



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



***Διπλωματική Εργασία με Θέμα  
την Διερεύνηση των Παραγόντων Παραγωγής Καινοτομίας  
Μελέτη Περίπτωσης Αρχιτεκτονικού Γραφείου***

**Χαράλαμπος Κιλιμπέρης**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια:  
κα. Ολίβια Κυριακίδου**

**Αθήνα 2015**

### **ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	9
2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	9
2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ .....	11
2.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ & ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	13
2.4 ΣΧΕΣΙΑΚΟΙ ΑΣΤΕΡΕΣ .....	16
2.5 ΕΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	17
2.6 ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	19
3. ΜΕΘΟΔΟΣ.....	24
3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	26
3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	30
3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	32
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	34
4.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....	36
4.2 ΥΠΑΡΞΗ ΣΧΕΣΙΑΚΩΝ ΑΣΤΕΡΩΝ .....	43
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	47
5.1 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	48
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
5.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ .....	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ....	57
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία διερευνά σε βάθος τους παράγοντες που δημιουργούν το πλαίσιο για την παραγωγή καινοτομίας βασιζόμενη στις εξής έννοιες: την ομαδική εργασία και δημιουργικότητα, την εναλλασσόμενη ηγεσία, την ύπαρξη σχεσιακών αστέρων στον χώρο εργασίας και τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα από την ομαδική εργασία. Η παραπάνω έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο ενός διακεκριμένου Ελληνικού αρχιτεκτονικού γραφείου, το οποίο δραστηριοποιείται στον ευρύτερο δημιουργικό χώρο. Μέσα από μια μελέτη περίπτωσης και ακολουθώντας ποιοτική μέθοδο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, αναδείχθηκαν δύο παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο παραγωγής καινοτομίας του γραφείου: α) η εταιρική ταυτότητα και β) η ύπαρξη σχεσιακών αστέρων (αστέρων της γνώσης) στο δυναμικό του γραφείου. Η εταιρική ταυτότητα διαμορφώνεται από την κουλτούρα καινοτομίας του γραφείου που πλαισιώνεται από σαφείς δομές και διαδικασίες, την διαρκή επιδίωξη για παραγωγή καινοτομίας των μελών του καθώς και την κατανόηση ότι η καινοτομία αναμένεται να προσφέρει κοινωνικά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους συνεργάτες του γραφείου, όσο και για την ίδια την εταιρεία καθώς προσφέρει αναγνωρισιμότητα, φήμη για ηγεσία ως προς το σχεδιασμό και θεωρείται δυνατό εργαλείο μάρκετινγκ. Επίσης, η καινοτομία βασίζεται στην μεταφορά γνώσης τόσο τεχνολογικής όσο και διοικητικής από τους σχεσιακούς αστέρες στα υπόλοιπα μέλη του γραφείου. Η τεχνολογική γνώση αναφέρεται στις εμπειρίες, στην αναγνώριση των στοιχείων που απαρτίζουν το κάθε έργο και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στην εφαρμογή της συλλογικής γνώσης της εταιρείας. Η διοικητική γνώση αναφέρεται στην τεχνογνωσία και τις πρακτικές που διασφαλίζουν την παραγωγική αποδοτικότητα των λειτουργιών.

## **ABSTRACT**

This paper explores in depth the factors that create the framework for the production of innovation based on the following concepts: teamwork quality and creativity, rotating leadership, the existence of relational stars in the workplace and the resolution of conflicts that arise within the group work. The research was based on a distinguished Greek architectural firm that operates in Athens. Through a case study and following the qualitative data collection and analysis method, two factors emerged, forming the framework for the innovation production within the office: a) corporate identity and b) the existence of relational stars (stars of knowledge). The corporate identity is shaped by the culture of innovation of the office flanked by clear structures and processes, the constant pursuit of innovation from its members and the understanding that innovation is expected to provide social benefits for the partners of the office and for the office itself as it provides awareness and reputation for leadership in design, thus is considered a possible marketing tool. Moreover, innovation is based on knowledge transfer, both technological and administrative from the relational stars to the rest of the office members. Technological knowledge refers to the experience, the recognition of the breakdown of each project and the techniques used in the design, development, production and application of the collective knowledge of the company. Administrative knowledge refers to the know-how and the good practices that ensure the efficiency of the everyday operations.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο καινοτομία εννοείται μια νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή μια νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνεται από τον ΟΟΣΑ στο «Εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Σε άλλη περίπτωση, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα αυτής καθαυτής της διαδικασίας.

Η έννοια της καινοτομίας αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, καθώς είναι μία από τις σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Davis & Eisenhardt, 2011). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, λόγω του συνεχή ανταγωνισμού, της καθιέρωσης της ελεύθερης αγοράς και των περιορισμένων πόρων, οι συνεργασίες αποτελούν την επικρατούσα στρατηγική προς την καινοτομία (Teese, 1986; Mowery, et al., 1996).

Η καινοτομία, στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην πληροφόρηση και στην γνώση. Η γνώση δημιουργείται μέσα από την μάθηση, ενώ η μάθηση μέσα από την εκπαίδευση και την εμπειρία. Η καινοτομική διαδικασία είναι μη γραμμική και αποτελεί σε μεγάλο βαθμό προϊόν τόσο ενδο-εταιρικής ολοκλήρωσης, όσο και ολοκλήρωσης με το περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά ένας οργανισμός. Επομένως, αποκτά ιδιαίτερη σημασία ο βαθμός ανάπτυξης των συνεργασιών των επιχειρήσεων με σκοπό την καινοτομική δραστηριότητα. Ένα ιδιαίτερος σημαντικό κριτήριο για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι πρέπει να περιέχουν μία σημαντική αλλαγή ή διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης.

Η δημιουργικότητα είναι πρόγονος της καινοτομίας. Σύμφωνα με την Amabile (1997), δημιουργικότητα είναι η παραγωγή νέων και κατάλληλων ιδεών για οποιαδήποτε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας, από τις φυσικές επιστήμες και την τέχνη μέχρι την εκπαίδευση, το επιχειρείν και την καθημερινή ζωή. Με τον όρο

«νέες» εννοούνται ιδέες διαφορετικές από τις ήδη υπάρχουσες, ενώ με τον όρο «κατάλληλες» υπαινίσσεται η αντιστοιχία τους σε κάποιο υπαρκτό πρόβλημα ή ευκαιρία (Amabile, 1997). Τέλος, υποστηρίζεται ότι η δημιουργικότητα είναι το πρώτο βήμα για την καινοτομία, η οποία δεν είναι τίποτα άλλο παρά η επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των νέων και κατάλληλων ιδεών (Amabile, 1997), οπότε η δημιουργικότητα και η καινοτομία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συνεργατικές σχέσεις συμβάλλουν καθοριστικά στην κατεύθυνση της ανάπτυξης ικανοτήτων που απαιτούνται για την καινοτομία, ιδιαίτερος σε ασαφής συνθήκες (Hattori & Lapidus, 2004) και ότι πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την συνεργασία ως καταλύτη για την καινοτομία (DeCusatis, 2008). Αξιόλογες και χρήσιμες ιδέες μπορούν να προκύψουν από οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή μιας και δεν μπορούμε επακριβώς να προσδιορίσουμε πότε ακριβώς γίνεται η σύλληψη μιας ιδέας και από ποιόν (DeCusatis, 2008). Έτσι καινοτόμες ιδέες προκύπτουν από συνεργασίες μέσω της συνεχόμενης αλληλεπίδρασης της συν-δημιουργικότητας, της αμοιβαίας μάθησης και της ήδη υπάρχουσας γνώσης μεταξύ δύο ή και παραπάνω ανθρώπων που εργάζονται από κοινού για την επίτευξη κάποιου στόχου, δημιουργώντας έτσι αξία μέσα σε έναν οργανισμό / εταιρεία. Η καινοτομία δεν πρέπει απαραίτητως να ταυτίζεται αποκλειστικά με τεχνολογικούς και παραγωγικούς τομείς, αλλά με την γενικότερη δημιουργία αξίας μέσα από την αναζήτηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών σε οποιοδήποτε κλάδο.

Στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στον χώρο της Αρχιτεκτονικής δεν υπάρχουν έρευνες που να αναδεικνύουν τους μηχανισμούς παραγωγής καινοτομίας ούτε και έρευνες που να εστιάζουν στην κατανόηση των σχέσεων συνεργασίας και του ρόλου που αυτές διαδραματίζουν στην διαδικασία της καθημερινής εργασίας. Ο συγκεκριμένος κλάδος, εκπληρώνει στρατηγικούς στόχους μέσα από την μετατροπή μιας ιδέας σε υλική υπόσταση και κάτι τέτοιο δεν μπορεί να εκπληρωθεί χωρίς την συνεργασία ταλαντούχων σχεδιαστών και επιστημόνων (Harrington, 2011).

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την βαθειά διερεύνηση των παραγόντων παραγωγής καινοτομίας κάτω από το πρίσμα της ομαδικής εργασίας και δημιουργικότητας, της εναλλασσόμενης ηγεσίας, της ύπαρξης σχεσιακών αστέρων και της επίλυσης των συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα από την ομαδική εργασία. Στόχος ήταν μέσα από την παρατήρηση καθώς και την διεξοδική και λεπτομερή μελέτη της λειτουργίας ενός καταξιωμένου και βραβευμένου

αρχιτεκτονικού γραφείου, να αναδειχθούν αυτοί οι παράγοντες. Το αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας θα μπορούσε να αποτελέσει πρόταση διαδικασιών παραγωγής καινοτομίας στον ευρύτερο κλάδο της καινοτομίας τον οποίο σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011) χαρακτηρίζεται από την δυναμικότητα και έντονη αλληλεξάρτηση, όπως ο τομέας της δημιουργίας.



## **2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση καλύπτει τους κατευθυντήριες άξονες της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας. Συγκεκριμένα οι θεωρίες παρουσιάζονται στα εξής υποκεφάλαια: α) καινοτομία & σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, β) καινοτομία & αρχιτεκτονική γνώση, γ) ομαδική εργασία & δημιουργικότητα, γ) σχεσιακοί αστέρες, δ) εναλλασσόμενη ηγεσία και ε) επίλυση συγκρούσεων.

### **2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Από τον ορισμό της καινοτομίας είναι φανερό ότι δεν είναι μια απλή πράξη. Δεν είναι μόνο μια νέα αντίληψη ή η ανακάλυψη ενός νέου φαινομένου, ούτε η λάμψη μιας δημιουργικής εφεύρεσης, ούτε απλά μόνο η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή διαδικασίας. Κατά κάποιον τρόπο, η καινοτομία έχει σχετική δημιουργική δραστηριότητα σε όλες αυτές τις περιοχές. Είναι δηλαδή μια συγκροτημένη διαδικασία στην οποία πολλές δημιουργικές ενέργειες, από την έρευνα έως την εξυπηρέτηση του πελάτη, συνδυάζονται με έναν ολοκληρωμένο τρόπο για έναν κοινό στόχο.

Το Εγχειρίδιο Όσλο16 διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία. α) Καινοτομία προϊόντος (product innovation) είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών. β) Καινοτομία διαδικασίας (process innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και / ή το λογισμικό. γ) Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγησή τους. Η καινοτομία μάρκετινγκ στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ανοίγοντας νέες αγορές ή επανατοποθετώντας το προϊόν της εταιρείας στην αγορά με στόχο την

αύξηση των πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία μάρκετινγκ της εταιρείας είναι ότι στην περίπτωση της καινοτομίας εφαρμόζεται μία μέθοδος μάρκετινγκ που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει μία νέα αντίληψη για το μάρκετινγκ και να σηματοδοτεί ένα ουσιαστικό βήμα πέρα από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι νέες μέθοδοι μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τα νέα όσο και για τα υπάρχοντα προϊόντα. δ) Οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητας), την απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργανωσιακής καινοτομίας σε σύγκριση με άλλες οργανωσιακές αλλαγές σε μία εταιρεία είναι η εφαρμογή μίας οργανωσιακής μεθόδου η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία.

Ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομία επιδρά στην απόδοση της εταιρείας, μπορεί να προσεγγιστεί από δύο πλευρές (Geroski, 1994): α) Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, ενισχύει την θέση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα κέρδη και η ανάπτυξη της εταιρείας διατηρούνται μόνο όσο η εταιρεία διατηρεί αυτή την θέση. β) Η διαδικασία της καινοτομίας βελτιώνει τις ικανότητες της εταιρείας, κάνοντας την έτσι πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη στις πιέσεις της αγοράς, σε σχέση με μη καινοτόμες εταιρείες. Βέβαια, η καλή απόδοση μιας εταιρείας, δεν είναι αποκλειστικό αποτέλεσμα της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι χρήσιμη, αλλά όχι πάντα ικανή για την απόδοση και επιβίωση της εταιρείας. Η απόδοση της εταιρείας εξαρτάται από πολλούς σύνθετους παράγοντες. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένα πλήθος ερευνών που αποδεικνύουν τη στενή σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρείας. Οι αυξημένες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη μπορούν να προκαλέσουν αύξηση των πωλήσεων (Franco 1992). Οι καινοτόμες εταιρείες μπορούν να επιτύχουν και πετυχαίνουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και περισσότερα κέρδη (Geroski & Machin, 1992). Οι ευρεσιτεχνίες μπορούν να συνδεθούν με οικονομικούς δείκτες όπως η παραγωγικότητα και η χρηματιστηριακή αξία (Griliches, 1990). Πολλές

μελέτες καταλήγουν ότι η καινοτομία είναι ο μόνος τρόπος για την επιβίωση της εταιρίας (Cooper & Kleinschmidt, 1986). Παρόλο όμως την μεγάλη έμφαση που έχει δοθεί στην σημασία της καινοτομίας, αρκετές εταιρίες συνεχίζουν να έχουν σημαντικά προβλήματα στην ανάπτυξη της (Dougherty, 1996).

Σχετικά με την φύση της καινοτομίας, μπορεί να είναι: α) Δραστική ή βηματική (Freeman, 1982). Η δραστική καινοτομία έχει στόχο την δημιουργία νέων προϊόντων με υπεροχή στη λειτουργικότητα ανεξάρτητα από το κόστος. Συνήθως προέρχεται από μικρές, ευέλικτες εταιρίες, που έχουν καλή επικοινωνία με το περιβάλλον και σχετίζονται με πανεπιστημιακά ιδρύματα ή κέντρα ερευνών. Η βηματική καινοτομία ερευνά την υπάρχουσα τεχνολογία πραγματοποιώντας μικρές και βαθμιαίες αλλαγές. Η καινοτομία αυτή βελτιώνει κάτι που υπάρχει ή ανακατασκευάζει μια μορφή ή μία τεχνολογία. β) Συνεχής ή ασυνεχής (Tushman & Anderson, 1986), ανάλογα με την επίδραση που έχει στο προϊόν και την παραγωγική διαδικασία. Η συνεχής καινοτομία είναι μία διαρκής διαδικασία ανάπτυξης, λειτουργίας και βελτίωσης προϊόντων, προσεγγίσεων αγοράς, διαδικασιών, τεχνολογιών, ικανοτήτων και συστημάτων διαχείρισης (Dabhiikar & Bengtsson, 2004). γ) Τμηματική ή Αρχιτεκτονική. Η τμηματική αλλάζει τα βασικά εξαρτήματα στο προϊόν και το προωθεί στην αγορά. Στην κατηγορία αυτή της καινοτομίας τα προϊόντα βασίζονται στο αποκαλούμενο βασικό ή κυρίαρχο σχέδιο, το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο εξαρτημάτων που εκτελούν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος και ορίζει και τον τρόπο σύνδεσής τους. Η καινοτομία αυτή υλοποιείται με βελτιώσεις που γίνονται στα εξαρτήματα που συνθέτουν ένα προϊόν χωρίς η αρχιτεκτονική του να αλλάζει. Στην αρχιτεκτονική καινοτομία ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο τα συστατικά στοιχεία του προϊόντος συνδέονται μεταξύ τους, δίχως να αλλάζει ο πυρήνας της σχεδίασης (και συνεπώς η βασική γνώση για τα συστατικά) (Henderson & Clark, 1990). δ) Διατηρούμενη ή ανατρεπτική (Christensen, 1997). Η διατηρούμενη καινοτομία απλώς βελτιώνει την ποιότητα ενός προϊόντος. Η ανατρεπτική καινοτομία υφίσταται σε ένα επιτυχημένο προϊόν ή υπηρεσία, που αλλάζει δραματικά τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς και διαταράσσει την πορεία των ανταγωνιστών.

## **2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ**

Σύμφωνα με τους Henderson και Clark (1990), οι συνέπειες της κάθε μορφής καινοτομίας σχετίζονται με τις οργανωσιακές ικανότητες και την διαχείριση της υπάρχουσας γνώσης μέσα στον κάθε οργανισμό. Οι Henderson και Clark (1990) διαχώρισαν την γνώση αυτή σε δύο μορφές: α) την συνιστώσα (component), την

γνώση δηλαδή που αφορά τα επιμέρους συστατικά του προϊόντος, που καθένα από αυτά εκπροσωπεί μία βασική σχεδιαστική ιδέα και β) την αρχιτεκτονική (architectural), την γνώση δηλαδή που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα επιμέρους συστατικά του προϊόντος συνδέονται μεταξύ τους και δημιουργούν μια ενιαία οντότητα. Η ικανότητα κάποιου οργανισμού να καινοτομήσει ή να προσαρμοστεί σε αλλαγές που προέρχονται από καινοτομίες τρίτων σε αντίστοιχο κλάδο, έχει να κάνει με το πώς διαχειρίζεται τα δύο αυτά είδη γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση και η διαχείριση της υπάρχουσας γνώσης, ιδιαίτερα της αρχιτεκτονικής, μέσα σε ένα οργανισμό καθορίζει τον βαθμό της αναγνώρισης σημαντικών και χρήσιμων στοιχείων για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων καθώς και αυτή καθαυτή την απόκτηση και ενσωμάτωση κάποιας νέας γνώσης (Henderson & Clark, 1990).

Σήμερα, στους πιο πολλούς κλάδους, η αρχιτεκτονική γνώση είναι δεδομένη, καθώς μετά από αρκετά πλέον χρόνια τεχνολογικής προόδου έχουν επικρατήσει κάποια βασικά πρότυπα σχεδιασμού για το κάθε προϊόν. Σύμφωνα με τους Marples (1961), Clark (1985) και Sahal (1986), τα πρότυπα αυτά χαρακτηρίζονται τόσο από μια σειρά σχεδιαστικών αρχών, οι οποίες ανταποκρίνονται στις λειτουργίες των επιμέρους συστατικών του προϊόντος, όσο και από τον τρόπο που αυτές συνθέτονται και ολοκληρώνονται μεταξύ τους. Αυτό συνεπάγεται, ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές και διαδικασίες που ενσωματώνουν την κυρίαρχη αρχιτεκτονική γνώση και στρέφουν την προσοχή τους στην βελτιστοποίηση των επιμέρους συστατικών και προϊόντων. Έτσι, εγκαταλείπεται η προσπάθεια για την συνεχή έρευνα νέων σχεδιαστικών προτύπων και νομοτελειακά απομακρύνονται από την δημιουργία καινοτομικών λύσεων (Henderson & Clark, 1990).

Σύμφωνα με τους Henderson και Clark (1990), η κύρια πρόκληση που καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι η οργανωσιακή ευελιξία. Μέσω αυτής θα οδηγηθούν στην σωστότερη διαχείριση της υπάρχουσας αρχιτεκτονικής γνώσης η οποία αντανάκλα τις εσωτερικές πρακτικές και διαδικασίες της εκάστοτε εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η αρχιτεκτονική γνώση ενσωματώνεται στα κανάλια επικοινωνίας, στα φίλτρα των πληροφοριών και στις στρατηγικές επίλυσης των προβλημάτων που ακολουθεί η κάθε εταιρεία. Σύμφωνα με τους Galbraith (1973) και Arrow (1974), τα κανάλια επικοινωνίας, τόσο τα επίσημα όσο και τα ανεπίσημα αναπτύσσονται γύρω από τις αλληλεπιδράσεις που είναι κρίσιμες για την υλοποίηση ή τον σχεδιασμό του κάθε έργου. Η αρχιτεκτονική γνώση χιτίζεται

ακριβώς από αυτές τις αλληλεπιδράσεις (Henderson & Clark, 1990). Αντίστοιχα, το εδραιωμένο σχεδιαστικό πρότυπο κάθε οργανισμού διαμορφώνει τα φίλτρα πληροφοριών που ο κάθε οργανισμός διαθέτει. Σύμφωνα με τους Arrow (1974) και Daft και Weick (1984), το τι είναι κρίσιμο αναγνωρίζεται αυτόματα με βάση την εκάστοτε σχεδιαστική κατεύθυνση αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων των προϊόντων και απορρίπτεται οτιδήποτε θεωρηθεί μη σχετικό. Τέλος, οι στρατηγικές επίλυσης των προβλημάτων, συνοψίζουν τη «συνιστώσα» γνώση και αντανακλούν την αρχιτεκτονική, καθώς εκφράζουν μέρος της οργανωσιακής γνώσης για τις συνδέσεις των επιμέρους συστατικών ενός έργου, που είναι κρίσιμες για την επίλυση των προβλημάτων (March & Simon, 1958; Lyles & Mitroff, 1980; Nelson & Winter, 1982).

Σύμφωνα με τους Henderson και Clark (1990), οι παραπάνω οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων και εκτελούνται από τα μέλη τους αυθόρμητα, χωρίς να απαιτείται κάθε φορά ανάλυση πριν από τη χρήση τους. Έτσι, η αρχιτεκτονική γνώση κωδικοποιείται σε αυτές τις διαδικασίες και γίνεται κατά κάποιον τρόπο αυτονόητη (Henderson & Clark, 1990). Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι ο περιορισμός της σκέψης και της μάθησης ενός οργανισμού εντός ορίων και η αγκίστρωση του σε πλαίσια και δομές, που απορρίπτουν οτιδήποτε τείνει να αλλάξει την αρχιτεκτονική γνώση και άρα να οδηγήσει σε ένα καινοτομικό πρότυπο (Henderson & Clark, 1990). Τα ίδια, λοιπόν, τα συστήματα του οργανισμού προκαλούν την παραπάνω αδράνεια και είναι δύσκολο να αλλάξουν, αφού απαιτούν εκτεταμένο χρόνο και πόρους.

Συμπερασματικά, οι Henderson και Clark (1990) ανέδειξαν τη σχέση μεταξύ καινοτομίας και οργανωσιακής ικανότητας, βασιζόμενοι στον τρόπο που μαθαίνει ο κάθε οργανισμός. Τέλος, υποστήριξαν εφόσον οι οργανισμοί δεν έχουν έμφυτη την τάση εστίασης στην αρχιτεκτονική γνώση και στις οργανωσιακές λειτουργίες που την ενσαρκώνουν, απαιτείται εξειδικευμένη διοίκηση, ανοιχτό οργανωσιακό περιβάλλον και διατμηματικές ομάδες λειτουργίας, αποτελούμενες από άτομα με διαφορετικές ικανότητες, ώστε να εμποδίσουν την ενσωμάτωση αυτής της μορφής γνώσης στις τακτικές του οργανισμού.

### **2.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ & ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

Μέσα στην πλαίσια της ομαδικής εργασίας, συναντάται η συγκέντρωση ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες, που οδηγεί στην αύξηση της

αποτελεσματικότητας, της προσαρμοστικότητας, της δημιουργικότητας, και τελικά της καινοτομίας (West & Altink, 1996). Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι μια ομάδα χαρακτηρίζεται από ετερογένεια (Chatzi & Nikolaou, 2008), δεδομένου ότι δημιουργείται από την συγκέντρωση ατόμων με διαφορετικό χαρακτήρα, γνώσεις, προσωπικότητα και δεξιότητες. Σύμφωνα με τους Anderson και West (1998), η ομαδική καινοτομία (group innovation) ευνοείται και είναι εφικτή εάν συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι οι εξής: α) όταν οι ομάδες είναι εκπαιδευμένες και εξελιγμένες, β) όταν η ομάδα έχει ξεκάθαρους αντικειμενικούς σκοπούς, και ακόμα καλύτερα, αν τα μέλη της ομάδας έχουν πάρει μέρος στην θέσπιση αυτών, γ) όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο συμμετοχής στις ομάδες (αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και από κοινού αποδοχή της επίδρασης που έχουν οι αποφάσεις οι οποίες έχουν ληφθεί) δ) όταν υφίσταται προσανατολισμός στο έργο και ετοιμότητα της ομάδας να προωθήσει την τελειότητα στην εκτέλεση του έργου και ε) όταν υπάρχει πρακτική υποστήριξη για καινοτόμες προσπάθειες εντός της ομάδας (West & Altink, 1996).

Ένα από το βασικότερα στοιχεία της ομαδικής εργασίας είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων μερών και αυτό λόγω της έντονης αλληλεξάρτησης που αυτή απαιτεί για την παραγωγή και ολοκλήρωση ομαδικού έργου (Whitener, et al., 1998). Η ομαδική εργασία ευδοκμεί σε περιβάλλον εμπιστοσύνης καθώς αναδεικνύονται οι διαφορετικές απόψεις, αναπτύσσεται η αλληλοβοήθεια ανάμεσα στα εμπλεκόμενα άτομα και ενδυναμώνεται η δέσμευση στην παραγωγή έργου (Hattori & Lapidus, 2004), καθώς η ύπαρξη της εμπιστοσύνης απελευθερώνει τα εμπλεκόμενα άτομα και τα βοηθάει να διοχετεύσουν την ενέργειά τους στην δημιουργικότητα και όχι στην προάσπιση του εαυτού τους (Gibb, 1978). Σύμφωνα με τους Mayer, Davis και Schoorman (1995) τα άτομα είναι διατεθειμένα να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τα άλλα μέλη της ομάδας καθώς και να αναλάβουν ρίσκα, συμβάλλοντας έτσι στην ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας και σύμφωνα με τους Barczak, Lassk και Mulki (2010), η ομαδική εμπιστοσύνη είναι βασική και αναγκαία συνθήκη για την ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας μέσα σε μια ομάδα εργασίας. Η εμπιστοσύνη και η συνεργατική κουλτούρα ευνοούν την επικοινωνία, την συνεργασία, την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της δημιουργικότητας.

Τα δομικά κενά, προκαλούν ασυνέχειες στην ροή της πληροφορίας μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς τα μέλη που βρίσκονται γύρω από ένα δομικό κενό είναι

ασύνδετα μεταξύ τους και δεν έχουν τις ίδιες πηγές πληροφόρησης (Hargadon & Sutton, 1997). Κατά συνέπεια, όσο περισσότερα είναι τα δομικά κενά, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ποικιλία των πληροφοριών καθώς και η χαλαρή δομή του δικτύου. Η τελευταία δε συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινών κανόνων συμπεριφοράς εντός της ομάδας (Dyer & Nobeoka, 2000) και μειώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, με συνέπεια να αυξάνονται οι καιροσκοπικές συμπεριφορές από διάφορα μέλη και να μην ενθαρρύνεται η ανταλλαγή γνώσης και πληροφοριών (Coleman, 1988). Γνωρίζοντας ότι η καινοτομία είναι μια δραστηριότητα εντάσεως πληροφορίας (Ahuja, 2000) και το δίκτυο μια συσκευή συλλογής (Freeman, 1991) και επεξεργασίας πληροφοριών (Leonard-Barton, 1984), τα δομικά στοιχεία είναι απαραίτητα για την υποστήριξη της καινοτομίας.

Η επίτευξη καινοτομίας απαιτεί την ύπαρξη ενός κλίματος που συμβάλλει στην δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τον (Ahmed, 1998), το κλίμα γίνεται αντιληπτό από τα μέλη του οργανισμού διαμέσου των πρακτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων επιβράβευσης που αναπτύσσονται, και είναι ενδεικτικό του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού σε καθημερινή βάση. Ο Loo (2003) υποστηρίζει πως σε ένα έργο οι ομάδες είναι απαραίτητες, προκειμένου να φέρουν σε πέρας τη σύνθετη δουλειά που απαιτεί ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων, να διεγείρουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, να εμπυχώσουν τους εργαζομένους, και να επιφέρουν πρόσθετες θετικές συνέπειες. Η δημιουργικότητα εξαρτάται από της οργανωσιακές συνθήκες που επικρατούν, όπως η ελεύθερη έκφραση ιδεών, η υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και η ενδυνάμωση των μεταξύ των σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον West (1990), η ομαδική λογική εμπιστοσύνη δημιουργεί στα άτομα της ομάδας την πεποίθηση ότι τα υπόλοιπα μέλη διαθέτουν ικανότητες και τεχνικές οι οποίες ευνοούν την λήψη αποφάσεων και ρίσκου αλλά και την διάχυση ιδεών εντός της ομάδας απελευθερωμένοι από τον φόβο της κριτικής. Τα μέλη της ομάδας, που συνδέονται μεταξύ τους με άμεσους δεσμούς, μοιράζονται την γνώση που διαθέτουν (Berg, et al., 1982) και αλληλοσυμπληρώνουν τις ικανότητες τους (Richardson, 1972; Arora & Gambardella, 1990). Επιπλέον, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους έντονα, συνεχώς και εστιασμένα (Auster, 1992). Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη έχουν ισχυρά κίνητρα, αλλά και ευκαιρίες για να μοιραστούν πληροφορίες (Granovetter, 1973; Boorman, 1975; Krackhardt, 1992), επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά (Ahuja, 2000) και συνδέονται για την επίτευξη των στόχων της συνεργασίας (Rogers & Kincaid, 1981). Το αποτέλεσμα αυτής της δυναμικής είναι η σαφής αύξηση της ομαδικής δημιουργικότητας.

## 2.4 ΣΧΕΣΙΑΚΟΙ ΑΣΤΕΡΕΣ

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994), η γνώση είναι η βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή καινοτομίας. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι αστέρες της γνώσης μπορούν να προσδώσουν στις εταιρείες τους το προτέρημα της παραγωγής καινοτομίας κυρίως λόγω της δικής τους ικανότητας να παράγουν νέες ιδέες και γνώση. (Groysberg, et al., 2008; Lacetera, et al., 2004; Rothaermel & Hess, 2007; Zucker, et al., 1998).

Σύμφωνα με τους Grigoriou και Rothaermel (2014), το άτομο που διαθέτει τον συνδυασμό της υπεροχής γνώσης αλλά και την ικανότητα να τελεί καλός συνεργάτης προσδίδει αξία στην εταιρεία / ομάδα που εργάζεται. Αναφερόμαστε σε αυτά τα άτομα ως «Σχεσιακοί Αστέρες». Οι Σχεσιακοί Αστέρες αποτελούν ένα παράδειγμα του πώς το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν έχουν μόνο την ικανότητα να παράγουν νέα γνώση και νέες ιδέες σε μια επιχείρηση αλλά έχουν και την ικανότητα να διαχέουν αυτή την γνώση καταλλήλως μέσα στην επιχείρηση, γι' αυτό και συνήθως διαθέτουν κοντά τους μεγάλα δίκτυα συνεργατών. Λόγω αυτής της ικανότητάς τους μπορούν να συνδέουν μακρινές και ασύνδετες εστίες γνώσης εντός της επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό ότι τα άτομα που εμπλέκονται στη δημιουργία γνώσης πρέπει επίσης να διαθέτουν ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. Οι Σχεσιακοί Αστέρες δεν προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για ίδιο όφελος, (Butt, 2000), αλλά αντιθέτως λειτουργούν με τρόπο τέτοιο ώστε να ευνοούν την συλλογική δημιουργικότητα διαμορφώνοντας ένα συνεργατικό περιβάλλον. (Murray & O'Mahony, 2007)

Οι Σχεσιακοί Αστέρες έχουν θετική συνεισφορά στην παραγωγή καινοτομίας εντός της επιχείρησης ενώ παραμένουν σχετικά κρυμμένοι εντός των δομών της εταιρείας όπου διατηρούν σταθερή την αξία τους ως μέλη αυτών των συγκεκριμένων και μόνο δομών (Grigoriou & Rothaermel, 2014). Είναι δηλαδή σαν άτομα, λιγότερο ορατά στην αγορά εξαιτίας της ενσωμάτωσής τους σε δίκτυα γνώσης της εταιρείας και έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποτελέσουν στόχο του ανταγωνισμού. Επίσης άτομα των οποίων η απόδοση εξαρτάται από τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους δεν μπορούν να μεταφέρουν εύκολα την απόδοσή τους σε άλλους οργανισμούς (Groysberg, et al., 2008). Από την άλλη πλευρά οι Σχεσιακοί Αστέρες δεν είναι σε θέση να οικειοποιηθούν πάντα την προστιθέμενη αξία που δημιουργούν λόγω της πολυπλοκότητας των δομών της εταιρείας ή την φύση της δουλειάς της.



## 2.5 ΕΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Οι κύριοι μηχανισμοί που συμβάλουν στην επιτυχημένη συνεργατική καινοτομία σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011) είναι οι εξής τρεις: α) η ενεργοποίηση συμπληρωματικών ικανοτήτων, β) η βαθειά και ευρεία τροχιά έρευνας και γ) η περιοδική κινητοποίηση διαφόρων συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές η διαδικασία που συμβάλει στην βελτιστοποίηση των παραπάνω μηχανισμών είναι η εναλλασσόμενη ηγεσία.

Ο πρώτος μηχανισμός, η ενεργοποίηση συμπληρωματικών ικανοτήτων, σύμφωνα με τους Doz (1996), Uzzi (1997), Katila, et al. (2008), υλοποιείται ιδιαίτερα στις δια-εταιρικές τεχνολογικές συνεργασίες και υλοποιείται μέσα από την συχνή αλληλεπίδραση των μελών, την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ τους, την έλλειψη ανταγωνισμού όπως επίσης και μέσα από διαδικασίες μάθησης, αξιολόγησης και προσαρμογής.

Ο δεύτερος μηχανισμός, η βαθειά και ευρεία τροχιά έρευνας, σύμφωνα με τους Nelson και Winter (1982), Helfat (1994), Podolny και Stuart (1995), Galunic και Rodan (1998), έχει προσδιοριστεί ως μια συνέχεια συνεχών συνδυασμών κεκτημένης γνώσης, τεχνολογίας και άλλων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011), αποτελείται από μια αλληλουχία παλαιότερων καινοτομιών όπου η κάθε μία μπορεί να αποτελέσει την βάση για την ανάπτυξη της επόμενης. Συνεπώς, σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011), τα στοιχεία που παρουσιάζουν ομοιότητες, σταδιακά επανσυνδυάζονται ακόμα και αν δεν έχουν πλέον κάποια χρήση ή αξία. Έτσι μέσω αυτών των αλυσιδωτών συνδυασμών, σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011), οδηγούμαστε στην καινοτομία. Αντιθέτως, όταν οι επανασυνδυασμοί αποτελούνται κυρίως από νέα στοιχεία και λίγα προϋπάρχοντα, παρατηρείται η ευρεία τροχιά και αυτό επιτυγχάνεται σύμφωνα με τους Rosenkopf και Nectar (2001), όταν η τροχιά έρευνας επεκτείνεται σε διαφορετικούς τομείς, εισάγοντας νεωτερισμούς που συμβάλλουν εντέλει στην παραγωγή καινοτομίας.

Τέλος, ο τρίτος μηχανισμός, η περιοδική κινητοποίηση διαφόρων συμμετεχόντων, σύμφωνα με τους Edmondson και Bohmer (2001), προκύπτει όταν ηγέτες προσκαλούν και εκπαιδεύουν διαρκώς νέα μέλη στην ομάδα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Klein, et al. (2006), η μέγιστη απόδοση της ομάδας καθώς και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των νέων μελών διασφαλίζονται όταν η

ηγεσία μεταβιβάζεται διαρκώς από τα παλαιότερα στα νεώτερα μέλη. Επίσης, σύμφωνα με τους Bechky (2006) και Burt (2004), ο μηχανισμός αυτός λειτουργεί επιτυχώς όταν συνδυάζεται η σταθερότητα που προσφέρουν οι εδραιωμένοι ρόλοι μέσα σε μία ομάδα με την ύπαρξη ενδιαμέσων ατόμων που διασφαλίζουν την συνοχή των μελών που βρίσκονται εντός και εκτός ομάδας.

Σύμφωνα με την μελέτη των Davis και Eisenhardt (2011), παρατηρείται ότι η εναλλασσόμενη ηγεσία ενεργοποιεί και τους τρεις παραπάνω μηχανισμούς μέσω των τριών δομικών χαρακτηριστικών της.

Το πρώτο δομικό χαρακτηριστικό της εναλλασσόμενης ηγεσίας είναι η εναλλαγή του ελέγχου μεταξύ των μελών στην λήψη αποφάσεων και αποδείχθηκε ότι συμβάλει θετικά στην ενεργοποίηση των συμπληρωματικών ικανοτήτων των συνεργαζόμενων μερών. Έτσι σε κάθε στάδιο της συνεργασίας ο λαμβάνων την απόφαση οδηγείται σε ένα αποτέλεσμα που αναδεικνύει τα πλεονεκτήματά του. Το όποιο αποτέλεσμα χρησιμοποιείται από την επόμενη ομάδα η οποία λαμβάνει την ευθύνη της απόφασης σε επόμενο στάδιο η οποία αντιστοίχως συμπληρώνει τις δικές της ικανότητες και πλεονεκτήματα πάνω στα αποτελέσματα της προηγούμενης και ούτω καθεξής. Έτσι μέσω της συνεχούς εναλλαγής των συμμετεχόντων στην λήψη των αποφάσεων επιτυγχάνεται η συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων και πλεονεκτημάτων των εκάστοτε μερών και την ουσιαστική εμπλοκή τους στο εξαγόμενο αποτέλεσμα.

Το δεύτερο δομικό χαρακτηριστικό της εναλλασσόμενης ηγεσίας είναι οι ζιγκ-ζαγκ στόχοι και σύμφωνα με τους Davis και Eisenhardt (2011), συμβάλλουν στην πραγματοποίηση έρευνας βαθειάς και ευρείας τροχιάς. Μέσω της εναλλαγής της ηγεσίας σε κάθε φάση της συνεργασίας προκύπτει το ζιγκ-ζαγκ στους στόχους, καθώς το κάθε μέλος πρέπει να πατάει και να προσαρμόζεται αναλόγως στα εκάστοτε αποτελέσματα που προκύπτουν από την δουλειά του προηγούμενου μέλους. Ενώ οι επιμέρους στόχοι είναι λογικό να είναι απρόβλεπτοι, εντούτοις, εντάσσονται στον στρατηγικό στόχο της συνεργασίας. Έτσι, λοιπόν, με την εναλλαγή των στόχων, τα μέλη ψάχνουν σε βάθος και σε εύρος την δυναμική παραγωγή καινοτομίας μέσω των επιμέρους φάσεων της συνεργασίας.

Το τρίτο δομικό χαρακτηριστικό της εναλλασσόμενης ηγεσίας είναι η κυμαινόμενη κινητοποίηση των συμμετεχόντων στην διάρκεια μιας συνεργασίας. Ο εκάστοτε ηγέτης εμπλέκει διαφορετικούς συμμετέχοντες σε κάθε φάση της

συνεργασίας, οι οποίοι με την σειρά τους και αντίστοιχα εμπλέκουν και κινητοποιούν διαφορετικά άτομα στην ομαδική προσπάθεια και έτσι αναδεικνύεται μεγάλη ποικιλία ιδεών και αντιλήψεων. Ο ρόλος του ηγέτη παίζει καταλυτικό ρόλο στην καθοδήγηση της συνεχούς κινητοποίησης ώστε αυτή να βοηθάει στην εξαγωγή του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

## **2.6 ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις διαρκείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό). Αυτή ακριβώς η δυνατότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται αντανακλάται στην δομή και στην λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, του οποίου κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η διαρκής αλληλεπίδραση ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις, προσωπικότητες, ιδεολογίες και κουλτούρες, μπορεί πολύ εύκολα να οδηγήσει σε κάποια σύγκρουση. Οι συγκρούσεις αυτές είναι κάτι το αναπόφευκτο μέσα σε μία επιχείρηση. Η διαρκής αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας καθώς και η ασυμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν διαρκείς πηγές εντάσεων και συγκρούσεων. Μπορούμε λοιπόν να θεωρήσουμε ότι το κατά πόσο τα αποτελέσματα των συγκρούσεων θα είναι θετικά ή αρνητικά, καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το εάν οι συγκρούσεις καταλήγουν να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές. Κανείς δεν αμφισβητεί ότι μία "υγιής" διαφωνία για παράδειγμα μπορεί να οδηγήσει σε ευγενή άμιλλα, σε καινοτομία και σε ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και νέων ιδεών μέσα σε ένα οργανισμό. Αλλά συχνά όταν η ένταση οδηγεί σε διαφωνίες και στη συνέχεια σε συγκρούσεις, οι άνθρωποι γίνονται επικριτικοί, η ευγενής άμιλλα γίνεται ανταγωνισμός ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο και η καινοτομία δίνει τη θέση της στην αδιαφορία ή στην καλύτερη περίπτωση στην καταβολή της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας (minimum effort) από τους εργαζομένους.

Εάν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την σύγκρουση θα λέγαμε πως ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών (Boulding, 1963). Παρατηρούμε λοιπόν ότι είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα από το να επιτύχει τους

στόχους της. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος υποδηλώνει την κατάρρευση των καθιερωμένων μηχανισμών λήψεων αποφάσεων, με αποτέλεσμα το άτομο ή η ομάδα να αντιμετωπίζει δυσκολία κατά την επιλογή μιας εναλλακτικής ενέργειας. Συνεπώς, οι συγκρούσεις ανακύπτουν όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων (March & Simon, 1958).

Αν και αντιφατικό, οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις πιστεύεται ότι ευνοούν την δημιουργικότητα και την ομαδική καινοτομία λόγω διάφορων παραγόντων. Πρώτον, η σύγκρουση αναγκάζει την ομάδα να ανταλλάξει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αιτία της διαμάχης. Δεύτερον, κατά την διάρκεια της σύγκρουσης, οι εμπλεκόμενοι καλούνται να αναπτύξουν τις διαφορετικές τους απόψεις, κάτι που χωρίς την σύγκρουση πιθανώς να μην συνέβαινε. Τρίτον, μια σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει επαναδιαπραγμάτευση των στόχων και καλύτερη προσέγγιση των αιτιών των προβλημάτων, κάτι που έχει συνδεθεί με την εξαγωγή καλύτερων και καινοτόμων λύσεων (Redmond, et al., 1993). Έτσι, οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις αμφισβητούν το status quo, τον καθιερωμένο τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων, οπότε μπορούν να προκαλέσουν την παραγωγή δημιουργικών λύσεων για την επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων (Hülshager, et al., 2009; Shalley & Gilson, 2004). Οι προσωπικές συγκρούσεις από την άλλη πλευρά είναι πιθανότερο να επηρεάσουν αρνητικά την δημιουργικότητα και την καινοτομία (Hülshager, et al., 2009). Αυτό το είδος της σύγκρουσης θεωρείται ότι ενδυναμώνει τον άκαμπτο τρόπο σκέψης. Όταν σχεσιακή σύγκρουση είναι υψηλή σε μια ομάδα, βασικές λειτουργίες, όπως η ανταλλαγή πληροφοριών και η προσοχή στις ιδέες των άλλων εμποδίζεται, μειώνοντας αποτελεσματικά τις δυνατότητες για δημιουργική σκέψη και την καινοτομία (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις ενδέχεται να εκδηλωθούν σε διάφορα επίπεδα. Ως επί το πλείστον, το ενδιαφέρον των περισσότερων ερευνητών έχει στραφεί στο διαπροσωπικό επίπεδο σύγκρουσης, το επίπεδο στο οποίο τα άτομα ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται ασυμβατότητες στους καθορισμένους στόχους. Όμως, σύγκρουση μπορεί να προκύψει μεταξύ ομάδων καθώς και μεταξύ οργανισμών. Οι τρεις αυτές κατηγορίες προκύπτουν από μάλλον διαφορετικούς βασικούς μηχανισμούς, παρότι παρατηρούνται και ορισμένες αλληλεπικαλύψεις. Στην περίπτωση αυτή των ατομικών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, ενδέχεται να έρθουν σε σύγκρουση μεταξύ τους για πολλούς και διάφορους λόγους. Σε κάποιες περιπτώσεις

συγκρούονται λόγω των διαφορετικών τους πιστεύω και ιδεών ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις λόγω του ανταγωνισμού που δημιουργείται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων. Η ομαδική σύγκρουση μελετά σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ., ομάδες εργασίας, τμήματα) ως μέλη της σύγκρουσης. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων ενδέχεται να γίνει πολύ περίπλοκη, όταν τα μέλη εντός της ομάδος έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σύγκρουση. Η σύγκρουση λοιπόν μεταξύ των ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την καθιέρωση μιας συνεπούς θέσεως όσο και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων για τη διαπραγμάτευση των διαφορών (Miller, 2006). Οι αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη ομαδικών συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν σε συνάρτηση με τρεις μεταβλητές. Η πραγματική ύπαρξη της ανάγκης για συλλογική λήψη αποφάσεων, και η ύπαρξη είτε διαφοράς ως προς τους στόχους είτε διαφοράς ως προς τον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας, ή αμφοτέρων, μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργάνωση, αποτελούν ικανές προϋποθέσεις ενδοομαδικής σύγκρουσης.

Σε σχέση τώρα με την επίλυση των συγκρούσεων, αυτοί που θεωρούν την σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή ακόμα και να την εξαφανίσουν οριστικά, ενώ εκείνοι που την θεωρούν απαραίτητη, ιδιαίτερα σε εταιρείες όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές ένα συνηθισμένη τακτική, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι το απολύτως φυσικό και αναμενόμενο. Αυτό γίνεται είτε αυξάνοντας την ανομοιογένεια της ομάδας εργασίας είτε μέσω δομικών επιλογών που παρέχουν περισσότερη ισχύ σε φορείς που εισάγουν αλλαγές και λιγότερη σε στατικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση προτάσεων από μέλη της ομάδας, μειώνει την δύναμη των στελεχών έναντι των εργαζομένων κάτι που σε κάποιες επιχειρήσεις είναι και το ζητούμενο.

Η τοποθέτηση σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της σύγκρουσης, ειδικά όταν αυτή είναι μακράς διάρκειας και επώδυνες αντιπαλότητες έχουν προηγηθεί. Οι Blake και Mouton (1981) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Ο πρώτος τρόπος επίλυσης συγκρούσεων είναι η αποφυγή. Σε αυτή την περίπτωση τα συγκρουόμενα μέρη δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων τους και ούτε για τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων έχει αποδειχτεί χρήσιμη τακτική, όταν το ζήτημα που

έχει προκύψει είναι ήσσονος σημασίας και υπάρχουν σημαντικότερα ζητήματα προς διευθέτηση. Επίσης, η αποφυγή είναι χρήσιμη όταν υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Σε γενικές γραμμές είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις που έχουν προκύψει.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Η μια συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Ο κυρίαρχος στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού το βάρος πέφτει κυρίως στην διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός συστήνεται από τους (Schermerhorn, et al., 1982) όταν το ζήτημα δεν είναι σημαίνουσας σημασίας για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ αντίθετα η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει.

Ο τρίτος τρόπος επίλυσης συγκρούσεων είναι ο συμβιβαστικός. Στον συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες βρίσκονται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην προκύπτει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί στην αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρεται για μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης σαν μέθοδος προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης ακριβώς λόγω της υπεροχής της ισχύος του. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει σαφώς τον τρόπο που θα διαχειριστεί και επιλύσει την σύγκρουση. Είναι αυταρχικός τρόπος και χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις. Επίσης, συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λπ.

Η πέμπτη και τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη αναλυτικά τους εκάστοτε ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα και εξίσου σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς και στην περίπτωση που είναι

επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στην συμμετοχή και συγκατάθεση τους στη λήψη των αποφάσεων ή και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων. Η επίλυση προβλημάτων εξαλείφει ουσιαστικά τις συγκρούσεις όταν γίνονται δυσλειτουργικές και απομακρύνει τα εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση από τα μέλη των ομάδων.

Καταλήγοντας, όλες οι προαναφερθέντες θεωρίες σχετικά με το πλαίσιο παραγωγής καινοτομίας, χρησιμοποιήθηκαν για την οργάνωση της μεθοδολογίας της έρευνας που ακολουθεί, την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και την ανάδειξη των παραγόντων που ευνοούν την παραγωγή καινοτομίας υπό το πρίσμα της ποιότητας της ομαδικής εργασίας, της ύπαρξης σχεσιακών αστέρων, της εναλλασσόμενης ηγεσίας και της επίλυσης των συγκρούσεων εντός ενός αρχιτεκτονικού γραφείου.

### 3. ΜΕΘΟΔΟΣ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης. Σύμφωνα με τους Thomas και Nelson (1986) είναι μια μορφή περιγραφικής έρευνας, στην οποία συλλέγεται μεγάλος όγκος πληροφοριών για ένα μόνο άτομο ή μια ολόκληρη ομάδα ατόμων. Παρ'όλο που το άτομο ή η ομάδα ατόμων μπορεί είναι αντιπροσωπευτική πολλών άλλων παρόμοιων περιπτώσεων, σε καμία περίπτωση αυτό δεν σημαίνει ότι ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι η γενίκευση (Thomas & Nelson, 1986). Τα αποτελέσματα όμως μια μελέτης περίπτωσης ενδέχεται να συμβάλλουν δια της επαγωγικής λογικής, η οποία και απαιτείται για την ανάπτυξη μιας θεωρίας (Thomas & Nelson, 1986).

Σε μια μελέτη περίπτωσης, το πρόβλημα που εξετάζεται καθορίζει και την επιλογή του δείγματος (Thomas & Nelson, 1986). Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν επιλέγεται η τυχαία δειγματοληψία, μιας και ο σκοπός μιας μελέτης περίπτωσης δεν είναι να προβεί σε εκτιμήσεις σχετικά με κάποιο πληθυσμό, αλλά να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το δείγμα (άτομο ή ομάδα ατόμων) (Thomas & Nelson, 1986).

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία με συγκεκριμένο κριτήριο, καθώς πρόκειται για μία ερμηνευτική μελέτη περίπτωσης, η οποία επικεντρώνεται στην ερμηνεία των δεδομένων με στόχο την κατηγοριοποίηση, εννοιολογική γενίκευση και πιθανώς διατύπωση μιας θεωρίας γύρω από τη συνεργατική καινοτομία. Έτσι επιλέχθηκε η ποιοτική ανάλυση, η οποία σύμφωνα με τον Linn (1986), εστιάζεται στο ερευνητικό περιεχόμενο, δηλαδή στην ουσία των φαινομένων και όχι στην διαδικασία. Η ποιοτική ανάλυση συνήθως περιλαμβάνει παρατηρήσεις επί τόπου, συνεντεύξεις, καθώς και εθνογραφικές και αφηγηματικές εκθέσεις (Linn, 1986). Ο ερευνητής παρατηρεί και συλλέγει δεδομένα επί τόπου, δηλαδή στο φυσικό περιβάλλον της υπό μελέτη ομάδας ατόμων. Είναι σαφές ότι δεν υπάρχουν προ-διαμορφωμένες υποθέσεις καθώς αυτές αναπτύσσονται από τις παρατηρήσεις (Thomas & Nelson, 1986). Με άλλα λόγια, η ποιοτική μέθοδος δίνει έμφαση στην επαγωγή και όχι στην απαγωγή (Thomas & Nelson, 1986). Ο ερευνητής είναι το πρωταρχικό όργανο για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα, η οποία με την έννοια αυτή θεωρείται αρκετά υποκειμενική (Thomas & Nelson, 1986). Ο ερευνητής αλληλεπιδρά διαρκώς με το δείγμα και η ευαισθησία καθώς και η αντίληψή του είναι κρίσιμες για



την εξασφάλιση και την επεξεργασία των παρατηρήσεων και των απαντήσεων (Thomas & Nelson, 1986).

Τα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας μελέτης ήταν η ερευνητική παρατήρηση και οι συνεντεύξεις. Η ερευνητική παρατήρηση αποτελεί μια περιγραφική μέθοδο συλλογής δεδομένων, κατά την οποία ο ερευνητής: α) καθορίζει σαφώς τις συμπεριφορές που θα παρατηρηθούν χρησιμοποιώντας δομημένη φόρμα παρατήρησης, β) περιορίζει την έκταση των παρατηρήσιμων γεγονότων, γ) περιγράφει με ακρίβεια τα άτομα που συμμετέχουν στην κάθε παρατήρηση, δ) επιλέγει το περιβάλλον των παρατηρήσεων (φυσικό ή μη), ε) αποφασίζει τον αριθμό των παρατηρήσεων, ζ) καθορίζει τον χρόνο διεξαγωγής των παρατηρήσεων (ώρα/ ημέρα/ εποχή) καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης που αυτές θα αξιολογηθούν (Thomas & Nelson, 1986). Επιπλέον, στην ερευνητική παρατήρηση ο αριθμός των παρατηρητών μπορεί να είναι παραπάνω από ένας (Thomas & Nelson, 1986). Τέλος, ανάλογα με το ερευνητικό πρόβλημα και το περιβάλλον, κάθε ατομική έρευνα παρουσιάζει μοναδικότητα κατά τη διαδικασία (Thomas & Nelson, 1986).

Η συνέντευξη είναι μια δημοσκοπική τεχνική στην οποία τα εμπλεκόμενα άτομα υπόκεινται σε ερωτήσεις και απαντούν προφορικά (Thomas & Nelson, 1986). Θεωρείται εγκυρότερη του ερωτηματολογίου, επειδή οι απαντήσεις τείνουν να είναι πιο αξιόπιστες (Thomas & Nelson, 1986). Επίσης, έχει μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσης και χρησιμοποιεί μικρότερα δείγματα συγκριτικά με το ερωτηματολόγιο (Thomas & Nelson, 1986). Για την εγκυρότητα των μετρήσεων στις συνεντεύξεις απαιτείται κατάλληλο λεξιλόγιο και καλή προετοιμασία του συνεντευξιαστή, ο οποίος πρέπει να δημιουργήσει άνετη ατμόσφαιρα για να κάνει τον εξεταζόμενο να αισθάνεται άνετα (Thomas & Nelson, 1986). Επίσης, ο συνεντευξιαστής δεν προβάλλει τη δική του άποψη στη συνομιλία και δεν πρέπει να συμφωνεί ή να διαφωνεί με τον συνεντευξιαζόμενο. Ένα μεγάλο μειονέκτημα της συνέντευξης αποτελεί η πιθανότητα να ξεφύγει κανείς από τις προγραμματισμένες ερωτήσεις και να βρεθεί εκτός θέματος. Το κρίσιμο σημείο για τη λήψη σωστών πληροφοριών είναι η χρήση κατάλληλων ερωτήσεων, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε α) υποθετικές, β) αμφισβήτησης, γ) ιδανικές τοποθετήσεις και γ) ερμηνευτικές (Thomas & Nelson, 1986).

### 3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε αρχιτεκτονικό γραφείο στα βόρεια προάστια των Αθηνών, πολυβραβευμένο στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, το οποίο δραστηριοποιείται στην Αθήνα από το 1999 μέχρι και σήμερα.

Το γραφείο παρέχει πλήρεις υπηρεσίες αρχιτεκτονικών μελετών, design εσωτερικών χώρων καθώς και πλήρεις υπηρεσίες κατασκευής. Το portfolio του γραφείου περιλαμβάνει υψηλής αισθητικής αστικές και εξοχικές κατοικίες, καταστήματα, ξενοδοχεία και γραφεία. Με πολλές και σημαντικές συνεργασίες με διεθνείς πελάτες σε όλη την Ευρώπη, το γραφείο έχει αποκτήσει μεγάλη εμπειρία στον χειρισμό ιδιαίτερα απαιτητικών έργων σε ποικίλες τοποθεσίες. Κάθε μελέτη αντιμετωπίζεται ως μοναδική περίπτωση ως προς το σχεδιασμό και την εφαρμογή της, με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται η ταυτότητα και μοναδικότητα κάθε έργου.

Η επιλογή του συγκεκριμένου γραφείου έγινε βάσει της δειγματοληψίας με κριτήριο (Goetz & Lecompte, 1984) καθώς θεωρήσαμε ότι θα μπορούσε να μας δώσει αρκετές πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο παραγωγής καινοτομίας. Τα κριτήρια για την συγκεκριμένη επιλογή ήταν: α) το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων του γραφείου, που καλύπτει από την μελέτη, την κατασκευή και επίβλεψη μέχρι και την τελική παράδοση ενός οικοδομικού έργου (turn-key projects), β) η πολύ-επιστημονική στελέχωση του γραφείου (αρχιτέκτονες, interior designers, quantity surveyors, πολιτικοί μηχανικοί, μηχανολόγοι μηχανικοί, στατικοί κλπ) καθώς και γ) οι πολλές και σημαντικές συνεργασίες στην Ελλάδα καθώς και στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ.

Το γραφείο αποτελείται σήμερα από 12 άτομα, 7 γυναίκες, 5 άντρες, ηλικίας από 27 έως 50 ετών. Στην διάρκεια της έρευνας συμμετείχαν συνολικά 11 άτομα. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα ψευδώνυμα των συμμετεχόντων, η επαγγελματική τους ιδιότητα και ρόλος και το χρονικό διάστημα εργασίας τους στο γραφείο.

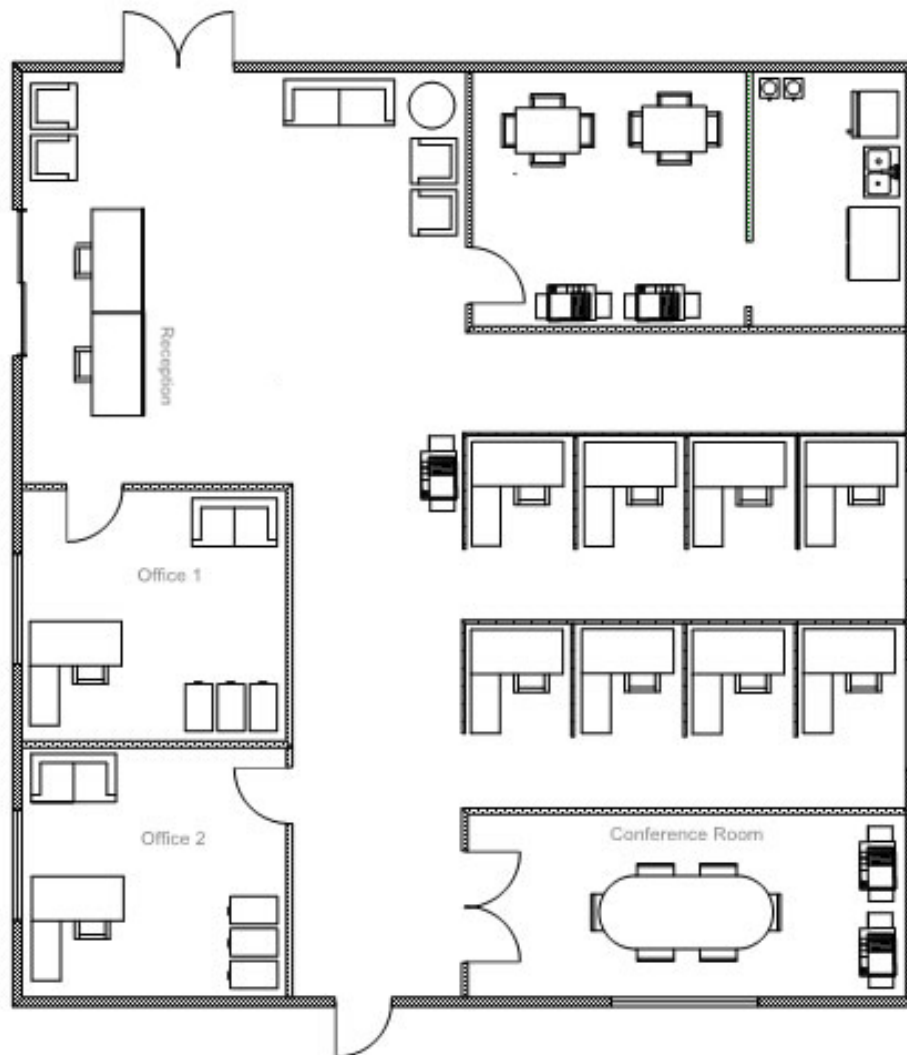
**Πίνακας 3.1.** Περιγραφή των συμμετεχόντων στην έρευνα

<b>ΨΕΥΔΩΝΗΜΑ</b>	<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ / ΡΟΛΟΣ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>
<b>A</b>	Architect, Founder	16 χρόνια
<b>B</b>	Architect, Co-founder	16 χρόνια
<b>Γ</b>	Mechanical Engineer	8 χρόνια
<b>Δ</b>	Architect	13 χρόνια
<b>E</b>	Structural Engineer	6 χρόνια
<b>Z</b>	Architect	½ χρόνο
<b>H</b>	Architect	6 χρόνια
<b>Θ</b>	Secretarial Support	16 χρόνια
<b>I</b>	Secretarial Support	3 χρόνια
<b>K</b>	Civil Engineer	6 χρόνια
<b>Λ</b>	Interior Designer	5 χρόνια

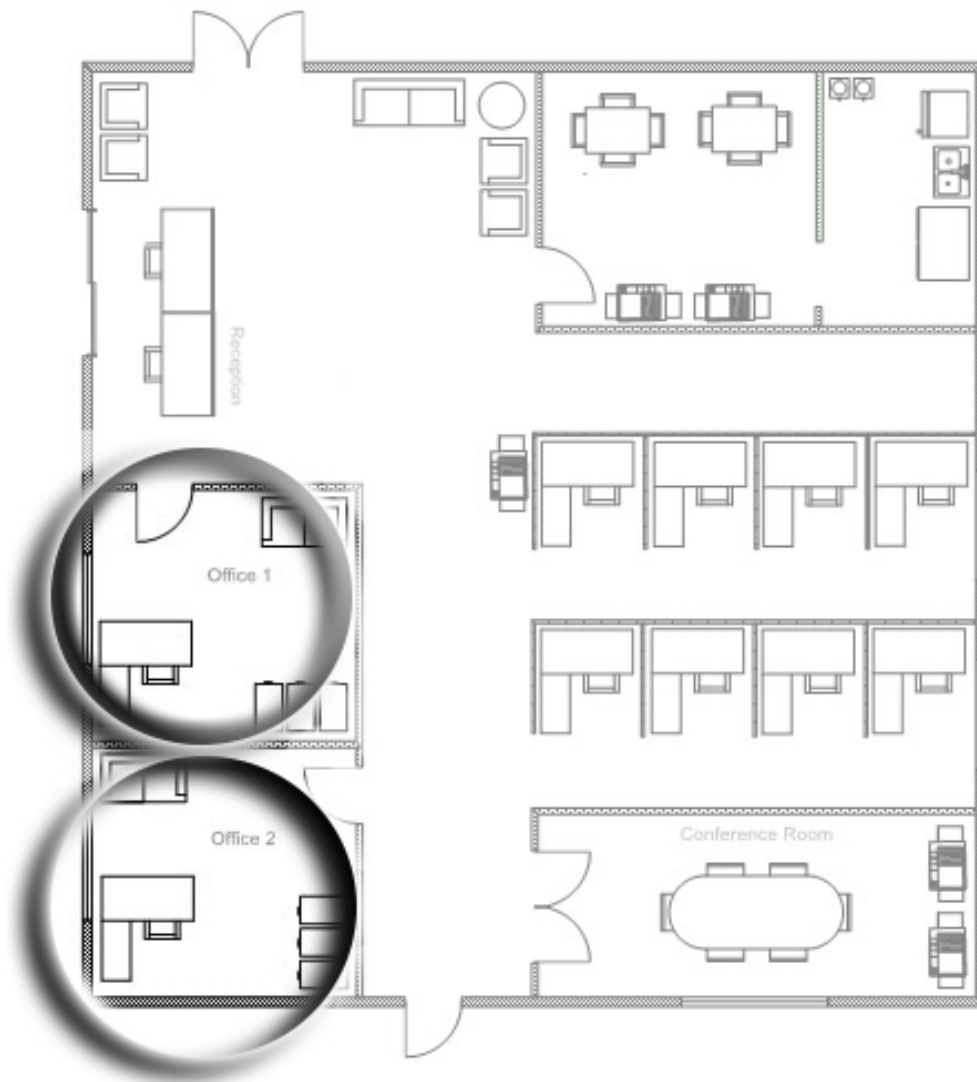
Η ιεραρχική δομή της ομάδας δεν είναι απολύτως σαφής αλλά αντιθέτως αρκετά περίπλοκη. Προκύπτουν διάφορα ιεραρχικά επίπεδα με κριτήρια όχι μόνο την παλαιότητα αλλά και την αξιοπιστία γνώσης και εμπειρίας. Σε κάθε περίπτωση καθοριστικοί για την λειτουργία και καθημερινή πρακτική του γραφείου είναι οι δύο σχεσιακοί αστέρες του γραφείου (άτομα με κωδική ονομασία A & B) όπως προκύπτει και στα αποτελέσματα της έρευνας (Εικόνα 3.2). Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί πως αυτή η ιεραρχική διάκριση είναι ιδιαίτερως αισθητή και αντιληπτή στην καθημερινή λειτουργία της ομάδας, ασχέτως αν η ηγεσία εναλλάσσεται εντός των ομάδων των συνεργατών του γραφείου.

Σχετικά με την τμηματοποίηση των ομάδων, όπως βλέπουμε στην Εικόνα 3.1, οι ομάδες εργασίας κάθονται συγκεντρωμένες και διαχωρίζονται σαφώς από τους ανώτερους στην ιεραρχία οι οποίοι έχουν τα δικά τους γραφεία.

Εικόνα 3.1. Χωροταξική διάταξη γραφείου

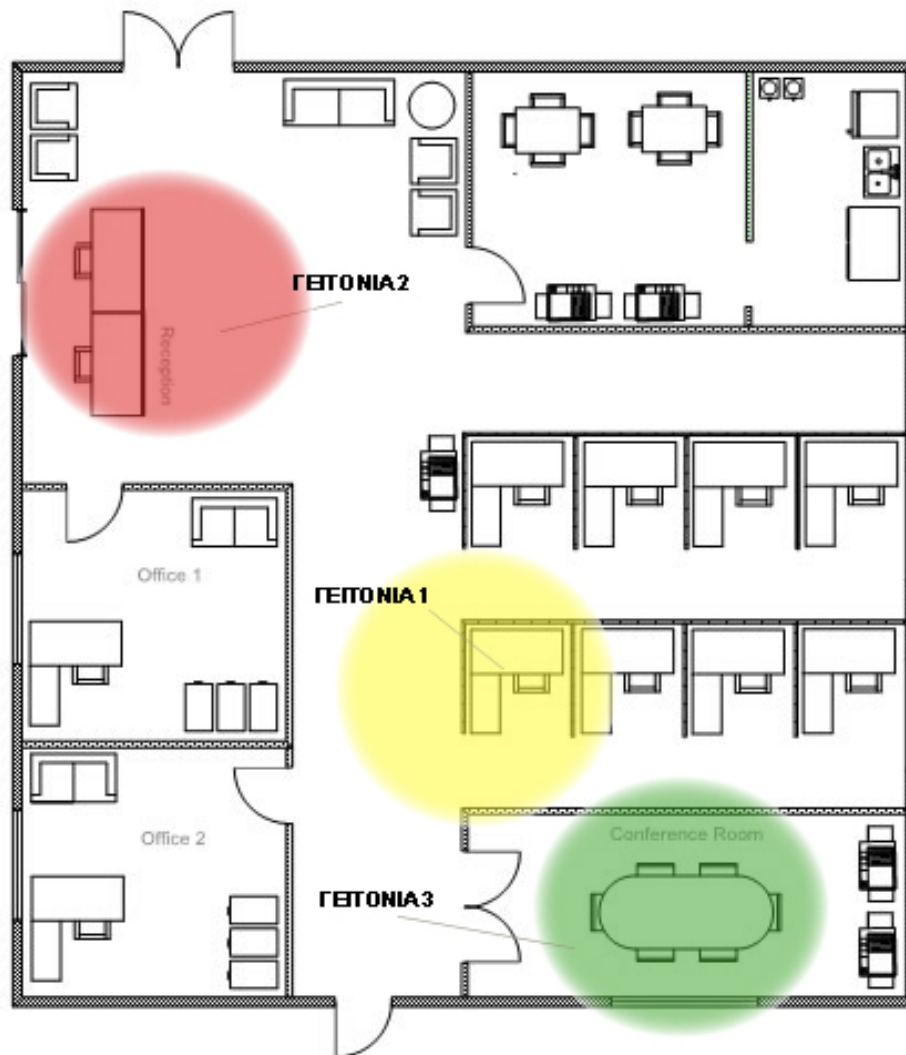


Εικόνα 3.2. Σχεσιακοί Αστέρες



Σε σχέση με την κατανομή του χώρου εργασίας, δημιουργούνται 3 «γειτονιές» όπου οι ομάδες ανάλογα την περίπτωση ή εργασία συγκεντρώνονται. Παρ' όλο που το κάθε μέλος του γραφείου έχει μια σταθερή θέση εργασίας, το γραφείο διακρίνεται από έντονη κινητικότητα και το μέγεθος των ατόμων σε αυτές τις 3 «γειτονιές» συνεχώς μεταβάλλεται (Εικόνα 3.3).

Εικόνα 3.3. Κινητικότητα γειτονιών



Στην «γειτονιά 1» παρατηρείται συνήθως μια κινητικότητα όταν υπάρχουν ζητήματα και εργασίες παραγωγής σχεδίων, όπου είναι και το πιο ζωντανό και έντονο κομμάτι του γραφείου, στην «γειτονιά 2» όταν πρόκειται για καθημερινές διαδικασίες ρουτίνας όπως για παράδειγμα οι ετοιμασίες κάποιου φακέλου και στην «γειτονιά 3» όταν υπάρχουν θέματα και συζητήσεις περί στρατηγικής και προσέγγισης κάπου έργου.

### 3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η έρευνα διήρκησε δέκα οκτώ εργάσιμες ημέρες (18) στον χώρο εργασίας του γραφείου (12 ημέρες παρατήρησης και 6 ημέρες οι συνεντεύξεις). Ο ρόλος του ερευνητή ήταν να ακούει, να βλέπει και να καταγράφει τον τρόπο εργασίας και παραγωγής καινοτομίας της ομάδας, ενώ παράλληλα έπρεπε να εκμεταλλευτεί τον

χρόνο των συμμετεχόντων για την διενέργεια ατομικών συνεντεύξεων. Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων στην παρούσα έρευνα ήταν: α) παρατήρηση των συμπεριφορών των μελών του γραφείου και β) συνέντευξη διαθέσιμων μελών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χωροταξική διάταξη του γραφείου επέτρεπε όχι μόνο την οπτική αλλά και την ακουστική παρατήρηση των περισσότερων μελών των ομάδων ταυτόχρονα, διότι δεν υπήρχαν διαχωριστικά (τοίχοι, πόρτες) των επιμέρους χώρων εργασίας, εκτός από τα γραφεία των ανωτέρων στελεχών οι οποίοι όμως τα άφηναν συχνά για να έρθουν σε επαφή με τις διάφορες ομάδες εργασίας.

Η πρώτη παρατήρηση έγινε στις 16 Ιουλίου 2015 καταγράφοντας τις παρατηρήσεις στην φόρμα παρατήρησης η οποία επέτρεπε την ταυτόχρονη αποκωδικοποίησή τους. (Παράρτημα Α). Η φόρμα παρατήρησης εμπειρείχε συμπεριφορές που περιέγραφαν όλους τους υπό μελέτη θεωρητικούς παράγοντες όπως συμπεριφορές σχετικά με την εναλλασσόμενη ηγεσία, τους σχεσιακούς αστέρες, την επίλυση συγκρούσεων, την ομαδική εργασία και δημιουργικότητα κλπ. Εκτιμήθηκε έπειτα από συνεννόηση του ερευνητή με την επιβλέπουσα καθηγήτρια ποιοι από τους βασικούς άξονες έπρεπε να περιγραφούν μέσα από συμπεριφορές, έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορέσει να τους αναγνωρίσει και να τους καταγράψει κατά την διάρκεια της παρατήρησης. Έτσι προσδιορίστηκαν συμπεριφορές που περιέγραφαν τους επιλεχθέντες άξονες.

Μετά την πρώτη παρατήρηση διαπιστώθηκε ότι η φόρμα ως εργαλείο καταγραφής δεν ήταν τόσο εύχρηστη καθώς περιόριζε σε πολύ μεγάλο βαθμό την καταγραφή των συμπεριφορών και ο ερευνητής έπρεπε να βρίσκεται συνεχώς σε μια εγρήγορση ώστε να ταιριάξει τις συμπεριφορές με την φόρμα παρατήρησης με αποτέλεσμα να υπάρχουν γεγονότα τα οποία δεν μπόρεσε να καταγράψει επαρκώς. Επίσης ο ερευνητής θα έπρεπε να έχει πρακτικά τεράστιο αριθμό φορμών παρατήρησης καθώς πολλές φορές οι συμπεριφορές ήταν παρόμοιες από πολλά διαφορετικά μέλη του γραφείου. Έτσι αποφασίστηκε η έρευνα να γίνει με αφηγηματική καταγραφή η οποία όμως συσχετιζόταν με την φόρμα παρατήρησης σε μεταγενέστερο χρόνο της ημέρας έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει δυνατή και η ανάλυση των δεδομένων αργότερα. Έτσι η φόρμα παρατήρησης λειτούργησε ουσιαστικά σαν ένα ευρετήριο συμπεριφορών στο οποίο ο ερευνητής μπορούσε να ανατρέχει σε περίπτωση αμφιβολίας για την σημαντικότητα ή όχι όσων διαδραματίζονταν μπροστά στα μάτια του. Τελικά η κύρια παρατήρηση διήρκεσε 12

ημέρες, δηλαδή πάνω από εκατό (100) ώρες παρατήρησης καθώς το ωράριο του γραφείου κυμαίνεται από τις 8 έως τις 9 ώρες την ημέρα.

Συμπληρωματικά της παρατήρησης, διεξήχθησαν δομημένες συνεντεύξεις διάρκειας κατά μέσο όρο μίας ώρας, με 24 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες αναφέρονταν στους θεωρητικούς άξονες της έρευνας (Παράρτημα Β). Στόχος των συνεντεύξεων ήταν η αναλυτικότερη περιγραφή και βαθύτερη κατανόηση των αξόνων αυτών, αλλά και η ανάδειξη νέων παραγόντων που αφορούν στην παραγωγή καινοτομίας της ομάδας. Η σειρά των ερωτήσεων και η ακριβής διατύπωση τους προσαρμόστηκε ανάλογα με τον εκάστοτε συνεντευξιζόμενο, ενώ οι απαντήσεις καταγράφονταν με τη χρήση μαγνητοφώνου. Συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τους Δ, Ζ, Η, Θ, Κ, Λ, λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων και ταξιδιών εκτός Αθήνας καθώς και περιορισμένου χρόνου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρ' όλα αυτά, οι έξι συμμετέχοντες αντιπροσώπευαν την πλειοψηφία των ειδικοτήτων του γραφείου.

### **3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η ανάλυση των δεδομένων διήρκησε τέσσερις εβδομάδες και πραγματοποιήθηκε βάσει της ακόλουθης διαδικασίας. Αρχικά απομαγνητοφωνήθηκαν όλες οι συνεντεύξεις και το λοιπό ακουστικό υλικό. Στην συνέχεια, βάσει της φόρμας και με χρονολογική σειρά επεξεργάστηκαν οι γραπτές σημειώσεις των 12 ημερών παρατήρησης, καθώς επίσης και το απομαγνητοφωνημένο υλικό. Πιο συγκεκριμένα, τα καταγεγραμμένα στιγμιότυπα της παρατήρησης καθώς και τα αποσπάσματα του απομαγνητοφωνημένου υλικού κατηγοριοποιήθηκαν στους προαναφερθέντες θεωρητικούς άξονες βάσει των συμπεριφορών που περιελάμβανε η φόρμα και που αναγνωρίζονταν σε καθένα από αυτά από τον ερευνητή (Corbin, 2007). Συχνό ήταν το φαινόμενο κατά το οποίο οι παράγοντες εμφανίζονταν με διαφορετική συμπεριφορά από αυτήν της φόρμας, κάτι το αναμενόμενο. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι η φόρμα παρατήρησης εμπεριείχε έναν πεπερασμένο αριθμό συμπεριφορών, οι οποίες κατά τον ερευνητή θα μπορούσαν να παρουσιαστούν στο υπό μελέτη περιβάλλον εργασίας, έτσι ώστε η ίδια η φόρμα παρατήρησης να αποτελεί ένα χρηστικό εργαλείο παρατήρησης κατά την πρώτη ημέρα δοκιμής της έρευνας. Κατά συνέπεια, πέρα από την φόρμα, συχνή ήταν η αναδρομή στα πρωτότυπα θεωρητικά κείμενα για την ανάλυση των δεδομένων, αλλά και την τεκμηρίωση όλων αυτών των στοιχείων των θεωρητικών αξόνων που δεν υπήρχαν κάπου μέσα στην φόρμα παρατήρησης. Έτσι, λοιπόν, όχι



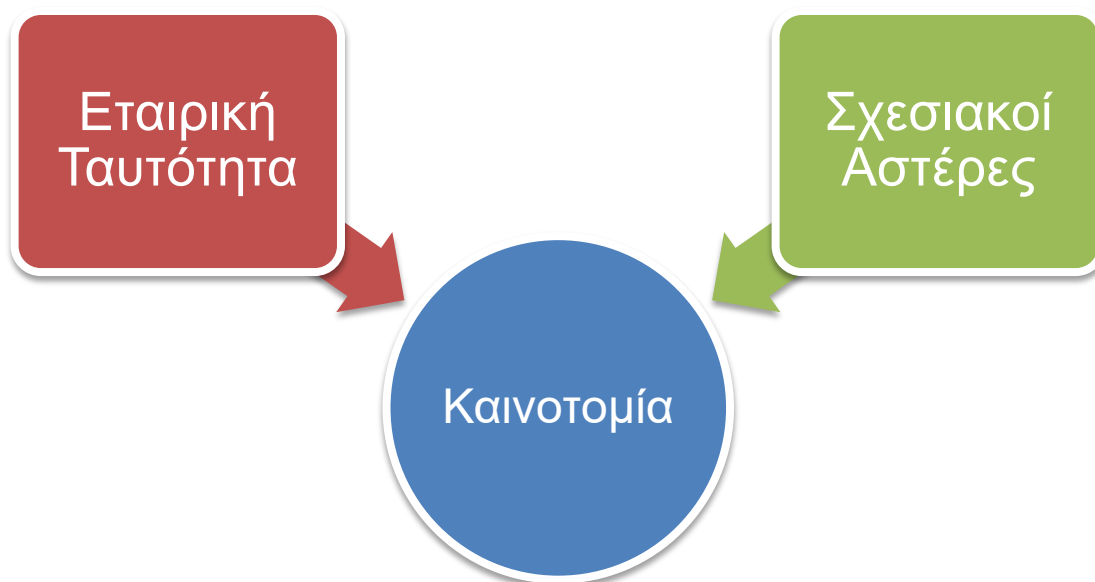
μόνο βρέθηκαν οι παράγοντες που εμφανίστηκαν στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, αλλά και ο τρόπος αυτός με τον οποίο εκδηλώνονταν μέσα στην ομάδα. Οι θεωρητικοί, λοιπόν, άξονες αποτέλεσαν τους κώδικες ανάλυσης στους οποίους αντιστοιχήθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα (Corbin, 2007). Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα αυτά ομαδοποιήθηκαν σε πέντε υποκατηγορίες και αυτές με τη σειρά τους σε δύο τελικούς παράγοντες (Glaser & Strauss, 1999). Οι δύο αυτοί παράγοντες αποτελούν το πλαίσιο μέσω του οποίου παράγεται καινοτομία στο υπό εξέταση αρχιτεκτονικό γραφείο και οι πέντε υποκατηγορίες συνιστούν τα στοιχεία περιγραφής τους (Σχήμα 4.1).

Πραγματοποιήθηκε συνδυαστική σύνθεση και σύγκλιση των αναλύσεων από όλες τις πηγές των δεδομένων (θεωρία, παρατήρηση, φόρμα παρατήρησης, συνεντεύξεις και ερευνητής). Η συνδυαστική αυτή σύνθεση αποτελεί τριγωνοποίηση των δεδομένων, η οποία διασφαλίζει την ισχύ των ερμηνειών τους και προσδίδει εσωτερική εγκυρότητα και αξιοπιστία στην παρούσα ποιοτική έρευνα (Thomas & Nelson, 1986). Συνολικά, η εσωτερική εγκυρότητα διασφαλίστηκε με την τριγωνοποίηση, την εξέταση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την επιβλέπουσα καθηγήτρια, την ανάμειξη των συμμετεχόντων κατά την διάρκεια της έρευνας και με τη διασαφήνιση του θεωρητικού προσανατολισμού του ίδιου του ερευνητή από την αρχή της μελέτης (πιλοτική έρευνα).

#### 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

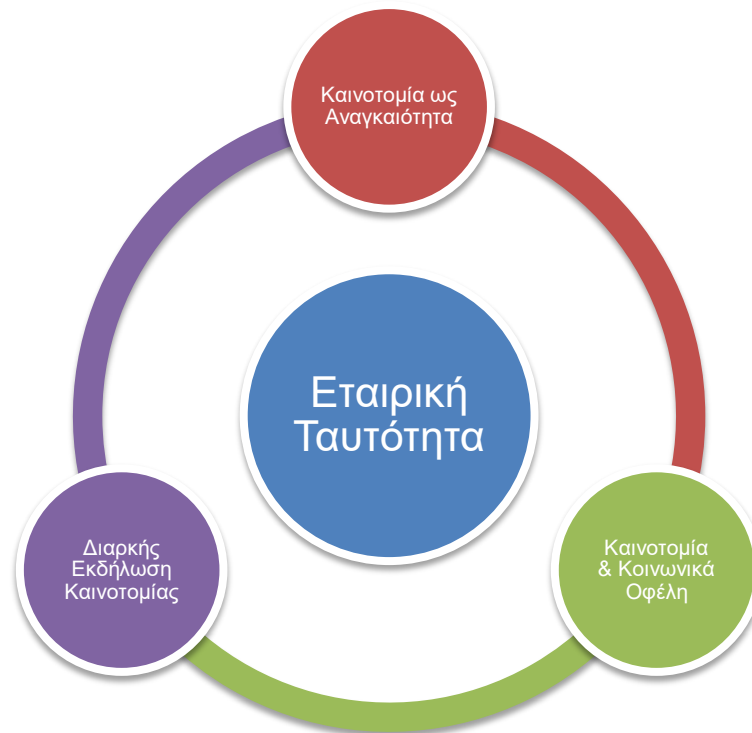
Η ανάλυση των συνεντεύξεων και των φύλλων παρατήρησης ανέδειξε ως ουσιαστικούς για την παραγωγή καινοτομίας στο υπό μελέτη αρχιτεκτονικό γραφείο τους εξής δύο παράγοντες. Την Εταιρική Ταυτότητα και την ύπαρξη των Σχεσιακών Αστέρων. (Σχήμα 4.1)

Σχήμα 4.1. Παράγοντες παραγωγής καινοτομίας



Η καινοτομία είναι βαθιά ριζωμένη στο λόγο ύπαρξης και την ταυτότητα της οργάνωσης. Αυτό εκδηλώνεται μέσα από τους παρακάτω μηχανισμούς: α) Η καινοτομία αποτελεί αναγκαιότητα για την οργάνωση. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι: i) είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα της εταιρείας, και ii) είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τη φήμη της. β) Υπάρχει τάση για διαρκή εκδήλωση καινοτομίας. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι: i) όλα τα μέλη της είναι ανοιχτά απέναντι στην καινοτομία και την επιδιώκουν, και ii) θεωρούν την καινοτομία αναπόσπαστο μέρος του επαγγέλματος και της επαγγελματικής τους ταυτότητας και γ) Η καινοτομία αναμένεται να προσφέρει κοινωνικά οφέλη, i) τόσο για τους ίδιους τους αρχιτέκτονες, την προϋπηρεσία και τη φήμη τους, όσο και ii) για τους πελάτες, αλλά και για την ίδια την εταιρεία καθώς προσφέρει αναγνωρισιμότητα, φήμη για ηγεσία ως προς το σχεδιασμό και θεωρείται και εργαλείο μάρκετινγκ. (Σχήμα 4.2)

**Σχήμα 4.2. Εταιρική Ταυτότητα**



Επίσης, η καινοτομία βασίζεται στην μεταφορά γνώσης τόσο τεχνολογικής όσο και διοικητικής από τον σχεσιακό αστέρα στα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση οι συσσωρευμένες εμπειρίες, οι διασυνδέσεις και οι γνώσεις του σχεσιακού αστέρα χρησιμεύουν στη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας που παράγεται από τα μέλη της οργάνωσης. Η τεχνολογική γνώση στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρεται στις εμπειρίες, την αναγνώριση των στοιχείων που απαρτίζουν το κάθε έργο και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την εφαρμογή της συλλογικής γνώσης της εταιρείας. Η διοικητική γνώση αναφέρεται στην τεχνογνωσία και τις πρακτικές που διασφαλίζουν την παραγωγική αποδοτικότητα των λειτουργιών. (Σχήμα 4.3)

**Σχήμα 4.3. Σχεσιακοί Αστέρες**



#### 4.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Ο πρώτος παράγοντας που καθορίζει το πλαίσιο για την παραγωγή καινοτομίας στο γραφείο είναι η εταιρική του ταυτότητα. Η ύπαρξη ουσιαστικά “DNA” καινοτομίας. Η καινοτομία δίνει λόγω ύπαρξης στο γραφείο, καθορίζει και έχει καθορίσει την μέχρι τώρα πορεία του στην αγορά και μέσω αυτής έχει καθιερωθεί σε ένα ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο πρώτος μηχανισμός μέσω του οποίου εκδηλώνεται η εταιρική ταυτότητα είναι η αναγκαιότητα του γραφείου να καινοτομήσει. Η καινοτομία αποτελεί ένα αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, καθώς είναι μία από τις σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Davis & Eisenhardt, 2011). Τα άτομα του γραφείου αντιλαμβάνονται αυτή την αναγκαιότητα προς την καινοτομία και γνωρίζουν ότι η καινοτομία είναι ένα μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια ιδιαίτερος ανταγωνιστική και απαιτητική αγορά.

*«Θα έλεγα ότι το κύριο χαρακτηριστικό του γραφείου είναι η προσήλωσή του στην παραγωγή λύσεων οι οποίες εκτός από άρτιες τεχνικά, παραμένουν μοναδικές και αισθητικά.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους ‘Δ’)

Η ανάγκη αυτή παραμένει ο βασικός άξονας της καθημερινής εργασίας των ατόμων του που το απαρτίζουν, τα οποία κατά πλειοψηφία βλέπουν την εργασία αυτή όχι σαν μια απλή και καθημερινή δουλειά ρουτίνας, αλλά σαν μια καταπληκτική ευκαιρία να δημιουργήσουν, να καινοτομήσουν και να καθιερωθούν στον χώρο του design, της αρχιτεκτονικής και στον ευρύτερο κλάδο των κατασκευών.

*«Η αυτή καθαυτή ενασχόληση με την αρχιτεκτονική είναι σαφώς κάτι παραπάνω από μια τυπική ασχολία, οπότε και κατ’ επέκταση θεωρώ ότι κάθε αρχιτεκτονικό γραφείο μπορεί να είναι μοναδικό ως προς τις ιδέες και την εφαρμογή τους. Επομένως θα έλεγα ότι το γραφείο που εργάζομαι είναι σαφώς κάτι παραπάνω από μια τυπική δουλειά.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους ‘Δ’)

*«Η αρχιτεκτονική είναι το μεγάλο μου πάθος. Πάντα ονειρευόμουν να εργαστώ σε ένα μεγάλο γραφείο με κύρος στην Ελλάδα και πιστεύω ότι με την παρούσα ενασχόλησή μου κατά κάποιο τρόπο εκπλήρωσα ένα μεγάλο μου όνειρο.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους ‘Η’)

«Το γραφείο είναι για μένα μια μεγάλη ευκαιρία να μάθω, να εξελιχθώ και να καθιερωθώ στον χώρο των κατασκευών.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

«Σαφώς και είναι κάτι παραπάνω από μία τυπική δουλειά. Το γραφείο σου δίνει κίνητρα για να εξελίξεις την δουλειά σου, να είσαι δημιουργική.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Η καινοτομία είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα του γραφείου. Από τον ορισμό της καινοτομίας είναι φανερό ότι καινοτομία δεν είναι απλώς μια πράξη. Είναι μια συγκροτημένη διαδικασία στην οποία πολλές δημιουργικές ενέργειες, από την έρευνα έως την εξυπηρέτηση του πελάτη, συνδυάζονται με έναν συγκριμένο και ολοκληρωμένο τρόπο για έναν κοινό στόχο. Αυτό υποστηρίζεται και στην πράξη στην καθημερινότητα του γραφείου από τις δομές και τις διαδικασίες που έχουν προκύψει και καθιερωθεί με τα χρόνια. Ακολουθούν κάποια χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των μελών του γραφείου σχετικά με τις διαδικασίες και τις δομές του γραφείου:

«Ναι όπως είναι φυσικό το γραφείο διαθέτει συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες πρέπει να τηρούνται ώστε να μην υπάρχουν κενά ευθύνης ανάμεσα στους συντελεστές του.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Ναι υπάρχουν αυστηρές διαδικασίες και το θεωρώ πως είναι πολύ σημαντικό. Τηρούνται από όλους μας και αυτό γιατί τις θεωρούμε πολύ χρήσιμες.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

Η επίτευξη καινοτομίας απαιτεί την ύπαρξη ενός κλίματος που συμβάλλει στην δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τον (Ahmed, 1998), το κλίμα γίνεται αντιληπτό από τα μέλη του οργανισμού διαμέσου των πρακτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων επιβράβευσης που αναπτύσσονται, και είναι ενδεικτικό του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού σε καθημερινή βάση.

«Ναι το γραφείο διαθέτει διαδικασίες όπως είναι φυσικό και προσπαθούμε να τις τηρούμε. Θα 'λεγα όμως ότι σε επίπεδο ομάδας μπορεί να προκύψει και κάποια διαδικασία που θα την αποφασίσει η ομάδα για ένα και μοναδικό project. Δεν αντικαθιστά δηλαδή τις βασικές διαδικασίες του γραφείου.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Το γραφείο έχει μια μοναδική κουλτούρα καινοτομίας και για αυτό το λόγο το κάνει ξεχωριστό...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

«Η καινοτομία πιστεύω είναι το επόμενο στάδιο από το να καταφέρεις να γίνεις δημιουργικός και σε αυτό υπάρχουν πολλοί παράγοντες που παίζουν ρόλο. Αρχικά να αγαπάς αυτό που κάνεις και να θέλεις να αφιερώσεις χρόνο σε αυτό, όπως είπα και προηγουμένως, το περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά και το κατά πόσο υπάρχει αυστηρότητα για την διαδικασία αλλά και για το αποτέλεσμα.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

«Ο «χώρος» που σου δίνεται στην εταιρία. Από την αρχή σου δείχνουν εμπιστοσύνη, δεν υπάρχουν προκαταλήψεις και στερεότυπα εδώ. Άμα υπάρχουν, θεωρώ ότι έχασες ένα μεγάλο κομμάτι δημιουργικότητας. Έχεις δεύτερες σκέψεις και αυτές είναι μεγάλο φρένο την δουλειά μας...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Υπάρχει η άποψη ότι όταν οι δομές και οι διαδικασίες είναι σαφείς και αυστηρές ευνοούν την παραγωγή καινοτομίας καθώς το άτομο έχει την ευκαιρία να ασχοληθεί με πραγματικά ζητήματα της δουλειάς του και όχι με καθημερινές μικρές λεπτομέρειες που το αποσπούν διαρκώς.

«Πιστεύω ότι κυρίως μέσα από αυστηρές δομές μπορεί να παραχθεί καινοτομία, καθώς είναι πιο εύκολο από μια μονάδα να καινοτομήσει όταν δεν έχει να ασχολείται ή να ανησυχεί για επουσιώδη ζητήματα.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Βέβαια και μπορεί να παραχθεί καινοτομία από αυστηρές δομές. Οι αυστηρές δομές είναι αναγκαίες για να μπορεί να τηρηθεί ένα πρόγραμμα, μια οργάνωση και βοηθάει στην καλύτερη διαχείριση του υλικού της ομάδας. Ο ηγέτης δημιουργεί και επισημαίνει τις δομές.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

«Μπορεί να παραχθεί καινοτομία από αυστηρές δομές, όταν οι αυστηρές δομές δεν επηρεάζουν το δημιουργικό κομμάτι του project. Πάντα βοηθούν οι αυστηρές δομές, γιατί σου υπενθυμίζουν τα όρια.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

«Ναι μπορεί να παραχθεί καινοτομία από αυστηρές δομές, αρκεί οι δομές αυτές να είναι αποτέλεσμα πολλών ζυμώσεων έτσι ώστε να είναι λειτουργικές και βοηθητικές.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

«Ναι μπορεί να παραχθεί καινοτομία από αυστηρές δομές, γιατί η καινοτομία δεν εξαρτάται μόνο από τις δομές αλλά και από άλλους παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση, οι αυστηρές δομές δεν πιστεύω ότι είναι αποτρεπτικές σχετικά με την παραγωγή καινοτομίας.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Ναι υπάρχουν κάποιες αυστηρές διαδικασίες που πρέπει να τηρούνται.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Η φήμη του γραφείου στην ελληνική αγορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της παραγωγής καινοτομικών λύσεων οι οποίες παραμένουν ταυτόχρονα και άρτιες τεχνικά.

«Υπάρχει σε κάθε νέο design η προσπάθεια να εξαχθεί κάτι μοναδικό το οποίο όμως να δίνει με το περιβάλλον αλλά και τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Θεωρώ πώς μπορεί, αν αγαπάς αυτό που κάνεις και αν είσαι άνθρωπος που μπορείς να δεις πιο κάτω. Που δεν εγκλωβίζεσαι από δομές αλλά αντιθέτως τις βρίσκεις βοηθητικές στο να παράξεις κάτι καινούριο.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

Οι λύσεις αυτές δεν είναι απλά και μόνο καινοτομικές και μοναδικές στο χαρτί, αλλά μπορούν να υλοποιηθούν και τεχνικά κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερος σημαντικό, καθώς αρκετά αρχιτεκτονικά γραφεία περιορίζονται σε λύσεις και προτάσεις οι οποίες αν και δείχνουν μοναδικές σε κάποια έκθεση ή εκδήλωση, παραμένουν ουσιαστικά μόνο σε αυτό το επίπεδο.

«Το συγκριτικό μας πλεονέκτημα είναι, όπως είπα και πριν, ότι συνδυάζουμε το στυλ, την δημιουργικότητα και την μοναδικότητα με την χρηστικότητα.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

Ο δεύτερος μηχανισμός μέσω του οποίου εκδηλώνεται η εταιρική ταυτότητα είναι η τάση του γραφείου για διαρκή εκδήλωση καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Henderson και Clark (1990), οι οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων και εκτελούνται από τα μέλη τους αυθόρμητα, χωρίς να απαιτείται κάθε φορά ανάλυση πριν από τη χρήση τους. Έτσι, η αρχιτεκτονική γνώση κωδικοποιείται σε αυτές τις διαδικασίες και γίνεται κατά κάποιον τρόπο αυτονόητη (Henderson & Clark, 1990).

«Πολλές εταιρίες μοιράζουν αρμοδιότητες στους εργαζόμενους και κάνουν μονάχα αυτό που θα τους δοθεί, δεν ενδιαφέρονται για την εξέλιξη, ο ρόλος τους είναι καθαρά διεκπεραιωτικός. Σε αυτή την εταιρία δεν υπάρχει αυτή η νοοτροπία γιατί ξέρουν ότι με αυτόν τον τρόπο δεν θα υπάρχει ούτε δημιουργικότητα ούτε καινοτομία.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

«Προσπαθώ να εξετάσω το project από πολλές πλευρές. Μου δίνεται η δυνατότητα να δουλέψω πάνω στο κάθε κομμάτι του έργου διεξοδικά και όσο γίνεται χωρίς όρια.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Όλα τα μέλη του γραφείου είναι ανοικτά απέναντι στην καινοτομία, αναγνωρίζουν ότι είναι η κινητήρια δύναμη της καθημερινότητάς τους και την επιδιώκουν σε κάθε έργο καθώς και σε κάθε φάση του έργου.

«...υπάρχουν και πελάτες που δεν γνωρίζουν επακριβώς τι θέλουν και περιμένουν από εμάς να δημιουργήσουμε.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Δεν είμαι σίγουρη πώς δουλεύουν οι άλλες εταιρείες του κλάδου, αλλά το μόνο σίγουρο είναι ότι το αποτέλεσμα της δουλειάς μας είναι πολύ διαφορετικό από το τι κυκλοφορεί εκεί έξω.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Εδώ η δημιουργικότητα και η συνεργασία ενώνονται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ο καθένας βλέπει τα πράγματα από την δική του οπτική γωνία και πάνω σε ένα project ο καθένας προσθέτει την δική του πινελιά. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι σαν ένα παζλ.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

«...τα μέλη του γραφείου βεβαίως είναι ευπρόσδεκτα πάντα να κάνουν τις προτάσεις τους αρκεί να είναι σωστά τεκμηριωμένες.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Πιστεύω ότι και η δημιουργικότητα και η καινοτομία προκύπτουν μετά από σκληρή δουλειά και αγάπη για το αντικείμενό σου...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

«Δεν θα μπορούσα να πω ότι είναι μια τυπική δουλειά. Σε αυτή την εταιρία η κάθε μέρα έχει και κάτι το διαφορετικό.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')



«Η διαφορετική οπτική είναι αυτή που θα σου καλλιεργήσει την ανάγκη για εξέλιξη. Όταν επικεντρώνεσαι σε ένα πράγμα τότε βλέπεις το δέντρο και χάνεις το δάσος.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Επιπλέον, τα άτομα του γραφείου θεωρούν ότι η καινοτομία συμβαδίζει ουσιαστικά με την αρχιτεκτονική ως επιστήμη και συνεπώς ως αρχιτέκτονες συμβαδίζουν ουσιαστικά με την ανάγκη της καινοτομίας και της παραγωγής νέων λύσεων καθώς έτσι αποκτάει νόημα και ολοκληρώνεται η επαγγελματική τους υπόσταση.

«Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι θεμέλιοι λίθοι της αρχιτεκτονικής. Θα μου φαινόταν αφύσικο να ασχοληθώ με την αρχιτεκτονική αν δεν με γοήτευαν αυτές οι δύο έννοιες. Στην σύγχρονη αγορά όμως πρέπει να μπορείς όχι μόνο να είσαι δημιουργικός και καινοτόμος αλλά να είσαι και χρηστικός, κάτι που πολλοί αρχιτέκτονες ξεχνούν...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Σαφώς η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του επαγγέλματος...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

«Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι βασικά στοιχεία για έναν άνθρωπο που αποφασίζει να γίνει αρχιτέκτονας. Από κει και πέρα για να είσαι δημιουργικός και καινοτόμος δεν αρκεί να το έχεις απλά μέσα σου, θέλει εργατικότητα, γνώση αλλά και ένα περιβάλλον που θα ευνοεί κάτι τέτοιο.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Για μένα αυτά τα δύο στοιχεία (δημιουργικότητα και καινοτομία) ήταν αυτά που με έκαναν όχι μόνο να επιλέξω το συγκεκριμένο επάγγελμα αλλά και την συγκεκριμένη εταιρία. (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Ο τρίτος μηχανισμός μέσω του οποίου εκδηλώνεται η εταιρική ταυτότητα είναι η πεποίθηση των ατόμων του γραφείου ότι η καινοτομία μπορεί να προσφέρει κοινωνικά οφέλη και στους ίδιους αλλά και στους πελάτες του.

«Στην σύγχρονη αγορά όμως πρέπει να μπορείς όχι μόνο να είσαι δημιουργικός και καινοτόμος αλλά να είσαι και χρηστικός...» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

Καταρχήν στους ίδιους τους αρχιτέκτονες, χτίζοντας έτσι το επαγγελματικό τους προφίλ, την προϋπηρεσία τους και την φήμη τους στην αγορά. Στην πλειοψηφία τους

τα μέλη του γραφείου θεωρούν ότι η ενασχόλησή τους με το γραφείο τους βοηθάει όχι μόνο επαγγελματικά αλλά και κοινωνικά καθώς αισθάνονται ότι είναι τυχεροί που έχουν επιλεγεί να εργάζονται σε ένα τέτοιο επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο πολλοί θα ήθελαν να βρίσκονται στην θέση τους.

*«Το γραφείο είναι για μένα μια μεγάλη ευκαιρία να μάθω, να εξελιχθώ και να καθιερωθώ στον χώρο των κατασκευών.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

*«...πάντα ονειρευόμουν να εργαστώ σε ένα μεγάλο γραφείο με κύρος στην Ελλάδα και πιστεύω ότι με την παρούσα ενασχόλησή μου κατά κάποιο τρόπο εκπλήρωσα ένα μεγάλο μου όνειρο.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

*«Για μένα αυτά τα δύο στοιχεία (δημιουργικότητα και καινοτομία) ήταν αυτά που με έκαναν όχι μόνο να επιλέξω το συγκεκριμένο επάγγελμα αλλά και την συγκεκριμένη εταιρία. Θεωρώ ότι μόνο αυτό μπορεί σε να σε πάει ένα βήμα παρακάτω στην ζωή σου γενικότερα, πόσο μάλλον στην δουλειά σου. Είναι σαν την κινητήριου δύναμη και βέβαια σημαντικό ρόλο παίζουν οι άνθρωποι γύρω σου και η ομάδα σου...»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

*«Οι υποψήφιοι συνεργάτες πρέπει να είναι άνθρωποι που ζητούν την εξέλιξη, το καινούργιο, την πρωτοπορία, όχι μόνο στην δουλειά τους αλλά και στην προσωπικότητα τους. Και βέβαια να πιστεύουν στην ομάδα και στην συνεργασία, γιατί μόνο τότε προχωράς μπροστά.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Η διαρκής καινοτομία προσφέρει στο γραφείο μεγάλη αναγνωρισιμότητα καθώς και ηγετική θέση στην εγχώρια αγορά ως προς το design. Η διαδικασία της καινοτομίας βελτιώνει τις ικανότητες της εταιρίας, κάνοντας την έτσι πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη στις πιέσεις της αγοράς, σε σχέση με μη καινοτόμες εταιρίες. Η τοποθέτησή της αυτή στην αγορά είναι γνωστή από τους συντελεστές του και χρησιμοποιείται όπως είναι φυσικό ως ένα δυνατό εργαλείο marketing.

*«Πιστεύω ότι το γεγονός ότι βρισκόμαστε τόσα χρόνια σταθεροί σε μια αγορά τόσο δύσκολη και απαιτητική κάτι σημαίνει για τα έργα μας. Σίγουρα αν όχι σε διαδικασίες και δομές, είμαστε πολύ διαφορετικοί ως προς το αποτέλεσμα που παράγουμε και αυτό θεωρώ είναι και το συγκριτικό μας πλεονέκτημα.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

Οι συντελεστές του γραφείου υπερηφανεύονται ότι το γραφείο έχει απρόσκοπτη παρουσία στην ελληνική αγορά από την ημέρα που δημιουργήθηκε και συμβαδίζει σε μόνιμη βάση με τις ανάγκες της αγοράς τόσο σχεδιαστικά όσο και κατασκευαστικά.

*«Ναι το γραφείο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς απόλυτα. Δεν μπορώ να θυμηθώ κάποιο Project που δεν ανταποκριθήκαμε 100%...»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

*«...όλα αυτά τα χρόνια το γραφείο συμβαδίζει με τις ανάγκες της αγοράς χωρίς να χάνει και την προσωπικότητά του.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

*«Πιστεύω πως το γραφείο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς χωρίς να χάνει το κύρος του και την ποιότητα του, ειδικά σε αυτή την εποχή που μπορεί να αντιμετωπίζουμε όλοι κάποιες δυσκολίες.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

*«Πιστεύω ότι αυτό είναι το κύριο χαρακτηριστικό του (ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς ) και γι αυτό είναι και γνωστό στην αγορά.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

*«Παρόλο τις δυσκολίες, το γραφείο ανταποκρίνεται με επάρκεια στις απαιτήσεις της εποχής χωρίς να χάνει την αξιοπιστία του στο χώρο.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

*«Πιστεύω ανταποκρίνεται απόλυτα και αυτός είναι και ο λόγος που δημιουργούμε σταθερούς και φανατικούς πελάτες.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

#### **4.2 ΥΠΑΡΞΗ ΣΧΕΣΙΑΚΩΝ ΑΣΤΕΡΩΝ**

Η καλή απόδοση μιας εταιρίας, δεν είναι αποκλειστικό αποτέλεσμα της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι χρήσιμη, αλλά όχι πάντα ικανή για την βέλτιστη απόδοση και εντέλει επιβίωση μιας εταιρίας. Η απόδοση της εταιρίας εξαρτάται από πολλούς σύνθετους παράγοντες. Στην παρούσα έρευνα αναδείχθηκε ένας δεύτερος παράγοντας που βοηθάει σημαντικά στην παραγωγή καινοτομίας του γραφείου και αυτός είναι η ύπαρξη των σχεσιακών αστερών. Σύμφωνα με τους Grigoriou και Rothaermel (2014), το άτομο που διαθέτει τον συνδυασμό της υπεροχής γνώσης αλλά και την ικανότητα να τελεί καλός συνεργάτης προσδίδει αξία στην εταιρεία / ομάδα που εργάζεται.

*«Είναι πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη τους. Οι σχεσιακοί αστέρες χαράσσουν τις γραμμές για να προχωρήσει η ομάδα.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

Σύμφωνα με τον (Nonaka, 1994), η γνώση είναι η βασική πρώτη ύλη της καινοτομίας. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι αστέρες της γνώσης έχουν την μοναδική ικανότητα να προσδώσουν στις εταιρείες τους ένα σαφές προτέρημα παραγωγής καινοτομίας κυρίως λόγω της δικής τους ικανότητας να γεννούν νέες ιδέες και γνώση. Τα άτομα του γραφείου δέχονται καθημερινά μεταφορά γνώσης από τους σχεσιακούς αστέρες, τόσο σε τεχνικά και τεχνολογικά ζητήματα που άπτονται της επιστήμης τους αλλά και σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές των έργων αλλά και του γραφείου. Εν προκειμένου, οι διασυνδέσεις, οι συσσωρευμένες εμπειρίες και γνώσεις των σχεσιακών ατέρων δρουν καταλυτικά στην διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας που παράγεται από τα άτομα του γραφείου.

*«Είναι σημαντικός, αναγκαίος και επιτακτικός. Είναι ο άνθρωπος που θα κρατήσει το τραίνο στις ράγες.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

Η διοικητική γνώση που μεταφέρεται από τους σχεσιακούς αστέρες αναφέρεται στις καλές πρακτικές και στην άρτια τεχνογνωσία, στοιχεία που διασφαλίζουν την παραγωγική αποδοτικότητα των λειτουργιών του γραφείου. Στα πλαίσια της οργανωσιακής καινοτομίας οι σχεσιακοί αστέρες συντελούν στην αύξηση της απόδοσης των μελών του γραφείου μέσω της βελτίωσης της ικανοποίησής τους στον εργασιακό χώρο (και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους).

*«Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, έχει πολύ σημαντικό ρόλο την ομάδα. Είναι αυτός που θα δώσει τους βασικούς άξονες, θα μοιράσει αρμοδιότητες αλλά και θα απαιτήσει να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα αλλά και η ποιότητα της δουλειάς. Θεωρώ ότι είναι σαν τον προπονητή, αυτός προπονεί την ομάδα. Έχει απαιτήσεις αλλά και μεγάλη ευθύνη.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

*«Σίγουρα ένας σχεσιακός αστέρας ευνοεί την συνεργασία εντός της ομάδας καθώς και την παραγωγικότητά της.»* (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Η ύπαρξη ενός σχεσιακού αστέρα είναι πολύ σημαντική. Αυτός είναι που βάζει τα όρια, καθοδηγεί αλλά και ρίχνει τους τόνους όποτε χρειαστεί.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

«Ο σχεσιακός αστέρας βοηθάει απόλυτα προς στην κατεύθυνση της παραγωγής καινούριων ιδεών.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

Βλέπουμε ότι οι σχεσιακοί αστέρες δεν περιορίζονται μόνο στο να μεταφέρουν γνώση, αλλά λόγω της πολύπλευρης προσωπικότητάς τους εμπνέουν και καθοδηγούν τα υπόλοιπα άτομα του γραφείου. Δεν προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για ίδιο όφελος, (Buit, 2004), αλλά αντιθέτως λειτουργούν με τρόπο τέτοιο ώστε να ευνοούν την συλλογική δημιουργικότητα διαμορφώνοντας ένα συνεργατικό περιβάλλον (Murray & O'Mahony, 2007).

«Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει κάποιος που σε εμπνέει και σε κάνει να θες να δουλέψεις και να προσφέρεις σε αυτόν. Θα 'λεγα ότι συνολικά η ύπαρξη ενός σχεσιακού αστέρα ανυψώνει το ηθικό της ομάδας.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«... σίγουρα εμπνέει καθώς υπάρχουν άτομα που δουλεύουν με απώτερο σκοπό την "ικανοποίηση" του. Να τον βγάλουν ασπροπρόσωπο που λένε.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

«Σίγουρα βοηθάει και εμπνέει, η παραγωγή καινούριων ιδεών μπορεί να προκύψει ακόμα από θέληση εντυπωσιασμού του σχεσιακού αστέρα.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

Ο σχεσιακός αστέρας κερδίζει τον σεβασμό της ομάδας σε τέτοιο βαθμό που η γνώμη του είναι καθοριστική σε κάποια σύγκρουση ή αντιδικία των εμπλεκομένων σε ένα project, ακόμα και στην κατανομή της εργασίας. Γίνεται κατανοητό ότι ένα τέτοιο άτομο διαθέτει ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας.

«Και στα δύο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο (κατανομή εργασίας και καταλογισμός ευθυνών), ιδιαίτερα στον καταλογισμό ευθυνών όπου και συνήθως δίνει τέλος στην σύγκρουση ή στην ασάφεια.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Δ')

«Και στα δύο ο ρόλος του είναι καταλυτικός (κατανομή εργασίας και καταλογισμός ευθυνών), βέβαια δεν θες να βρίσκεσαι στην περίπτωση όπου σου καταλογίζει ευθύνες.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος του σε αυτούς τους τομείς (κατανομή εργασίας και καταλογισμός ευθυνών). Ο σχεσιακός αστέρας είναι αυτός που θα μοιράσει τις αρμοδιότητες αλλά και αυτός που θα αποδώσει ευθύνες σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί το αποτέλεσμα.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

«Ο ρόλος του και στα 2 είναι καταλυτικός (κατανομή εργασίας και καταλογισμός ευθυνών), για αυτό πρέπει να είναι και ακριβοδίκαιος.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

Η τεχνολογική γνώση των σχεσιακών αστέρων στην περίπτωση του γραφείου, αναφέρεται στις εμπειρίες, στην σαφή αναγνώριση των επιμέρους στοιχείων του κάθε έργου και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή της συλλογικής γνώσης της επιχείρησης. Δεν έχουν μόνο την ικανότητα να παράγουν νέα γνώση και νέες ιδέες, αλλά έχουν και την ικανότητα να διαχέουν αυτή την γνώση καταλλήλως μέσα στην επιχείρηση, γι' αυτό και συνήθως συγκεντρώνουν κοντά τους τα δίκτυα των συνεργατών.

Στην ερώτηση περί αμφισβήτησης της επάρκειας γνώσης των σχεσιακών αστέρων του γραφείου, οι απαντήσεις των υπόλοιπων μελών του γραφείου είναι χαρακτηριστικές.

«Όχι, δεν έχει δοθεί κανένα δικαίωμα για κάτι τέτοιο.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Ζ')

«Δεν νομίζω ότι έχει προκύψει η ανάγκη μέχρι στιγμής και πιστεύω όχι τυχαία.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Η')

«Εγώ προσωπικά δεν το έχω επιχειρήσει. Δεν έχω συνειδητοποιήσει κάτι τέτοιο.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Θ')

«Δεν θα το 'λεγα ότι έχω δει κάτι τέτοιο. Μου φαίνεται λίγο απίθανο να συμβεί στο άμεσο μέλλον.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Κ')

«Σε καμία περίπτωση. Δεν μας έχει δοθεί δικαίωμα για αμφισβήτηση.» (απόσπασμα από την συνέντευξη του μέλους 'Λ')

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ένα πλαίσιο παραγωγής καινοτομίας το οποίο βασίζεται στην κουλτούρα και ταυτότητα του γραφείου καθώς και στην ύπαρξη των σχεσιακών αστέρων, δηλαδή αστέρων της γνώσης στο δυναμικό του.

Επαληθεύεται από την έρευνα ότι η έννοια της καινοτομίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την σύγχρονη επιχείρηση. Η καινοτομία ως έννοια και πρακτική είναι βαθιά ριζωμένη στην ταυτότητα της επιχείρησης και είναι ουσιαστικά ο λόγος ύπαρξης της. Αυτό εκδηλώνεται μέσα από τρεις μηχανισμούς: α) Η καινοτομία αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την εταιρεία. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα της καθώς και με την φήμη της στην αγορά που δραστηριοποιείται, β) Υπάρχει τάση για διαρκή εκδήλωση καινοτομίας. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι όλα τα μέλη της όχι μόνο είναι ανοιχτά απέναντι στην καινοτομία αλλά και την επιδιώκουν σε καθημερινή βάση και θεωρούν την καινοτομία αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής τους ταυτότητας και πρακτικής και γ) Η καινοτομία αναμένεται να προσφέρει κοινωνικά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους συνεργάτες του γραφείου (την προϋπηρεσία και την φήμη τους), όσο και για τους πελάτες. Επίσης κοινωνικά οφέλη προκύπτουν και για την ίδια την εταιρεία καθώς προσφέρει αναγνωρισιμότητα και φήμη για ηγεσία ως προς το σχεδιασμό και χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο μάρκετινγκ.

Η παραγωγή καινοτομίας στην εταιρεία επίσης βασίζεται στην μεταφορά γνώσης τόσο τεχνολογικής όσο και διοικητικής από τους σχεσιακούς αστέρες (αστέρες γνώσεις) στα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας. Επαληθεύεται λοιπόν ότι η γνώση είναι βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή καινοτομίας αλλά και ότι τα άτομα που συνδυάζουν την υπεροχή γνώσης με την ικανότητα καλής συνεργασίας προσδίδουν αξία στην εταιρεία που εργάζονται. Αποτελούν πράγματι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην προκειμένη περίπτωση, οι συσσωρευμένες εμπειρίες, οι κοινωνικές διασυνδέσεις και οι γνώσεις του σχεσιακού αστέρα χρησιμεύουν στην διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας που παράγεται από τα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας. Επαληθεύεται έτσι, ότι οι σχεσιακοί αστέρες δεν έχουν μόνο την ικανότητα να παράγουν νέα γνώση και νέες ιδέες, αλλά έχουν και την ικανότητα να διαχέουν αυτή την γνώση καταλλήλως μέσα στην εταιρεία. Η διοικητική

γνώση αναφέρεται στην τεχνογνωσία και τις πρακτικές που διασφαλίζουν την παραγωγική αποδοτικότητα των λειτουργιών. Η τεχνολογική γνώση αναφέρεται στις εμπειρίες, στην αναγνώριση των στοιχείων που απαρτίζουν το κάθε έργο και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και εντέλει στην εφαρμογή της συλλογικής γνώσης της εταιρείας.

### **5.1 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα, αποτελούν: α) η εξέταση των παραγόντων παραγωγής καινοτομίας του γραφείου σε περίπτωση αλλαγής της σύνθεσης της ομάδας του ή και αύξησης του μεγέθους της, β) η μελέτη των υπόλοιπων εταιρειών του κλάδου και γ) μελέτη σε εταιρείες στον γενικότερο τεχνολογικό κλάδο.

### **5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Οι περιορισμοί της έρευνας αναφέρονται: α) στην πιθανή επίδραση της παρουσίας του παρατηρητή στην συμπεριφορά των εξεταζομένων υποκειμένων, β) στο χρονικό διάστημα των 12 ημερών κατά το οποίο διεξήχθησαν οι παρατηρήσεις, το οποίο εάν ήταν μεγαλύτερο θα αύξανε την αξιοπιστία της παρατήρησης, γ) στην ύπαρξη ενός μόνο παρατηρητή, η οποία μειώνει την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της έρευνας και δ) στην έλλειψη πρότερης εμπειρίας και εκπαίδευσης του ερευνητή αναφορικά με την διεξαγωγή της παρατήρησης και των συνεντεύξεων.

### **5.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν προτάσεις για την δημιουργία πλαισίου παραγωγής καινοτομίας σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της δημιουργίας και του αρχιτεκτονικού design. Πρόταση θα μπορούσε να αποτελέσει η σύνδεση της καινοτομίας με την κουλτούρα και την ταυτότητα της εταιρείας ως μια αναγκαία συνθήκη για την ύπαρξη της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Αυτή η ταυτότητα θα μπορούσε να είναι και ένα βασικό εργαλείο marketing, το βασικότερο και κυρίαρχο γνώρισμα της εταιρείας και το διαρκές ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τον συνδυασμό κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού και σαφών και αυστηρών εργασιακών δομών και διαδικασιών. Σε σχέση με την κατάλληλη στελέχωση του γραφείου, χρειάζονται καταρχήν άτομα που θεωρούν την καινοτομία ως αναπόσπαστο κομμάτι της επαγγελματικής τους



πρακτικής και ταυτότητας, τα οποία δεν βλέπουν την εργασία τους σαν μια τυπική διαδικασία / ρουτίνα. Τα άτομα αυτά πρέπει να είναι ανοιχτά στην καινοτομία, να την επιδιώκουν και να μην την αποφεύγουν ή να την φοβούνται. Η έρευνα έδειξε ότι ο συνδυασμός αυτός με την ύπαρξη σχεσιακών αστέρων, δηλαδή αστέρων της γνώσης, λειτουργεί ευεργετικά στην παραγωγή καινοτομίας καθώς τέτοια άτομα μπορούν να κρατούν καθημερινές διαδικασίες και να συγκρατούν τις ομάδες εργασίας εντός αυτών των πλαισίων και διαδικασιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στις ομάδες αυτές να επικεντρωθούν στην ουσιαστική εργασία τους και να καινοτομήσουν χωρίς να αναλώνονται σε διαδικαστικά θέματα και θέματα ρουτίνας. Οι ηγέτες πρέπει να εμπιστεύονται και να δίνουν την δυνατότητα και τον χώρο στους σχεσιακούς αστέρες να μεταλαμπαδεύουν τεχνολογική και διοικητική γνώση στα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας καθώς αυτή η διαδικασία δημιουργεί εμπιστοσύνη, καλή ποιότητα συνεργασίας και κίνητρα στους εργαζομένους του γραφείου με αποτέλεσμα την ζητούμενη παραγωγή νέων ιδεών και καινοτομίας.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.**
**ΦΟΡΜΑ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ**

ΕΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Συνδιαλέγονται ισότιμα		
Συναποφασίζουν και λύνουν μαζί τα προβλήματα που προκύπτουν		
Συνεργάζονται στην προετοιμασία του προγραμματισμού έργου		
Παρέχουν και προσφέρουν εργασιακή υποστήριξη		
Το κάθε μέλος της ομάδας βασίζεται στον εαυτό του και αναζητεί πιθανές λύσεις από μόνο του στα προβλήματα που αντιμετωπίζει		
Τα μέλη της ομάδας είναι εργασιακά ανεξάρτητα		
Η ηγεσία σταδιακά επαναπροσδιορίζεται καθώς οι στόχοι επιτυγχάνονται		
Αναπτύσσεται συναδελφική και υποστηρικτική σχέση		
Ενδυνάμωση της δουλειάς των ομάδων έναντι των διευθυντικών στελεχών		

RELATIONAL STARS	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης		
Βοηθά και υποδεικνύει		
Συμβουλεύει και καθοδηγεί		
Αναγνωρίζει και επιβραβεύει		
Παρέχει επαγγελματική υποστήριξη		
Διαμορφώνει και κάνει ξεκάθαρη την επαγγελματική απόδοση		
Επεξηγεί και μοιράζεται στρατηγικές		
Διαμορφώνει ξεκάθαρη εικόνα για το νεοεισερχόμενο		
Προσφέρει επιλογές		
Διευκολύνει και επιδιώκει την ανεξαρτησία		
Παρέχει αναγνώριση		

ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Αποφυγή μέσω της αγνόησης		
Αποφυγή μέσω της καθυστέρησης / αναμονής		
Αντιμετώπιση με σκοπό την εξεύρεση λύσης		
Αντιμετώπιση με σκοπό τον καταλογισμό ευθυνών		
Αδιέξοδο (κανείς δεν νικά ούτε υποχωρεί)		
Ρωτάει ο ένας τον άλλον για να καταλάβει την δική του θέση		
Προσφέρει ο καθένας πληροφορίες για την δική του θέση		
Δουλεύει ο ένας με τον άλλο για να βρεθεί μια κοινή λύση		
Η συζήτηση χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια		
Μένουν κακά συναισθήματα μετά την σύγκρουση		
Ρίχνει φταίξιμο σε άλλους		
Παραδέχεται λάθος		
Ζητάει συγνώμη		
Το παίρνει προσωπικά		

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Είναι αποτελεσματικός		
Παράγει έργο		
Είναι στην ώρα του		
Είναι προσβάσιμος		
Αναλαμβάνει τις ευθύνες του		
Τηρεί τα deadlines		
Δεν είναι φυγόπονος		
Ξέρει να βάζει όρια		
Δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια		
Κρατάει προβλήματα της προσωπικής του ζωής εκτός δουλειάς		
Δεν μιλάει άσχημα για συναδέλφους		
Δουλεύει με συστηματικό τρόπο		
Συμμετέχει υποστηρικτικά σε δουλειές που δεν του έχουν ανατεθεί		

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΓΝΩΣΗΣ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Θεωρείται αυθεντία, δεν δέχεται άλλες απόψεις		
Ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της αγοράς - πελατών		
Τεκμηρώνει τεχνικά – επιστημονικά τις απόψεις του		
Εμπιστεύεται να αναθέσει εργασίες σε άλλους		
Επιδιώκει να λύνει προβλήματα		

ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Μοιράζονται συναισθήματα, νέες ιδέες, προβληματισμούς		
Συζητούν προσωπικά προβλήματα		
Έχουν αναπτύξει φιλικές σχέσεις		

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Δέχονται καινούρια μέλη		
Προσαρμόζονται εύκολα στις ανάγκες κάθε έργου		
Σέβονται άλλες απόψεις		
Συνεργάζονται στενά – απομονώνονται		
Δέχεται ο ένας γνώση και καινούρια πληροφορία από τον άλλο		
Κριτικάρει ανοιχτά ο ένας τον άλλο		
Ενθαρρύνεται η διαφοροποίηση από το συνηθισμένο		
Παίρνουν ρίσκα		
Παίρνουν ευθύνη σε περίπτωση λάθους		

ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Είναι διακριτοί οι ρόλοι του κάθε μέλους		
Υπάρχουν κενά ευθύνης		
Οργανώνονται οι δραστηριότητες		
Προβλήματα και λάθη λύνονται από κοινού		
Συζητούνται οι προτάσεις		
Κυριαρχεί κάποιο άτομο		
Αναγνωρίζεται η συνεισφορά		
Επαρκείς πληροφορίες μεταξύ μελών		
Εκφράζονται διαφωνίες		

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Προτάσεις για βελτίωση της παραγωγικότητας		
Μοιράζονται νέες ιδέες		
Εκφράζεται η δημιουργική υπεροχή		
Σκέπτονται νέες ιδέες συχνά		
Υλοποιούνται νέες ιδέες		

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ	CHECK	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Είναι ευγενικοί μεταξύ τους		
Σέβεται ο ένας τον άλλο		
Λεκτικές εκφράσεις ενθάρρυνσης		
Αποφεύγουν να σχολιάζουν ο ένας τον άλλον		
Συμβουλές και ψυχολογική υποστήριξη συναδέλφων		
Κάλυψη σε περίπτωση λάθους		
Κάλυψη σε περίπτωση μεγάλου φόρτου εργασίας		
Προσέγγιση σε προσωπικό επίπεδο		
Αναγνώριση συνεισφοράς		



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.**

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

#### **ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

1. Τι είναι για σας η ενασχόλησή σας με το γραφείο; Είναι μια τυπική δουλειά ή κάτι παραπάνω;
2. Ποια είναι η κουλτούρα του γραφείου, τα κύρια χαρακτηριστικά του, οι αξίες του;
3. Ποια είναι τα στοιχεία που ευνοούν ή κάνουν να αναδειχθεί αυτή η αξία;
4. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο του επαγγέλματος. Τι σημαίνει για σας; Πως την αντιλαμβάνεστε; Ποιοι είναι οι παράγοντες που την υποστηρίζουν;
5. Τι θα έπρεπε να έχουν οι μελλοντικοί συνεργάτες για να προσληφθούν στην ομάδα του γραφείου;
6. Θεωρείτε ότι είστε ως εταιρεία δημιουργική με έναν διαφορετικό τρόπο από αυτόν που κάνουν οι άλλες εταιρείες;

#### **ΕΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ**

7. Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στο γραφείο;
8. Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις και διαμορφώνει τις στρατηγικές και τις κατευθύνσεις των έργων;
9. Τα άτομα αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους ή αυτοί ποικίλουν ανάλογα με τα έργα;
10. Υπάρχει κάποιος που αναθέτει αυτούς του ρόλους ή γίνεται αυθόρμητα;
11. Πώς εφαρμόζετε τις γνώσεις και τις ικανότητές σας σε κάθε έργο;
12. Επικεντρώνεστε μόνο σε αυτό που ξέρετε να κάνετε ή το βλέπετε κάτω από διαφορετική οπτική και προσθέτετε κάποια νέα στοιχεία;

#### **ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

13. Δημιουργούνται συγκρούσεις την ώρα εργασίας και ποιος είναι ο κύριος λόγος;
14. Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ επίλυσης αυτών των συγκρούσεων;
15. Πώς επιδρούν συνήθως αυτές οι συγκρούσεις στην ψυχολογία της ομάδας και που οδηγούν ως προς την παραγωγικότητα;

## **RELATIONAL STARS**

16. Πώς επιδράει η ύπαρξη ενός RS στην ψυχολογία της ομάδας;
17. Βοηθάει, εμπνέει στην παραγωγή καινούριων ιδεών;
18. Ποιος είναι ο ρόλος του ως προς την κατανομή εργασίας και στον καταλογισμό ευθυνών;

## **ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΓΝΩΣΗΣ**

19. Το γραφείο διαθέτει συγκεκριμένες και αυστηρές διαδικασίες;
20. Σε γενικό βαθμό τηρούνται;
21. Είναι επαρκείς ή χρειάζονται βελτιώσεις;
22. Ανταποκρίνεται το γραφείο στις απαιτήσεις της αγοράς;
23. Αμφισβητείται η αξιοπιστία γνώσης των ανωτέρων;
24. Μπορεί να παραχθεί καινοτομία από αυστηρές δομές;

## 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, P. K., 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 30-43.
- Ahuja, G., 2000. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), pp. 425-455.
- Amabile, T. M., 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing what you Love and Loving what you Do. *California Management Review*, 40(1), pp. 39-58.
- Anderson, N. R. & West, M. A., 1998. Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 235-258.
- Arora, A. & Gambardella, A., 1990. Complementary and external linkages: The strategies of large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 361-379.
- Arrow, K., 1974. *The Limits of Organization*. New York: Notron.
- Auster, E. R., 1992. The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures and direct investment between U.S. and Japan. *Management Science*, 38, pp. 778- 792.
- Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J., 2010. Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), pp. 333-345.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bechky, B. A., 2006. Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17, pp. 3-21.
- Berg, S., Duncan, J. & Friedman, P., 1982. *Joint Ventures Strategies and Corporate Innovation*. Cambridge MA: Oelgeschlager, Gunn and Hain.
- Blake, R. & Mouton, J., 1981. Management by Grid: Principles or situationalism: which?. *Group & Organization Management*, 6(4), pp. 439-455.
- Boorman, S., 1975. A combinatorial optimization model for transmission of job information through contact networks. *Bell Journal of Economics*, 6, pp. 216-249.
- Boulding, K. E., 1963. *Conflict and Defense: A General Theory*. s.l.:Wiley on behalf of the Midwest Sociological Society.
- Burt, R. S., 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), p. 349-399.

- Chatzi, S. & Nikolaou, I., 2008. Exploring Team Climate for Innovation in Greece. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Christensen, C. M., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B., 1985. The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution. *Research Policy*, 14, pp. 235-251.
- Coleman, J. S., 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J., 1986. An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *J. Product Innovation Management*, 3(2), pp. 71-85.
- Corbin, J., 2007. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: SAGE Publications.
- Dabhilkar, M. & Bengtsson, L., 2004. Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), pp. 350-359.
- Daft, R. L. & Weick, K. E., 1984. Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, pp. 284-295.
- Davis, J. P. & Eisenhardt, K. M., 2011. Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, pp. 159-201.
- DeCusatis, C., 2008. Creating, Growing and Sustaining Efficient Innovation Teams. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), pp. 155-164.
- Dougherty, D., 1996. *Organizational Capacities for Sustained Product Innovation*, Montreal: Faculty of Management, McGill University.
- Doz, Y. L., 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 55-83.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K., 2000. Creating and managing a high performance knowledge - sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-368.
- Edmondson, A. C. & Bohmer, R. M., 2001. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 685-716.
- Freeman, C., 1982. *Innovation and Logice Cycles of Economic Development at the Industrial Sector*. Campinas, Internacional Seminar on Innovation and Development at the Industrial Sector.

- Freeman, C., 1991. Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy*, 20, pp. 499-514.
- Galbraith, J., 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Galunic, D. C. & Rodan, S., 1998. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1193- 1201.
- Geroski, P. A., 1990. Innovation, Technological Opportunity and Market Structure. *Oxford Economic Papers*, 42, pp. 586-602.
- Geroski, P. A., 1994. Market Structure, Corporate Performance and Innovative Activity. *Oxford: Clarendon Press*.
- Geroski, P. A. & Machin, S., 1992. Do Innovating Firms Outperform Non-innovators?. *Business Strategy Review*, Issue (Summer), pp. 79-90.
- Gibb, J. R., 1978. *Trust: A New View of Personal and Organizational Development*. Los Angeles: Guild of Tutors Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L., 1999. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: Aldine Transaction.
- Goetz, J. P. & Lecompte, M. D., 1984. *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Orlando: Academic Press.
- Granovetter, M., 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360- 1380.
- Grigoriou, K. & Rothaermel, F. T., 2014. Structural Microfoundations of Innovation: The Role of Relational Stars. *Journal of Management*, 40(2), p. 586–615.
- Griliches, Z., 1990. Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. *NBER Working Paper*.
- Groysberg, B., Lee, L. & Nanda, A., 2008. Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54, pp. 1213-1230.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I., 1997. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, pp. 716-749.
- Harrington, P., 2011. *What do we Mean by "Innovation," "Collaboration," or "Design"?*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.fastcodesign.com/1663265/what-do-we-mean-by-innovation-collaboration-or-design> [Πρόσβαση 2015].
- Hattori, R. A. & Lapidus, T., 2004. Collaboration, Trust and Innovative Change. *Journal of Change Management*, 4(2), pp. 97-104.

- Helfat, C. E., 1994. Evolutionary trajectories in petroleum firm R&D. *Management Science*, 40, pp. 1720-1747.
- Henderson, R. M. & Clark, K. B., 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9-30.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F., 2009. Team-level predictors of innovation at work: A meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 1128-1145.
- Katila, R., Rosenberg, J. & Eisenhardt, K. M., 2008. Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms, and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53, pp. 295-332.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P. & Xiao, Y., 2006. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 590-621.
- Krackhardt, D., 1992. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lacetera, N., Cockburn, I. M. & Henderson, R., 2004. Do firms change capabilities by hiring new people? A study of the adoption of science-based drug discovery. *Business strategy over the industry lifecycle: Advances in strategic management*. Boston: Elsevier, pp. 133-160.
- Leonard-Barton, D., 1984. Inter-personal communication patterns among Swedish and Boston-area entrepreneurs. *Research Policy*, 13, pp. 101-114.
- Linn, R. L., 1986. *Quantitative Methods in Research on Teaching*, New York: Wittrock, M. C. (ed). Hanbook of Research on Teaching.
- Loo, J., 2003. Information Transfer: New Age - New Ways. *Health Libraries Review*, 10(1), pp. 40-42.
- Lyles, M. A. & Mitroff, I. I., 1980. Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 102-119.
- March, J. G. & Simon, H. A., 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Marples, D. L., 1961. The Decisions of Engineering Design. *Transactions on Engineering Management*, pp. 55-71.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F., 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734.
- Miller, G. R., 2006. On Defining Communication: Another Stab. *Journal of Communication*, 16(2), p. 88–98.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S., 1996. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-91.
- Murray, F. & O'Mahony, S., 2007. Exploring the foundations of cumulative innovation: Implications for organization science. *Organization Science*, 18, pp. 1006-1021.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, pp. 14-37.
- OECD, 2002. *Frascati Manual Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. s.l.:OECD Publications.
- OECD, 2005. *Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD Publications.
- Podolny, J. M. & Stuart, T. E., 1995. A role-based ecology of technological change. *American Journal of Sociology*, 100, pp. 1224-1260.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. & Teach, R., 1993. Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp. 120-151.
- Reiter-Palmon, R. & Illies, J. J., 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 55-77.
- Rirchardson, G. B., 1972. The organization of industry. *Economic Journal*, 82, pp. 883-896.
- Rogers, E. M. & Kincaid, D. L., 1981. *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. New York: Free Press.
- Rosenkopf, L. & Nectar, A., 2001. Beyond-spanning, exploration and impact in the optical disc industry. *Strategic Management Journal*, Issue 22, pp. 287-306.
- Rothaermel, F. T. & Hess, A. M., 2007. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science*, 18, pp. 898-921.
- Sahal, D., 1986. Technological guideposts and innovation avenues. *Research Policy*, 14, pp. 61-82.
- Schermerhorn, J. R., James, H. G. & Osborn, R., 1982. *Managing Organizational Behavior*. s.l.:Wiley.

- 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. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 33-53.
- Teece, D. J., 1986. *Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Berkeley: School of Business Administration, University of California.
- Thomas, J. & Nelson, J., 1986. *Research methods in physical activity*. Champaign: Human Kinetics.
- Tushman, M. L. & Anderson, P., 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465.
- Uzzi, B., 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 36-67.
- West, M. A., 1990. The Social Psychology of Innovation in Groups. In: *Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. & Altink, M., 1996. Innovation at work: Individual, group, organizational and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 3-11.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M., 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), p. 513-530.
- Zucker, L. G., Darby, M. R. & Brewer, M., 1998. Intellectual human capital and the birth of US biotechnology enterprises. *American Economic Review*, 88, pp. 290-306.