



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Ανάπτυξη»

**Διπλωματική Εργασία**

**Θέμα:** Χιούμορ του ηγέτη και καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων

Κουκόσια Ασπασία

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:** Μπέλλου Βικτώρια-Μαρία

Ιανουάριος 2020

## Περίληψη

Διάφορες θεωρητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν συνέδεσαν την εμφάνιση του χιούμορ του ηγέτη με σημαντικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό, τα οποία παρέχουν πολλές ευκαιρίες, συμπεριλαμβανομένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροπρόθεσμης επιτυχίας στην παγκόσμια αγορά, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων, με μεσολάβηση της δημιουργικής συμπεριφοράς τους, και τελικά, πως αυτή η σχέση διαφοροποιείται με βάση το στυλ χιούμορ που εκδηλώνει ο ηγέτης.

Προκειμένου να προκύψει η διερεύνηση αυτή πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με χρήση online ερωτηματολόγιου με μέθοδο δειγματοληψίας χιονοστιβάδα (snowball), και το συνολικό δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν 160 άτομα.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας αναδεικνύουν την θετική επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου των εργαζομένων στην δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά τους. Επιπλέον, όπως αναμέναμε, όταν το θετικό χιούμορ του προϊστάμενου, συγκεκριμένα το αυτό-ενδυναμωτικό, είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά, σε σχέση με το χαμηλό. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι, ακόμα κι αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας, να αναλάβουν εις γνώση τους ρίσκο στην εργασία, όταν ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει υψηλό αυτοσαρκαστικό χιούμορ, και κοροϊδεύει τον εαυτό του για τις δικές του αποτυχίες, είναι πιθανότερο να οδηγηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών, αλλά και πιθανότερο να τις εφαρμόσουν, σε αντίθεση άμα εκδηλωνόταν χαμηλό αυτοσαρκαστικό χιούμορ. Το αντίθετο υποθέσαμε ότι θα συνέβαινε με το υψηλό επιθετικό χιούμορ, κάτι που τελικά δεν επιβεβαιώθηκε. Αυτές οι εμπειρικές επιβεβαιώσεις και μη, μπορεί να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών που διέπουν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης των εννοιών.

**Λέξεις κλειδιά:** αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ, αυτοσαρκαστικό χιούμορ, επιθετικό χιούμορ, προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργική συμπεριφορά, καινοτόμα συμπεριφορά

## **Abstract**

Various previous studies have connected the emergence of leader's humor with important outcomes for an organization that provide many opportunities, including competitive advantage, and long-term success in the global marketplace, creativity and innovation. The purpose of this master's thesis is to investigate the relationship between employee willingness to take risks and innovative work behavior, with the mediator effects of their creative behavior and how this relationship varies by the style of humor used by the leader.

In order to certify these findings, a primary research has been carried out using online questionnaires, by the sampling method of snowball, and the total sample collected was 160.

In conclusion, the findings of this master's thesis reveal the positive impacts of willingness to take risks on creative and innovative work behavior. In addition, as we expected, when positive humor, in particular the leader's self-enhancing humor is high, employees who are willing to take risks will show more creative behavior and innovative behavior, compared with low. At the same time, employees who are willing, even if failure is a possibility, to take risks at work, when their leader use high self-deprecating humor, and makes fun of his/her own failures, are more likely to create new ideas, but more likely to implement them, compared with low. On the contrary, we assumed that this would not be happen with high aggressive humor, which eventually did. This empirical confirmation or not contributes to the better understanding of the mechanisms that govern their interdependence relationships.

**Key-words:** self-enhancing humor, self-deprecating humor, aggressive humor, willingness to take risks, creative behavior, innovative behavior

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κα. Μπέλλου Βικτωρία, για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας, η οποία μου παρείχε τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές, τόσο για τον σχεδιασμό, όσο και για την εκπόνησή της, και ήταν πάντα διαθέσιμη να μου προσφέρει τις γνώσεις και την βοήθειά της. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους, τους γονείς, τον αδερφό μου και κυρίως την αδερφή μου, που με υποστήριξαν σε όλη την διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας με υπομονή. Σας ευχαριστώ όλους.

## Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b> .....	11
<b>Κεφάλαιο 1: Χιούμορ</b>	
1.1 Το χιούμορ .....	14
1.1.1 Τα τέσσερα στυλ χιούμορ .....	15
1.2 Αποτελέσματα με βάση τα τέσσερα στυλ .....	17
1.2.1 Θετικά αποτελέσματα του χιούμορ .....	17
1.2.2 Αρνητικές επιπτώσεις του χιούμορ .....	20
1.2.3 Παράγοντες που μετριάζουν τη σχέση χιούμορ με τα αποτελέσματα .....	21
1.3 Χιούμορ και καινοτομία .....	22
<b>Κεφάλαιο 2: Δημιουργικότητα</b>	
2.1 Δημιουργικότητα .....	24
2.2 Παράγοντες ώθησης και απόθησης δημιουργικότητας .....	25
2.2.1 Ατομικοί Παράγοντες .....	26
2.2.2 Εργασιακοί παράγοντες .....	27
2.2.3 Παράγοντες για ομάδες εργασίας .....	30
2.2.4 Οργανωσιακοί παράγοντες .....	31
2.3 Ο ρόλος των ηγετών στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας.....	32
<b>Κεφάλαιο 3: Καινοτομία</b>	
3.1 Καινοτομία .....	34
3.1.1 Καινοτόμα συμπεριφορά .....	34
3.2 Διάκριση μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας .....	35
3.3 Διαστάσεις καινοτόμου συμπεριφοράς .....	36

3.4 Παράγοντες ώθησης της καινοτόμου συμπεριφοράς .....	37
3.5 Η σημασία της δημιουργικής και της καινοτόμου συμπεριφοράς .....	39
<b>Κεφάλαιο 4: Ανάλυση ρίσκου</b>	
4.1 Το ρίσκο.....	41
4.1.1 Ευκαιρίες και Απειλές.....	42
4.2 Προθυμία ανάληψης ρίσκου.....	43
4.3 Παράγοντες ώθησης ανάληψης ρίσκου.....	43
4.4 Σύνδεση με δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά .....	45
<b>Κεφάλαιο 5: Υποθέσεις</b>	
5.1 Σύνδεση εννοιών και Υποθέσεις .....	48
<b>Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία</b>	
6.1 Εισαγωγή .....	52
6.2 Δεδομένα.....	52
6.3 Εργαλεία μέτρησης .....	53
<b>Κεφάλαιο 7: Στατιστική ανάλυση</b>	
7.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων .....	55
7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των εννοιών .....	65
7.3. Συχνότητες εννοιών.....	65
<b>Κεφάλαιο 8: Συσχετίσεις</b>	
8.1 Γραμμική συσχέτιση.....	72
8.2 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ των εννοιών.....	73
8.3 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ εννοιών και δημογραφικών.....	75
<b>Κεφάλαιο 9: Παλινδρομήσεις</b>	
9.1 Εισαγωγή .....	76

9.2 Εξέταση υποθέσεων μέσω παλινδρομήσεων .....	77
<b>Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα</b>	
10.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	100
10.2 Περιορισμοί .....	102
10.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	103
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	105
<b>Παράρτημα</b> .....	115

## Κατάσταση πινάκων και σχημάτων

Πίνακες	Σελίδα
Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας μεταβλητών	65
Πίνακας 2: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ	66
Πίνακας 3: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης αυτοσαρκαστικού χιούμορ	67
Πίνακας 4: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης επιθετικού χιούμορ	68
Πίνακας 5: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης ανάληψης κινδύνου	69
Πίνακας 6: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης δημιουργικής συμπεριφοράς	70
Πίνακας 7: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης καινοτόμα συμπεριφορά	71
Πίνακας 8: Πίνακας συσχέτισης εννοιών	72
Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης εννοιών και δημογραφικών	73
Πίνακας 10: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς	77
Πίνακας 11: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς	77
Πίνακας 12: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου	78
Πίνακας 13: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς	79
Πίνακας 14: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς	79
Πίνακας 15: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου	79
Πίνακας 16: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς	80
Πίνακας 17: Πίνακας ANOVA δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς	80
Πίνακας 18: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς	81
Πίνακας 19: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς	81
Πίνακας 20: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας συμπεριφοράς	82
Πίνακας 21: Πίνακας συντελεστών καινοτόμας συμπεριφοράς, προθυμίας ανάληψης ρίσκου, και δημιουργικής συμπεριφοράς	82



Πίνακας 22: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	83
Πίνακας 23: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	83
Πίνακας 24: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	84
Πίνακας 25: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	84
Πίνακας 26: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	85
Πίνακας 27: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	86
Πίνακας 28: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	86
Πίνακας 29: Πίνακας ANOVA δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	87
Πίνακας 30: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	87
Πίνακας 31: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	88
Πίνακας 32: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	89
Πίνακας 33: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	89
Πίνακας 34: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	90
Πίνακας 35: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	90
Πίνακας 36: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	91
Πίνακας 37: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	92
Πίνακας 38: Πίνακας ANOVA δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	92
Πίνακας 39: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ	93
Πίνακας 40: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ	94
Πίνακας 41: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ	94
Πίνακας 42: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, επιθετικό χιούμορ	95

Σχήματα	Σελίδα
Σχήμα 1: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων άμιμου προθύμης ανάληψης ρίσκου και επιθετικού χιούμορ	63
Σχήμα 2: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων καινοτόμης συμπεριφοράς	70
Πίνακας 44: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και επιθετικού χιούμορ	96
Σχήμα 19: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων άμιμου προθύμης ανάληψης ρίσκου και καινοτόμης συμπεριφοράς	36
Πίνακας 45: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμης συμπεριφοράς	96
Σχήμα 40: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για επιτεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	37
Πίνακας 46: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς	97
Σχήμα 5: Γράφημα πίτας για την άμιμη εργασία των συμμετεχόντων	57
Πίνακας 47: Πίνακας ANOVA δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς	97
Σχήμα 6: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για φύση εργασίας των συμμετεχόντων	38
Πίνακας 48: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και επιθετικού χιούμορ	98
Σχήμα 8: Γράφημα πίτας για την άμιμη εργασία στον παρόν οργανισμό	60
Πίνακας 49: Πίνακας αποτίμησης διαφοράς χαμηλού και υψηλού χιούμορ	99
Σχήμα 9: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προϋπηρεσία στη παρούσα θέση	61
Πίνακας 50: Πίνακας επιβεβαίωσης υποθέσεων	99
Σχήμα 10: Γράφημα πίτας φύλου προϊσταμένων	62
Σχήμα 11: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας προϊσταμένου/νης	63
Σχήμα 12: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων χρόνια συνεργασίας με προϊστάμενο/νη	64
Σχήμα 13: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ	65
Σχήμα 14: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων αυτοσαρκαστικού χιούμορ	66
Σχήμα 15: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων επιθετικού χιούμορ	67
Σχήμα 16: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προθυμίας ανάληψης ρίσκου	68

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης ορισμένων θεωρητικών εννοιών μέσω παράθεσης πρακτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πρωτογενή έρευνα. Στο Πρώτο Μέρος (Κεφάλαιο 1,2,3,4,5) αποτυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τις έννοιες που εξετάστηκαν με στόχο όχι μόνο την θεωρητική σκιαγράφηση τους, αλλά και την ανάδειξη των υπό διερεύνηση υποθέσεων που μας απασχόλησαν. Κατόπιν του Κεφαλαίου 6, όπου πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, παρουσιάστηκαν λεπτομερώς τα ερευνητικά στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή. Τέλος, παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα που αναδείχθηκαν τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τα στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, οι έννοιες που εξετάζονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοεπιδρούν με διάφορους τρόπους επηρεάζοντας η μια την άλλη.

Σε έναν οργανισμό, εργαζόμενοι με προθυμία ανάληψης ρίσκου είναι πιο τολμηροί και πρόθυμοι στο να αναλάβουν κάποιο ρίσκο στην εργασία τους για να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, παρόλο που οι προσπάθειές τους μπορεί να αποτύχουν. Αν και οι μελετητές συμφωνούν ότι η δημιουργικότητα συνεπάγεται προσωπικό κίνδυνο, πολύ λίγοι έχουν ασχοληθεί επίσημα με το ζήτημα της ανάληψης ρίσκου ως κεντρικό θέμα στη δημιουργική διαδικασία στην εργασία (Dewett, 2004). Στην εν λόγω εργασία φαίνεται πως όταν οι

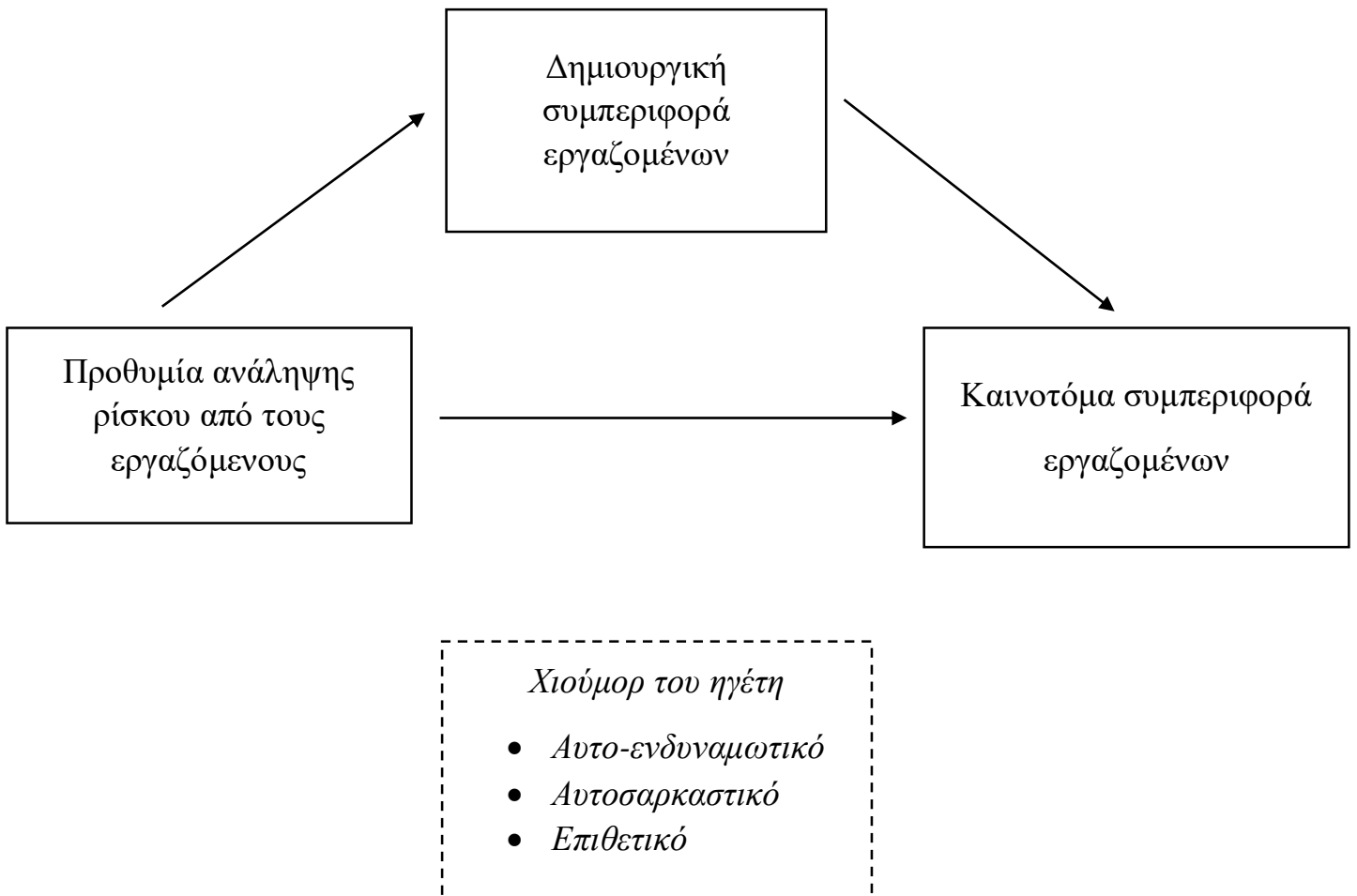
εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ρίσκο και, ουσιαστικά, πειραματίζονται με νέες ιδέες, είναι πιθανότερο να παρουσιάσουν δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά.

Ο Safferstone (1999) ανακάλυψε ότι ένας από τους λόγους για την επιτυχία των οργανισμών, όπως η αεροπορική Southwest Airlines, η Ben & Jerry's Ice Cream, and η Sun Microsystems, ήταν ότι ασκούσαν χιούμορ στο χώρο εργασίας (Avolio et al., 1999). Το χιούμορ στους οργανισμούς θεωρείται διακριτή επικοινωνία που προορίζεται να είναι διασκεδαστική και να παράγει μια θετική συναισθηματική απόκριση (Robert & Wilbanks, 2012). Γενικά, το χιούμορ έχει από καιρό θεωρηθεί ως καταλύτης για τη δημιουργικότητα. Από τους πρώτους θεωρητικούς, ο Freud (1963) αποκάλυψε την απελευθερωτική δύναμη του χιούμορ, η οποία λειτουργεί ως προωθητικό για τη δημιουργική σκέψη. Με βάση τα στυλ χιούμορ, η παρούσα εργασία υιοθετεί ως θετικά χιούμορ το αυτό-ενδυναμωτικό και το αυτοσαρκαστικό χιούμορ, και ως αρνητικό, το επιθετικό. Αυτό που διερευνούμε είναι ότι ενώ οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν παρά τις πιθανές αποτυχίες, η σχέση μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής και καινοτόμας συμπεριφοράς, διαφέρει με βάση το στυλ χιούμορ που χρησιμοποιεί ο ηγέτης.

Σήμερα, η διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την διαχείριση και την ενίσχυση της αλλαγής, η οποία παρέχει την ευκαιρία στους οργανισμούς να δημιουργήσουν το μέλλον και είναι απαραίτητη για την επιβίωσή τους, την αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, με τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία των εργαζομένων να αποτελούν την κινητήρια δύναμη αυτής της αλλαγής (Solmazoghimi, & Subramaniam, 2013). Οι οργανισμοί βασίζονται στους εργαζόμενους για να εισαγάγουν νέα προϊόντα, να βελτιώσουν οργανωσιακές διαδικασίες και να αναπτύξουν νέες μεθόδους εργασίας. Ως εκ τούτου, η διοίκηση και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ενισχύσουν τη δημιουργική και την καινοτομα συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό που θέλουμε να τονίσουμε μέσα από την εργασία είναι η σημαντικότητα της δημιουργίας μιας οργανωσιακής κουλτούρας, όπου θα εξαλειφθεί ο φόβος, ο οποίος μειώνει την επιθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν ρίσκο (Dewett, 2006) και θα ενθαρρύνονται η προθυμία ανάληψης ρίσκου και η προθυμία για καινοτομία ή αλλαγή. Επιπλέον, ένα διασκεδαστικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν, είναι πιθανότερο να συμπεριφέρονται πιο δημιουργικά και εν τέλει πιο καινοτόμα, καθώς η δημιουργικότητα αποτελεί το πρώτο στάδιο της καινοτομίας, είναι χρήσιμο για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζουμε τις προτεινόμενες σχέσεις, τη μεσολάβηση και την διαφοροποίηση σε ένα Μοντέλο που απεικονίζεται στο Σχήμα 1. Το μοντέλο προέρχεται από την ενσωμάτωση διαφόρων μελετών και ελπίζουμε ότι θα είναι χρήσιμο ώστε να βοηθήσουμε τους ερευνητές να προσδιορίσουν πτυχές της σχέσης μεταξύ προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφορά των εργαζομένων και της διαφοροποίησης με βάση το στυλ χιούμορ που εκδηλώνει ο ηγέτης, οι οποίες μπορεί να διερευνηθούν σε μελλοντική έρευνα.

Η δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελούν σπουδαίο παράγοντα για έναν οργανισμό, δίνοντας πολλές ευκαιρίες, όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οργανωσιακή καινοτομία, και μακροπρόθεσμη επιτυχία στην παγκόσμια αγορά (George & Zhou, 2001). Έτσι, οι μελετητές έχουν έντονο ενδιαφέρον για τον εντοπισμό παραγόντων και συνθηκών που προάγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Grant & Berry, 2011), κάτι που έπιαξε σημαντικό ρόλο στην επιλογή των εννοιών και στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.



## *Σχήμα 1: Απεικόνιση μοντέλου*

### **Κεφάλαιο 1: Χιούμορ**

#### **1.1 Το χιούμορ**

Το χιούμορ αποτελεί μια κοινωνική έκφραση με ευεργετικά αποτελέσματα στη σωματική και ψυχοκοινωνική υγεία και ευεξία. Όταν γελάμε, ανταποκρινόμαστε σε μηνύματα που μας δίνουν πληροφορίες από σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων, μερών και πραγμάτων, οι οποίες δημιουργούν το χιούμορ (Berger, 1976). Η διαφορά μεταξύ χιούμορ και άλλα είδη πληροφοριών είναι ότι το χιούμορ θεσπίζει ασυμβίβαστες σχέσεις οι οποίες παρουσιάζονται σε μια απρόσμενη χρονική στιγμή, η οποία οδηγεί στο γέλιο (Berger, 1976). Ο Freud (1928) χαρακτηρίζει το χιούμορ ως υγιής αμυντικός μηχανισμός που επιτρέπει σε κάποιον να αποφεύγει αρνητικές αντιδράσεις διατηρώντας παράλληλα μια ρεαλιστική προοπτική σε μια πιθανώς αποτρεπτική κατάσταση. Στο βιβλίο του, ο Freud (1963) τονίζει ότι το χιούμορ επιτρέπει στα άτομα που το χρησιμοποιούν να ξεφύγουν από τον έλεγχο του υπερεγώ τους στην προσωπική τους ζωή, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να εμπλακούν σε επιθετική συμπεριφορά και να τη συγκαλύψουν ως χιουμοριστική.

Είναι γνωστό ότι δεν υπάρχει κάποια κουλτούρα που τα άτομα να μην έχουν αίσθηση του χιούμορ, και στις σύγχρονες κοινωνίες το χιούμορ βρίσκεται παντού, όπως στην τηλεόραση, σε βιβλία, σε περιοδικά και εφημερίδες (Berger, 1987). Ως στρατηγική επικοινωνίας, το χιούμορ αποτελεί κοινό παρονομαστή και βασικό παράγοντα επιτυχίας για ορισμένες

παγκόσμιες στρατηγικές διαφήμισης, με τη μελέτη του Speck (1991) να αναφέρει σημαντικά υψηλά ποσοστά τηλεοπτικών διαφημίσεων που ενσωματώνουν κάποιο είδος χιούμορ, με τη μορφή χιουμοριστικών μηνυμάτων, μεταξύ των οποίων πρέπει να υπάρχει διάκριση, διότι είναι προφανές ότι διαφορετικοί τύποι χιούμορ είναι πιθανότερο να ενισχύσουν ή να ελαττώσουν συγκεκριμένες επιπτώσεις (Speck, 1987).

Στους οργανισμούς, το χιούμορ θεωρείται διακριτή επικοινωνία που προορίζεται να είναι διασκεδαστική και να παράγει μια θετική συναισθηματική απόκριση (Robert & Wilbanks, 2012). Γενικά, το χιούμορ μπορεί να εκδηλωθεί ως συμπεριφορά (π.χ. έκφραση χιούμορ), ως αντίδραση στην έκφραση χιούμορ ενός άλλου ατόμου (π.χ. εκτίμηση χιούμορ) ή ως χαρακτηριστικό (π.χ. αίσθηση του χιούμορ) (Duncan et al., 1990). Η έκφραση και η εκτίμηση του χιούμορ είναι βασικά στοιχεία της ανθρώπινης επικοινωνίας και εμφανίζονται συχνά στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις στην εργασία, τόσο μεταξύ φίλων και συναδέλφων όσο και σε ιεραρχικά επίπεδα (Duncan et al., 1990). Οι Duncan και Feisal (1989) ισχυρίζονται ότι η εργασία μπορεί να έχει νόημα όταν η διοίκηση χρησιμοποιεί το θετικό χιούμορ για να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, επειδή ακριβώς οι χιουμοριστικές εκφράσεις αποτελούν σημαντική πτυχή άλλων σημαντικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ μελών μιας ομάδας, όπως η φιλία. Γενικά, ο ρόλος του χιούμορ στον χώρο εργασίας έχει αυξήσει το ενδιαφέρον των ερευνητών της διοίκησης και της κοινωνικής ψυχολογίας (Gkorezis et al., 2011).

### **1.1.1 Τα τέσσερα στυλ χιούμορ**

Σύμφωνα με τους Martin et al. (2003) υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά στυλ χιούμορ. Αυτά είναι τα εξής: προσφιλές (affiliate), αυτο-ενισχυτικό (self-enhancing), επιθετικό (aggressive) και αυτοκαταστροφικό χιούμορ (self-defeating).

#### Προσφιλές

Τα άτομα που υιοθετούν το φιλικό χιούμορ (affiliative humor), αναπτύσσουν μη εχθρική, αστεία συμπεριφορά, λέγοντας ξεχασμένες αστείες ιστορίες για τον εαυτό τους, βοηθώντας στην οικοδόμηση σχέσεων (Gkorezis et al., 2011). Η χρήση του προσφιλές χιούμορ μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις των ηγετών με τους εργαζόμενους και να αποτελέσει το κλειδί για την δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα εργαστούν μαζί για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους (Promsri, 2017). Επιπλέον, τα άτομα στην προσπάθειά τους να καθησυχάσουν τους άλλους, είναι επίσης πιθανό να εμπλακούν σε αυτοσαρκαστικό χιούμορ (self-deprecating humor), μια ξεχωριστή μορφή προσφιλούς χιούμορ, κάνοντας καλοήθη αστεία και χιουμοριστικά σχόλια για τα δικά τους ελλείμματα και ελαττώματα και μη

λαμβάνοντας υπερβολικά σοβαρά τον εαυτό τους (Gkorezis & Bellou, 2016), διατηρώντας παράλληλα μια αίσθηση αυτό-αποδοχής (Blanchard et al., 2014). Το αυτοσαρκαστικό χιούμορ μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και να κάνει τους ηγέτες που το χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικούς, πιθανώς επειδή όταν γελούν με τον εαυτό τους, ενώ επικοινωνούν με τους εργαζόμενους, φαίνονται πιο ταπεινοί, ηθικοί και με αυτοπεποίθηση, καλλιεργώντας εμπιστοσύνη με αυτούς (Gkorezis & Bellou, 2016).

#### Αυτό-ενισχυτικό

Το αυτό-ενισχυτικό χιούμορ (self-enhancing humor) είναι ένας μηχανισμός αντιμετώπισης και μείωσης των επιπτώσεων των αγχωτικών συμβάντων στις καταστάσεις διάθεσης, με αποτέλεσμα τα άτομα που το χρησιμοποιούν να μην νιώθουν αρκετά απογοητευμένοι από την εμπειρία αμφιλεγόμενων γεγονότων ζωής και ως εκ τούτου να διατηρούν μια θετική προοπτική της ζωής (Gkorezis et al., 2011). Δεδομένου ότι επικεντρώνεται στη ρύθμιση του αρνητικού συναισθήματος μέσω του χιούμορ, αυτή η διάσταση υποτίθεται ότι σχετίζεται αρνητικά με αρνητικά συναισθήματα, όπως η κατάθλιψη και το άγχος και, γενικότερα, το νευρωτισμό και θετικά με την δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, την αυτοεκτίμηση και την ψυχολογική ευημερία (Blanchard et al., 2014).

#### Επιθετικό

Το επιθετικό χιούμορ (aggressive humor) περιλαμβάνει ρατσιστικό, εθνικιστικό και σεξιστικό χιούμορ, καθώς και σαρκαστικές, σατιρικές και χιουμοριστικές εκφράσεις που εμπεριέχουν πειράγματα, τα οποία μπορεί να προσβάλουν και να ταπεινώσουν άλλα άτομα, αυξάνοντας το άγχος τους και ταυτόχρονα μειώνοντας την ευημερία τους (Gkorezis et al., 2011). Γενικά, σχετίζεται με την τάση να εκφράζεται το χιούμορ χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο δυνητικός αντίκτυπός του σε άλλους (Blanchard et al., 2014). Η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται θετικά με το νευρωτισμό και ιδιαίτερα την εχθρικότητα, τον θυμό και την επιθετικότητα (Blanchard et al., 2014).

#### Αυτοκαταστροφικό

Τέλος, τα αυτοκαταστροφικά άτομα τείνουν να γελοιοποιούν τον εαυτό τους, μέσω της χρήσης αυταρχικών αστείων, σε μια προσπάθεια να διασκεδάσουν άλλα άτομα και να κερδίσουν την αποδοχή τους (Gkorezis et al., 2011). Το αυτοκαταστροφικό χιούμορ προϋποθέτει επίσης τη χρήση του χιούμορ από ένα άτομο ως μορφή αμυντικής άρνησης ή την τάση να εμπλέκεται σε χιουμοριστική συμπεριφορά ως μέσο για την αποφυγή των αρνητικών συναισθημάτων ή για



την αποφυγή της εποικοδομητικής αντιμετώπισης προβλημάτων (Blanchard et al., 2014). Αυτό το στυλ χιούμορ αναμένεται να σχετίζεται θετικά με το νευρωτισμό και με αρνητικά συναισθήματα όπως η κατάθλιψη και το άγχος, ενώ σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από τις σχέσεις την ψυχολογική ευημερία και την αυτοεκτίμηση (Blanchard et al., 2014).

Τα προαναφερθέντα στυλ χιούμορ, σύμφωνα με τους Martin et al. (2003) μπορούν να βασίζονται σε δύο διαστάσεις, αυτά που ενισχύουν τον εαυτό του ατόμου και αυτά που ενισχύουν τις σχέσεις με τους άλλους και τις θετικές και αρνητικές μορφές χιούμορ. Στη πρώτη διάσταση το αυτό-ενισχυτικό και το αυτοκαταστροφικό χιούμορ ενισχύουν τον εαυτό, ενώ το προσφιλές και επιθετικό ενισχύουν τις σχέσεις με τους άλλους. Στη δεύτερη διάσταση το προσφιλές και αυτό-ενισχυτικό χιούμορ μπορούν να θεωρηθούν ως θετικά στυλ χιούμορ, καθώς σχετίζονται θετικά με την ψυχολογική ευημερία, την αυτοεκτίμηση, την οικειότητα και την ικανοποίηση των σχέσεων (Martin et al., 2003). Αντίθετα, το επιθετικό και αυτοκαταστροφικό χιούμορ μπορούν να χαρακτηρίζονται ως αρνητικά στυλ χιούμορ, καθώς έχουν ως αποτέλεσμα κυρίως αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως αναισθησία, θυμό, κοροϊδία και επιθετικότητα (Gkorezis et al., 2011). Αυτά τα τέσσερα στυλ χιούμορ χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της έκφρασης του χιούμορ των ατόμων (Promsri, 2017).

## **1.2 Αποτελέσματα με βάση τα τέσσερα στυλ**

Οι Romero και Cruthirds (2006) πρότειναν ότι τα τέσσερα στυλ χιούμορ συνδέονται με διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της συνοχής της ομάδας, της δημιουργικότητας και της μείωσης του άγχους. Επιπλέον, τα στυλ χιούμορ συνδέονται με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Ünal, 2014) και την απόδοση των εργαζομένων.

### **1.2.1 Θετικά αποτελέσματα του χιούμορ**

#### Ομαδική συνοχή

Το χιούμορ μπορεί να δημιουργεί θετικά συναισθήματα μεταξύ των μελών μιας ομάδας, με τη μείωση των εξωτερικών απειλών και συνδέοντας έτσι τα μέλη. Για παράδειγμα, τα άτομα που αισθάνονται την απειλή από εξωτερικό ανταγωνισμό, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν επιθετικό χιούμορ κάνοντας αστεία για τους ανταγωνιστές τους. Ανώτερα μέλη που αισθάνονται υπεύθυνα για τη συντήρηση της ομαδικής ακεραιότητας δύνανται να χρησιμοποιήσουν ήπιο επιθετικό χιούμορ (π.χ. καλοδεχούμενα πειράγματα, γελοιοποίηση, κοροϊδία) ώστε τα νέα μέλη να συμμορφώνονται με τους ομαδικούς κανόνες. Βέβαια είναι

σημαντικό να τονίσουμε ότι όταν τα νέα μέλη παρουσιάζουν συμπεριφορά που είναι σύμφωνη με την τους κανόνες του οργανισμού το χιούμορ θα πρέπει να υποχωρεί

Το γέλιο που δημιουργείται από κοινού και το πνεύμα ψυχαγωγίας φέρνει τα άτομα να αισθάνονται πως είναι ενωμένα και πιο κοντά το ένα με το άλλο. Αυτό επιτρέπει στα μέλη μιας ομάδας να δεθούν μαζί στις δύσκολες περιστάσεις, όταν τα μέλη της ομάδας χρειάζονται το ένα το άλλο για να ολοκληρώσουν ένα έργο.

Το προσφιές χιούμορ αναγνωρίζει την ομάδα ως οντότητα και μεταφέρει εμπιστοσύνη σε άλλα μέλη λόγω της θετικής συναισθηματικής του δράσης. Επιπλέον, το αυτό-ενισχυτικό χιούμορ βοηθά τους ακολούθους να κερδίσουν τη συμπάθεια των προϊσταμένων τους για να διατηρήσουν τη συνοχή της ομάδας και να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας.

### Μείωση του άγχους

Μπορεί να εφαρμοστεί το προσφιλές χιούμορ μέσα σε μια ομάδα για να μειώσει την ένταση που προκύπτει από αγχωτικά γεγονότα, καθώς δημιουργεί μια συλλογική ατμόσφαιρα, και έτσι μοιράζονται παράγοντες που προκαλούν στρες όλα τα μέλη. Ως εκ τούτου, το προσφιλές χιούμορ δημιουργεί μια νοοτροπία κάνοντας τα άτομα να αισθάνονται δεμένοι μεταξύ τους, η οποία θεωρείται επικοδομητική όταν ανταποκρίνεται στο στρες. Το αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελές για τη μείωση του στρες. Σε μια μελέτη, άτομα που σημείωσαν υψηλό χιούμορ, βίωσαν λιγότερο άγχος, ανταποκρίθηκαν με αισιόδοξα συναισθήματα και είχαν μια πιο θετική αυτο-έννοια. Σε μια άλλη σχετική μελέτη, άτομα με υψηλή αίσθηση του χιούμορ ήταν πιθανό να αναδιαμορφώσουν αγχωτικές καταστάσεις μέχρι που θεωρήθηκαν διαχειρίσιμες (Martin et al., 1993).

### Ψυχολογική ευημερία

Αν και το αυτό-ενισχυτικό χιούμορ των προϊσταμένων δεν μπορεί να μεταλαμπαδευτεί άμεσα προς τους υφισταμένους τους, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ χιούμορ θα δείξουν λιγότερη ανησυχία και κατάθλιψη, θα αναπτύξουν πιο θετικά αποτελέσματα στην εργασία και έτσι θα ενισχύσουν την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων τους (Unal, 2014).

Το προσφιλές χιούμορ των προϊσταμένων σχετίζεται επίσης θετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, επηρεάζοντας τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των δυο μερών, και αναπτύσσοντας μια στενή σχέση, που με τη σειρά της θα βελτιώσει την ψυχολογική τους ευημερία (Unal, 2014).

Τέλος, αν και ο προϊστάμενος μπορεί να το παράγει πιο φιλικά, το επιθετικό χιούμορ μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, όπως εκφοβισμό και αμηχανία. Αυτή η δυσάρεστη αλληλεπίδραση γίνεται στρεσογόνος παράγοντας για τους ίδιους, που επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογική τους ευημερία (Unal, 2014).

### Δημιουργικότητα

Το χιούμορ οδηγεί σε χαρά και φρεσκάδα σε όλες τις πτυχές της ζωής μας κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη δημιουργικότητα. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι το χιούμορ συνδέεται με τη δημιουργική σκέψη, θεωρώντας το ως πηγή δημιουργικής, μη συμβατικής, αποκλίνουσας και καινοτόμας σκέψης (Murdock & Ganim, 1993; O'Quin & Derks, 2002; Ziv, 1989). Το χιούμορ προάγει το άνοιγμα στις ιδέες, χαλαρώνοντας τα άτομα και καθιστώντας τα λιγότερο ικανά να επικρίνουν νέες ιδέες ή λάθη, ενισχύοντας έτσι τη

συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου, η οποία αποτελεί τη βάση της δημιουργικής σκέψης, το αντίθετο της συγκλίνουσας σκέψης στην οποία συμμετείχαν μέχρι τώρα (Mayer et al., 1995; Morreall, 1991). Τα άτομα έτσι έχουν την δυνατότητα να ενεργούν στη δημιουργική σκέψη και στην εφαρμογή νέων ιδεών πιο ελεύθερα. Παράλληλα, η διασκεδαστική διάθεση μπορεί να γίνει μεταδοτική σε ένα εργασιακό περιβάλλον και έτσι να προκύψουν πρωτότυπες ιδέες και δημιουργικές επιλύσεις προβλημάτων. Πολλοί είναι οι οργανισμοί που ξοδεύουν σημαντικό χρόνο και προσπάθεια στη δημιουργία ενός παιχνιδιάρικου και δημιουργικού περιβάλλοντος εργασίας, όπως η Google, η Pixar Animation Studies, και η Yahoo.

Τα δυο στυλ χιούμορ που οδηγούν στην αύξηση της δημιουργικότητας είναι τα θετικά, το προσφιλές και το αυτό-ενδυναμωτικό. Τα δυο αυτά χιούμορ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ενός ανοιχτού εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι ιδέες μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα και να κοινοποιούν τους κανόνες που υποστηρίζουν δημιουργικότητα, με το δεύτερο να αποκαλύπτει αποτυχίες που σχετίζονται με νέες ιδέες. Συλλογικά, τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι το χιούμορ επηρεάζει τη δημιουργικότητα δεδομένου ότι προάγει την ψυχική ευελιξία.

Το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ του ηγέτη συνδέθηκε θετικά με την ατομική δημιουργικότητα των ακολούθων, και το επιθετικό χιούμορ των ηγετών που σχετίζονται αρνητικά με την ατομική δημιουργικότητα των υποκειμένων. Επιπλέον, η σχέση ανάμεσα στο αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων έγινε ισχυρότερη, όταν η εμπιστοσύνη στην ηγεσία αυξήθηκε.

Οι Isen et al (1987) διεξήγαγαν τέσσερα πειράματα που έδειξαν ότι η θετική επίδραση, που προκάλεσε η κωμωδία, βελτίωσε τη συμμετοχή των συμμετεχόντων σε δύο έργα δημιουργικότητας. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, ο Hughes (2009) τόνισε ότι ένας ηγέτης που προκαλεί θετικά συναισθήματα στους ακολούθους του χρησιμοποιώντας ένα κατάλληλο ύφος της παράδοσης του χιούμορ μπορεί να περιμένει από τους ακολούθους να είναι περισσότερο δημιουργικοί. Πιο συγκεκριμένα, ο Hughes (2009), υποθέτει, λοιπόν, ότι αφού ο αυτοσαρκαστικός τρόπος παράδοσης του χιούμορ ενός ηγέτη θα έχει περισσότερη θετική επίδραση στα θετικά συναισθήματα των ακολούθων σε σχέση με άλλα στυλ, θα έχει και περισσότερα θετική επίδραση στη δημιουργική απόδοση των ακολούθων σε σχέση με άλλα στυλ.

### Απόδοση εργαζομένων

Ένα χαλαρωτικό περιβάλλον μέσω του αυτό-ενισχυτικού χιούμορ θα προκαλούσε θετικά συναισθήματα που μπορεί να προκαλέσουν με τη σειρά τους, λιγότερο άκαμπτη σκέψη και να ενισχύσουν την ικανότητα ενσωμάτωσης διαφορετικών μεθόδων, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία (Isen et al, 1987)

Επιπλέον, το φιλικό χιούμορ των προϊσταμένων μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, αυξάνοντας τη διαπροσωπική έλξη (Kuiper et al, 2004), που μπορεί να διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, και έτσι οι τελευταίοι θα οδηγηθούν σε αποτελεσματική λύση των προβλημάτων στην εργασία τους. Αντιθέτως ένα επιθετικό χιούμορ θα απομακρύνει τους εργαζόμενους από τους ηγέτες, μη έχοντας αλληλεπίδραση, και έτσι μπορεί να είναι απρόθυμοι να λάβουν τις απαραίτητες πληροφορίες και την κατάλληλη υποστήριξη από τους ηγέτες ώστε να λύσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους.

Όταν ένας οργανισμός προωθεί ένα περιβάλλον διασκέδασης και χρησιμοποιεί το χιούμορ ως μια μορφή επικοινωνίας, οι ηγέτες είναι πιο προσιτοί και οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά δέσμευσης, ικανοποίησης, συνοχής και απόδοσης (π.χ., Aldag & Sherony, 2001; Avolio et al, 1999; Decker 1987), όπως η αεροπορική Southwest Airlines, η Ben & Jerry's Ice Cream, and η Sun Microsystems, που χρησιμοποιούν χιούμορ ως επιχειρηματική στρατηγική βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Avolio et al, 1999).

#### **1.2.2 Αρνητικές επιπτώσεις του χιούμορ**

Το χιούμορ μπορεί να θεωρηθεί ως χιουμοριστικό από ένα άτομο, αλλά αρκετά προσβλητικό για ένα άλλο, με αποτέλεσμα να υπάρξουν και αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτέλεσμα για τα άτομα που συμμετέχουν σε μια χιουμοριστική ανταλλαγή (Romero & Cruthirds, 2006). Επιπροσθέτως, το ανεπιθύμητο χιούμορ μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε οργανισμούς. Το επιθετικό χιούμορ που εκδηλώνεται ως απάτη, διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αποξένωση των ατόμων στους οργανισμούς (Romero & Cruthirds, 2006).

Όταν χρησιμοποιείται το επιθετικό χιούμορ για να γελοιοποιούν και να χειρίζονται με κακό τρόπο, ή να προσβάλλουν ή να διασκεδάσουν με την κατωτερότητα των εργαζομένων, είναι λογικό οι σχέσεις να αποδυναμωθούν. Καταλήγουμε ότι το επιθετικό χιούμορ αυτού του είδους

θα ήταν πιθανό να συμβάλλει στον δυσλειτουργικό ανταγωνισμό εντός ομάδων και οργανισμών.

Λόγω των διαφορών στην αίσθηση του χιούμορ, το τι θεωρεί αστειό ένα άτομο μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα σε ένα άλλο. Για παράδειγμα, ανεπιθύμητα εθνικιστικά και σεξιστικά ανέκδοτα, προσβολές, ταπεινώσεις και η κακόβουλη γελοιοποίηση είναι όλα τα παραδείγματα αρνητικού χιούμορ (Clouse & Spurgeon, 1995). Επιπλέον, άτομα τα οποία χρησιμοποιούν υπερβολικά το χιούμορ μπορούν να χάσουν την αξιοπιστία τους, και το οποίο είναι επίσης προβληματικό (Romero & Cruthirds, 2006). Το κατάλληλο απομακρύνει τον εκφοβισμό, διεγείρει τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνει την επικοινωνία και επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτιμούν την κατάσταση της εργασίας (Clouse & Spurgeon, 1995). Το κατάλληλο χιούμορ θεωρείται ως κύριο χαρακτηριστικό των ηγετών (Clouse & Spurgeon, 1995).

### **1.2.3 Παράγοντες που μετριάζουν τη σχέση του χιούμορ με τα αποτελέσματα**

#### Προϋπηρεσία σε έναν οργανισμό

Γενικά το πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι που είναι νέοι σε έναν οργανισμό να είναι θετικοί και αισιόδοξοι για το μέλλον τους σαυτών, χωρίς να δίνουν έμφαση στα αρνητικά γεγονότα, παρα μόνο στα θετικά. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι σε μια νέα σχέση με τους νέους εργαζόμενους είναι πιθανότερο να συμμετέχουν σε θετική και όχι αρνητική συμπεριφορά. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με μακροχρόνια μόνιμη απασχόληση ενδέχεται όλο και περισσότερο να εξαντλούνται, και να αντιμετωπίζουν μια πιο αρνητική στάση απέναντι στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο ενθουσιασμένοι και περισσότερο ευαίσθητοι σε αρνητικές από τις θετικές πτυχές της χρήσης του χιούμορ από τον ηγέτη (Gkorezis et al, 2011). Έτσι οι Gkorezis et al (2011) κατέληξαν σε δυο αποτελέσματα: Η θετική σχέση μεταξύ θετικού χιούμορ ενός ηγέτη και ψυχολογικής ενίσχυσης των εργαζομένων είναι ισχυρότερη για τους εργαζόμενους με βραχυχρόνια κατοχή από ό, τι για τους εργαζόμενους με μακροχρόνια διάρκεια ,ενώ η αρνητική σχέση μεταξύ του αρνητικού χιούμορ του ηγέτη και της ψυχολογικής ενίσχυσης των εργαζομένων είναι ισχυρότερη για τους υπαλλήλους μακράς διάρκειας από ό, τι για τους υπαλλήλους βραχυχρόνιας απασχόλησης.

#### Φύλο

Σύμφωνα με τους Romero και Cruthirds (2006) οι γυναίκες πρέπει να χρησιμοποιούν αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ όταν απευθύνονται στους άνδρες καθώς μοιράζονται το χιούμορ για

την οικοδόμηση αλληλεγγύης ενώ οι άντρες πρέπει χρησιμοποιούν το προσφιλές χιούμορ όταν απευθύνονται σε γυναίκες, καθώς χρησιμοποιούν το χιούμορ για να εντυπωσιάσουν και να υπογραμμίσουν τις ομοιότητες. Βέβαια, χιούμορ με ισχυρό σεξουαλικό περιεχόμενο μπορεί επίσης να είναι προσβλητικό. Οι γυναίκες βρίσκουν τα σεξιστικά αστεία πιο ακατάλληλα και επιθετικά από τους άνδρες (Smelze & Leap, 1988), ενώ οι άνδρες ήταν πιο ευχαριστημένοι με το σεξιστικό χιούμορ σε σχέση με τις γυναίκες (Brodzinsky et al, 1981). Κατά συνέπεια, όταν τέτοιο χιούμορ χρησιμοποιείται σε εργασιακά περιβάλλοντα μικτών ατόμων, τα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα είναι λιγότερο πιθανό να πραγματοποιηθούν, καθώς από τη χρήση του μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις (Romero & Cruthirds,2006).

### Διαφορές κουλτούρας

Το χιούμορ είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο που ασκείται σε διάφορες χώρες, θρησκείες, εθνικότητες και φυλές σε όλη την κόσμο (Romero & Cruthirds,2006).

Το εθνικιστικό χιούμορ, ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, έχει τις δυνατότητες δημιουργίας αρνητικών επιπτώσεων και συγκρούσεων (Clouse & Spurgeon 1995). Αυτός που επιδιώκει να κάνει χιούμορ, πρέπει πρώτα να εξετάσει το έθνος αυτού που θα δεχτεί το χιούμορ πριν από την επιλογή. Για παράδειγμα, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις πιθανόν να προκύψουν εάν μια συγκεκριμένη εθνοτική ομάδα είναι αντικείμενο αστείου και αυτή η ομάδα είναι παρούσα (Romero & Cruthirds,2006). Μια εξαίρεση σε αυτό το παράδειγμα μπορεί να είναι όταν αυτός που ξεκινάει το χιούμορ είναι της ίδιας εθνοτικής καταγωγής, και αυτοσαρκάζεται (Decker, 1987).

### **1.3 Χιούμορ του ηγέτη και καινοτομία**

Η καινοτομία απορρέει από τη δημιουργικότητα και η δημιουργικότητα τροφοδοτείται από θετικά συναισθήματα (Ashkanasy, 2004; Hughes, 2009). Οι Hughes (2009), Isen (1993) και Isen et al. (1987) βρήκαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι το χιούμορ δημιουργεί θετικά συναισθήματα, και κατόπιν τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το γνωστικό πλαίσιο και στη συνέχεια παράγουν μορφές σκέψης που είναι καινοτόμες και δημιουργικές. Η χρήση του χιούμορ για να δημιουργηθούν τα θετικά συναισθήματα είναι μια παλιά πρακτική και έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλούς οργανισμούς, ειδικά σε εκείνους που βασίζονται σε δημιουργικές ιδέες και καινοτομίες (Balazs et al., 2017).

Τα δημιουργικά άτομα έχουν μια καλά αναπτυγμένη αίσθηση του χιούμορ και αυτά τα άτομα που διαθέτουν καλή αίσθηση του χιούμορ τείνουν επίσης να είναι πολύ δημιουργικοί, επειδή

εφαρμόζουν ασύνδετες σκέψεις και τις χρησιμοποιούν με ασυνήθιστους τρόπους για να δημιουργήσουν χιουμοριστικές καταστάσεις (Balazs et al., 2017).

Γενικά μια έρευνα έδειξε ότι για τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούν μια αίσθηση του χιούμορ κατά τη διάρκεια της εργασίας τους μπορεί να μεγιστοποιήσουν τις καινοτομίες και τα αποτελέσματα στον οργανισμό (Romero & Cruthirds, 2006). Επιπλέον, οι Ho et al. (2011) εξέτασαν την επίδραση των στυλ χιούμορ των ηγετών στην καινοτόμο συμπεριφορά τους και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από στοιχεία των ηγετών σε οργανισμούς που βρίσκονται στην Ταϊβάν, έδειξαν ότι μόνο το αυτο-ενισχυτικό χιούμορ και το επιθετικό χιούμορ είχαν σημαντικές επιρροές στην καινοτόμο συμπεριφορά τους, με το πρώτο να έχει σημαντικά θετική επίδραση και το δεύτερο σημαντική αρνητική επίδραση στην καινοτομία (Ho et al, 2011). Οι Amjed και Tirmzi (2016) ανέφεραν ότι το προσφιλέ χιούμορ και το αυτο-ενισχυτικό χιούμορ είχαν θετικό αποτέλεσμα στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ενώ το αυτοκαταστροφικό χιούμορ είχε αρνητικό αντίκτυπο δημιουργικότητα εργαζομένων σε εταιρείες παραγωγής λογισμικού στο Πακιστάν.

Όσον αφορά το χιούμορ του ηγέτη που μελετάμε στην εν λόγω εργασία, ο Tang (2008) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ χρήσης χιούμορ από ηγέτες και την καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων της Ταϊβάν που εργάστηκαν στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σε διάφορες κατασκευαστικές εταιρείες και διαπίστωσε ότι όσο συχνότερα χρησιμοποιούσαν οι ηγέτες το χιούμορ στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι ήταν καινοτόμοι. Η μελέτη αυτή όμως διερεύνησε μόνο το θετικό χιούμορ των ηγετών και επικεντρώθηκε στην αντίληψη των εργαζομένων προς την χιουμοριστική ηγεσία, και από τα δυο θετικά στυλ χιούμορ μόνο το αυτο-ενισχυτικό είχε θετική επίδραση στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Tang, 2008). Επιπλέον, ο Ekvall (1996) επέδειξε ότι εργαζόμενοι που εργάστηκαν σε περιβάλλοντα όπου υιοθετήθηκε το χιούμορ και η ελαφριά διάθεση, ήταν τελικά πιο καινοτόμοι στην εργασία τους.

Ισχυρά εμπειρικά στοιχεία που βρέθηκαν από τον Isen (1993) αποκαλύπτοντας ότι τα θετικά συναισθήματα που δημιουργούνται από το χιούμορ τείνουν να προάγουν την εξερεύνηση και την απόλαυση νέων ιδεών και δυνατοτήτων. Η χρήση του θετικού χιούμορ στην εργασία δεν είναι μόνο ότι ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών και της ομάδας τους, αλλά υπάρχει και αύξηση νέων ιδεών που έχουν αποκτήσει από τους εργαζόμενους τους, σε αντίθεση, με τη χρήση του αρνητικού στυλ χιούμορ που μπορεί να οδηγήσει σε κακές σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων που οδηγούν στην ελαχιστοποίηση της προθυμίας των εργαζομένων να παρέχουν νέες ιδέες και προσπάθειες στα στελέχη (Promsri, 2017). Ως νέες ιδέες εννοούν τον



παράγοντα έναρξης για την ανάπτυξη της καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτό μπορεί να προκαλέσει τη χαμηλή καινοτόμο συμπεριφορά των στελεχών σε αντάλλαγμα, επειδή δεν έλαβαν χρήσιμες ιδέες ή οφέλη από τους συναδέλφους τους και υφισταμένους (Promsri, 2017).

Οι Balazs et al. (2017) αποκάλυψαν ότι οι πιο ισχυροί παράγοντες για την ατομική καινοτομία ήταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ μεταξύ όλων των μορφών χιούμορ, και η υποστήριξη του ηγέτη. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η υποστήριξη του ηγέτη για το χιούμορ ήταν θετικά συσχετισμένη με την ατομική καινοτομία και μετρίασε τη σχέση μεταξύ του στυλ χιούμορ και της ατομικής καινοτομίας (Balazs et al., 2017). Επίσης, διαπίστωσαν όχι σημαντική συσχέτιση μεταξύ προσφιλές χιούμορ και ατομικής καινοτομίας, όπως αναμενόταν (Balazs et al, 2017). Τέλος, δεν βρέθηκε κανένα συσχετισμός, θετικός ή αρνητικός, μεταξύ των μορφών ακατάλληλου χιούμορ και της καινοτομίας (Balazs et al., 2017).

## **Κεφάλαιο 2: Δημιουργικότητα**

### **2.1 Δημιουργικότητα**

Η δημιουργικότητα του εργαζόμενου είναι η δημιουργία πολύτιμων, χρήσιμων νέων προϊόντων, υπηρεσιών, ιδεών, διαδικασιών ή διαδικασιών από άτομα που εργάζονται μαζί σε ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα (Amabile 1983; Oldham & Cummings 1996; Woodman et al., 1993). Η Amabile (1983) χαρακτήρισε τη δημιουργικότητα ως μια ιδέα που είναι καινούργια και κατάλληλη για έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το συστατικό μοντέλο δημιουργικότητας, τα συστατικά που είναι απαραίτητα για τη δημιουργική απόδοση είναι : (α) δεξιότητες σχετικές με το συγκεκριμένο τομέα, οι οποίες περιλαμβάνουν τη γνώση, τα ταλέντα και τεχνικές δεξιότητες στον τομέα αυτό (β) δεξιότητες σχετικές με τη δημιουργικότητα, οι οποίες περιλαμβάνουν γνωστικές μορφές, στυλ εργασίας και ευρετικές δεξιότητες δημιουργικότητας. και (γ) το ενδογενές κίνητρο εργασίας (Amabile,1983).

Σύμφωνα με τους George και Zhou (2001), η δημιουργική συμπεριφορά είναι η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών από τους εργαζόμενους που μπορεί να είναι τα σημεία εκκίνησης της καινοτομίας. Η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων όχι μόνο βοηθά τους οργανισμούς να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί και να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ευκαιρίες, αλλά τους βοηθά να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οργανωσιακή καινοτομία, επιβίωση και μακροπρόθεσμη επιτυχία στην παγκόσμια αγορά (Amabile, 1997; Shalley, 1995; Woodman et al., 1993), καθώς δεν αφορά μόνον την παρουσίαση μιας νέας ιδέας, αλλά είναι πιθανό να κυμαίνεται από μια απλή προκύπτουσα

ιδέα έως και την πραγματοποίηση ορισμένων μείζοντος επιτευγμάτων (Amjed & Tirmzi, 2016).

Προκειμένου να αναπτυχθούν πιο καινοτόμα προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες, οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται πιο δημιουργικά. Μια μέθοδος για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η ενθάρρυνση των ομάδων σε έναν οργανισμό να χρησιμοποιούν τεχνικές δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, όπως για παράδειγμα αυτή του καταγισμού ιδεών (brainstorming), η οποία φαίνεται να είναι η πιο συνηθισμένη που χρησιμοποιείται (McFadzean, 1999). Σε αυτή τη τεχνική τα άτομα επικοινωνούν τις ιδέες τους με τον συντονιστή της ομάδας, με τον τελευταίο να τις επισυνάπτει σε πίνακες αναφοράς, κάτι που δεν δημιουργεί απαραίτητως νέες και καινοτόμες λύσεις (McFadzean, 1999). Η επίλυση προβλημάτων καλείται δημιουργική στο βαθμό που είτε το αποτέλεσμα της σκέψης περιέχει καινοτομία και πρωτοτυπία, είτε η σκέψη είναι ασυνήθιστη, υπό την έννοια ότι απαιτεί τροποποίηση ή απόρριψη προηγούμενων αποδεκτών ιδεών, είτε η σκέψη απαιτεί υψηλά κίνητρα και επιμονή, που λαμβάνουν χώρα πάνω από ένα σημαντικό χρονικό διάστημα (McFadzean, 1999). Οι Milgram και Milgram (1976) αναφέρουν σε μελέτη που έγινε σε ισραηλινούς μαθητές, ότι αυτοί που σημείωσαν υψηλή δημιουργική απόδοση χαρακτηρίζονται από ένα υψηλότερο επίπεδο δημιουργικής σκέψης, αλλά όχι από ανώτερη νοημοσύνη ή βαθμούς στο σχολείο.

Τέλος, η δημιουργικότητα θεωρείται ότι διαφέρει από την καινοτομία καθώς αφορά την εμφάνιση μιας καινοτόμου ιδέας, ενώ η καινοτομία αφορά περισσότερο στην εφαρμογή και την εκτέλεση της ιδέας μέσα στον οργανισμό (Masood et al., 2013). Έτσι, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η δημιουργικότητα είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία καινοτομίας (Masood et al., 2013). Η Amabile (1996) τόνισε ότι όλες οι καινοτομίες ξεκινούν με δημιουργικές ιδέες. Από αυτή την άποψη, η δημιουργικότητα ατόμων και ομάδων είναι η αφετηρία για την καινοτομία, με την πρώτη να αποτελεί μια απαραίτητη αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για τη δεύτερη (Rama & Ramesh, 2011).

## **2.2 Παράγοντες ώθησης και απόθησης δημιουργικότητας**

Σύμφωνα με την Amabile (1988) η δημιουργικότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως το σύνολο συμπεριφορών που προκύπτουν τόσο από ατομικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες, αλλά και από κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Μια επόμενη έρευνά της συμπεριέλαβε κοινωνικούς παράγοντες μονάδας ή /και παράγοντες επιχειρηματικού επιπέδου, όπως το οργανωσιακό κλίμα και την κουλτούρα (Amabile, 1997)

Οι θεωρητικές μελέτες της Amabile (1988, 1996) και των Woodman et al., (1993) χρησιμεύουν ως γενικά πλαίσια που παρουσιάζουν μια ποικιλία συναφών παραγόντων που μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να καταστείλουν την δημιουργικότητα ενός εργαζόμενου. Και τα δύο αυτά μοντέλα έχουν κατηγοριοποιήσει τα κύρια συστατικά του εργασιακού πλαισίου σε ατομικούς, εργασιακούς, ομαδικούς καθώς και οργανωσιακούς παράγοντες (Shalley & Gilson, 2004).

### **2.2.1 Ατομικοί παράγοντες**

Οι ερευνητές έχουν προσδιορίσει ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας που κάνουν τα άτομα να είναι πιο δημιουργικά, περιλαμβάνοντας ευρεία ενδιαφέροντα, ανεξαρτησία κρίσης, αυτονομία, αίσθηση του εαυτού ως δημιουργικού. Παράλληλα υπάρχουν δεξιότητες που αφορούν την δημιουργικότητα, όπως η ικανότητα κάποιου να σκέφτεται δημιουργικά, να δημιουργεί εναλλακτικές λύσεις, και η εμπλοκή σε αποκλίνουσες σκέψεις.

Από την άλλη, η εκπαίδευση, η κατάρτιση η εμπειρία ενός ατόμου σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή το βάθος και το εύρος της γνώσης, έχουν συνδεθεί με την δημιουργικότητα. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει πρόσβαση σε ποικιλία εμπειριών, βάσεων γνώσης, ενισχύει τη χρήση πειραματισμών και αποκλινουσών δεξιοτήτων, και αναπτύσσει το άτομο ώστε να χρησιμοποιεί πολύπλοκες και ποικίλες προοπτικές. Η κατάρτιση παρέχει στους εργαζόμενους καθοδήγηση όσον αφορά τον τρόπο δημιουργίας νέων ιδεών. Η εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο τομέα είναι σημαντική για τη δημιουργικότητα, καθώς τα άτομα χρειάζονται ένα, τουλάχιστον, αρχικό επίπεδο εμπειρία για να αποδώσουν δημιουργικά.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε τα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων, δηλαδή τα συναισθήματα ικανότητας και αυτό-αποτελεσματικότητας σε μια δεδομένη εργασία για την δημιουργικότητα. Όταν παράγοντες επηρεάζουν τα ενδογενή κίνητρα με τη σειρά τους επηρεάζουν και τη δημιουργικότητα.

Μερικές φορές η ανάληψη ρίσκου στην εργασία, μπορεί να φέρει την αποτυχία. Τα άτομα θα πρέπει να είναι πρόθυμα να αποτύχουν, ώστε να συνεχίσουν κάποια ιδέα, παρόλο που ίσως να μην ευοδωθεί ή να προβούν σε ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών χωρίς να έχουν τον φόβο της αποτυχίας, ο οποίος συνεπάγεται χρήση πιο συνηθισμένων τρόπων στην εκτέλεση.

## 2.2.2 Εργασιακοί παράγοντες

### Χαρακτηριστικά εργασίας

Με βάση το μοντέλο της Amabile (1988), τα χαρακτηριστικά της εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο η ηγεσία πρέπει να εξετάζει αν επιθυμεί την ενίσχυση της δημιουργικότητας.

Αρχικά η δομή των θέσεων εργασίας συμβάλει στα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων. Θέσεις εργασίας που είναι πολύπλοκες, υψηλές στην αυτονομία και στη πρόκληση, είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν τα άτομα να εξετάσουν εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα της εργασίας τους, οι οποίες θα έχουν δημιουργικά αποτελέσματα, σε αντίθεση με θέσεις εργασίας πιο συνηθισμένες, που δεν θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν ρίσκο, και να αμφισβητήσουν την επικρατούσα κατάσταση, δοκιμάζοντας νέους τρόπους στην εργασία. Μια πολύπλοκη εργασία απαιτεί μια ποικιλία δεξιοτήτων για να ολοκληρωθεί (Cummings & Oldham, 1997). Παρέχει σε έναν εργαζόμενο ελευθερία και διακριτικότητα ώστε να καθορίσει τις διαδικασίες εργασίας και τον προγραμματισμό τους, αλλά και άμεσες πληροφορίες (μέσω της ίδιας της εργασίας) για την αποτελεσματικότητα της απόδοσης (Cummings & Oldham, 1997).

Καθήκοντα που είναι τυπικά και τυποποιημένα, δηλαδή με μια σαφή και απλή πορεία προς μια ενιαία λύση ή μέθοδο ολοκλήρωσης, δεν επιτρέπουν δημιουργικές αποδόσεις (Amabile et al., 1990). Η δημιουργικότητα μπορεί να εμφανίζεται μόνο σε εργασίες που επιτρέπουν την ευελιξία, όπως τα ευρετικά καθήκοντα, όπου η πορεία προς τη λύση ή η μέθοδος ολοκλήρωσης δεν είναι προκαθορισμένη ή απλή για το άτομο και ως εκ τούτου απαιτείται κάποια διερεύνηση (Amabile et al., 1990).

Οι εργαζόμενοι για να έχουν περισσότερα δημιουργικά αποτελέσματα, θα πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν κάποια αυτονομία ως προς τον χρόνο διεξαγωγής μιας εργασίας, αλλά και ως προς τον τρόπο. Η αυτονομία αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά εργασίας που μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της δημιουργικότητας ενός εργαζομένου.

### Στόχοι του ρόλου

Ο καθορισμός των στόχων της εργασίας από τους ηγέτες μπορεί να εμφανίσει δημιουργική δραστηριότητα, καθώς είναι μια αποτελεσματική κινητήρια τεχνική. Γενικά οι σαφείς στόχοι κατευθύνουν τις ενέργειες των εργαζομένων, αυξάνοντας την προσπάθεια και την προσοχή. Επιπλέον, επηρεάζουν έμμεσα την δράση καθώς προτρέπουν τα άτομα να ανακαλύψουν και

να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές εργασιών που θα διευκολύνουν την επίτευξη του στόχου. Οι στόχοι είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν όταν οι εργαζόμενοι δεσμεύονται σαυτούς και δέχονται ανατροφοδότηση για τα μέχρι τώρα αποτελέσματά τους.

Σε περίπτωση που οι ηγέτες επιθυμούν πιο δημιουργικά αποτελέσματα, θα πρέπει να καθορίσουν σαφείς στόχους δημιουργικότητας, τονίζοντας ότι η παραγωγή πρέπει να είναι δημιουργική, δηλαδή ο εργαζόμενος θα πρέπει να αναπτύσσει ιδέες, μεθόδους ή προϊόντα που είναι πρωτότυπα και χρήσιμα για τον οργανισμό. Η παρουσία ενός στόχου δημιουργικότητας έχει βρεθεί ότι έχει θετική, σημαντική επίδραση στη δημιουργική συμπεριφορά, ίσως επειδή αποτελούν μια πρόκληση που ενισχύει τα ενδογενή κίνητρα των ατόμων να εκτελούν (Shalley, 1995). Επίσης, δεδομένου ότι οι στόχοι είναι αποτελεσματικοί στο να κατευθύνουν την προσοχή σε συγκεκριμένες πτυχές ενός έργου που μπορεί να διευκολύνει την απόκτηση πληροφοριών, η παρουσία ενός στόχου δημιουργικότητας αναμένεται να επηρεάσει πολλές από τις γνωστικές δραστηριότητες για τη δημιουργικότητα (Shalley, 1995).

#### Επαρκείς πόροι

Οι πόροι σε έναν οργανισμό μπορούν να χωριστούν σε άυλους και υλικούς. Καθώς η δημιουργικότητα απαιτεί χρόνο, πολύ σκληρή δουλειά και πνευματική ενέργεια, ο χρόνος είναι ο πιο κρίσιμος άυλος πόρος που μπορούν οι ηγέτες να εξασφαλίσουν στους εργαζόμενούς τους. Το να ακολουθήσουν την ρουτίνα και δοκιμασμένες μεθόδους είναι πιο εύκολο και δεν απαιτεί το χρόνο που απαιτεί η σκέψη για δημιουργικότητα, η διερεύνηση διαφορετικών προοπτικών, η αναζήτηση νέων μεθόδους, τεχνικών ή μέσων εργασίας και ο στοχασμός.

Εκτός από χρόνο, χρειάζεται πρόσβαση σε υλικούς πόρους για να ενισχυθεί η δημιουργικότητα. Βέβαια, εδώ έχει αναπτυχθεί ένα δίλημμα σχετικά με την ποσότητα των υλικών πόρων. Αυτό στηρίζεται στο ότι αν εργαζόμενοι δεν έχουν όλους τους υλικούς πόρους που χρειάζονται θα αρχίζουν να σκέφτομαι διαφορετικούς τρόπους για να κάνουν την εργασία τους. Καταλήγουμε ότι για την δημιουργικότητα, είναι χρήσιμη η πρόσβαση ένα εύλογο ποσό των απαραίτητων πόρων.

Τέλος οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο βασικό πόρο. Η καινοτομία και η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομήσουν μπορούν να συνδεθούν με την ικανότητα συνδυασμού και ανταλλαγής απαιτούμενων πληροφοριών (Kogut & Zander, 1992). Η δημιουργικότητα καθώς αποτελεί το πρώτα στάδιο της καινοτομίας, απαιτεί την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ατόμων με διαφορετικές εμπειρίες. Η ανταλλαγή πληροφοριών καθίσταται αναγκαία για τον συνδυασμό και, ως εκ τούτου, για την αφομοίωση γνώσης (Cabrera & Carbera, 2002), η οποία

θα οδηγήσει σε ανάπτυξη και εφαρμογή δημιουργικών ιδεών. Συνεπώς οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν κανάλια, όπου τα άτομα μπορούν να συναθροίζονται και να αλληλοεπιδρούν ελεύθερα, μοιράζοντας πληροφορίες (Ahn & Kim, 2017).

### Ανταμοιβές

Κατόπιν, στην περίπτωση που η δημιουργικότητα είναι προσδοκία ενός ρόλου, τότε θα πρέπει να ανταμειφθεί κατάλληλα, είτε με χρηματικό ποσό είτε με άλλους τρόπους, όπως αναγνώριση και έπαινοι. Οι ανταμοιβές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μεταδώσουν σημαντικές πληροφορίες στους εργαζόμενους και είναι αυτό το ενημερωτικό στοιχείο των ανταμοιβών που συνδέεται και με το ενδογενές κίνητρο και τελικά με την δημιουργικότητα. Έτσι, οι ανταμοιβές θα πρέπει να θεωρηθούν ως αναγνώριση της ικανότητας των ατόμων, απόπειρες της δέσμευσης σε δημιουργική δραστηριότητα και στα πραγματικά δημιουργικά επιτεύγματα. Εάν οι ανταμοιβές διανέμονται σε αυτούς τους τύπους ενημερωτικών τρόπων, θα πρέπει να έχουν ένα θετική επίδραση στη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

### Υποστήριξη από προϊστάμενους

Η υποστήριξη από τους προϊστάμενους συνδέεται σε πολλές μελέτες με την δημιουργικότητα. Όταν οι διευθυντές ενδιαφέρονται και παρακολουθούν τις ανησυχίες των εργαζομένων και ζητούν τη συμβολή τους σε θέματα που τους αφορούν, χωρίς όμως να παρεμβαίνουν συνεχώς στις δραστηριότητες των εργαζομένων, οι τελευταίοι θα έχουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα (Andrews & Farris, 1967). Από την άλλη, η αρνητική ανατροφοδότηση από ηγέτες μπορεί να απωθήσει τη δημιουργικότητα των επιστημόνων. Περισσότερα για τον ρόλο των προϊστάμενων στην δημιουργικότητα των εργαζομένων, έχουμε αναφέρει στην επόμενη ενότητα.

### Αξιολόγηση της εργασίας

Οι ανταμοιβές συνδέονται στενά με την ανταμοιβή και την υποστήριξη, γιατί αφού οι ηγέτες αξιολογήσουν τους εργαζόμενους για την δημιουργική τους δραστηριότητα, θα τους επιβραβεύσουν για τις προσπάθειές τους, αλλά και για τα δημιουργικά αποτελέσματα. Οι Shalley και Oldham (1985) έδειξαν ότι η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στο ενδογενές κίνητρο και επομένως στη δημιουργικότητα. Η Shalley (1995) εξέτασε μέσα από δυο μελέτες την επίδραση της αξιολόγησης στη δημιουργικότητα. Στην πρώτη μελέτη δεν βρέθηκε κάποια σημαντική επίδραση της αξιολόγησης, που να ενισχύει την δημιουργικότητα, παρά μόνο το να εργάζεται κάποιος μόνος (Shalley, 1995). Στη δεύτερη μελέτη βρέθηκε ότι είναι επωφελής για τη δημιουργικότητα σε ορισμένες καταστάσεις, με αποτέλεσμα να

καταλήγει ότι η προσδοκώμενη αξιολόγηση δεν είναι αναγκαστικά επιβλαβής για τη δημιουργικότητα των ατόμων (Shalley, 1995).

Η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση είναι μια αξιοσημείωτη λειτουργία, που όμως αποτελεί περίπλοκη για τη δημιουργικότητα, η οποία συνεπάγεται νέες μεθόδους και ανάληψη ρίσκου. Βέβαια, όταν τα άτομα αναμένουν αξιολόγηση που μπορεί να παρέχει εποικοδομητικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της απόδοσης, θα επηρεάσει θετικά το ενδογενές κίνητρο και τη δημιουργικότητα. Επιπλέον, όταν τα άτομα δέχονται μια ανατροφοδότηση με πληροφορίες θα έχουν υψηλότερη δημιουργικότητα, σε σχέση με άτομα που δέχονται ανατροφοδότηση με κάποιο είδος τιμωρίας ή έλεγχο. Η θετική ανατροφοδότηση θα ενθαρρύνει την εμπλοκή τους στο εργασιακό περιβάλλον, το εγγενές κίνητρο και την αποκλίνουσα σκέψη, η οποία θα οδηγήσει στην δημιουργικότητα (Zhou, 1998). Η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί να αποθαρρύνει την εμπλοκή στη ρύθμιση της εργασίας, να μειώσει τα ενδογενή κίνητρα και να αποθαρρύνει στην δημιουργική συμπεριφορά ακόμα και σε ένα ευρετικό έργο που επέτρεψε την δημιουργικότητα (Zhou, 1998).

Καταλήγουμε ότι αν οι δημιουργικές συμπεριφορές και τα δημιουργικά αποτελέσματα είναι σημαντικά σε έναν οργανισμό, οι πόροι, οι ανταμοιβές, η υποστήριξη και η αξιολόγηση θα πρέπει να αλληλοσυνδέονται.

### **2.2.3 Παράγοντες για ομάδες εργασίας**

#### *Το κοινωνικό πλαίσιο*

Η δημιουργικότητα μπορεί να εμφανίζεται μεμονωμένα, αλλά συχνά είναι αποτέλεσμα μιας διαδραστικής διαδικασίας μεταξύ συνεργατών και μελών ομάδας. Οι απόψεις των άλλων σε μια ομάδα σχετικά με το έργο κάποιου εργαζόμενου είναι σημαντικές ώστε να επηρεάσουν την αντίληψη του τελευταίου για την εργασία του. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι για να διαμορφώσουν την εικόνα για τη δική τους ικανότητα να είναι δημιουργικοί χρειάζονται τη γνώμη των άλλων.

Ο σχεδιασμός ρόλων από τους ηγέτες μπορεί επίσης να επηρεάσει τη δημιουργικότητα. Η γνωστική μοντελοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ευελιξίας και της πρωτοτυπίας στις δοκιμές της αποκλίνουσας σκέψης. Αυτό έχει νόημα επειδή η μοντελοποίηση χρησιμεύει για να αποσαφηνίσει τις προσδοκίες απόδοσης. Μια επίδειξη της συμπεριφοράς ή παραδείγματα και εικόνες επιθυμητών αποτελεσμάτων μπορούν να προωθήσουν τις δραστηριότητες που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε δημιουργικά αποτελέσματα. Εκτός από

τους ηγέτες, οι συμπαίκτες και οι συνεργάτες είναι αυτοί που μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη μοντελοποίηση δημιουργικών συμπεριφορών.

Γενικά η ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών, όπως έχουμε αναφέρει, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα δημιουργικότητας. Έτσι, όταν σε μία ομάδα ενσωματωθεί ένα νέο μέλος που λειτουργούσε σε διαφορετική περιοχή θα υπάρξει εισαγωγή νέων και διαφορετικών ιδεών με αποτέλεσμα την ενίσχυση δημιουργικότητας. Οι αλληλεπιδράσεις με άτομα διαφορετικών περιοχών λειτουργίας θα οδηγήσουν στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών.

### Ομαδική σύνθεση

Η αλληλεπίδραση με ποικιλομορφία έχει αναφερθεί ως απαραίτητη προϋπόθεση για δημιουργική απόδοση. Η ποικιλομορφία μέσα στις ομάδες θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών προοπτικών και τη βελτίωση της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, καθώς στις ομάδες η ποικιλομορφία είναι αυξανόμενη και μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των γνώσεων, και ως εκ τούτου των πληροφοριών, των δεξιοτήτων και των προοπτικές που είναι διαθέσιμες.

Τα άτομα σε μια ομάδα με διαφορετικούς χαρακτήρες και ιδέες, θα αντιμετωπίζουν περισσότερες συγκρούσεις, έτσι θα διεγείρονται και θα αναζητούν διαφορετικές απαντήσεις και λύσεις, με αποτέλεσμα να παράγουν και εναλλακτικές λύσεις.

## **2.2.4 Οργανωσιακοί παράγοντες**

### Οργανωσιακό κλίμα

Ένα οργανωσιακό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλούνται από την αβεβαιότητα θα οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα συμπεριφοράς ανάληψης ρίσκου, με αποτέλεσμα χαμηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας, σε σχέση με έναν οργανισμό όπου υπάρχουν ευκαιρίες να δοκιμάζονται νέα πράγματα. Ουσιαστικά, η κουλτούρα του οργανισμού δεν πρέπει να υιοθετεί ενέργειες τιμωρίας για νέες ιδέες, και έτσι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς.

Η δομή ενός οργανισμού θα πρέπει να προωθεί την ελεύθερη και συνεχή αλληλεπίδραση με εξωτερικούς συνεργάτες ή πληροφορίες ώστε να μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση ή την παρεμπόδιση της δημιουργικότητας. Επιπλέον, κρίσιμο είναι το πώς οργανώνονται τα επίπεδα ευθύνης και οι επίσημες σχέσεις αναφοράς. Ένας γραφειοκρατικός ή ένας αυταρχικός οργανισμός δεν μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του να δοκιμάσουν νέες μεθόδους για να επιτελέσουν την εργασία τους. Οι Cummings και Oldham



(1997) σε μια μελέτη τους επέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με πιο δημιουργικές προσωπικότητες παρήγαγαν εξαιρετικά δημιουργικά αποτελέσματα μόνο όταν περιβαλλόταν από ένα οργανωσιακό πλαίσιο που διευκόλυνε τη δημιουργικότητά τους.

Παράλληλα, πρέπει να λάβουμε υπόψη τη δικαιοσύνη και το κλίμα ακεραιότητας που μπορεί να διακατέχει έναν οργανισμό. Ένα τέτοιο πλαίσιο δικαιοσύνης κάνει τα άτομα να μην ανησυχούν για το πώς θα ληφθούν αποφάσεις ή για το πώς θα αντιμετωπιστούν.

Τέλος, ένας οργανισμός που προωθεί μια κουλτούρα που προάγει την κατάρτιση, προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης, μπορεί να αυξήσει τη γνώση ή τις δεξιότητες δημιουργικότητας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να καταβάλλουν προσπάθεια για να είναι πιο δημιουργικοί στην εργασία τους.

### **2.3 Ο ρόλος των ηγετών στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας**

Μια βασική πηγή εξωτερικής και εσωτερικής καινοτομίας για όλους τους οργανισμούς είναι η δημιουργικότητα των ατόμων που απασχολούν. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρουσιάζουν δημιουργικότητα αναπτύσσοντας νέες γνώσεις, προωθώντας τεχνολογίες ή βελτιώνοντας τη διαδικασία που αλλάζουν ή βελτιώνουν τα προϊόντα ενός οργανισμού (Cummings & Oldham,1997). Ωστόσο, αυτή η δημιουργικότητα δεν συμβαίνει αυτόματα και ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα συνεισφέρουν δημιουργικά (Cummings & Oldham,1997). Πρέπει πρώτα να προσλάβουν άτομα με δημιουργικές δυνατότητες και στη συνέχεια πρέπει να διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, προκειμένου να αναδείξουν αυτές τις δυνατότητες (Cummings & Oldham,1997). Ουσιαστικά, οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν τον «τύπο» του εργαζομένου, συγκεκριμένα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την δημιουργικότητά, αλλά επειδή οι δημιουργικές δυνατότητες προσφέρουν μόνο μια δυνατότητα καινοτομίας, και όχι εφαρμογή (Cummings & Oldham,1997), πρέπει να δώσουν σημασία και σε άλλους παράγοντες ενθάρρυνσης.

Οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν τις ανάγκες των εργαζομένων, να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για μια δημιουργική εργασία και τα σωστά επίπεδα υποστήριξης που απαιτούνται για να δημιουργηθεί η δημιουργικότητα (Shalley & Gilson, 2004). Η αύξηση της υποστήριξης του περιβάλλοντος εργασίας είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντά τους. Συγκεκριμένα, όταν οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν, δείχνουν ανησυχία για τα συναισθήματα των εργαζομένων και τις ανάγκες, τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν τις δικές τους ανησυχίες, να παράσχουν θετική και ενημερωτική ανατροφοδότηση και διευκολύνουν την ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων (Cummings & Oldham,1997). Αυτές οι ενέργειες

προάγουν τα συναισθήματα των εργαζομένων για αυτοδιάθεση και προσωπική πρωτοβουλία στην εργασία, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εξετάζουν, να αναπτύσσουν και να συμβάλλουν τελικά σε πιο δημιουργικά αποτελέσματα (Cummings & Oldham, 1997). Τελικά, οι ανοικτές αλληλεπιδράσεις με τους προϊσταμένους και η ενθάρρυνση και η υποστήριξη οδηγούν σε βελτιωμένη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Tierney et al., 1999).

Μερικές φορές τα στελέχη είναι λογικό να είναι επιφυλακτικοί με το να δίνουν υπερβολική αυτονομία σε εργαζόμενους, οι οποίοι με αυτόν τον τρόπο θα έχουν τον πλήρη έλεγχο της εργασίας τους, αλλά επειδή η παροχή αυτονομίας για την δημιουργικότητα είναι σημαντική, όπως έχουμε αναφέρει, θα πρέπει να παρέχουν κατάλληλα επίπεδα αυτονομίας (Shalley & Gilson, 2004).

Από την άλλη, η ίδια η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Ο ενάρτεος ηγέτης, που έχει την ακεραιότητα, ως βασικό συστατικό του χαρακτήρα του, όπως έχουμε αναφέρει θα οδηγήσει στη διευκόλυνση της ψυχολογικής ασφάλειας του εργαζόμενου, στη συνέχεια στην ενθάρρυνση της ανάληψης ρίσκου, με αποτέλεσμα να επηρεάσει την δημιουργικότητα (Palanski & Vogelgesang, 2011). Γενικά στη δημιουργία ενός κλίματος, όπου οι ανησυχίες σχετικά με την αποτυχία ελαχιστοποιούνται, οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν σε δημιουργική σκέψη και σε συμπεριφορές ανάληψης ρίσκου (Palanski & Vogelgesang, 2011).

Οι ηγέτες που επιθυμούν σε έναν οργανισμό την δημιουργικότητα θα πρέπει να γνωστοποιήσουν ότι η δημιουργικότητα απαιτείται για την εκτελεστεί μια εργασία πιο αποτελεσματικά (Shalley & Gilson, 2004) στους ίδιους τους εργαζόμενους που τους αφορά άμεσα. Ένας τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να το γνωστοποιήσουν είναι μέσω του καθορισμού στόχων για εμφάνιση δημιουργικών αποτελεσμάτων (Shalley & Gilson, 2004). Επιπλέον, ίσως η μοντελοποίηση των τύπων συμπεριφοράς μπορεί να βοηθήσει στη γνωστοποίηση αυτή (Shalley & Gilson, 2004). Τέλος, ανταμείβοντας τους εργαζόμενους που προσπαθούν ή εφαρμόζουν δημιουργικές ιδέες, μεθόδους, προϊόντα ή διαδικασίες, φανερώνουν ότι αυτές οι πρακτικές είναι επιθυμητές (Shalley & Gilson, 2004).

Τέλος σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι όταν οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, οι ηγέτες μπορούν να συμβάλλουν συνειδητά στο αν ταιριάζουν καλά με την εργασία και το επίπεδο δημιουργικότητας που μπορεί να απαιτείται σε αυτή τη εργασία, και έτσι σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν έχουν απαραιτήτως προδιάθεση να είναι πιο δημιουργικοί, θα τους παρέχεται κατάρτιση σε δεξιότητες δημιουργικής επίλυσης

προβλημάτων και οποιεσδήποτε άλλες δεξιότητες με βάση το περιεχόμενο που χρειάζονται για να είναι πιο δημιουργικοί στην εργασία τους (Shalley & Gilson, 2004).

### **Κεφάλαιο 3: Καινοτομία**

#### **3.1 Καινοτομία**

Η πρώτη επίσημη καταγραφή της έννοιας της καινοτομίας έγινε από τον Joseph Schumpeter. Ο Schumpeter (1939) χρησιμοποιεί τη έννοια της γενικής ισορροπίας για να εξηγήσει την οικονομική ανάπτυξη, όταν λαμβάνει χώρα μια αλλαγή μέσω της εισαγωγής καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Η ισορροπία, ουσιαστικά, είναι ένα θεωρητικό μέτρο που εισάγεται για να εξηγήσει την ανισορροπία που προκαλεί η καινοτομία. Η καινοτομία θεωρείται η βασική κινητήρια δύναμη της ανταγωνιστικότητας και της απόδοσης των οργανισμών (Simmie, 2004).

Η καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή ιδεών σε νέα προϊόντα ή διαδικασίες που πρέπει να εισαχθούν στην αγορά ή και σε εισαγωγή σημαντικών αλλαγών στην υπάρχουσα κατάσταση. Η μεταφορά πληροφορίας και η διάχυση γνώσης, θεωρούνται θεμελιώδεις μεταβλητές για την παραγωγή της (Simmie, 2004). Πιο συγκεκριμένα, η καινοτομία και η ικανότητα των οργανισμών να καινοτομήσουν μπορούν να συνδεθούν με την ικανότητα συνδυασμού και ανταλλαγής απαιτούμενων πληροφοριών (Kogut & Zander, 1992). Η ανταλλαγή πληροφοριών καθίσταται αναγκαία για την διάχυση και, ως εκ τούτου, για την αφομοίωση γνώσης (Cabreria & Carbera, 2002). Ο Foray, (2004) αναφέρει: *«Η γνώση, σε οποιονδήποτε τομέα, εξουσιοδοτεί τους κατόχους της με την ικανότητα πνευματικής ή σωματικής δράσης. Αυτό που εννοώ με τη γνώση είναι ουσιαστικά θέμα γνωσιακής ικανότητας. Οι πληροφορίες, από την άλλη πλευρά, παίρνουν τη μορφή δομημένων και μορφοποιημένων δεδομένων που παραμένουν παθητικά και αδρανή μέχρι να χρησιμοποιηθούν από εκείνους με τις γνώσεις που απαιτούνται για την ερμηνεία και την επεξεργασία τους»*.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η καινοτομία, σήμερα, σε όλες τις μορφές της, προϊόντα, διαδικασίες και μεθόδους εργασίας, θεωρείται περισσότερο προϊόν του ανθρώπινου νου και της δημιουργικότητάς του, όπου η άρρητη γνώση ενυπάρχει (Yeoh et al., 2013). Έτσι, οι εργαζόμενοι αποτελούν κομβικό παράγοντα για την καινοτομία σε έναν οργανισμό.

##### **3.1.1 Καινοτόμα συμπεριφορά**

Οι Farr και Ford (1990) ορίζουν την καινοτόμο συμπεριφορά στην εργασία ως "η συμπεριφορά των εργαζομένων που στοχεύει στη δημιουργία, εισαγωγή ή/και εφαρμογή (μέσα σε ένα ρόλο εργασίας, ομάδα ή οργανισμό) ιδεών, προϊόντων ή διαδικασιών, νέων στη σχετική μονάδα

υιοθεσίας, με σημαντικό όφελος”, δηλαδή με λίγα λόγια, στοχεύει άμεσα και έμμεσα στην ανάπτυξη και στην εισαγωγή καινοτομιών στο χώρο εργασίας (Spiegelaere et al., 2012). Οι Masrek et al., (2017) αναφέρουν την καινοτόμο συμπεριφορά στην εργασία ως όλες τις μεμονωμένες ενέργειες που αποσκοπούν στην παραγωγή, επεξεργασία και εφαρμογή νέων ιδεών, τεχνολογιών, διαδικασιών με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας του οργανισμού.

Οι καινοτόμες ενέργειες μπορούν να αποσκοπούν στη μείωση του κόστους παραγωγής ή κόστους παράδοσης, στην αύξηση της ποιότητας στην παραγωγή ή παράδοση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων. Η καινοτομία στις υπηρεσίες περιλαμβάνει μετασχηματισμό σε ποικίλες πτυχές που κυμαίνονται από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται και αναπτύσσεται η υπηρεσία μέχρι τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται και διαχειρίζεται (Masrek et al., 2017).

### **3.2 Διάκριση μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας**

Στην βιβλιογραφία, γίνεται συχνά διάκριση μεταξύ της δημιουργικότητας (συμπεριλαμβανομένης της διερεύνησης και της δημιουργίας ιδεών) και της καινοτομίας (συμπεριλαμβανομένου της εφαρμογής ιδεών). Οι Scott & Bruce, 1994 έχουν συμπεριλάβει τη δημιουργία και την εφαρμογή ιδεών σε ενιαία μέτρα της καινοτόμου συμπεριφοράς των ατόμων. Ενώ οι πρώτες μελέτες επικεντρώθηκαν κυρίως στη δημιουργία δημιουργικών ιδεών, πλέον έχει δοθεί περισσότερη επιστημονική προσοχή στην εφαρμογή ιδεών (Mumford, 2003). Σύμφωνα με αυτό, η καινοτόμα συμπεριφορά θεωρείται σήμερα ότι περιλαμβάνει ένα ευρύ σύνολο συμπεριφορών που σχετίζονται με τη δημιουργία ιδεών, δημιουργώντας υποστήριξη για αυτές και βοηθώντας στην εφαρμογή τους (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000).

Ουσιαστικά, η καινοτόμα συμπεριφορά διαφέρει από τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, διότι εκτός από την παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών σχετικά με προϊόντα, διαδικασίες (Amabile, 1988), επίσης περιλαμβάνει την εφαρμογή των ιδεών αυτών (Jong & Hartog, 2008; Afsar et al., 2014). Σε αντίθεση με τη δημιουργικότητα, η καινοτόμα συμπεριφορά προορίζεται για να παρέχει κάποιο όφελος και αναμένεται να οδηγήσει σε καινοτόμο αποτέλεσμα (Jong & Hartog, 2008; Afsar et al., 2014).

Η δημιουργικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως κρίσιμη συνιστώσα της καινοτόμου συμπεριφοράς, η οποία είναι περισσότερο εμφανής στην αρχή της διαδικασίας καινοτομίας, όταν τα προβλήματα ή τα κενά απόδοσης αναγνωρίζονται και οι ιδέες δημιουργούνται ως απάντηση σε μια αντιληπτή ανάγκη για καινοτομία (Jong & Hartog, 2008; Afsar et al., 2014).

### 3.3 Διαστάσεις καινοτόμου συμπεριφοράς

Διάφοροι συγγραφείς ορίζουν διαφορετικές διαστάσεις στην έννοια της καινοτόμου συμπεριφοράς στην εργασία. Για παράδειγμα, οι Scot και Bruce (1994) πρότειναν τρεις ξεχωριστές διαστάσεις: τη δημιουργία ιδεών, την προώθηση και την εφαρμογή αυτών. Άλλοι συγγραφείς παρόλα αυτά σχεδίασαν περισσότερες διαστάσεις της καινοτόμου συμπεριφοράς (Spiegelaere et al., 2012), οι οποίες συχνά συνδέονται με διαφορετικά στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (Jong & Hartog, 2008). Σύμφωνα με τους Jong και Hartog (2008), διαστάσεις της καινοτόμου συμπεριφοράς στην εργασία είναι τέσσερις και χαρακτηρίζονται ως εξερεύνηση ιδεών, δημιουργία ιδεών, προώθηση ιδεών και εφαρμογή ιδεών. Στη συγκεκριμένη εργασία αναλύουμε τις τρεις διαστάσεις της καινοτόμου συμπεριφοράς.

#### *Δημιουργία ιδεών*

Η δημιουργία ιδεών μπορεί να αφορά νέα προϊόντα ή διαδικασίες, ιδέες για δύσκολα ζητήματα, την είσοδο σε νέες αγορές, βελτιώσεις στις τρέχουσες διαδικασίες εργασίας, αναζήτηση νέων μεθόδων, τεχνικών ή μέσων εργασίας, λύσεις σε αναγνωρισμένα προβλήματα (Amabile, 1988; Janssen, 2000). Το κλειδί για την δημιουργία ιδεών φαίνεται να είναι ο συνδυασμός και η αναδιοργάνωση των πληροφοριών και των υφιστάμενων μεθόδων, για την επίλυση προβλημάτων ή για βελτίωση της απόδοσης (Jong & Hartog, 2008)

#### *Προώθηση ιδεών*

Η προώθηση ιδεών γίνεται όταν η ιδέα έχει δημιουργηθεί. Οι περισσότερες ιδέες πρέπει να προωθούνται, καθώς συχνά δεν μοιάζουν με αυτές που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στην ομάδα εργασίας ή στον οργανισμό τους (Jong & Hartog, 2008). Η προώθηση περιλαμβάνει την εύρεση υποστήριξης και οικοδόμηση συμμαχιών που θα εκφράζουν τον ενθουσιασμό και την εμπιστοσύνη για την επιτυχία της καινοτομίας, την επιμονή, την σημαντική ενθάρρυνση τα οργανωσιακών μελών για τις καινοτόμες ιδέες, την ικανότητα εύρεσης των σωστών ατόμων να ενδιαφέρονται και την εξασφάλιση έγκρισης για καινοτόμες ιδέες (Howell et al., 2005; Janssen, 2000).

#### *Εφαρμογή ιδεών*

Στο τέλος πρέπει να εφαρμοστούν οι ιδέες. Η εφαρμογή της ιδέας περιλαμβάνει την μετατροπή καινοτόμων ιδεών σε χρήσιμες εφαρμογές, την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον με συστηματικό τρόπο (Kleysen & Street, 2001), την αξιολόγηση της

χρησιμότητας των καινοτόμων ιδεών, συμπεριφορές, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών εργασίας, αλλά και δοκιμή και τροποποίησή τους (Janssen, 2000)

### **3.4 Παράγοντες ώθησης της καινοτόμου συμπεριφοράς εργαζομένων**

#### *Συμμετοχική ηγεσία*

Η συμμετοχική ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση διαδικασιών λήψης αποφάσεων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, και να έχουν αυτονομία ώστε σχεδιάσουν και να καθοδηγήσουν δικά τους καθήκοντα. Η Krause (2004) διερεύνησε κατά πόσο οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να ασκήσουν επιρροή στην καινοτομία με τη χορήγηση ελευθερίας και αυτονομίας στους εργαζόμενους καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ελευθερία και αυτονομία σχετίζονται θετικά με την καινοτόμα συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων της παραγωγής, των δοκιμών και της εφαρμογής ιδεών. Οι Parker et al. (1997) διαπίστωσαν ότι η αυτονομία αυξάνει την υποβολή προτάσεων για βελτιώσεις. Έτσι καταλήγουμε, ότι τα άτομα των οποίων οι θέσεις εργασίας τους προσφέρουν μεγαλύτερη αυτονομία, ευρύτερη πρόσβαση στους πόρους και καλύτερους κοινωνικούς δεσμούς λόγω της αλληλεξαρτώμενης φύσης του διαχειριστικού έργου, έχουν περισσότερες ευκαιρίες να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν δημιουργικές ιδέες (Hernaus, 2016).

#### *Κοινωνική αλληλεπίδραση εντός οργανισμού*

Η ένταση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων σε έναν οργανισμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης της δομικής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι κανάλια μέσω των οποίων οι πληροφορίες και οι πόροι ρέουν και επιτρέπουν στα άτομα να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους άλλων παραγόντων. Κατά συνέπεια, η απουσία αυτών των αλληλεπιδράσεων μειώνει τις πηγές γνώσης, έτσι δημιουργούνται δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβαση σε άρρητη γνώση ή την εξεύρεση πληροφοριών υψηλής αξίας (Morales & Fernandez, 2010).

Η απόκτηση γνώσης ορίζεται ως 'μία κοινωνική αλληλεπίδραση, που περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσης, εμπειριών και δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα σε ένα τμήμα ή σε ολόκληρο τον οργανισμό'. Εντός των οργανισμών, η ανταλλαγή γνώσεων περιλαμβάνει ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων σχετικά με την παροχή πρόσβασης των εργαζομένων σε σχετικές πληροφορίες και τη δημιουργία και χρήση δικτύων γνώσης (Lin, 2007).

#### *Εξωτερικές επαφές εργασίας*

Οι εξωτερικές επαφές εργασίας σχετίζονται με τη συχνότητα των επαφών των εργαζομένων με άτομα ή ομάδες εκτός του οργανισμού που μπορούν να αποτελέσουν μια σχετική πηγή

πληροφοριών, έμπνευσης ή πόρων καινοτομίας, όπως επαφές με πελάτες, με εργαζόμενους εκτός του οργανισμού και με επιστήμονες (Jong & Hartog, 2008). Ο Lundvall, (1992) διατύπωσε μια νέα προσέγγιση για την επιστήμη και την καινοτομία, με τη μάθηση, ιδίως μεταξύ χρηστών και παραγωγών τεχνολογίας να έχει ένα κρίσιμο ρόλο. Ουσιαστικά, η μάθηση αποτελεί την κεντρική δραστηριότητα και παίζει ένα θεμελιώδη ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας. Σημαντικό, επίσης, είναι να αναφέρουμε τις κοινότητες πράξεις, που είναι ομάδες ατόμων εκτός οργανισμού που μοιράζονται ένα σύνολο προβλημάτων ή ένα πάθος για ένα θέμα, και που εμβαθύνουν τις γνώσεις τους μέσω της αλληλεπίδρασης ( Wenger et al., 2009). Ένα σημαντικό παράδειγμα που μπορούμε να αναφέρουμε σαυτο το σήμείο είναι αυτό της Silicon Valley, όπου οργανισμοί και πανεπιστήμιο συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν μαζί, με αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα απόδοσης και καινοτομίας.

Γενικά, όσοι θέλουν να αναπτύξουν πνευματικό κεφάλαιο και να διαχειριστούν τη γνώση θα πρέπει να συνεργάζονται με άτομα, εντός και εκτός του οργανισμού, που είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία και τη διάχυση νέας γνώσης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία και την εφαρμογή καινοτομιών (Galende, 2006).

#### *Σχεδιασμός θέσεων εργασίας*

Η καινοτόμα συμπεριφορά μπορεί να έχει διπλό χαρακτήρα. Από την μία, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε καινοτόμες δραστηριότητες ως μια γνήσια προσπάθεια βελτιστοποίησης που βασίζεται σε υψηλά κίνητρα. Από την άλλη πλευρά, συμμετέχουν σε καινοτομία όταν αντιμετωπίζουν χαμηλά κίνητρα και υψηλή πίεση (Spiegelaere et al., 2012). Με λίγα λόγια η πίεση του χρόνου μπορεί χρησιμεύει ως έναυσμα για τους εργαζόμενους να βρουν καλύτερους, πιο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων στην εργασία, αλλά μπορεί να υπονομεύσει εξίσου την ικανότητα των εργαζομένων να πειραματίζονται και να σκέφτονται δημιουργικά (Baer & Oldham, 2006). Από τη μία πλευρά ενεργοποιείται η καινοτόμος συμπεριφορά από τα υψηλά κίνητρα των εργαζομένων και τον υψηλό έλεγχο των θέσεων εργασίας και από την άλλη προκαλείται από την έλλειψη ελέγχου της εργασίας σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις. υπέθεσαν ότι ο συνδυασμός υψηλής πίεσης χρόνου και υψηλής αυτονομίας οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα καινοτόμου συμπεριφοράς (Spiegelaere et al., 2012).

#### *Εμπλοκή στην εργασία*

Το αίσθημα εσωτερικής υποκίνησης στην εργασία θεωρείται ως η βασική προϋπόθεση για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Amabile et al., 1996). Υψηλά επίπεδα εμπλοκής στην εργασία οδηγούν σε μεγαλύτερη δημιουργία ιδεών σχετικά με τον τρόπο βελτιστοποίησης και

αλλαγής της διαδικασίας ανάπτυξης των προϊόντων. Η εμπλοκή χρησιμεύει επίσης ως κινητήρια βάση για ανάπτυξη, προώθηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και, ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ότι σχετίζεται θετικά με την καινοτομία συμπεριφορά στην εργασία (Spiegelaere et al., 2012).

### **3.5 Η σημασία της δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς**

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονο εγχώριο και παγκόσμιο ανταγωνισμό και βρίσκονται σε ένα ιδιαίτερα ταραχώδες και αβέβαιο περιβάλλον (Zhou & George, 2003). Για να επιβιώσουν, να προσαρμοστούν και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να αξιοποιήσουν πλήρως τους δημιουργικούς εργαζομένους, δεδομένου ότι οι δημιουργικές ιδέες των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δομικά στοιχεία για την οργανωσιακή καινοτομία, την αλλαγή και την ανταγωνιστικότητα (Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Woodman et al., 1993). Σημαντικές έρευνες αποκάλυψαν ότι η δημιουργικότητα των εργαζομένων συμβάλλει στην οργανωσιακή καινοτομία και στην επιβίωση του οργανισμού (Masood et al., 2013). Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων και η καινοτομία είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς που θέλουν να κερδίσουν ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (McFadzean, 1999).

Γενικά, όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν δημιουργικά, προτείνουν νέα και χρήσιμα προϊόντα, ιδέες ή διαδικασίες που παρέχουν σε έναν οργανισμό σημαντική πρώτη ύλη για μετέπειτα ανάπτυξη και πιθανή εφαρμογή (Amabile, 1988; Woodman et al., 1993). Η εφαρμογή των ιδεών αποτελεί για τους οργανισμούς, μηχανισμό ανταπόκρισης στις ευκαιρίες και ως εκ τούτου, στην προσαρμογή, στην ανάπτυξη και στον ανταγωνισμό (Zhou & George, 2003). Ουσιαστικά, προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να ενισχύσουν τη δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων (Amabile, 1988).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και απόδοσης, η έρευνα είχε περιοριστεί σε ακαδημαϊκό περιβάλλον, μέχρι που οι Gong et al. (2009) απέδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν δημιουργικότητα στην εργασία, δημιουργούν νέες απαντήσεις που είναι χρήσιμες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους (Amabile, 1983), τα οποία βασίζονται σε στόχους και οράματα οργανισμών (Tierney et al., 1999). Μια δημιουργική λύση, μια ιδέα, μπορεί να είναι μια μικρή προσαρμογή ή μια σημαντική ανακάλυψη, που για παράδειγμα ίσως να περιλαμβάνει την εκπόνηση νέων διαδικασιών για την εκτέλεση εργασιών ή την αναγνώριση προϊόντων για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών (Zhou &



Shalley, 2003). Παράλληλα, μπορεί επίσης να έχουν τη μορφή βελτιώσεων των υπάρχουσών διαδικασιών ή διεργασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας, όπως μείωση των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου, ή και την ανακάλυψη εναλλακτικών διαδικασιών που είναι πιο αποτελεσματικές (Gong et al., 2009). Ουσιαστικά, οι δημιουργικές απαντήσεις, οποιασδήποτε μορφής, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, μέσα από την αντιμετώπιση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, μπορούμε να υποθέσουμε ότι κάποιιο εργαζόμενος που μπορεί να υιοθετήσει μια νέα, χρήσιμη ιδέα και την εφαρμόσει στο δικό του έργο, θα οδηγήσει στην βελτίωση ακόμα και της οργανωσιακής απόδοσης (Gong et al., 2009). Και οι Masood et al. (2013) τόνισαν ότι η δημιουργικότητα έχει ζωτικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, υποθέτουν ότι η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, έχει θετικό αποτέλεσμα στην καινοτομία και έτσι στην οργανωσιακή απόδοση (Masood et al., 2013). Οι Lei και Slocum (2005) ανέφεραν ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης των αποτελεσμάτων απόδοσης σε οργανισμούς.

Τέλος σημαντικό είναι να αναφέρουμε το καινοτόμο αποτέλεσμα στην εργασία από τους εργαζομένους, το οποίο είναι αποτέλεσμα της καινοτόμου συμπεριφοράς τους. Οι Scott και Bruce (1994) ανέφεραν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων και των ανεξάρτητων βαθμολογημένων μετρήσεων ευρεσιτεχνιών. Όταν η εργασία των εργαζομένων επικεντρώνεται πλήρως στην καινοτομία, θα υπάρχουν περισσότερα αντικειμενικά μέτρα καινοτόμων αποτελεσμάτων, όπως οι μετρήσεις των ευρεσιτεχνιών (Jong & Hartog, 2008). Σύμφωνα με τους Axtell et al. (2000), όπου χρησιμοποιήθηκαν αυτό-αξιολογήσεις των εργαζομένων για το καινοτόμο αποτέλεσμα, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά αναμένεται να επηρεάσει διάφορες μορφές καινοτόμου αποτελέσματος, για παράδειγμα, παρουσιάζονται περισσότερες προτάσεις για καινοτομίες και περισσότερες ιδέες για αλλαγές, καθώς περισσότεροι αντιλαμβάνονται την καινοτομία, ως ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να δώσουμε έμφαση στην σημαντικότητα της ενίσχυσης της δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων από τους οργανισμούς, για να ανταποκριθούν στις κλιμακούμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις του σημερινού μεταβαλλόμενου και δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και για τη βελτίωση της συνολικής καινοτομίας (Amabile, 1988), η οποία αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη της ανταγωνιστικότητας και της απόδοσης (Simmie, 2004).

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση ρίσκου

### 4.1 Το ρίσκο

Ο ρόλος του ρίσκου στους οργανισμούς έχει αναγνωριστεί πλήρως, καθώς οι συνέπειες των αποφάσεων που φέρουν ρίσκο έχουν γίνει ορατές. Το ρίσκο μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με το κατά πόσον είναι πιθανόν τα αποτελέσματα των αποφάσεων να είναι σημαντικά ή και απογοητευτικά (Sitkin & Pablo, 1992). Ουσιαστικά, έχουμε τρεις βασικές διαστάσεις του ρίσκου που είναι απαραίτητες για την κατανόησή του: αβεβαιότητα ως προς την έκβαση του αποτελέσματος, προσδοκίες αποτελέσματος και δυνητικό αποτέλεσμα (Sitkin & Pablo, 1992).

#### *Αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων*

Το ρίσκο συνδέεται συχνότερα με το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας, η οποία συχνά ορίζεται από την άποψη της μεταβλητότητας των αποτελεσμάτων, την έλλειψη γνώσης για την κατανομή των δυνατοτήτων των αποτελεσμάτων και την ανεξέλεγκτη επίτευξή τους.

#### *Προσδοκίες αποτελεσμάτων*

Οι αναμενόμενες θετικές αποδόσεις προκαλούν θεμελιωδώς διαφορετική συμπεριφορά διαμόρφωσης αποφάσεων και λήψης αποφάσεων από ό, τι τα σύνολα αποτελεσμάτων με αρνητικές αναμενόμενες τιμές. Οι προσδοκίες των αποτελεσμάτων δεν είναι αυτές που αποτελούν ρίσκο, αλλά ο βαθμός στον οποίο αυτό το αποτέλεσμα θα είναι απογοητευτικό για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ή άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους. Έτσι, ενώ, πολλοί είναι αυτοί που έχουν την αντίληψη ότι ο όρος ρίσκο συνήθως εφαρμόζεται μόνο σε αρνητικά αποτελέσματα, στην πραγματικότητα η αντίληψη για τον κίνδυνο περιλαμβάνει ένα πλήρες φάσμα αποτελεσμάτων, θετικών και αρνητικών.

#### *Δυνητικά αποτελέσματα*

Τα άτομα συχνά υπερβάλλουν για ακραία αποτελέσματα, ακόμη και αν η πιθανότητα να πραγματοποιηθούν είναι ελάχιστη. Το φάσμα των δυνητικών αποτελεσμάτων παρέχει μια ένδειξη για το πόσο ακραίο θα μπορούσε, ενδεχομένως, δυνητικά να είναι το αποτέλεσμα.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων προτιμούν μεγαλύτερες αναμενόμενες αποδόσεις σε σχέση με μικρότερες, υπό την προϋπόθεση ότι όλοι οι άλλοι παράγοντες, όπως το ρίσκο, είναι σταθεροί, είτε προτιμούν μικρότερα ρίσκα αντί για μεγαλύτερα, υπό τον όρο ότι άλλοι παράγοντες, όπως η αναμενόμενη αξία, είναι σταθεροί

(March & Shapira, 1987), με την λήψη αποφάσεων να αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως αποφυγή ρίσκου (Dewett, 2004).

#### **4.1.1 Ευκαιρίες και Απειλές**

Οι υπεύθυνοι της λήψης αποφάσεων ενδέχεται να διαφέρουν ως προς την ανάληψη ρίσκου, επειδή διαφέρουν ως προς τις ερμηνείες των ίδιων παραδειγμάτων σχετικά με μια απόφαση. Ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν σε ένα περιβάλλον απόφασης εξαρτάται από το πώς ερμηνεύουν τα συνθήματα από το περιβάλλον αυτό, με τα συνθήματα να κατηγοριοποιούνται σε ευκαιρίες και απειλές. Πιο συγκεκριμένα, έχουν την τάση να βλέπουν τις ελεγχόμενες καταστάσεις ως ευκαιρίες και τις ανεξέλεγκτες καταστάσεις ως απειλές, αλλά οφείλουμε να τονίσουμε ότι τι είναι ελεγχόμενο και τι όχι, εξαρτάται από το ίδιο το άτομο (Krueger & Dickson, 1994). Έτσι, ένας προϊστάμενος ή ένας εργαζόμενος μπορεί να δει μια εξαιρετικά αβέβαιη κατάσταση ως πιθανή ευκαιρία, ενώ ένας άλλος μπορεί να δει την ίδια κατάσταση ως μια πιθανή απειλή, διότι μια δεδομένη κατάσταση απόφασης μπορεί να υποδηλώνει ότι είναι τόσο ελκυστική, δηλαδή ευκαιρία, όσο και επικίνδυνη, δηλαδή απειλή (Lopes, 1987).

Οι Krueger & Dickson (1994) διαπίστωσαν ότι η συζήτηση προβλημάτων μπορεί να δημιουργήσει αντιλήψεις απειλής και μπορεί να περιορίσει την προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Αυτό δείχνει ότι σε μερικές καταστάσεις οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη απειλή ορισμένων συζητήσεων ή ενεργειών ως αρκετά χαμηλή, οδηγώντας τους να ζητήσουν βοήθεια, να αναγνωρίσουν λάθη και να συζητήσουν προβλήματα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ζητήσουν βοήθεια ή να παραδεχτούν ελεύθερα τα λάθη τους, με αποτέλεσμα να μην είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα (Dewett, 2004).

Ένας τρόπος για να επηρεαστούν οι αντιλήψεις ευκαιριών και απειλών είναι η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα. Τα άτομα εκφράζοντας την ισχυρή εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, έχουν την τάση να πιστεύουν ότι μπορούν να μειώσουν ή να ξεπεράσουν τον κίνδυνο και έτσι πλαισιώνουν τις ριψοκίνδυνες επιλογές ως ευκαιρίες που μπορούν να ελέγξουν και να διαχειριστούν μέσω της ικανότητάς τους. Συμπερασματικά, η αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας αυξάνει τις αντιλήψεις ευκαιριών και μειώνει τις αντιλήψεις για απειλή. Δηλαδή, οι αντιλήψεις περί ευκαιριών και απειλών εξηγούν πλήρως τη σχέση μεταξύ της αντιληπτικής αυτό-αποτελεσματικότητας και της ανάληψης ρίσκου (Krueger & Dickson, 1994).

## 4.2 Προθυμία ανάληψης ρίσκου

Σύμφωνα με τον Dewett (2006) η προθυμία ανάληψης ρίσκου ορίζεται ως η προθυμία των ατόμων να αναλάβουν πιθανά ρίσκα στην εργασία, σε μια προσπάθεια να παράγουν θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, τέτοια ώστε να είναι ανοικτά στο ενδεχόμενο αρνητικών προσωπικών αποτελεσμάτων. Αυτή η προθυμία, σε μεγάλο βαθμό, είναι ένας νέος προβληματισμός στη βιβλιογραφία της δημιουργικότητας, αν και διάφοροι οργανωσιακοί και δημιουργικοί ερευνητές έχουν προτείνει ή υπονοήσει την ανάγκη για ένα τέτοιο δημιούργημα (Dewett, 2004). Για παράδειγμα, οι Abbey και Dickson (1983) σημειώνουν ότι η επιτυχία μονάδων έρευνας και ανάπτυξης (Ε&Α) χαρακτηρίζονται από την προθυμία τους να παίρνουν ρίσκα.

Βέβαια, μερικά άτομα αυτό που επιθυμούν είναι να αποφύγουν την αποτυχία παρά να επιτύχουν την επιτυχία (Dewett, 2004). Οι εργαζόμενοι, όμως, για να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε συμπεριφορά που σχετίζεται με αλλαγές πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα και να δουν μια πορεία προς τα εμπρός που δεν θα είναι καταστροφική (Dewett, 2004), αλλά βασισμένη στη γνώση (Schein, 1993).

## 4.3 Παράγοντες που οδηγούν στην ανάληψη ρίσκου

### *Προσωπικές Τάσεις*

Οι μελετητές έχουν αναγνωρίσει εδώ και πολύ καιρό ότι η ανάληψη ρίσκου δεν βασίζεται μόνο σε ορθολογικούς υπολογισμούς, αλλά απαιτεί και αισιοδοξία (Krueger & Dickson, 1994). Τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να αναλαμβάνουν υψηλότερου βαθμού ρίσκα από ότι τα απαισιόδοξα (Shafi et al., 2011).

Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη αυτο-αποτελεσματικότητα, όπως αναφέραμε παραπάνω, παίζει σημαντικό ρόλο σε αλλαγές στην ανάληψη ρίσκου (Krueger & Dickson, 1994). Οι Bandura και Wood (1989) διαπίστωσαν ότι οι προϊστάμενοι με υψηλή αντίληψη της αυτο-αποτελεσματικότητάς τους τείνουν να βλέπουν τις αποτυχίες ως μαθησιακές εμπειρίες και έτσι να επιμένουν να θέτουν υψηλότερους στόχους και να τους υπερβαίνουν. Τα άτομα που πιστεύουν ότι είναι αναποτελεσματικά είναι πιθανό να επιφέρουν περιορισμένες αλλαγές ακόμη και σε περιβάλλοντα που παρέχουν πολλές ευκαιρίες (Krueger & Dickson, 1994).

Τέλος, η έρευνα του Kahn (1990) δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν αυτονομία, η προθυμία ανάληψης ρίσκου θα αυξηθεί. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Amabile και Gryskiewicz (1987), όπως αναφέρει ο Dewett (2004), η αυξημένη αυτονομία επιτρέπει στα

άτομα να απαλλαγούν από τους άκαμπτους κανόνες εργασίας και δίνει την ικανότητα να επιδιώκουν νέες σκέψεις.

Η ανάληψη ρίσκου εμφανίζεται μεγαλύτερη σε καταστάσεις, όπου τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν μεγαλύτερη προσωπική ικανότητα και αυτονομία.

### *Εμπειρία*

Οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμο να αξιολογούν τις προηγούμενες εμπειρίες, ενώ αποφασίζουν να ρισκάρουν (Shafi et al., 2011). Η προσωπική εμπειρία του παρελθόντος έχει μεγάλες επιπτώσεις στη συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου, καθώς όσο μεγαλύτερη η συχνότητα και ο βαθμός της εμπειρίας από την ανάληψη ρίσκου, τόσο περισσότερους κινδύνους θα αναλάβει κάποιος (Graham et al., 1991; Shafi et al., 2011). Επιπλέον, οι March και Shapira (1987) υποδηλώνουν ότι οι επιτυχημένοι λήπτες ρίσκων θα γίνουν πιο αισιόδοξοι, και θα αναλαμβάνουν περισσότερους ρίσκα.

### *Εκπαιδευτικό επίπεδο*

Τα λιγότερο μορφωμένα άτομα είναι πιο επιφυλακτικά στην αντίληψή τους για το ρίσκο, ενώ, άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να αναλαμβάνουν, μάλλον, μεγαλύτερο βαθμό ρίσκα. Συγκεκριμένα, το επίπεδο εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο στην τάση του ατόμου να αντέξει κινδύνους (Shafi et al., 2011).

### *Επίπεδο ωριμότητας*

Η ηλικία ή το επίπεδο ωριμότητας του ατόμου είναι ένας ακόμα παράγοντας για την ανάληψη ρίσκου (Shafi et al., 2011). Γενικά, οι νέοι επενδυτές στερούνται σε δεξιότητες για την ακριβή αξιολόγηση του ρίσκου και ως εκ τούτου, η έλλειψη αυτή, τους παρεμποδίζει από το να αντιλαμβάνονται τα πράγματα σε ευρύτερο πλαίσιο, προκαλώντας υψηλότερες στάσεις ρίσκου (Steinberg, 2004). Αρκετές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας και της ανοχής ρίσκου (Shafi et al., 2011).

### *Εποπτική επιρροή*

Η εποπτική επιρροή ορίζεται στη μελέτη των Westaby και Lowe (2005) ως η αντίληψη του εργαζόμενου ότι ο/η προϊστάμενος/νη δεν επιτρέπει την ανάληψη κινδύνου από τους εργαζομένους στην εργασία. Η κανονιστική επιρροή αναφέρεται στο πώς οι έμμεσοι ή ρητοί κανόνες που προέρχονται από στοιχεία ομάδας ή διοίκησης, χρησιμοποιούνται για να συναγάγουν μια αποδεκτή συμπεριφορά (Kaplan & Miller, 1987). Ουσιαστικά, αποτελεί έναν

ισχυρό καθοριστικό παράγοντας συμπεριφορικής συμμόρφωσης. Έτσι, οι εργαζόμενοι αναμένεται να μειώσουν τον προσανατολισμό τους στην ανάληψη ρίσκου στην εργασία, όταν η διοίκηση είναι σαφής σχετικά με τους κανόνες για την μη ανάληψη ρίσκου και το αντίθετο βέβαια όταν ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκου.

#### *Εμπιστοσύνη στον ηγέτη*

Η προθυμία ανάληψης ρίσκου σχετίζεται κάπως με την κατασκευή της ψυχολογικής ασφάλειας (Dewett, 2004). Ο Kahn (1990) ορίζει την ψυχολογική ασφάλεια ως αίσθηση του εργαζομένου να είναι σε θέση να λειτουργεί χωρίς το φόβο των αρνητικών συνεπειών στην εικόνα του, την κατάσταση, ή την καριέρα. Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη μπορεί να ενεργοποιήσει αυτή την ασφάλεια. Σημαντική προϋπόθεση, λοιπόν, της συμπεριφοράς ανάληψης ρίσκου αποτελεί η εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Dewett, 2004).

#### *Ανάληψη Ρίσκου συνεργατών*

Οι Westaby και Lowe (2005) ορίζουν την ανάληψη κίνδυνου των συναδέλφων ως αντίληψη του ατόμου ότι οι άλλοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ρίσκα στο πλαίσιο της εργασίας, η οποία θεωρητικά αναμένεται να επηρεάσει την ανάληψη ρίσκου από τη μεριά των νέων ατόμων, εν μέρει, λόγω της ενημέρωσης. Η ενημερωτική επιρροή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο μαθαίνει τις πληροφορίες από άλλους και καθοδηγεί την ατομική συμπεριφορά και καθώς, η διοίκηση δεν είναι πάντοτε διαθέσιμη στο να καθοδηγεί και να παρακολουθεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι νέοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μάθουν τα βασικά συστατικά της εργασίας τους, παρακολουθώντας τον τρόπο με τον οποίο οι συνάδελφοι και συνεργάτες τους εργάζονται (Westaby & Lowe, 2005). Έτσι, αναμένεται ότι οι νεαροί εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα, όταν οι συνάδελφοί τους έχουν την αντίστοιχη συμπεριφορά.

#### **4.4 Σύνδεση με δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά**

Σύμφωνα με έρευνα έξω από τον οργανωσιακό χώρο, ο Simonton (2000), αναφέρει τον κεντρικό ρόλο του ρίσκου στη δημιουργικότητα. Χαρακτηριστικά τονίζει ότι ένα έργο που προσφέρει ένας δημιουργός με μεγάλη αναγνώριση μπορεί να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως ο Μπετόβεν που δημιούργησε πολλές συνθέσεις, οι οποίες δεν άρεσαν στους θαυμαστές (Simonton, 2000). Στην επιστήμη γενικά, η αναζήτηση νέων ανακαλύψεων φέρει μαζί της την εγγενή πιθανότητα αποτυχίας, μια προοπτική που ενδέχεται να απειλήσει

την οικονομική ή κοινωνική κατάσταση (Silver, 1983). Για παράδειγμα ο εφευρέτης Τόμας Έντισον, πέρασε από πολλές αποτυχίες πριν εφεύρει τον ηλεκτρικό λαμπτήρα.

Ομοίως, θα μπορούσε κανείς να αναμένει ότι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τέτοιο κίνδυνο όταν σκέφτονται τον τρόπο με τον οποίο θα συνεχίσουν την δική τους εργασία. Οι νέες ιδέες μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο ένα εργαζόμενο, διότι μπορεί να αντιπροσωπεύουν διαταραχές της ρουτίνας, των σχέσεων, των ισορροπιών στην εργασία, και παρέκκλιση από την υφιστάμενη κατάσταση του εκάστοτε οργανισμού (Dewett, 2004), για τις οποίες οι εργαζόμενοι θα αξιολογηθούν (Albrecht & Hall, 1991). Επιπλέον, οι Mayer et al. (1995) αναφέρουν ότι η συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου αποτελεί τη βάση της δημιουργικής σκέψης και πιο πρόσφατα, ο Dewett (2006) υποστηρίζει ότι η δημιουργική συμπεριφορά απαιτεί από έναν εργαζόμενο να είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκα. Οι θέσεις εργασίας που παρακινούν τους εργαζόμενους να αναλάβουν ρίσκο, και ουσιαστικά, να αμφισβητήσουν την υφιστάμενη διαμορφωμένη κατάσταση, δοκιμάζοντας νέους τρόπους στην εργασία, θα οδηγήσουν σε δημιουργικά αποτελέσματα, καθώς τα άτομα εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα της εργασίας τους, και αποκτούν μια δημιουργική συμπεριφορά (Dewett, 2006). Οι Mumford et al. (2002) επεσήμαναν ότι η δημιουργικότητα είναι μια εγγενώς ρινοκίνδυνη διαδικασία, όπου οι δοκιμές και τα λάθη, οδηγούν αναπόφευκτα σε κάποιες αποτυχίες. Το άτομο θα πρέπει να έχει την τάση και να ενθαρρύνεται ώστε να αναλαμβάνει ρίσκο και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που μπορεί να αποτύχουν.

Πολλές φορές η αποτυχία δικαιολογεί την έλλειψη δράσης των εργαζομένων, ακόμη και όταν η απαιτούμενη γνώση είναι άμεσα διαθέσιμη, λόγω του φόβου για αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα (Dewett, 2004). Στην πραγματικότητα, ένας εργαζόμενος που ασχολείται με μια δημιουργική προσπάθεια δεν έχει εξαρχής γνώση του αποτελέσματος της εργασίας του. Ο φόβος είναι μια διαδεδομένη πραγματικότητα στο σύγχρονο χώρο εργασίας και πολλοί λίγοι είναι αυτοί που θεωρούν ότι οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να αποτύχουν χωρίς αρνητικές συνέπειες για το άτομο ή την αρμόδια ομάδα εργασίας (Dewett, 2004).

Ο Katz (1964) υποστήριξε ότι μια βασική συμπεριφορά των εργαζομένων που απαιτείται για την οργανωσιακή επιτυχία είναι οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε δημιουργικές και καινοτόμες δραστηριότητες πέρα από τους καθιερωμένους ρόλους τους στην εργασία, με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες να αποτελούν μια αβέβαιη προσπάθεια στην οποία ο σύνδεσμος δράσης-αποτελέσματος είναι συχνά ασαφής και εξάγεται με την πάροδο του χρόνου. Στην ουσία, όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να συμπεριφερθούν δημιουργικά ή

καινοτόμα αναλαμβάνουν κίνδυνο, ενώ, τεχνικά, τα δημιουργικά ή καινοτόμα αποτελέσματα δεν συνεπάγονται κίνδυνο. Οι δημιουργικές ή καινοτόμες προσπάθειες, όπως προαναφέρθηκε, συνεπάγονται κίνδυνο επειδή είναι ιδέες ή συμπεριφορές που δεν βρίσκονται μέσα στο κανονικό εύρος εργασίας και έτσι απομακρύνονται από το καθεστώς, ενώ τα δημιουργικά ή καινοτόμα αποτελέσματα, τα οποία εξ ορισμού, θεωρούνται νέα και χρήσιμα, δεν συνεπάγονται κίνδυνο (Dewett, 2004).

Γενικά, ο κίνδυνος θεωρείται σημαντικός για τους εργαζόμενους που συμμετέχουν σε δημιουργική συμπεριφορά στην εργασία (Dewett, 2006), έτσι, εάν οι ηγέτες επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, ένας κρίσιμος παράγοντας, στον οποίο πρέπει να συμβάλλουν, είναι να προωθήσουν ένα περιβάλλον, όπου η ανάληψη ρίσκου ενθαρρύνεται και η αβεβαιότητα δεν αποφεύγεται (Shalley & Gilson, 2004).



## Κεφάλαιο 5: Υποθέσεις

### 5.1 Σύνδεση εννοιών και υποθέσεις

*Προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργική συμπεριφορά και καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων*

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η δημιουργικότητα είναι μια εγγενώς ριψοκίνδυνη διαδικασία, όπου οι δοκιμές και τα λάθη, οδηγούν δυνητικά σε κάποιες αποτυχίες. Το άτομο θα πρέπει να έχει την τάση και να ενθαρρύνεται ώστε να αναλαμβάνει ρίσκο και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που μπορεί να αποτύχουν. Πολλοί ερευνητές έχουν σημειώσει εννοιολογικά το ρόλο της προθυμίας για ανάληψη ρίσκου, προκειμένου να προωθηθεί η δημιουργικότητα ή οι σχετικές με τη βελτίωση συμπεριφορές (Dewett, 2006). Η προθυμία του εργαζομένου να αναλάβει ρίσκο στο έργο του, τοποθετείται ως σημαντική επίδραση στη δημιουργική συμπεριφορά του (Dewett, 2004).

Παρά το γεγονός ότι η δημιουργική συμπεριφορά περιλαμβάνει την εισαγωγή και παραγωγή νέων ιδεών, σε συμφωνία με την Amabile, οι Zhou και George (2003) υποστηρίζουν ότι η καινοτόμα συμπεριφορά περιλαμβάνει τόσο την εισαγωγή, την παραγωγή όσο και την εφαρμογή δημιουργικών ιδεών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργικότητα μπορεί να αποτελεί το σημείο εκκίνησης της καινοτομίας (George & Zhou, 2001), έτσι μας δίνεται η δυνατότητα να υποθέσουμε ότι η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί μια διαμεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ της προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ένα άτομο που είναι πρόθυμο να αναλάβει ρίσκο στην εργασία του παρά τις επιπτώσεις και τα αρνητικά αποτελέσματα, είναι πιο πιθανό να παρουσιάσει δημιουργική ή καινοτόμα συμπεριφορά. Συμπερασματικά από τα παραπάνω και από την ενότητα 4.4, καταλήγουμε στις παρακάτω 2 υποθέσεις (Υπόθεση 1 και Υπόθεση 2):

**H1:** *Η προθυμία ανάληψης ρίσκου επιδρά θετικά στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων.*

**H2:** *Η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμας συμπεριφοράς εργαζομένων.*

Κατόπιν, για να συνεχίσουμε στις επόμενες 3 υποθέσεις, χωρίσαμε τους ερωτώμενους/τις ερωτώμενες με βάση ποιοι απάντησαν ότι ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη τους έχει χαμηλό χιούμορ και ποιοι υψηλό, βάζοντας ως τιμή διαχωρισμού τον μέσο όρο της κάθε μορφής χιούμορ ξεχωριστά.

Το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ έχει μια θετική σχέση με την ευημερία, καθώς χρησιμοποιείται για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συναισθημάτων και την αντιμετώπιση αποτελεσματικά δυσμενών καταστάσεων, και ως συνέπεια με την ανάληψη ρίσκου, καθώς, όταν οι ανησυχίες σχετικά με την αποτυχία ελαχιστοποιούνται, οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να αναλάβουν εις γνώση τους κινδύνους στην εργασία για να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα (Palanski & Vogelgesang, 2011). Οι προϊστάμενοι με αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ, όταν νιώθουν αναστατωμένοι ή δυσαρεστημένοι, δεν χάνουν την αίσθηση του χιούμορ τους και συνήθως προσπαθούν να σκεφτούν κάτι αστείο για την κατάσταση, ώστε να αισθανθούν καλύτερα. Τα άτομα, γενικά, μιμούνται ασυνείδητα τη διάθεση των άλλων (Lee, 2015), έτσι, αυτή η συμπεριφορά των προϊσταμένων μπορεί να λειτουργήσει ως καθρέφτης για τους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορεί να αποκτήσουν θετικό συναίσθημα, να δουν με αισιοδοξία την περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων, μειώνοντας τον φόβο, και να οδηγηθούν σε λιγότερο άκαμπτη σκέψη, δημιουργώντας νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα, με μεγαλύτερη πιθανότητα να τις εισάγουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, το αυτοσαρκαστικό χιούμορ αποτελεί μορφή προσφιλούς χιούμορ, και είναι το δεύτερο θετικό χιούμορ που εξετάζουμε στην εργασία. Οι προϊστάμενοι που αυτοσαρκάζονται, δηλαδή κοροϊδεύουν τον εαυτό τους για τα δικά τους ελλείμματα και αποτυχίες, γίνονται πιο προσιτοί, εντοπίζοντας τις αδυναμίες τους, κάτι που επιδρά στην προθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν ρίσκο, δηλαδή την προθυμία να αναλάβουν κάποιους εύλογους κινδύνους, αντιμέτωποι με πιθανά αρνητικά αποτελέσματα, πιστεύοντας ότι οι πιθανές αποτυχίες τους δεν θα ακολουθηθούν από κάποια τιμωρία. Ως εκ τούτου, το αυτοσαρκαστικό χιούμορ δε δίνει έμφαση σε διακρίσεις εντός της σχέσης με αποτέλεσμα οι ηγέτες να εμφανίζεται πιο κοντά ή στο ίδιο επίπεδο με τους ακολούθους τους και πιο προσιτοί (Martin et al., 2003). Παράλληλα, τα άτομα που μπορούν να γελούν με τον εαυτό τους, θεωρούνται αντιληπτά ως πιο συμπαθητικά από εκείνα που δεν μπορούν (Hopton et al., 2013). Οι Martin et al. (2003) αναμένουν ότι η ευχαρίστηση μετά από μία χιουμοριστική αυτοσαρκαστική δήλωση των ηγετών θα ενισχύσει τη θετική συμπεριφορά των ακολούθων. Ένας ακόμα τρόπος για να ενισχυθεί η θετική συμπεριφορά μέσω του αυτοσαρκαστικού χιούμορ είναι η μοντελοποίηση, καθώς οι ηγέτες που χρησιμοποιούν δηλώσεις αυτοσαρκασμού αντιτίθενται στις παραδοσιακές

και διαδεδομένες αντιλήψεις για την ηγεσία, κάτι που θα εμπνεύσει τους ακολούθους να αμφισβητήσουν άλλες υποθέσεις και τελικά να προωθήσουν τη μη συνηθισμένη σκέψη (out-of-the-box thinking), τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Hopton et al., 2013).

Το θετικό χιούμορ προάγει τη δεκτικότητα στις νέες ιδέες, χαλαρώνοντας τα άτομα και καθιστώντας τα λιγότερο ικανά να επικρίνουν νέες ιδέες ή λάθη, ενισχύοντας έτσι τη συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου (Mayer et al., 1995), η οποία αποτελεί τη βάση για την δημιουργική και εν τέλει καινοτόμα συμπεριφορά. Παράλληλα, τα άτομα σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και εμπνέει το χιούμορ, είναι περισσότερο πιθανό να εμπλακούν σε δημιουργική επίλυση προβλημάτων (Romero & Cruthirds, 2006), λόγω της ψυχολογικής τους ενδυνάμωσης. Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με τον Ekvall (1996), εργαζόμενοι που εργάστηκαν στα περιβάλλοντα, όπου υιοθετήθηκε το χιούμορ και η ελαφριά διάθεση, ήταν πιο καινοτόμοι.

Από την άλλη, άτομα που χρησιμοποιούν επιθετικό χιούμορ συχνά επιδιώκουν να χειραγωγήσουν τους άλλους μέσω γελοιοποίησης, να μειώσουν, και να προκαλέσουν σε άλλους κάποιο είδος απογοήτευσης (Romero & Cruthirds, 2006). Σύμφωνα με τους Romero και Cruthirds (2006) το επιθετικό χιούμορ που χρησιμοποιείται για να γελοιοποιεί και να χειρίζεται τους άλλους με κακό τρόπο, διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απομόνωση των ατόμων στους οργανισμούς, υπονομεύοντας ενδεχομένως τις εργασιακές σχέσεις που έχουν μεταξύ τους. Μια τυχόν, έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ ηγετών και ακολούθων θα έβλαπτε την απόδοση των τελευταίων, διότι δεν θα λάβουν την κατάλληλη ανάδραση και υποστήριξη από τους ηγέτες τους για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία τους (Lee, 2015). Ένας προϊστάμενος που χρησιμοποιεί το επιθετικό χιούμορ, συχνά χρησιμοποιεί πειράγματα και αστεία για να μειώσει τους εργαζόμενους, και δεν ανησυχεί για το τι άποψη θα σχηματίσουν οι γύρω του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ο φόβος των εργαζομένων ότι οι νέες ιδέες θα επικριθούν από τον ηγέτη (Lee, 2015). Επιπλέον, αρκετές έρευνες, τονίζουν ότι το επιθετικό χιούμορ των ηγετών σχετίζεται αρνητικά με την ατομική δημιουργικότητα των ακολούθων (Lee, 2015; Romero & Cruthirds, 2006).

Το αρνητικό χιούμορ, ιδιαίτερα το επιθετικό χιούμορ, μπορεί να καταστείλει τη δημιουργικότητα, αποθαρρύνοντας τους εργαζομένους να σκεφτούν και να ασχοληθούν με πρωτότυπες ιδέες και να διακινδυνεύσουν να τις μοιραστούν (Kuiper et al., 2004). Συμπερασματικά από ό,τι αναφέρθηκε παραπάνω, καταλήγουμε στις ακόλουθες υποθέσεις:

*H3: Η σχέση μεταξύ της προθυμίας ανάληψης ρίσκου, της δημιουργικής και της καινοτόμου συμπεριφοράς διαφέρει με βάση το χιούμορ που εκδηλώνει ο ηγέτης*

*H3α: Με την εκδήλωση υψηλού αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ό τι με την εκδήλωση χαμηλού.*

*H3β: Με την εκδήλωση υψηλού αυτοσαρκαστικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ό τι με την εκδήλωση χαμηλού.*

*H3γ: Με την εκδήλωση χαμηλού επιθετικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ό τι με την εκδήλωση υψηλού.*

## **Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία**

### **6.1 Εισαγωγή**

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Με την ποιοτική έρευνα ερευνούνται σε βάθος αναπαραστάσεις, στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα, καθώς και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων, δίνοντας βαρύτητα σε ατομικές ερμηνείες των γεγονότων και χωρίς αριθμητικά στοιχεία, για παράδειγμα με συνεντεύξεις (Denzin & Lincoln, 1995). Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα, χρησιμοποιώντας συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό, συλλέγοντας τα δεδομένα με ερωτηματολόγια, κλίμακες κ.λπ (Creswell, 2003). Στην συγκεκριμένη μελέτη προτιμήθηκε η ποσοτική μέθοδος, καθώς η διερεύνηση των φαινομένων έγινε με στατιστικές μεθόδους και το ενδιαφέρον στράφηκε στην διατύπωση αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε γενικά.

### **6.2 Δεδομένα**

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τη δοκιμή των παραπάνω αναφερθέντων υποθέσεων ελήφθησαν μέσω μιας πρωτογενούς έρευνας που ολοκληρώθηκε από 160 εργαζομένους στην Ελλάδα. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από on-line ερωτηματολόγιο με μέθοδο δειγματοληψίας χιονοστιβάδας (snowball sampling). Σε αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας ένα αρχικό δείγμα μελών ενός σπάνιου πληθυσμού υποδεικνύει άλλα άτομα του πληθυσμού και αυτά με τη σειρά τους άλλα και ούτω καθεξής. Σύμφωνα με τους Penrod et al. (2003), ο Bailey (1994) ορίζει τη μέθοδο χιονοστιβάδας ως εξής: πρόκειται για έναν μη πιθανοτικό τρόπο δειγματοληψίας κατά τον οποίο τα άτομα που επιλέγονται αρχικά για το δείγμα χρησιμοποιούνται σαν πληροφοριοδότες, προκειμένου να εντοπιστούν άλλα άτομα, τα οποία έχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ώστε να μπορούν να ενταχθούν στο δείγμα. Καθώς, η έρευνα διανεμήθηκε στο πλαίσιο αυτό, το γεγονός ήταν να οδηγήσει σε μια υψηλή ανταπόκριση εργαζομένων, με την προϋπόθεση βέβαια ότι είχαν προϊστάμενο/προϊσταμένη. Στη συνέχεια, βέβαια, τα δεδομένα αυτά εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, ώστε να βγούνε τα αποτελέσματα της έρευνας. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η συλλογή εμπειρικών δεδομένων για την διερεύνηση δημιουργικών και καινοτόμων συμπεριφορών των εργαζομένων.

### 6.3 Εργαλεία μέτρησης

Οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της, βάσει έγκαιρων και αξιόπιστων και αναγνωρισμένων διεθνών εργαλείων μέτρησης. Το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από 54 ερωτήσεις και υπήρχαν δύο διακριτές ενότητες/ μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 11 ερωτήσεις με στόχο τον προσδιορισμό δημογραφικών στοιχείων. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη υποενότητα αυτού, προσδιορίστηκαν δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως, το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του εκάστοτε εργαζόμενου, ενώ στην δεύτερη δόθηκε έμφαση σε στοιχεία επαγγελματικής φύσεως, δηλαδή, στα έτη προϋπηρεσίας για την τρέχουσα θέση εργασίας τους, αλλά και στον παρόν οργανισμό συνολικά, καθώς επίσης και στα έτη της συνολικής εργασιακής τους εμπειρίας. Στην τρίτη υποενότητα, σημαντικό ήταν να προσδιοριστούν στοιχεία του προϊστάμενου, όπως το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια συνεργασίας με τον εργαζόμενο. Στόχος των παραπάνω είναι η σύνδεση των ατομικών και μεμονωμένων χαρακτηριστικών των ατόμων με τα υπό εξέταση φαινόμενα. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 43 ερωτήσεις που κατηγοριοποιούνται επιπλέον και αφορούν τις υποεξέταση έννοιες. Τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της εκάστοτε έννοιας, για το δεύτερο μέρος, είναι τα εξής:

#### Αυτοσαρκαστικό χιούμορ

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις βάσει της κλίμακας Likert 7 βαθμών, όπου 1 ισούται με την δήλωση «διαφωνώ απόλυτα» και 7 με την δήλωση «συμφωνώ απόλυτα». Το χρησιμοποιούμενο μέτρο βασίζεται στην έρευνα των Gkorezis και Bellou (2016) και περιλαμβάνει 2 στοιχεία όπως «*Ο/η προϊστάμενός/η μου κάνει πλάκα για τα δικά του/της ελλείμματα*» και «*Ο/η προϊστάμενός/η μου κάνει πλάκα για τις αποτυχίες του/της*».

#### Αυτό-ενδυναμωτικό και επιθετικό χιούμορ

Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας κλίμακα Likert 7 βαθμών, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7 = συμφωνώ απόλυτα. Το χρησιμοποιημένο μέτρο για το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ και το επιθετικό, βασίζεται στην έρευνα των Martin et al. (2003) και το The Humor Styles Questionnaire (HSQ), το οποίο αποτελεί ένα μέτρο αυτοελέγχου 32 ερωτήσεων που αξιολογεί τα τέσσερα στυλ χιούμορ: προσφιλές, αυτό-ενδυναμωτικό, επιθετικό και αυτοκαταστροφικό. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε 2 από τα 4 στυλ χιούμορ, και τα προσαρμόσαμε στο χιούμορ του ηγέτη, σύμφωνα με τον Lee (2015). Το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ περιλάμβανε στοιχεία όπως, «*Εάν ο/η προϊστάμενός/η μου αισθάνεται*

κατάθλιψη, μπορεί συνήθως να ευθυμώσει με το χιούμορ» και «Όταν ο/η προϊστάμενός/η μου αισθάνεται λυπημένος/η ή αναστατωμένος/η, συνήθως χάνει την αίσθηση του χιούμορ του/της», ενώ το επιθετικό, «Εάν ο/η προϊστάμενός/νη μου δεν συμπαθεί κάποιον/α, συχνά χρησιμοποιεί χιούμορ ή πειράγματα για να τον/την μειώσει» και «Αν κάποιος κάνει κάποιο λάθος, ο/η προϊστάμενός/νη μου θα τον/την πειράξει συχνά γι' αυτό».

### Προθυμία Ανάλυσης Ρίσκου

Επιπρόσθετα και για την έννοια της προθυμίας ανάλυσης ρίσκου, οι ερωτηθέντες της έρευνας έδωσαν τις απαντήσεις τους χρησιμοποιώντας 7 βάρη κλίμακα Likert, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 7 = συμφωνώ απόλυτα. Η συγκεκριμένη έννοια βασίζεται στην έρευνα του Dewett (2006), η οποία πρότεινε 8 ερωτήσεις, και περιλάμβανε στοιχεία όπως, «Όταν σκέφτομαι έναν καλό τρόπο για να βελτιώσω τον τρόπο που επιτελώ τη εργασία μου, θα διακινδυνεύω μια πιθανή αποτυχία για να τον δοκιμάσω» και «Όταν σκέφτομαι έναν τρόπο να βελτιώσω την ποιότητα της δουλειάς μου, θα αναλάβω τον κίνδυνο και θα συνεχίσω την ιδέα, παρόλο που ίσως να μην ευοδωθεί».

### Δημιουργική συμπεριφορά

Για την δημιουργική συμπεριφορά χρησιμοποιήθηκαν 8 στοιχεία από την επάρκεια του υποδείγματος πρωτοτυπίας του Inventory Adaptation-Innovation (KAI), το οποίο προτάθηκε από τον Kirton (1976), σύμφωνα με τους Farmer et al. (2003). Οι ερωτηθέντες χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert 6 βαθμών, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 6 = συμφωνώ απόλυτα, κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με την δήλωση «Υποδείξτε στο πλαίσιο της εργασίας σας, πόσο συχνά θα μπορούσατε να περιγράψετε τον εαυτό σας ως άτομο που:», με απαντήσεις, όπως «Πάντα σκέφτεται άλλους τρόπους για την επίλυση προβλημάτων όταν συναντά εμπόδια» και «Θα προτιμούσε να δημιουργήσει κάτι από το να το βελτιώσει».

### Καινοτόμα συμπεριφορά

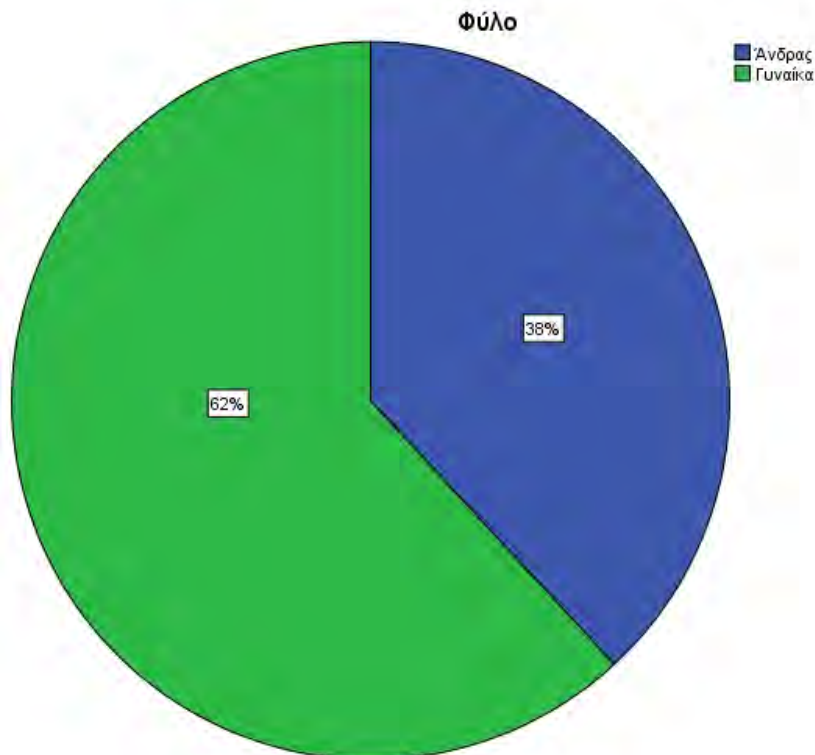
Όσον αφορά την καινοτόμο συμπεριφορά σύμφωνα με τον Janssen (2000), ο οποίος βασίστηκε στα έργα του Kanter (1988) σχετικά με τα στάδια της καινοτομίας, χρησιμοποιήσαμε τρία στοιχεία που αφορούσαν τη δημιουργία ιδεών, όπως «Δημιουργώ νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα», τρία στοιχεία την προώθηση ιδεών, όπως «Εξασφαλίζω έγκριση για τις καινοτόμες ιδέες» και τρία στοιχεία την υλοποίηση της ιδέας, όπως «Μετατρέπω καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές». Οι απαντήσεις κυμαίνονται σε μια κλίμακα Likert 7 βαθμών, όπου 1=ποτέ και 7=πάντα.

## Κεφάλαιο 7: Στατιστική ανάλυση

### 7.1 Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων

#### Φύλο

Από τους 160 συμμετέχοντες στην έρευνα, το 62% αντιστοιχεί σε 99 γυναίκες, ενώ το 38% αντιστοιχεί σε 61 άνδρες, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στο Σχήμα 2 που ακολουθεί.

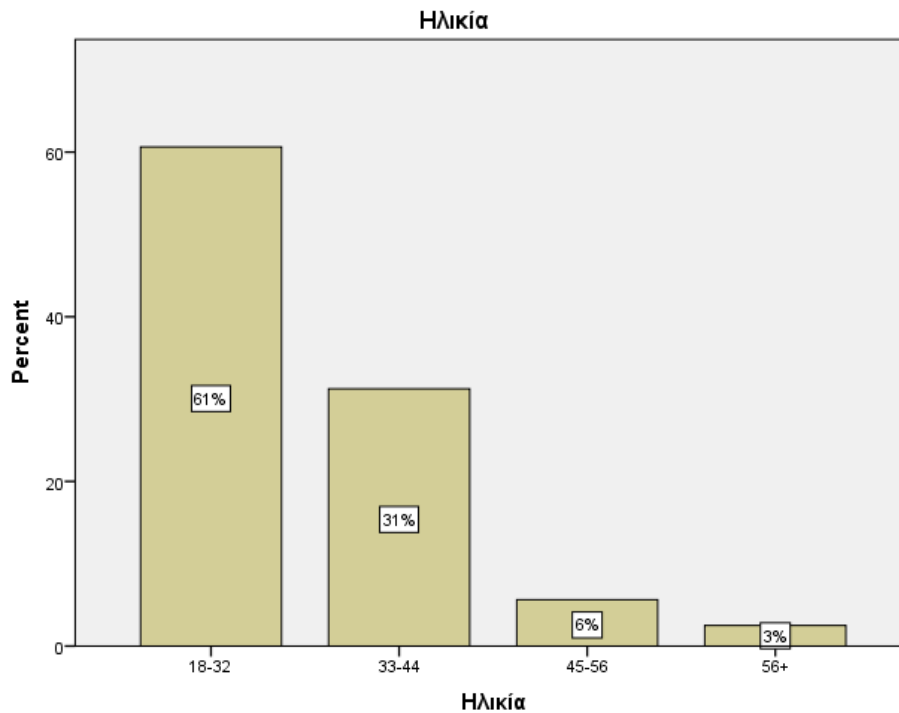


Σχήμα 2: Γράφημα πίτας για το φύλο των συμμετεχόντων

#### Ηλικία

Στους Πίνακες που παρατίθενται στο Παράρτημα, προκύπτει πως από τα 160 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, 97 άτομα με ποσοστό 61% βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 18 με 32 ετών, τα 50 με ποσοστό 31% είναι μεταξύ 33 και 44 ετών, 9 με ποσοστό 6% είναι μεταξύ 45 και 56 ετών και μόνο 4 άτομα με ποσοστό 3% είναι άνω των 56 ετών. Η μεγαλύτερη ηλικιακή συγκέντρωση προκύπτει στην ηλικιακή ομάδα από 18 έως 32 ετών, που δηλώνει πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχετικά νέοι, όπως φαίνεται και από το Σχήμα 3.

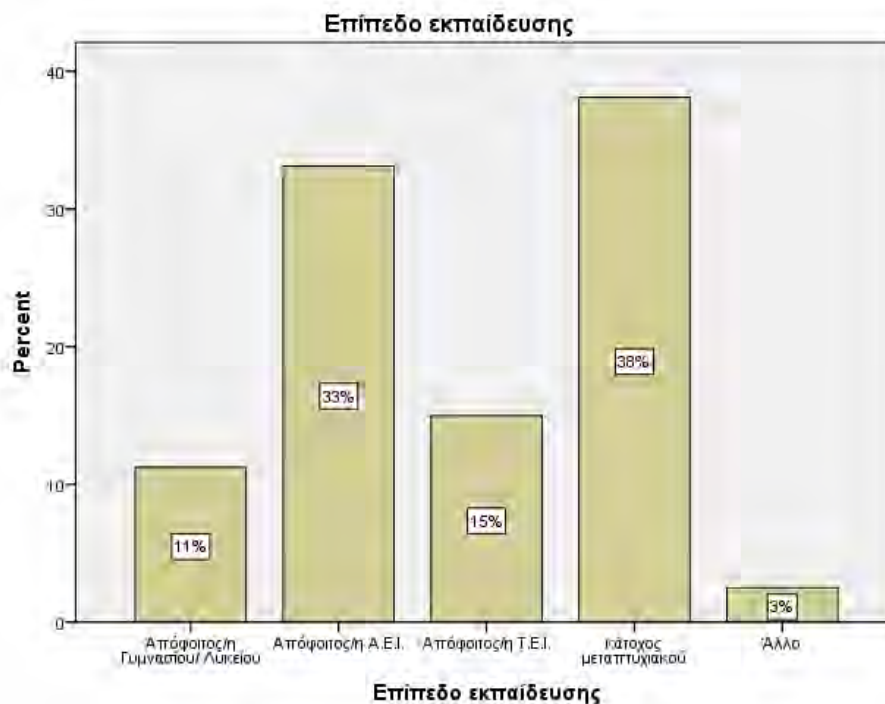




Σχήμα 3: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για την ηλικία των συμμετεχόντων

### Επίπεδο εκπαίδευσης

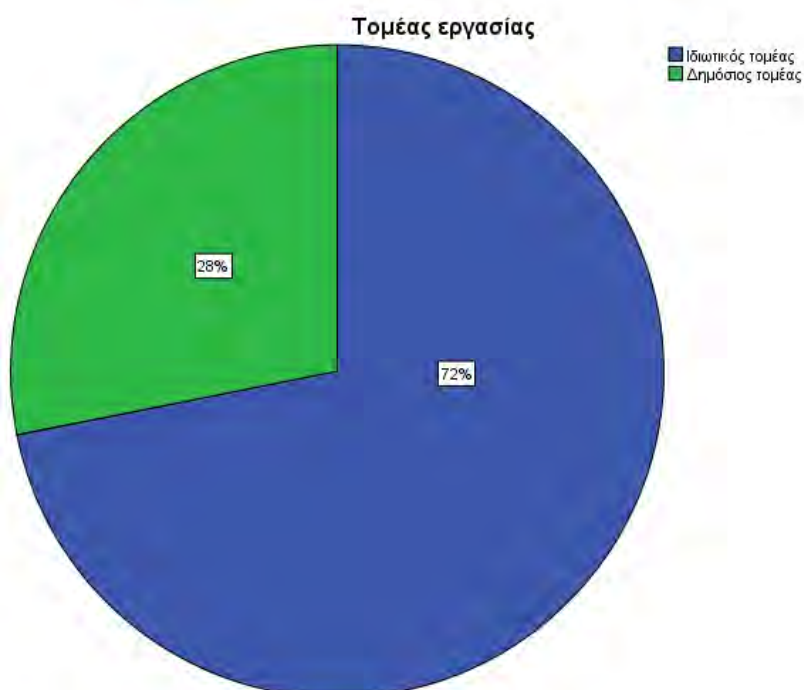
Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, αφού σε αυτήν την κατηγορία τοποθετούνται 61 εκ των 160 ατόμων με ποσοστό 38%. Αμέσως μετά ακολουθούν οι απόφοιτοι των Α.Ε.Ι. με 53 άτομα και ποσοστό 33%. Τρίτη κατηγορία με πλήθος 24 ατόμων και ποσοστό 15% είναι εκείνοι που είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., ενώ 18 συμμετέχοντες εκ των 160, που συγκεντρώνουν το ποσοστό του 11,3% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/ Λυκείου, αλλά και 4 άτομα με ποσοστό 3% συμπλήρωσαν πως είναι απόφοιτοι κάποιου άλλου επίπεδο εκπαίδευσης, όπως ΙΕΚ. Στο Σχήμα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



Σχήμα 4: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

### Τομέας εργασίας

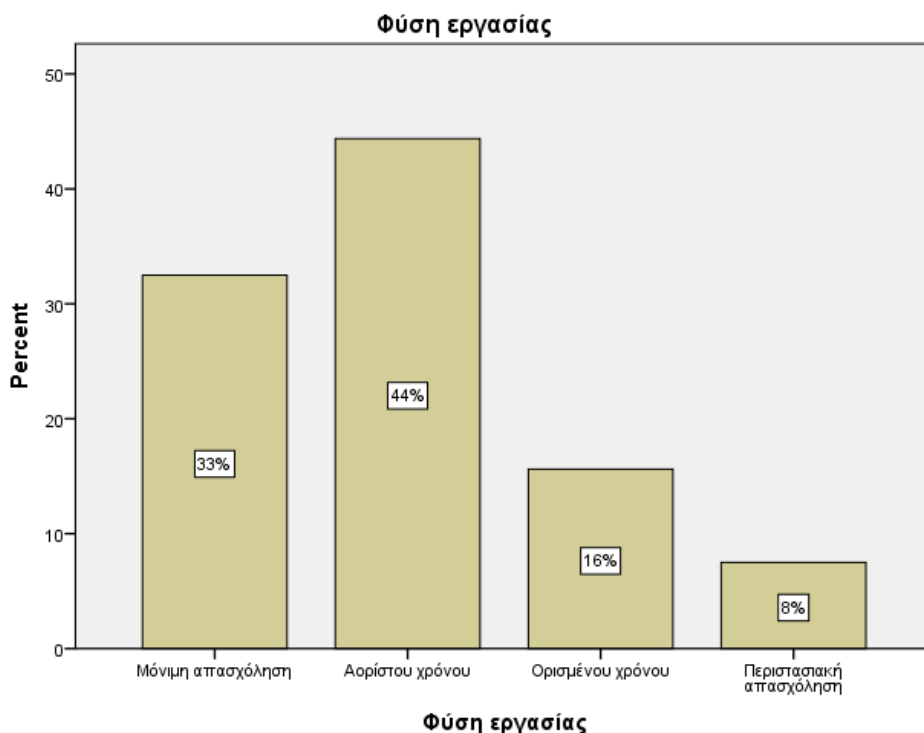
Ο τομέας στον οποίο οι συμμετέχοντες εργάζονται είναι ο ιδιωτικός με ποσοστό 72% και ο δημόσιος με 28%, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στο Σχήμα 5 που ακολουθεί.



Σχήμα 5: Γράφημα πίτας για τομέα εργασίας των συμμετεχόντων

## Φύση εργασίας

Όσον αφορά την φύση της εργασίας, η φύση αορίστου χρόνου έλαβε τη μεγαλύτερη απόκριση με 71 άτομα και ποσοστό 44% και έπειτα η μόνιμη απασχόληση με 52 άτομα και ποσοστό 33%. Τέλος, έρχεται η ορισμένου χρόνου με 25 άτομα και η περιστασιακή απασχόληση με 12 άτομα και ποσοστά 16% και 8% αντίστοιχα(Σχήμα 6).

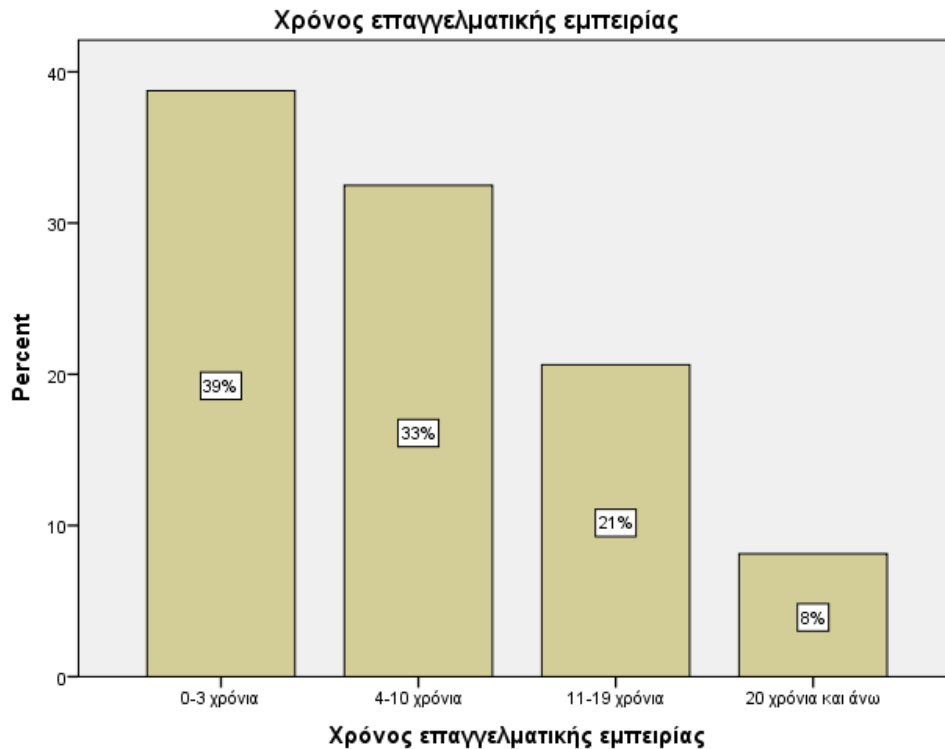


Σχήμα 6: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για φύση εργασίας των συμμετεχόντων

## Επαγγελματική εμπειρία

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή τα 62 άτομα που αντιπροσωπεύουν το 39%, αποκάλυψε ότι διαθέτει μια μικρή επαγγελματική εμπειρία από 0 έως 3 χρόνια.

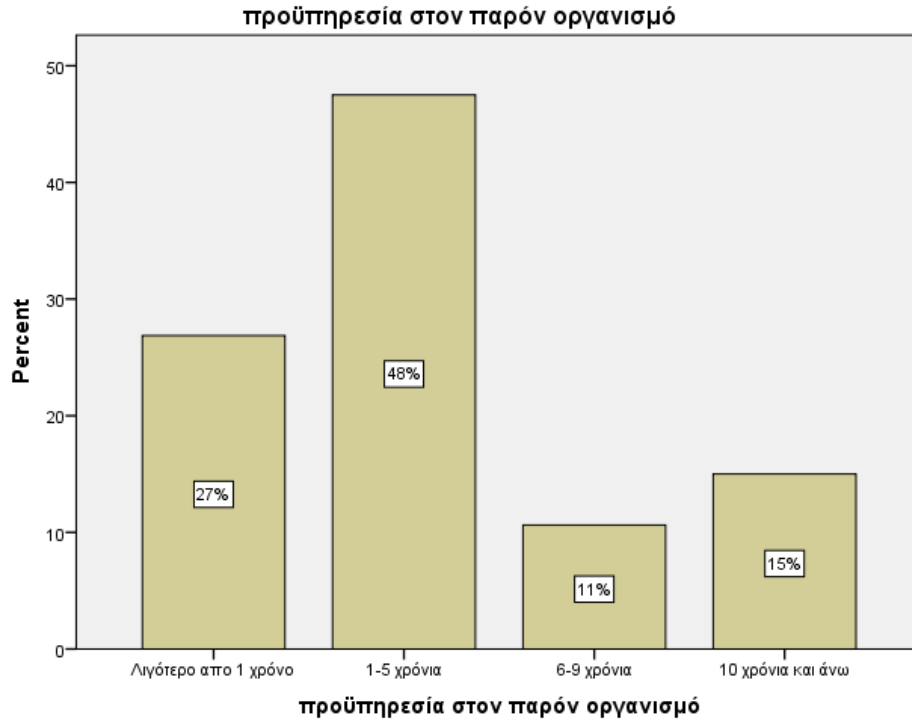
Αμέσως μετά, 52 άτομα με ποσοστό 33% διαθέτουν 4 έως 10 χρόνια εμπειρίας, 33 άτομα με 21% διαθέτουν εμπειρία που κυμαίνεται από 11 έως 19 χρόνια, και τέλος αυτοί που έχουν εμπειρία άνω των 20 ετών είναι 13 άτομα με ποσοστό 8%. Η σειρά αυτή φαίνεται και στο παρακάτω Σχήμα 7.



*Σχήμα 7: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για επαγγελματική εμπειρία*

### **Προϋπηρεσία στον παρόντα οργανισμό**

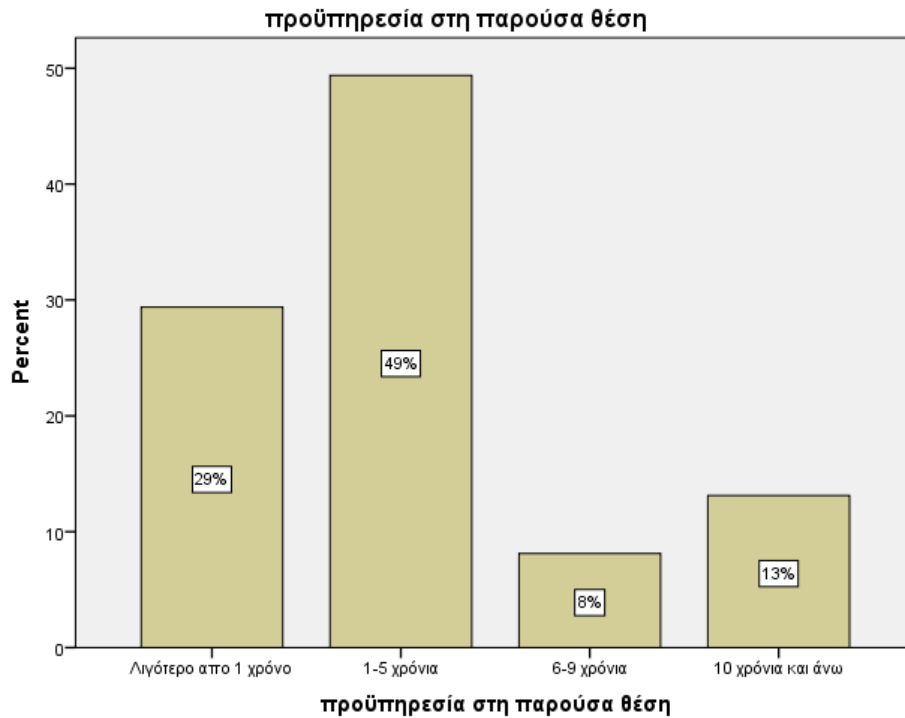
Το μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία 6 με 9 χρόνια στον παρόν οργανισμό, συγκεκριμένα 17 άτομα με ποσοστό 11%. Με μικρή διαφορά, 24 άτομα και ποσοστό 15% εργάζονται στον ίδιο οργανισμό για 10 χρόνια και άνω. Με λίγο μεγαλύτερο ποσοστό, 27% που αντιστοιχεί σε 43 άτομα, τα οποία εργάζονται στον παρόν οργανισμό για λιγότερο από 1 χρόνο. Τα περισσότερα άτομα, 76 εκ των 160, διαθέτουν προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό 1 έως 5 χρόνια με ποσοστό 48%. Ουσιαστικά είναι νέοι εργαζόμενοι στο οργανισμό. Συμπερασματικά στο δείγμα οι συμμετέχοντες έχουν μικρή προϋπηρεσία στον οργανισμό που τώρα εργάζονται, κάτι που απεικονίζεται και στο παρακάτω Σχήμα 8.



*Σχήμα 8: Ραβδόγραμμα συχνότητων προϋπηρεσίας στον παρόν οργανισμό*

### **Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση**

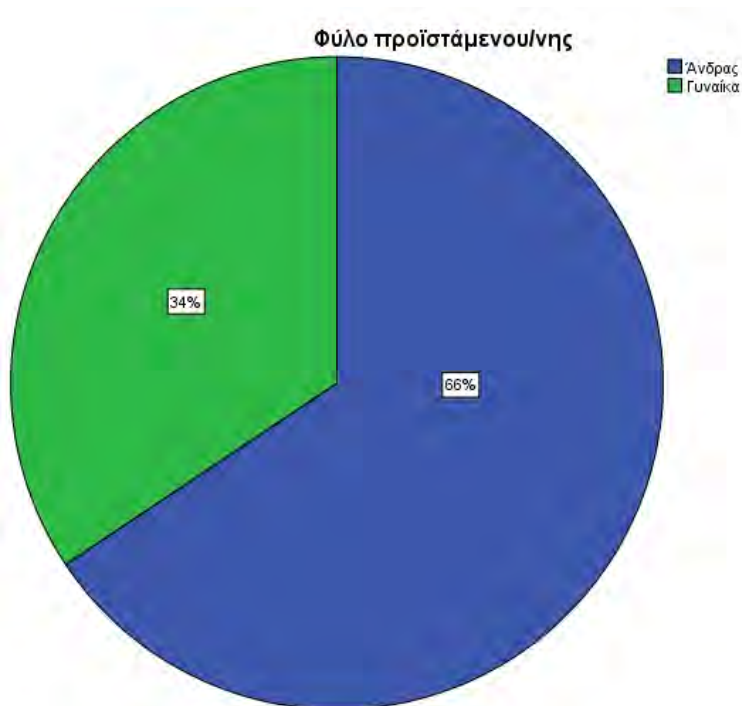
Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 9, η πλειοψηφία αυτών που συμμετέχουν στην έρευνα, 79 άτομα με ποσοστό 49% έχουν προϋπηρεσία στην παρούσα θέση 1 έως 5 χρόνια, η οποία είναι παράλληλη με την προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό. Με μια μικρή διαφορά, 49 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 29% έχουν μια προϋπηρεσία λιγότερο από ένα χρόνο στη θέση που εργάζονται τώρα. Οι ομάδες 6 έως 9 χρόνια και 10 χρόνια και άνω έχουν 13 και 21 απαντήσεις, με ποσοστά 8% και 13% αντίστοιχα.



*Σχήμα 9: Ραβδόγραμμα συχνότητων προϋπηρεσία στη παρούσα θέση*

### **Φύλο προϊστάμενου/νης**

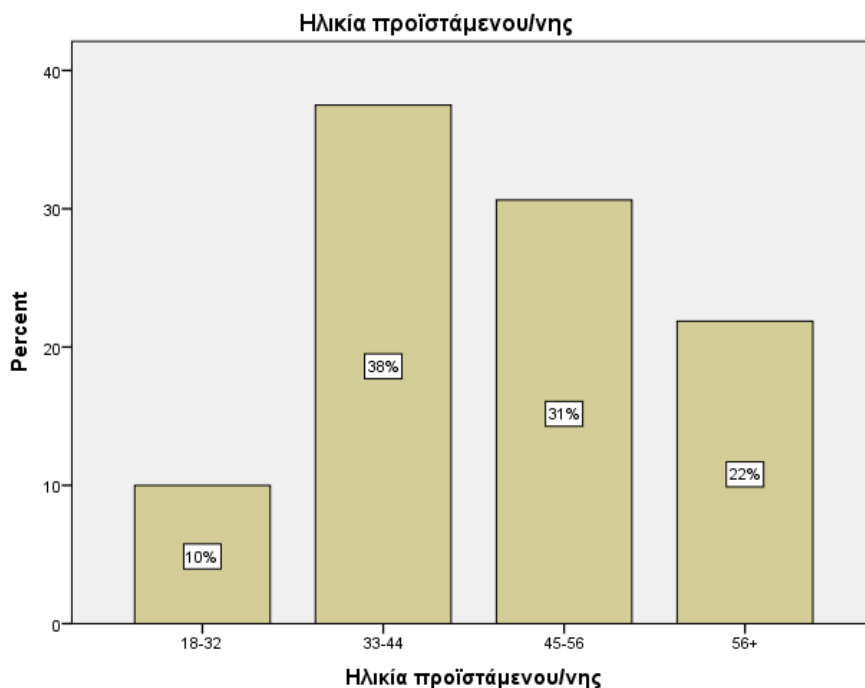
Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, λάβαμε απαντήσεις και για τους προϊστάμενους των ερωτηθέντων. Όσον αφορά το φύλο, βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν προϊστάμενο άντρα, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με το ότι οι συμμετέχοντες είναι σε πλειοψηφία γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, το 66% των προϊσταμένων είναι άνδρες και το 34% είναι γυναίκες. Στο Σχήμα 10 επιβεβαιώνονται τα λεγόμενα.



*Σχήμα 10: Γράφημα πίτας φύλου προϊσταμένων*

### **Ηλικία προϊστάμενου/ης**

Οι περισσότεροι προϊστάμενοι των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 33-44 ετών, με 60 συμμετέχοντες και ποσοστό 38% να το επιβεβαιώνουν. Με μικρή διαφορά, 49 άτομα με ποσοστό 31% ανήκουν στην ομάδα 45-56, και 35 με αντίστοιχο ποσοστό 22% να είναι 56 και άνω. Ενώ τέλος, όπως μοιάζει να είναι λογικό, λιγότερα άτομα κατέχουν την θέση προϊσταμένου και έχουν ηλικία που κυμαίνεται από 18 έως 32, με μόλις 16 άτομα και ποσοστό 10%.



Σχήμα 11: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας προϊσταμένου/ης

### Χρόνια συνεργασίας με τον/την προϊστάμενο/η

Σε αντιστοιχία με την προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό και την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση, και όπως φαίνεται στο Σχήμα 12, για τα έτη συνεργασίας μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό 52% βρίσκεται στην δεύτερη κατηγορία, μεταξύ 1 και 5 έτη, με 83 άτομα. Λιγότερο από ένα χρόνο συνεργασίας με τον προϊστάμενο/νη έχουν 40 συμμετέχοντες με αντίστοιχο ποσοστό 25%. Τέλος, 6 με 9 χρόνια έχουν 20 άτομα και οι λιγότεροι, δηλαδή 17, 10 χρόνια και άνω, με ποσοστά 13% και 11% αντίστοιχα.





*Σχήμα 12: Ραβδόγραμμα συχνότητας χρόνια συνεργασίας με προϊστάμενο/η*

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες, ηλικίας 18-32, κάτοχοι μεταπτυχιακού, εργαζόμενες στον ιδιωτικό τομέα, με φύση εργασίας αορίστου χρόνου, με μικρή επαγγελματική εμπειρία 0-3 χρόνια, με προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό και στην παρούσα θέση 1-5 χρόνια.

Όσον αφορά τον προϊστάμενο/νη, η πλειοψηφία είναι άντρες, ηλικίας 33-44, και τα χρόνια συνεργασίας των συμμετεχόντων μαζί τους είναι 1-5 χρόνια.

## **7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των εννοιών**

Κάθε έννοια που εξετάζουμε περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις για το ερωτηματολόγιο. Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των ερωτήσεων αυτών και ουσιαστικά της κάθε έννοιας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος υπολογίζοντας το συντελεστή Cronbach's alpha. Γενικά, αν κάποια έννοια έχει συντελεστή αξιοπιστίας,  $\alpha < 0,6$  δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αν βέβαια δεν υπάρχει η δυνατότητα σημαντικής βελτίωσης του δείκτη. Στη περίπτωση της εργασίας μας, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1, οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται από 0,65 μέχρι 0,91, γεγονός που σημαίνει πως έχουμε καλή αξιοπιστία και συνάφεια όλων των ερωτήσεων.

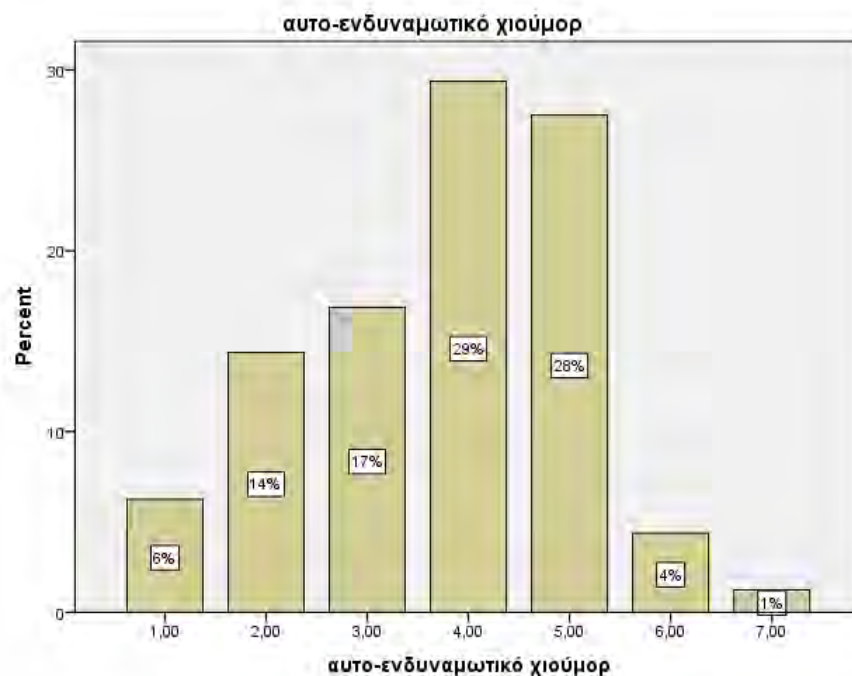
Έννοιες	τιμές Cronbach's Alpha
αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ του ηγέτη	0,86
αυτοσαρκαστικό χιούμορ του ηγέτη	0,89
επιθετικό χιούμορ του ηγέτη	0,77
προθυμία ανάληψης ρίσκου	0,91
δημιουργική συμπεριφορά εργαζομένων	0,65
καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων	0,91

Πίνακας 1: Πίνακας Συντελεστών αξιοπιστίας μεταβλητών

### 7.3. Συχνότητες

#### Αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ

Στο Σχήμα 13 απεικονίζεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 47 άτομα με ποσοστό 29% είναι ουδέτεροι στην ύπαρξη αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ από τον/την προϊστάμενο/νη. Αμέσως επόμενο ποσοστό 28% με 44 άτομα να συμφωνούν στην ύπαρξη αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ.



Σχήμα 13: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ

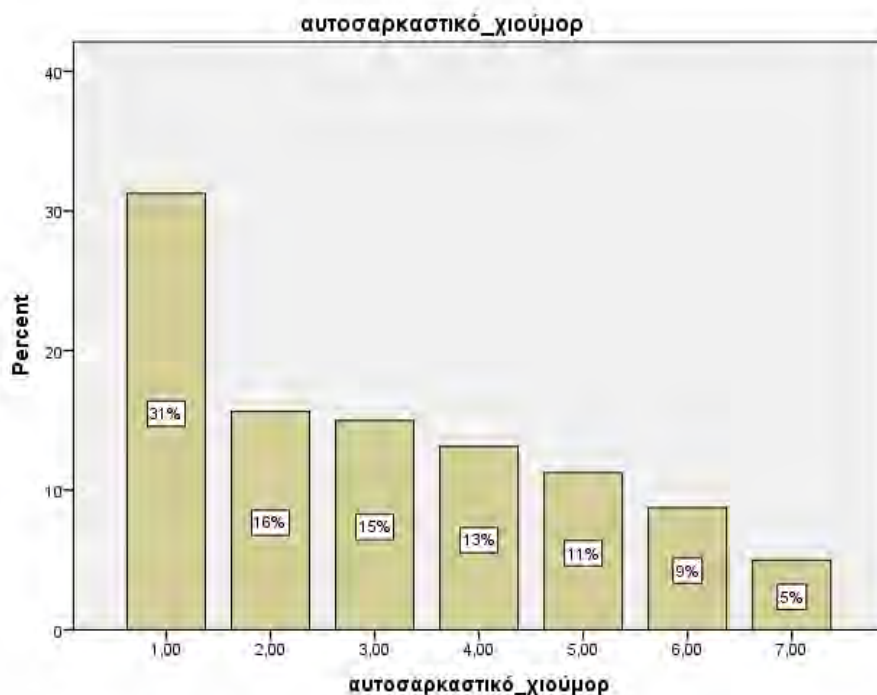
Και στον Πίνακα 2, ο μέσος όρος αντικατοπτρίζει την ουδετερότητα των συμμετεχόντων για την ύπαρξη αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ με την τυπική απόκλιση να φανερώνει ότι υπάρχει μεγάλο εύρος απαντήσεων.

	N	M.O	T.A
αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ	160	3,76	1,35

Πίνακας 2: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ

### Αυτοσαρκαστικό χιούμορ

Για την ύπαρξη του αυτοσαρκαστικού χιούμορ των προϊσταμένων από το Σχήμα 13 φαίνεται ότι οι 50 συμμετέχοντες, με ποσοστό 33,1 διαφωνούν απολύτως, ενώ 25 και άλλα 24 άτομα, που συγκεντρώνουν 16% και 15% αντίστοιχα, διαφωνούν απλά για την ύπαρξη του. Το υπόλοιπο 35% συμφωνεί για το αυτοσαρκαστικό χιούμορ του προϊσταμένου.



Σχήμα 14: Ραβδόγραμμα συχνότητας αυτοσαρκαστικού χιούμορ

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας για το αυτοσαρκαστικό χιούμορ των προϊσταμένων. Όπως υποδηλώνει και η τιμή του μέσου όρου, ο μέσος όρος εκείνων που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρεί ότι ο προϊστάμενος τους δεν έχει αυτοσαρκαστικό χιούμορ, ενώ,

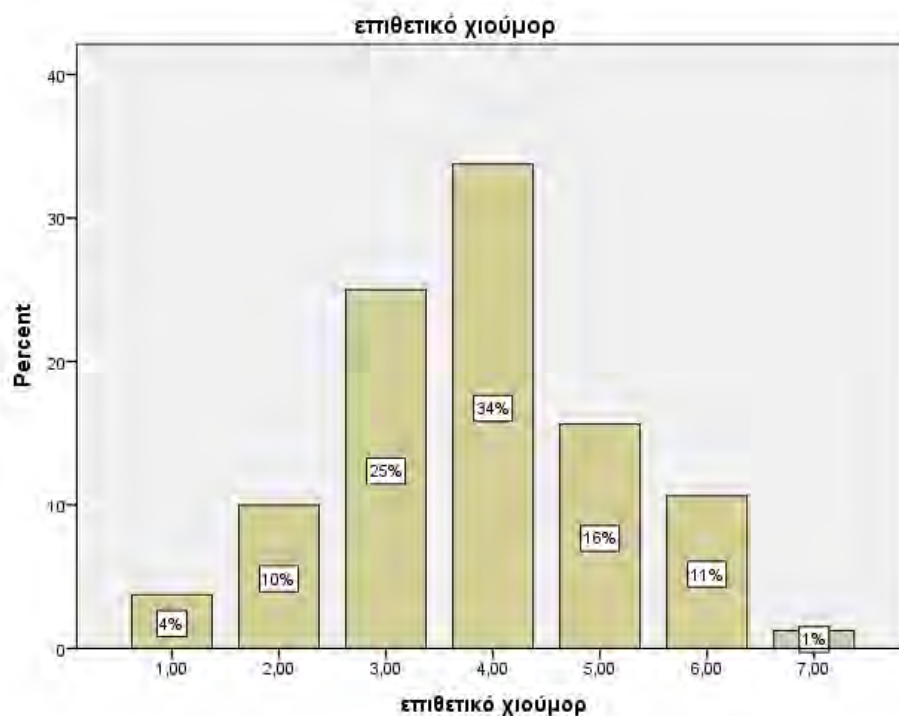
σύμφωνα με την τυπική απόκλιση, και οι λοιποί ερωτώμενοι που ξεφεύγουν από τον μέσο όρο δεν διαφοροποιούν και ιδιαίτερα τις απαντήσεις τους.

	N	M.O	T.A
αυτοσαρκαστικό χιούμορ	160	3,04	1,9

Πίνακας 3: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης αυτοσαρκαστικού χιούμορ

### Επιθετικό χιούμορ

Στο Σχήμα 15 φαίνεται ότι και εδώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 54 άτομα με ποσοστό 33,8% είναι ουδέτεροι στην ύπαρξη επιθετικού χιούμορ από τον/την προϊστάμενο/νη. Από τα 160 άτομα τα 40 με ποσοστό 25% μάλλον διαφωνούν στην ύπαρξη επιθετικού χιούμορ από τους προϊσταμένους.



Σχήμα 15: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων επιθετικού χιούμορ

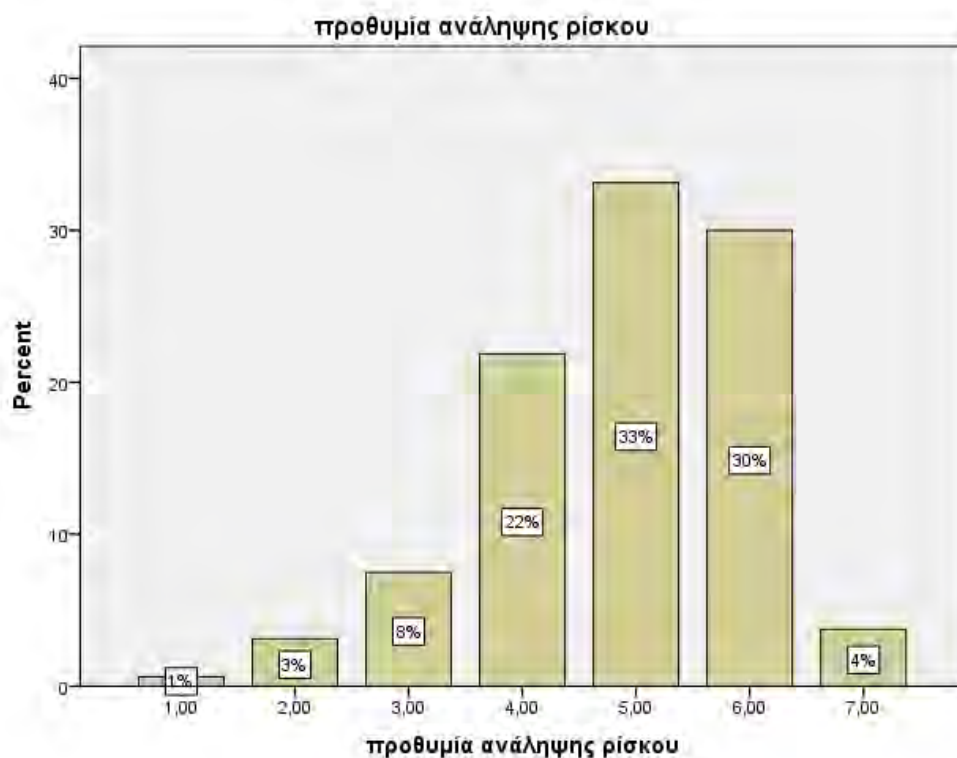
Όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 4, η μεταβλητή επιθετικό χιούμορ έχει μέσο ίσο με 3,84 σε μία 7βάθμια κλίμακα. Ως εκ τούτου, επιβεβαιώνεται πως οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι ως προς το επιθετικό χιούμορ του προϊστάμενού τους.

	N	M.O	T.A
επιθετικό χιούμορ	160	3,84	1,29

Πίνακας 4: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης επιθετικού χιούμορ

### Προθυμία ανάληψης ρίσκου

Όσοι συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται ότι είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν παρά να μην αμφισβητήσουν την επικρατούσα κατάσταση και τις μακρόχρονες πρακτικές της εταιρείας, αφού τα μεγαλύτερα ποσοστά 22% και 33%, με 35 και 53 άτομα, απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν και ότι συμφωνούν αντίστοιχα. Η γραφική απεικόνιση των ευρημάτων αυτών πραγματοποιείται στο Σχήμα 16 που ακολουθεί.



Σχήμα 16: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ανάληψης ρίσκου

Όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 5, ο μέσος όρος των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκα στην εργασία του. Σύμφωνα με την τιμή της τυπικής απόκλισης,

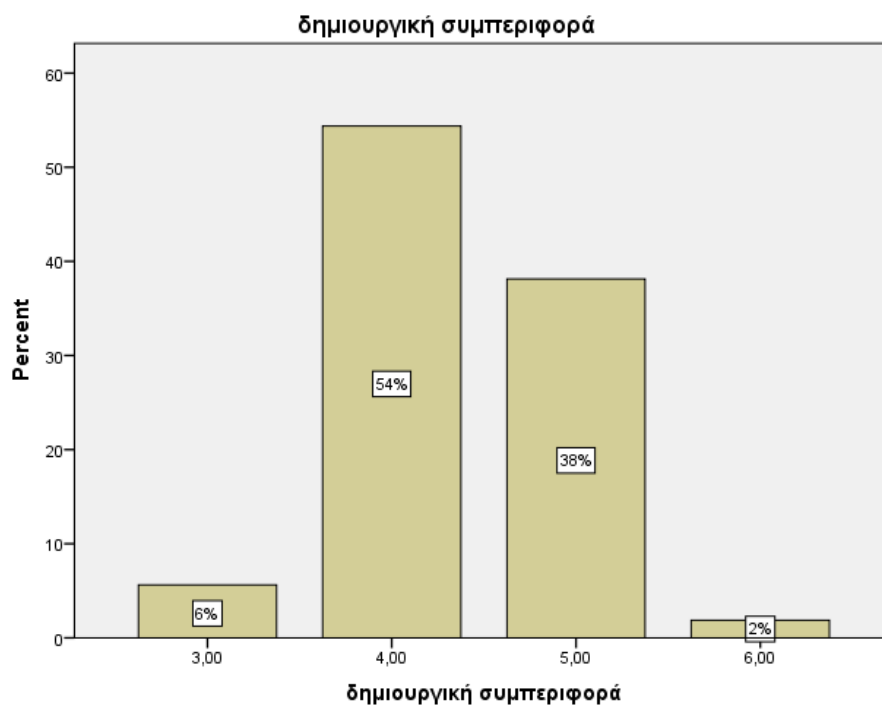
σε γενικές γραμμές ο κύριος όγκος των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα είτε είναι θετικοί ως προς την ανάληψη ρίσκων είτε είναι σχετικά ουδέτεροι.

	N	M.O	T.A
προθυμία ανάληψης ρίσκου	160	4,9	1,16

Πίνακας 5: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης ανάληψης ρίσκου

### Δημιουργική συμπεριφορά

Όσον αφορά την δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων, η πλειοψηφία συχνά διαθέτει στο πλαίσιο της εργασίας τους, όπως φαίνεται το Σχήμα 17 Συγκεκριμένα, 87 άτομα με ποσοστό 54% συμφωνούν ελαφρώς στο ότι παρουσιάζουν μια δημιουργική συμπεριφορά στην εργασία τους, και 61 άτομα με αντιστοιχία ποσοστού 38%, συμφωνούν γι' αυτή τη συμπεριφορά. Ένα μηδαμινό ποσοστό 2% με 3 άτομα συμφωνούν απόλυτα για τη δημιουργικότητά τους. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό μόλις 6% με 9 άτομα, δεν διαθέτει δημιουργικότητα στην εργασία του. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι κανένας δεν έδωσε απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα.



Σχήμα 17: Ραβδόγραμμα συχνότητας δημιουργικής συμπεριφοράς

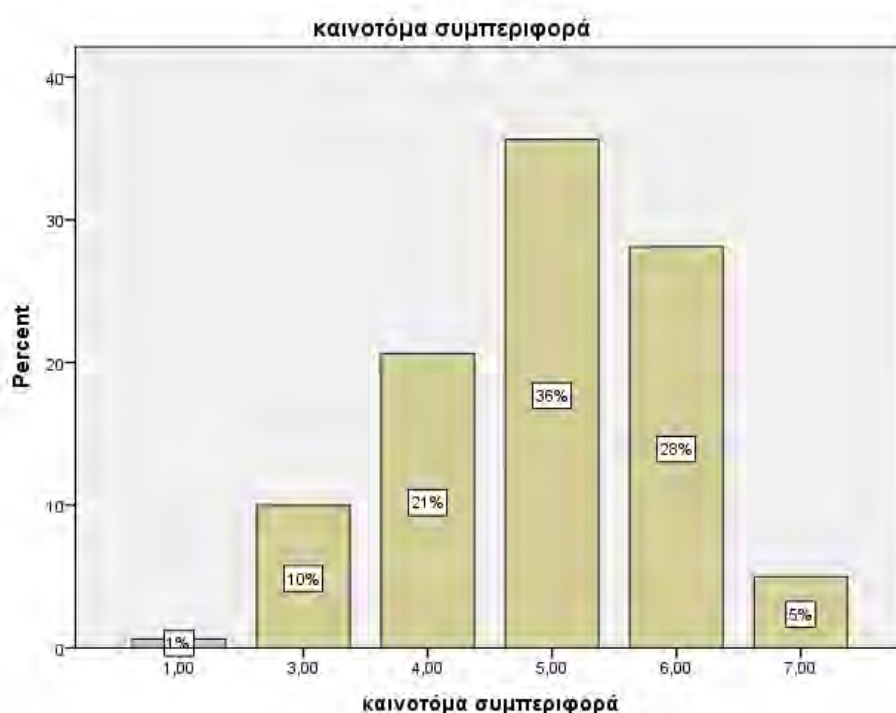
Ο μέσος όρος, στον Πίνακα 6, εκείνων που συμμετείχαν στην έρευνα δείχνει ότι είναι συμφωνούν ελαφρώς προς τη δημιουργική συμπεριφορά, ενώ, σύμφωνα με την χαμηλή τιμή της τυπικής απόκλισης, και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες που ξεφεύγουν από τον μέσο όρο δεν διαφοροποιούν και ιδιαίτερα τις απαντήσεις τους.

	N	M.O	T.A
δημιουργική συμπεριφορά	160	4,4	0,61

Πίνακας 6: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης δημιουργικής συμπεριφοράς

### Καινοτόμα συμπεριφορά

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην ερευνά μας, 57 συγκεκριμένα με ποσοστό 36%, όπως απεικονίζεται και στο Σχήμα 18, αναφέρουν ότι πολύ συχνά στην εργασία τους παρουσιάζουν καινοτόμα συμπεριφορά. Σχεδόν πάντα, 45 άτομα με 28%, συμπεριφέρονται καινοτόμα στην εργασία τους. Επίσης, 33 άτομα, δηλαδή 21% των συμμετεχόντων, εξέφρασαν ότι συχνά ακολουθούν τέτοιες συμπεριφορές, αλλά το 10% που αντιστοιχεί σε 16 άτομα, μερικές φορές καινοτομεί. Μόλις ένα άτομο δεν συμπεριφέρεται καινοτομικά ποτέ.



Σχήμα 18: Ραβδόγραμμα συχνότητας καινοτόμα συμπεριφορά

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω βρίσκονται και τα ευρήματα του Πίνακα 7, όπου φαίνεται από την τιμή του μέσου όρου (5) ότι ο μέσος όρος των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, δήλωσε ότι πολύ συχνά επιδεικνύει καινοτόμα συμπεριφορά, με βάση την κλίμακα Likert όπου 5=Πολύ συχνά. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως η τιμή της τυπικής απόκλισης ενισχύει ακόμα περισσότερο τα προαναφερθέντα αποτελέσματα.

	N	M.O	T.A
καινοτόμα συμπεριφορά	160	4,9	1,1

*Πίνακας 7: Πίνακας μέσου όρου και τυπικής απόκλισης καινοτόμα συμπεριφορά*



## Κεφάλαιο 8: Συσχετίσεις

### 8.1 Γραμμική συσχέτιση

Σε αυτό το μέρος της εργασίας θα εξετάσουμε την γραμμική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 8 που ακολουθεί, και μεταξύ εννοιών και δημογραφικών, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 9. Οι συντελεστές συσχέτισης στους συγκεκριμένους πίνακες, αναφέρονται στην γραμμικής φύσεως σχέση που μπορεί να συνδέει δύο μεταβλητές, και μπορούν να πάρουν τιμές από -1 έως +1. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας έγινε χρήση του συντελεστή Pearson.

Pearson Correlation N=160	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ του ηγέτη (1)						
αυτόσαρκαστικό χιούμορ του ηγέτη (2)	<b>,18*</b>					
επιθετικό χιούμορ του ηγέτη (3)	<b>-,16*</b>	,12				
προθυμία ανάληψης ρίσκου (4)	<b>,17*</b>	-,05	-,02			
δημιουργική συμπεριφορά εργαζομένων (5)	,14	,03	-,12	<b>,27**</b>		
καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων (6)	,15	,04	-,14	<b>,37**</b>	<b>,40**</b>	

Πίνακας 8: Πίνακας συσχέτισης εννοιών

Pearson Correlation N=160	αυτο- ενδυναμωτικό χιούμορ	αυτοσαρκαστικό χιούμορ	επιθετικό χιούμορ	προθυμία ανάληψης ρίσκου	δημιουργική συμπεριφορά	καινοτόμα συμπεριφορά
Φύλο	-,10	-,15	,04	-,03	,00	-,11
Ηλικία	-,15	-,11	,06	,05	,01	<b>,19*</b>
Επίπεδο εκπαίδευσης	-,01	-,04	,08	,01	-,10	-,02
Τομέας εργασίας	-,09	,02	,15	,01	-,01	,05
Φύση εργασίας	,06	,00	,03	<b>-,19*</b>	,05	-,07
επαγγελματική εμπειρία	-,11	-,02	,09	,14	-,03	<b>,24**</b>
προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό	-,12	-,01	<b>,18*</b>	-,03	-,09	,09
προϋπηρεσία στη παρούσα θέση	-,02	,02	,14	,02	-,04	,07
Φύλο προϊστάμενου/νης	-,07	,08	-,08	-,07	,09	,02
Ηλικία προϊστάμενου/νης	,02	<b>-,16*</b>	,09	,07	,03	,06
Χρόνια συνεργασίας με τον/την προϊστάμενο/νη	,10	-,03	,03	-,01	,08	,08

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05.

\*\*.. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01.

*Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης εννοιών και δημογραφικών*

## 8.2 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών

Όπως παρατηρούμε δημιουργούνται αρκετές συσχετίσεις μεταξύ των περισσότερων εννοιών που εξετάζουμε. Με βάση τον Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι όλες σχεδόν οι συσχετίσεις που δημιουργούνται είναι θετικές, εκτός από τις συσχετίσεις με το επιθετικό χιούμορ του ηγέτη και ότι η έννοια που εμφανίζει τις λιγότερες συσχετίσεις είναι το «Αυτοσαρκαστικό χιούμορ» και το «Επιθετικό χιούμορ». Σύμφωνα λοιπόν με τον πίνακα των συσχετίσεων καταλήξαμε στα ακόλουθα αποτελέσματα:

### *Αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ του ηγέτη*

Όπως αναφέραμε υπάρχει μια θετική, στατιστικά σημαντική, ασθενής σχέση με το αυτοσαρκαστικό χιούμορ. Επιπλέον βλέπουμε μια αρνητική, στατιστικά σημαντική, ασθενής συσχέτιση για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, με το επιθετικό χιούμορ ( $r=-0.16$ ,  $p<0,05$ ). Ουσιαστικά έχουμε μια συσχέτιση αντίστροφης σχέσης. Τέλος, υπάρχει θετική, στατιστικά σημαντική και ασθενής συσχέτιση με την μεταβλητή προθυμία ανάληψης ρίσκου

( $r=0.17$ ,  $p<0,05$ ), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το αυτοενδυναμωτικό χιούμφορ τόσο αυξάνεται και η προθυμία ανάληψης ρίσκου.

#### ***Αυτοσαρκαστικό χιούμφορ του ηγέτη***

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 8, το αυτοσαρκαστικό χιούμφορ σχετίζεται μόνο θετικά με το αυτό-ενδυναμωτικό ( $r=0.18$ ,  $p<0,05$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι θετική, στατιστικά σημαντική, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.05, αλλά ασθενής, διότι η τιμή είναι χαμηλή. Αυτή η συσχέτιση μπορεί να δικαιολογηθεί καθώς και τα δύο στυλ χιούμφορ ανήκουν στην κατηγορία θετικό χιούμφορ.

#### ***Επιθετικό χιούμφορ του ηγέτη***

Όπως είπαμε παραπάνω, υπάρχει αρνητική, στατιστικά σημαντική, ασθενής συσχέτιση, με το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμφορ ( $r=-0.16$ ,  $p<0,05$ ).

#### ***Προθυμία ανάληψης ρίσκου***

Όπως, είναι γνωστό και από την βιβλιογραφία, εδώ επιβεβαιώνεται μια θετική στατιστικά σημαντική, αλλά ασθενής σχέση με την δημιουργική συμπεριφορά ( $r=0.27$ ,  $p<0,01$ ), για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Όσο πιο πρόθυμος είναι ένας εργαζόμενος να αναλάβει ρίσκο, τόσο αυξάνεται η δημιουργική του συμπεριφορά. Παράλληλα, η ανάληψη ρίσκου σχετίζεται θετικά και μέτρια με την καινοτόμα συμπεριφορά ( $r=0.37$ ,  $p<0,01$ ), συγκεκριμένα η προθυμία ενός εργαζόμενου να βγεισε ένα άκρο κατά την εργασία και να διακινδυνεύσει να αποτύχει όταν έχει μια καλή ιδέα που θα μπορούσε να τον βοηθήσει να γίνει πιο επιτυχημένος, μπορεί να επηρεάσει την καινοτόμα συμπεριφορά του. Τέλος, υπάρχει θετική και χαμηλή συσχέτιση με το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμφορ, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω.

#### ***Δημιουργική συμπεριφορά***

Στην συνέχεια παρατηρούμε μια μέτρια και θετική συσχέτιση μεταξύ της δημιουργικής συμπεριφοράς και της καινοτόμας συμπεριφοράς των εργαζομένων σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ( $r=0.4$ ,  $p<0,01$ ). Όσο πιο δημιουργικά συμπεριφέρεται ένας εργαζόμενος, για παράδειγμα αναπτύσσει περρισσότερες ιδέες, τόσο αυξάνεται η καινοτόμα συμπεριφορά του, υπό την έννοια της εφαρμογής των ιδεών. Τέλος, παρουσιάζεται μια ασθενής, θετική συσχέτιση με την προθυμία ανάληψης ρίσκου ( $r=0.27$ ,  $p<0,01$ ), όπως είδαμε και παραπάνω.

#### ***Καινοτόμα συμπεριφορά***

Η καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με την δημιουργική συμπεριφορά ( $r=0.4$ ,  $p<0,01$ ) και την προθυμία ανάληψης ρίσκου ( $r=0.37$ ,  $p<0,01$ ).

### 8.3 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων μεταξύ εννοιών και δημογραφικών

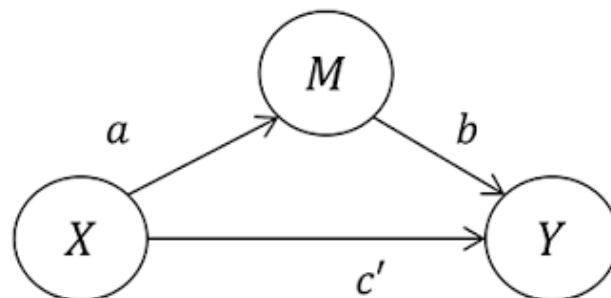
Από τον Πίνακα 9 παρατηρούμε τις συσχετίσεις μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών και των μεταβλητών ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα το φύλο, ο τομέας εργασίας, το φύλο του/της προϊστάμενου/νης, αλλά και τα χρόνια συνεργασίας των εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους δεν παρουσίασαν καμία γραμμική συσχέτιση με τις υπό εξέταση μεταβλητές μας. Αντιθέτως, η μεταβλητή ηλικία βρέθηκε να έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με την καινοτόμα συμπεριφορά ( $r=0.19$ ,  $p<0,05$ ) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Όσον αφορά την μεταβλητή φύση εργασίας, παρουσίασε αρνητική γραμμική συσχέτιση με την προθυμία ανάληψης ρίσκου ( $r=-0.19$ ,  $p<0,05$ ). Παράλληλα, σχετικά με την μεταβλητή συνολική εργασιακή εμπειρία, προέκυψε να έχει θετική χαμηλή γραμμική συσχέτιση με την μεταβλητή καινοτόμα συμπεριφορά ( $r=0.24$ ,  $p<0,01$ ). Η μεταβλητή προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό βρέθηκε να έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με την μεταβλητή επιθετικό χιούμορ ( $r=0.18$ ,  $p<0,05$ ). Τέλος, σχετικά με την μεταβλητή ηλικία του προϊσταμένου/της προϊσταμένης, προέκυψε να έχει αρνητική χαμηλή γραμμική συσχέτιση με την μεταβλητή αυτοσαρκαστικό χιούμορ ( $r=-0.16$ ,  $p<0,05$ )

## Κεφάλαιο 9: Παλινδρόμηση

### 9.1 Εισαγωγή

Η παλινδρόμηση παρουσιάζεται από τρεις πίνακες. Στο πρώτο πίνακα, ο συνοπτικός πίνακας του μοντέλου, παρουσιάζονται ο συντελεστής συσχέτισης και ο συντελεστής προσδιορισμού και ο προσαρμοσμένος συντελεστής συσχέτισης Adjusted R<sup>2</sup>, ο οποίος δείχνει σε τι ποσοστό μπορεί να εξηγηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή από την ανεξάρτητη. Ο δεύτερος πίνακας περιλαμβάνει τον έλεγχο ANOVA, ένα τεστ περί του αν η διενεργούμενη πρόβλεψη είναι σημαντική ή τυχαία. Τέλος, ο τελευταίος πίνακας συντελεστών παρουσιάζει την κατεύθυνση που έχουν οι έννοιες που εξετάζονται, μέσω της εξέτασης της κλίσης μεταξύ τους, και την επίδραση μεταξύ τους.

Στη συγκεκριμένη εργασία βλέπουμε την ανεξάρτητη μεταβλητή (X) να προκαλεί άμεσα την ανεξάρτητη μεταβλητή (Y), αλλά ακολουθούμε και την διαδικασία της μεσολάβησης (mediation). Σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986), η μεσολάβηση υποδηλώνει μια κατάσταση όπου η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής (X) πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή (Y) μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα με τη χρήση μίας τρίτης μεταβλητής, 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. Οι σχέσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής, του μεσολαβητή και της εξαρτημένης μεταβλητής απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα. Για να δούμε τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και την επίδραση που έχει η μία στην άλλη διεξήγαμε μία σειρά παλινδρομήσεων στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

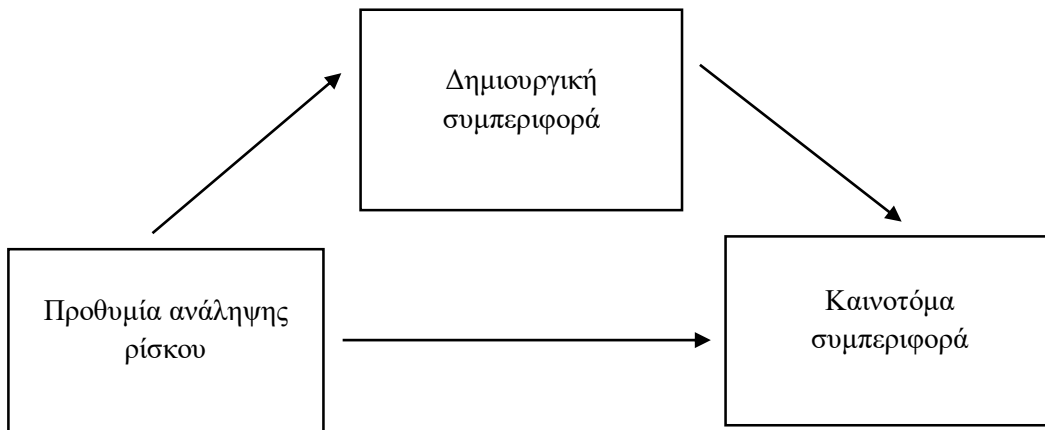


Σχήμα 19: Απεικόνιση μεσολάβησης

Στη συνέχεια προχωρήσαμε στη διερεύνηση του πως μεταβάλλονται οι σχέσεις και η έντασή τους με βάση το χιούμορ του ηγέτη. Αρχικά χωρίσαμε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, τον κάθε στυλ χιούμορ με βάση ποιοι απάντησαν ότι ο/η προϊστάμενος/η έχει χαμηλό και ποιοι υψηλό, βάζοντας ως τιμή διαχωρισμού τον μέσο όρο του κάθε τύπου χιούμορ. Στη συνέχεια τρέξαμε πάλι τις

παλινδρομήσεις για το κάθε τύπο χιούμορ ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας πρώτα την εντολή Split File. Το Split File είναι εντολή ξεχωριστών αποτελεσμάτων για υποσύνολα περιπτώσεων.

## 9.2 Εξέταση υποθέσεων μέσω παλινδρομήσεων



Σχήμα 20: Απεικόνιση της σχέσης

**H1:** Η προθυμία ανάληψης ρίσκου επιδρά θετικά στην καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων.

### Προθυμία ανάληψης ρίσκου και καινοτόμα συμπεριφορά

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,368 <sup>a</sup>	,135	,130	1,01862

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 10: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς

Ο Πίνακας 10 δείχνει ότι η προθυμία ανάληψης ρίσκου, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την καινοτόμα συμπεριφορά, ως εξαρτημένη σε ποσοστό 13,5%.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,661	1	25,661	24,731	,000 <sup>b</sup>
	Residual	163,939	158	1,038		
	Total	189,600	159			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 11: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς

Ο παραπάνω Πίνακας 11 δηλώνει ότι ο F ισούται με 24,7 και υπάρχει στατιστική σημαντικότητα αφού  $p \text{ value} = 0,000 < 0,005$  για τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,257	,350		9,314	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,346	,070	,368	4,973	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

Πίνακας 12: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου

Τέλος, ο Πίνακας 12 αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει της προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της καινοτόμας συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, όταν αυξάνεται κατά 1 μονάδα η προθυμία ανάληψης ρίσκου των εργαζόμενων, αυξάνεται κατά 0,368 η καινοτόμα συμπεριφορά. Η πρόβλεψη αυτή είναι στατιστικά σημαντική διότι  $p \text{ value} = 0,000 < 0,05$ . Η επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην καινοτόμα συμπεριφορά είναι μεγάλη, καθώς  $Beta = 0,368$ .

Από τα παραπάνω φαίνεται να **επιβεβαιώνεται η υπόθεση 1 (H1)**.

**H2:** Η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμας συμπεριφοράς εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986), προκειμένου να ελεγχθεί εάν η δημιουργική συμπεριφορά παίζει μεσολαβητικό ρόλο στην παραπάνω σχέση πρέπει να τηρούνται τέσσερα βασικά κριτήρια.

Το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny, αναφέρει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, στη συγκεκριμένη περίπτωση η προθυμία ανάληψης ρίσκου, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την καινοτόμα συμπεριφορά. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει ήδη ελεγχθεί καθώς συμπίπτει με υπόθεση που έχουμε κάνει στο μοντέλο μας και στην ανάλυση μας παραπάνω, και καταλήξαμε πως η υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται.

Συνεχίζοντας στο δεύτερο κριτήριο, πρέπει να εξετάσουμε αν η ανεξάρτητη μεταβλητή, η προθυμία ανάληψης ρίσκου, σχετίζεται με το μεσολαβητή, δημιουργική συμπεριφορά.

## Προθυμία ανάληψης ρίσκου και δημιουργική συμπεριφορά εργαζομένων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267 <sup>a</sup>	,071	,066	,59863

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 13: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς

Ο Πίνακας 13 παρέχει την πληροφορία ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της προθυμίας ανάληψης ρίσκου μπορεί να εξηγήσει κατά 6,6 % την δημιουργική συμπεριφορά εργαζομένων, που αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση υψηλής δημιουργικής συμπεριφοράς από την μεριά των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί κατά 7,1 % μόνο από την ύπαρξη της προθυμίας ανάληψης ρίσκου.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,355	1	4,355	12,152	,001 <sup>b</sup>
	Residual	56,620	158	,358		
	Total	60,975	159			

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 14: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς

Ο Πίνακας 14, αποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της δημιουργικής συμπεριφοράς, διότι  $p \text{ value} = 0,001 < 0,05$ .

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,665	,206		17,833	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,143	,041	,267	3,486	,001

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά

Πίνακας 15: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου



Για κάθε αύξηση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου κατά 1 μονάδα, η δημιουργική συμπεριφορά αυξάνεται κατά 0,267. Η πρόβλεψη αυτή είναι στατιστικά σημαντική διότι  $p \text{ value}=0,001$ . Όσον αφορά την τιμή του Beta, όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο μεγαλύτερη και η επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην δημιουργική συμπεριφορά.

Το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny, εξετάζει εάν ο μεσολαβητής, δημιουργική συμπεριφορά, επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την καινοτόμα συμπεριφορά, κάτι που εξετάζουμε παρακάτω.

### Δημιουργική συμπεριφορά και καινοτόμα συμπεριφορά εργαζομένων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399 <sup>a</sup>	,159	,154	1,00447

a. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

Πίνακας 16: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς

Κατά τον Πίνακα 16, η ανεξάρτητη μεταβλητή της δημιουργικής συμπεριφοράς μπορεί να εξηγήσει σε ποσοστό 15,9% την εξαρτημένη μεταβλητή της καινοτόμας συμπεριφοράς.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,183	1	30,183	29,915	,000 <sup>b</sup>
	Residual	159,417	158	1,009		
	Total	189,600	159			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

Πίνακας 17: Πίνακας ANOVA δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας συμπεριφοράς

Ο Πίνακας 17, υπογραμμίζει το ανωτέρω συμπέρασμα υποδηλώνοντας μια σημαντική σχέση δεδομένου ότι  $p \text{ value}=0,000 < 0,05$ .

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,881	,567		3,318	,001
	δημιουργική συμπεριφορά	,704	,129	,399	5,469	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

Πίνακας 18: Πίνακας συντελεστών καινοτόμας συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς

Τέλος, ο Πίνακας 18 αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει την εξαρτημένη και ανεξάρτητη μεταβλητή. Με άλλα λόγια, όταν αυξάνεται κατά 1 μονάδα η δημιουργική συμπεριφορά του εργαζόμενου, αυξάνεται κατά 0,399 η καινοτόμα συμπεριφορά. Η πρόβλεψη αυτή είναι στατιστικά σημαντική διότι  $p \text{ value} = 0,000 < 0,05$ . Η επίδραση της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα συμπεριφορά είναι μεγάλη, καθώς  $Beta = 0,399$ .

Για το τέταρτο κριτήριο, ελέγχουμε εάν όταν εισέρχεται ο μεσολαβητής στο μοντέλο, η ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στην εξαρτημένη. Εφαρμόζουμε, δηλαδή, γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές τη προθυμία ανάληψης ρίσκου και την δημιουργική συμπεριφορά και εξαρτημένη μεταβλητή την καινοτόμα συμπεριφορά.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 <sup>a</sup>	,233	,223	,96261

a. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά, προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 19: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς

Κατά τον Πίνακα 19, η ανεξάρτητη μεταβλητή της προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της δημιουργικής συμπεριφοράς μπορεί να εξηγήσει σε ποσοστό 23,3% την εξαρτημένη μεταβλητή της καινοτόμας συμπεριφοράς.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,120	2	22,060	23,807	,000 <sup>b</sup>
	Residual	145,480	157	,927		
	Total	189,600	159			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

b. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά, προθυμία ανάληψης ρίσκου

*Πίνακας 20: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας συμπεριφοράς*

Ο Πίνακας 20, αποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου, της δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας, διότι  $p \text{ value} = 0,000 < 0,05$ .

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,165	,574		2,030	,044
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,265	,068	,281	3,878	,000
	δημιουργική συμπεριφορά	,571	,128	,324	4,463	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 21: Πίνακας συντελεστών καινοτόμας συμπεριφοράς, προθυμίας ανάληψης ρίσκου, και δημιουργικής συμπεριφοράς*

Τέλος, ο Πίνακας 21 αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει τη προθυμία ανάληψης ρίσκου και τη δημιουργική συμπεριφορά με την καινοτόμα συμπεριφορά. Η επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην καινοτόμα συμπεριφορά είναι μεγάλη, καθώς  $Beta = 0,281$  και η επίδραση της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα συμπεριφορά είναι μεγαλύτερη με  $Beta = 0,324$ .

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας μας, παρατηρούμε ότι υπάρχει πλήρης μεσολάβηση, καθώς πληρούνται και τα τέσσερα κριτήρια και έτσι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση 2 (H2)**.

**H3:** Η σχέση μεταξύ της προθυμίας ανάληψης ρίσκου, της δημιουργικής και της καινοτόμας συμπεριφοράς διαφέρει με βάση το χιούμορ που εκδηλώνει ο ηγέτης

**H3a:** Με την εκδήλωση υψηλού αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ό τι με την εκδήλωση χαμηλού.

Πάνω από το μέσο όρο που είναι ίσος με 3,76, υποθέτουμε ότι το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 1 και κάτω από τον μέσο όρο ότι είναι χαμηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 0.

**Προθυμία ανάληψης ρίσκου, καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ**

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,183 <sup>a</sup>	,034	,017	1,01311
υψηλό	,489 <sup>a</sup>	,239	,231	,98870

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 22: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ

Ο Πίνακας 22 αποδεικνύει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η προθυμία ανάληψης ρίσκου, μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της καινοτόμου συμπεριφοράς κατά ποσοστό 3,4%, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι χαμηλό και κατά ποσοστό 23,9%, όταν το χιούμορ είναι υψηλό.

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	2,070	1	2,070	2,017	,161 <sup>b</sup>
	Residual	59,530	58	1,026		
	Total	61,600	59			
υψηλό	Regression	30,042	1	30,042	30,733	,000 <sup>b</sup>
	Residual	95,798	98	,978		
	Total	125,840	99			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 23: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ

Στην πρώτη περίπτωση, που το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι χαμηλό, επιβεβαιώνεται το παραπάνω ποσοστό 3,4%, καθώς η σχέση των 2 μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς  $p \text{ value}=0,161 > 0,05$ . Στη δεύτερη περίπτωση, όπου το χιούμορ είναι υψηλό υπάρχει στατιστική σημαντικότητα, με  $p \text{ value}=0,000 > 0,05$ .

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	4,112	,502		8,200	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,144	,101	,183	1,420	,161
υψηλό	(Constant)	2,485	,471		5,271	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,516	,093	,489	5,544	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 24: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου με μέτρο μεταβολής αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

Επίσης, η σχέση των δυο μεταβλητών είναι θετική. Έτσι, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 24, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, όσο περισσότερο αυξάνεται η προθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν ρίσκο, τόσο περισσότερο αυξάνονται τα επίπεδα καινοτόμας συμπεριφοράς. Αν η προθυμία ανάληψης ρίσκου αυξηθεί κατά 1 μονάδα, η καινοτόμα συμπεριφορά θα αυξηθεί κατά 0,489, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, αλλά όταν το χιούμορ είναι χαμηλό η σχέση είναι μη στατιστικά σημαντική.

### **Προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργική συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτο-ενδυναμωτικό χιούμορ**

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,145 <sup>a</sup>	,021	,004	,57709
υψηλό	,342 <sup>a</sup>	,117	,108	,60295

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

*Πίνακας 25: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

Ο Πίνακας 25 υποδηλώνει πως η ανεξάρτητη μεταβλητή της προθυμίας ανάληψης ρίσκου επεξηγεί την εμφάνιση της δημιουργικής συμπεριφοράς ως εξαρτημένης κατά το ποσοστό 2,1%, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι χαμηλό, και κατά ποσοστό 11,7%, όταν το χιούμορ είναι υψηλό.

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	,417	1	,417	1,253	,268 <sup>b</sup>
	Residual	19,316	58	,333		
	Total	19,733	59			
υψηλό	Regression	4,733	1	4,733	13,018	,000 <sup>b</sup>
	Residual	35,627	98	,364		
	Total	40,360	99			

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά

b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης κινδύνου

*Πίνακας 26: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

Ο Πίνακας 26 αποδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, είναι στατιστικά σημαντική εφόσον p value είναι μικρότερο από 0,05, ενώ η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, όταν το χιούμορ είναι χαμηλό δεν είναι στατιστικά σημαντική καθώς p value= 0,268>0,05. Ενώ ο παρακάτω Πίνακας 27 δείχνει πως η σχέση τους μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση. Άρα όσο πιο πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο είναι ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ αναμένεται να παρουσιάσει δημιουργική συμπεριφορά, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, αν η προθυμία ανάληψης ρίσκου αυξηθεί κατά 1 μονάδα, η δημιουργική συμπεριφορά θα αυξηθεί κατά 0,342, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, ενώ όταν το χιούμορ είναι χαμηλό η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	3,958	,286		13,855	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,065	,058	,145	1,120	,268
υψηλό	(Constant)	3,406	,287		11,848	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,205	,057	,342	3,608	,000

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 27: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου με μέτρο μεταβολής αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

### **Δημιουργική συμπεριφορά, καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ**

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,350 <sup>a</sup>	,122	,107	,96541
υψηλό	,411 <sup>a</sup>	,169	,161	1,03283

a. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 28: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

Ο Πίνακας 28 δείχνει ότι δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να εξηγήσει την καινοτόμα συμπεριφορά τους κατά ποσοστό 16,9%, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, και κατά 12,2% όταν το χιούμορ είναι χαμηλό. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ύπαρξη δημιουργικής συμπεριφοράς παίζει κάποιο ρόλο στο αν οι εργαζόμενοι θα παρουσιάσουν καινοτόμα συμπεριφορά, σημαντικότερο όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, σε σχέση με όταν είναι χαμηλό.

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	7,543	1	7,543	8,093	,006 <sup>b</sup>
	Residual	54,057	58	,932		
	Total	61,600	59			
υψηλό	Regression	21,300	1	21,300	19,967	,000 <sup>b</sup>
	Residual	104,540	98	1,067		
	Total	125,840	99			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

b. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 29: Πίνακας ANOVA δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ*

Επίσης, η κατεύθυνση αλληλοσυσχέτισής τους είναι μεν θετική όπως αποδεικνύει και η τιμή του συντελεστή Beta στον παρακάτω Πίνακα 30 και όταν το χιούμορ είναι υψηλό και όταν είναι χαμηλό. Σύμφωνα, όμως, με τον Πίνακα 29, είναι φανερό ότι εφόσον η  $p$  value=0,006<0,05, όταν το χιούμορ είναι χαμηλό, η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής, είναι στατιστικά σημαντική. Όταν το χιούμορ είναι υψηλό η συσχέτιση μεταξύ δημιουργικής και καινοτόμας συμπεριφοράς είναι, και αυτή, στατιστικά σημαντική.

Από τον Πίνακα 30 επίσης, βλέπουμε ότι όταν η δημιουργική συμπεριφορά αυξηθεί κατά 1 μονάδα, η καινοτόμα θα αυξηθεί κατά 0,411 μονάδες, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, ενώ θα αυξηθεί κατά 0,350 μονάδες, όταν το χιούμορ είναι χαμηλό.

αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλο	(Constant)	2,162	,936		2,311	,024
	δημιουργική συμπεριφορά	,618	,217	,350	2,845	,006
υψηλό	(Constant)	1,829	,726		2,519	,013
	δημιουργική συμπεριφορά	,726	,163	,411	4,468	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 30: Πίνακας συντελεστών καινοτόμας συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ.*



Συμπερασματικά, όταν το αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ είναι υψηλό, η ένταση της σχέσης προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής και καινοτόμας συμπεριφοράς θα είναι ισχυρότερη, σε σχέση με όταν είναι χαμηλό δηλαδή **επιβεβαιώνεται η H3α.**

**H3β:** Με την εκδήλωση υψηλού αυτοσαρκαστικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ότι με την εκδήλωση χαμηλού.

Πάνω από το μέσο όρο που είναι ίσος με 3,04, υποθέτουμε ότι το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 1 και κάτω από τον μέσο όρο ότι είναι χαμηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 0.

### **Προθυμία ανάληψης ρίσκου και καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτοσαρκαστικό χιούμορ**

αυτοσαρκαστικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,390 <sup>a</sup>	,152	,143	1,02134
υψηλό	,348 <sup>a</sup>	,121	,106	1,02100

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

*Πίνακας 31: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Από τον παραπάνω Πίνακα 31 βλέπουμε ότι όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό, η προθυμία ανάληψης ρίσκου, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την καινοτόμα συμπεριφορά, ως εξαρτημένη σε ποσοστό 15,2%, ενώ όταν το χιούμορ είναι υψηλό το ποσοστό ανεβαίνει σε 12,1%.

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	18,169	1	18,169	17,417	,000 <sup>b</sup>
	Residual	101,185	97	1,043		
	Total	119,354	98			
υψηλό	Regression	8,496	1	8,496	8,150	,006 <sup>b</sup>
	Residual	61,504	59	1,042		
	Total	70,000	60			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

*Πίνακας 32: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμας συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Στον Πίνακα 32, βλέπουμε ότι το F ισούται με 17,417 όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό και 8,150 όταν είναι υψηλό. Και στις 2 περιπτώσεις η σχέση μεταξύ των 2 μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική, καθώς όταν αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό το  $p \text{ value} = 0,0 < 0,05$  και όταν είναι υψηλό  $p \text{ value} = 0,01 < 0,05$ .

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	3,028	,465		6,516	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,380	,091	,390	4,173	,000
υψηλό	(Constant)	3,509	,538		6,519	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,315	,110	,348	2,855	,006

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 33: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Τέλος, ο Πίνακας 33 αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει τη προθυμία ανάληψης ρίσκου και τη δημιουργική συμπεριφορά, όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό και όταν είναι χαμηλό. Βέβαια, όταν είναι χαμηλό, με την αύξηση κατά 1 μονάδα της προθυμίας ανάληψης

ρίσκου των εργαζόμενων, η δημιουργική συμπεριφορά αυξάνεται κατά 0,390, ενώ όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό με την αύξηση κατά 1 μονάδα της προθυμίας ανάληψης ρίσκου των εργαζόμενων, η δημιουργική συμπεριφορά αυξάνεται κατά 0,348. Η πρώτη και η δεύτερη πρόβλεψη είναι στατιστικά σημαντικές, διότι sig.=0,000 και sig.=0,006<0,05. Η επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην καινοτόμα συμπεριφορά όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό είναι μικρότερη (Beta=0,348), σε σχέση με όταν το χιούμορ είναι χαμηλό (Beta=0,390), κάτι που έρχεται αντίθετο με την βιβλιογραφία.

### Προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργική συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτοσαρκαστικό χιούμορ

αυτοσαρκαστικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,221 <sup>a</sup>	,049	,039	,62632
υψηλό	,369 <sup>a</sup>	,136	,121	,55132

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 34: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ

Από τον παραπάνω Πίνακα 34 βλέπουμε ότι όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό, η προθυμία ανάληψης ρίσκου, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την δημιουργική συμπεριφορά, ως εξαρτημένη σε ποσοστό 4,9%, ενώ όταν το χιούμορ είναι υψηλό το ποσοστό ανεβαίνει σε 13,6%, μεγαλύτερο και όταν δεν μετρήσαμε το αυτοσαρκαστικό χιούμορ.

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	1,949	1	1,949	4,967	,028 <sup>b</sup>
	Residual	38,051	97	,392		
	Total	40,000	98			
υψηλό	Regression	2,821	1	2,821	9,280	,003 <sup>b</sup>
	Residual	17,933	59	,304		
	Total	20,754	60			

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 35: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ

Στον παραπάνω Πίνακα 35, βλέπουμε ότι το F ισούται με 4,967 όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό και 9,28 όταν είναι υψηλό. Και στις δυο περιπτώσεις που το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό και υψηλό η σχέση είναι στατιστικά σημαντική, αφού  $p\text{ value}=0,028 < 0,05$  και  $p\text{ value}=0,003 < 0,05$  αντίστοιχα.

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	3,714	,285		13,034	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,124	,056	,221	2,229	,028
υψηλό	(Constant)	3,551	,291		12,215	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,181	,060	,369	3,046	,003

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 36: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου, αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Τέλος, ο Πίνακας 36 αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει τη προθυμία ανάληψης ρίσκου και τη δημιουργική συμπεριφορά, όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό και όταν είναι χαμηλό. Βέβαια, όταν είναι χαμηλό, με την αύξηση κατά 1 μονάδα της προθυμίας ανάληψης ρίσκου των εργαζόμενων, η δημιουργική συμπεριφορά αυξάνεται κατά 0,221, ενώ όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό με την αύξηση κατά 1 μονάδα της προθυμίας ανάληψης ρίσκου των εργαζόμενων, η δημιουργική συμπεριφορά αυξάνεται κατά 0,369. Η επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην δημιουργική συμπεριφορά όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό είναι μεγαλύτερη ( $Beta=0,369$ ), σε σχέση με όταν το χιούμορ είναι χαμηλό ( $Beta=0,221$ ).

**Δημιουργική συμπεριφορά, καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το αυτοσαρκαστικό χιούμορ**

αυτοσαρκαστικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,328 <sup>a</sup>	,108	,098	1,04787
υψηλό	,525 <sup>a</sup>	,275	,263	,92724

a. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 37: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Από τον παραπάνω Πίνακα 37 βλέπουμε ότι όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό, δημιουργική συμπεριφορά, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να εξηγήσει την καινοτόμα συμπεριφορά, ως εξαρτημένη σε ποσοστό 10,8%, ενώ όταν το χιούμορ είναι υψηλό το ποσοστό αυξάνεται σε 27,5%.

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	12,844	1	12,844	11,698	,001 <sup>b</sup>
	Residual	106,509	97	1,098		
	Total	119,354	98			
υψηλό	Regression	19,273	1	19,273	22,417	,000 <sup>b</sup>
	Residual	50,727	59	,860		
	Total	70,000	60			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 38: Πίνακας ANOVA δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμου συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Στον παραπάνω Πίνακα 38 βλέπουμε ότι το F ισούται με 11,698 όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό και 22,417 όταν είναι υψηλό.

Και στις 2 περιπτώσεις η σχέση μεταξύ των 2 μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική, καθώς όταν αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό το  $p \text{ value}=0,01 < 0,05$  και όταν είναι υψηλό  $p \text{ value}=0,00 < 0,05$ .

αυτοσαρκαστικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	2,464	,726		3,395	,001
	δημιουργική συμπεριφορά	,567	,166	,328	3,420	,001
υψηλό	(Constant)	,750	,905		,829	,411
	δημιουργική συμπεριφορά	,964	,204	,525	4,735	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 39: Πίνακας συντελεστών καινοτόμας συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς, αυτοσαρκαστικό χιούμορ*

Όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό ή υψηλό, η σχέση των μεταβλητών, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 39, είναι θετική. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται και η καινοτόμα συμπεριφορά και όταν το χιούμορ είναι υψηλό και όταν είναι χαμηλό. Αυτή η επίδραση της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα συμπεριφορά, όμως, όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό είναι μεγαλύτερη (Beta=0,525), σε σχέση με όταν το χιούμορ είναι χαμηλό (Beta=0,328).

Συμπερασματικά, όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι υψηλό, η ένταση της σχέσης προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς και της δημιουργικής συμπεριφοράς με καινοτόμα συμπεριφορά θα είναι ισχυρότερες, ενώ για τη σχέση προθυμία ανάληψης ρίσκου και καινοτόμας συμπεριφοράς η ένταση θα είναι μεγαλύτερη, όταν το αυτοσαρκαστικό χιούμορ είναι χαμηλό. Ουσιαστικά, **δεν επιβεβαιώνεται η H3β.**

**H3γ:** Με την εκδήλωση χαμηλού επιθετικού χιούμορ από τον ηγέτη η ένταση της σχέσης θα είναι ισχυρότερη, απ' ό τι με την εκδήλωση υψηλού.

Πάνω από το μέσο όρο που είναι ίσος με 3,84, υποθέτουμε ότι το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 1 και κάτω από τον μέσο όρο ότι είναι χαμηλό και το αποτυπώσαμε με τον αριθμό 0.

### Προθυμία ανάληψης ρίσκου, καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το επιθετικό χιούμορ

επιθετικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,286 <sup>a</sup>	,082	,066	,95619
υψηλό	,424 <sup>a</sup>	,180	,172	1,04773

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 40: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ

Ο Πίνακας 40 δείχνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της προθυμίας ανάληψης ρίσκου εξηγεί την εξαρτημένη της καινοτόμας συμπεριφοράς κατά 18% όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, ενώ κατά 8,2% όταν είναι χαμηλό.

επιθετικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	4,885	1	4,885	5,342	,024 <sup>b</sup>
	Residual	54,857	60	,914		
	Total	59,742	61			
υψηλό	Regression	23,148	1	23,148	21,087	,000 <sup>b</sup>
	Residual	105,382	96	1,098		
	Total	128,531	97			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 41: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και καινοτόμου συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ

Ο Πίνακας 41, από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζει το ανωτέρω συμπέρασμα υποδηλώνοντας μια σημαντική σχέση δεδομένου ότι το p value <0,05, ήτοι 0,024, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι χαμηλό και p value=0,00, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό. Τέλος, ο Πίνακας 42

αποδεικνύει την θετική σχέση που συνδέει την εξαρτημένη κι ανεξάρτητη μεταβλητή με τη χρήση χιούμορ. Αν αυξηθεί κατά 1 μονάδα η προθυμία ανάληψης ρίσκου, η καινοτόμα συμπεριφορά θα αυξηθεί κατά 0,424 μονάδες, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, και κατά 0,286 όταν το επιθετικό χιούμορ είναι χαμηλό.

επιθετικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	3,952	,497		7,959	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,228	,099	,286	2,311	,024
υψηλό	(Constant)	2,729	,480		5,688	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,440	,096	,424	4,592	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

Πίνακα 42: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου με μέτρο μεταβολής επιθετικό χιούμορ

### Προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργική συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το επιθετικό χιούμορ

επιθετικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,182 <sup>a</sup>	,033	,017	,63368
υψηλό	,331 <sup>a</sup>	,110	,100	,57694

a. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

Πίνακας 43: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ

Ο Πίνακας 43 παρέχει την πληροφορία ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της προθυμίας ανάληψης ρίσκου μπορεί να εξηγήσει κατά 11% την δημιουργική συμπεριφορά των εργαζομένων, την εξαρτημένη μεταβλητή, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό και κατά 3,3% όταν είναι χαμηλό.

Ο Πίνακας 44, από την άλλη πλευρά, αποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ προθυμίας ανάληψης ρίσκου και της δημιουργικής συμπεριφοράς, μόνο όταν το



επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, με  $p\text{value}=0,001 < 0,05$ , ενώ  $p\text{value}=0,157$  όταν το χιούμορ είναι χαμηλό.

επιθετικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	,826	1	,826	2,058	,157 <sup>b</sup>
	Residual	24,093	60	,402		
	Total	24,919	61			
υψηλό	Regression	3,933	1	3,933	11,817	,001 <sup>b</sup>
	Residual	31,955	96	,333		
	Total	35,888	97			

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), προθυμία ανάληψης ρίσκου

*Πίνακας 44: Πίνακας ANOVA προθυμίας ανάληψης ρίσκου και δημιουργικής συμπεριφοράς, επιθετικό χιούμορ*

Τέλος, ο Πίνακας 45 υποδηλώνει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών, πράγμα που συνεπάγεται ότι όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται, τότε αυξάνεται η εξαρτημένη, όταν το χιούμορ είναι υψηλό. Με άλλα λόγια, όσο πιο έντονες είναι οι εκδηλώσεις της προθυμίας ανάληψης ρίσκου, τόσο πιο έντονες είναι και οι εκδηλώσεις δημιουργικής συμπεριφοράς, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό. Βέβαια, αν αυξηθεί κατά 1 μονάδα η προθυμία ανάληψης ρίσκου, η δημιουργική συμπεριφορά θα αυξηθεί κατά 0,331 μονάδες, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό.

επιθετικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	3,946	,329		11,991	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,094	,065	,182	1,434	,157
υψηλό	(Constant)	3,451	,264		13,063	,000
	προθυμία ανάληψης ρίσκου	,181	,053	,331	3,438	,001

a. Dependent Variable: δημιουργική συμπεριφορά

*Πίνακας 45: Πίνακας συντελεστών δημιουργικής συμπεριφοράς και προθυμίας ανάληψης ρίσκου με μέτρο μεταβολής επιθετικό χιούμορ*

## Δημιουργική συμπεριφορά, καινοτόμα συμπεριφορά και η μεταβολή με βάση το επιθετικό χιούμορ

επιθετικό χιούμορ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
χαμηλό	,373 <sup>a</sup>	,139	,125	,92588
υψηλό	,413 <sup>a</sup>	,170	,162	1,05387

a. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

Πίνακας 46: Συνοπτικός πίνακας μοντέλου δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής το επιθετικό χιούμορ

Ο Πίνακας 46 αποδεικνύει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της δημιουργικής συμπεριφοράς μπορεί να εξηγήσει την εξαρτημένη της καινοτόμας συμπεριφοράς κατά 13,9%, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι χαμηλό και 17%, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό.

επιθετικό χιούμορ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
χαμηλό	Regression	8,306	1	8,306	9,689	,003 <sup>b</sup>
	Residual	51,436	60	,857		
	Total	59,742	61			
υψηλό	Regression	21,910	1	21,910	19,727	,000 <sup>b</sup>
	Residual	106,621	96	1,111		
	Total	128,531	97			

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά  
b. Predictors: (Constant), δημιουργική συμπεριφορά

Πίνακας 47: Πίνακας ANOVA δημιουργικής συμπεριφοράς και καινοτόμας με μέτρο μεταβολής το επιθετικό χιούμορ

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 47, η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική, αφού το  $p$  value=0,000, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, και 0,003 όταν το επιθετικό χιούμορ είναι χαμηλό. Βάσει του Πίνακα 48 που ακολουθεί, οι δυο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, εφόσον η τιμή Beta ισούται με 0,413, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό και 0,373, όταν είναι χαμηλό. Αν η δημιουργική συμπεριφορά αυξηθεί κατά μια μονάδα, η καινοτόμα συμπεριφορά θα αυξηθεί κατά 0,413 μονάδες, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, κατά 0,373, όταν είναι χαμηλό.

επιθετικό χιούμορ		Unstandardized Coefficients		ed Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
χαμηλό	(Constant)	2,522	,825		3,057	,003
	δημιουργική συμπεριφορά	,577	,185	,373	3,113	,003
υψηλό	(Constant)	1,489	,770		1,933	,056
	δημιουργική συμπεριφορά	,781	,176	,413	4,442	,000

a. Dependent Variable: καινοτόμα συμπεριφορά

*Πίνακας 48: Πίνακας συντελεστών καινοτόμου συμπεριφοράς και δημιουργικής συμπεριφοράς με μέτρο μεταβολής επιθετικό χιούμορ*

Συμπερασματικά, όταν το επιθετικό χιούμορ είναι υψηλό, η ένταση της σχέσης προθυμίας ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής και καινοτόμας συμπεριφοράς θα είναι ισχυρότερη, σε σχέση με όταν το επιθετικό χιούμορ είναι χαμηλό, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με ότι υποθέσαμε, δηλαδή **δεν επιβεβαιώνεται η H3γ.**

Με τον παρακάτω Πίνακα 49 δείχνουμε πως διαφέρει η σχέση, όταν το κάθε χιούμορ είναι χαμηλό και όταν είναι υψηλό.

	προθυμία ανάληψης ρίσκου-καινοτόμα συμπεριφορά				προθυμία ανάληψης ρίσκου-δημιουργική συμπεριφορά				δημιουργική συμπεριφορά-καινοτόμα συμπεριφορά			
	χαμηλό		υψηλό		χαμηλό		υψηλο		χαμηλό		υψηλό	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	ΜΣΣ		23,1%	0,489	ΜΣΣ		10,8%	0,342	10,7%	0,350	16,1%	0,411
αυτοσαρκαστικό χιούμορ	14,3%	0,390	10,6%	0,348	3,9%	0,221	12,1%	0,369	9,8%	0,328	26,3%	0,525
επιθετικό χιούμορ	6,6%	0,286	17,2%	0,424	ΜΣΣ		10%	0,331	12,5%	0,373	16,2%	0,413

*Πίνακας 49: Πίνακας αποτύπωσης διαφοράς χαμηλού και υψηλού χιούμορ*

Παράλληλα, από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι η σχέση προθυμίας ανάληψης ρίσκου με δημιουργική συμπεριφορά και η σχέση δημιουργική συμπεριφορά με καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων θα είναι ισχυρότερες, όταν ο προϊστάμενος/ η προϊσταμένη χρησιμοποιεί υψηλό αυτοσαρκαστικό χιούμορ απ' ότι αν χρησιμοποιούσε αυτό-ενδυναμωτικό ή επιθετικό χιούμορ. Η απευθείας σχέση προθυμίας ανάληψης ρίσκου με καινοτόμα συμπεριφορά θα είναι ισχυρότερη, σε περίπτωση που χρησιμοποιείται υψηλό αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ, σε σχέση με αυτοσαρκαστικό και επιθετικό.

Στον παρακάτω Πίνακα 50 απεικονίζονται ποιες υποθέσεις επιβεβαιώνονται και ποιες όχι.

Υποθέσεις	
Υπόθεση 1 (H1)	Επιβεβαιώθηκε
Υπόθεση 2 (H2)	Επιβεβαιώθηκε
Υπόθεση 3 (H3)	
H3α	Επιβεβαιώθηκε
H3β	Δεν επιβεβαιώθηκε
H3γ	Δεν επιβεβαιώθηκε

*Πίνακας 50: Πίνακας επιβεβαίωσης υποθέσεων*

## Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα

### 10.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε δημιουργικές ή καινοτόμες δραστηριότητες πρέπει να είναι ανθεκτικοί όταν αντιμετωπίζουν εμπόδια, να έχουν το θάρρος να αναπτύξουν ιδέες που είναι αντισυμβατικές και ίσως μάλιστα να αντιτίθενται σε αυτό που θεωρείται αποδεκτό σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση να βρεθεί κάτι που είναι πραγματικά νέο και χρήσιμο, με λίγα λόγια να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα. Ο κίνδυνος και η ανάληψή του, σε μεγάλο βαθμό, αποτελεί προβληματισμό για τη βιβλιογραφία της δημιουργικότητας, καθώς πολλοί ερευνητές έχουν σημειώσει εννοιολογικά το ρόλο της προθυμίας ανάληψης ρίσκου, προκειμένου να προωθηθεί η δημιουργικότητα. Η υπόθεσή μας ότι η προθυμία ανάληψης ρίσκου, με ή χωρίς τη μεσολάβηση της δημιουργικής συμπεριφοράς, μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμα συμπεριφορά από τη μεριά των εργαζομένων επιβεβαιώθηκε.

Στη συγκεκριμένη εργασία, επίσης, ασχοληθήκαμε με την εκδήλωση θετικού και αρνητικού χιούμορ από την μεριά των προϊσταμένων, με βάση την οποία, μπορεί να μεταβάλλεται η σχέση της προθυμίας των εργαζομένων να αναλάβουν κάποιο ρίσκο στη εργασία τους, γνωρίζοντας τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα, με την δημιουργική και εν τέλει, την καινοτόμα συμπεριφορά τους. Συγκεκριμένα, αυτό που επιδιώξαμε να δείξουμε μέσα από την έρευνα είναι ότι ανάλογα με το χιούμορ που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος, οι σχέσεις αυτές και η έντασή τους μπορεί να διαφοροποιούνται, δηλαδή να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ως θετικό χιούμορ μελετήσαμε το αυτό-ενδυναμωτικό και το αυτοσαρκαστικό που αποτελεί τύπο του προσφιούς χιούμορ, και ως αρνητικό το επιθετικό χιούμορ.

Υπό υψηλά επίπεδα αυτό-ενδυναμωτικού χιούμορ του ηγέτη, η θετική επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην δημιουργική και στη καινοτόμα συμπεριφορά και η θετική επίδραση της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα των ακολούθων ήταν ισχυρότερες, σε σχέση με τα χαμηλά επίπεδα του συγκεκριμένου χιούμορ, κάτι που επιβεβαιώνει την υπόθεση 3α.

Υπό υψηλά επίπεδα αυτοσαρκαστικού χιούμορ του ηγέτη, η θετική επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στη δημιουργική συμπεριφορά και της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα των ακολούθων ήταν ισχυρότερες, σε σχέση με την χαμηλή χρήση του αυτοσαρκαστικού χιούμορ. Η απευθείας θετική σχέση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην καινοτόμα συμπεριφορά ήταν ισχυρότερη υπο χαμηλά επίπεδα αυτοσαρκαστικού χιούμορ, κάτι που δεν αναμέναμε. Έτσι δεν επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3β. Σε αυτό το σημείο, μπορούμε

να συμπληρώσουμε ότι η καινοτομία απορρέει από τη δημιουργικότητα και η δημιουργικότητα τροφοδοτείται από θετικά συναισθήματα.

Υπό υψηλά επίπεδα επιθετικού χιούμορ του ηγέτη, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ακατάλληλο και δυνητικά επιζήμιο για τους άλλους, η θετική επίδραση της προθυμίας ανάληψης ρίσκου στην δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά και η θετική επίδραση της δημιουργικής συμπεριφοράς στην καινοτόμα ήταν ισχυρότερες, σε σχέση με χαμηλά επίπεδα επιθετικού χιούμορ, κάτι που δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση 3γ.

Οι εργαζόμενοι βραχυπρόθεσμης απασχόλησης αντιλαμβάνονται και συχνά «φιλτράρουν» τη χρήση του χιούμορ των ηγετών (Gkorezis et al., 2011). Από την μεριά των προϊσταμένων, όταν αναπτύσσουν νέα σχέση με τους νέους εργαζόμενους είναι πιθανότερο να συμμετέχουν σε θετική και όχι αρνητική συμπεριφορά, διότι διαδραματίζουν κύριο ρόλο στην προσαρμογή των νεοεισερχομένων στον οργανισμό (Gkorezis et al., 2011). Αντίθετα, η μακροχρόνια μόνιμη απασχόληση ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να υποκινούνται λιγότερο και να είναι λιγότερο ενθουσιασμένοι και περισσότερο ευαίσθητοι σε αρνητικές από ότι στις θετικές πτυχές της χρήσης του χιούμορ του ηγέτη και μέσα από την εξοικείωσή τους με τους προϊσταμένους τους, να θεωρούν το θετικό τους χιούμορ δεδομένο (Gkorezis et al., 2011). Στη συγκεκριμένη εργασία, ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση και στον παρόν οργανισμό, αλλά και των χρόνων συνεργασίας με τον προϊστάμενο κυμαίνονται μεταξύ 1 με 5 χρόνια, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, πιθανό, να είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε αρνητικό χιούμορ. Επιπλέον, υπάρχει περίπτωση το χιούμορ να είναι ήπιο επιθετικό, κάτι που μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι η παρατήρηση άλλων ατόμων που γελοιοποιούνται σχετίζεται με τις συμμορφούμενες συμπεριφορές (Romero & Cruthirds, 2006). Έτσι, ίσως εξηγείται η ενίσχυση των σχέσεων μας, όταν εκδηλώνεται υψηλό επιθετικό χιούμορ.

Οι οργανισμοί πρέπει να απελευθερώσουν συνειδητά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία για να ανταποκριθούν στις κλιμακούμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις του σημερινού δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία, σε όλες τις μορφές της, προϊόντα, διαδικασίες και μεθόδους εργασίας, θεωρείται περισσότερο προϊόν του ανθρώπινου νου και της δημιουργικότητάς του. Είναι χρήσιμο, λοιπόν, να τονίσουμε την σημαντικότητα της διοίκησης να δημιουργήσει ένα περιβάλλον, όπου η ανάληψη ρίσκου των εργαζομένων θα ενθαρρύνεται, καθώς έτσι η δημιουργικότητα, που αποτελεί μια αβέβαιη προσπάθεια θα προωθηθεί. Γενικά, οι νέες ιδέες και συμπεριφορές είναι επικίνδυνες και αβέβαιες, καθώς

αντιπροσωπεύουν διαταραχές στην επικρατούσα κατάσταση και τις μακρόχρονες πρακτικές του οργανισμού (Albrecht & Hall, 1991). Συνοπτικά, πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχει κλίμα δημιουργικότητας όταν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο (Dewett, 2004), κάτι που επιβεβαιώθηκε και εδώ. Οι εργαζόμενοι με δημιουργική συμπεριφορά, όπως είδαμε από την έρευνά μας, είναι πιθανότερο να παρουσιάσουν καινοτόμα συμπεριφορά στην εργασία τους, αφού η παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών από τους εργαζόμενους μπορεί να είναι τα σημεία εκκίνησης της καινοτομίας, της εφαρμογής, δηλαδή, αυτών των ιδεών (George & Zhou, 2001).

Παράλληλα, τα αποτελέσματά μας υπογράμμισαν τη σημασία της ενθάρρυνσης των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν περισσότερο θετικό χιούμορ, συγκεκριμένα αυτό-ενδυναμωτικό και αυτοσαρκαστικό, σε σχέση με επιθετικό, ώστε η ένταση της σχέσης προθυμία ανάληψης ρίσκου, δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων να είναι ισχυρότερη, όπως φαίνεται στον Πίνακα 46. Έτσι, μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τη σκέψη ότι όταν το χιούμορ δημιουργεί θετικά συναισθήματα, τότε τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το γνωστικό πλαίσιο και στη συνέχεια παράγουν μορφές σκέψης που είναι δημιουργικές και καινοτόμες (Balazs et al., 2017).

## 10.2 Περιορισμοί

Βασικότερος περιορισμός της παρούσας έρευνας αποτελεί το μικρό δείγμα (160) λόγω του περιορισμένου χρόνου. Επιπλέον, η διεξαγωγή της μέσω χιονοστιβάδας πιθανό να αποτελεί περιορισμό, καθώς οι ερωτήσεις για τον προϊστάμενο/ την προϊσταμένη μπορούν να θεωρηθούν προσωπικές, κάτι που επιδεικνύει μια στενή σχέση με τον προϊστάμενο, η οποία σχέση μπορεί να μην υπάρχει και πιθανόν να οδήγησε στην ουδετερότητα των εργαζομένων ως προς το χιούμορ του προϊστάμενου.

Τέλος, οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο αφορούσαν μόνο εργαζόμενους και όχι προϊσταμένους, καθώς δεν είχαμε αυτή τη δυνατότητα. Αυτό έχει, πρώτον, ως αποτέλεσμα να μην έχουμε την άποψη των προϊσταμένων για το χιούμορ που χρησιμοποιούν, αλλά και για την δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων, και δεύτερον, οι ερωτώμενοι να συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με τρόπο επιφυλακτικό και όχι πλήρως αποδεκτό, διότι ερωτήθηκαν για τον προϊστάμενό τους.

### 10.3 Προστάσεις για μελλοντική έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, κρίνεται σκόπιμο να προταθεί η πραγματοποίηση νέας έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα, για διεξαγωγή ενός πιο αντικειμενικού αποτελέσματος.

Όπως αναφέραμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων, οπότε θα προτείναμε να γίνει μια έρευνα για την απευθείας επίδραση του χιούμορ του ηγέτη, και όχι όπως στη συγκεκριμένη εργασία ως έμμεσο ρυθμιστικό παράγοντα, στην δημιουργική απόδοση ή και στο καινοτόμο αποτέλεσμα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, ή με την μεσολάβηση της ανάληψης ρίσκου, πρώτα, και της δημιουργικής σκέψης και της καινοτόμου συμπεριφοράς στη συνέχεια, αντίστοιχα.

Επιπλέον, μια σημαντική έννοια που θα μπορούσε να εξεταστεί ως ρυθμιστικός παράγοντα στη σχέση χιούμορ με ανάληψη ρίσκου είναι η εμπιστοσύνη που μπορεί ο εργαζόμενος να έχει στον ηγέτη. Έρευνες έχουν δείξει ότι η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις συμπεριφορές διοίκησης των προϊσταμένων τους (Mayer et al., 1995). Ως εκ τούτου, τα επιθυμητά αποτελέσματα του χιούμορ του ηγέτη σχετικά με τα αποτελέσματα των εργαζομένων μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εμπιστοσύνης. Γενικά τα συναισθήματα μπορούν να μεταδοθούν εύκολα στους άλλους όταν αλληλοεπιδρούν, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν στενές σχέσεις (Wild et al., 2001). Έτσι, τη θετική διάθεση που βιώνουν οι προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν θετικό χιούμορ μπορούν εύκολα να την μεταδώσουν στους εργαζόμενους, όταν οι δεύτεροι έχουν υψηλή εμπιστοσύνη στους πρώτους. Επιπλέον, η αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων μέσω της εμπιστοσύνης στον προϊστάμενο φαίνεται να ενισχύει θετικά την επιθυμία τους να αναλάβουν ρίσκο.

Ένας ακόμα ρυθμιστικός παράγοντας που θα μπορούσε να λειτουργήσει ώστε να προωθήσει την δημιουργικότητα σε κάποια από τις σχέσεις που προτείναμε είναι η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες. Η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες θεωρείται ότι έχει ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα δημιουργικής συμπεριφοράς (George & Zhou, 2001). Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς υποθέτουν ότι το να είναι κάποιος δεκτικός σε νέες εμπειρίες θα οδηγούσε σε υψηλά επίπεδα δημιουργικής συμπεριφοράς, εάν η ανατροφοδότηση ήταν θετική και οι εργαζόμενοι είχαν παρουσιάσει ένα ευρετικό έργο που τους επέτρεπε να είναι δημιουργικοί (George & Zhou, 2001). Γενικά, τα δημιουργικά άτομα είναι πιο δεκτικά σε νέες εμπειρίες (Feist, 1998). Ουσιαστικά, αυτά τα άτομα είναι περίεργα και συμμετέχουν σε διερευνητικές συμπεριφορές και πειραματισμούς, τα οποία διευκολύνουν τη δημιουργικότητα (Zhou & Shalley, 2003).



Τέλος, ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας που μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση δημιουργικότητας ή καινοτόμας συμπεριφοράς είναι η δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα. Ο Gist (1989) έδειξε ότι η αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας συνδέεται με μια μεγαλύτερη ποσότητα και απόκλιση ιδεών που δημιουργούνται σε ένα έργο επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Amabile (1983) και Bandura (1997), οι δημιουργικές και καινοτόμες προσπάθειες απαιτούν εσωτερική, βιώσιμη δύναμη που ωθεί τα άτομα να επιμείνουν στις προκλήσεις που δημιουργεί μια δημιουργική και καινοτόμα εργασία, με δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα να παρέχει μια τέτοια δυναμική σε αυτές τις προσπάθειες. Η δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα είναι μια επέκταση της αυτο-αποτελεσματικότητας και προσδιορίστηκε ως η εμπιστοσύνη που έχει το άτομο στην ικανότητά του να είναι δημιουργικό (Tierney & Farmer, 2002). Τα άτομα με υψηλή δημιουργική αυτοεκτίμησή μπορούν να ενεργοποιήσουν τα κίνητρα και τους γνωστικούς τους πόρους που απαιτούνται για την κάλυψη των απαιτήσεων, ως εκ τούτου, μπορούν να επιτελέσουν με επιτυχία συγκεκριμένα καθήκοντα και να επιτύχουν στόχους οργανωσιακής καινοτομίας (Tierney & Farmer, 2002).

## Βιβλιογραφία

- Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983) 'R&D work climate and innovation in semiconductors', *Academy of Management Journal*, 26(2): 362–368.
- Afsar, B., Badir, Y. & Khan, M.M. (2015) 'Person-job fit, person-organization fit and innovative workbehavior: the mediating role of innovation trust', *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2): 105-116.
- Ahn, S. & Kim, S. (2017) 'What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation', *Sustainability*, 9(9): 1-13.
- Albrecht, T. & Hall, B. (1991) 'Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation', *Communication Monographs*, 58(3): 273-288.
- Aldag, R. & Sherony, K. (2001) 'A Spoonful of Sugar: Some Thoughts on "Fun at Work" ', *Current Issues in Management*, 1: 62-76.
- Amabile, T. M. (1983) 'The social psychology of creativity: A componential conceptualization', *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357–376.
- Amabile T. M. (1988) 'A model of creativity and innovation in organizations', In Staw B. M.Cummings L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10: 123–167.
- Amabile T. M. (1990) 'Within you, without you: The social psychology of creativity and beyond' In Runco M. A.Albert R. S. (Eds.), *Theories of creativity*: 61–91.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P. & Brackfield, S. C. (1990) 'Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance', *Creativity Research Journal*, 3(1): 6–21.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby J. & Herron M. (1996) 'Assessing the Work Environment for Creativity', *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1997) 'Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do', *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amjed, A. & Tirmzi, S. (2016) 'Effect of humor on employee creativity with moderating role of transformational leadership behavior', *Journal of Economic, Business and Management*, 4(10): 594-598.

- Andrews, F. M. & Farris, G. F. (1967) 'Supervisory practices and innovation in scientific', *Personnel Psychology*, 20(4): 497–515.
- Ashkanasy, N. (2004) 'Emotion and Performance', *Human Performance*, 17(2):1-17.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999) 'A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects', *Academy of Management Journal*, 42(2): 219–227.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Ushworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E & Harrington, E. (2000) 'Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39: 599 – 617.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989) 'Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making', *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5): 805–814.
- Balazs, S. & Kuchinka, D. & Mantz, T. & Bracken, D. (2017) 'Creating an innovative workplace: effects of humor style and supervisor support', *European Journal of Management*, 17: 37-48.
- Baron & Kenny (1986) 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Blanchard, A. L., Stewart, O. J., Cann, A., & Follman, L. (2014) 'Making sense of humor at work', *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1): 49–70.
- Berger, A. (1976) 'Anatomy of a joke', *Journal of communication*, 26: 113-115.
- Berger, A. (1987) 'Humor: An Introduction', *American Behavioral Scientist*, 30(3): 6–15.
- Brodzinsky, D. & Barnet, K. & Aiello, J. (1981) 'Sex of subject and gender identity as factors in humor appreciation', *Sex Roles*, 7(5): 561-573.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. (2002) 'Knowledge-Sharing Dilemma', *Organization Studies*, 23(5): 687–710.
- Clouse, R. W. & Spurgeon, K. L. (1995) 'Corporate analysis of humor', *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 32(3/4): 1–24.

- Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2nd edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997) 'Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee', *California Management Review*, 40(1): 22–38.
- Decker, W.H (1987) 'Managerial humor and subordinate satisfaction', *Social Behavior and Personality: An international journal*, 15: 225-232.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995) 'Transforming Qualitative Research Methods', *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3): 349–358.
- Dewett, T. (2004) 'Employee creativity and the role of risk', *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 257–266.
- Dewett, T. (2006) 'Exploring the role of risk in employee creativity', *Journal of Creative Behavior*, 40 (1): 27–45.
- Dewett, T. (2007) 'Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment', *R&D Management*, 37: 197-208.
- Duncan, Smeltzer & Leap (1990) 'Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management', *Journal of Management*, 16(2): 255–278.
- Duncan & Feisal (1989) 'No laughing matter: Patterns of humor in the workplace', *Organizational Dynamics*, 17(4):18–30.
- Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. (2003) 'Employee reativity in taiwan: an application of role identity theory', *Academy of Management Journal*, 46(5): 618–630.
- Farr, J., & Ford, C. (1990) 'Individual innovation', In West, M. & Farr, J. (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley: Chichester, 63-80.
- Feist, G. J. (1998) 'A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity', *Personality and Social Psychology Review*, 2: 290 –309.
- Freud, S. (1928) 'Humour', *The International Journal of Psychoanalysis*, 9: 1–6.
- Freud, S. (1963) *Jokes and the Unconscious*, New York, W.W. Norton.
- Foray, Dominique. (2004) *The Economics of Knowledge*, Cambridge, Mass.: MIT Press

- Galende, Jesus. (2006) 'Analysis of Technological Innovation from Business Economics and Management', *Technovation*, 26(3): 300-311.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001) 'When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach', *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 513-524.
- Gist, M. E. (1989) 'The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers', *Personnel Psychology*, 42(4): 787-805.
- Gong, Y. & Huang, J. & Farh, J. (2009) 'Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy', *Academy of Management Journal*, 52(4): 765-778.
- Gkorezis, P. & Hatzithomas, L. & Petridou, E. (2011) 'The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure', *Journal of Managerial Issues*, 23(1):83-95.
- Gkorezis, P. & Bellou, V. (2016) 'The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator', *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7): 882-898.
- Graham, J. W., Marks, G., & Hansen, W. B. (1991) 'Social influence processes affecting adolescent substance use', *Journal of Applied Psychology*, 76: 291-298.
- Grant, A. M. & Berry, J. (2011) 'The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity', *Academy of Management Journal*, 54: 73-96.
- Ho, L., Wang, Y., Huang, H., & Chen, H. (2011) 'Influence of humorous leadership at workplace on the innovative behavior of leaders and their leadership effectiveness', *African Journal of Business Management*, 5(16): 6674-6683.
- Hopton, C., Barling, J. & Turner, N. (2013) "'It's not you, it's me": transformational leadership and self-deprecating humor', *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1): 4-19.
- Howell, J. & Shea, C. & Higgins, C. (1998) 'Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior', *Journal of Business Venturing*, 20: 641-661.

- Hughes, L. (2009) 'Leader Levity: The Effects of a Leader's Humor Delivery on Followers' Positive Emotions and Creative Performance', *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10 (3): 415-432.
- Isen, A. M. (1993) 'Positive affect and decision making', In M. Lewis & J. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotion*, New York: Guilford, 261–277.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987) 'Positive affect facilitates creative problem solving', *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1122-1131.
- Janssen, O. (2000) 'Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behavior', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287–302.
- Jong, J. & Hartog, D. (2008) 'Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation', *Creativity and innovation management*, 19(1): 23-36.
- Kahn, W. A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kaplan, M. F., & Miller, C. E. (1987) 'Group decision making and normative versus informational influence: Effects of type of issue and assigned decision rule', *Journal of Personality and Social Psychology*, 53:306 –313.
- Katz, D. (1964) 'The motivational basis of organizational behavior', *Behavioral Science*, 9(2): 131–146.
- Kogut, B., and Zander, U. (1992) 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology', *Organization Science*, 3(3): 383–397.
- Krause, D. (2004) 'Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation', *The Leadership Quarterly*, 15:79-102.
- Krueger, N. & Dickson, P. (1994) 'How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition', *Decision Sciences*, 25(3): 385-400.
- Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C., & Kirsh, G. (2004) 'Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being', *Humor: International Journal of Humor Research*, 17: 135-168.

- Lee, D. (2015) 'The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader', *Seoul Journal of Business*, 21(1): 59-86.
- Lei, D. & Slocum, John. (2005) 'Strategic and organizational requirements for competitive advantage', *Academy of Management Perspectives*, 19: 31-45.
- Lin, H.F. (2007) 'Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study', *International Journal Of Manpower*, 28(3): 315-332.
- Lopes, L. L. (1987) 'Between hope and fear: The psychology of risk', In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 20: 255–295.
- March, James G. & Shapira, Zur (1987) 'Managerial Perspectives on Risk and risk Taking', *Management Science*, 33(11): 1404 - 1418.
- Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., & Dance, K. A. (1993) 'Humor, coping with stress, self-concept, and psychological well-being', *Humor - International Journal of Humor Research*, 6(1): 89-104.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003) 'Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire', *Journal of Research in Personality*, 37: 48-75.
- Masood H. & Ahmad M. & Amna H. & Muhammad F. & Javaria. A. (2013) 'Measuring Employee Creativity and its Impact on Organization Innovation Capability and Performance in the Banking Sector of Pakistan', *World Applied Sciences Journal*, 24: 949-959.
- Masrek, M. & Noordin, S. & Yusof, N. & Shuhidan, S. (2017) 'The effect of job design on innovative work behavior', *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 8: 311-323.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995) 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- McFadzean, E. (1999) 'Encouraging creative thinking', *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7): 374-383.
- Milgram, R. M., & Milgram, N. A. (1976) 'Creative thinking and creative performance in Israeli students', *Journal of Educational Psychology*, 68(3): 255–259.

- Morales, F., and Fernandez, M. (2010) 'Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation', *Journal of Small Business Management*, 48(2): 258–279.
- Morreall, J. (1991) 'Humor and work', *Humor*, 4(3/4): 359 – 373.
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M. (2002) 'Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships', *Leadership Quarterly*, 13(6): 705-750.
- Mumford, M.D. (2003) 'Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research', *Creativity Research Journal*, 15(2): 107-120.
- Murdock, M. C. & Ganim, R. M. (1993) 'Creativity and humor: Integration and incongruity', *Journal of Creative Behavior*, 27(1): 57–70.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *The Academy of Management Review*, 23(2):242-266.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M. (1990) 'Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion', *Public Productivity and Management Review*, 14: 157-169.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996) 'Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work', *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Palanski, M. & Vogelgesang, G. (2011) 'Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28: 259–269.
- Parker, S., Wall, T., & Jackson, P. (1997) "'That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations', *The Academy of Management Journal*, 40(4): 899-929.
- Penrod, J., Preston, D. B., Cain, R. E., & Starks, M. T. (2003) 'A Discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach Populations', *Journal of Transcultural Nursing*, 14(2): 100–107.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003) 'The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective', *The Academy of Management Review*, 28(1): 89–106.
- Promsri, C. (2017) 'Relationship between the Use of Humor Styles and Innovative Behavior of Executives in a Real Estate Company', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (9): 342-351.



- Rama, N. & Ramesh, A. (2011) 'A model of creativity and innovation in organizations', *International Journal of Transformations in Business Management* , 1(1): 1-8.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012) 'The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations', *Human Relations*, 65(9): 1071–1099.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006) 'The Use of Humor in the Workplace', *Academy Of Management Perspectives*, 20(2): 58-69.
- Safferstone, M. (1999) 'Did You Hear the One about...? Leading with Humor Pays Dividends', *Academy of Management Executive*, 13: 103-104.
- Schein, E. (1993) 'On Dialogue, Culture, and Organizational Learning', *Organizational Dynamics*, 22(2): 40-51.
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994) 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace', *The Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Shafi, H. & Akram, Muhammad & Hussain, Mubashir & Sajjad, Syed Imran & Rehman, Kashif Ur (2011) 'Relationship between risk perception and employee investment behavior', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(6): 345-351.
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1985) 'Effect of goal difficulty and expected evaluation on intrinsic motivation: A laboratory study', *Academy of Management Journal*, 28(3): 628–640.
- Shalley, C. E. (1995) 'Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity', *Academy of Management Journal*, 38(2): 483–503.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000) 'Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave', *Academy of Management Journal*, 43(2): 215–223.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004) 'What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity', *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53.
- Simmie, J. (2004) 'Innovation and Clustering in the Globalised International Economy', *Urban Studies*, 41(5–6): 1095–1112.
- Simonton, D. K. (2000) 'Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects', *American Psychologist*, 55(1): 151–158.

- Sitkin S. & Pablo A. (1992) 'Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior', *The Academy of Management Review*, 17(1): 9-38.
- Solmazoghimi & Subramaniam (2013) 'Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs', *International Journal of Business and Management*, 8(5): 1-12.
- Speck, S. (1987) 'On Humor and Humor in Advertising', Texas Tech University.
- Speck, S. (1991) 'The Humorous Message Taxonomy: A Framework for the Study of Humorous Ads', *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 13(1): 1-44.
- Spiegelaere D. S., Gyes, G.V and Van Hoottege, G (2012) 'Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees', *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4): 5-20.
- Steinberg, L. (2004) 'Risk Taking in Adolescence: What Changes, and Why?', *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1021(1):51–58.
- Tang, Y. (2008) 'The relationship between use of humor by leaders and R&D employee innovative behavior: Evidence from Taiwan', *Asia Pacific Management Review*, 13(3): 635-653.
- Tierney, P., Farmer, S. M, & Graen, G.B. (1999) 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships', *Personnel Psychology*, 52(3): 591–620.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002) 'Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance', *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137–1148.
- Wenger, E. & McDermott, R. & Snyder, W. (2009) 'Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge', *Academy of Management Learning & Education*, 8(2): 301-303.
- Westaby, J. D., & Lowe, J. K. (2005) 'Risk-Taking Orientation and Injury Among Youth Workers: Examining the Social Influence of Supervisors, Coworkers, and Parents', *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1027–1035.
- Wild, B., Erb, M., & Bartels, M. (2001) 'Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: quality, quantity, time course and gender differences', *Psychiatry Research*. 102(2): 109–124.

Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993) 'Toward a Theory of Organizational Creativity', *The Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.

Yeoh, K. K., Mahmood, R., & June, S. (2013) 'A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia', *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2): 91-99.

Zhou, J. (1998) 'Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance', *Journal of Applied Psychology*, 83: 261-276.

Zhou, J., & George, J. M. (2003) 'Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence', *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 545-568.

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

Ziv A. (1989) 'Chapter 4: Using Humor to Develop Creative Thinking', *Journal of Children in Contemporary Society*, 20(1-2): 99-116.

## **Παράρτημα**

# 1. Ερωτηματολόγιο



Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, αν είστε εργαζόμενοι και έχετε προϊστάμενο/προϊσταμένη, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εν λόγω εργασία. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Κουκόσια Ασπασία

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο ΔΠΜΣ Νέα Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Ανάπτυξη  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών και Τμήμα Μηχανικών  
Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

### I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

18 - 32

33 - 44

45 - 56

56+

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

## II. ΕΡΓΑΣΙΑ

### 4. Σε ποιον τομέα εργάζεστε

Ιδιωτικός τομέας  Δημόσιος τομέας

### 5. Μπορείτε να προσδιορίσετε την φύση της εργασίας σας

Μόνιμη απασχόληση  Ορισμένου χρόνου

Αορίστου χρόνου  Περιστασιακή απασχόληση

### 6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

0 – 3 χρόνια  4 – 10 χρόνια

11 – 19 χρόνια  20 χρόνια και άνω

### 7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν οργανισμό

Λιγότερο από 1 χρόνο  1 – 5 χρόνια

6 – 9 χρόνια  10 χρόνια και άνω

### 8. Χρόνος προϋπηρεσίας στη παρούσα θέση

Λιγότερο από 1 χρόνο  1 – 5 χρόνια

6 – 9 χρόνια  10 χρόνια και άνω

## III. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

### 9. Φύλο

Ανδρας  Γυναίκα

### 10. Ηλικία

18 - 32  33 - 44

45 – 56  56+

### 11. Χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο/την προϊσταμένη σας.

Λιγότερο από 1 χρόνο  1 – 5 χρόνια

6 – 9 χρόνια  10 χρόνια και άνω

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
<b>Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον προϊστάμενο/ προϊσταμένη σας.</b>								
1	Ο προϊστάμενός/η προϊσταμένη μου κοροϊδεύει τον εαυτό του/της για τα δικά του/της ελλείμματα.	1	2	3	4	5	6	7
2	Ο προϊστάμενός/η προϊσταμένη μου κοροϊδεύει τον εαυτό του/της για τις αποτυχίες του/της.	1	2	3	4	5	6	7
3	Εάν ο/η προϊστάμενός/η μου αισθάνεται κατάθλιψη, μπορεί συνήθως να ευθυμήσει με το χιούμορ.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ακόμη και όταν ο/η προϊστάμενός/η μου είναι μόνος/η του/της, συχνά διασκεδάζει με τους παραλογισμούς της ζωής.	1	2	3	4	5	6	7
5	Εάν ο/η προϊστάμενός/η μου νιώθει αναστατωμένος/η ή λυπημένος/η, συνήθως προσπαθεί να σκεφτεί κάτι αστείο για την κατάσταση, για να αισθάνεται καλύτερα.	1	2	3	4	5	6	7
6	Η χιουμοριστική προοπτική του/της προϊσταμένου/ης μου για τη ζωή, τον/την κρατά από την υπερβολική αναστάτωση ή την κατάθλιψη για τα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
7	Εάν ο/η προϊστάμενός/η μου είναι μόνος/η του/της και αισθάνεται δυστυχισμένος/η, προσπαθεί να σκεφτεί κάτι αστείο για να ευθυμήσει.	1	2	3	4	5	6	7
8	Όταν ο/η προϊστάμενός/η μου αισθάνεται λυπημένος/η ή αναστατωμένος/η, συνήθως χάνει την αίσθηση του χιούμορ του/της.	1	2	3	4	5	6	7
9	Ο/η προϊστάμενός/η μου γνωρίζει ότι η σκέψη για κάποια διασκεδαστική πτυχή μιας κατάστασης είναι συχνά ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων.	1	2	3	4	5	6	7

10	Ο/η προϊστάμενός/η μου δεν χρειάζεται να είναι με άλλους ανθρώπους για να ευθυμήσει - συνήθως μπορεί να βρει πράγματα για να γελάσει ακόμα και όταν είναι μόνος/η του/της.	1	2	3	4	5	6	7
11	Αν κάποιος κάνει κάποιο λάθος, ο/η προϊστάμενός/η μου συχνά θα τον/την πειράξει γι' αυτό.	1	2	3	4	5	6	7
12	Η αίσθηση του χιούμορ του/της προϊστάμενου/ης μου συχνά προσβάλλει τους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
13	Όταν λέει ανέκδοτα ή λέει αστεία πράγματα, ο/η προϊστάμενος/η μου συνήθως δεν ανησυχεί για το πώς το παίρνουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7
14	Δεν αρέσει στον/στην προϊστάμενός/η μου όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ ως έναν τρόπο να επικρίνουν και να μειώσουν τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
15	Μερικές φορές ο/η προϊστάμενός/η μου σκέφτεται κάτι που είναι τόσο αστείο που δεν μπορεί να μην το πει, ακόμα κι αν δεν είναι κατάλληλο για την κατάσταση.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ο/η προϊστάμενος/η μου δεν συμμετέχει ποτέ στο να κοροϊδεύει άλλους, ακόμα κι αν το κάνουν όλοι οι συνάδελφοί του/της και οι υφιστάμενοί του/της.	1	2	3	4	5	6	7
17	Εάν ο/η προϊστάμενός/η μου δεν συμπαθεί κάποιον/α, συχνά χρησιμοποιεί χιούμορ ή πειράγματα για να τον/την μειώσει.	1	2	3	4	5	6	7
18	Ακόμα κι αν κάτι είναι πραγματικά αστείο για τον/την προϊστάμενό/η μου, δεν θα γελάσει ούτε θα αστερευτεί με αυτό, αν κάποιος/α αισθάνεται προσβεβλημένος/η.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	συχνά	Πολύ συχνά	Σχεδόν πάντα	πάντα

α/α	<b>Απόψεις</b>	<b>1= Ποτέ</b>	<b>7=Πάντα</b>
	<b>Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν το πώς ενεργείτε στην εργασία σας.</b>		



19	Δημιουργώ νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα.	1	2	3	4	5	6	7
20	Αναζητώ νέες μεθόδους, τεχνικές ή μέσα εργασίας.	1	2	3	4	5	6	7
21	Δημιουργώ πρωτότυπες λύσεις για προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
22	Κινητοποιώ την υποστήριξη σε καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
23	Εξασφαλίζω έγκριση για τις καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
24	Ενθαρρύνω σημαντικά τα οργανωσιακά μέλη για καινοτόμες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
25	Μετατρέπω καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές.	1	2	3	4	5	6	7
26	Εισάγω καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό περιβάλλον με συστηματικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
27	Αξιολογώ τη χρησιμότητα καινοτόμων ιδεών.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

a/a	<b>Απόψεις</b>	<b>1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα</b>						
	<b>Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν το πώς ενεργείτε στην εργασία σας.</b>							
1	Όταν σκέφτομαι έναν καλό τρόπο για να βελτιώσω τον τρόπο που επιτελώ τη εργασία μου, θα διακινδυνεύω μια πιθανή αποτυχία για να τον δοκιμάσω.	1	2	3	4	5	6	7

2	Θα διατρέξω τον κίνδυνο και θα δοκιμάσω κάτι καινούργιο εάν έχω μια ιδέα που θα μπορούσε να βελτιώσει την εργασία μου, ανεξάρτητα από το πώς μπορεί να αξιολογηθώ.	1	2	3	4	5	6	7
3	Θα λάβω εις γνώση μου κινδύνους στην εργασία για να επιτύχω τα καλύτερα αποτελέσματα, παρόλο που οι προσπάθειές μου μπορεί να αποτύχουν.	1	2	3	4	5	6	7
4	Είμαι πρόθυμος/η να βγω σε ένα άκρο κατά την εργασία και να διακινδυνεύσω να αποτύχω όταν έχω μια καλή ιδέα που θα μπορούσε να με βοηθήσει να γίνω πιο επιτυχημένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
5	Αποφασίζω εύκολα να αναλάβω κινδύνους με υπολογισμένο ρίσκο στην εργασία μου, αν νομίζω ότι θα με κάνουν πιο παραγωγικό, ανεξάρτητα από το εάν οι προσπάθειές μου θα είναι τελικά επιτυχημένες ή όχι.	1	2	3	4	5	6	7
6	Ακόμα κι αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας, θα αναλάβω εις γνώση μου κινδύνους στη δουλειά, αν νομίζω ότι θα με βοηθήσουν να φτάσω στους στόχους μου .	1	2	3	4	5	6	7
7	Όταν σκέφτομαι έναν τρόπο να βελτιώσω την ποιότητα της δουλειάς μου, θα αναλάβω τον κίνδυνο και θα συνεχίσω την ιδέα, παρόλο που ίσως να μην ευοδωθεί.	1	2	3	4	5	6	7
8	Σε μια προσπάθεια να βελτιώσω την απόδοσή μου, είμαι πρόθυμος/η να αναλάβω τους υπολογισμένους κινδύνους στην εργασία μου , ακόμα κι αν δεν αποδειχθούν επιτυχής.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ ελαφρώς	συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

α/α	<b>Απόψεις</b>	1= Διαφωνώ απόλυτα	6= Συμφωνώ απόλυτα
	<b>Υποδείξτε στο πλαίσιο της εργασίας σας, πόσο συχνά θα μπορούσατε να περιγράψετε τον εαυτό σας ως άτομο που:</b>		

1	Πάντα σκέφτεται άλλους τρόπους για την επίλυση προβλημάτων όταν συναντά εμπόδια.	1	2	3	4	5	6
2	Θα προτιμούσε να δημιουργήσει κάτι από το να το βελτιώσει.	1	2	3	4	5	6
3	Έχει νέες προοπτικές για παλιά προβλήματα.	1	2	3	4	5	6
4	Προτιμά οι αλλαγές να γίνονται σταδιακά.	1	2	3	4	5	6
5	Έρχεται αντιμέτωπος/η με πολλές νέες ιδέες και προβλήματα ταυτόχρονα.	1	2	3	4	5	6
6	Βοηθά άλλους ανθρώπους να αναπτύξουν νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6
7	Έχει πολλές νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6
8	Χρειάζεται την τόνωση της συχνής αλλαγής	1	2	3	4	5	6

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας**

## 2. Πίνακας Περιγραφικών Στοιχείων Εννοιών

	N	M.O.	Mode	T.A.	Range	Min	Max
αυτό-ενδυναμωτικό χιούμορ	160	3,76	4	1,35	6	1	7
αυτοσαρκαστικό χιούμορ	160	3,04	1	1,9	6	1	7
επιθετικό χιούμορ	160	3,84	4	1,29	6	1	7
προθυμία ανάληψης ρίσκου	160	4,89	5	1,16	6	1	7
δημιουργική συμπεριφορά	160	4,36	4	0,62	3	3	6
καινοτόμα συμπεριφορά	160	4,95	5	1,09	6	1	7

## 3. Πίνακας Περιγραφικών Στοιχείων Δημογραφικών

	N	M.O.	Mode	T.A.	Range	Min	Max
Φύλο	160	0,62	1	0,49	1	0	1
Ηλικία	160	1,5	1	0,72	3	1	4
Επίπεδο εκπαίδευσης	160	2,88	4	1,12	4	1	5
Τομέας εργασίας	160	1,28	1	0,45	1	1	2
Φύση εργασίας	160	1,98	2	0,89	3	1	4
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	160	1,98	1	0,96	3	1	4
Προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό	160	2,14	2	0,98	3	1	4
Προϋπηρεσία στη παρούσα θέση	160	2,05	2	0,95	3	1	4
Φύλο προϊστάμενου/νης	160	0,34	0	0,48	1	0	1
Ηλικία προϊστάμενου/νης	160	2,64	2	0,93	3	1	4
Χρόνια συνεργασίας με τον/την προϊστάμενο/νη	160	2,09	2	0,9	3	1	4