, να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων και σε μεγάλο βαθμό να καινοτομούν και να μπορούν να ενεργούν μόνοι τους. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να προάγει μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία, κίνητρα για εργασία και επικοδομητικό τρόπο σκέψης. (Liu κ.ά., 2003)

*Χαλαρή Ηγεσία*

Σύμφωνα με τον Deluga (1992) η χαλαρή ηγεσία προκαλεί δυσαρέσκεια, μειωμένη παραγωγικότητα και δεν είναι αποτελεσματική, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μην δείχνουν τον απαραίτητο σεβασμό για τους προϊστάμενους τους και αυτό το στυλ ηγεσίας να θεωρείται ακατάλληλο.

### 3.3 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1988) μέσα στους οργανισμούς συχνά δημιουργείται η ανάγκη για ενδυνάμωση των υφισταμένων όταν αισθάνονται ανίσχυροι και θα πρέπει να εντοπιστούν οι συνθήκες εκείνες που ενισχύουν αυτή την αίσθηση αδυναμίας μεταξύ των υφισταμένων και να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές ενδυνάμωσης για να αντιμετωπιστούν. Οι συγγραφείς αναφέρουν πέντε βασικά στάδια για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Το πρώτο στάδιο αφορά την διάγνωση των συνθηκών που προκαλούν αυτά τα συναισθήματα αδυναμίας στους υφισταμένους και το δεύτερο στάδιο αφορά την εφαρμογή δυναμικών στρατηγικών από τους προϊστάμενους. Η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών θα βοηθήσει σε επόμενο στάδιο στην ενίσχυση της αυτό-αποτελεσματικότητας των υφισταμένων, οι οποίοι στα τέταρτο στάδιο θα νιώσουν ότι έχουν εξουσία και δύναμη και τα αποτελέσματα στην συμπεριφορά των υφισταμένων από αυτή την ενδυνάμωση θα φανούν στο τελευταίο στάδιο. Οι στρατηγικές ενδυνάμωσης βοηθάνε τους ηγέτες να κινητοποιήσουν τους υφισταμένους για να επιμείνουν στην επίτευξη του στόχου παρά τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν. (Conger και Kanungo, 1988)

### 3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, πολλές εταιρείες έχουν αναθεωρήσει και προσαρμόσει την διαρθρωτική τους δομή. Προκειμένου οι εταιρείες να είναι πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές αντικατέστησαν τις παραδοσιακές δομές διοίκησης και διαχείρισης με αυτοδύναμες ομάδες εργασίας. (Arnold κ.ά., 2000) Οι προϊστάμενοι που παραμένουν έχουν αναλάβει ένα νέο σύνολο ρόλων και ευθυνών προκειμένου να οδηγήσουν αυτές τις ομάδες (Manz και Sims,



1987). Υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στη δομή και τις διαδικασίες των παραδοσιακών οργανώσεων και των δυναμικών οργανώσεων (Arnold κ.ά., 2000). Η παραδοσιακή οργάνωση χαρακτηρίζεται από ιεραρχική δομή, από κεντρική λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος δίνεται από την κορυφή προς τα κάτω (Manz και Sims, 1987). Συνεπώς, οι ρόλοι των προϊσταμένων και των εργαζομένων είναι σαφώς καθορισμένοι (Arnold κ.ά., 2000). Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για να κάνουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί από τους προϊσταμένους και οι προϊστάμενοι, με τη σειρά τους, είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό και τη διάρθρωση της εργασίας των υπαλλήλων, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και την παροχή ανταμοιβών (Manz και Sims, 1987).

Οι αλλαγές που προκλήθηκαν στο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω του ανταγωνισμού, της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και η σταδιακή μετάβαση σε μια οικονομία που έχει στραφεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην παροχή υπηρεσιών, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με την διαχείριση της εργασίας και των εργαζομένων (Jackson και Alvarez, 1992). Σε πολλές επιχειρήσεις παρατηρείται μείωση των επιπέδων της διοίκησης για δύο κυρίως λόγους, αφενός για να βελτιωθεί η οργάνωση της επιχείρησης και αφετέρου για να μειωθεί το κόστος (Arnold κ.ά., 2000). Αυτή η μείωση του προσωπικού και της φιλοσοφίας οδήγησε σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ομαδική δουλειά και στις ομάδες που πλέον ανέλαβαν τις ευθύνες των προϊσταμένων (Manz και Sims, 1993). Όλη αυτή η διαδικασία που αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων των εργαζομένων και μειώνει τις καταστάσεις που ενισχύουν το αίσθημα της αδυναμίας αναφέρεται ευρέως ως ενδυνάμωση (empowerment) (Liden και Arad, 1996). Οι ερευνητές θεωρούν ότι η ενδυνάμωση (empowerment) μπορεί να ωφελήσει τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση (Manz και Sims, 1987).

Πολλές φορές, οι εργαζόμενοι που αποτελούν μέρος δυναμικών ομάδων έχουν μεγάλη αυτονομία και έλεγχο του εργασιακού τους περιβάλλοντος και ζητείται από τους προϊστάμενους να ενισχύσουν αυτές τις ομάδες και να στηρίξουν την αυτοδιαχείρισή τους (Arnold κ.ά., 2000). Σε πολλές περιπτώσεις ζητείται από τους προϊσταμένους να διαμορφώσουν κάποιες συμπεριφορές, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και πληροφορίες για τη ολοκλήρωση των εργασιών (Manz και Sims, 1987).



Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων, οι ευθύνες και οι ρόλοι των προϊσταμένων στα δυναμικά περιβάλλοντα έχει αλλάξει, γεγονός που επιβάλλει μια αντίστοιχη αλλαγή στο είδος της ηγετικής συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται. (Arnold κ.ά., 2000)

Η ηγεσία ενδυνάμωσης σε σχέση με τις υπόλοιπες ηγετικές συμπεριφορές έχει μεγάλη σημασία, καθώς παρέχει στους υφισταμένους μεγάλη αυτονομία και αυτοδιαχείριση (Bennis και Townsend, 1997). Σύμφωνα με τον Ozaralli (2015) η ηγεσία ενδυνάμωσης αναφέρεται *«στο σύνολο των συμπεριφορών ενός ηγέτη που συνεπάγονται τον διαμοιρασμό της εξουσίας ή ορίζουν περισσότερες ευθύνες και αυτονομία στους υφισταμένους, γεγονός που αυξάνει το επίπεδο της εσωτερικής τους παρακίνησης»* (σελ. 368). Επίσης, οι Srivastava κ.ά. (2006) ορίζουν την ηγεσία ενδυνάμωσης ως *«συμπεριφορά κατά την οποία η εξουσία μοιράζεται με τους υφισταμένους και υπάρχει αύξηση του επιπέδου της εσωτερικής παρακίνησης»* (σελ. 1243). Συνεπώς, γίνεται κατανοητό πως η ηγεσία ενδυνάμωσης ενθαρρύνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της αυτοδιαχείρισης και της αυτό-ηγεσίας των υφισταμένων (Ozaralli, 2015).

Σύμφωνα με τους Manz και Sims (1987) η μοναδικότητα του ρόλου των δυναμικών ηγετών των ομάδων εργασίας έγκειται στη φιλοσοφία ότι οι ομάδες θα μπορούν να ολοκληρώσουν με επιτυχία τις απαραίτητες λειτουργίες ηγεσίας για τις ίδιες. Ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι να μάθει στους άλλους να μπορούν οι ίδιοι να καθοδηγούν τον εαυτό τους. Συνεπώς, η βασική διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών μορφών ηγεσίας και της ηγεσίας ενδυνάμωσης είναι ότι στην τελευταία ο ηγέτης προσπαθεί να δώσει τον έλεγχο στα μέλη της ομάδας. (Manz και Sims, 1987)

### 3.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι αποτελεσματικοί και δυναμικοί ηγέτες διαφοροποιούνται από τους άλλους ηγέτες μέσω κάποιων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επιδεικνύουν (Hogan και Hogan, 2001). Ο τρόπος με τον οποίο ασκούνται αυτές οι δεξιότητες δεν είναι προκαθορισμένος αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του ηγέτη (Hogan και Hogan, 2001) και σύμφωνα με τους Goffee και Jones (2000) η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί να είσαι ο εαυτός σου με δεξιοτεχνία. Η προσωπικότητα ενός ηγέτη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και οι δεξιότητές του θα

πρέπει να ασκούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμφωνούν με την προσωπικότητά του (Dulewicz και Higgs, 2005).

Οι Dulewicz και Higgs (2005) προτείνουν κάποιες δραστηριότητες που θα πρέπει να πραγματοποιούν οι ηγέτες και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν

- ✚ τον οραματισμό (envision), δηλαδή την ικανότητα να εντοπίσει μια μελλοντική εικόνα που θα δώσει την κατεύθυνση στην οποία οι υφιστάμενοι θα κατευθύνουν τις προσπάθειές τους και τις ικανότητές τους
- ✚ την εμπλοκή (engage), δηλαδή να βρει τον κατάλληλο τρόπο για να κοινωνήσει το όραμά του σε κάθε άτομο ξεχωριστά και να του εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συνεισφέρει
- ✚ την ενεργοποίηση (enable), δηλαδή να πιστέψει στο ταλέντο και τις δυνατότητες των ατόμων και να δημιουργήσει το περιβάλλον στο οποίο μπορούν αυτά να ελευθερωθούν
- ✚ την έρευνα-εξέταση (inquire), δηλαδή να είναι ανοιχτός στον διάλογο με όλους μέσα στον οργανισμό και να ενθαρρύνει την ελεύθερη και ειλικρινή συζήτηση
- ✚ την ανάπτυξη (develop), δηλαδή να συνεργάζεται με τους άλλους και να τους βοηθάει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους για να συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος

(Dulewicz και Higgs, 2005)

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αφορούν

- ✚ την αυθεντικότητα (authenticity), δηλαδή να είναι γνήσιος και να μην προσπαθεί να παίξει ένα ρόλο ή να χειραγωγήσει τους άλλους
- ✚ την ακεραιότητα (integrity), δηλαδή να είναι συνεπής σε ό,τι λέει και κάνει
- ✚ την θέληση (will), δηλαδή να έχει την θέληση να καθοδηγήσει και την επιμονή για να πετύχει τον στόχο
- ✚ την αυτοπεποίθηση (self-belief), δηλαδή να μπορεί να αξιολογήσει ρεαλιστικά τις ικανότητές του και να πιστεύει ότι μπορεί να πετύχει τους απαιτούμενους στόχους
- ✚ την αυτογνωσία (self-awareness), δηλαδή να έχει μια ρεαλιστική κατανόηση του ποιος είναι, πώς αισθάνεται και πώς τον βλέπουν οι άλλοι

(Dulewicz και Higgs, 2005)

## 4 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 4.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η έρευνα στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετικά με την δημιουργικότητα των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς έχει προκύψει πρόσφατα, ως ένα σημαντικό ζήτημα από τους μελετητές της επιστημονικής κοινότητας (Oldham και Cummings, 1996). Μια ποικιλία παραγόντων καθιστά τη δημιουργικότητα όλο και πιο κρίσιμο στοιχείο για την απασχόληση και τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί καλούνται να επωφεληθούν πλήρως από την έμφυτη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, διότι οι δημιουργικές τους ιδέες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δομικά στοιχεία για την οργανωτική καινοτομία, την αλλαγή και την ανταγωνιστικότητα (Woodman κ.ά., 1993). Από την δεκαετία του 1990 και μετά, είχε παρατηρηθεί μια άνθηση του ενδιαφέροντος για την έννοια της δημιουργικότητας, με τους ερευνητές να προσπαθούν να ερμηνεύσουν πώς αυτήν μπορεί να ενισχυθεί και να ενθαρρυνθεί μέσα στον χώρο εργασίας (Zhou και Shalley, 2003b). Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων είναι η ηγεσία και η συμπεριφορά του προϊσταμένου (Tierney κ.ά., 1999).

Έτσι λοιπόν ο όρος δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας ορίζεται ως «*η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών ή λύσεων*» (Zhou και George, 2001, σελ. 683). Σε άλλες περιπτώσεις πολλοί μελετητές κατά την διάρκεια των ετών έχουν ορίσει τη δημιουργικότητα ειδικότερα, ως «*την ανάπτυξη ιδεών σχετικά με προϊόντα, πρακτικές, υπηρεσίες και διαδικασίες*» (Zhou και Shalley, 2003a, σελ. 547), τα οποία να καθορίζονται από νεωτερισμούς, ενώ ιδανικά επιδιώκεται να αποτυπώνεται η χρησιμότητά τους για τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση (Zhou και Shalley, 2003a). Σύμφωνα με τους ορισμούς αυτούς, τόσο ο νεωτερισμός (novelty), όσο και η χρησιμότητα (usefulness) είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας ιδέας ή μιας λύσης, ώστε αυτές να θεωρηθούν δημιουργικές. Οι ιδέες αυτές θεωρούνται νέες εφόσον είναι μοναδικές σε σχέση με άλλες που ήδη υπάρχουν στα πλαίσια ενός οργανισμού, ενώ θεωρούνται χρήσιμες εάν έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον οργανισμό, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα (Zhou και

George, 2003a). Παρομοίως, στο πλαίσιο της δημιουργικότητας στην εργασία, η καινοτομία σε ιδέες δεν είναι αρκετή από μόνη της, με την έννοια ότι θα πρέπει να παρουσιάζει χρησιμότητα. Ακόμη, ο ορισμός της δημιουργικότητας ολοκληρώνεται από το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί αυτής. Με άλλα λόγια μπορεί να κυμαίνεται από μια μικρή αλλαγή σε μια διαδικασία εργασίας, ως και σε ένα μεγάλο και σημαντικό επίτευγμα στον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και άλλων συναφών αντικειμένων (Zhou και George, 2003a). Ομοίως, οι Mumford και Gustafson (1988) ανέφεραν πως η δημιουργικότητα μπορεί να κυμαίνεται από προτάσεις για τη σταδιακή προσαρμογή των διαδικασιών σε ριζοσπαστικές αλλαγές ή σημαντικές ανακαλύψεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και πρακτικών. Η δημιουργικότητα επιχειρεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, αποτελεί ένα βασικό συστατικό της ανθρώπινης κατάστασης και ως εκ τούτου, μια δυνατότητα για πολλούς εργαζόμενους (Zhou και George, 2003a). Για παράδειγμα, κάτω από ευνοϊκές συνθήκες, η δημιουργικότητα είναι ικανή να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να την αποκτήσουν, ενώ προηγουμένως δεν είχαν την προδιάθεση να είναι δημιουργικοί. Μια ποικιλία από παράγοντες είχαν ως αποτέλεσμα η δημιουργικότητα να λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη σημασία για την απασχόληση και τους οργανισμούς (Madjar κ.ά., 2002). Άλλωστε αναφέρεται στην βιβλιογραφία πως οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να παραχθούν από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση εργασίας και σε κάθε επίπεδο του οργανισμού (Madjar κ.ά., 2002).

#### 4.2 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι περισσότερες μελέτες έχουν μετρήσει τη δημιουργικότητα με βάση την διαβάθμιση από άτομα που πιστεύεται ότι έχουν προχωρημένη γνώση σε μία περιοχή ενδιαφέροντος. Συγκεκριμένα, υπάρχουν μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει έμπειρους κριτές για να βαθμολογήσουν τη δημιουργικότητα των ιδεών που παρήχθησαν από τους συμμετέχοντες της έρευνας (Shalley, 1995), ωστόσο όμως οι περισσότερες μελέτες επικαλούνται τους προϊσταμένους και τις εποπτικές αρχές, ώστε να κρίνουν και να αξιολογήσουν την δημιουργικότητα ενός εργαζομένου (Tierney και Farmer, 2002). Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένες μελέτες που μετρούν την δημιουργικότητα λαμβάνοντας υπόψιν διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τεχνικές εκθέσεις

και ιδέες που υποβάλλονται σε ειδικά προγράμματα (Oldham και Cummings, 1996). Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση της δημιουργικότητας από την έννοια της καινοτομίας. Η δημιουργικότητα αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων, δυνητικά χρήσιμων ιδεών, παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να μοιραστούν αυτές τις ιδέες με άλλους. Ως εκ τούτου, μόνο όταν οι ιδέες εφαρμοστούν με επιτυχία σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση θα μπορεί να γίνεται λόγος για καινοτομία (Mumford και Gustafson, 1988). Έτσι λοιπόν η δημιουργικότητα μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτή ως ένα πρώτο βήμα που είναι απαραίτητο για να ακολουθήσει η καινοτομία.

#### 4.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η δημιουργικότητα είναι μια συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του κάθε εργαζομένου και εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτός λειτουργεί. Τα τελευταία μπορεί να τα συναντήσει κανείς στην βιβλιογραφία ως συναφή χαρακτηριστικά (contextual characteristics), ενώ σημαντικό ρόλο παίζει η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών. Ειδικότερα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τις διαστάσεις της προσωπικότητας και το γνωστικό ύψος του κάθε ατόμου, τα οποία λαμβάνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην βιβλιογραφία που ασχολείται με την έννοια της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Shalley κ.ά., 2004). Και οι δύο ομάδες χαρακτηριστικών αναμένεται να συμβάλλουν στη δημιουργικότητα των ατόμων επηρεάζοντας τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται διάφορες στρατηγικές που μπορούν να διευκολύνουν τη δημιουργική παραγωγή ιδεών. Για παράδειγμα, τα άτομα με ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στο να αναγνωρίζουν προβλήματα ή να συνδυάζουν νέες πληροφορίες και νέα δεδομένα, που μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να παράγουν περισσότερο δημιουργική εργασία. (Shalley κ.ά., 2004)

Από την άλλη πλευρά τα συναφή χαρακτηριστικά ορίζονται ως οι διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος που ενδεχομένως επηρεάζουν τη δημιουργικότητα του εργαζομένου. Ως εκ τούτου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον καθώς και οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους θεωρούνται παράγοντες του ευρύτερου πλαισίου. Τα συναφή χαρακτηριστικά

επηρεάζουν τη δημιουργικότητα μέσω των επιδράσεων τους στην εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να εκτελέσει ένα εργασιακό καθήκον. (Shalley κ.ά., 2004) Τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι ενθουσιασμένο για μια εργασιακή δραστηριότητα και ασχολείται ευχάριστα για αυτήν (Utman, 1997). Οι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι τα άτομα είναι πιθανό να είναι περισσότερο δημιουργικά όταν βιώνουν υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης (Amabile κ.ά., 1996), δεδομένου ότι τα κίνητρα αυξάνουν την τάση τους να αναπτύσσουν στοιχεία όπως είναι η περιέργεια, η ευελιξία, η ανάληψη ρίσκου και η επίμονη για την αντιμετώπιση και προσπέλαση εμποδίων (Utman, 1997), το σύνολο των οποίων θα πρέπει να διευκολύνουν την ανάπτυξη των δημιουργικών ιδεών.

Τα συναφή χαρακτηριστικά έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή στη βιβλιογραφία και προσπαθούν να εξηγήσουν πώς καθένα μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργικότητα με βάση εσωτερικά κίνητρα (Shalley κ.ά., 2004). Ορισμένα από αυτά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Συναφή Χαρακτηριστικά

<i><b>Συναφή Χαρακτηριστικά – Contextual Characteristics</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ η πολυπλοκότητα της εργασίας</li> <li>✓ η σχέση εργαζομένου με τον προϊστάμενο</li> <li>✓ η σχέση εργαζομένου με τους συναδέλφους</li> <li>✓ οι αμοιβές</li> <li>✓ η αξιολόγηση</li> <li>✓ οι προθεσμίες, η θέσπιση στόχων και χρονοδιαγραμμάτων</li> <li>✓ οι χωρικές ρυθμίσεις της εργασίας</li> </ul>

Συνοπτικά αξίζει να σημειωθεί πως όταν λέμε πολυπλοκότητα της εργασίας αναφερόμαστε σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αυτονομίας, ανατροφοδότησης, σπουδαιότητας, αναγνώρισης και ποικιλίας. Τα άτομα που κατέχουν τέτοιες θέσεις εργασίας, είναι πιθανό να εμφανίσουν υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης και να αναπτύξουν δημιουργικές ιδέες. Ειδικότερα οι σύνθετες εργασίες ενισχύουν τον ενθουσιασμό των ατόμων σχετικά με τις δραστηριότητές τους και το ενδιαφέρον τους για την ολοκλήρωση αυτών, με

αποτέλεσμα αυτός ο ενθουσιασμός να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα (Shalley κ.ά., 2004)

Όταν εξετάζεται η σχέση εργαζομένου με τον προϊστάμενο, ουσιαστικά διερευνώνται τα στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος και η δημιουργικότητά του. Με βάση την βιβλιογραφία, το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα, ενώ εκείνα τα στυλ που ο ηγέτης έχει τον πλήρη έλεγχο αναμένεται να μειώνουν την εσωτερική παρόρμηση και την δημιουργικότητα (Deci κ.ά., 1989). Όταν οι προϊστάμενοι δείχνουν ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των εργαζομένων, παρέχουν πληροφοριακή ανατροφοδότηση σχετικά με το έργο τους και τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν τις δικές τους ανησυχίες και ιδέες είναι αναμενόμενο να ενισχύσουν την δημιουργικότητά τους (Deci κ.ά., 1989). Αντίθετα αποτελέσματα προκύπτουν όταν ασκείται έλεγχος από τον προϊστάμενο με την έννοια ότι παρακολουθεί στενά τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, λαμβάνοντας αποφάσεις χωρίς τη συμμετοχή τους και γενικότερα έχοντας την απαίτηση αυτοί να ακολουθούν αυστηρούς κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται η δημιουργικότητα τους (Deci κ.ά., 1989).

Αναφορικά με την σχέση του εργαζομένου με τους συναδέλφους του, υποστηρίζεται ότι όπως η μη ελέγχουσα εποπτική συμπεριφορά αναμένεται να ενισχύσει την εσωτερική παρακίνηση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, ανάλογες συμπεριφορές από την πλευρά των συναδέλφων και των συνεργατών αναμένεται να φέρουν παρόμοια αποτελέσματα (Shalley κ.ά., 2004). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι αναμένεται να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, όταν οι συνεργάτες τους καλλιεργούν μία υποστηρικτική και ενθαρρυντική συμπεριφορά, η οποία ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση. Το επιχείρημα αυτό αποδεικνύεται και από τα ευρήματα ερευνών στα οποία βρέθηκε ότι τα άτομα που εργάζονταν σε ομάδες εργασίας ήταν πιο δημιουργικοί όταν οι συνάδελφοί τους ήταν υποστηρικτικοί και ενθαρρυντικοί (Amabile κ.ά., 1996). Ομοίως, στην μελέτη τους οι Zhou και George (2001) έδειξαν θετική, σημαντική συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικότητας των εργαζομένων και της υποστήριξης από τους συνεργάτες.

Στην συνέχεια σε ότι αφορά την επίδραση των ανταμοιβών για τη δημιουργικότητα των ατόμων, όπως τα χρηματικά κίνητρα και η αναγνώριση (recognition), όπου έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή σε μελέτες (Eisenberger, 1992), υπάρχουν διαφορές στις γνώμες των ερευνητών. Με άλλα λόγια ορισμένοι

υποστηρίζουν πως οι ανταμοιβές χρησιμεύουν για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων, με αποτέλεσμα την μειωμένη εσωτερική παρακίνηση και τη δημιουργικότητα (Amabile κ.ά., 1996), ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους ανταμοιβές τονώνουν τη δημιουργικότητα, επειδή αναγνωρίζουν τις προσωπικές ικανότητες των ατόμων (Eisenberger, 1992). Κατόπιν άλλες μελέτες ασχολήθηκαν με τις επιδράσεις της αναμενόμενης αξιολόγησης της εργασίας ενός ατόμου σχετικά με την δημιουργικότητα του σ' αυτήν (Zhou και Shalley, 2003). Για παράδειγμα, η Amabile (1979) έδειξε ότι τα άτομα που αναμένονταν το έργο τους να υποβληθεί σε κριτική αξιολόγησή από εμπειρογνώμονες, έμπεριείχε λιγότερη δημιουργικότητα, από εκείνα τα άτομα που δεν δέχτηκαν αξιολόγηση. Παρομοίως στην μελέτη τους οι Shalley και Perry-Smith (2001) απέδειξαν ότι η δημιουργικότητα των ατόμων που αναμένονταν να έχει επικριτική αξιολόγηση (judgmental evaluation) ήταν σημαντικά χαμηλότερη, από εκείνων που περίμεναν αναπτυξιακή αξιολόγηση (developmental evaluation) (δηλαδή, οι εμπειρογνώμονες θα επανεξέταζαν την εργασία τους και θα παρείχαν προτάσεις για εναλλακτικές προσεγγίσεις που θα έπρεπε να εξεταστούν μελλοντικά). Επιπλέον, η Zhou (1998) απέδειξε ότι η ανατροφοδότηση και το αναπτυξιακό, ενημερωτικό στυλ αξιολόγησης, δηλαδή εκφράσεις προς τους εργαζομένους όπως «έκανες πολύ καλά», «συγχαρητήρια, συνεχίστε την καλή δουλειά», προσέφερε υψηλότερη δημιουργικότητα στην εκτέλεση ενός μεταγενέστερου εργασιακού καθήκοντος, από ότι στα αρχικά.

#### 4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στην συνέχεια της παρούσας εργασίας είναι σημαντικό να αναφερθεί πως καθοριστικό ρόλο στην δημιουργικότητα των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, παίζει η ηγεσία και γενικότερα οι εποπτικές συμπεριφορές των ανωτέρων στελεχών (Oldham και Cummings, 1996, Scott και Bruce, 1994). Για να συμβεί η δημιουργικότητα, η ηγεσία καλείται να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην προώθηση, ενθάρρυνση και ενίσχυση της δημιουργικότητας. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες καλούνται να διασφαλίσουν πως η διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος, το κλίμα, η κουλτούρα, καθώς και οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων όπως οι ανταμοιβές, οι πόροι, οι στόχοι και οι αναμενόμενες αξιολογήσεις, είναι τέτοια ώστε να επιφέρουν δημιουργικά αποτελέσματα. (Drazin κ.ά., 1999)



Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι διάφορες μορφές ηγεσίας σχετίζονται με τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Οι ηγέτες μπορούν να έχουν άμεσες ή έμμεσες επιδράσεις στη δημιουργικότητα των εργαζομένων μέσα από τις δικές τους συμπεριφορές οι οποίες είναι ικανές να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τους τελευταίους από την λήψη ρίσκου να προβούν στην ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και χρήσιμων ιδεών που μπορεί να απειλούν την υφιστάμενη κατάσταση (Scott και Bruce, 1994). Για παράδειγμα, με βάση τη θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) (Dansereau κ.ά., 1975), προέκυψε πως η συνεργασία μεταξύ ενός ηγέτη με τους υφισταμένους του, που χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα, είχε θετική συσχέτιση με την ανάπτυξη καινοτόμων συμπεριφορών. Παρομοίως και οι Tierney κ.ά. (1999) στην μελέτη τους απέδειξαν ότι η αποτελεσματική ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) συνδέεται θετικά με τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστηρικτικής ηγεσίας και της δημιουργικότητας, ενώ αντιθέτως υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας που ασκεί έλεγχο και της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Oldman και Cummings, 1996).

Σύμφωνα με την μελέτη των Ahearne κ.ά. (2005) ειδικότερα η ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering leadership) τονίζει τη σημασία ενός καθήκοντος, παρέχοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, δείχνοντας σε αυτούς εμπιστοσύνη πως η απόδοση θα είναι υψηλή, αφαιρώντας γραφειοκρατικούς περιορισμούς. Αυτές οι συμπεριφορές είναι εννοιολογικά πολύ σημαντικές για τη δημιουργικότητα. Για παράδειγμα, αποσαφηνίζεται στην βιβλιογραφία πως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η παροχή αυτονομίας, αποτελούν προϋποθέσεις ζωτικής σημασίας για την δημιουργικότητα των εργαζομένων, ώστε κατ' επέκταση να προκύψει και ένα δημιουργικό αποτέλεσμα (Amabile κ.ά., 2004). Δίνοντας την δυνατότητα σε έναν εργαζόμενο, να μπορεί να λαμβάνει μέρος στην λήψη αποφάσεων και να υλοποιεί δράσεις χωρίς την άμεση εποπτεία ή παρέμβαση του προϊσταμένου (Jung κ.ά., 2003), ενισχύεται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται και κατέχει την εξουσία να διερευνήσει πολλαπλές δημιουργικές εναλλακτικές λύσεις πριν τον καθορισμό της (Amabile κ.ά., 1996).

Έτσι λοιπόν για να έχουν πρακτική εφαρμογή οι ενέργειες που θα κάνει ένας ηγέτης για το πώς θα διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να ενθαρρύνει την δημιουργικότητα του, θα πρέπει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Ειδικότερα έχει αναφερθεί στην βιβλιογραφία πως τα άτομα πρέπει να αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό ισχύει για το πώς οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους τους, καθώς και με το πώς οι συνεργάτες των πρώτων, τα μέλη της ομάδας, ακόμα και άτομα εκτός εργασίας αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη διαθέσιμων επαρκών πόρων, το πώς οι εργαζόμενοι αναμένουν να αξιολογηθούν και να ανταμειφθούν, καθώς και αν το κλίμα που επικρατεί γίνεται αντιληπτό ότι πράγματι είναι υποστηρικτικό, δηλαδή για παράδειγμα γίνεται λόγος για δίκαιο περιβάλλον (Shalley και Gilson, 2004).

Επιπρόσθετα, εάν οι ηγέτες επιθυμούν ρεαλιστικά αποτελέσματα δημιουργικότητας, απαιτείται με κάποιον τρόπο να επικοινωνήσουν αυτό το μήνυμα στους εργαζόμενους τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό στόχων ή απαιτήσεων για την παραγωγή δημιουργικών αποτελεσμάτων, ενώ επίσης όταν οι ηγέτες ανταμείβουν τους εργαζόμενους που είναι δημιουργικοί, αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ισχυρό μήνυμα ότι η δημιουργικότητα είναι επιθυμητή (Shalley και Gilson, 2004). Ακόμη, το κοινωνικό πλαίσιο στον χώρο εργασίας και τα διαφορετικά μοτίβα των αλληλεπιδράσεων απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή. Πρέπει να γίνει μια σειρά από ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να δοθούν και οι αντίστοιχες απαντήσεις, όπως για παράδειγμα, *«έρχονται οι εργαζόμενοι σε επαφή με ανθρώπους που έχουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων», «ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να αλληλεπιδρούν εάν ανήκουν σε ομάδες και μεταξύ των μελών της ομάδας», «παρέχει πράγματι καλό κλίμα η ομάδα, το τμήμα και το οργανωτικό περιβάλλον για τη στήριξη της δημιουργικότητας ή μήπως πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή»* (Shalley και Gilson, 2004). Τέλος, υπάρχουν ορισμένες σημαντικές ενέργειες τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης, ώστε να διευκολύνει την ικανότητα ενός εργαζόμενου μεμονωμένα να γίνει περισσότερο δημιουργικός. Ενδεικτικά αναφέρεται πως μπορεί να αφοσιωθεί σε εκείνον τον εργαζόμενο, ο οποίος πληρεί τα κριτήρια και δείχνει σημάδια για μεγαλύτερη προδιάθεση να είναι δημιουργικός. Κατά την τοποθέτηση των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, οι ηγέτες μπορούν συνειδητά να κατανοήσουν για το αν ταιριάζουν με την συγκεκριμένη εργασιακή θέση καθώς επίσης και το επίπεδο της δημιουργικότητας που μπορεί να απαιτείται σε αυτή την θέση (Shalley και Gilson, 2004).

## 5 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διαχείριση της καινοτομίας αποτελεί κεντρικό ζήτημα που απασχολεί τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ήδη από την δεκαετία του 1980 (Van de Ven, 1986). Επιπλέον γίνεται αντιληπτό πως η καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία και την μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών (Oldman και Cummings, 1996, Van de Ven, 1986). Ειδικότερα, η καινοτομία θεωρείται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οικονομικής ευημερίας που αξίζει να μελετηθεί υπό τις προϋποθέσεις του αυξημένου παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογικής αλλαγής, των ταχέως μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς και των συνεχόμενων απαιτήσεων των πελατών, οι οποίοι επιζητούν την ποιότητα στις υπηρεσίες (Ekvall και Arvonen, 1994, Howell και Higgins, 1990).

Τόσο στην ακαδημαϊκή, όσο και στην επιχειρηματική κοινότητα, είναι κοινώς αντιληπτό ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να καινοτομούν για να είναι αποτελεσματικοί ή ακόμη και για να επιβιώσουν, αφού η έρευνα μπορεί να καθοδηγήσει τη διαχείριση της καινοτομίας σ' αυτούς. Οι μελετητές διερευνούν διαρκώς τα ζητήματα που ενδιαφέρουν τα στελέχη, όπως αυτό των οργανωτικών διαδικασιών που διευκολύνουν την παραγωγή ή την υιοθέτηση της καινοτομίας καθώς επίσης και το πως κάποιοι οργανισμοί είναι σε θέση να δημιουργήσουν ή να υιοθετήσουν καινοτομίες, περισσότερο από ό,τι κάποιοι άλλοι (Damanpour και Schneider, 2006). Μια σειρά ερωτημάτων συχνά απασχολούν τους διευθύνοντες σύμβουλους και τα στελέχη. Ενδεικτικά αυτά αφορούν ζητήματα όπως, *«πώς μπορεί ένας μεγάλος οργανισμός να αναπτύξει και να διατηρήσει την κουλτούρα της καινοτομίας και γενικότερα της επιχειρηματικότητας, επιπλέον»*, *«ποιοι θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή προώθηση κοινοπραξιών με άλλες επιχειρήσεις, ή καινοτόμων έργων σε μεγάλους οργανισμούς με το πέρασμα του χρόνου»*, ενώ τέλος *«πώς μπορεί ένας μάνατζερ να επιτύχει ισορροπία μεταξύ της πίεσης για εξειδίκευση και τον πολλαπλασιασμό των εργασιακών καθηκόντων, την κλιμάκωση του κόστους για την επίτευξη του συντονισμού, της συνεργασίας και την επίλυση των συγκρούσεων»* (Van de Ven, 1986). Παρά τις πολλές μελέτες, ωστόσο, τα σχόλια των ερευνητών δείχνουν ότι αυτά τα ερωτήματα δεν έχουν απαντηθεί με σαφήνεια και συνιστάται περισσότερη

έρευνα για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων οργανισμών (Drazin και Schoonhoven, 1996).

### 5.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία έχει μελετηθεί σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους και έχει οριστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αρχικά, είναι πολύ σημαντικό να αποσαφηνίσουμε τον όρο «καινοτομία» και να τον ξεχωρίσουμε από εκείνον της «εφεύρεσης» (Galbraith, 1982). Εφεύρεση είναι η δημιουργία μιας νέας ιδέας, ενώ καινοτομία είναι η διαδικασία της εφαρμογής μιας νέας ιδέας, ώστε να δημιουργηθεί μια νέα διαδικασία ή ένα νέο προϊόν. Γενικότερα η εφεύρεση εμφανίζεται πιο συχνά από την καινοτομία. (Galbraith, 1982)

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο η καινοτομία ορίζεται «ως η δημιουργία ή υιοθέτηση νέων ιδεών» (Damanpour και Schneider, 2006, σελ 216). Ο «νεωτερισμός» είναι μια ιδιότητα του ορισμού της καινοτομίας σε όλους τους κλάδους και αποτελεί σχετικό όρο. Η καινοτομία μπορεί να συμπεριλάβει τον όρο «νέα» για ένα άτομο, μια ομάδα, έναν οργανισμό, μια βιομηχανία ή την ευρύτερη κοινωνία όταν την υιοθετούν (Gopalakrishnan και Damanpour, 1997). Για παράδειγμα, οι περισσότερες μελέτες της καινοτομίας στην ψυχολογία είναι σε ατομικό επίπεδο, στην οικονομία στο επίπεδο της βιομηχανίας, στο κομμάτι του μάρκετινγκ σε επίπεδο επιχείρησης (Gopalakrishnan και Damanpour, 1997). Ειδικότερα σε οργανωτικό επίπεδο, η καινοτομία ορίζεται «ως η υιοθέτηση ενός νέου προϊόντος, μιας υπηρεσίας, μιας διαδικασίας, μιας τεχνολογίας, μιας πολιτικής, μιας δομής ή ενός διοικητικού συστήματος» (Damanpour και Schneider, 2006, σελ. 216). Η υιοθέτηση της καινοτομίας σημαίνει ουσιαστικά ότι αυτήν μπορεί να υιοθετηθεί από την μονάδα και σκοπεύει να αντλήσει τα προσδοκώμενα οφέλη από τις αλλαγές που μπορεί να φέρει στον οργανισμό (West και Anderson, 1996). Επιπλέον μπορεί να συμβεί άμεσα, αποτελώντας διευθυντική επιλογή ή μπορεί να επιβληθεί έμμεσα από εξωτερικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα, η υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής, μιας δομής ή ενός συστήματος ανταμοιβών. Ανεξάρτητα από την εσωτερική ή εξωτερική προέλευση της ώθησης για αλλαγή, η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι ένα μέσο για τη δημιουργία αλλαγών σε έναν οργανισμό, εξασφαλίζοντας προσαρμοστική συμπεριφορά, στοχεύοντας στην αλλαγή μέσα σε αυτόν, ώστε να διατηρεί ή να

βελτιώνει το επίπεδο της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του (Damanpour και Schneider, 2006).

Άλλοι ορισμοί αναφέρουν πως η καινοτομία είναι *«κάθε ανανέωση, σχεδιασμένη και υλοποιήσιμη που ενισχύει τη θέση ενός οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του και η οποία επιτρέπει την διατήρηση ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»* (Vracking, 1990, σελ. 95). Εναλλακτικά, δημιουργεί μία νέα κατάσταση η οποία προδιαγράφει και πληροί ένα συγκεκριμένο στόχο. (Vracking, 1990) Άλλοι συγγραφείς έχουν προσδιορίσει την καινοτομία ως κάθε ιδέα, κάθε πράξη ή κάθε προϊόν τα οποία θεωρούνται νέα όταν υιοθετηθούν από ένα σύνολο ατόμων ή και μεμονωμένα.

## 5.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σύμφωνα με τους West και Farr (1989), η καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται ως *«η σκόπιμη δημιουργία, εισαγωγή και εφαρμογή νέων ιδεών μέσα σε έναν εργασιακό ρόλο, μία ομάδα, έναν οργανισμό, προκειμένου να επωφεληθούν τα οφέλη της και να ενισχύσουν την απόδοση αντίστοιχα»*. Ο ορισμός αυτός περιορίζει την καινοτομική συμπεριφορά να προβεί σε εσκεμμένες προσπάθειες παροχής νέων ευεργετικών αποτελεσμάτων. Τα οφέλη από την καινοτομία περιλαμβάνουν τόσο την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, όσο και τα κοινωνικό-ψυχολογικά οφέλη για τους εργαζομένους είτε ξεχωριστά, είτε σε ομάδες ατόμων, θέτοντας καταλλήλότερο «ταίριασμα» (fit) μεταξύ των αντιλαμβανόμενων εργασιακών απαιτήσεων και των διαθέσιμων πόρων του εργαζομένου, αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και επιτυγχάνοντας καλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία (Janssen, 2000).

Ακολούθως οι Scott και Bruce (1994), αντιλήφθηκαν την καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, ως *«μία πολύπλοκη συμπεριφορά που αποτελείται από ένα σύνολο τριών διαφορετικών καθηκόντων της συμπεριφοράς, τα οποία αφορούν την παραγωγή ιδεών, την προώθηση και την υλοποίηση τους»* (σελ. 16). Η μεμονωμένη καινοτομία αρχίζει με την παραγωγή μιας ιδέας, δηλαδή, την παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών σε κάθε τομέα (Woodman κ.ά., 1993). Η αντιληπτική καινοτομία σχετίζεται με τα εργασιακά προβλήματα, τις δυσαρμονίες και

τις ασυνέχειες, επιδιώκοντας να βρει λύσεις (Janssen, 2000). Το επόμενο βήμα της διαδικασίας της καινοτομίας, αποτελείται από την προώθηση της ιδέας σε πιθανούς συμμάχους. Με άλλα λόγια όταν ένας εργαζόμενος έχει αναπτύξει μια ιδέα, θα πρέπει να την προωθήσει σε κοινωνικές δραστηριότητες, ώστε σ' αυτήν να εμπλέξει και άλλα άτομα, τα οποία θα την υποστηρίξουν και θα οικοδομήσουν πάνω σ' αυτήν, δημιουργώντας μια ομάδα που θα παρέχει την απαραίτητη δύναμη (Galbraith, 1982). Ο τελικός στόχος της διαδικασίας της καινοτομίας αφορά την υλοποίηση της ιδέας με την προσκόμιση του πρωτοτύπου ή του μοντέλου της καινοτομίας που μπορεί τελικά να εφαρμοστεί μέσα σε έναν εργασιακό ρόλο, μια ομάδα ή το σύνολο ενός οργανισμού (Kanter, 1985). Οι απλές καινοτομίες συχνά διεκπεραιώνονται από μεμονωμένους εργαζόμενους οι οποίοι εμπλέκονται στην διαδικασία, ενώ η ολοκλήρωση των πιο περίπλοκων καινοτομιών συνήθως απαιτούν ομαδική εργασία, η οποία βασίζεται σε μια ποικιλία ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων (Kanter, 1985).

Γενικότερα, η καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά αποτελείται από τη σύλληψη της ιδέας, την προώθηση και την υλοποίηση της.

### 5.3 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η καινοτομία είναι μια πολυδιάστατη έννοια και έχει χαρακτηριστεί ως η αναζήτηση για την εύρεση νέων τρόπων αντιμετώπισης των πραγμάτων. Ο Tidd (2001) αναφέρθηκε στην καινοτομία ως η «αλλαγή» που περιλαμβάνει τη δημιουργία και την εμπορευματοποίηση της νέας γνώσης που προκύπτει. Αυτός ο ορισμός αφορά τη *διαδικασία της καινοτομίας* (process of innovation). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η καινοτομία δεν περιορίζεται με τη δημιουργικότητα ή την εφεύρεση. Μια ιδέα θα πρέπει να εφαρμοστεί και να διατεθεί στο εμπόριο προκειμένου να γίνει λόγος για πλήρη καινοτομία. Έτσι, *η διαδικασία της καινοτομίας* περιλαμβάνει διακριτά στάδια τα οποία μπορεί να απαιτούν διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων (Tidd, 2001). Για παράδειγμα τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης ενός προϊόντος απαιτούν δημιουργικές εισροές από διαφορετικές πηγές, ανοχή στην αμφισβήτηση και την έλλειψη επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, ορισμένα μεταγενέστερα στάδια αφορούν την προτυποποίηση, παραγωγή και διανομή, ενώ εξαρτώνται από την ύπαρξη των τυπικών διαδικασιών, των κινήτρων και των συστημάτων που επιτρέπουν το συντονισμό σε διάφορες οργανωτικές μονάδες, όπως

είναι η έρευνα και ανάπτυξη, η κατασκευή και η εμπορία, καθώς και την εξασφάλιση πως θα υπάρξει αποτελεσματική και έγκαιρη εμπορευματοποίηση. Έτσι, φαίνεται ότι η οργάνωση για το στάδιο της δημιουργικότητας ή της εφεύρεσης θα είναι διαφορετική από την οργάνωση για τη φάση της υλοποίησης, η οποία κατ' επέκταση θα απαιτούσε διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Ωστόσο η καινοτομία μπορεί να περιγραφεί και ως μια *οργανωτική δραστηριότητα* (organizational activity) που βασίζεται σε ποικίλους βαθμούς καινοτομίας. Σύμφωνα με τον March (1991), η αναζήτηση, η ανάληψη κινδύνου, η ανακάλυψη και ο πειραματισμός νέων πραγμάτων περιλαμβάνουν διερεύνηση, δηλαδή με άλλα λόγια ευρεία έρευνα για τεχνολογικές βελτιώσεις οι οποίες θα φέρουν πιθανή εκ νέου αξιολόγηση των βασικών παραμέτρων του σχεδιασμού της καινοτομίας. Η εξερεύνηση μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός εξ ολοκλήρου νέου πράγματος και ίσως ριζοσπαστικού χαρακτήρα, που απαιτεί δημιουργική διαδικασία (March, 1991).

#### 5.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στην συνέχεια της παρούσας εργασίας είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η ηγεσία παίζει σπουδαίο ρόλο στην προώθηση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων της καινοτομίας στους οργανισμούς. Ο όρος ηγεσία συνεπάγεται διαφορετικά πράγματα για κάθε άτομο. Αν και δεν υπάρχει ολοκληρωμένος απόλυτος ορισμός της έννοιας, η πλειοψηφία των ορισμών της ηγεσίας αντανakλούν κάποια βασικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων της «ομάδας», της «επιρροής» και των «στόχων». Η ηγεσία αφορά την διαδικασία εκείνη που συμβαίνει για να επηρεάσει τα άτομα να επιτύχουν τους επιθυμητούς επιδιωκόμενους στόχους. Ειδικότερα τις τελευταίες δεκαετίες η μετασχηματιστική, η συμμετοχική ηγεσία και εκείνη μεταξύ ηγέτη-μέλους (LMX) λαμβάνουν όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις (De Jong και Den Hartog, 2007).

Ωστόσο, ορισμένες καινοτομίες, μπορεί να προκύψουν από τα μέλη ενός οργανισμού που δεν είναι κατ' ανάγκη οι ηγέτες ή δεν ανήκουν στην κορυφή της ιεραρχίας, γεγονός όμως που δεν αποτελεί κανόνα, αφού γενικά οι καινοτομίες τείνουν να είναι αποτελέσματα μιας στρατηγικής ή μιας πρωτοβουλίας ανώτατων

στελεχών των οργανισμών, προκειμένου να είναι ανταγωνίσιμοι στην αγορά (Oke κ.ά., 2009). Μία καινοτομία για να θεωρηθεί επιτυχημένη μέσα σε έναν οργανισμό απαιτείται δέσμευση βασικών και στρατηγικών πόρων οι οποίοι ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση ή την ηγεσία αυτού. Επιπλέον, οι ηγέτες χρησιμεύουν τόσο ως συμπεριφορικά πρότυπα για καινοτόμες ιδέες, όσο και ως ένα σημαντικό μέσο για την ενίσχυση της καινοτομικής συμπεριφοράς από τους υφισταμένους τους, ώστε να αλλάξει η στάση των τελευταίων που μπορεί να είναι ευεργετική για καινοτόμες δραστηριότητες (Oke κ.ά., 2009). Έτσι, η σημασία της ηγεσίας για την οικοδόμηση ενός καινοτόμου οργανισμού δεν τίθεται υπό αμφισβήτηση. Όμως, αυτό που είναι λιγότερο σαφές, είναι η διαδικασία με την οποία η ηγεσία σχετίζεται ή επηρεάζει τις διαδικασίες καινοτομίας, όπως είναι η δημιουργικότητα και η εφαρμογή, καθώς και καινοτόμες δραστηριότητες, όπως είναι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση (Oke κ.ά., 2009).

Πολλές μελέτες έχουν εμπλέξει την ηγεσία στη διαδικασία της καινοτομίας, θεωρώντας την ζωτικής σημασίας, εστιάζοντας περισσότερο στην ανάγκη για συμμετοχικά ή συνεργατικά στυλ ηγεσίας (Pelz και Andrews, 1966), ενώ ακόμη προωθούν μια σειρά από συγκεκριμένες δραστηριότητες στις οποίες οι ηγέτες θα πρέπει να συμμετάσχουν, ώστε να προκύψει η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Η θεωρητική εξέλιξη στον τομέα αυτόν, στερούνταν μελέτης και οι παραδοσιακές προσεγγίσεις ηγεσίας σχετίζονται περισσότερο με την εξήγηση και την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της παραγωγικότητας σε σχέση με τα αποτελέσματα της καινοτομίας (Waldman και Bass, 1991). Πιο συγκεκριμένα οι διαθέσιμες μελέτες για τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς ενός ηγέτη και της καινοτομίας ενός ατόμου έχει διερευνηθεί ως μετασχηματιστική ηγεσία, συμμετοχική ηγεσία και την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους θεωρία (LMX). Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται πως ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα (Kahai κ.ά., 2003). Η συμμετοχική ηγεσία περιλαμβάνει τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων που καθορίζουν το βαθμό στον οποίο τα άτομα μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις του ηγέτη, διαθέτοντας αυτονομία να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Η εν λόγω ηγεσία έχει αναγνωριστεί ότι ενισχύει την ατομική καινοτομία. Σε σχετική έρευνα, βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συμμετοχή και την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή τα άτομα που εμφάνιζαν μεγαλύτερη υποστήριξη από τον ηγέτη της ομάδας τους, μεγαλύτερη ποικιλομορφία στις ευθύνες, έντονο ομαδικό πνεύμα, περισσότερη υποστήριξη για καινοτομία, καθώς και υψηλότερα επίπεδα



συμμετοχής και υποστήριξης από τη διοίκηση, ήταν αυτά που ανέφεραν πως οι καινοτομικές ιδέες και προτάσεις τους τέθηκαν σε εφαρμογή (Axtell κ.ά., 2000).

Σε ότι αφορά την θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) (Dansereau κ.ά., 1975) θεωρείται ότι είναι συνδεδεμένη με την καινοτομία. Η θεωρία ηγέτη-μέλους προτείνει ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου σχετίζεται με την καινοτομία. Οι σχέσεις ανταλλαγής υψηλής ποιότητας περιλαμβάνουν την παροχή εργασιακών καθηκόντων τα οποία διαθέτουν πρόκληση και ενδιαφέρον, υποστήριξη σε ριψοκίνδυνες καταστάσεις, παροχή πόρων και εργασιακή αναγνώριση στους εργαζομένους, προκειμένου να διευκολύνουν την καινοτομία. Με άλλα λόγια, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι τα ανώτερα στελέχη και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν σε μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας εξετάζεται η αυτονομία που θα πρέπει να παρέχεται και να επιτρέπεται στους υφιστάμενους (Scott και Bruce, 1994). Ακόμη, με την πάροδο του χρόνου, η σχέση μεταξύ ηγέτη-μέλους αναπτύσσεται από τις αλληλεπιδράσεις που είναι τυπικές και ανεπίσημες, για παράδειγμα χαμηλής ποιότητας ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, ώστε να ωριμάσει η εμπιστοσύνη, η αμοιβαία συμπάθεια και ο σεβασμός, για να καταλήξουν στην υψηλής ποιότητας ανταλλαγή ηγέτη-μέλους. Στην τελευταία περίπτωση, στους υφιστάμενους επιτρέπεται μεγαλύτερη αυτονομία και μεγαλύτερο περιθώριο λήψης αποφάσεων, γεγονός που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη καινοτομικής συμπεριφοράς (Pelz και Andrews, 1966).

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε την υπόθεση που θα μελετήσουμε σχετικά με την καινοτομία του προϊσταμένου.

**H1:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην ανταλλαγή γνώσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η καινοτομία προϊσταμένου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και ανταλλαγής γνώσης.

## 6 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Αναμένεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είτε επρόκειτο για προϊσταμένους είτε για υφισταμένους, οι οποίοι υποστηρίζουν την δημιουργικότητα θα παρουσιάζουν υψηλότερη και πιο θετική απόδοση. Ο Vosburg (1998) απέδειξε μια θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ενός στοιχείου θετικής διάθεσης και την απόδοση σε μια εργασιακή θέση που απαιτούσε δημιουργικότητα. Όταν η υποστήριξη αυτή παρέχεται είτε από την ίδια την εργασία, είτε από άλλες πηγές εκτός ενός εργασιακού καθήκοντος, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν ότι οι συνεισφορές τους εκτιμώνται και κατά συνέπεια παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικής απόδοσης (Madjar κ.ά., 2002). Η απόδοση μιας ομάδας εκφράζει την αποδοτικότητα με την οποία η ομάδα ανταποκρίνεται στις λειτουργίες της (Jeffcott και Mackenzie, 2008). Η μελέτη των Madjar κ.ά. (2002) έδειξε ότι υπάρχει σαφής υποστήριξη για τη δημιουργικότητα από την εργασία (προϊστάμενοι και συνεργάτες) καθώς μάλιστα και από μία άλλη πτυχή εκείνης των εξωτερικών επιδράσεων, δηλαδή από την οικογένεια και τους φίλους, οι οποίες έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Κατόπιν παρουσιάζονται ορισμένοι παράγοντες για την εργασιακή απόδοση, οι οποίοι πρέπει να κατέχονται από τα μέλη μιας ομάδας (Motowidlo κ.ά., 1997) και αφορούν την δηλωτική γνώση, η οποία αναφέρεται στη γνώση των γεγονότων που συμβαίνουν κι επηρεάζουν την εργασία, στη γνώση των αρχών που διέπουν μια εργασία και στη γνώση των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται. Ακόμη γίνεται λόγος και την διαδικαστική γνώση και δεξιότητα, δηλαδή δεν αρκεί η γνώση των διαδικασιών μόνο, αλλά πρέπει να γνωρίζουμε και πώς να τις εφαρμόσουμε, ενώ κρίνεται αναγκαίο να διαθέτουμε τις απαραίτητες ικανότητες. Ειδικότερα, η απόδοση ενός εργασιακού καθήκοντος που περιλαμβάνει τη χρήση της γνώσης μπορεί να αξιολογηθεί κατά μήκος πολλαπλών διαστάσεων. Συνοπτικά αναφέρουμε ποιες είναι αυτές με βάση την βιβλιογραφία, εστιάζοντας σε τρεις συγκεκριμένες διαστάσεις που θεωρούνται κρίσιμες για τα μέλη μιας ομάδας που ασχολούνται με τη την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την βελτίωση των υπηρεσιών, καθώς και με καθήκοντα διαχείρισης διαδικασιών και την παροχή συμβουλών διαχείρισης. Πρώτον, θεωρούμε πως επιτυγχάνεται βελτίωση της αποτελεσματικότητας, εξετάζοντας τον χρόνο που εξοικονομείται από την ανταλλαγή

γνώσης μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων μεταξύ τους, αφού η εξοικονόμηση χρόνου είναι ικανή να επιφέρει κρίσιμη διαφορά στα επίπεδα της παραγωγικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και των ανταγωνιστικών επιδόσεων σε καταστάσεις που απαιτούν άμεση ολοκλήρωση μιας εργασίας. Δεύτερον, η ποιότητα του παραγόμενου έργου είναι συνήθως σημαντική για εργασίες έντασης γνώσης. Η υψηλή ποιότητα εργασίας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το αποτέλεσμα ενός έργου (π.χ., ένα προϊόν, πρόταση ή απόφαση) πληροί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες εκείνων που το λαμβάνουν ή το χρησιμοποιούν. Τρίτον, μέσα από μία εργασία και την αλληλεπίδραση με άλλους, ένα εργασιακό καθήκον παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τα στοιχεία που σχετίζονται με την εγγενή ποιότητα της εργασίας. (Haas και Hansen, 2007)

Στην συνέχεια, αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι ορισμένοι ειδικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και κυρίως ένας δύσκολος στόχος προκειμένου να επιτευχθεί, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από έναν στόχο που είναι πιο εύκολος. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν το μήνυμα της ανατροφοδότησης είναι θετικό, αφού η ανατροφοδότηση δηλώνει πόσο καλά τα έχουν καταφέρει ως εκείνη το σημείο (Saif κ.ά., 2012). Σε ότι αφορά την καινοτομία των εργαζομένων σε συνδυασμό με την απόδοσή τους, είναι σε θέση να παράγουν ιδέες με τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, διερευνώντας ευκαιρίες, εντοπίζοντας κενά στις επιδόσεις και προτείνοντας λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν, αυξάνοντας έτσι την απόδοσή τους (De Jong και Den Hartog, 2007).

## 7 Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, το να καταφέρει ένας οργανισμός να βρίσκεται πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό, είναι μεγάλη πρόκληση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους (Reid, 2003). Η ανταλλαγή γνώσης (knowledge sharing) δημιουργεί ευκαιρίες για να μεγιστοποιηθεί η δυνατότητα ενός οργανισμού να ανταποκριθεί στις ανάγκες του και να παράγει λύσεις, ώστε να γίνει περισσότερο αποδοτικός και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reid, 2003). Επιπλέον, η ανταλλαγή γνώσεων λαμβάνει χώρα τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Για τους μεμονωμένους εργαζόμενους, η ανταλλαγή γνώσεων αφορά την επικοινωνία και την συνεργασία με τους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα να γίνονται οι διαδικασίες καλύτερα, πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά (Lin, 2007). Για έναν οργανισμό η ανταλλαγή γνώσεων είναι η σύλληψη, η οργάνωση, η επαναχρησιμοποίηση και η μετάδοση της εμπειρίας και της γνώσης που βρίσκεται μέσα σ' αυτόν, ώστε η γνώση να είναι διαθέσιμη σε όλους μέσα στον οργανισμό (Reid, 2003).

### 7.1 Η ΓΝΩΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Στην συνέχεια της παρούσας εργασίας είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι μελετητές της ακαδημαϊκής κοινότητας δεν έχουν καταλήξει και συναινέσει στο αν υπάρχει διάκριση μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας. Ειδικότερα, το ζήτημα της γνώσης ήταν εκείνο που απασχόλησε αρχικά τους ερευνητές οι οποίοι επιχείρησαν να δώσουν διαφορετικές εννοιολογικές συλλήψεις του όρου «γνώση». Για παράδειγμα, ο Nonaka (1994) θεωρεί ότι η πληροφορία αποτελεί «*τη ροή μηνυμάτων*» (σελ. 15), ενώ καθόρισε την γνώση ως την «*δικαιολογημένη αληθινή πίστη*» (justified true belief) (σελ. 15), δηλαδή με άλλα λόγια αναφέρει πως η γνώση βασίζεται σε πληροφορίες και αιτιολογήσεις από τις πεποιθήσεις του καθενός. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η γνώση περιλαμβάνει πληροφορίες και τεχνογνωσία (Kogut και Zander, 1992). Ακόμη ορισμένοι ερευνητές χρησιμοποιούν τους όρους

«γνώση» και «πληροφορία» εναλλακτικά, τονίζοντας ότι δεν υπάρχει μεγάλη πρακτική διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών για την ανταλλαγή της πρώτης (Bartol και Srivastava, 2002). Ο Starbuck (1992) την όρισε ως «*απόθεμα εμπειρογνωμοσύνης*». Ο Goldstein (1993) όρισε την γνώση ως «*την επαρκή κατανόηση των γεγονότων, των εννοιών και τις βασικές πληροφορίες που χρειάζεται ένα άτομο ώστε να εκτελέσει ένα καθήκον*». Κατόπιν, ο Nonaka (1994) προχώρησε στην διάκριση μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας. Με άλλα λόγια, θεωρούμε πως η γνώση περιλαμβάνει πληροφορίες, ιδέες, τεχνογνωσία και εμπειρογνωμοσύνη, τα οποία κατέχουν οι εργαζόμενοι, οι ομάδες εργασίας, καθώς και ο οργανισμός στο σύνολό του. Επιπλέον, ο Nonaka (1994) διακρίνει την γνώση σε δύο κατηγορίες: την ρητή και την άρρητη. Αναφορικά με την ρητή γνώση πρόκειται για μία μορφή κωδικοποιημένης γνώσης, η οποία μεταδίδεται σε μια επίσημη γλώσσα. Από την άλλη πλευρά, η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να αποδοθεί στην επίσημη γλώσσα.

## 7.2 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η ανταλλαγή γνώσης θεωρείται μια σημαντική διαδικασία για τους οργανισμούς, διότι αποτελεί την βάση για τη δημιουργία νέων ιδεών και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών μέσω της κοινωνικοποίησης και τη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων (Lin, 2007).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία λοιπόν, η ανταλλαγή γνώσεων ορίζεται ως «*μία πολιτισμική κοινωνική αλληλεπίδραση, που περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσεων των εργαζομένων, τις εμπειρίες, τις δεξιότητες μέσα σε ένα τμήμα ή σε ολόκληρο τον οργανισμό*» (Lin, 2007, σελ. 315, Reid, 2003, σελ. 43). Ομοίως, οι Dyer και Nobeoka (2000) αναφέρουν ότι η ανταλλαγή γνώσεων θα μπορούσε να οριστεί ως «*ένα σύνολο δραστηριοτήτων που υποστηρίζει τις κοινωνίες των ανθρώπων που εργάζονται μαζί, διευκολύνοντας την ανταλλαγή γνώσεων, ενισχύοντας την οργανωτική ικανότητα μάθησης και αυξάνοντας την ικανότητά τους να επιτύχουν τους ατομικούς και τους οργανωτικούς στόχους*» (σελ. 346). Άλλωστε πολλοί ερευνητές έχουν δείξει ότι η οργανωτική αξία της γνώσης των εργαζομένων αυξάνεται όταν αυτοί την μοιράζονται (Μεί κ.ά., 2003), αφού μόνο όταν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις με τους συναδέλφους τους στα πλαίσια ενός οργανισμού, αρχίζουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους της γνώσης. Ως εκ τούτου, ο

προσδιορισμός των παραγόντων που προωθούν ή εμποδίζουν τις τάσεις των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές κοινής χρήσης γνώσεων είναι σημαντικός (Van Baalen κ.ά., 2005).

Η ανταλλαγή γνώσεων περιλαμβάνει ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων που σχετίζονται με την παροχή στους εργαζόμενους της πρόσβασης σε σχετικές πληροφορίες, την δημιουργία και τη χρήση δικτύων γνώσης εντός των οργανισμών (Hoegl κ.ά., 2003). Οι Bartol και Srivastava (2002) όρισαν στην μελέτη τους την ανταλλαγή γνώσεων ως *«την διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μοιράζονται οργανωσιακές πληροφορίες, ιδέες, προτάσεις, τεχνογνωσία μεταξύ τους»* (σελ. 65). Η γνώση που μοιράζονται τα άτομα θα μπορούσε να είναι είτε ρητή, είτε άρρητη. Η ρητή γνώση μπορεί να μοιραστεί μέσω της λεκτικής επικοινωνίας.

### 7.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν αρκετοί τομείς που δίνουν έμφαση στην ανταλλαγή γνώσης, συμπεριλαμβανομένου το οργανωσιακό πλαίσιο με τις επιμέρους συνιστώσες του, οι οποίες ενδεικτικά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η διοικητική υποστήριξη και οι ανταμοιβές. Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω οι τομείς.

#### 7.3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ

Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ανταλλαγή γνώσεων. Με βάση την έρευνα των De Long και Fahey (2000) που αφορούσε την ποιοτική μελέτη 50 εταιρειών, διαπιστώθηκε ότι τα οφέλη των νέων τεχνολογιών είναι περιορισμένα, εάν οι μακροχρόνιες οργανωσιακές αξίες και πρακτικές δεν υποστηρίζονται από την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των ατόμων. Ακόμη υποστήριξαν ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ικανή να δημιουργήσει το πλαίσιο εκείνο που είναι απαραίτητο για κοινωνική αλληλεπίδραση, η οποία καθορίζει πόσο αποτελεσματικά ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει, να μοιράσει και να εφαρμόσει την γνώση (De Long και Fahey, 2000). Επιπλέον, πέρα από την έννοια της εμπιστοσύνης, η οποία έχει προσελκύσει τη μεγαλύτερη προσοχή

της σχετικής έρευνας, διερευνήθηκε μια σειρά και από άλλες πολιτιστικές διαστάσεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν την ανταλλαγή γνώσεων. Τα ευρήματα της έρευνας των Collins και Smith (2006) κατέληξαν στο γεγονός ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού βασισμένες στην δέσμευση, καθιστούν τις επιχειρήσεις ικανές να δημιουργήσουν κοινωνικά περιβάλλοντα που ευνοούν την ανταλλαγή γνώσεων, περιέχοντας υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και κοινού κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Ακόμη η ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία και την ηθική ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, όταν μέσα σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι ασχολούνται και ανησυχούν περισσότερο για το προσωπικό τους συμφέρον και παράλληλα υπάρχει χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και ηθικής, η ανταλλαγή γνώσης δεν μπορεί να επιτευχθεί (Ruppel και Harrington, 2001). Ομοίως, η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης που δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό ατομικά, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την ανταλλαγή γνώσεων, ενώ η αντίληψη της συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα ατόμων συμβάλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταλλαγή γνώσεων (Schepers και Van den Berg, 2007). Εκτός από την εμπιστοσύνη, η σχετική βιβλιογραφική έρευνα έχει δείξει ότι οι οργανισμοί με έντονο το στοιχείο της κουλτούρας που τονίζει την καινοτομία, είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν δομές ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών (Ruppel και Harrington, 2001) διευκολύνοντας αυτές μάλιστα, μέσω της θέσπισης υποκειμενικών κανόνων που να ενθαρρύνουν την ανταλλαγή. Επιπλέον οι Taylor και Wright (2004) διαπίστωσαν ότι η κουλτούρα εκείνη που ενθαρρύνει νέες ιδέες και επικεντρώνεται στην εκμάθηση από την αποτυχία που προκύπτει ορισμένες φορές σε διάφορα εργασιακά καθήκοντα, συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων.

### 7.3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ

Σε συνέχεια των παραπάνω, η διοικητική υποστήριξη έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την διαμόρφωση μιας κουλτούρας που θα προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων, όπως λόγου χάρη η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, η προθυμία των εμπειρογνομόνων να

βοηθήσουν άλλα άτομα και να μοιραστούν τις γνώσεις τους (Connelly και Kelloway, 2003). Οι Lee κ.ά. (2006) διαπίστωσαν ότι η διοικητική υποστήριξη επηρεάζει τόσο το επίπεδο, όσο και την ποιότητα των γνώσεων μέσω της επιρροής της εργασιακής δέσμευσης. Έτσι, θα μπορούσε πιθανότατα να καταστεί κατανοητό, πως η οργανωτική δέσμευση συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσεων, βελτιώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργάνωση, την υποστήριξη και την ποιότητα των πληροφοριών που συνήθως λαμβάνουν από τον οργανισμό τους (Cabrera κ.ά., 2006). Τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης συχνά είναι σε θέση να στείλουν ισχυρά μηνύματα στα μέλη του οργανισμού ως προς το πόσο σημαντική είναι η ανταλλαγή γνώσεων. Αυτά τα μηνύματα μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα, μέσω των ανταμοιβών και της αναγνώρισης (Cabrera κ.ά., 2006).

### 7.3.3 *ANTAMOIBEΣ, KINHTPA KAI ANTALLAGH ΓΝΩΣΕΩΝ*

Η έλλειψη κινήτρων αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο για την ανταλλαγή γνώσεων (Yao κ.ά., 2007). Τα κίνητρα όπως η αναγνώριση και η επιβράβευση, προτάσσονται ως παρεμβάσεις για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων και συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας υποστηρικτικής οργανωσιακής κουλτούρας. Με βάση τόσο την κοινωνική ανταλλαγή, όσο και τις θεωρίες του κοινωνικού κεφαλαίου, οι ανταμοιβές, όπως είναι τα πριμ, τα μπόνους και ο υψηλότερος μισθός έχουν αποδειχθεί ότι σχετίζονται θετικά με την ανταλλαγή της γνώσης, ειδικότερα μάλιστα όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό (Kankanhalli κ.ά., 2005). Οι ανταμοιβές αυτές καθαυτές παρουσιάζουν μία μέτρια άμεση επίδραση στην ανταλλαγή γνώσεων, ωστόσο βέβαια είναι δυνατό η επίδραση των ανταμοιβών να είναι και έμμεση, δεδομένου ότι μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος σχετικά με την ανταλλαγή γνώσεων, ενώ οι ανταμοιβές δεν χρειάζεται να είναι πάντα χρηματικές (Cabrera κ.ά., 2006).

### ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει ορισμένα χαρακτηριστικά ομάδων και τις διαδικασίες που συμβαίνουν μέσα σ' αυτές, αναφορικά με την ανταλλαγή γνώσεων, με τα αποτελέσματα να δείχνουν πως επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ



των μελών. Για παράδειγμα, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της συνεκτικότητας μιας ομάδας, τόσο πιο πιθανό είναι τα μέλη της να μοιράζονται τη γνώση (Bakker κ.ά., 2006). Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη μιας ομάδας τα οποία εργάζονται μαζί για μεγάλο χρονικό διάστημα τείνουν να μοιράζονται περισσότερες γνώσεις μεταξύ τους αναπτύσσοντας ισχυρούς και στενούς δεσμούς, έναντι των μελών μιας ομάδας που συστάθηκε για μικρό χρονικό διάστημα (Bakker κ.ά., 2006).

Οι De Vries κ.ά. (2006) εξέτασαν τις μορφές επικοινωνίας μιας ομάδας, διαπιστώνοντας ότι είχαν θετική συσχέτιση με την προθυμία για ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη τέτοιων συμπεριφορών, ειδικότερα αν επρόκειτο για ευχάριστες και εξωστρεφείς μορφές επικοινωνίας. Επιπρόσθετα άλλες μελέτες εστίασαν στον παράγοντα της διαφορετικότητας των μελών στα πλαίσια μιας ομάδας, καταλήγοντας πως σχετίζεται με την ανταλλαγή γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση ή η εκπαίδευση απέδειξαν αν ήταν λιγότερο ή περισσότερο πιθανό να μοιράζονται τις γνώσεις τους με τα μέλη της ομάδας (Phillips κ.ά., 2004). Άλλες μελέτες διερεύνησαν τον ρόλο των κοινωνικών δικτύων και τους δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν αυτά και εξετάστηκε κατά πόσο διευκολύνουν τη μεταφορά της γνώσης, καθώς και την ενίσχυση της ποιότητας των πληροφοριών που διαχέονται (Reagans και McEvily, 2003). Ειδικότερα, βρέθηκε πως η κοινωνική συνοχή ενός δικτύου επηρεάζει την προθυμία και τα κίνητρα των ατόμων να επενδύσουν χρόνο, ενέργεια και προσπάθεια στην ανταλλαγή γνώσεων με άλλους, καθώς επίσης και το εύρος του δικτύου, το οποίο αυξάνει την ικανότητα ενός ατόμου να μεταφέρει ιδέες σε ετερογενή κοινό (Reagans και McEvily, 2003).

Σε ότι αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά, ορισμένες μελέτες κάνουν λόγο για την επίδρασή τους στην ανταλλαγή γνώσης, εξετάζοντας τον ρόλο της προσωπικότητας και την προδιάθεση για ανταλλαγή. Οι Cabrera κ.ά. (2006) αναφέρουν ότι τα άτομα με υψηλά ποσοστά σε εμπειρία τείνουν να έχουν ένα υψηλό επίπεδο περιέργειας που διεγείρει το ενδιαφέρον τους να αναζητήσουν ιδέες, ενώ εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία είναι πιο πιθανό να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να διατηρήσουν θετική στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσης.

#### 7.4 ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Έχοντας μελετήσει την εννοιολογική σύλληψη της ανταλλαγής γνώσης και το πλαίσιο που διαμορφώνεται γύρω από αυτήν, γίνεται αντιληπτό πως η ανταλλαγή γνώσης μπορεί να οριστεί ως *«οι ιδέες, οι πληροφορίες και οι προτάσεις που μοιράζονται τα μέλη μιας ομάδας μεταξύ τους, αποτελώντας σημαντικό στοιχείο διαχείρισής της, καθώς βοηθά στην κωδικοποίηση των διαθέσιμων γνώσεων μέσα σε έναν οργανισμό»* (Srivastava κ.ά., 2006, σελ. 1242). Πρόκειται για μια κρίσιμη διαδικασία που συμβαίνει μέσα σε μία ομάδα, διότι αν η γνώση δεν είναι κοινόχρηστη, οι διαθέσιμοι πόροι παραμένουν αχρησιμοποίητοι. Ωστόσο η ανταλλαγή γνώσης δεν συμβαίνει αυτόματα σε μια ομάδα, με τον ηγέτη αυτής να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της διαδικασίας και της διάχυσης γνώσης. Η ενδυνάμωση της ηγεσίας έρχεται σε αντίθεση με την αυταρχική ηγεσία, και μία από τις κεντρικές διαφορές των δύο, είναι ότι η τελευταία αναστέλλει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Srivastava κ.ά., 2006). Έτσι, η ανταλλαγή γνώσεων είναι ένα δυνητικά σημαντικό όφελος για την ενδυνάμωση της ηγεσίας.

Σε ότι αφορά τους τρόπους που οι οργανισμοί θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση τους, είναι να αναθέσουν πρωτοβουλίες και να ενδυναμώσουν τους εργαζομένους τους. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η ανταλλαγή γνώσεων είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής απόδοσης και ο ηγέτης μιας ομάδας διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο να καθίσταται ικανή η ανταλλαγή γνώσης μέσα σ' αυτήν (Srivastava κ.ά., 2006). Σε μια ενδυναμωτική οργανωτική δομή, οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και τον έλεγχο των μελών της ομάδας σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον. Όταν τα μέλη μιας ομάδας εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με την εργασία τους, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες, ώστε να εξασφαλίζεται πως οι αποφάσεις είναι λογικές και δικαιολογημένες. Ειδικότερα, οι Arnold κ.ά. (2000) έδειξαν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει πέντε διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- Δίνει το καλό παράδειγμα. Με άλλα λόγια αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που δείχνουν τη δέσμευση του ηγέτη στα δικά του εργασιακά καθήκοντα, καθώς και στο έργο των μελών της ομάδας του
- Δίνει καθοδήγηση, η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που εκπαιδεύουν τα μέλη της ομάδας και να τους βοηθά να αναπτύξουν την αυτοπεποίθησή τους.
- Ενθαρρύνει την συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η οποία αφορά το πώς ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις πληροφορίες των μελών της ομάδας του και τις λαμβάνει υπόψη του, κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Εντείνει το ενδιαφέρον, που αναφέρεται στο σύνολο συμπεριφορών που επιδεικνύουν μια γενική θεώρηση για την ευημερία των μελών της ομάδας.
- Ενισχύει την ενημέρωση, σχετικά με την διάδοση του ηγέτη πληθώρας πληροφοριών όπως είναι η αποστολή, το όραμα και η φιλοσοφία, καθώς και άλλες σημαντικές πληροφορίες.

Οι πέντε διαστάσεις της ηγεσίας ενδυνάμωσης όπως αναφέρθηκαν παραπάνω είναι ικανές να συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην ανταλλαγή της γνώσης. Αρχικά, ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται ενδυναμωτικός μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για τους υφισταμένους του ανταλλάσσοντας αρχικά την δική του γνώση, η οποία σηματοδοτεί την υποστήριξη του ώστε να γίνει αυτό στα πλαίσια μια ομάδας. Κατόπιν, η συμπεριφορά ενός ενδυναμωτικού ηγέτη περιλαμβάνει τον τόπο διδασκαλίας στο πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους τα μέλη μιας ομάδας, ενθαρρύνοντάς τους να επιλύουν συνεργατικά τα προβλήματα που προκύπτουν, παρέχοντας έτσι ευκαιρίες να μοιραστούν τις γνώσεις τους (Arnold κ.ά., 2000). Ακόμη, όταν ένας ηγέτης τάσσεται υπέρ της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, τα μέλη της ομάδας έχουν περισσότερες ευκαιρίες να εκφράσουν τις απόψεις τους και να παρέχουν τις προτάσεις τους (Locke κ.ά., 1997). Υπό αυτές τις έννοιες, τα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να εκδηλώσουν μεγαλύτερη προθυμία να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Ωστόσο, ορισμένοι εργαζόμενοι φαίνονται διστακτικοί στο να ανταλλάξουν την γνώση με τους συναδέλφους τους μέσα σε έναν οργανισμό, διότι θεωρούν πως οι γνώσεις τους είναι μοναδικές και προσβάλλεται η κοινωνική και εργασιακή τους θέση. Από την άλλη πλευρά όμως ένας ηγέτης είναι σε θέση να εντοπίσει και να ανακουφίσει τις ανησυχίες αυτές, αντιμετωπίζοντάς έτσι τα εμπόδια

στην ανταλλαγή γνώσεων (Arnold κ.ά., 2000). Τέλος, οι Srivastava και Bartol (2006) δείχνουν ότι η ενημέρωση κινητοποιεί μια αναζήτηση για λύσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και έξω από μια ομάδα και μια μεγαλύτερη συλλογική προσπάθεια να βοηθήσει ο ένας τον άλλο μέσω της ανταλλαγής γνώσεων.

Σχετικά με την ανταλλαγή γνώσης θα μελετήσουμε τρεις κύριες υποθέσεις, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω.

**H2:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην δημιουργικότητα του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και δημιουργικότητας εργαζομένου.

**H3:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην καινοτομία του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και καινοτομίας εργαζομένου.

**H4:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην απόδοση του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και απόδοσης εργαζομένου.

## 8 ΤΟ ΠΑΘΟΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΠΑΘΟΣ

Το πάθος είναι εκείνο που πολλές φορές δίνει το κίνητρο στους ανθρώπους να επιμείνουν παρά τα εμπόδια που θα συναντήσουν (Chen κ.ά., 2009). Το πάθος μπορεί να αποτελέσει κίνητρο, να ενισχύσει την ευημερία και δώσει νόημα στην κάθε μέρα, μπορεί, όμως, να διεγείρει και αρνητικά συναισθήματα και να αποτελέσει τροχοπέδη για μια ισορροπημένη και υγιή ζωή (Vallerand κ.ά., 2003).

Αρκετοί φιλόσοφοι έχουν δείξει ενδιαφέρον για την ιδέα του πάθους με δύο διακριτές θέσεις. Η πρώτη προϋποθέτει ότι το πάθος συνεπάγεται απώλεια της λογικής και του ελέγχου, ενώ η δεύτερη, που είναι και πιο θετική, θεωρεί ότι μπορούν να υπάρξουν οφέλη από το πάθος αρκεί τα άτομα να μπορούν να ελέγχουν το πάθος τους. Στον τομέα της ψυχολογίας η έννοια του πάθους έχει εξεταστεί κυρίως ως κίνητρο, καθώς τα άτομα συχνά ξοδεύουν πολύ χρόνο και προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τους παθιασμένους στόχους τους. (Vallerand κ.ά., 2003)

Το πάθος έχει οριστεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους τόσο στην ψυχολογία όσο και στην πρακτική, και σύμφωνα με τους Vallerand κ.ά. (2003) μπορεί να οριστεί ως *«μια ισχυρή τάση προς μια δραστηριότητα που αρέσει στο άτομο, που την βρίσκει σημαντική και στην οποία επενδύει χρόνο και ενέργεια»* (σελ. 757). Αυτό σημαίνει πως για να μπορεί μια δραστηριότητα να θεωρείται πάθος ενός ατόμου, θα πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή του και να αφιερώνει σε αυτή χρόνο σε μόνιμη βάση. Ένας άλλος ορισμός δίνεται από τον Cardon (2008), ο οποίος διατυπώνει πως το πάθος περιλαμβάνει *«τα συνειδητά προσβάσιμα έντονα θετικά συναισθήματα που βιώνονται μέσω της εμπλοκής σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν σχέση με ρόλους που έχουν νόημα και είναι βασικοί για την ταυτότητα του επιχειρηματία»* (σελ. 78). Στον ορισμό του Cardon (2008) υπάρχουν δύο βασικά στοιχεία με το πρώτο να αφορά την διάρκεια των θετικών και έντονων συναισθημάτων που δεν είναι στιγμιαία αλλά συμβαίνει κατά την διάρκεια του χρόνου, είναι δηλαδή διαρκής, και το δεύτερο να έχει σχέση με το γεγονός πως τα συναισθήματα για το πάθος έχουν σχέση με τους ρόλους μέσα σε έναν οργανισμό που είναι σημαντικά για την ταυτότητα του ατόμου. Αυτό σημαίνει πως το επιχειρηματικό

πάθος περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από θετικά συναισθήματα, περιλαμβάνει μια βαθιά σύνδεση μεταξύ της ταυτότητας του ατόμου και της επιχείρησης. (Cardon, 2008) Σύμφωνα με τους Stryker και Burke (2000) η συνάφεια της ταυτότητας προϋποθέτει να μπορεί κάποιος να βρει προσωπικό νόημα στις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται, επειδή έχουν σχέση με ένα χαρακτηριστικό του γνώρισμα και με την αίσθηση του ποιος είναι σαν άτομο.

Το πάθος βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρηματικότητας (Cardon κ.ά., 2005). Καθώς υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα για την επιτυχία των νέων προϊόντων και υπηρεσιών και πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένους πόρους για την ανάπτυξή τους, το πάθος αποτελεί το βασικό συστατικό της επιχειρηματικής δράσης (Cardon κ.ά., 2012). Πολλοί θεωρούν ότι το πάθος είναι αυτό που δίνει στους επιχειρηματίες τη θέληση να κάνουν ότι χρειάζεται προκειμένου να πετύχουν το όραμά τους (Chang, 2001), καθοδηγεί τις σκέψεις τους και τον τρόπο με τον οποίο δρουν για να πετύχουν τις δραστηριότητές τους (Baum κ.ά., 2001). Πολλές φορές το πάθος ήταν αυτό που βελτίωσε την ικανότητα των ατόμων να πουν τις ιδέες τους και να αντλήσουν κεφάλαια για να τις υλοποιήσουν (Cardon, 2008). Παρόλα αυτά, τα υπερβολικά επίπεδα του πάθους μπορούν να φέρουν αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά όπως το να οδηγήσουν σε τυφλή επιμονή ή ψυχαναγκαστική συμπεριφορά (Vallerand κ.ά., 2003).

## 8.2 ΑΡΜΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΕΜΜΟΝΙΚΟ ΠΑΘΟΣ

Σύμφωνα με τους Vallerand κ.ά. (2003) δύο είδη πάθους προτείνονται, το αρμονικό (harmonious) και το εμμονικό (obsessive) πάθος, με το εμμονικό πάθος (OP) να αναφέρεται σύμφωνα με τους συγγραφείς σε «*μια ελεγχόμενη εσωτερίκευση μιας δραστηριότητας στην ταυτότητα ενός ατόμου που δημιουργεί μια εσωτερική πίεση για να ασκήσει την δραστηριότητα που το άτομο θέλει*» και με το αρμονικό πάθος (HP) να αναφέρεται σε «*μια αυτόνομη εσωτερίκευση που οδηγεί τα άτομα να επιλέγουν να ασχολούνται με την δραστηριότητα που τους αρέσει*» (σελ 757). Το αρμονικό πάθος βοηθάει στην υγιή προσαρμογή, ενώ το εμμονικό πάθος την εμποδίζει προκαλώντας αρνητικά συναισθήματα και επιμονή. Η ταυτότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ενός ατόμου και πως αυτά συνδέονται μεταξύ τους, καθώς και στις λειτουργίες που εξυπηρετούν αυτά τα χαρακτηριστικά. (Vallerand κ.ά., 2003)

Υπάρχει σημαντική διαφορά στο τρόπο που μια δραστηριότητα γίνεται μέρος της ταυτότητας ενός ατόμου. Αυτοί οι δύο διαφορετικοί τύποι του πάθους προκύπτουν σαν αποτέλεσμα μιας διαδικασίας εσωτερίκευσης που διαφέρει στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται. Το αρμονικό πάθος προκύπτει όταν η δραστηριότητα γίνεται αυτόματα μέρος (αυτόνομη εσωτερίκευση) της ταυτότητας ενός ατόμου, γεγονός που συμβαίνει όταν το άτομο έχει αποδεχθεί πως η δραστηριότητα είναι σημαντική γι' αυτόν και δεν είναι υποχρεωμένος να κάνει την δραστηριότητα αλλά επιλέγει ο ίδιος να την κάνει ελεύθερα. Σε αυτόν το τύπο του πάθους η δραστηριότητα είναι μέρος της ταυτότητας του ατόμου και βρίσκεται σε αρμονία με τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής του. (Vallerand κ.ά., 2003)

Αντίθετα, στο εμμονικό πάθος η δραστηριότητα γίνεται με ελεγχόμενο τρόπο μέρος (ελεγχόμενη εσωτερίκευση) της ταυτότητας ενός ατόμου, καθώς συνήθως πραγματοποιείται για λόγους κοινωνικής αποδοχής ή αυτοεκτίμησης ή επειδή η αίσθηση του ενθουσιασμού που προκαλείται κατά την διάρκεια της δραστηριότητας γίνεται ανεξέλεγκτη. Έτσι, ενώ η δραστηριότητα αρέσει στο άτομο αισθάνεται αναγκασμένο να την κάνει. Σε αυτή την περίπτωση, το πάθος ελέγχει το άτομο και καθώς το άτομο είναι ανίκανο να ελέγξει την εμπλοκή του με την δραστηριότητα έρχεται πολλές φορές σε σύγκρουση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες και πτυχές στη ζωή του ατόμου. (Vallerand κ.ά., 2003)

Αν το πάθος βοηθάει στην καλύτερη ποιότητα ζωής ενός ατόμου εξαρτάται από το είδος του πάθους που έχει αναπτύξει, δηλαδή από το αν είναι αρμονικό ή εμμονικό. Είναι λογικό το αρμονικό πάθος να έχει περισσότερες θετικές επιδράσεις και λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις από το εμμονικό πάθος κατά τη διάρκεια που πραγματοποιείται μια εργασία, καθώς στην πρώτη περίπτωση το άτομο συμμετάσχει στην δραστηριότητα με πιο ευέλικτο τρόπο και την βιώνει καλύτερα, ενώ στην δεύτερη προκαλείται στο άτομο μια εσωτερική παρόρμηση για να συμμετάσχει στην δραστηριότητα που οδηγεί σε μια συγκρουόμενη διαδικασία. (Vallerand κ.ά., 2003)

Στο αρμονικό πάθος, το άτομο έχει τον έλεγχο της δραστηριότητας και αποφασίζει ελεύθερα αν θα συμμετάσχει ή όχι και για πόσο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ελάχιστη σύγκρουση ανάμεσα στην παθιασμένη δραστηριότητα και στις άλλες δραστηριότητες στη ζωή του ατόμου. Αντίθετα, στο εμμονικό πάθος η εσωτερική παρόρμηση καθοδηγεί το άτομο να ασκήσει την δραστηριότητα ακόμα κι όταν αυτό δεν θέλει ή δεν πρέπει και με τον τρόπο αυτό προκαλείται μια σύγκρουση μεταξύ της παθιασμένης δραστηριότητας και των

υπόλοιπων δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα για το άτομο μόλις σταματήσει την παθιασμένη δραστηριότητα. (Vallerand κ.ά., 2003)

Η επιμονή είναι ένα άλλο στοιχείο που διαφοροποιεί τα δύο είδη του πάθους. Οι δραστηριότητες που αποτελούν το πάθος των ατόμων είναι λογικό να απορροφούν αρκετό χρόνο και ενέργεια από τα άτομα και τα άτομα να επιμένουν σε αυτές για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όταν υπάρχει αρμονικό πάθος το άτομο έχει τον έλεγχο της δραστηριότητας και μπορεί να καταλάβει τότε η δραστηριότητα έχει ξεκινήσει να έχει αρνητικές επιπτώσεις για την ζωή του για να την σταματήσει, δηλαδή δεν επιμένει στην πραγματοποίηση της δραστηριότητας παρά τα μη εμφανή οφέλη. Αυτή η ευέλικτη συμπεριφορά δεν παρατηρείται σε άτομα που κυριαρχούνται από το εμμονικό πάθος. Συνήθως, επειδή το πάθος έχει τον έλεγχο του ατόμου η δραστηριότητα αναμένεται να έχει πιο πολλές αρνητικές παρά θετικές επιπτώσεις στη ζωή του ατόμου και η επιμονή του στην πραγματοποίησή της δραστηριότητας είναι άκαμπτη και πολλές φορές μετατρέπεται σε εμμονή. (Vallerand κ.ά., 2003)

### 8.3 ΠΑΘΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Θεωρείται συχνά από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες πως όσοι είναι παθιασμένοι είναι πιο επιτυχημένοι από εκείνους που δεν είναι (Cardon κ.ά., 2005). Παρόλα αυτά οι επιχειρηματίες δεν λειτουργούν μόνοι τους, αλλά η επιτυχημένη πρόσληψη και διαχείριση των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Baron και Hannan, 2002). Εφόσον, οι επιχειρηματίες που έχουν πάθος καταφέρνουν να έχουν πιο αποτελεσματικές επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση μιας επιχείρησης, τότε το να έχει μια επιχείρηση παθιασμένους εργαζομένους θα την ωφελήσει σημαντικά. Γεννιέται, λοιπόν, το ερώτημα αν το πάθος των εργαζομένων ωφελεί την επιχείρηση πως ο οργανισμός μπορεί να μεταφέρει το πάθος τους στους εργαζομένους. (Cardon, 2008)

Οι άνθρωποι συχνά συγκρίνουν τα συναισθήματά τους με εκείνα των ανθρώπων γύρω τους για να καταλάβουν πως πρέπει να αισθάνονται (Barsade, 2002). Στην περίπτωση του πάθους οι εργαζόμενοι θα παρατηρήσουν την επίδειξη του πάθους και θα προσπαθήσουν να καταλάβουν για ποιον λόγο το αισθάνεται εκείνος που βρίσκεται απέναντί του (Cardon, 2008). Στην συνέχεια, θα προσδιορίσουν αν



αισθάνονται το ίδιο συναίσθημα βαθιάς σύνδεσης με την επιχείρηση ή τις δραστηριότητές της και αν υπάρχει αυτή η σύνδεση και τα έντονα και θετικά συναισθήματα τότε οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν το πάθος (Cardon κ.ά., 2005). Οι άνθρωποι συνήθως εκφράζουν τα συναισθήματά τους μέσω του προσώπου τους ή της στάσης του σώματός τους (Gross και John, 1997) και είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν τα θετικά συναισθήματα μπροστά σε γνωστά τους πρόσωπα, όπως είναι οι συνάδελφοί τους (Cardon, 2008). Τα συναισθήματα που είναι πιο έντονα, όπως το πάθος είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν γιατί είναι πολύ δύσκολο να ρυθμιστούν και να ελεγχθούν (Gross, 1998).

#### 8.4 ΠΑΘΟΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τους Dasborough και Ashkanasy (2002) η ηγεσία είναι «μια εγγενώς συναισθηματική διαδικασία, όπου οι ηγέτες επιδεικνύουν συναίσθημα προσπαθούν να προκαλέσουν συγκίνηση στα μέλη τους» (σελ. 616). Η δυναμική ηγεσία περιλαμβάνει την αλλαγή στις αξίες, τους στόχους και τις φιλοδοξίες των μελών, καθώς και την εφαρμογή της αλλαγής μέσω ενός οράματος, ομαδικών στόχων, την παροχή στήριξης και την αποσαφήνιση των προσδοκιών απόδοσης των εργαζομένων (MacKenzie κ.ά., 2001). Οι επιχειρηματίες, δηλαδή, που έχουν την συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πιο πιθανό να αυξήσουν το πάθος των εργαζομένων κυρίως για δύο λόγους. Αρχικά, οι επιχειρηματίες-ηγέτες είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν τα συναισθήματά τους στους εργαζομένους και δεύτερον, τα κίνητρα και η έμπνευση μέσω ενός οράματος αυξάνει τα επίπεδα αισιοδοξίας και ενθουσιασμού στους εργαζομένους και βοηθάει στην μεταφορά των συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων. (Cardon, 2008) Σύμφωνα με τον Chang (2001) «όταν οι εργαζόμενοι είναι παθιασμένοι με την δουλειά τους, οι οργανισμοί τους ευδοκιμούν. Όταν το πάθος εμφανιστεί και ενισχυθεί μέσα σε μια επιχείρηση, γίνεται μεταδοτικό» (σελ. 106).

Σε αυτό το σημείο θα διατυπώσουμε πέντε βασικές υποθέσεις που έχουν σχέση με το αρμονικό πάθος και κατά πόσο μπορεί να εξηγήσει την επίδραση των προϊσταμένων που επιδεικνύουν κάποια χαρακτηριστικά στην καινοτομία και την δημιουργικότητα των εργαζομένων.

**H5:** Ο προϊστάμενος που είναι συμμετοχικός επιδρά θετικά στην καινοτομία του εργαζομένου. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του συμμετοχικού προϊσταμένου και της καινοτομίας του εργαζομένου.

**H6:** Ο προϊστάμενος που πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους επιδρά θετικά στην δημιουργικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που πληροφορεί και ενημερώνει και της δημιουργικότητας του εργαζομένου.

**H7:** Ο προϊστάμενος που πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους επιδρά θετικά στην καινοτομικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που πληροφορεί και ενημερώνει και της καινοτομίας του εργαζομένου.

**H8:** Ο προϊστάμενος που αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του επιδρά θετικά στην δημιουργικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που αλληλεπιδρά και της δημιουργικότητας του εργαζομένου.

**H9:** Ο προϊστάμενος που αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του επιδρά θετικά στην καινοτομικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που αλληλεπιδρά και της καινοτομίας του εργαζομένου.

## 9 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ, ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η ολοένα και πιο ανταγωνιστική βιομηχανία που αφορά τον κλάδο των ξενοδοχείων καθιστά τους διευθυντές και τους προϊσταμένους ανήσυχους για το πώς μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και πώς να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, ώστε να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων πιστεύουν ότι η συσσώρευση και η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι μια σημαντική προσέγγιση διαχείρισης που επιτρέπει το ξενοδοχείο τους να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους τουρίστες. Αν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους, είναι πιθανό να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες του ξενοδοχείου. (Chen και Cheng, 2012)

Στην βιβλιογραφία σχετικά με ζητήματα καινοτομίας και ανταλλαγής γνώσης των εργαζομένων, αποδείχτηκε ύστερα από συνεντεύξεις με τους προϊσταμένους ορισμένων καταλυμάτων φιλοξενίας και ξενοδοχείων, πως η πιο κρίσιμη πτυχή της καινοτομίας στον τομέα της φιλοξενίας είναι οι εργαζόμενοι αυτών (Ottenbacher κ.ά., 2006). Στα ξενοδοχεία οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο αφού αποτελούν τους τελικούς συντονιστές για τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των νέων υπηρεσιών, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται κριτήρια που να καλύπτουν τη διαχείριση των εργαζομένων. Η σπουδαιότητα των εργαζομένων στις προσπάθειες παροχής καινοτόμων υπηρεσιών έχει υπαινιχθεί σε πληθώρα μελετών (Storey και Easingwood, 1998), αλλά όχι με την ένταση που απαιτείται για μια τέτοια ιδιαίτερα εξατομικευμένη προσφορά υπηρεσιών όπως είναι η φιλοξενία και η παροχή υπηρεσιών. Ο Jones (1996) υποστηρίζει ότι η διαχείριση της υπηρεσίας θα πρέπει να εξελιχθεί, ξεπερνώντας την παλιά προσέγγιση γραμμής παραγωγής και να επικεντρωθεί στην σύγχρονη εφαρμογή της συστηματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Μια τέτοια σύγχρονη εφαρμογή περιλαμβάνει την προσεκτική επιλογή των υπαλλήλων, την κατάρτιση των εργαζομένων, την ενδυνάμωση, την μικρή τυποποίηση των διαδικασιών και μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Ο Yang (2010) σε έρευνα σχετικά με το προσωπικό που εργάζεται σε διεθνή τουριστικά ξενοδοχεία, μελέτησε και διαπίστωσε ότι η ατομική στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσεων επηρεάζει την οργανωσιακή συμπεριφορά για την ανταλλαγή γνώσεων. Οι Chen και Cheng (2012) στην μελέτη τους αναφέρουν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να αναπτύξει τις στάσεις και τις συμπεριφορές του προσωπικού σχετικά με την ανταλλαγή γνώσεων για την επίτευξη επιδόσεων στην καινοτομία υψηλών υπηρεσιών. Οι Bock κ.ά., (2005), υποστηρίζουν ότι οι στάσεις που αναπτύσσονται για την ανταλλαγή γνώσεων θα πρέπει να χωρίζονται σε φάσεις, δηλαδή αυτό-αξίας, δύναμης και αναμενόμενης απόδοσης. Η αυτό-αξία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού σκέφτονται πως πράγματι η ανταλλαγή γνώσεων θα αποφέρει οφέλη για όλους. Η δύναμη αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η γνώση θεωρείται ως ένα σύμβολο της προσωπικής δύναμης του καθενός και η αναμενόμενη απόδοση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει πως η ανταλλαγή γνώσεων θα οδηγήσει σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές (Bock κ.ά., 2005), συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών αποδοχών, τις δυνατότητες προαγωγής, την αίσθηση της επιτυχίας και την αναγνώριση από τους άλλους. Οι Srivastava κ.ά., (2006) που συμμετείχαν σε έρευνα για την διαχείριση ομάδων προσωπικού 102 ξενοδοχείων στις Ηνωμένες Πολιτείες, διαπίστωσαν πως η ηγεσία είχε σχέση με την ανταλλαγή γνώσεων, η οποία με τη σειρά της ήταν θετική με την απόδοση του ξενοδοχείου. Ο Yang (2010) σε σχετική έρευνα, μελέτησε τους εργαζομένους που εργάζονταν σε διεθνή τουριστικά ξενοδοχεία και διαπίστωσε ότι η διευκόλυνση από τους διαχειριστές συσχετίζεται θετικά με την ανταλλαγή γνώσεων των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, όταν ένας διευθυντής σέβεται και ανταποκρίνεται στις απόψεις των εργαζομένων του, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται την έννοια της ανταλλαγής γνώσης. Όταν η αλληλεπίδραση των εργαζομένων δεν περιορίζεται στη δική τους υπηρεσία, τότε αυτοί, λόγω της κατανόησής τους για τις πράξεις των άλλων τμημάτων, θα είναι πρόθυμοι να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις μεταξύ τους και να βοηθήσουν ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες κάποιου άλλου (Conduit και Mavondo, 2001). Η δυνατότητα των εργαζομένων ενός ξενοδοχείου για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, ώστε να καλλιεργήσουν τις στάσεις και τις δυνατότητες ανταλλαγής γνώσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι μελετητές πιστεύουν ότι η οργάνωση, η εφαρμογή της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, μπορεί

να καλλιεργήσει στους υπαλλήλους την αξία της ανταλλαγής γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για την ανταλλαγή γνώσεων. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, δημιουργείται ένα ανοιχτό οργανωτικό κλίμα μέσα από διαδραστικές συζητήσεις, συμβάλλοντας στην ανταλλαγή της γνώσης των εργαζομένων.

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην ανταλλαγή γνώσεων είναι η στάση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση αυτή. Ο Yang (2010) υποστήριξε ότι το προσωπικό συνήθως αγνοεί τη σημασία της ανταλλαγής γνώσεων στα πλαίσια της εργασίας του. Ο Hendriks (1999) πρότεινε ότι ορισμένα άτομα δεν είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις τους, ιδιαίτερα τις κακές εμπειρίες, τις αποτυχίες ή τα λάθη τους, επειδή αισθάνονται ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να έχει αρνητικές συνέπειες στα ίδια, όπως απολύσεις. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η υποστήριξη της διοίκησης, η δοκιμή και η καινοτομία στην οργανωτική κουλτούρα έχουν τις μεγαλύτερες επιρροές για το προσωπικό στο να επιχειρεί να υιοθετήσει την στάση για ανταλλαγή γνώσεων. Οι τρόποι με τους οποίους οι διαχειριστές τονώνουν και διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων τους είναι σημαντικές (Yang, 2010). Όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η διαχείριση ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων ή αναλαμβάνει δραστηριότητες για να την προωθήσει, το προσωπικό θα επιδείξει θετική στάση και συμπεριφορά προς την ανταλλαγή γνώσεων, επειδή μπορούν να αισθάνονται πιο άνετα και ανοιχτά σε συζητήσεις που αφορούν το επάγγελμα και τον χώρο εργασίας. Όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται πως η διοίκηση ενθαρρύνει τους υφισταμένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να αναπτυχθούν και να καινοτομούν, επιτρέποντάς τους να κάνουν λάθη, είναι πιο πρόθυμοι να πουν τι σκέφτονται και να μοιραστούν τις γνώσεις τους, ακόμη και τις άσχημες εμπειρίες τους. Γενικότερα η ανάπτυξη των στάσεων του προσωπικού για την ανταλλαγή γνώσεων που θα ωφελήσει την εξυπηρέτηση και την διαχείριση των πελατών, είναι σημαντική για την διοίκηση, ώστε να φτιάξει ένα πρότυπο και να δώσει πραγματική στήριξη, όπως τα επιδόματα και άλλοι οικονομικοί πόροι καθώς και να δημιουργήσει σταθερά κανάλια επικοινωνίας των υπαλλήλων με την διοίκηση για τυχόν προβλήματα που απασχολούν τους δεύτερους, όχι μόνο μιλώντας θετικά για ανταλλαγή γνώσεων (Yang, 2010). Η διοίκηση πρέπει επίσης να αναπτύξει μια κουλτούρα για να ενθαρρύνει το προσωπικό να επιχειρεί και να προωθεί την καινοτομία.

Οι υπάλληλοι ενός ξενοδοχείου καλούνται διαρκώς να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, με τους τελευταίους να έχουν διαφορετικές πολιτιστικές διαστάσεις και

αντιλήψεις στην ποιότητα καθώς και σε άλλα ζητήματα για το πώς θέλουν να εξυπηρετηθούν, με αποτέλεσμα, να απαιτείται από τους εργαζομένους να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τέτοιες καταστάσεις (Hu κ.ά., 2009). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να είναι πιο πολυπολιτισμικοί. Οι απόψεις σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένας υπάλληλος και να εργάζεται στα πλαίσια ενός εργασιακού περιβάλλοντος μέσα σε ένα ξενοδοχείο έχουν αλλάξει και η απόδοση των εργαζομένων στο χώρο της φιλοξενίας θεωρείται ως μια κρίσιμη διάσταση της ποιότητας (Yang, 2010). Επιπλέον από τα ευρήματα της έρευνας των Chen και Cheng (2012), δηλώνεται ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου καλείται να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους της και πως η ανταλλαγή γνώσεων αποτιμάται και υποστηρίζεται ώστε να βοηθήσει τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου για τη δημιουργία θετικών στάσεων και συμπεριφορών. Ο Yang (2010) υποστήριξε ότι η φύση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προϋποθέτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου και της ανώτατης διοίκησης, συχνά μοιράζονται τις γνώσεις εργασίας, όπως το προϊόν, την υπηρεσία, και τη γνώση του πελάτη. Το επιχείρημα αυτό υποδηλώνει ότι η ανώτερη διοίκηση μπορεί να βασιστεί στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για τη σημασία της ατομικής μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων. Μια κουλτούρα καινοτομίας σχετίζεται άμεσα με την ανταλλαγή γνώσεων, κυρίως επειδή η γνώση είναι η καλύτερη διαχείριση και η ενημέρωση σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Όταν οι διευθυντές του ξενοδοχείου ενθαρρύνουν το προσωπικό να δοκιμάσει καινοτόμες ιδέες και να ασχοληθεί αρκετά με οργανωτικά θέματα, το προσωπικό θα εμπιστευτεί τη διοίκηση και θα αναπτύξει θετική στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσεων. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η αυτο-αξία είναι το κατασκευάσμα που επηρεάζει πιο έντονα την στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην ανταλλαγή γνώσεων θα βελτιωθεί όταν συνειδητοποιήσουν ότι η ανταλλαγή γνώσεων συμβάλλει στην επιτυχή λειτουργία του ξενοδοχείου. Η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων για να δημιουργήσει την ιδέα ότι η ανταλλαγή γνώσεων του προσωπικού δημιουργεί αξία για το ξενοδοχείο, ενθαρρύνοντας θετικά την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ του προσωπικού του ξενοδοχείου (Chen και Cheng, 2012).

Άλλοι σημαντικοί παράμετροι είναι η ενδυνάμωση της ηγεσίας που αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι προϊστάμενοι παρέχουν στους

εργαζομένους αυτονομία, ώστε να ασκούν έλεγχο σε καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους και την λήψη αποφάσεων. Στις επιτυχημένες νέες αλυσίδες ξενοδοχείων οι διευθυντές είναι πιθανότερο να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν τη διακριτική τους ευχέρεια και την κρίση τους στην επίλυση προβλημάτων (Chen και Cheng, 2012). Η διοίκηση καλείται να παρέχει ευκαιρίες για προσωπικές πρωτοβουλίες και δείχνει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών είναι σημαντική και αναπόφευκτη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ευελιξία για να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στις απαιτήσεις της κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά (Hartline κ.ά., 2000). Οι λόγοι για τη δημιουργία μιας στενής και αρμονικής σχέσης με τους πελάτες είναι να αυξηθεί η πίστη, η επαναληπτικότητα των δεύτερων και η απόκτηση ιδεών για τη βελτίωση του συστήματος παροχής υπηρεσιών ή και την παροχή νέων. Ακόμη η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική. Ενώ η εκπαίδευση και η χειραφέτηση αποτελούν πτυχές της επιτυχούς καινοτομίας, οι προϊστάμενοι ρητά προχωρούν στην διάκριση μεταξύ αυτών που διευκολύνουν τις παραμέτρους και τα επιθυμητά αποτελέσματα στη συμπεριφορά του προσωπικού, ιδιαίτερα στην αρχή. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να εκπαιδεύσουν αποτελεσματικά μόνο τους υπαλλήλους που συμμετέχουν στην υπηρεσία, αλλά οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να κατανοήσουν και να υποστηρίξουν την υπηρεσία, έτσι ώστε να είναι πλήρως δεσμευμένοι σε αυτήν. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το στάδιο, επειδή υποστηρίζει το κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση του εκάστοτε καθήκοντος και έργου. Η προσωπική δέσμευση και η οικειοποίηση είναι προαπαιτούμενα για την εισαγωγή νέων υπηρεσιών ώστε να επέλθει η επιτυχία, αφού άλλωστε η κάθε καινοτομία απαιτεί μια αλλαγή από τη ρουτίνα. Με αυτόν τον τρόπο ξεπερνιούνται οι αρχικές δυσκολίες, ομαλοποιούνται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και το προσωπικό δεν θα κατηγορήσει άλλους για τυχόν αποτυχία (Ottenbacher κ.ά., 2006).

Όσον αφορά την απόδοση του εργαζομένου, αυτοί διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αυτο-εικόνας του ξενοδοχείου. Οι Sim κ.ά., (2006) ορίζουν επίσης ότι η φιλοξενία είναι ένας σημαντικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών και ότι η αντίληψη της φιλοξενίας συνδέεται κατά κύριο λόγο με τις δράσεις των εργαζομένων, σε αυτή τη μελέτη. Η κίνηση μακριά από τη γραμμή παραγωγής αντανακλά εν μέρει την αναγνώριση του σημαντικού ρόλου που

διαδραματίζουν οι επιμέρους δράσεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και τον αντίκτυπο των νέων μοντέλων (Hu κ.ά., 2009). Επίσης, δεν είναι πλέον παθητικά στοιχεία στο πλαίσιο της στρατηγικής του ονόματος της εταιρείας, αλλά είναι υποχρεωμένοι να ζήσουν την στρατηγική (Brexendorf και Kernstock, 2007). Επιπλέον, οι οργανώσεις των υπηρεσιών εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την αυθεντικότητα των υπαλλήλων της υπηρεσίας τους, δεδομένου ότι οι αυθεντικοί εργαζόμενοι μπορεί να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην συναισθηματική κατάσταση του πελάτη από τους μη αυθεντικούς εργαζομένους (Hu κ.ά., 2009).



## 10 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 10.1 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας εξετάστηκαν σε ξενοδοχεία τριών έως πέντε αστέρων στην περιοχή της Θεσσαλίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση έντυπου ερωτηματολογίου και το δείγμα της έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι τους. Μετά από τηλεφωνική συνομιλία με τον υπεύθυνο του κάθε ξενοδοχείου, η ερευνήτρια μοίρασε όλα τα ερωτηματολόγια στους υπεύθυνους των ξενοδοχείων, οι οποίοι με την σειρά τους τα έδωσαν προς συμπλήρωση στους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους. Οι εργαζόμενοι, αφού απαντούσαν στο ερωτηματολόγιο το έκλειναν σε φάκελο και το έδιναν στον προϊστάμενο. Αφού απαντούσε κι ο προϊστάμενος τα έδινε στον υπεύθυνο του ξενοδοχείου, ο οποίος στην συνέχεια επικοινωνούσε με την ερευνήτρια για να τα συλλέξει. Οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι ήταν υπεύθυνοι για διάφορες λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπως το λογιστήριο, η καθαριότητα, η κουζίνα κλπ. Μοιράστηκαν συνολικά 75 ερωτηματολόγια σε 20 ξενοδοχεία της περιοχής της Θεσσαλίας, από τα οποία επεστράφησαν τα 62 συμπληρωμένα. Ο αριθμός των σωστών απαντημένων ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα ήταν 54. Η χρονική περίοδος που απαιτήθηκε για την διανομή, την συμπλήρωση και τη συγκέντρωση των 75 ερωτηματολογίων ήταν από τον Σεπτέμβριο μέχρι και τον Δεκέμβριο του 2015. Η όλη διαδικασία για την συμπλήρωση και τη συλλογή των ερωτηματολογίων από το κάθε ξενοδοχείο υπολογίστηκε στις δέκα ημέρες κατά μέσο όρο και όλα τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν εν ώρα εργασίας.

### 10.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω διανεμήθηκαν 75 ερωτηματολόγια συνολικά σε 20 ξενοδοχεία στην περιοχή της Θεσσαλίας. Πιο συγκεκριμένα, η διανομή πραγματοποιήθηκε σε 7 ξενοδοχεία στην πόλη της Λάρισας, 6 στην πόλη της Καρδίτσας, εκ των οποίων τα 3 στην περιοχή της Λίμνης Πλαστήρα, σε 5 στην πόλη του Βόλου και 2 στην περιοχή του Πηλίου. Πριν ξεκινήσει η διανομή, κατά την διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων, δύο

αρνήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Από τα 75 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν το 83%, δηλαδή τα 62 ερωτηματολόγια επεστράφησαν συμπληρωμένα, εκ των οποίων χρησιμοποιήθηκε το 87%, δηλαδή τα 54.

### 10.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση όλων των εννοιών είναι η κλίμακα Likert πέντε βαθμών, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έγκυρες μελέτες στην σχετική βιβλιογραφία της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία και στη συνέχεια οι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο που απάντησαν οι εργαζόμενοι.

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το φύλο (γυναίκα, άνδρας), για την ηλικία τους, για το επίπεδο εκπαίδευσής τους, για την συνολική επαγγελματική τους εμπειρία και για τα συνολικά έτη συνεργασίας με τον συγκεκριμένο εργαζόμενο ή προϊστάμενο αντίστοιχα.

Για την μελέτη της έννοιας «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από τους Arnold κ.ά. (2000), οι οποίοι συγκέντρωσαν πληροφορίες σχετικά με τις συμπεριφορές που χρειάζεται να επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι προκειμένου να οδηγούν τους εργαζομένους σε δυναμικά περιβάλλοντα. Με τις πληροφορίες και την έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν σε πέντε κύριες κατηγορίες συμπεριφορών ενός προϊσταμένου για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι κατηγορίες αυτές είναι η καθοδήγηση με βάση το παράδειγμα (leading by example), η συμμετοχική λήψη αποφάσεων (participative decision making), η ενθάρρυνση-coaching (coaching-encouraging), η ενημέρωση-επεξήγηση (informing) και η αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους-δείχνει ενδιαφέρον (interaction with the team-showing concern).

Η καθοδήγηση με βάση το παράδειγμα αναφέρεται σε εκείνες τις συμπεριφορές ενός προϊσταμένου που δείχνουν την δέσμευσή του όχι μόνο στην δική του δουλειά αλλά και στην δουλειά των υφισταμένων του και περιλαμβάνει δηλώσεις αξίας όπως δουλεύει όσο σκληρά δουλεύουν και οι υπόλοιποι στην ομάδα κλπ.

Το «coaching» αναφέρεται σε συμπεριφορές που έχουν σχέση με την εκπαίδευση της ομάδας προκειμένου ο κάθε εργαζόμενος να γίνει αυτοδύναμος και η ενθάρρυνση αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που προωθούν την υψηλή απόδοση και περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η αναγνώριση των ομαδικών προσπαθειών και η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας για να λύνουν από κοινού τα προβλήματά τους.

Η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων αναφέρεται στην χρήση από πλευράς προϊσταμένου των πληροφοριών και των ιδεών των εργαζομένων για να πάρει αποφάσεις. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται συμπεριφορές όπως η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους κλπ.

Η πληροφόρηση – επεξήγηση αναφέρεται στην διάδοση των πληροφοριών της επιχείρησης όπως το όραμα και η αποστολή της στους εργαζομένους και περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η επεξήγηση των αποφάσεων και των στόχων της επιχείρησης κλπ.

Το γεγονός πως ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον εμφανίζεται μέσα από συμπεριφορές που δηλώνουν ένα γενικό ενδιαφέρον για την ευημερία και τα προβλήματα των εργαζομένων. Η αλληλεπίδραση με την ομάδα προϋποθέτει συμπεριφορές που είναι σημαντικές όταν συνδέονται με ολόκληρη την ομάδα, όπως το γεγονός πως ο προϊστάμενος δουλεύει στενά με ολόκληρη την ομάδα και γνωρίζει τι συμβαίνει μέσα σε αυτήν.

Για την μελέτη της «Καινοτομίας του Προϊσταμένου» χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις από τους Bocket κ.ά. (2005), στις οποίες οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με την κλίμακα likert, από το 1 (ποτέ) έως το 5 (πάντα) αν ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει καινούριες ιδέες για νέες ευκαιρίες και νέες μεθόδους για να εκτελεστεί μία εργασία.

Για την μελέτη της «Ανταλλαγής Γνώσης» χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση από τους Hsu κ.ά. (2007), η οποία περιλαμβάνει τις εξής τρεις ερωτήσεις για τον προϊστάμενο: συμμετέχει συχνά σε δραστηριότητες που δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή γνώσεων, ξοδεύει αρκετό χρόνο για την διενέργεια δραστηριοτήτων που θα δίνουν την ευκαιρία για ανταλλαγή γνώσεων και μοιράζεται τις γνώσεις του με

εμάς. Η κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε είναι από το 1=Ποτέ έως το 5=Πάντα.

Για την μελέτη του «Πάθους του Εργαζομένου» χρησιμοποιήθηκαν 14 ερωτήσεις, 7 που έχουν σχέση με το «Αρμονικό Πάθος» και 7 που έχουν σχέση με το «Εμμονικό Πάθος», από τους Vallerand και Houliort (2003). Όλοι οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα 14 ερωτήματα βαθμολογώντας σύμφωνα με την κλίμακα likert, από το 1 (ποτέ) έως το 5 (πάντα). Οι ερωτήσεις που είχαν σχέση με το «Αρμονικό Πάθος», έδιναν έμφαση σε μια ενεργητική άποψη όπου το κάθε άτομο έχει τον έλεγχο της δουλειάς που κάνει και η προσωπική του βούληση του επιτρέπει να πραγματοποιήσει αυτή την εργασία σε αρμονία με τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Αντίθετα, οι ερωτήσεις που είχαν σχέση με το «Εμμονικό Πάθος» έδιναν έμφαση σε μια πιο παθητική προσέγγιση όπου ο κάθε εργαζόμενος ένιωθε υποχρεωμένος για να πραγματοποιήσει μία εργασία, η οποία ερχόταν πολλές φορές σε σύγκρουση με άλλες δραστηριότητες.

#### 10.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους προϊστάμενους περιλαμβάνει τρεις βασικές έννοιες την «Απόδοση» των εργαζομένων, την «Καινοτομία» και την «Δημιουργικότητά» τους. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση των εννοιών είναι η κλίμακα Likert πέντε βαθμών.

Για την μέτρηση της «Απόδοσης» οι προϊστάμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 7 ερωτήσεις των Williams και Anderson (1991) βαθμολογώντας τους εργαζομένους σύμφωνα με την κλίμακα likert, από το 1 (ποτέ) έως το 5 (πάντα). Από τις 7 ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν οι 2 ήταν αντεστραμμένες. Οι αντεστραμμένες ερωτήσεις είναι οι εξής: δεν καταφέρνει να πραγματοποιήσει βασικά καθήκοντα και παραμελεί κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένος/η να εκτελέσει.

Για την μέτρηση της «Καινοτομίας των Εργαζομένων» χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις των Scott και Bruce (1994) που απαντήθηκαν από τον προϊστάμενο για

κάθε ένα εργαζόμενο. Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση την 5βάθμια κλίμακα likert από το 1 (Ποτέ) έως το 5 (Πάντα).

Για την μέτρηση της «Δημιουργικότητας των Εργαζομένων» χρησιμοποιήθηκαν 10 ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τους Zhou και George (2001). Με βάση την πενταβάθμια κλίμακα likert και ξεκινώντας από το 1 (Ποτέ) έως το 5 (Πάντα), οι προϊστάμενοι που γνώριζαν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων υπέδειξαν κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος εμφάνιζε την κάθε μία από τις 10 συμπεριφορές.

#### 10.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα τεστ αξιοπιστίας που πραγματοποιήθηκαν με την χρήση της μεθόδου Cronbach's Alpha.

Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας Εννοιών

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	0,963	38
<i>Καινοτομία Προϊσταμένου</i>	0,818	2
<i>Ανταλλαγή Γνώσης</i>	0,852	3
<i>Πάθος Εργαζομένου</i>	0,889	14
<i>Απόδοση Εργαζομένου</i>	0,844	7
<i>Καινοτομία Εργαζομένου</i>	0,875	6
<i>Δημιουργικότητα Εργαζομένου</i>	0,906	10

Πέρα από την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» και το «Πάθος Εργαζομένου» ως σύνολο, πραγματοποιήθηκε και τεστ αξιοπιστίας για τις υποομάδες των εννοιών αυτών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 3: Έλεγχος Αξιοπιστίας Υποομάδων

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Καθοδήγηση με βάση το παράδειγμα</i>	0,943	5
<i>Συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων</i>	0,799	5
<i>Coaching – Ενθάρρυνση</i>	0,892	11
<i>Πληροφόρηση</i>	0,893	6
<i>Αλληλεπίδραση με την ομάδα – Ένδειξη ενδιαφέροντος</i>	0,934	10
<i>Αρμονικό Πάθος</i>	0,759	7
<i>Εμμονικό Πάθος</i>	0,909	7

Παρατηρούμε πως για όλες τις έννοιες, καθώς και για τις υποομάδες αυτών, ο δείκτης αξιοπιστίας είναι  $\alpha > 0,7$ , γεγονός που σημαίνει πως έχουμε καλή αξιοπιστία και συνάφεια όλων των ερωτήσεων.

#### 10.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Σε αυτή την ενότητα θα μελετήσουμε τα περιγραφικά στοιχεία των εννοιών που μελετώνται, αφού έχει προηγηθεί η ομαδοποίηση των ερωτήσεων. Παρακάτω ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τα περιγραφικά στοιχεία της κάθε έννοιας ξεχωριστά.

Πίνακας 4: Περιγραφικά Στοιχεία Εννοιών

	N	Μέσος	Mode	T.A.	Εύρος	Min	Max
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	54	3,7027	3,71	0,57995	2,66	2,03	4,68
<i>Καινοτομία Προϊσταμένου</i>	54	4,2222	4,00	0,67059	2,50	2,50	5

<i>Ανταλλαγή Γνώσης</i>	54	3,6543	4,00	0,78498	3,67	1,33	5,00
<i>Πάθος Εργαζομένου</i>	54	3,0952	2,93	0,60211	3,21	1,36	4,57
<i>Απόδοση</i>	54	4,2169	4,00	0,44466	1,86	3,14	5
<i>Καινοτομία Εργαζομένου</i>	54	2,9506	3,00	0,65447	2,67	1,67	4,33
<i>Δημιουργικότητα Εργαζομένου</i>	54	3,1333	3,30	0,61858	2,70	1,70	4,40

Στον παραπάνω Πίνακα 4 δίνονται ο αριθμός του δείγματος, οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, το εύρος και η μέγιστη και ελάχιστη τιμή της κάθε έννοιας. Με βάση, λοιπόν, τον πίνακα αυτό βλέπουμε αρχικά ότι το δείγμα είναι N=54.

Όσον αφορά τους μέσους όρους παρατηρούμε πως για την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» ο μέσος όρος είναι περίπου 3,7, γεγονός που σημαίνει πως με βάση την κλίμακα likert όπου 1=Ποτέ και όπου 5=Πάντα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως οι προϊστάμενοί τους έχουν την συμπεριφορά ενός δυναμικού ηγέτη πολύ συχνά. Επίσης, σύμφωνα με τους μέσους όρους οι προϊστάμενοι επιδεικνύουν πολύ συχνά καινοτομική συμπεριφορά, καθώς ο μέσος όρος της έννοιας αυτής είναι περίπου 4,2 με βάση την κλίμακα likert όπου 4=Συνήθως και 5=Πάντα. Στη συνέχεια, παρατηρούμε πως ο μέσος όρος της «Ανταλλαγής Γνώσης» είναι περίπου 3,7 με βάση την πενταβάθμια κλίμακα likert όπου 1=Ποτέ και όπου 5=Πάντα, πράγμα που μας δείχνει πως οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν πως οι προϊστάμενοι τις περισσότερες φορές ενισχύουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ τους. Ακόμη, όσον αφορά τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι για τους ίδιους και για το «Πάθος» που επιδεικνύουν σχετικά με την εργασία τους ο μέσος όρος των απαντήσεών τους είναι στο 3,09 της πενταβάθμιας κλίμακας Likert με 1=Ποτέ και 5=Πάντα, δείχνοντας πως νιώθουν σε ένα μέτριο βαθμό πάθος για την εργασία τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των προϊσταμένων, οι εργαζόμενοι έχουν πολύ υψηλή «Απόδοση», καθώς ο μέσος όρος της έννοιας αυτής είναι στο 4,2 με βάση την κλίμακα likert όπου 1=Ποτέ και όπου 5=Πάντα. Ο πιο χαμηλός μέσος όρος συναντάται στις απαντήσεις για την «Καινοτομία του Εργαζομένου», όπου είναι 2,9 λίγο πιο κάτω από το μέσο στην πενταβάθμια κλίμακα likert όπου 1=Ποτέ και όπου 5=Πάντα, ενώ οι απαντήσεις

για την «Δημιουργικότητα των Εργαζομένων» έχουν μέσο όρο λίγο πάνω από το μέσο της πενταβάθμιας κλίμακας likert στο 3,1. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως ενώ οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή απόδοση και τείνουν να είναι δημιουργικοί, παρόλα αυτά δεν φτάνουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο καινοτομίας, σύμφωνα με τους προϊσταμένους.

Στην συνέχεια συναντάμε την επικρατούσα τιμή και τις τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση εννοιών. Η τυπική απόκλιση μας δείχνει κατά πόσο οι τιμές κατανέμονται γύρω από το μέσο όρο των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Παρατηρούμε πως την μεγαλύτερη τυπική απόκλιση την βλέπουμε στην ανταλλαγή γνώσης, ενώ την μικρότερη στην απόδοση.

Η επόμενη στήλη μας δείχνει το εύρος της κάθε έννοιας, δηλαδή την διαφορά της ελάχιστης με την μέγιστη τιμή για την κάθε έννοια. Τέλος, στις τελευταίες δύο στήλες εμφανίζονται οι ελάχιστες και οι μέγιστες αυτές τιμές.



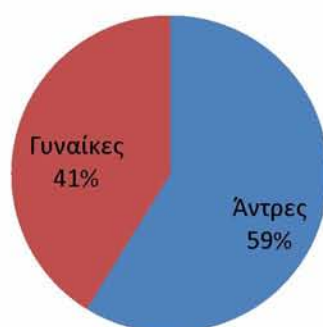
## 11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 11.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Παρακάτω ακολουθούν γραφήματα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων και των εργαζομένων.

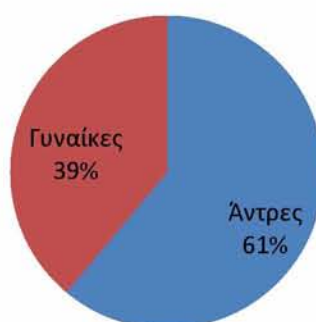
Γράφημα 1: Φύλο Προϊσταμένων

#### Φύλο Προϊσταμένων



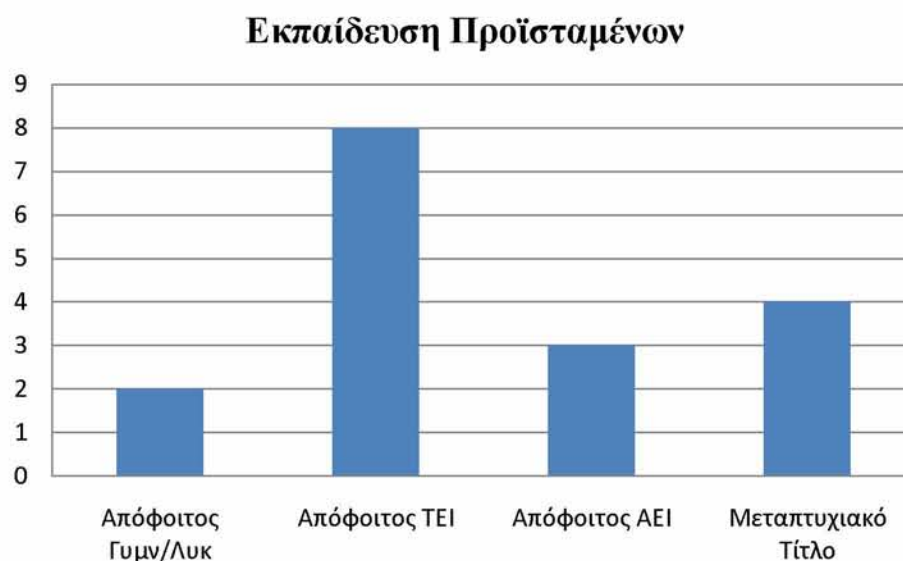
Γράφημα 2: Φύλο Εργαζομένων

#### Φύλο Εργαζομένων



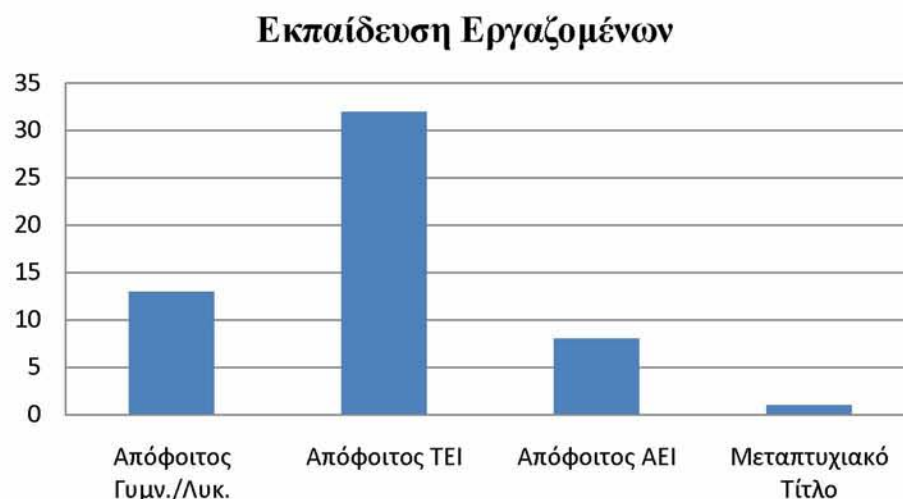
Όσον αφορά το φύλο τόσο του προϊσταμένου όσο και του εργαζομένου, παρατηρούμε πως και στις δύο περιπτώσεις οι άντρες να υπερισχύουν των γυναικών. Στους προϊσταμένους οι άντρες αποτελούν το 59% του δείγματος, ενώ στους εργαζομένους το 61%.

Γράφημα 3: Εκπαίδευση Προϊσταμένων



Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των προϊσταμένων, παρατηρούμε πως οι 15 από τους 17 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (88%) και ειδικότερα, οι 4 από αυτούς κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Γράφημα 4: Εκπαίδευση Εργαζομένων



Στην περίπτωση των εργαζομένων το 59%, δηλαδή οι 32 από τους 54, δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι τεχνολογικών ιδρυμάτων, ενώ μόλις ένας δήλωσε πως κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι λογικό, αν σκεφτούμε πως οι περισσότεροι απόφοιτοι από σχολές τουριστικών επαγγελμάτων προέρχονται από τα τεχνολογικά ιδρύματα, καθώς δεν υπάρχει αντίστοιχη σχολή σε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Γράφημα 5: Ηλικία Προϊσταμένων



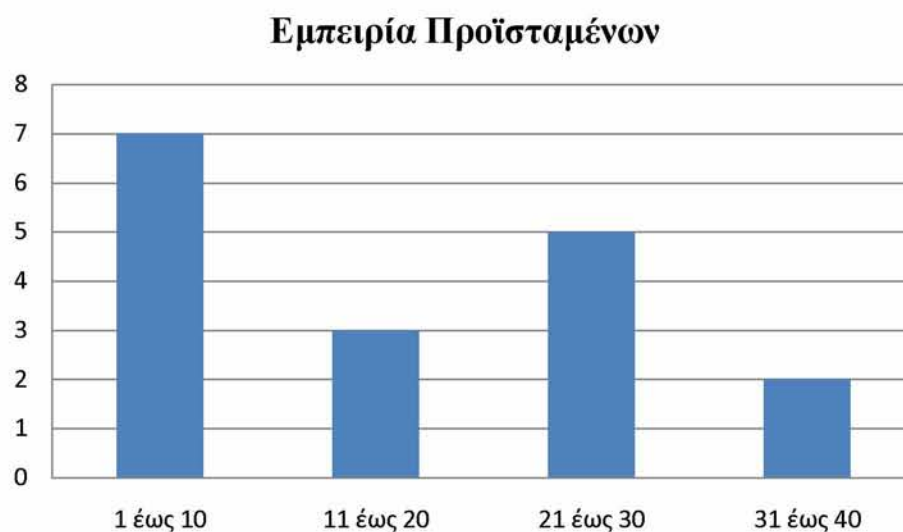
Αναφορικά με την ηλικία των προϊσταμένων, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 54 αθροιστικά (περίπου 76%), ενώ όπως είναι λογικό μόνο δύο από τους προϊσταμένους είναι μεταξύ 25 και 34.

Γράφημα 6: Ηλικία Εργαζομένων



Στους εργαζομένους μεγαλύτερη συχνότητα παρουσίασε η ηλικιακή ομάδα 25 έως 44 με ποσοστό περίπου 81%, που δηλώνει πως οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχετικά νέοι.

Γράφημα 7: Εμπειρία Προϊσταμένων



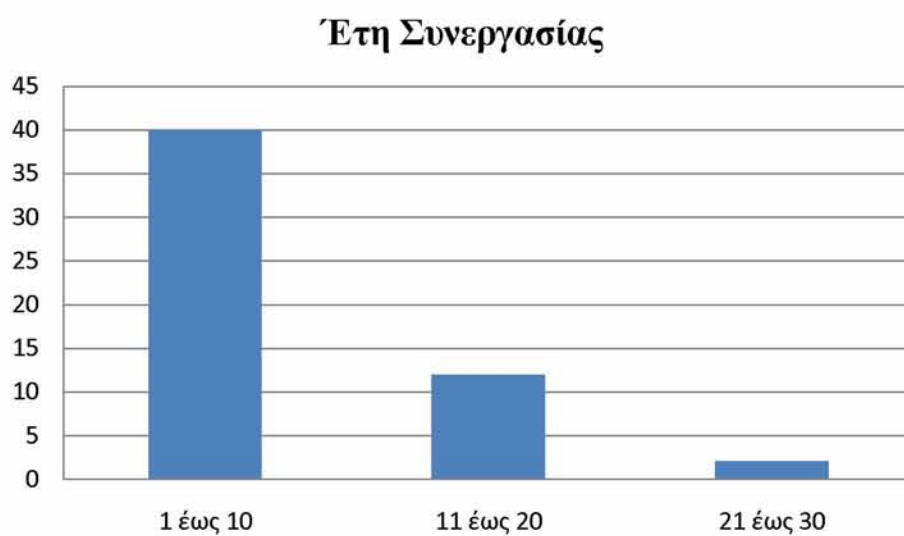
Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία των προϊσταμένων, οι συμμετέχοντες αποκάλυψαν πως η υψηλότερη εργασιακή τους εμπειρία σε έτη κυμαίνεται μεταξύ 1 έως 10 έτη με ποσοστό 35% και μεταξύ 21 έως 30 έτη.

Γράφημα 8: Εμπειρία Εργαζομένων



Για τους εργαζομένους όπως θα περίμενε κανείς, το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής εμπειρίας σημειώθηκε μεταξύ 1 έως 10 έτη με ποσοστό που έφτασε το 54%, ενώ μόλις 3 ήταν εκείνοι που είχαν εμπειρία μεγαλύτερη από 20 χρόνια.

Γράφημα 9: Έτη Συνεργασίας μεταξύ Προϊσταμένων και Εργαζομένων



Όσον αφορά τα έτη συνεργασίας μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (74,1%) βρίσκεται στην πρώτη κατηγορία, μεταξύ 1 και 10 έτη. Μόνο 2 εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους προϊστάμενούς τους για περισσότερα από 20 χρόνια.

## 11.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα εξετάσουμε την γραμμική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών.

Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταξύ των βασικών εννοιών

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ηγεσία Ενδυνάμωσης (1)</b>							
<b>Καινοτομία Προϊσταμένου (2)</b>	,609**						
<b>Ανταλλαγή Γνώσης (3)</b>	,753**	,680**					
<b>Πάθος Εργαζομένου (4)</b>	,387**	,160	,394**				
<b>Απόδοση (5)</b>	,481**	,161	,314*	,241			
<b>Καινοτομία Εργαζομένου (6)</b>	,428**	,151	,291*	,443**	,439**		
<b>Δημιουργικότητα Εργαζομένου(7)</b>	,455**	,202	,349**	,432**	,446**	,880**	

Pearson Correlation (N=54) / \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). / \*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Σε αυτήν την ενότητα θα αναλύσουμε τον παραπάνω Πίνακα Συσχετίσεων. Όπως παρατηρούμε δημιουργούνται αρκετές συσχετίσεις μεταξύ των περισσότερων εννοιών που εξετάζουμε. Με βάση τον πίνακα παρατηρούμε ότι όλες οι συσχετίσεις που δημιουργούνται είναι θετικές και ότι η έννοια που εμφανίζει τις λιγότερες συσχετίσεις είναι η «Καινοτομία του Προϊσταμένου».

Ας μελετήσουμε αναλυτικά, όμως, την κάθε έννοια. Ξεκινώντας με την έννοια της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» βλέπουμε ότι έχει θετικές συσχετίσεις με όλες τις υπόλοιπες έννοιες. Έχει θετική και ισχυρή συσχέτιση με την «Καινοτομία Προϊσταμένου» και με την «Ανταλλαγή Γνώσης», γεγονός που μας δείχνει πως εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» τότε θα αυξηθεί κατά 0,609 μονάδες και 0,753 μονάδες η «Καινοτομία Προϊσταμένου» και η «Ανταλλαγή Γνώσης» αντίστοιχα. Επίσης, έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με το «Πάθος

Εργαζομένου», την «Απόδοση», την «Καινοτομία Εργαζομένου» και την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου». Δηλαδή, αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» θα αυξηθεί κατά 0,387 μονάδες το «Πάθος Εργαζομένου», κατά 0,481 μονάδες η «Απόδοση», κατά 0,428 μονάδες η «Καινοτομία Εργαζομένου» και κατά 0,455 μονάδες η «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Αντίθετα με την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» που παρουσίασε συσχετίσεις με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές, παρατηρούμε πως η «Καινοτομία Προϊσταμένου» παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης», όπως προαναφέρθηκε, και με την «Ανταλλαγή Γνώσης», γεγονός που σημαίνει πως όταν η «Καινοτομία Προϊσταμένου» αυξάνεται κατά μία μονάδα, η «Ανταλλαγή Γνώσης» αυξάνεται κατά 0,680 μονάδες σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Όσον αφορά την «Ανταλλαγή Γνώσης», εκτός από την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» και την «Καινοτομία Προϊσταμένου» που προαναφέρθηκαν, παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με το «Πάθος Εργαζομένου» και την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% και μέτρια θετική συσχέτιση με την «Απόδοση» και την «Καινοτομία Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως αν η «Ανταλλαγή Γνώσης» αυξηθεί κατά 1 μονάδα, τότε θα αυξηθεί κατά 0,394 μονάδες το «Πάθος Εργαζομένου», κατά 0,349 η «Δημιουργικότητα Εργαζομένου», κατά 0,314 η «Απόδοση» και κατά 0,291 η «Καινοτομία Εργαζομένου».

Συνεχίζοντας, βλέπουμε πως το «Πάθος του Εργαζομένου» παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με την «Καινοτομία Εργαζομένου» και με την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Γεγονός που σημαίνει πως αν αυξηθεί το «Πάθος του Εργαζομένου» κατά 1 μονάδα τότε θα έχει σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί κατά 0,443 μονάδες και 0,432 μονάδες η «Καινοτομία» και η «Δημιουργικότητα» του εργαζομένου αντίστοιχα. Όπως παρατηρούμε, δεν προέκυψε καμία συσχέτιση, ούτε θετική ούτε αρνητική, μεταξύ της μεταβλητής «Πάθος Εργαζομένου» και της «Απόδοσης».

Ακόμη, παρατηρούμε πως η «Απόδοση» έχει επίσης θετική και μέτρια συσχέτιση με την «Καινοτομία Εργαζομένου» και με την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου», όπως και το «Πάθος Εργαζομένου». Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως

αν αυξηθεί κατά 1 μονάδα η «Απόδοση» θα αυξηθεί κατά 0,439 μονάδες η «Καινοτομία Εργαζομένου» και κατά 0,446 μονάδες η «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Τέλος, όπως ήταν αναμενόμενο προέκυψε η πιο ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ της «Καινοτομίας» και της «Δημιουργικότητας» του εργαζομένου σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Αν, δηλαδή, αυξηθεί κατά 1 μονάδα η «Καινοτομία», θα αυξηθεί κατά 0,880 μονάδες η «Δημιουργικότητα» του εργαζομένου.

Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταξύ των εννοιών και των υποομάδων της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» και του «Πάθους του Εργαζομένου»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Προϊστάμενος που καθοδηγεί με βάση το παράδειγμα (1)</i>											
<i>Συμμετοχικός Προϊστάμενος (2)</i>	,617**										
<i>Υποστηρικτικός Προϊστάμενος (3)</i>	,754**	,664**									
<i>Προϊστάμενος που Ενημερώνει (4)</i>	,462**	,601**	,664**								
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά(5)</i>	,694**	,770**	,782**	,672**							
<i>Αρμονικό Πάθος Εργαζομένου (6)</i>	,240	,362**	,311*	,359**	,371**						
<i>Εμμονικό Πάθος Εργαζομένου (7)</i>	,194	,285*	,295*	,429**	,200	,541**					
<i>Απόδοση (8)</i>	,408**	,380**	,484**	,447**	,368**	,345*	,122				
<i>Καινοτομία Εργαζομένου (9)</i>	,327*	,411**	,471**	,333*	,318*	,459**	,343*	,439**			
<i>Δημιουργικότητα Εργαζομένου(10)</i>	,377**	,412**	,500**	,337*	,344*	,454**	,332*	,446**	,880**		
<i>Ανταλλαγή Γνώσης (11)</i>	,677**	,612**	,688**	,542**	,701**	,316*	,370**	,314*	,291*	,349**	

Pearson Correlation (N=54) / \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). / \*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



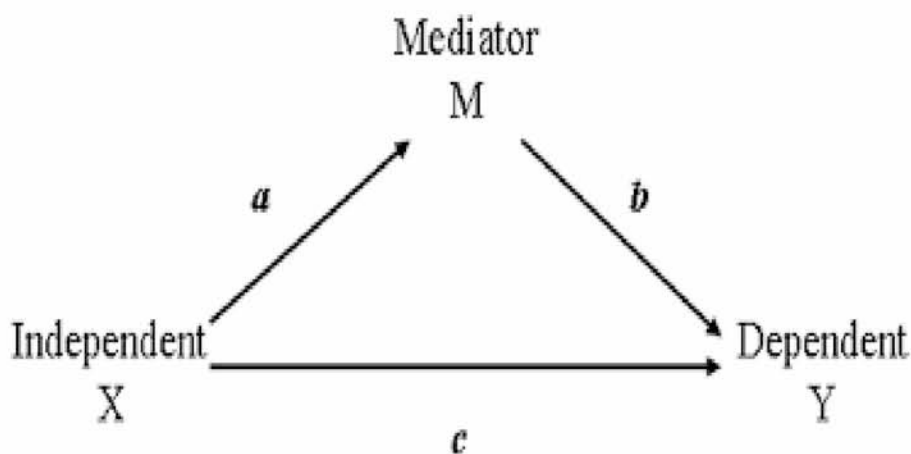
Στον Πίνακα Συσχετίσεων 6 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των εννοιών της «Απόδοσης», της «Καινοτομίας Εργαζομένου», της «Δημιουργικότητας Εργαζομένου» και της «Ανταλλαγής Γνώσης» με τις δύο υποομάδες της έννοιας «Πάθος», το «Εμμονικό Πάθος» και το «Αρμονικό Πάθος», καθώς και με τις πέντε υποομάδες της έννοιας «Ηγεσία Ενδυνάμωσης», τον «Προϊστάμενο που καθοδηγεί», τον «Συμμετοχικό Προϊστάμενο», τον «Υποστηρικτικό Προϊστάμενο», τον «Προϊστάμενο που Ενημερώνει» και τον «Προϊστάμενο που Αλληλεπιδρά».

Αρχικά, παρατηρούμε πως όλες οι υποομάδες της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» έχουν θετικές και κατά κύριο λόγο ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ τους σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Επίσης, οι πέντε υποομάδες εμφανίζουν θετικές συσχετίσεις και με τις τέσσερις έννοιες, την «Απόδοση», την «Καινοτομία Εργαζομένου», την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» και την «Ανταλλαγή Γνώσης» άλλοτε σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και άλλοτε σε επίπεδο 1%. Ακόμη, βλέπουμε από τον πίνακα πως οι τρεις υποομάδες της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης», ο «Συμμετοχικός Προϊστάμενος», ο «Υποστηρικτικός Προϊστάμενος» και ο «Προϊστάμενος που Ενημερώνει» έχουν θετική συσχέτιση με το «Αρμονικό Πάθος» και το «Εμμονικό Πάθος», ενώ δεν παρουσιάζεται καμία συσχέτιση μεταξύ του «Προϊσταμένου που καθοδηγεί» και των δύο υποομάδων του «Πάθους Εργαζομένου». Ο «Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά» εμφανίζει θετική και μέτρια συσχέτιση με το «Αρμονικό Πάθος» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ δεν εμφανίζει συσχέτιση με το «Εμμονικό Πάθος».

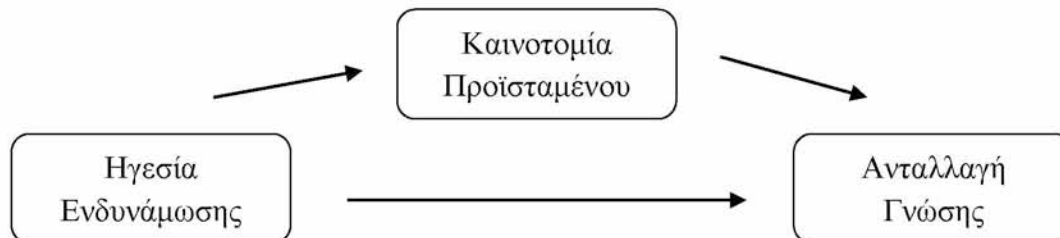
Με βάση τον πίνακα μπορούμε να δούμε πως το «Αρμονικό Πάθος» συσχετίζεται θετικά με τις έννοιες της «Απόδοσης», της «Ανταλλαγής Γνώσης», της «Καινοτομίας» και της «Δημιουργικότητας» του εργαζομένου. Αυτό σημαίνει πως αν το «Αρμονικό Πάθος» αυξηθεί κατά 1 μονάδα, τότε θα αυξηθεί κατά 0,345 μονάδες η «Απόδοση» και κατά 0,316 μονάδες η «Ανταλλαγή Γνώσης» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και κατά 0,459 μονάδες η «Καινοτομία Εργαζομένου» και 0,454 μονάδες η «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Τέλος, παρατηρούμε πως το «Εμμονικό Πάθος» δεν συσχετίζεται με την «Απόδοση», αλλά εμφανίζει θετικές συσχετίσεις με την «Καινοτομία» και την «Δημιουργικότητα» του εργαζομένου σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και με την «Ανταλλαγή Γνώσης» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

### 11.3 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Σε αυτή την ενότητα θα ακολουθήσουμε την διαδικασία της μεσολάβησης (mediation). Η μεσολάβηση υποδηλώνει μια κατάσταση όπου η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα με τη χρήση μίας τρίτης μεταβλητής - μεσολαβητή η οποία προκαλείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή και η ίδια προκαλεί την εξαρτημένη μεταβλητή. Δηλαδή αντί η  $X$  να προκαλέσει άμεσα την  $Y$ , η  $X$  προκαλεί τον μεσολαβητή  $M$  και η μεταβλητή  $M$  με τη σειρά της προκαλεί την  $Y$ . Η αιτιώδης σχέση μεταξύ  $X$  και  $Y$  σε αυτή την περίπτωση λέγεται ότι είναι έμμεση. Οι σχέσεις μεταξύ της ανεξάρτητης, της μεταβλητής που λειτουργεί ως μεσολαβητής και της εξαρτημένης μεταβλητής απεικονίζονται παρακάτω με τη μορφή διαγράμματος. Προκειμένου να δούμε τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και την επίδραση που έχει η μία στην άλλη τρέχαμε μία σειρά από παλινδρομήσεις, με την βοήθεια του εργαλείου Process του Andrew Hayes μέσα από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Μέσω της διαδικασίας του bootstrapping που γίνεται αυτόματα από το πρόγραμμα process το δείγμα μου που είναι  $N=54$  έγινε  $N=1000$ .



**H1:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην ανταλλαγή γνώσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η καινοτομία προϊσταμένου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και ανταλλαγής γνώσης.



Πίνακας 7: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου»

Outcome: Καινοτομία Προϊσταμένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6091	,3710	,2883	30,6652	1,0000	52,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,6146	,4765	3,3883	,0013		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,7042	,1272	5,5376	,0000		

Από τον Πίνακα 7 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης R ο οποίος ισούται με 0,6091. Κατόπιν, ο R-sq είναι περίπου ίσος με 37% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτομία Προϊσταμένου» και εξηγείται από την μεταβλητή «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 30,66 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 8: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου»

Outcome: Ανταλλαγή Γνώσης						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8033	,6452	,2272	46,3796	2,0000	51,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	-,7860	,4674	-1,6817	,0987		
<i>Καινοτομία Προϊσταμένου</i>	,4126	,1231	3,3515	,0015		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,7287	,1423	5,1200	,0000		

Στον Πίνακα 8 παρατηρούμε πως ο R ισούται με 0,8033 και ο R-sq με 65%. Ακόμη, το F ισούται με 46,37 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Επίσης, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου» είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,0015<0,05$ .

Πίνακας 9: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ «Ανταλλαγής Γνώσης» και «Ηγεσία Ενδυνάμωσης»

Outcome: Ανταλλαγή Γνώσης						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7531	,5671	,2719	68,1215	1,0000	52,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	-,1198	,4627	-,2590	,7967		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	1,0193	,1235	8,2536	,0000		

Από τον Πίνακα 9 βλέπουμε ότι  $R=0,7531$  και  $R-sq=57\%$ . Ακόμη, το F ισούται με 68,12. Το μοντέλο αυτό προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ανταλλαγή Γνώσης» και ανεξάρτητη την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης».

$$Y = -,1198 + 1,0193X$$

$$\text{Ανταλλαγή Γνώσης} = -,1198 + 1,0193 \times \text{Ηγεσία Ενδυνάμωσης}$$

Πίνακας 10: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Ανταλλαγή Γνώσης»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
1,0193	,1235	8,2536	,0000	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,7287	,1423	5,1200	,0000	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Καινοτομία Προϊσταμένου	,2905	,1013	,1368	,5358
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,2905	,1025	2,8337	,0046	

Στον Πίνακα 10 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Καινοτομία Προϊσταμένου» μεσολαβεί σε μεγάλο βαθμό στη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» και της μεταβλητής «Ανταλλαγή Γνώσης», καθώς υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,0046 < 0,01 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. **Η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται.**

**H2:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην δημιουργικότητα του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και δημιουργικότητας εργαζομένου.



Πίνακας 11: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

Outcome: Ανταλλαγή Γνώσης						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7531	,5671	,2719	68,1215	1,0000	52,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	-,1198	,4627	-,2590	,7967		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	1,0193	,1235	8,2536	,0000		

Από τον Πίνακα 11 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης R ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της «Ανταλλαγής Γνώσης» και της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» και ισούται με 0,7531. Κατόπιν, ο R-sq (προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης) είναι περίπου ίσος με 57% της διακύμανσης της μεταβλητής «Ανταλλαγή Γνώσης» και εξηγείται από την μεταβλητή «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 68,12 και το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 12 : Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4552	,2072	,3152	6,6659	2,0000	51,0000	,0027
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,3373	,4986	2,6821	,0098		

Ανταλλαγή Γνώσης	,0119	,1493	,0798	,9367
Ηγεσία Ενδυνάμωσης	,4733	,2021	2,3417	,0231

Από τον Πίνακα 12 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,4552. Κατόπιν, ο R-sq (προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης) είναι περίπου ίσος με 21%. Ακόμη, το F ισούται με 6,66 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Ωστόσο, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,93>0,05$ .

Πίνακας 13: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ «Δημιουργικότητας Εργαζομένου» και «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4551	,2071	,3092	13,5850	1,0000	52,0000	,0005
Model						
	coeff	se	t	p		
constant	1,3359	,4935	2,7070	,0092		
Ηγεσία Ενδυνάμωσης	,4854	,1317	3,6858	,0005		

Από τον Πίνακα 13 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,4551. Κατόπιν, ο R-sq (προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης) είναι περίπου ίσος με 21%. Ακόμη, το F ισούται με 13,58 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,0005<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» και ανεξάρτητη την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης».

$$Y = 1,3359 + 0,4854X$$

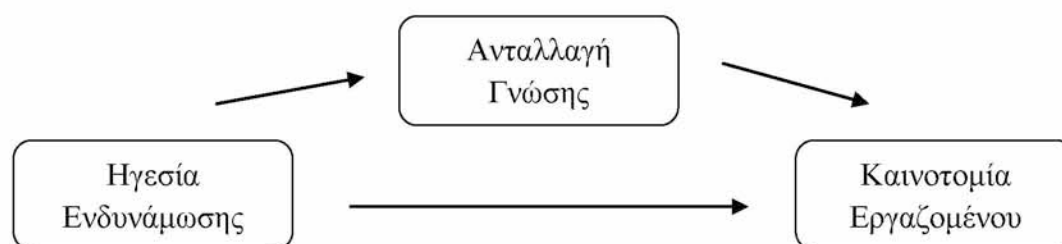
$$\text{Δημιουργικότητα Εργαζομένου} = 1,3359 + 0,4854x \text{ Ηγεσία Ενδυνάμωσης}$$

Πίνακας 14: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Δημιουργικότητα Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,4854	,1317	3,6858	,0005	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,4733	,2021	2,3417	,0231	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ανταλλαγή Γνώσης	,0121	,1520	-,3125	,2735
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,0121	,1533	,0792	,9369	

Στον Πίνακα 14 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» και της «Δημιουργικότητας Εργαζομένου», διότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,9369 > 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. **Η υπόθεση H2 δεν επιβεβαιώνεται.**

**H3:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην καινοτομία του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και καινοτομίας εργαζομένου.





Πίνακας 15: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

<b>Outcome: Ανταλλαγή Γνώσης</b>						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7531	,5671	,2719	68,1215	1,0000	52,0000	,0000
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	-,1198	,4627	-,2590	,7967		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	1,0193	,1235	8,2536	,0000		

Από τον Πίνακα 15 βλέπουμε ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης  $R=0,7531$ . Επίσης, ο  $R\text{-sq}$  είναι περίπου ίσος με 57% της διακύμανσης της μεταβλητής «Ανταλλαγή Γνώσης» και εξηγείται από την μεταβλητή «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το  $F$  ισούται με 68,12 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 16: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

<b>Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου</b>						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4308	,1856	,3625	5,8095	2,0000	51,0000	,0053
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,1547	,5347	2,1596	,0355		
<i>Ανταλλαγή Γνώσης</i>	-,0612	,1601	-,3822	,7039		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,5454	,2167	2,5164	,0150		

Από τον Πίνακα 16 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής  $R$  ισούται με 0,4308. Κατόπιν, ο  $R\text{-sq}$  είναι περίπου ίσος με 19%. Ακόμη, το  $F$  ισούται με 5,81 και προκύπτει ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0053<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Ωστόσο, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,70>0,05$ .

Πίνακας 17: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»

Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4280	,1832	,3566	11,6644	1,0000	52,0000	,0012
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,1621	,5300	2,1928	,0328		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,4830	,1414	3,4153	,0012		

Από τον Πίνακα 17 βλέπουμε ότι για το συγκεκριμένο μοντέλο  $R=0,4280$  και  $R\text{-sq}=18\%$ . Ακόμη, το  $F$  ισούται με 11,66 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,0012 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτομία Εργαζομένου» και ανεξάρτητη την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης».

$$Y = 1,1621 + 0,4830X$$

$$\text{Καινοτομία Εργαζομένου} = 1,1621 + 0,4830x \text{ Ηγεσία Ενδυνάμωσης}$$

Πίνακας 18: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Καινοτομία Εργαζομένου»

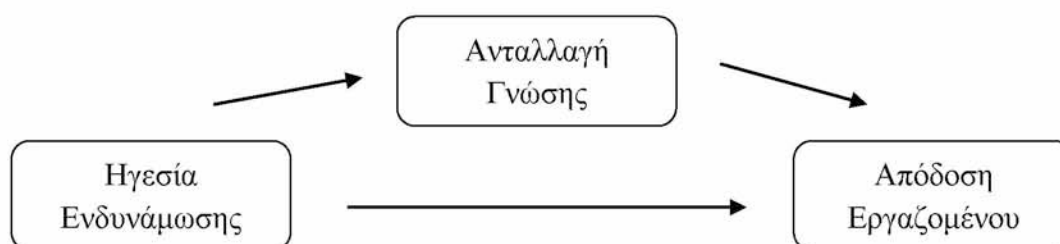
Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,4830	,1414	3,4153	0,0012	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,5454	,2167	2,5164	0,0150	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ανταλλαγή Γνώσης	-,0624	,1708	-,4347	,2406

Normal theory tests for indirect effect			
Effect	se	Z	p
-,0624	,1646	-,3791	,7046

Στον Πίνακα 18 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» και της μεταβλητής «Καινοτομία Εργαζομένου», διότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,7046 > 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

**Η υπόθεση H3 δεν επιβεβαιώνεται.**

**H4:** Η ηγεσία ενδυνάμωσης επιδρά θετικά στην απόδοση του εργαζομένου. Η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και απόδοσης εργαζομένου.



Πίνακας 19: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

Outcome: Ανταλλαγή Γνώσης						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7531	,5671	,2719	68,1215	1,0000	52,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p		
constant	-,1198	,4627	-,2590	,7967		
Ηγεσία Ενδυνάμωσης	1,0193	,1235	8,2536	,0000		

Από τον Πίνακα 19 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής R ισούται με 0,7531 και ο R-sq είναι περίπου ίσος με 57% της διακύμανσης της μεταβλητής «Ανταλλαγή Γνώσης» και εξηγείται από την μεταβλητή «Ηγεσία Ενδυνάμωσης» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 68,12 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 20: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης»

Outcome: Απόδοση Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4861	,2363	,1569	7,8883	2,0000	51,0000	0,0010
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,8450	,3518	8.0872	,0000		
<i>Ανταλλαγή Γνώσης</i>	-,0625	,1054	-,5936	,5554		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,4322	,1426	3,0310	,0038		

Από τον Πίνακα 20 βλέπουμε ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R είναι 0,4861. Επίσης, ο R-sq είναι περίπου 24% και το F ισούται με 7,88. Το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,001<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Ωστόσο, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,55>0,05$ .

Πίνακας 21: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Απόδοσης Εργαζομένου» και της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης»

Outcome: Απόδοση Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4806	,2310	,1550	15,6187	1,0000	52,0000	,0002
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,8525	,3494	8,1647	,0000		
<i>Ηγεσία Ενδυνάμωσης</i>	,3685	,0932	3,9521	,0002		

Στον Πίνακα 21 παρατηρούμε πως ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,4806 και ο προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης R-sq είναι περίπου 23%. Ακόμη, το F ισούται με 15,62 και βλέπουμε ότι το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό καθώς  $p=0,0002 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Απόδοση Εργαζομένου» και ανεξάρτητη την «Ηγεσία Ενδυνάμωσης».

$$Y = 2,8525 + 0,3685X$$

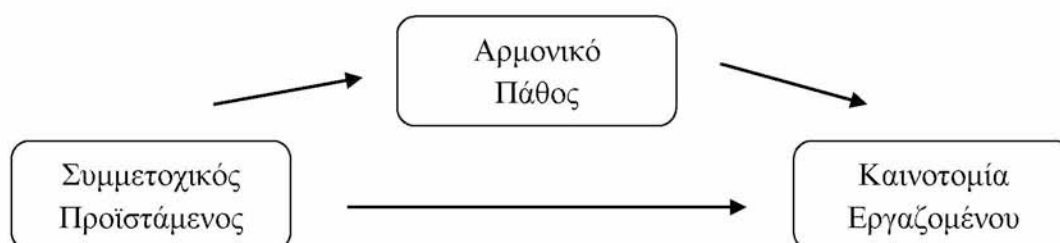
$$\text{Απόδοση Εργαζομένου} = 2,8525 + 0,3685 \times \text{Ηγεσία Ενδυνάμωσης}$$

Πίνακας 22: Η συνολική επίδραση της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» στην «Απόδοση Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,3685	,0932	3,9521	,0002	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,4322	,1426	3,0310	,0038	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ανταλλαγή Γνώσης	-,0637	,1162	-,3003	,1484
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
-,0637	,1085	-,5878	,5567	

Στον Πίνακα 22 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Ανταλλαγή Γνώσης» δεν μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της «Ηγεσίας Ενδυνάμωσης» και της «Απόδοσης Εργαζομένου», διότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,5567 > 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. **Η υπόθεση H4 δεν επιβεβαιώνεται.**

**H5:** Ο προϊστάμενος που είναι συμμετοχικός επιδρά θετικά στην καινοτομία του εργαζομένου. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του συμμετοχικού προϊστάμενου και της καινοτομίας του εργαζομένου.



Πίνακας 23: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Αρμονικό Πάθος						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3615	,1307	,2733	7,8184	1,0000	52,0000	,0072
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,0026	,4943	4,0514	,0002		
<i>Συμμετοχικός Προϊστάμενος</i>	,3881	,1388	2,7961	,0072		

Από τον Πίνακα 23 παρατηρούμε για το συγκεκριμένο μοντέλο τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης R ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ του «Αρμονικού Πάθους» και του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου» και ισούται με 0,3615. Επίσης, ο προσαρμοσμένος συντελεστής R-sq είναι περίπου ίσος με 13% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και εξηγείται από την μεταβλητή «Συμμετοχικός Προϊστάμενος» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 7,81 και το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0072 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 24: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5289	,2797	,3206	9,9016	2,0000	51,0000	,0002
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	,2762	,6141	,4498	,6548		
<i>Αρμονικό Πάθος</i>	,4211	,1502	2,8035	,0071		
<i>Συμμετοχικός Προϊστάμενος</i>	,3561	,1612	2,2087	,0317		

Από τον Πίνακα 24 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,5289 και ο R-sq με 28%. Ακόμη, το F ισούται με 9,90 και το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό καθώς  $p=0,0002<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Επίσης, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,007<0,05$ .

Πίνακας 25: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου»

Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4107	,1687	,3629	10,5516	1,0000	52,0000	,0020
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,1195	,5696	1,9653	,0547		
<i>Συμμετοχικός Προϊστάμενος</i>	,5195	,1599	3,2483	,0020		

Από τον Πίνακα 25 βλέπουμε ότι για το συγκεκριμένο μοντέλο ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R είναι 0,4107 και ο R-sq είναι περίπου ίσος με 17%. Ακόμη, το F ισούται με 10,55 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,002<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτομία Εργαζομένου» και ανεξάρτητη την μεταβλητή «Συμμετοχικός Προϊστάμενος».

$$Y = 1,1195 + 0,5195X$$

$$\text{Καινοτομία Εργαζομένου} = 1,1195 + 0,5195 \times \text{Συμμετοχικός Προϊστάμενος}$$

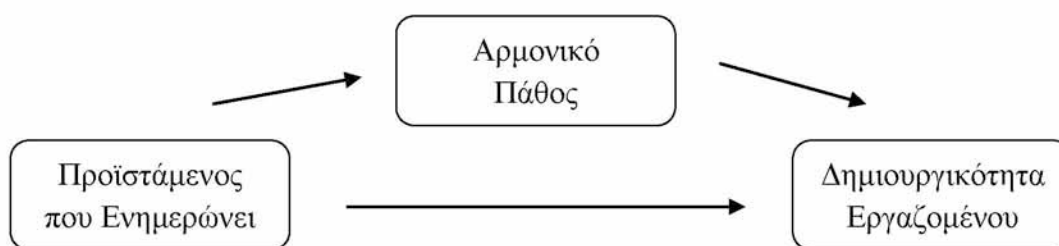
Πίνακας 26: Η συνολική επίδραση του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου» στην «Καινοτομία Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,5195	,1599	3,2483	,0020	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,3561	,1612	2,2087	,0317	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Αρμονικό Πάθος	,1634	,0908	,0230	,3755
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,1634	,0851	1,9195	,0459	

Στον Πίνακα 26 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του «Συμμετοχικού Προϊσταμένου» και της «Καινοτομίας Εργαζομένου», καθώς υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,0459 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Συνεπώς, **η υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται.**

**H6:** Ο προϊστάμενος που πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους επιδρά θετικά στην δημιουργικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που πληροφορεί και ενημερώνει και της δημιουργικότητας του εργαζομένου.





Πίνακας 27: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Αρμονικό Πάθος						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3591	,1290	,2738	7,6988	1,0000	52,0000	,0077
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,4435	,3416	7,1541	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Ενημερώνει</i>	,2794	,1007	2,7747	,0077		

Στον παραπάνω Πίνακα 27 βλέπουμε ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ του «Αρμονικού Πάθους» και της μεταβλητής «Προϊστάμενος που Ενημερώνει» ισούται με 0,3591. Κατόπιν, ο R-sq (προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης) είναι περίπου ίσος με 13% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και εξηγείται από την μεταβλητή «Προϊστάμενος που Ενημερώνει» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 7,69 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0077 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 28: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4904	,2405	,3020	8,0745	2,0000	51,0000	,0009
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,1257	,5053	2,2279	,0303		

Αρμονικό Πάθος	,4257	,1456	2,9228	,0052
Προϊστάμενος που Ενημερώνει	,1727	,1133	1,5244	,1336

Από τον Πίνακα 28 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,4904. Ακόμη, ο R-sq είναι περίπου ίσος με 24% και το F ισούται με 8,07. Το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0009<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Επίσης, παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» είναι στατιστικά σημαντική αφού  $p=0,0052<0,05$ .

Πίνακας 29: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Δημιουργικότητας Εργαζομένου» και του «Προϊστάμενου που Ενημερώνει»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3366	,1133	,3458	6,6428	1,0000	52,0000	,0128
Model						
	coeff	se	t	p		
constant	2,1658	,3838	5,6426	,0000		
Προϊστάμενος που Ενημερώνει	,2916	,1131	2,5774	,0128		

Από τον Πίνακα 29 παρατηρούμε πως  $R=0,3366$ ,  $R\text{-sq}=11\%$  και  $F=6,64$ . Το μοντέλο δεν προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0128>0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η πιθανή εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» και ανεξάρτητη τον «Προϊστάμενος που Ενημερώνει».

$$Y = 2,1658 + 0,2916X$$

Δημιουργικότητα Εργαζομένου =  $2,1658 + 0,2916x$  Προϊστάμενος που Ενημερώνει

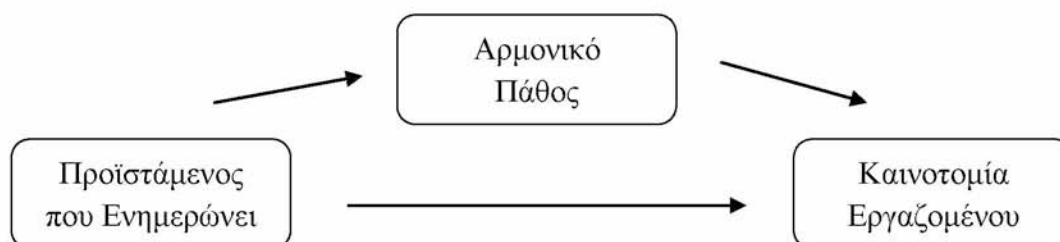
Πίνακας 30: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει» στην «Δημιουργικότητα Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,2916	,1131	2,5774	0,128	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,1727	,1133	1,5244	,1336	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Αρμονικό Πάθος	,1189	,0650	,0220	,2896
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,1189	,0609	1,9531	,0508	

Στον Πίνακα 30 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» δεν μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Προϊστάμενος που Ενημερώνει» και της μεταβλητής «Δημιουργικότητα Εργαζομένου», διότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,0508 > 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

**Η υπόθεση H6 δεν επιβεβαιώνεται.**

**H7:** Ο προϊστάμενος που πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους επιδρά θετικά στην καινοτομικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που πληροφορεί και ενημερώνει και της καινοτομίας του εργαζομένου.



Πίνακας 31: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Αρμονικό Πάθος						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3591	,1290	,2738	7,6988	1,0000	52,0000	,0077
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,4435	,3416	7,1541	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Ενημερώνει</i>	,2794	,1007	2,7747	,0077		

Από τον Πίνακα 30 βλέπουμε πως για το συγκεκριμένο μοντέλο ο συντελεστής R, ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και της μεταβλητής «Προϊστάμενος που Ενημερώνει», ισούται με 0,3591. Επιπλέον, ο συντελεστής R-sq είναι περίπου ίσος με 13% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και εξηγείται από την μεταβλητή «Προϊστάμενος που Ενημερώνει» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 7,69 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0077<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 32: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4930	,2431	,3369	8,1896	2,0000	51,0000	,0008
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	,8161	,5337	1,5292	,1324		
<i>Αρμονικό Πάθος</i>	,4596	,1538	2,9876	,0043		
<i>Προϊστάμενος που Ενημερώνει</i>	,1765	,1197	1,4751	,1463		

Από τον Πίνακα 32 παρατηρούμε πως ο συντελεστής R ισούται με 0,4930 και ο συντελεστής R-sq με 24%. Ακόμη, το F ισούται με 8,18 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,0008<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 33: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει»

<b>Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου</b>						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3326	,1106	,3883	6,4678	1,0000	52,0000	,0140
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,9390	,4067	4,7676	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Ενημερώνει</i>	,3049	,1199	2,5432	,0140		

Από τον Πίνακα 33 βλέπουμε για το συγκεκριμένο μοντέλο ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,3326 και ο R-sq με 11%. Ακόμη, το F ισούται με 6,46 και το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,014 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτομία Εργαζομένου» και ανεξάρτητη την μεταβλητή «Προϊστάμενος που Ενημερώνει».

$$Y = 1,9390 + 0,3049X$$

$$\text{Καινοτομία Εργαζομένου} = 1,9390 + 0,3049 \times \text{Προϊστάμενος που Ενημερώνει}$$

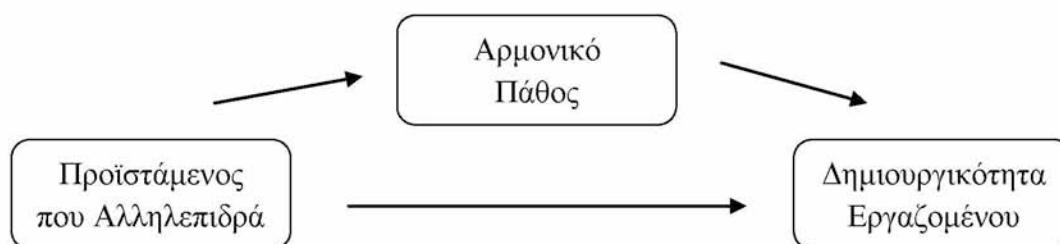
Πίνακας 34: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Ενημερώνει» στην «Καινοτομία του Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,3049	,1199	2,5432	,0140	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,1765	,1197	1,4751	,1463	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Αρμονικό Πάθος	,1284	,0685	,0295	,2992

Normal theory tests for indirect effect			
Effect	se	Z	p
,1284	,0650	1,9746	,0483

Στον Πίνακα 34 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ του «Ηγέτη που ενημερώνει» και της «Καινοτομίας του Εργαζομένου», καθώς υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p=0,0483 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. **Η υπόθεση H7 επιβεβαιώνεται.**

**H8:** Ο προϊστάμενος που αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του επιδρά θετικά στην δημιουργικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που αλληλεπιδρά και της δημιουργικότητας του εργαζομένου.



Πίνακας 35: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Αρμονικό Πάθος						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3706	,1374	,2712	8,2816	1,0000	52,0000	,0058
Model						
	coeff	se	t	p		
constant	2,3959	,3459	6,9258	,0000		
Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά	,2722	,0946	2,8778	,0058		

Στον Πίνακα 35 βλέπουμε πως ο συντελεστή γραμμικής συσχέτισης R, ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ του «Αρμονικού Πάθους» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά», είναι ίσος με 0,3706. Κατόπιν, ο R-sq είναι περίπου ίσος με 14% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και

εξηγείται από την μεταβλητή «Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Τέλος, το F είναι ίσο με 8,28 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,005<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 36: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4918	,2419	,3015	8,1350	2,0000	51,0000	,0009
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,1162	,5057	2,2071	,0318		
<i>Αρμονικό Πάθος</i>	,4211	,1462	2,8799	,0058		
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά</i>	,1670	,1074	1,5556	,1260		

Στον Πίνακα 36 παρατηρούμε πως  $R=0,4918$ ,  $R\text{-sq}=24\%$  και  $F=8,13$ . Το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,000<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 37: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Δημιουργικότητας του Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά»

Outcome: Δημιουργικότητα Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3443	,1186	,3438	6,9947	1,0000	52,0000	,0108
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,1251	,3895	5,4560	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά</i>	,2817	,1065	2,6448	,0108		

Στον Πίνακα 37 βλέπουμε ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R είναι ίσος με 0,3443 και ο R-sq με 12%. Ακόμη, το F ισούται με 6,99 και το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0108<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Δημιουργικότητα Εργαζομένου» και ανεξάρτητη τον «Προϊστάμενο που αλληλεπιδρά».

$$Y = 2,1251 + 0,2817X$$

Δημιουργικότητα Εργαζομένου = 2,1251 + 0,2817x Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά

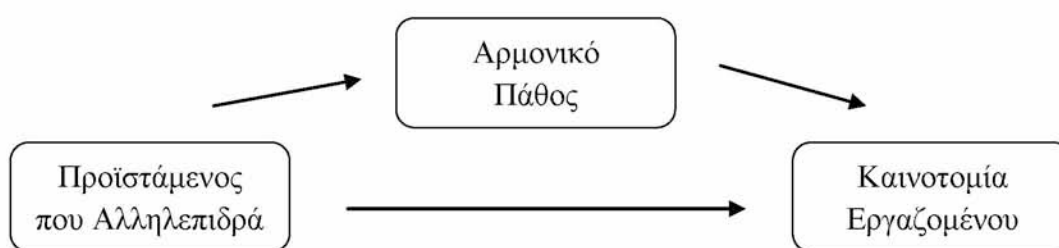
Πίνακας 38: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά» στην «Δημιουργικότητα του Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,4854	,1317	3,6858	,0005	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,1670	,1074	1,5556	,1260	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Αρμονικό Πάθος	,1146	,0568	,0305	,2523
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,1146	,0580	1,9769	,0481	

Στον Πίνακα 38 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά» και της μεταβλητής «Δημιουργικότητα Εργαζομένου», διότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,0481 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. **Οπότε, η υπόθεση H8 επιβεβαιώνεται.**

**H9:** Ο προϊστάμενος που αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του επιδρά θετικά στην καινοτομικότητά τους. Το αρμονικό πάθος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του προϊσταμένου που αλληλεπιδρά και της καινοτομίας του εργαζομένου.





Πίνακας 39: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Αρμονικό Πάθος						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3706	,1374	,2712	8,2816	1,0000	52,0000	,0058
Model						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	2,3959	,3459	6,9258	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά</i>	,2722	,0946	2,8778	,0058		

Στον Πίνακα 39 μπορούμε να δούμε πως ο συντελεστής R ο οποίος δηλώνει την συσχέτιση μεταξύ του «Αρμονικού Πάθους» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά» είναι ίσος με 0,3706 και ο R-sq είναι περίπου ίσος με 14% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αρμονικό Πάθος» και εξηγείται από την μεταβλητή «Προϊστάμενος που αλληλεπιδρά» σε σύνολο 54 ερωτηματολογίων. Ακόμη, το F ισούται με 8,28 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,0058 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 40: Παλινδρόμηση με μεσολαβητή την μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος»

Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4860	,2362	,3400	7,8851	2,0000	51,0000	,0010

<b>Model</b>				
	coeff	se	t	p
<i>constant</i>	,8481	,5371	1,5792	,1205
<i>Αρμονικό Πάθος</i>	,4661	,1553	3,0018	,0041
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά</i>	,1485	,1140	1,3020	,1988

Από τον Πίνακα 40 βλέπουμε ότι για το συγκεκριμένο μοντέλο ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης R ισούται με 0,4552, ο R-sq περίπου με 24% και το F με 7,88. Το μοντέλο προκύπτει στατιστικά σημαντικό διότι  $p=0,001<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 41: Γραμμική Παλινδρόμηση μεταξύ της «Καινοτομίας του Εργαζομένου» και του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά»

<b>Outcome: Καινοτομία Εργαζομένου</b>						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3182	,1012	,3924	5,8569	1,0000	52,0000	,0190
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p		
<i>constant</i>	1,9649	,4161	4,7219	,0000		
<i>Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά</i>	,2754	,1138	2,4201	,0190		

Από τον Πίνακα 41 παρατηρούμε πως ο συντελεστής R ισούται με 0,3182 και ο R-sq είναι περίπου ίσος με 10%. Ακόμη, το F ισούται με 5,85 και προκύπτει στατιστικά σημαντικό το μοντέλο διότι  $p=0,019<0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει και η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτομία Εργαζομένου» και ανεξάρτητη τον «Προϊστάμενο που Αλληλεπιδρά».

$$Y = 1,9649 + 0,2754X$$

Καινοτομία Εργαζομένου = 1,9649 + 0,2754x Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά

Πίνακας 42: Η συνολική επίδραση του «Προϊσταμένου που Αλληλεπιδρά» στην «Καινοτομία του Εργαζομένου»

Total effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,2754	,1138	2,4201	,0190	
Direct effect of X on Y				
Effect	SE	t	p	
,1485	,1140	1,3020	,1988	
Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Αρμονικό Πάθος	,1269	,0632	,0368	,3067
Normal theory tests for indirect effect				
Effect	se	Z	p	
,1269	,0628	2,0198	,0434	

Στον Πίνακα 42 παρατηρούμε πως η μεταβλητή «Αρμονικό Πάθος» μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Προϊστάμενος που Αλληλεπιδρά» και της μεταβλητής «Καινοτομία Εργαζομένου», καθώς βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p = 0,0434 < 0,05$  σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Συνεπώς, *η υπόθεση H9 επιβεβαιώνεται.*

## 12 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η κατανόηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων θα βοηθήσει τους οργανισμούς και τους προϊσταμένους να βελτιώσουν την απόδοση και να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αλλαγές που πραγματοποιούνται με γρήγορους ρυθμούς. Όπως αποδείχτηκε και από την έρευνα, υπάρχει δυναμική σχέση μεταξύ του προϊσταμένου και του οργανισμού και πολλές φορές οι διαφορετικές στρατηγικές που ακολουθεί ένας οργανισμός απαιτούν αλλαγή και στην συμπεριφορά του προϊσταμένου, όπως και αντίστροφα η αλλαγή στην διοίκηση μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της στρατηγικής του οργανισμού.

Οι αλλαγές που προκλήθηκαν στο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω του ανταγωνισμού, της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και η σταδιακή μετάβαση σε μια οικονομία που έχει στραφεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην παροχή υπηρεσιών, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με την διαχείριση της εργασίας και των εργαζομένων. Όλη αυτή η διαδικασία αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων των εργαζομένων και μειώνει τις καταστάσεις που ενισχύουν το αίσθημα της αδυναμίας. Η ενδυνάμωση αυτή μπορεί να ωφελήσει τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση. Όπως παρατηρήθηκε, οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι διαφοροποιούνται από τους άλλους προϊσταμένους μέσω κάποιων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επιδεικνύουν. Ο τρόπος με τον οποίο ασκούνται αυτές οι δεξιότητες δεν είναι προκαθορισμένος αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του κάθε προϊσταμένου. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι, όπως είδαμε και από τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων.

Η δημιουργικότητα επιχειρεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας και αποτελεί ένα βασικό συστατικό της ανθρώπινης κατάστασης. Κάτω από ευνοϊκές συνθήκες, η δημιουργικότητα είναι ικανή να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να την αποκτήσουν, ενώ προηγουμένως δεν είχαν την προδιάθεση να είναι δημιουργικοί. Άλλωστε, όπως, αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να παραχθούν από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση εργασίας και σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού. Επίσης, οι εργαζόμενοι αναμένεται να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα

δημιουργικότητας, όταν οι συνεργάτες τους καλλιεργούν μία υποστηρικτική και ενθαρρυντική συμπεριφορά, η οποία ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση. Υπάρχει πολύ σημαντική συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικότητας των εργαζομένων και της υποστήριξης από τους προϊστάμενους. Οι προϊστάμενοι καλούνται να διασφαλίσουν πως η διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος, το κλίμα, η κουλτούρα, καθώς και οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων όπως οι ανταμοιβές, οι πόροι, οι στόχοι και οι αναμενόμενες αξιολογήσεις, είναι τέτοια ώστε να επιφέρουν δημιουργικά αποτελέσματα. Ακόμη, η δημιουργικότητα μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτή ως ένα πρώτο βήμα που είναι απαραίτητο για να ακολουθήσει η καινοτομία. Η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι ένα μέσο για τη δημιουργία αλλαγών μέσα σε έναν οργανισμό, εξασφαλίζοντας προσαρμοστική συμπεριφορά, στοχεύοντας στην αλλαγή μέσα σε αυτόν, ώστε να διατηρεί ή να βελτιώνει το επίπεδο της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του. Οι προϊστάμενοι παίζουν σπουδαίο ρόλο στην προώθηση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων της καινοτομίας μέσα στους οργανισμούς και χρησιμεύουν τόσο ως συμπεριφορικά πρότυπα για καινοτόμες ιδέες, όσο και ως ένα σημαντικό μέσο για την ενίσχυση της καινοτομικής συμπεριφοράς από τους υφισταμένους τους, ώστε να αλλάξει η στάση των τελευταίων. Με βάση, λοιπόν, τα αποτελέσματα της έρευνας είδαμε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της απόδοσης των εργαζομένων και πως όταν οι προϊστάμενοι προσπαθούν να ενδυναμώσουν τους υφισταμένους και υποστηρίζουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία τότε θα υπάρχει και υψηλότερη απόδοση από τους τελευταίους.

Επίσης, όταν οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν το προσωπικό να δοκιμάσει καινοτόμες ιδέες και να ασχοληθεί με οργανωτικά θέματα, το προσωπικό θα εμπιστεύεται τη διοίκηση περισσότερο και θα αναπτύξει θετική στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσεων. Όταν μέσα σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι ασχολούνται και ανησυχούν περισσότερο για το προσωπικό τους συμφέρον και υπάρχει χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και ηθικής, η ανταλλαγή γνώσης δεν μπορεί να επιτευχθεί. Τα άτομα με υψηλά ποσοστά σε εμπειρία τείνουν να έχουν ένα υψηλό επίπεδο περιέργειας που διεγείρει το ενδιαφέρον τους να αναζητήσουν νέες ιδέες και οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία είναι πιο πιθανό να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να διατηρήσουν θετική στάση απέναντι στην ανταλλαγή γνώσης.

Μαζί με άλλες συναισθηματικές διαστάσεις, το πάθος είναι στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο, η έρευνα για το επιχειρηματικό πάθος έχει περιοριστεί λόγω της έλλειψης μέσων που θα μπορούσαν να μεταφράσουν τις θεωρίες σε μοντέλα που θα αντικατοπτρίζουν την ειδική φύση και το πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, καθώς και τις στρατηγικές και τα εργαλεία που θα είναι μεθοδολογικά σωστά. Το εμμονικό πάθος ελέγχει το άτομο και γι' αυτό το λόγο πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα όταν το άτομο παρεμποδίζεται από το να πραγματοποιήσει την δραστηριότητα που του προκαλεί το πάθος. Η εσωτερική πίεση που νιώθει το άτομο για να πραγματοποιήσει την δραστηριότητα που του προκαλεί το εμμονικό πάθος είναι τόσο μεγάλη που μπορεί να του αποσπά την προσοχή από άλλες δραστηριότητες και να του δημιουργεί αναστάτωση και εκνευρισμό. Αντίθετα, όταν το άτομο διακατέχεται από αρμονικό πάθος έχει τον έλεγχο της δραστηριότητας και είναι σε θέση να αποφασίσει πότε και για πόσο θα την πραγματοποιήσει, με αποτέλεσμα να μπορεί να συμμετάσχει και σε άλλες, να νιώθει πιο πλήρης και όλες οι πτυχές της ζωής του να συνδυάζονται αρμονικά προκαλώντας θετικά συναισθήματα. Όπως είδαμε και από την έρευνά μας το αρμονικό πάθος είναι αυτό που μπορεί να εξηγήσει την θετική επίδραση που έχει η ηγεσία ενδυνάμωσης στην καινοτομία και την δημιουργικότητα των εργαζομένων. Επίσης, το αρμονικό πάθος έχει πιο ισχυρές συσχετίσεις σε σχέση με το εμμονικό πάθος με τις έννοιες της ηγεσίας ενδυνάμωσης, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της απόδοσης και της ανταλλαγής γνώσης.

Τέλος, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί πως πράγματι ορισμένα ξενοδοχεία διατηρούν ακόμη την παραδοσιακή προσέγγιση για τη διαχείριση των εργαζομένων τους και παρέχουν μία περιορισμένη εκπαίδευση. Ωστόσο όμως με βάση τις μελέτες που έχουν γίνει στην σχετική βιβλιογραφία, έχει προκύψει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της μεγαλύτερης υποστήριξης από την διοίκηση πλέον για συνεργασία σε κάθε επίπεδο, μέσα από ομάδες εργασίας ενθαρρύνοντας έτσι την ανταλλαγή γνώσης και ενισχύοντας την καινοτομία. Ακόμη το ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας που υιοθετείται προσδίδει καθοδήγηση, έμπνευση και δημιουργικότητα, διευκολύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί και θα εφαρμοστεί η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η ανταλλαγή γνώσης.

### 13 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Αν και η παρούσα εργασία μας οδήγησε σε χρήσιμα αποτελέσματα δεν έλειψαν κάποιοι περιορισμοί, οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν. Πιο συγκεκριμένα ο χρονικός και γεωγραφικός περιορισμός. Η έρευνα εκπονήθηκε σε συγκεκριμένα ξενοδοχεία της Περιφέρειας Θεσσαλίας, με αποτέλεσμα το δείγμα να παρουσιάσει τοπικό χαρακτήρα, ενώ επίσης τα χρονικά περιθώρια της διανομής και της συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν μικρά. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι των ξενοδοχείων ήταν συνεργάσιμοι και πρόθυμοι για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ωστόσο όμως ο βασικότερος περιορισμός της έρευνας αποτελεί το μέγεθος του συγκεντρωμένου δείγματος, το οποίο είναι μικρό. Το γεγονός αυτό δεν επιτρέπει στα δεδομένα της έρευνάς μας να κατανέμονται κανονικά, οπότε δεν μπορούμε να έχουμε την ασφαλή και βέβαιη εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Ακόμη, πιθανή δυσκολία διάκρισης των εννοιών της καινοτομίας και της δημιουργικότητας από τους ερωτηθέντες, δεδομένης της τάσης που παρατηρείται να ταυτίζονται συχνά οι δύο όροι ίσως να οδήγησε σε λανθασμένες απαντήσεις. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους υπαλλήλους των ξενοδοχείων προς συμπλήρωση ήταν αρκετά μεγάλο σε έκταση, αποτελούσε εμπόδιο δεδομένου του χρόνου που απαιτούσε για να ολοκληρωθούν όλες οι απαντήσεις. Τέλος, στο ερωτηματολόγιο της έρευνας δεν υπήρχε κάποιο ερώτημα ανοιχτού περιεχομένου που να έδινε την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να παραθέσουν ορισμένα σχόλια, διευκολύνοντας πιθανό περισσότερο την διεξαγωγή της έρευνας.

## 14 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Αναφορικά με τις μελλοντικές προεκτάσεις αρχικά προτείνεται η πραγματοποίηση μιας ευρύτερης σε γεωγραφικό επίπεδο έρευνας σε πανελλαδική εμβέλεια. Ακόμη μια πιθανή μεταγενέστερη επαναλαμβανόμενη έρευνα που θα εξασφάλιζε μεγαλύτερο δείγμα ξενοδοχειακών υπαλλήλων, θα επηρέαζε διαφορετικά τα αποτελέσματα, παρουσιάζοντας ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις εξεταζόμενες έννοιες. Η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαίωσε σε ορισμένα σημεία άλλες διεθνείς έρευνες που ασχολήθηκαν με τις εξεταζόμενες έννοιες, ωστόσο σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην καινοτομία του ηγέτη-προϊσταμένου.



## 15 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ahearn, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005) 'To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance', *Journal of Applied Psychology*, 90: 945–955

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996) 'Assessing the work environment for creativity', *Academy of Management Journal*, 39: 1154–1184

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. and Kramer, S. J. (2004) 'Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support', *Leadership Quarterly*, 15: 5–32

Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. and Drasgow, F. (2000) 'The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors', *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249–269

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000) 'Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas', *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73: 265–85

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1997) *Replicated confirmatory factor analyses of the multi-factor leadership questionnaire*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993) 'Transformational leadership: a response to critiques', στο J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* ( pp. 29–40), Lexington, MA: D.C. Heath

Bakker, M., Leenders, R.T.A.J., Gabbay, S.M., Kratzer, J. and Van Engelen, J.M.L. (2006) "Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects", *The Learning Organization*, 13(6): 594–605

- Baron, J. N., and Hannan, M. T. (2002) *Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies*, California
- Bartol, K.M. and Srivastava, A. (2002) 'Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems', *Journal of Leadership & Organizational Studies Summer*, 9(1): 64-76
- Barsade, S. G. (2002) 'The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior', *Administrative Science Quarterly*, 47: 644-675
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press: New York
- Bass, B., and Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership*, (2nd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999) 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior', *Leadership Quarterly*, 10: 181-217
- Baum, J. R., Locke, E. A. and Smith, K. G. (2001) 'A multidimensional model of venture growth', *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303
- Bennis, W.G. and Townsend, R. (1997) *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*, Morrow/Avon, New York, NY
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005) 'Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate', *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111
- Brexendorf, T. and Kernstock, J. (2007) 'Corporate behaviour vs. brand behaviour: towards an integrated view', *Journal of Brand Management*, 15(1): 32-40
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, NY: Harper & Row, New York, NY
- Cabrera, A., Collins, W.C. and Salgado, J.F. (2006) 'Determinants of individual engagement in knowledge sharing', *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 245-264

- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002) 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial Marketing Management*, **31**(6): 515-24
- Cardon, M.S. (2003) 'Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth', *Human Resource Management*, **42**(4): 357-373
- Cardon, M.S. (2008) 'Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees', *Human Resource Management Review*, **18**: 77-86
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B., and Davis, C. (2005) 'A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor', *Journal of Business Venturing*, **20**(1): 23-45
- Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J., and Drnovsek, M. (2009) 'The nature and experience of entrepreneurial passion', *Academy of Management Review*, **34**(3): 511-532
- Chang, R. (2001) 'Turning passion into organizational performance', *Training and Development*, **55**(5): 104-112
- Chemers, M. M. (1997) *An integrative theory of leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates
- Chen, X.-P., Yao, X. and Kotha, S. (2009) 'Passion and preparedness in entrepreneurs' business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions', *Academy of Management Journal*, **52**: 199-214
- Chen, W.J. and Cheng, H.Y. (2012) 'Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel', *International Journal of Hospitality Management*, **31**(2): 468-476
- Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006) 'Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms', *Academy of Management Journal*, **49**(3): 544-560
- Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2001) 'How critical is internal customer orientation to market orientation', *Journal of Business Research*, **54**(1): 11-24

- Conger J. A. and Kanungo R. N. (1988) 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *Academy of Management Review*, **13**(3): 471-482
- Connelly, C.E. and Kelloway, E.K. (2003) 'Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing culture', *Leadership & Organization Development Journal*, **24**(5): 294-301
- Damanpour F. and Schneider, M. (2006) 'Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers', *British Journal of Management*, **17**: 215-236
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. (1975) 'A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process', *Organizational Behavior and Human Performance*, **13**: 46-78
- Dasborough, M. T. and Ashkanasy, N. M. (2002) 'Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships', *Leadership Quarterly*, **13**: 615-634
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989) 'Self-determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, **74**: 580-590
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007) 'How leaders influence employees' innovative behavior', *European Journal of Innovation Management*, **10**(1): 41-64
- De Long, D.W. and Fahey, L. (2000) 'Diagnosing cultural barriers to knowledge management', *Academy of Management Executive*, **14**(4): 113-127
- Deluga, R.J. (1992) *The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, transformational leadership in naval environments. Impact of Leadership*. Centre of Creative Leadership, Greensboro, NC
- De Vries, R.E., Van den Hooff, B. and De Ridder, J. A. (2006) 'Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs', *Communication Research*, **33**(2): 115-135
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. and Spangler, W.D. (2004) 'Transformational leadership and team performance', *Journal of Organizational Change Management*, **17**(2): 177-193

- Drazin, R., Glynn, M. and Kazanjian, R. (1999) 'Multilevel theorizing about creativity in organizations', *Academy of Management Review*, 24: 286-307
- Drazin, R. and Schoonhoven, C.B. (1996) 'Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective', *Academy of Management Journal*, 39: 1065-1083
- Dyer, J. and Nobeoka, K. (2000) 'Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case', *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367
- Eisenberger, R. (1992) 'Learned industriousness', *Psychological Review*, 99: 248-267
- Ekvall, G. and J. Arvonen (1994) 'Leadership Profiles, Situation and Effectiveness', *Creativity and Innovation Management*, 3: 139-161
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. and Pearce, C.L. (2006) 'The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups', *Leadership Quarterly*, 17(3): 217-231
- Epstude, K. and Mussweiler, T. (2009) 'What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect', *Emotion*, 9(1): 1-14
- Galbraith, J. R. (1982) 'Designing the innovating organization', *Organizational Dynamics*, 10: 5-25
- Goffee, R. and Jones, G. (2000) 'Why should anyone be led by you?', *Harvard Business Review*, September-October: 63-70
- Gross, J. J. (1998) 'Antecedent -and response- focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology', *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 224-237
- Gross, J. J. and John, O. P. (1997) 'Revealing feelings: Facets of emotional expressivity in self-reports, peer ratings, and behavior', *Journal of Personality & Social Psychology*, 72: 435-448
- Haas, M.R. and Hansen, M.T. (2007) 'Different Knowledge, Different Benefits: Toward A Productivity Perspective On Knowledge Sharing In Organizations', *Strategic Management Journal*, 28: 1133-1153

- Hartline, M.D., Maxham J.G. and McKee, D.O. (2000) 'Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact employees', *Journal of Marketing*, **64**(2): 35-50
- Hendriks, P. (1999) 'Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing', *Knowledge and Process Management*, **6**(2): 91-100
- Hoegl, M., Parboteeah, K.P. and Munson, C.L. (2003) 'Team-level antecedents of individuals' knowledge networks', *Decision Sciences*, **34**(4): 741-70
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001) 'Assessing leadership: a view from the dark side', *International Journal of Selection and Development*, **9**(1): 40-51
- Howell, J. M. and C. A. Higgins (1990) 'Champions of Technological Innovation', *Administrative Science Quarterly*, **35**: 317-341
- Hsu, M., Ju, T., Yen, G. and Chang, C. (2007) 'Knowledge-sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations', *International Journal of Human-Computer Studies*, **65**(2): 153-69
- Hu, M.L.M., Horng, J.S. and Sun, Y.H C. (2009) 'Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance', *Tourism Management*, **30**(1): 41-50
- Jackson and Associates (Eds.) (1992) *Working Through Diversity: Human Resources Initiatives*, Guilford Press, New York
- Jeffcott, S.A. and Mackenzie, C.F. (2008) 'Measuring team performance in healthcare: Review of research and implications for patient safety', *Journal of critical care*, **23**(2): 188-196
- Jones, P. (1996) 'Managing hospitality innovation, Cornell Hotel and Restaurant', *Administration Quarterly*, **37**(5): 86-95
- Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003) 'The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings', *Leadership Quarterly*, **14**: 525-544

- Kahai, S.S., Sosik, J.J. and Avolio, B.J. (2003) 'Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context', *Leadership Quarterly*, **14**(4): 499-524
- Kanter, R. (1985) 'Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies', *Journal of Business Venturing*, 1: 47-60
- Kogut, B. and Zander, U. (1992) 'Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology', *Organization Science*, 3: 383-397
- Liden, R.C. and Arad, S. (1996) 'A power perspective of empowerment and work groups: implications for human resources management research', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 205-251
- Lin, H.F. (2007) 'Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study', *International Journal of Manpower*, **28**(3): 315-332
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Sims, H.P.Jr (2003) 'Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective', *Human Resource Management Review*, 13: 127-152
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P. and Rich, G.A. (2001) 'Transformational and transactional leadership and salesperson performance', *Journal of Academy of Marketing Science*, **29**(2): 115-134
- Madjar, N., Oldham, G.R. and Pratt, M. G. (2002) 'There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance', *Academy of Management Journal*, 45: 757-767
- Manz, C.C. and Sims, H.P.Jr. (1987) 'Leading workers to lead themselves: the external leadership of self managed work teams', *Administrative Science Quarterly*, 32: 106-128
- Manz, C.C. and Sims, H.P.Jr. (1993) 'Business Without Bosses: How Super teams are Managing and Leading Themselves', Wiley, New York
- March, J.G. (1991) 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, **2**(1): 71-87

- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997) 'A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance', *Human Performance*, **10**(2): 71-83
- Mumford, M.D. and Gustafson, S.B. (1988) 'Creativity syndrome: Integration, application, and innovation', *Psychological Bulletin*, **103**: 27-43
- Nonaka, I. (1994) 'A dynamic theory of organizational knowledge creation', *Organization Science*, **5**: 14-37
- Oke, A., Munshi, N. and Walumbwa, F.O. (2009) 'The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities', *Organizational Dynamics*, **38**(1): 64-72
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996) 'Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work', *The Academy of Management Journal*, **39**(3): 607-634
- Ottenbacher, M., Shaw, V. and Lockwood, A. (2006) 'An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, **6**(3-4): 113-128
- Ozaralli N. (2015) 'Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment', *Social and Behavioral Sciences*, **181**: 366-376
- Ozer F. and Tinaztepe, C., (2014) 'Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME', *Social and Behavioral Sciences*, **150**: 778-784
- Pelz, D. and Andrews, F. (1966) 'Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement', *Behavioral Science*, **11**: 89-97
- Phillips, K.W., Mannix, E.A., Neale, M.A. and Gruenfeld, D.H. (2004) 'Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties', *Journal of Experimental Social Psychology*, **40**(4): 497-510
- Reagans, R., and McEvily, B. (2003) 'Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range', *Administrative Science Quarterly*, **48**(2): 240-267
- Reid, F. (2003) 'Creating a knowledge sharing culture among diverse business units', *Employment Relations Today*, **30**(3): 43-9



- Ruppel, C.P.& Harrington, S.J. (2001),“Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation”, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52
- Saif D., Nawaz, A., Jan, F.A. and Imran, M., (2012) ‘Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions’, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **3**(9): 1382-1396
- Schepers, P. and Van den Berg, P.T. (2007) ‘Social factors of work-environment creativity’, *Journal of Business and Psychology*, **21**(3): 407-428
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) ‘Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace’, *Academy of Management Journal*, 37: 580–607
- Seo, M., Barrett, L.F. and Bartunek, J.M. (2004) ‘The role of affective experience in work motivation’, *Academy of Management Review*, **29**(3): 423–439
- Shalley, C.E. (1995) ‘Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity’, *Academy of Management Journal*, 38: 483–503
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. and Blum, T.C. (2000) ‘Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intention to leave’, *Academy of Management Journal*, 43: 215-223
- Shalley, C.E. and 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: 33-53
- Shalley, C.E. and Perry-Smith, J.E. (2001) ‘Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84: 1-22
- Shalley, C.E., Zhou, J. and 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

- Sim, J., Mak, B. and Jones, D. (2006) 'A model of customer satisfaction and retention for hotels', *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 7(3): 1-23
- Srivastava A., Bartol K.M. and Locke E.A. (2006) 'Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance', *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1239-1251
- Starbuck, W.H. (1992) 'Learning by knowledge intensive firms', *Journal of Management Studies*, 29: 713-740
- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of leadership*, NY: Appleton century-crofts
- Storey, C. and Easingwood, C.J. (1998) 'The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success', *Journal of Product Innovation Management*, 15(4): 335-351
- Stryker, S. and Burke, P.J. (2000) 'The past, present, and future of an identity theory', *Social Psychology Quarterly*, 63(4): 284-297
- Sy, T., Cote, S. and Saavedra, R. (2005) 'The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes', *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 295-305
- Tidd, J. (2001) 'Innovation management in context: environment, organization and performance', *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 169-183
- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999) 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships', *Personnel Psychology*, 52: 591-620
- Tierney, P. and Farmer, S.M. (2002) 'Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance', *Academy of Management Journal*, 45: 1137-1148
- Vallerand, R.J., Mageau, G.A., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R. and Gagne, M. (2003) 'Les Passions de l' Ame: On obsessive and harmonious passion', *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4): 756-767

- Van de Ven, A. (1986) 'Central problems in the management of innovation', *Management Science*, 32: 590-607
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. and Ayob, N.B. (2010) 'The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia', *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32
- Wagner, B.A. (2003) 'Learning and knowledge transfer in partnering: An empirical case study', *Journal of Knowledge Management*, 7(2): 97-113
- Waldman, D. and Bass, B. (1991) 'Transformational leadership at different phases of the innovation process', *Journal of High Technology Management Research*, 2: 169-180
- West, M.A., and Farr, J.L. (1989) 'Innovation at work: Psychological perspectives', *Social Behavior*, 4: 15-30
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991) 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors', *Journal of Management*, 17: 601-617
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993) 'Toward a theory of organizational creativity', *Academy of Management Review*, 18: 293-321
- Yang, J.T. (2010) 'Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels', *International Journal of Hospitality Management*, 29(1): 42-52
- Zhou, J. (2003) 'When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality', *Journal of Applied Psychology*, 88: 413-422
- Zhou, J. and George, J.M. (2001) 'When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice', *Academy of Management Journal*, 44: 682-696
- Zhou, J. and Shalley, C.E. (2003a) 'Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence', *The Leadership Quarterly*, 14: 545-568

Zhou, J. and Shalley, C. E. (2003b) 'Research on employee creativity: A critical review and directions for future research', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 165-217

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### *Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένου*



### Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Πώς η Ηγεσία Ενδυνάμωσης επηρεάζει τη Δημιουργικότητα των εργαζομένων, την Καινοτομία και την Απόδοση μέσα από το Πάθος και την Ανταλλαγή Γνώσεων».

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Επίσης, οι απαντήσεις σας για όλες τις ερωτήσεις να δοθούν με ειλικρίνεια.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να γίνει χρήση αυτών για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της ερευνητικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως **ανώνυμο** και σε καμία περίπτωση δεν θα γίνει σύνδεση με συγκεκριμένα ξενοδοχεία ή εργαζόμενο/η.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και τον χρόνο σας.

**Νταλού Χριστίνα** - Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια Διπλωματικής: Μπέλλου Βικτωρία**

<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>
-----------------------------

Φύλο: Άντρας ☐ Γυναίκα ☐

Ηλικία: ..... έτη

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ ☐

Απόφοιτος ΤΕΙ ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ☐

Άλλο: .....

Συνολική επαγγελματική εμπειρία: ..... έτη

Συνολική συνεργασία με εργαζόμενο/η: ..... έτη

**1. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας για την επίδοση του εργαζόμενου/της εργαζομένης σας**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα

1. Ολοκληρώνει επαρκώς τα καθήκοντα που του/της ανατίθενται	1	2	3	4	5
2. Εμπλέκεται σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή του/της	1	2	3	4	5
3. Δεν καταφέρνει να πραγματοποιήσει βασικά καθήκοντα	1	2	3	4	5
4. Εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στην περιγραφή εργασίας του/της	1	2	3	4	5
5. Εκπληρώνει τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς του/της	1	2	3	4	5
6. Παραμελεί κομμάτια της δουλειάς που είναι υποχρεωμένος/η να εκτελέσει	1	2	3	4	5
7. Πραγματοποιεί τα καθήκοντα που αναμένονται από εκείνον/η	1	2	3	4	5

**2. Παρακαλούμε αξιολογήστε κάθε ένα από τους εργαζομένους σας σχετικά με το βαθμό στον οποίο αυτός ή αυτή:**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα

1. Αναζητάει νέες τεχνολογίες, διαδικασίες, τεχνικές ή ιδέες για προϊόντα	1	2	3	4	5
2. Έχει δημιουργικές ιδέες	1	2	3	4	5
3. Προωθεί και προασπίζει ιδέες σε άλλους	1	2	3	4	5
4. Ερευνά και εξασφαλίζει τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση νέων ιδεών	1	2	3	4	5
5. Αναπτύσσει επαρκή σχέδια και χρονοδιαγράμματα για την υλοποίηση νέων ιδεών	1	2	3	4	5
6. Είναι καινοτόμος	1	2	3	4	5
7. Προτείνει νέους τρόπους για να επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5
8. Έχει νέες και πρακτικές ιδέες για την βελτίωση των επιδόσεων	1	2	3	4	5
9. Προτείνει νέους τρόπους για να αυξηθεί η ποιότητα	1	2	3	4	5
10. Είναι καλή πηγή δημιουργικών ιδεών	1	2	3	4	5
11. Δεν φοβάται να πάρει ρίσκα	1	2	3	4	5
12. Επιδεικνύει δημιουργικότητα στην δουλειά όταν του δίνεται η ευκαιρία	1	2	3	4	5
13. Συχνά έχει νέες και καινοτόμες ιδέες	1	2	3	4	5
14. Βρίσκει δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα	1	2	3	4	5
15. Συχνά έχει μια πιο φρέσκια προσέγγιση για τα προβλήματα	1	2	3	4	5
16. Προτείνει νέους τρόπους για την άσκηση των καθηκόντων εργασίας	1	2	3	4	5

*Ερωτηματολόγιο Εργαζομένου***Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Πώς η Ηγεσία Ενδυνάμωσης επηρεάζει τη Δημιουργικότητα των εργαζομένων, την Καινοτομία και την Απόδοση μέσα από το Πάθος και την Ανταλλαγή Γνώσεων».

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Κάποιες ερωτήσεις αφορούν εσάς τον ίδιο/την ίδια και κάποιες στον άμεσο προϊστάμενο/στην άμεση προϊσταμένη σας. Επίσης, οι απαντήσεις σας για όλες τις ερωτήσεις να δοθούν με ειλικρίνεια.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να γίνει χρήση αυτών για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της ερευνητικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως **ανώνυμο** και σε καμία περίπτωση δεν θα γίνει σύνδεση με συγκεκριμένα ξενοδοχεία ή εργαζόμενο/η.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και τον χρόνο σας.

**Νταλού Χριστίνα** - Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια Διπλωματικής:** Μπέλλου Βικτωρία



<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>
-----------------------------

Φύλο: Άντρας ☐ Γυναίκα ☐

Ηλικία: ..... έτη

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ ☐

Απόφοιτος ΤΕΙ ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ☐

Άλλο: .....

Συνολική επαγγελματική εμπειρία: ..... έτη

Συνολική συνεργασία με προϊστάμενο/η: ..... έτη

**1. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας για το πόσο συχνά εμφανίζει ο προϊστάμενός σας/η προϊσταμένης σας καθεμία από τις παρακάτω συμπεριφορές**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα

1. Η συμπεριφορά του/της θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης	1	2	3	4	5
2. Δουλεύει όσο πιο σκληρά μπορεί	1	2	3	4	5
3. Δουλεύει όσο σκληρά δουλεύουν και οι υπόλοιποι στην ομάδα	1	2	3	4	5
4. Δίνει το καλό παράδειγμα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται	1	2	3	4	5
5. Δίνει το καλό παράδειγμα	1	2	3	4	5
6. Μας ενθαρρύνει να εκφράσουμε τις ιδέες/απόψεις μας	1	2	3	4	5

7. Ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις μας	1	2	3	4	5
8. Χρησιμοποιεί τις προτάσεις μας για να πάρει αποφάσεις που μας επηρεάζουν	1	2	3	4	5
9. Δίνει σε όλους μας την ευκαιρία να εκφράσουμε την αποψή μας	1	2	3	4	5
10. Λαμβάνει υπόψη τις ιδέες μας όταν διαφωνεί μαζί μας	1	2	3	4	5
11. Λαμβάνει αποφάσεις που βασίζονται μόνο στις δικές του/της ιδέες	1	2	3	4	5
12. Μας βοηθάει να εντοπίσουμε τους τομείς που χρειαζόμαστε περισσότερη εκπαίδευση	1	2	3	4	5
13. Προτείνει τρόπους για να βελτιώσουμε την απόδοσή μας	1	2	3	4	5
14. Μας ενθαρρύνει να λύνουμε από κοινού τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε	1	2	3	4	5
15. Μας ενθαρρύνει να ανταλλάσσουμε πληροφορίες μεταξύ μας	1	2	3	4	5
16. Μας παρέχει βοήθεια	1	2	3	4	5
17. Μας μαθαίνει να λύνουμε τα προβλήματα μόνοι μας	1	2	3	4	5
18. Προσέχει τις προσπάθειές μας	1	2	3	4	5
19. Μας ενημερώνει όταν αποδίδουμε σωστά	1	2	3	4	5
20. Υποστηρίζει τις προσπάθειές μας	1	2	3	4	5
21. Μας βοηθάει να επικεντρωνόμαστε στους στόχους μας	1	2	3	4	5
22. Μας βοηθάει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ μας	1	2	3	4	5
23. Εξηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης	1	2	3	4	5
24. Εξηγεί τους στόχους της επιχείρησης	1	2	3	4	5
25. Εξηγεί πως ταιριάζουμε μέσα στην επιχείρηση	1	2	3	4	5
26. Μας εξηγεί τον σκοπό της πολιτικής της επιχείρησης	1	2	3	4	5

27. Εξηγεί τους κανόνες και τις προσδοκίες από μας	1	2	3	4	5
28. Εξηγεί τις αποφάσεις και τις πράξεις του σε εμάς	1	2	3	4	5
29. Ενδιαφέρεται για τα προσωπικά μας προβλήματα	1	2	3	4	5
30. Ενδιαφέρεται για την ευημερία μας	1	2	3	4	5
31. Μας αντιμετωπίζει όλους με τον ίδιο τρόπο	1	2	3	4	5
32. Αφιερώνει χρόνο στο να συζητήσει τις ανησυχίες μας με υπομονή	1	2	3	4	5
33. Ενδιαφέρεται για την επιτυχία μας	1	2	3	4	5
34. Κρατάει επαφή μαζί μας	1	2	3	4	5
35. Τα πάει καλά μαζί μας	1	2	3	4	5
36. Μας δίνει ειλικρινείς και δίκαιες απαντήσεις	1	2	3	4	5
37. Γνωρίζει τι δουλειά γίνεται από μας	1	2	3	4	5
38. Βρίσκει χρόνο για να συνομιλήσει μαζί μας	1	2	3	4	5
39. Ενθαρρύνει καινούριες ιδέες για νέες ευκαιρίες	1	2	3	4	5
40. Ενθαρρύνει νέες μεθόδους για να εκτελεστεί μια εργασία	1	2	3	4	5
41. Συμμετέχει συχνά σε δραστηριότητες που δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή γνώσεων	1	2	3	4	5
42. Ξοδεύει αρκετό χρόνο για την διενέργεια δραστηριοτήτων που θα δίνουν την ευκαιρία για ανταλλαγή γνώσεων	1	2	3	4	5
43. Μοιράζεται τις γνώσεις του με εμάς	1	2	3	4	5

**2. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει περισσότερο την άποψη σας για το πόσο συχνά νοιώθετε και σκέφτεστε εσείς ο ίδιος/ η ίδια τα παρακάτω**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα

1. Η δουλειά μου μου επιτρέπει να ζήσω πολλές εμπειρίες	1	2	3	4	5
2. Τα καινούρια πράγματα που ανακαλύπτω μέσα στα όρια της δουλειάς μου με κάνουν να την εκτιμώ ακόμα περισσότερο	1	2	3	4	5
3. Η δουλειά μου αντανakλά τα στοιχεία που μου αρέσουν στον εαυτό μου	1	2	3	4	5
4. Η δουλειά μου είναι σε αρμονία με τις υπόλοιπες δραστηριότητες στη ζωή μου	1	2	3	4	5
5. Η δουλειά μου είναι ένα πάθος που καταφέρνω να ελέγχω	1	2	3	4	5
6. Η δουλειά μου μου επιτρέπει να ζω αξέχαστες εμπειρίες	1	2	3	4	5
7. Είμαι τελείως συνεπαρμένος από την δουλειά μου	1	2	3	4	5
8. Δεν μπορώ να ζήσω χωρίς την δουλειά μου	1	2	3	4	5
9. Η παρότρυνσή μου είναι τόσο ισχυρή που δεν μπορώ να σταματήσω να κάνω την δουλειά μου	1	2	3	4	5
10. Δύσκολα μπορώ να φανταστώ την ζωή μου χωρίς την δουλειά μου	1	2	3	4	5
11. Εξαρτώμαι συναισθηματικά από την δουλειά μου	1	2	3	4	5
12. Δυσκολεύομαι να ελέγξω την ανάγκη μου να κάνω την δουλειά μου	1	2	3	4	5
13. Έχω ένα σχεδόν εμμονικό συναίσθημα για την δουλειά μου	1	2	3	4	5
14. Η διάθεσή μου εξαρτάται από την ικανότητά μου να κάνω την δουλειά μου	1	2	3	4	5