

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ.Ν.Α. "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ".**

**ΦΑΡΑΝΤΑΚΗ Π. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ.Ν.Α. "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ".**

**ΦΑΡΑΝΤΑΚΗ Π. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ, Α.Μ.: ΔΥ/1247**

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια/ Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**Leadership and communication of the employees.**

**Case study: General Hospital of Athens "Georgios  
Genimmatas".**

**Farantaki P. Stavroula**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Management  
Piraeus, Greece, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**« Η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας συγχρηματοδοτήθηκε μέσω του Έργου «Υποτροφίες ΙΚΥ» από πόρους του ΕΠ «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) του ΕΣΠΑ, 2007-2013».**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## Ευχαριστίες

Για την πραγματοποίηση και την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας προσέφεραν πολλοί άνθρωποι τη βοήθειά τους, τους οποίους και θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη και τη βοήθεια που μου προσέφερε όλους αυτούς τους μήνες.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διεύθυνση του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών Γ. Γεννηματάς, που μου επέτρεψε να πραγματοποιήσω την έρευνά μου, καθώς επίσης και όλα τα άτομα που ενδιαφέρθηκαν και συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της έρευνας που διεξήχθη, αποσκοπώντας με αυτό τον τρόπο στη συλλογή δεδομένων της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κα Χατζηδήμα Σταματίνα, για τη βοήθεια και τις χρήσιμες συμβουλές της με σκοπό την καλύτερη παρουσίαση του θέματός μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ.Ν.Α. "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ".

**Σημαντικοί Όροι:** ηγεσία, επικοινωνία, ηγετικά στυλ, εργαζόμενοι, Οργανισμός

### Περίληψη

Η έννοια της ηγεσίας έχει συζητηθεί ενδελεχώς στην παγκοσμία βιβλιογραφία, μέσα από διάφορες προσεγγίσεις, αλλά όλες καταλήγουν στο ίδιο αρχικό συμπέρασμα πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ηγετών και διευθυντών. Η ηγεσία είναι η μορφή εξουσίας μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι οδηγούνται στην κατανόηση, αλλά και στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Ανάλογα με τα βασικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που διαθέτει ένας ηγέτης, έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένοι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς. Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στον Οργανισμό στην επιτυχία. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο σε ένα Οργανισμό διαδραματίζει η παρακίνηση των εργαζομένων με διάφορα μέσα, τόσο υλικά (πριμ, μόνους, μισθοί), όσο και ψυχολογικά (αναγνώριση, επιβράβευση), ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τους εργαζόμενους, καθώς και για ολόκληρο τον Οργανισμό.

Από την άλλη μεριά, εξεχουσα θέση σε έναν Οργανισμό κατέχει η ορθή εφαρμογή της διαδικασίας της επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι ανταλλαγή απόψεων και έκφραση και χαρακτηρίζει την καθημερινότητά μας. Ακόμα, είναι μια κοινωνική διαδικασία και την χαρακτηρίζει η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση. Σε έναν Οργανισμό, πρέπει να υφίσταται καλή επικοινωνία και συνεργασία, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού, όσο και μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται μία εκτενής ανάλυση των ζητημάτων που αναφέραμε και παραπάνω.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Leadership and communication of the employees.**

### **Case study: General Hospital of Athens "Georgios Genimatas".**

**Keywords:** leadership, communication, leadership styles, employees, Organism

#### **Abstract**

The concept of leadership has been discussed thoroughly in the world literature through various approaches, but they all lead to the same initial conclusion. There is no correlation between leaders and managers. Leadership is a form of power through which employees try to achieve their goals. Depending on the key features and the capabilities that a leader has, specific leading attitudes have been developed. The effective leadership may lead the Organism to success. The motivation of the employees is very important in an Organism through various means, both material (bonus, bonuses, wages) and psychological (recognition, rewards), in order to achieve the best possible result both for the employees and Organism.

On the other hand, very important for the Organism is the appropriate communication process. Communication is exchange of opinions and expression and characterizes our lives. Furthermore, it is a social process and describes the interdependence and interaction. In an Organism, there must be good communication and cooperation among the employees in order to ensure the proper function of the Organism and of course between the employees and the managers in order to achieve the objectives.

This study performs a thorough analysis of the issues mentioned above.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περιεχόμενα

|                        |    |
|------------------------|----|
| Περίληψη               | IX |
| Abstract               | XI |
| Κατάλογος Πινάκων      |    |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων |    |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ηγεσία στον Οργανισμό

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Εισαγωγή  | 1  |
| 1.2 Προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας                | 2  |
| 1.3 Θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη | 6  |
| 1.4 Η θεωρία των French και Raven                     | 7  |
| 1.5 Μελέτη του Πανεπιστημίου του Οχάιο                | 8  |
| 1.6 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ                  | 10 |
| 1.7 Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν         | 12 |
| 1.8 Το «διοικητικό πλέγμα» των Blake και Mouton       | 13 |
| 1.9 Οι καταστασιακές θεωρίες για την ηγεσία           | 16 |
| 1.9.1 Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt           | 16 |
| 1.9.2 Η θεωρία των Hersey και Blanchard               | 17 |
| 1.9.3 Η θεωρία διαδρομής-στόχου του House             | 18 |
| 1.10 Η μεταλλακτική/μετασχηματιστική ηγεσία           | 19 |
| 1.11 Το μοντέλο των Vroom και Yago (Yetton)           | 20 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



|   |    |
|---|----|
| 1.12 Η θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Chris Argyris                     | 21 |
| 1.13 Η θεωρία της ηγεσίας 3-D του Reddin  | 22 |
| 1.14 Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler  | 25 |
| 1.15 Η θεωρία X και Ψ   | 28 |
| 1.16 Η θεωρία του Likert  | 30 |
| 1.17 Η αυτο-ηγεία   | 31 |
| 1.18 Η ηγεσία της αλλαγής   | 32 |
| 1.19 Θεωρίες παρακίνησης  | 33 |
| 1.19.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow                                | 33 |
| 1.19.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg                                      | 34 |
| 1.19.3 Η θεωρία E.R.G. του C.D. Alderfer  | 35 |
| 1.19.4 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler                                    | 36 |
| 1.19.5 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων<br>αναγκών του McClelland | 37 |
| 1.19.6 Η θεωρία καθορισμού του στόχου   | 38 |
| 1.20 Λοιπές θεωρίες για την ηγεσία  | 38 |
| 1.21 Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence)                                  | 41 |
| 1.22 Ανακεφαλαίωση  | 45 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επικοινωνία εργαζομένων**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.1 Εισαγωγή</b>  | <b>47</b> |
| <b>2.2 Η έννοια της επικοινωνίας</b>   | <b>48</b> |
| <b>2.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>2.4 Οι ομάδες</b>   | <b>55</b> |
| <b>2.5 Μορφές επικοινωνίας</b>   | <b>57</b> |
| <b>2.6 Μοντέλα Αντίληψης και Επικοινωνίας</b>                                  | <b>61</b> |
| <b>2.6.1 Συναλλακτική Ανάλυση του Eric Berne</b>                               | <b>62</b> |
| <b>2.6.2 Παράθυρο Johari</b>   | <b>64</b> |
| <b>2.6.3 Μοντέλο Laswel</b>  | <b>65</b> |
| <b>2.6.4 Μοντέλο Shannon και Weaver</b>  | <b>66</b> |
| <b>2.6.5 Το κυκλικό μοντέλο των Osgood και Schramm</b>                         | <b>67</b> |
| <b>2.7 Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγετών</b>                           | <b>67</b> |
| <b>2.8 Εμπόδια και αποτυχία της Επικοινωνίας και τρόποι αντιμετώπισής τους</b> | <b>70</b> |
| <b>2.9 Ανακεφαλαίωση</b>   | <b>78</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης: Γ.Ν.Α. "Τ. Γεννηματάς"**

|   |            |
|---|------------|
| <b>3.1 Εισαγωγή</b>                           | <b>79</b>  |
| <b>3.2 Στόχος της έρευνας και μεθοδολογία</b> | <b>80</b>  |
| <b>3.3 Μέθοδος μελέτης</b>                    | <b>81</b>  |
| <b>3.4 Αποτελέσματα της έρευνας</b>           | <b>83</b>  |
| <b>3.5 Συμπεράσματα της έρευνας</b>           | <b>109</b> |
| <b>3.6 Ανακεφαλαίωση</b>                      | <b>111</b> |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>    | <b>113</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> | <b>115</b> |

### **Κατάλογος πινάκων**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Κατηγορίες της καταλληλότητας, οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μία κατάσταση στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler  | 26 |
| 1.2 Το μοντέλο του Fiedler, που προτείνει το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες μεταβλητές της κατάστασης | 27 |
| 1.3 Πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert  | 31 |
| 2.1 Οι φάσεις διαδικασίας της επικοινωνίας  | 53 |
| 2.2 Το μοντέλο επικοινωνίας του Laswel  | 66 |
| 2.3 Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και Weaver  | 66 |
| 2.4 Το κυκλικό μοντέλο των Osgood και Schramm   | 67 |
| 2.5 Εμπόδια στην επικοινωνία και τρόπος αντιμετώπισής τους  | 73 |
| 3.1 Ποιό είναι το φύλο σας;   | 83 |
| 3.2 Ποιά είναι η ηλικία σας;  | 84 |
| 3.3 Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;  | 85 |
| 3.4 Ποιό είναι το επίπεδο εκπαίδευσή σας;   | 86 |
| 3.5 Σε ποιό προσωπικό ανήκετε;  | 87 |
| 3.6 Ποιός είναι ο ημερήσιος χρόνος εργασίας στον Οργανισμό;   | 88 |
| 3.7 Η επικοινωνία φαίνεται καλή σε αυτόν τον Οργανισμό  | 89 |
| 3.8 Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων  | 90 |
| 3.9 Οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται ελκυστικές  | 91 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

|  |     |
|--|-----|
| 3.10 Τα καθήκοντα είναι σαφή και ξεκάθαρα  | 92  |
| 3.11 Όταν κάποιος κάνει καλά τη δουλειά του, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε  | 93  |
| 3.12 Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως από τη Διοίκηση  | 94  |
| 3.13 Συμπαθείτε τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύετε μαζί  | 95  |
| 3.14 Οι προσπάθειες για ορθή εκτέλεση του έργου επηρεάζεται έντονα από τη γραφειοκρατία  | 96  |
| 3.15 Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών από τα άτομα  | 97  |
| 3.16 Η εργασία σας δεν έχει νόημα  | 98  |
| 3.17 Υφίσταται συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτατης Διοίκησης  | 99  |
| 3.18 Ο/Η προϊστάμενος σας είναι άδικος μαζί σας  | 100 |
| 3.19 Τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν κλίμα ενθουσιασμού στον Οργανισμό  | 101 |
| 3.20 Τα ανώτερα στελέχη θέτουν ερωτήσεις που αναγκάζουν τους υφισταμένους να σκέφτονται τα υπάρχοντα προβλήματα με νέους τρόπους | 102 |
| 3.21 Περνάτε ευχάριστα με τους συνεργάτες σας  | 103 |
| 3.22 Η επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι επαρκής και εποικοδομητική  | 104 |
| 3.23 Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν μόνα τους όλες τις σημαντικές αποφάσεις  | 105 |
| 3.24 Ο/Η προϊστάμενος σας, από άποψη εκτέλεσης έργου και επικοινωνίας με τους υφισταμένους, είναι αποτελεσματικός                | 106 |
| 3.25 Η άσκηση management στον Οργανισμό σας είναι καλή   | 107 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



3.26 Το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Οργανισμό σας θα μπορούσε να

χαρακτηριστεί ως δημοκρατικό

108

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Κατάλογος σχημάτων**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Αλληλεπίδραση ενεργοποιούς δομής και ενδιαφέροντος | 9  |
| 1.2 Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton             | 14 |
| 1.3 Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin                  | 23 |
| 1.4 Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων            | 24 |
| 1.5 Η πυραμίδα αναγκών του Maslow                      | 34 |
| 2.1 Τα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας           | 52 |
| 2.2 Το παράθυρο Johari                                 | 64 |

## **Κατάλογος διαγραμμάτων**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά φύλο   | 83 |
| 3.2 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά ηλικία                                       | 84 |
| 3.3 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά οικογενειακή κατάσταση                       | 85 |
| 3.4 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά επίπεδο εκπαίδευσης                          | 86 |
| 3.5 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά επαγγελματική θέση                           | 87 |
| 3.6 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά ημερήσιο χρόνο εργασίας στον<br>Οργανισμό    | 88 |
| 3.7 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την επικοινωνία στον<br>Οργανισμό    | 89 |
| 3.8 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τη συνεργασία                        | 90 |
| 3.9 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας                | 91 |
| 3.10 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τον καθορισμό των<br>καθηκόντων τους | 92 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

|  |     |
|--|-----|
| 3.11 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρουν                           | 93  |
| 3.12 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τη γνώμη τους για την ανάθεση των εργασιών                             | 94  |
| 3.13 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τα συναισθήματά τους έναντι των συναδέλφων τους                       | 95  |
| 3.14 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την άποψή τους για το ρόλο της γραφειοκρατίας                         | 96  |
| 3.15 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων                                   | 97  |
| 3.16 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους                               | 98  |
| 3.17 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας τους με την ανώτατη Διοίκηση                    | 99  |
| 3.18 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το πόσο άδικος είναι ο προϊστάμενος μαζί τους                          | 100 |
| 3.19 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το κλίμα που δημιουργούν τα ανώτερα στελέχη στον Οργανισμό             | 101 |
| 3.20 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με την ώθηση των υφισταμένων από τα ανώτερα στελέχη για καινοτόμες λύσεις | 102 |
| 3.21 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο ευχαρίστησης από τη συνεργασία με συναδέλφους               | 103 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

|  |     |
|--|-----|
| 3.22 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την επικοινωνία με συναδέλφους                                    | 104 |
| 3.23 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων από τους ανωτέρους                              | 105 |
| 3.24 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου                           | 106 |
| 3.25 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο άσκησης μάνατζμεντ στον Οργανισμό                      | 107 |
| 3.26 Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το αν το ασκούμενο στυλ ηγεσίας στον Οργανισμό, είναι δημοκρατικό | 108 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

### 1.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων σε έναν οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Το θέμα της ηγεσίας είναι πάντοτε επίκαιρο, αφού η επίτευξη της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στην εργασία αποτελούν κύριο μέλημα του ηγέτη. Ιστορικά, πάντα υπήρχε ένας άνθρωπος που λειτουργούσε ως ηγέτης και με την παρουσία του καθόριζε τη θετική ή την αρνητική πορεία των γεγονότων. Είναι πρόδηλο ότι οι ηγέτες είναι άτομα που συγκεντρώνουν σπάνια χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους. Βέβαια, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάσουν θετικά τους υφισταμένους ενός ηγέτη και έτσι να επιθυμήσουν να τον ακολουθήσουν, αλλά μπορεί και να τον οδηγήσουν στην απόκτηση αντιπάλων.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ασχοληθούμε με τις προσεγγίσεις-θεωρίες της ηγεσίας, καθώς και με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη. Έτσι λοιπόν διαμορφώνονται συγκεκριμένοι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς, ανάλογα με το στυλ που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης. Σε συνδυασμό με τα μέσα επίτευξης, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, πρέπει να επιδιώκει τη διαρκή και αποτελεσματική άσκηση της εξουσίας.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί πραγματοποιείται μια εκτενής αναφορά στους όρους της ηγεσίας και στη συνέχεια παρουσιάζεται μια σειρά θεωριών που ασχολούνται με τα μοντέλα της ηγεσίας, καθώς και οι πιο σημαντικές και περισσότερο εφαρμόσιμες από οργανισμούς θεωρίες παρακίνησης-υποκίνησης των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι ιδανικό, αναλόγως με τις συνθήκες που επικρατούν και με το χρονικό διάστημα που αυτό θα εφαρμοστεί.

## 1.2 Προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας

“Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι, πρώτον μεν ότι ανθρώπων άρχει, δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει και τρίτον ότι ουκ άρχει.”

Αγάθων

Δηλαδή σύμφωνα με το παραπάνω ρητό “τρία πράγματα πρέπει να θυμάται κανείς όταν βρίσκεται στην εξουσία: ότι κυβερνάει ανθρώπους, ότι πρέπει να διαχειρίζεται την εξουσία σύμφωνα με το νόμο και ότι δεν θα κυβερνάει αιώνια”<sup>1</sup>.

Η λέξη ηγεσία είναι παράγωγο του ρήματος ηγέομαι-ηγούμαι, που σημαίνει “είμαι αρχηγός” και προπορεύομαι άλλων, οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέλησή τους. Βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η αποδοχή. Έτσι, οι οπαδοί αποδέχονται τον ηγέτη, γιατί πιστεύουν στις ικανότητές του. Τον ακολουθούν, επειδή διαφέρει από τους άλλους εργαζόμενους και τον θεωρούν άξιο για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Για να θεωρηθεί ένα άτομο καλός ηγέτης πρέπει να επηρεάζει με θετικό τρόπο τους ανθρώπους, έτσι ώστε μέσα από την πλήρη και ορθολογική χρήση των πόρων να πραγματοποιείται η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων. Έτσι, η ηγεσία είναι μία σχέση υπακοής, η οποία συνδέει άρρηκτα τον ηγέτη με τους οπαδούς του, δίνοντας έτσι μία συλλογική κατεύθυνση μέσα από τη συμμετοχή των άλλων (Φλώρου Χ., 1993).

Είναι ευρέως γνωστό πως ο ηγέτης αποτελεί μια από τις βασικότερες πηγές ενός Οργανισμού, όσον αφορά την έκφραση των συναισθημάτων. Ο ηγέτης μπορεί να κατευθύνει μια ολόκληρη ομάδα μόνο με τον ενθουσιασμό του. Οι άνθρωποι γενικά, έχουν την τάση να μιμούνται τους ηγέτες, οπότε και οι δεύτεροι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στις κινήσεις τους. Ο αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς αποθαρρύνει τα άτομα στην ορθή άσκηση της εργασίας τους. Αντιθέτως, οι εξαιρετικά πετυχημένοι ηγέτες διαθέτουν υψηλό βαθμό θετικής ενέργειας, ο οποίος διαχέεται σε ολόκληρο τον Οργανισμό. Έτσι, με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας τα στελέχη ενός Οργανισμού προσπαθούν να κατευθύνουν τα άτομα προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Επιπροσθέτως, οι καλοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τους υφισταμένους. Συζητούν μαζί τους ακόμα και για προσωπικά θέματα και περιμένουν να ακούσουν τις απόψεις τους για διάφορα ζητήματα που τους απασχολούν. Όμως, δεν θα πρέπει

<sup>1</sup> <http://www.sansimera.gr/quotes/authors/321#ixzz35MWaEjzr>

να λησμονούμε πως η ηγεσία απαιτεί τη λήψη επίπονων αποφάσεων. Ο ηγέτης θα πρέπει να θυμίζει τις υποχρεώσεις στους υφισταμένους του, να τους λέει τι να κάνουν. Ο τρόπος με τον οποίο θα διατυπώνονται αυτές οι κατευθύνσεις ή οι εντολές θα πρέπει να είναι ευγενικός και προσιτός προς τους υφισταμένους, ώστε να αισθάνονται πως οι ίδιοι είναι ικανοί και παράλληλα, απαραίτητοι για τον Οργανισμό, χωρίς εντάσεις και αυταρχισμό (Goleman D., 1999).

Οι ορισμοί, φυσικά, που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ηγεσίας είναι πολλοί. Οι συχνότερα αναφερόμενοι ορισμοί στη βιβλιογραφία για την ηγεσία στους οργανισμούς είναι:

«Το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα, η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια» (Drucker, 1954)<sup>2</sup>.

«Μία πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τη χαρακτηριστική ικανότητα και τις αξίες ενός Οργανισμού, να διαρθρώσει και να καταστήσει παραδειγματικές αυτήν την ικανότητα και τις αξίες, να εμπνεύσει, ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται, να πιστεύουν και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο» (Mukhi et al., 1988)<sup>3</sup>.

Κατά τον Paul James (1998), «ο ηγέτης προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο άνετα, προκειμένου να αυξηθούν οι επιδόσεις και να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι της ομάδας»<sup>4</sup>.

Κατά τον Terry, ηγεσία είναι «η ενέργεια που κάνει ένα άτομο να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του Οργανισμού»<sup>5</sup>.

Οι Hershey και Blanchard τονίζουν πως η ηγεσία είναι «η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτή»<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Paul, J. (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

<sup>3</sup> Paul, J. (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

<sup>4</sup> Paul, J. (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

<sup>5</sup> Ζαβλάνος, Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

<sup>6</sup> Ζαβλάνος, Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Ο Stogdill αναφέρει πως η ηγεσία είναι ``η διαδικασία του να επηρεάσει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων``<sup>7</sup>.

Σύμφωνα με τον Carowski G. (1994)<sup>8</sup>, ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, δημιουργικός, ευέλικτος, καινοτόμος, θαρραλέος, επινοητικός, να είναι φορέας της αλλαγής και να διαθέτει προσωπική δύναμη. Από την άλλη μεριά, ο μάνατζερ πρέπει να είναι ορθολογιστής, επίμονος, να λύνει τα προβλήματα, να είναι αναλυτικός, συγκροτημένος, γνωστικός, ισορροπιστής και να διαθέτει δύναμη θέσης<sup>9</sup>.

Επιπροσθέτως, οι David Krech και Richard Crutchfeld, συνέταξαν έναν ειδικό κατάλογο με τις λειτουργίες που θα πρέπει να εκτελεί ένας ηγέτης. Έτσι, πρέπει να προγραμματίζει, να εκτελεί, να επιβάλλει την πειθαρχία, να είναι υπεύθυνος για την επιβολή τιμωριών, αλλά και ανταμοιβών και να είναι αντιπρόσωπος της ομάδας προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης<sup>10</sup>.

Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, σύμφωνα με τον Μπουραντά Δημήτρη (2005), παρουσιάζεται με την ακόλουθη εξίσωση:

Ηγεσία στην πράξη = (διάθεση για άσκηση ηγεσίας) x (ικανότητα για άσκηση ηγεσίας) x (ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας)

Αξίζει να σημειωθεί πως υφίσταται μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηγεσία και στη διοίκηση. Η ηγεσία αφορά τις καινοτομίες και τις προσπάθειες που γίνονται για την βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας του Οργανισμού. Αντιθέτως, η διοίκηση αφορά τη διατήρηση και την υποστήριξη των λειτουργιών και των εργασιών του Οργανισμού. Έχει το ρόλο δηλαδή της εφαρμογής.

Ένα ακόμα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ότι γεννιέται, δε γίνεται. Αυτό σημαίνει, ότι ο ηγέτης είναι ένας άνθρωπος σαν όλους τους άλλους, διαθέτει έμφυτα χαρίσματα και πάρα πολλές ικανότητες και μπορεί άνετα να εξαιρεθεί από τους υπόλοιπους. Πολλοί ερευνητές έχουν αρχίσει να εστιάζουν στη θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία περιλαμβάνει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας, την

<sup>7</sup> Ζαβλάνος, Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

<sup>8</sup> Carowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leaders of tomorrow?. Management Review, 12.

<sup>9</sup> Daft, L. R. (2006), The New Era of Management, International Edition, Thomson South- Western, U.K., 754.

<sup>10</sup> Krech, D. and Crutchfeld, R.S. (1952), Théorie et problèmes de psychologie sociale, 2, PUF, Paris.

ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον και την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη φύση της ίδιας εργασίας και τέλος το είδος της επιχείρησης ή οργανισμού (Πετρίδου Ε., 1998).

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, είναι η αποτελεσματική άσκηση εξουσίας. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δύναται να επηρεάζεται από τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, από τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του έργου, από τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά ομοιοβάθμων, από τη δομή, το είδος και τις διαδικασίες του Οργανισμού, από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, από την κουλτούρα και τις πολιτικές του Οργανισμού, από την προσωπικότητα και το σύστημα αξιών του ηγέτη, από την τυπική θέση στη διοικητική πυραμίδα και τη δύναμη που κατέχει ο ηγέτης.

Οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματα της ομάδας τους, ώστε να δημιουργούν αρμονία και να εκπέμπουν τα μηνύματα χωρίς να προκαλούν αναστάτωση. Ο ηγέτης πρέπει να συντονίζει τους υφισταμένους του, ώστε να μην παρεκκλίνουν από τους δοθέντες στόχους. Όταν τα άτομα καθοδηγούνται από έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη, τότε αυξάνεται το αίσθημα της υπευθυνότητας και της δημιουργικότητας που αυτά υποδεικνύουν. Αντιθέτως, αν ο ηγέτης δεν υποδεικνύει αρμονία και συντονισμό, τότε και οι υφιστάμενοί του θα προσπαθήσουν να κάνουν καλά τη δουλειά τους, χωρίς όμως να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Για την ύπαρξη εργασιακής αρμονίας σημαντικό είναι το γέλιο, ενώ ο θυμός, ο φόβος και η απάθεια σηματοδοτούν το αντίθετο. Σύμφωνα με έρευνα της *British Medical Journal*, με δείγμα περίπου χίλιους Αμερικανούς εργαζόμενους, ποσοστό της τάξης του 42% ανέφερε περιστατικά με φωνές και άλλες μορφές λεκτικής κακοποίησης στον εργασιακό χώρο, ενώ σχεδόν οι 30 στους 100 παραδέχθηκαν πως έχουν φωνάζει σε συναδέλφους τους<sup>11</sup>. Αναφορικά με την παραπάνω έρευνα, μπορούμε να αναλογιστούμε πως το κόστος είναι πολύ μεγάλο,

---

<sup>11</sup> Rosengren, A. et al. (1983). Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933, *British Medical Journal* 207, 17, 1102-1106.

αφού μπορεί να μην εκδηλώνοντας κάποιος τα παράπονά του μετά να καθαρίζεται η ατμόσφαιρα και να επέρχεται η αρμονία, αλλά επειδή το άτομο παραπονιέται με θυμό, η κατάσταση που δημιουργείται είναι δυσάρεστη για τους υπόλοιπους. Κατά συνέπεια, η δυσαρμονία εξαντλεί τους ανθρώπους ή τους οδηγεί ακόμα και σε παραίτηση. Αξίζει να σημειωθεί, πως πολλές φορές οι εργαζόμενοι μεταφέρουν αυτό το δυσμενές περιβάλλον και στο σπίτι τους, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν τη δυσάρεστη κατάσταση που βίωσαν στο χώρο εργασίας τους για ακόμη περισσότερο χρόνο<sup>12</sup>(Goleman D., Boyatzis R. and McKee A., 2002).

Για την πλήρη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας θα πρέπει να απαντήσουμε σε τέσσερα θεμελιώδη ερωτήματα:

- 1) Τί στόχους πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, ώστε η ηγεσία να έχει λόγο ύπαρξης;
- 2) Τί πρέπει να κάνει ο ηγέτης και πώς, ούτως ώστε να επιτυγχάνει αποτελεσματικά αυτά που πρέπει;
- 3) Τί χαρακτηριστικά και ικανότητες πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, ώστε να μπορεί να έχει μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και να επιτυγχάνει τους δοθέντες στόχους;
- 4) Πώς αναπτύσσονται οι ηγετικές ικανότητες, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και η ηγεσία στην πράξη; (Μπουραντάς Δ., 2005).

Απαντώντας σε αυτά τα ερωτήματα, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και πως αυτός και μέσω ποιων διαδικασιών, θα επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα για τον Οργανισμό.

### **1.3 Θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη**

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι ψυχολόγοι του Στρατού Ξηράς των Η.Π.Α. μελέτησαν την επιλογή του ατόμου, που είναι καταλληλότερο να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων (Bass, 1981). Κάθε άτομο διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που μπορούν να τον διακρίνουν ως ηγέτη. Έτσι, ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες και είναι: τα σωματικά χαρακτηριστικά και το κοινωνικό υπόβαθρο, τα χαρακτηριστικά ευφυΐας, τα χαρακτηριστικά

---

<sup>12</sup> Friedman, H. and Riggio, R. (1981). Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion, *Journal of Nonverbal Behavior*, **6**, 32-58.

προσωπικότητας και αυτά που έχουν σχέση με καθήκοντα και τέλος τα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα αυτή διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα και είχε ως στόχο να διακρίνει τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες, λαμβάνοντας υπόψη πως τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη είναι έμφυτα, δηλαδή ότι «ηγέτης γεννιέται κάποιος, δεν γίνεται». Ένα μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι πως τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση, μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στον Οργανισμό (Paul J.,1998).

Μετά την αποτυχία των θεωριών, που είναι σχετικές με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και κατά συνέπεια την αποτυχία ερμηνείας των διαφορών ανάμεσα στους ηγέτες και στους μη ηγέτες, οι ερευνητές προχώρησαν στην ανάπτυξη της συμπεριφορικής θεωρίας για την ηγεσία. Συμπερασματικά, η θεωρία αυτή βασίζεται στην παραδοχή πως η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται και έτσι οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν πως να γίνουν ηγέτες και συνεπώς δεν πρόκειται να υπάρξει έλλειψη ηγετών.

#### **1.4 Η θεωρία των French και Raven**

Το 1959, οι French και Raven διατύπωσαν τη θεωρία, σύμφωνα με την οποία υφίστανται έξι μορφές εξουσίας: η νόμιμη, της ανταμοιβής, του καταναγκασμού, της εξουσίας του ειδικού, της πληροφορίας και της προσωπικότητας. Πιο αναλυτικά, η νόμιμη αποτυπώνει τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης έχει το δικαίωμα ή την εξουσία να αναθέτει στους υφισταμένους καθήκοντα και να αναμένουν από εκείνους να τα εκτελέσουν. Οι εργαζόμενοι θα συμμορφώνονται με σχετικές νόμιμες διαταγές και η συμβολή τους στην άσκηση αυτής της μορφής δύναμης είναι καθοριστική. Η νόμιμη δύναμη μπορεί να υπάρχει και εκτός ιεραρχίας του Οργανισμού, όταν το δικαίωμα επιρροής διαμορφώνεται από τις αξίες και την κουλτούρα. Η εξουσία της ανταμοιβής, από την οποία απορρέει η επιβραβευτική δύναμη, αφορά το δικαίωμα του ηγέτη να ανταμείβει και να επηρεάζει τους άλλους, επειδή είναι εκείνος που ελέγχει τις αμοιβές, πχ. οικονομικές αμοιβές, οπότε και οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τις εντολές του. Στη συνέχεια, αναφέρεται η εξουσία του καταναγκασμού, από την οποία απορρέει η δύναμη των κυρώσεων και κατά την οποία ο ηγέτης μπορεί να ελέγχει και να επιβάλλει κυρώσεις, πχ. αν δεν έχουν τηρηθεί οι προσυμφωνημένες προθεσμίες. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με

τις εντολές του για να αποφύγουν τις κυρώσεις, οι οποίες μπορεί να είναι: η δημόσια ταπείνωση, η γραπτή επίπληξη, η απόλυση, η στέρηση του μισθού ή η μη συμμετοχή ενός εργαζόμενου σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Έπειτα, η δύναμη της ειδίκευσης (εξουσία του ειδικού) έχει ως βάση της την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει ο ηγέτης, οι οποίες θεωρούνται αρκετά πολύτιμες για τον Οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του ηγέτη, αφού πιστεύουν σε εκείνον, αλλά και επειδή μπορούν να αντλήσουν γνώσεις και να μάθουν από αυτόν. Η εμπειρία αφορά ως επί το πλείστον τεχνικές δεξιότητες, αλλά εξίσου σημαντικές είναι και οι επικοινωνιακές δεξιότητες. Επιπλέον, είναι η εξουσία της πληροφορίας, με βάση την οποία, όποιος την κατέχει μπορεί να ελέγξει κάθε είδους πληροφορία. Συνήθως οι ηγέτες διαθέτουν μεγαλύτερη εξουσία πληροφορίας, επειδή διαθέτουν μεγαλύτερη πρόσβαση και το δικαίωμα επεξεργασίας πληροφοριών, λόγω της θέσης τους στον Οργανισμό. Τέλος, η χαρισματική δύναμη (δύναμη αναφοράς), που αφορά την εξουσία που κατέχει ένα άτομο ως αποτέλεσμα των προσωπικών του ικανοτήτων, τα οποία γοητεύουν τους άλλους και επιθυμούν να τον ακολουθήσουν και να του μοιάσουν. Η μίμηση και ο κομορμισμός οδηγούν στην ενίσχυση της δύναμης αναφοράς (Χυτήρης Λ., 2013).

### **1.5 Μελέτη του Πανεπιστημίου του Οχάιο**

Μια μελέτη, που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο από το Fleishman και τους συνεργάτες του, αφορά στην προσπάθεια ανάπτυξης από μέρους των ερευνητών μιας προσέγγισης δύο διαστάσεων (από ένα σύνολο 1000), που αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας. Οι δύο αυτές διαστάσεις είναι η ενεργοποιός δομή και το ενδιαφέρον. Η ενεργοποιός δομή αφορά τον έλεγχο του ρυθμού εργασίας, ώστε οι υφιστάμενοι να ακολουθούν τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Σε αυτήν την περίπτωση υφίσταται προσανατολισμός προς την εργασία. Από την άλλη μεριά, το ενδιαφέρον αφορά τη στήριξη των εργαζομένων. Σε αυτήν την περίπτωση υφίσταται προσανατολισμός προς τους ανθρώπους, αφού όλοι θεωρούνται ισότιμοι. Παρακάτω παρουσιάζεται η αλληλεπίδρασή τους:



ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΣ ΔΟΜΗ

|  |        |       |        |
|--|--------|-------|--------|
|  | Υψηλή  | 3     | 2      |
|  | Χαμηλή | 0     | 1      |
|  |        | Υψηλό | Χαμηλό |

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ

Σχήμα 1.1: Αλληλεπίδραση ενεργοποιούς δομής και ενδιαφέροντος (James P., 1998, σελ. 190).

Οι καταστάσεις 1,2 και 3 αφορούν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του κάθε στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνεται. Η κατάσταση 1 παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον και χαμηλή ενεργοποιό δομή και έχει ως συνέπεια να υφίστανται σε μικρό βαθμό προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή προβλήματα που αφορούν την εργασία. Η κατάσταση 2 παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποιό δομή και έχει ως συνέπεια να υπάρχουν σε χαμηλό βαθμό προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αντιθέτως σε υψηλό βαθμό τα προβλήματα που αφορούν την εργασία. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι επιθυμούν την ύπαρξη συλλογικότητας και ομαδικότητας. Επιπρόσθετα, στην κατάσταση 3, παρουσιάζεται χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποιός δομή και αφορά την έντονη και αυταρχική εποπτεία των εργαζομένων, από μέρους του ηγέτη, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Λαμβάνοντας υπόψη πιθανούς συνδυασμούς των παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ισορροπία επέρχεται με την εφαρμογή της κατάστασης 2, όπου επιτυγχάνεται ισορροπημένη παραγωγή σε συνδυασμό με ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία της "προσωπικής συμπεριφοράς" του Πανεπιστημίου του Οχάιο, θεωρείται απλή και δεν μπορεί να γενικευθεί. Επιπλέον, δεν θεωρείται αξιόπιστη, αφού οι απαντήσεις δίνονται σε δύο ερωτηματολόγια, εκ των οποίων το ένα αφορά τη γνώμη του ίδιου του ηγέτη για τον τρόπο συμπεριφοράς του κατά την άσκηση των καθηκόντων του και το άλλο αφορά τη γνώμη των προϊσταμένων των υφισταμένων του. Συνεπώς, εκείνοι που βαθμολογούν τη συμπεριφορά του ηγέτη, γνωρίζουν ήδη την απόδοσή του, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να επηρεαστεί η βαθμολογία (The Ohio State University, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)) (Paul J., 1998).

## 1.6 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Στα ηγετικά στυλ, πρωτεύοντα ρόλο κατέχει ο ηγέτης που προσπαθεί να παρακινήσει την ομάδα του, για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Γενικά, έχει διατυπωθεί, πως αν ο ηγέτης διατάζει τους υφισταμένους του να εκτελέσουν μια εργασία, τότε χρησιμοποιείται το αυταρχικό στυλ, ενώ αν ο ηγέτης μοιράζεται τις ευθύνες με τους υφισταμένους του, τότε χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στυλ.

Παρακάτω παρατίθενται πέντε ηγετικά στυλ: το αυταρχικό (authoritarian), το ανθρωπιστικό (humanitarian), το αδιάφορο (laissez-faire), το πειστικό (convincing) και το δημοκρατικό (democratic). Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ, ο μάνατζερ επιθυμεί να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν στον Οργανισμό αυστηρά και χωρίς να δίνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας, μπορεί να χαρακτηριστεί απαιτητικός και δίνει έμφαση μόνο στη παραγωγή. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι κατευθύνονται για την εργασία τους και αισθάνονται σαν εργαλεία για την παραγωγή, νιώθοντας αδικημένοι και πολλές φορές αποκτώντας μία επιθετική συμπεριφορά επιβαρύνοντας έτσι την παραγωγικότητα του Οργανισμού. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι ανύπαρκτες, αφού δίνεται μόνο έμφαση στη ροή των διαδικασιών. Οι σχέσεις μεταξύ των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών και των υφισταμένων τους βασίζονται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Τέλος, δεν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, καθώς και στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το ανθρωπιστικό στυλ, ο μάνατζερ επιδεικνύει ιδιαίτερη προσοχή στα συναισθήματα και στη γνώμη των ανθρώπων και έχει ως στόχο του την ικανοποίηση των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων. Έτσι με αυτό τον τρόπο, εφαρμόζοντας το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας, η εργασία εκτελείται περισσότερο άνετα και η επικοινωνία στον Οργανισμό μεταξύ των υφισταμένων γίνεται ελεύθερα. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παράγουν περισσότερα, αν και στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερα.

Σύμφωνα με το αδιάφορο στυλ<sup>13</sup>, μπορούμε να πούμε ότι η Διοίκηση επιδεικνύει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο στην παραγωγή, όσο και στις ανάγκες των ανθρώπων. Η

---

<sup>13</sup>Βλ.:α) Reed, M. (1992), *The Society of Organizations*, Harvester, New York.

β) Bennett, R. (1997), *Organizational Behavior*, Pitman Publishing, London.

ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας του ηγέτη είναι ανεπαρκής με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορες συγκρούσεις. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Έτσι, άνθρωποι και οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει αυτό το στυλ, στην πλειονότητά τους έχουν αποτύχει. Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης είναι η μικρή συμμετοχή των ατόμων και η μικρή προσπάθεια, που καταβάλλεται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του Οργανισμού.

Σύμφωνα με το πειστικό στυλ<sup>14</sup>, το άτομο δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους. Ο προϊστάμενος, προσπαθεί να βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις, ικανοποιώντας έτσι με αυτόν τον τρόπο τους προβλεπόμενους στόχους για την παραγωγή και τις ανάγκες των ανθρώπων. Σκοπός αυτού του στυλ είναι να βρεθεί μια μέση λύση ανάμεσα στην παραγωγή και στους ανθρώπους, η οποία θα είναι η πλέον ιδανική. Τέλος, με αυτόν τον πειστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς ο προϊστάμενος επικοινωνεί με τους υφισταμένους του με ελευθερία και όσο χρειάζεται, ώστε να διατηρηθεί μία ομαλή η σχέση μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου, χρησιμοποιώντας το επίσημο ή το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

Σύμφωνα με το δημοκρατικό στυλ, μια σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων και της παραγωγής είναι πολύ αποτελεσματική, αφού και οι σκοποί του Οργανισμού μπορούν να λειτουργήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε ο ένας να συμπληρώνει τον άλλον. Βασικός στόχος αυτού του στυλ είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και του ηθικού των εργαζομένων. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας τους και, συνεπώς, εκπληρώνεται έντονα κάποια από τις προσωπικές τους επιδιώξεις (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003).

Αξίζει να σημειωθεί πως, μετά από συστηματική έρευνα του Lewin και των συνεργατών του (Lippitt R. και White R.)<sup>15</sup> πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του

---

γ) Ζαβλάνος, Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

δ) Τάτσης, Ν. (1994), Κοινωνιολογία Τ1κ 2, Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα.

<sup>14</sup>Βλ.:α) Hatch, M. J. (1992), Organizational Theory, Harvester, New York.

β) Χυτήρης, Α. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

<sup>15</sup> Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, Journal of Social Psychology.

ηγέτη ως προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

**Αυταρχικό πρότυπο.** Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεών του. Είναι ευρέως γνωστό, πως αυτός ο τρόπος ενδείκνυται όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και δεν ανταποκρίνονται στους υπόλοιπους τρόπους ηγεσίας. Όμως, υφίσταται και μειονεκτήματα, καθώς οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτελέσματα και είναι αποτελεσματικοί στην παραγωγή, μόνον εφόσον υπάρχει η παρουσία του ηγέτη.

**Δημοκρατικό πρότυπο.** Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του στη λήψη των αποφάσεών του ή ζητά τη συμμετοχή τους σε αυτές. Αυτός ο τρόπος ενδείκνυται, όταν στον Οργανισμό οι εργαζόμενοι έχουν υψηλές δεξιότητες και εμπειρία και διακρίνονται από υψηλό αίσθημα ευθύνης.

**Εξουσιοδοτικό πρότυπο.** Ο ηγέτης εκχωρεί το δικαίωμα στα μέλη της ομάδας να αποφασίζουν σε πολλά θέματα εκείνοι, χωρίς τον επηρεασμό του. Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε πως η δημοκρατική ηγεσία αυξάνει την ικανοποίηση της ομάδας, ενώ η αυταρχική αυξάνει την αποδοτικότητά της. Από εκεί και πέρα, είναι στην κρίση του ηγέτη, ανάλογα με αυτά που θέλει να επιτύχει, ποια μορφή ηγεσίας θα ασκήσει. (Μπιτσάνη Ε., 2006).

### **1.7 Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν**

Αρχικά, ο Rensis Likert μαζί με τους συνεργάτες του το 1947 προχώρησε στην αναζήτηση των αρχών της αποτελεσματικής άσκησης εξουσίας μέσα από την ανάλυση της ανθρωποκεντρικής και εργασιοκεντρικής ηγεσίας αντίστοιχα. Έτσι, για την μέτρηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκαν διάφορα κριτήρια όπως είναι το ηθικό των εργαζομένων (job satisfaction) του Οργανισμού, το κόστος, ο βαθμός υποκίνησης του προσωπικού, ο βαθμός των εναλλαγών του προσωπικού, οι απώλειες που προκύπτουν από τα υπολείμματα υλικών που δεν χρειάζονται και η παραγωγικότητα μέτρων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ώστε να μετρηθεί η επιτυχία των στόχων.

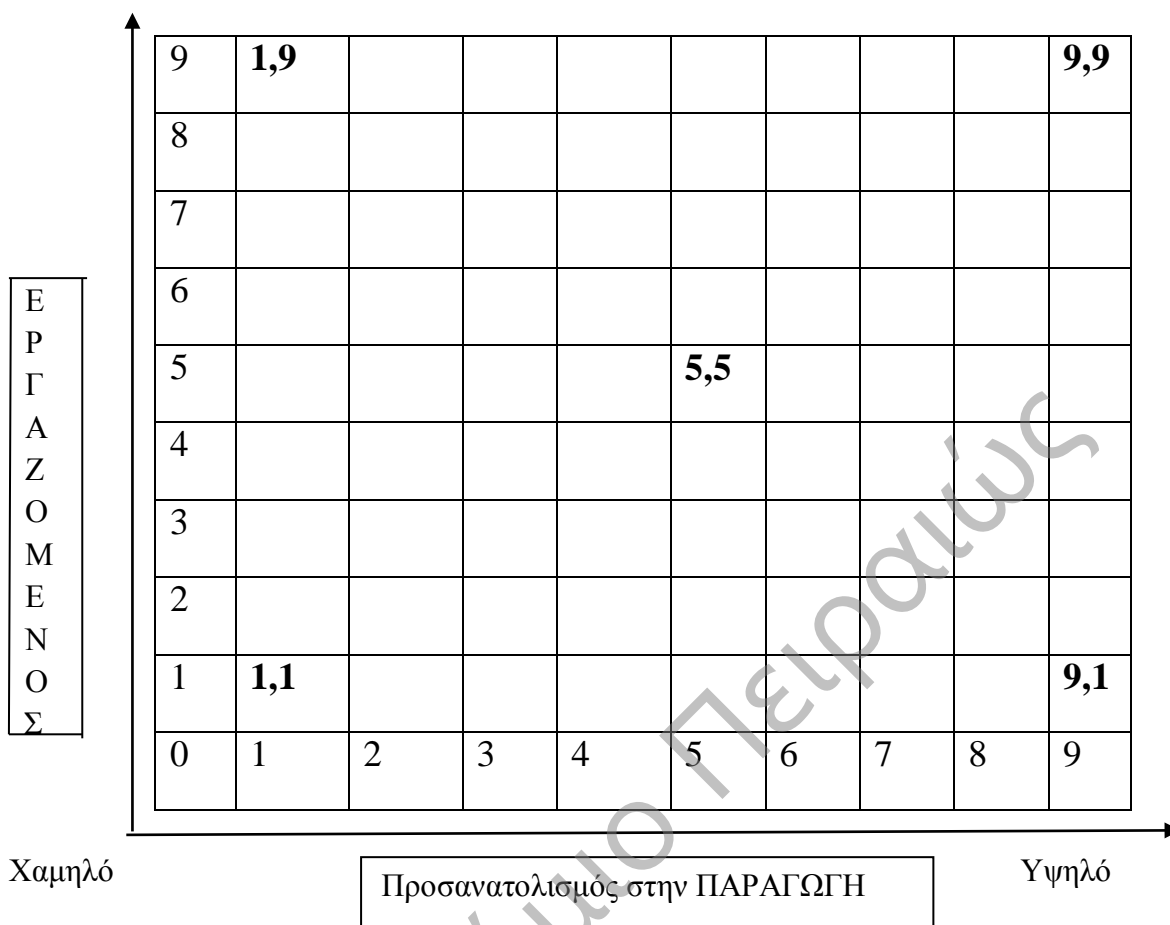
Μέσα από τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν από τους ερευνητές, προέκυψαν δύο τύποι ηγεσίας: εκείνος που έδινε σημασία στην εργασία, δηλαδή ο εργασιοκεντρικός, που στηρίζεται στη συστηματική παρακολούθηση του εργαζομένου (job centered style) και εκείνος που έδινε σημασία στον άνθρωπο (employee centered style), δηλαδή ο ανθρωποκεντρικός, που συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργασίας, χωρίς να είναι καταπιεστικός. Το στυλ της έντονα καταπιεστικής ηγεσίας οδηγούσε τις ομάδες σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Όμως, δεν γίνεται σαφές ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος τύπος ηγεσίας (Paul J., 1998).

Επιπλέον, στις μελέτες του Πανεπιστήμιου του Μίσιγκαν, αναπτύχθηκε και η έννοια του διοικητικού πλέγματος, με τη χρήση δύο διαστάσεων: τη φροντίδα για τους εργαζόμενους και την φροντίδα για την παραγωγή.

### **1.8 Το «Διοικητικό πλέγμα» των Blake και Mouton (1964)**

Με τη βοήθεια της προσέγγισης των μελετών του Πανεπιστήμιου του Μίσιγκαν οι Blake και Mouton (1964) ανέπτυξαν τη δική τους θεώρηση, η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1964 ως «διοικητικό πλέγμα» και το 1991 αναδημοσιεύθηκε ως «πλέγμα ηγεσίας». Με τον όρο «διοικητικό πλέγμα» εννοείται μία εφαρμογή της θεωρίας της συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία περιλαμβάνει πέντε βασικά σημεία, που αφορούν την ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Για αυτή τους τη θεωρία, βασίστηκαν σε έρευνα, η οποία είχε αποδείξει πως είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να ενδιαφέρεται τόσο για την παραγωγή, όσο και για τον άνθρωπο. Το διοικητικό πλέγμα έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε παγκόσμια κλίμακα, ως μέσο διοικητικής επιμόρφωσης και αναγνώρισης ποικίλων συνδυασμών ηγετικού ύφους.

Υψηλό



Σχήμα 1.2: Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (Μπιτσάνη Ε., 2006), σελ.109.

Με βάση το σχήμα 2, στον οριζόντιο άξονα, μετράται ο βαθμός ενδιαφέροντος του προϊστάμενου για την αποτελεσματικότητα της ομάδας του από το 1 έως το 9. Στον κάθετο άξονα, μετράται ο βαθμός ενδιαφέροντος του προϊσταμένου για τις ανάγκες, τα συναισθήματα και την ικανοποίηση του προσωπικού της μονάδας του μετράται από το 1 έως το 9. Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι εξής:

1) Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.1:

Σε αυτό το σημείο του διοικητικού πλέγματος, το διοικητικό στέλεχος δείχνει ότι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τους υφισταμένους του είναι ελάχιστο και υπάρχει "φτωχή" διοίκηση.

2) Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.9:

Σε αυτό το σημείο του διοικητικού πλέγματος, το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους είναι αρκετά μεγάλο και ελάχιστο για την παραγωγή. Το διοικητικό

στέλεχος δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον και μια άνετη ατμόσφαιρα έχοντας δηλαδή μία διοίκηση ευχάριστης συνύπαρξης.

3) Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.9:

Σε αυτό το σημείο του διοικητικού πλέγματος, το διοικητικό στέλεχος επιδεικνύει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τόσο για τη παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του, έχοντας έτσι μία συνεργατική διοίκηση, βάσει αυτής της συμπεριφοράς του διοικητικού στελέχους. Θεωρείται το καλύτερο σημείο και αφορά στο ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, οι ανάγκες για παραγωγή και οι ανάγκες του ανθρώπου δεν βρίσκονται σε σύγκρουση. Μπορεί να συνδυαστούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο ηγέτης με το στυλ αυτό ικανοποιεί την ενεργητικότητα των ανθρώπων του, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους, καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και τονίζει παράλληλα διαρκώς την ανάγκη πραγμάτωσης των καθηκόντων και στόχων.

4) Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.1:

Σε αυτό το σημείο του διοικητικού πλέγματος βρίσκεται το διοικητικό στέλεχος, το οποίο ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για την παραγωγή και σε ελάχιστο βαθμό για τους υφισταμένους. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, δηλαδή, κυριαρχεί η λεγόμενη αυταρχική διοίκηση. Δίνεται προτεραιότητα στους στόχους και στα θέματα που αφορούν στην παραγωγή, παρά στις ανάγκες των υφισταμένων ή στη μείωση των προστριβών.

5) Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 5.5:

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στο μέσο του διοικητικού πλέγματος και έχουμε διοίκηση συμβιβασμών. Τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας έχουν ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τους υφισταμένους τους όσο και για την παραγωγή. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια, για να παραδεχθεί ο υφιστάμενος τα λάθη του και να τα διορθώσει, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί ένας τρόπος διοίκησης που ονομάζεται "διοίκηση των ισοροπιών" (Μπιτσάνη Ε., 2006 και Blake R. and Mouton J., 1964).

Ανακεφαλαιώνοντας, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία διεύθυνση, σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι ηγετικές ικανότητες του διοικητικού στελέχους. Όμως, ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι απαραίτητα και ηγέτης επειδή έχει τη δυνατότητα της υποταγής, της δύναμης και της εξουσίας. Ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά από τους υφισταμένους του, κάνοντας

συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού και μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να καθοδηγήσουν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους, θα πρέπει να δίνουν διάφορα κίνητρα, να επιλέγουν τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας και να επιτυγχάνουν σωστή επίλυση των προβλημάτων (Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ. και Ρεκλείτης Π., 1999).

## **1.9 Οι καταστασιακές θεωρίες για την ηγεσία**

Σύμφωνα με την καταστασιακή θεωρία, κάθε στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο για μια κατάσταση παρά για μία άλλη (Paul J., 1996). Ο Barrow (1977)<sup>16</sup> διατύπωσε πως σημασία εδώ έχουν οι μεταβλητές για κάθε εργασία που εκτελείται, μεταξύ των οποίων είναι η νοοτροπία του Οργανισμού, το στυλ ηγεσίας, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η πολυπλοκότητά της, ο βαθμός ελέγχου του ηγέτη. Μερικές από τις προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των βασικών μεταβλητών της καταστασιακής θεωρίας αναπτύσσονται στη συνέχεια.

### **1.9.1 Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt (1973)**

Το αυταρχικό-δημοκρατικό συνεχές των Tannenbaum και Schmidt (1973)<sup>17</sup> διατυπώνει πως στο ένα άκρο είναι ο μάνατζερ, που παίρνει αποφάσεις για λογαριασμό του υφισταμένου και στο άλλο άκρο είναι ο υφιστάμενος, που συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων. Το μοντέλο της συνεχούς ηγεσίας αναπτύσσεται με την εξής διαδικασία: αρχικά, ο ηγέτης παίρνει μία απόφαση και την ανακοινώνει και έπειτα προσπαθεί να πείσει για την απόφασή του. Στη συνέχεια, παρουσιάζει τις ιδέες του και καλεί να του γίνουν ερωτήσεις, όμως επειδή γνωρίζει πως κάποιοι θα διαφωνήσουν με τις ιδέες του, προσπαθεί να τους πείσει. Λειτουργεί αυταρχικά και συμπεριφέρεται κατά ένα τρόπο, όπως υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας Χ. Εστιάζει σαφώς στην παραγωγή και όχι στις επιθυμίες των υφισταμένων. Έπειτα, παρουσιάζει μια μη τελεσίδικη απόφαση, η οποία επιδέχεται αλλαγή, παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει προτάσεις για

---

<sup>16</sup> Barrow (1977). The variables of leadership: a review and conceptual framework, *Academy of Management Review*, April.

<sup>17</sup> Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, **51**, May-June.



τη λύση και παίρνει την απόφαση. Ο ηγέτης καθορίζει τα όρια και ζητεί από την ομάδα να πάρει την απόφαση. Σε αυτή την περίπτωση λειτουργεί δημοκρατικά. Αξίζει να σημειωθεί πως ο δημοκρατικός μάνατζερ είναι περισσότερο ένας ηγέτης, παρά ένας μάνατζερ που ενστερνίζεται ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας (Χυτήρης Λ., 2013). Τέλος επιτρέπει στους υφισταμένους να λειτουργούν μέσα σε όρια που έχει καθορίσει ο ίδιος και σε αυτή την περίπτωση το στυλ ηγεσίας που ασκείται είναι ξεκάθαρα χαλαρό. Αποτελεί ένα ενδεικτικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο αφήνει το περιθώριο για κυμαινόμενη ικανότητα λήψης αποφάσεων και η συγκεκριμένη κατάσταση είναι ο κυρίαρχος παράγοντας που καθορίζει τη μετάβαση από το ένα μέρος του συνεχούς στο άλλο (Πιπερόπουλος Γ., 1996).

Το μοντέλο αυτό δεν έχει περιορισμούς. Κατά τους Tannenbaum και Schmidt, η αυταρχική πλευρά δεν σημαίνει απαραίτητως πως ο ηγέτης προχωρά στην επιβολή τιμωριών ή ότι ασχολείται αποκλειστικά με την εργασία. Υπάρχει μία ομοιότητα ανάμεσα στο μοντέλο τους και στο μοντέλο των Vroom και Yetton, όσον αφορά τις διευθυντικές διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο έχει ως στόχο να αποτυπώσει το μέγεθος της διευθυντικής διαδικασίας ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα Οργανισμός ενθαρρύνει και την υπέρβαση ακόμη του δεξιού (δημοκρατικού) άκρου του παραπάνω μοντέλου (Tannenbaum R.et al., 1961).

### **1.9.2 Η θεωρία των Hersey και Blanchard (1978)**

Η καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1978) επικεντρώνεται στους υφισταμένους και όχι στον ηγέτη. Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1969 ως «Θεωρία για τον κύκλο ζωής της ηγεσίας» (Hersey and Blanchard, 1969). Βασίζεται στην πεποίθηση πως η ηγεσία πρέπει να είναι ανάλογη του βαθμού επιμέλειας που υποδεικνύουν οι υφιστάμενοι. Επιπλέον, το μοντέλο αυτό υποδεικνύει τέσσερα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και είναι:

- 1) Η υπαγόρευση, όπου παρατηρείται μεγάλη φροντίδα για την εργασία και μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Σε αυτή την περίπτωση οι υφιστάμενοι μπορεί να έχουν την ικανότητα για να εργαστούν, αλλά όχι την επιθυμία.
- 2) Η επεξήγηση, με μεγάλη φροντίδα για την εργασία και μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Αναφορικά με αυτή την περίπτωση, οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την ολοκλήρωση του έργου.

3) Η συμμετοχή, με μικρή φροντίδα για την εργασία και μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Σύμφωνα με αυτή την περίπτωση, οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ικανότητα να εργαστούν, αλλά επιθυμούν πολύ να πετύχουν τους δοθέντες στόχους.

4) Η εκχώρηση, με μικρή φροντίδα στην εργασία και μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Σε αυτή την περίπτωση απουσιάζει από τους υφισταμένους η υποκίνηση και η αφοσίωση στους στόχους (Hersey P. and Blanchard K., 1978).

Όσον αναφορά στην προσέγγιση αυτής της θεωρίας με το πλέγμα των Blake και Mouton, έχουμε τις εξής αντιστοιχίες:

Η υπαγόρευση αντιστοιχίζεται με το στυλ ηγεσίας 9,1.

Η επεξήγηση αντιστοιχίζεται με το στυλ ηγεσίας 9,9.

Η συμμετοχή αντιστοιχίζεται με το στυλ ηγεσίας 1,9.

Η εκχώρηση αντιστοιχίζεται με το στυλ ηγεσίας 1,1.

### **1.9.3 Η θεωρία διαδρομής-στόχου του House (1971)**

Η θεωρία διαδρομής-στόχου του House αναπτύχθηκε το 1971 και προσβέπει πως η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό που ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή βασίζεται αρκετά στη θεωρία της «παρακίνησης και της προσδοκίας» και σύμφωνα με αυτή, η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το ρυθμό που ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Με βάση αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης καθορίζει τα καθήκοντα και τους σκοπούς που πρέπει να εκπληρώσουν οι υφιστάμενοι και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο υλοποίησής τους. Το καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους και να τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Η συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές κατάστασης: τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Επίσης, η θεωρία αυτή διακρίνει κάποιες ηγετικές συμπεριφορές, που είναι η κατευθυντήρια ηγετική συμπεριφορά με την οποία ο ηγέτης κατευθύνει τους υφισταμένους ως προς το τι πρέπει να γίνει, πότε, από ποιον και σύμφωνα με ποια διαδικασία, με παράλληλο καθορισμό της απαιτούμενης ανταμοιβής. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι κατά βάση αυταρχική και ενδείκνυται στην

περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες κατά την εκτέλεσή τους. Στη συνέχεια, ακολουθεί η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά, με βάση την οποία δημιουργείται μια θετική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων, η οποία συνεισφέρει στην αποτελεσματική εκπλήρωση των απαιτούμενων στόχων του Οργανισμού. Η συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα είναι ρουτίνας ή δεν είναι ευχάριστα. Έπειτα, είναι η συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά, όπου δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο κυριαρχεί η παρότρυνση και η συνεργασία των εργαζομένων με στόχο την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η συμπεριφορά αυτή ενδείκνυται στην περίπτωση που οι υπάλληλοι είναι αγχωμένοι λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας. Τέλος, η προσανατολισμένη στα επιτεύγματα συμπεριφορά, όπου ο ηγέτης βοηθά καταλυτικά τον εργαζόμενο να πραγματοποιήσει τους στόχους του μέσα από την συστηματική υποστήριξή του. Φυσικά, οι στόχοι δεν θα πρέπει να είναι ανέφικτοι για τις δυνατότητες των υπαλλήλων, γιατί η πιθανή αδυναμία υλοποίησής τους θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση (House, 1971).

#### **1.10 Η μεταλλακτική/μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)**

Αφορά έναν τύπο ηγεσίας που επιτυγχάνεται αποτελεσματικότητα μέσω της παρακίνησης. Οι ηγέτες, σε αυτό τον τύπο, παρέχουν εξαιρετική παρακίνηση στους υφισταμένους τους δίνοντάς τους έμφαση στις αξίες και στην κουλτούρα του Οργανισμού και παρέχοντάς τους παράλληλα έμπνευση να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους, με σκοπό την ενίσχυση του κοινωνικού οφέλους<sup>18</sup>. Παραδείγματα τέτοιων ηγετών είναι η Jeanne d'Arc, ο Abraham Lincoln, ο Martin Luther King, οι οποίοι μέσα από τα οράματά τους κατάφεραν να μετασχηματίσουν ολόκληρες γενιές. Οι υφιστάμενοι ή οι οπαδοί τέτοιων χαρισματικών ηγετών ένιωθαν εμπιστοσύνη, θαυμασμό, ταύτιση και αφοσίωση γι'αυτούς και παρακινούνταν να κάνουν περισσότερο από ό,τι μπορούσαν να κάνουν. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, όταν μία επιχείρηση βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης ή όταν απειλείται η επιβίωσή της (Χυτήρης Λ., 2013).

Ο Joe Jaworski προσεγγίζει την μετασχηματίζουσα ηγεσία, μέσα από το βιβλίο του *Synchronicity: the inner path of leadership*, αναφέροντας πως αυτό που βοηθά τους πραγματικούς ηγέτες είναι η απόφασή τους να υπηρετήσουν τον Οργανισμό.

<sup>18</sup> Bass, M.B. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Applications*, 3<sup>rd</sup> ed, Free Press, New York.

Επηρεασμένος έντονα από τις θεωρίες των Bohm, Varela και Maturana, ισχυρίζεται ότι η ηγεσία αφορά στο να μαθαίνει κανείς πώς να διαμορφώνει το μέλλον του, να δημιουργεί νέες πραγματικότητες και να οραματίζεται. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι η χαρισματική επιρροή, ένα χαρακτηριστικό που κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη, η εμπνευσμένη κινητοποίηση, με την οποία γίνεται προσεκτική επίλυση προβλημάτων και η εξατομικευμένη θεώρηση, που δίνει προσοχή στο προσωπικό. Ορισμένα άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι η δημιουργία και η διατήρηση αυτογνωσίας, η εκτίμηση της φύσης της ηγεσίας αυτής καθ' εαυτής, η έμπνευση των υφισταμένων να κατορθώνουν επιτεύγματα πέρα από τις προσδοκίες, η ικανότητα σύνθεσης ομάδων και η συνεργασία των ομάδων αυτών για την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και η ανάπτυξη επαρκούς ενημερότητας του περιβάλλοντος (Μιχιώτης Σ. και Καμπούρη Μ., 2007).

Επιπλέον, οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους των οποίων ηγούνται. Οι ηγέτες πολλές φορές επικαλούνται τις αξίες και το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων, ώστε να εκπληρωθεί με αφοσίωση η αποστολή του Οργανισμού. Όμως, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει το όραμα και οι στόχοι του Οργανισμού να είναι ελκυστικοί. Σύμφωνα με έρευνες, αυτός ο τύπος ηγεσίας ωθεί τους υφισταμένους να προσπαθούν περισσότερο, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους και να γίνει η εργασία τους περισσότερο αποτελεσματική (Goleman D., 2002).

Ο Burns (1978) ήταν εκείνος που παρατήρησε πρώτος τη διαφοροποίηση μεταξύ της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η συναλλακτική έχει σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την επιτυχία των προσδοκώμενων της απόδοσης επιπέδων. Αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την υπέρβαση των προσδοκώμενων της απόδοσης επιπέδων. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι για να είναι αποτελεσματική η μετασχηματιστική ηγεσία, θα πρέπει πρώτα η συναλλακτική να διαθέτει μια αποδοτική βάση (Paul J., 1996).

### **1.11 Το μοντέλο των Vroom και Yago (Yetton) (1973)**

Το μοντέλο αυτό έχει ως σκοπό να κατευθύνει τους μάνατζερς και να τους βοηθά να λαμβάνουν αποφάσεις, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια: την ποιότητα της απόφασης, την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την

υλοποιήσουν και τον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Ακόμα, προσπαθεί να εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, τονίζοντας πως η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο βασικά πράγματα που πραγματοποιεί ένας ηγέτης. Χρησιμοποιούνται τρία διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ που έχουν ως επίκεντρο την ομάδα, το άτομο και την εργασία. Από αυτά τα τρία στυλ διαμορφώθηκαν οι εξής παραλλαγές:

Αυταρχικό (Α): ΑΙ,ΑΙΙ

Διαβουλευτικό (Δ): ΔΙ,ΔΙΙ

Ομαδικό (Ο): ΟΙΙ

Κατά συνέπεια, στο στυλ ΑΙ ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις για λογαριασμό ολόκληρης της ομάδας, έχοντας κάποιες πληροφορίες εκείνη τη στιγμή στη διάθεσή του και χωρίς να ζητά την αρωγή της ομάδας. Στο στυλ ΑΙΙ πάλι ο ηγέτης λαμβάνει την τελική απόφαση, αφού πρώτα όμως πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους του. Επιπλέον, στο στυλ ΔΙ ο ηγέτης λαμβάνει την τελική απόφαση, αφού προηγουμένως έχει συζητήσει τις απόψεις του για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα με τους υφισταμένους του και έχει ζητήσει την άποψή τους. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στο στυλ ΔΙΙ, με τη μόνη διαφορά πως ο ηγέτης συζητά τις απόψεις του με τους υφισταμένους του σε ομαδικό επίπεδο. Συλλέγονται όλες οι πληροφορίες και ακούγονται όλες οι απόψεις, ώστε στο τέλος ο ηγέτης να λάβει την τελική απόφαση. Τέλος, στο στυλ ΟΙΙ ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα το οποίο συζητείται και με τους υφισταμένους σε επίπεδο ομαδικό. Οι υφιστάμενοι προτείνουν λύσεις και η τελική απόφαση λαμβάνεται συλλογικά (Φλώρου Χ., 1993).

### **1.12 Η θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Chris Argyris**

Αρχικά, ο Argyris πραγματοποίησε μια έρευνα σε διάφορους οργανισμούς, με σκοπό να παρατηρήσει πώς οι διάφοροι τρόποι διοίκησης επιδρούν στους εργαζόμενους και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την προσωπικότητά τους. Ο Argyris τόνισε πως για να πραγματοποιηθεί η ολοκλήρωση της ωριμότητας του ατόμου, θα πρέπει το άτομο όταν είναι παιδί να βρίσκεται στην παθητική κατάσταση, ενώ όταν γίνει ενήλικας πρέπει να μεταβεί στην ενεργητική κατάσταση. Επιπλέον, όταν ενηλικιωθεί να γίνεται ανεξάρτητο σε αντίθεση με όταν είναι μικρό, που βρίσκεται σε μία σχέση εξάρτησης και να συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους. Στη συνέχεια, η αίσθηση του χρόνου

στα παιδιά είναι περιορισμένη, ενώ των ενηλίκων να είναι πιο διαδεδομένη. Ακόμη, το άτομο ως παιδί να έχει τη θέση του υφισταμένου, σε αντίθεση που όταν γίνει ενήλικας να έχει θέση ίση με τους άλλους ή ανώτερη. Τέλος, όταν είναι ενήλικας έχει την ικανότητα να ασκεί έλεγχο στον εαυτό του, σε αντίθεση με όταν είναι παιδί. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι με βάση την παραπάνω κλίμακα, στο ένα άκρο βρίσκεται η ανωριμότητα και στο άλλο άκρο η ωριμότητα.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που πραγματοποίησε ο Argyris, παρατήρησε πως οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους υφισταμένους τους ψυχολογικά προβλήματα, που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ψυχοσυναισθηματικής ανωριμότητας, επειδή οι επιχειρήσεις τους συμπεριφέρονται με τρόπο που ενισχύεται η ευθυνοφοβία. Ο Argyris πιστεύει πως ο τρόπος διοίκησης που ασκείται σε έναν Οργανισμό, επηρεάζει την ωριμότητα του ατόμου, αφού τα άτομα αναγκάζονται να είναι παθητικά και εξαρτημένα. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Argyris, υπάρχουν δύο μοντέλα κατεύθυνσης της συμπεριφοράς του ατόμου. Σύμφωνα με το Μοντέλο 1, υφίστανται κάποιες μεταβλητές, οι οποίες οδηγούν σε προσπάθεια επηρεασμού της συμπεριφοράς των ατόμων. Οι μεταβλητές αυτές αφορούν στην ανάγκη επιτυχίας του ατόμου για τους στόχους που έχει θέσει, στην ανάγκη για νίκη, στην ανάγκη μείωσης της δημιουργίας αρνητικών συναισθημάτων. Αντιθέτως, το Μοντέλο 2 βοηθά τον μάνατζερ να μαθαίνει συνεχώς τόσο από τη δική του συμπεριφορά, όσο και από την συμπεριφορά των άλλων, με τη χρήση κάποιων μεταβλητών, όπως η στήριξη σε αξιόπιστα δεδομένα, η πληροφόρηση, καθώς και η αφοσίωση στις επιλογές (Πιπερόπουλος Γ., 1996).

Επιπλέον, ο Argyris και ο McGregor υπογραμμίζουν πως είναι απαραίτητο σε έναν Οργανισμό να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα, για να μπορεί να πραγματοποιηθεί η ωριμότητα του κάθε ατόμου. Τέλος, η παροχή αρμοδιοτήτων στα άτομα είναι βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας του Chris Argyris και πιστεύει πως τα άτομα στα οποία τους δίνονται κίνητρα και αρμοδιότητες είναι περισσότερα από εκείνα που δεν τους απασχολεί η υπευθυνότητα στην εργασία τους (Ζαβλάνος Μ., 2002).

### **1.13 Η θεωρία της ηγεσίας 3-D του Reddin**

Σύμφωνα με τον Reddin "The 1-D Theories suggest one particular style is better than another; the 2-D Theories suggest that a variety of styles may be appropriate; the 3-D Theory shows how and when each style is effective", δηλαδή, οι 1-D θεωρίες προτείνουν πως ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι καλύτερο από κάποιο άλλο, οι 2-

D θεωρίες προτείνουν πως μια ποικιλία στυλ μπορεί να είναι κατάλληλα και η 3-D θεωρία δείχνει πώς και πότε ένα στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό<sup>19</sup>.

Η θεωρία των διαστάσεων του Reddin περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: του ενδιαφέροντος για το καθήκον, του ενδιαφέροντος για τα άτομα και τη διάσταση της αποτελεσματικότητας. Καθόρισε τέσσερις τύπους ηγεσίας, που είναι τα ίδια με αυτά που πρότειναν οι Blake και Mouton και είναι: το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (9,1) του διευθυντικού πλέγματος και χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον Οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, στην ολοκλήρωση και στην αξιολόγηση του έργου των άλλων. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (1,9) του διευθυντικού πλέγματος και χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, στην αποδοχή, στην εμπιστοσύνη, στις συμβουλές και στην ενθάρρυνση. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (9,9) του διευθυντικού πλέγματος και χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, στην παρακίνηση, στην ολοκλήρωση, στη συμμετοχή και στις καινοτομίες. Τέλος το ηγετικό στυλ του επιμερισμού, στο οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (1,1) του διευθυντικού πλέγματος και χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, στη μέτρηση, στη διοίκηση, στον έλεγχο και στη συντήρηση.

|   |  |   |
|---|--|---|
| Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις | Ηγετικό στυλ των σχέσεων (related)       | Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated) |
|   | Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated) | Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated)    |
| Ενδιαφέρον για το καθήκον               |  |   |

Σχήμα 1.3: Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Τα παραπάνω στυλ ηγεσίας μπορούν να είναι αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Έτσι, τα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά δημιουργούν οκτώ στυλ ηγεσίας, που είναι τα ακόλουθα.

<sup>19</sup> <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>

Όσον αναφορά στα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, είναι το εκτελεστικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα, το αναπτυξιακό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και το αποδεκτό-αυταρχικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα.

Όσο αναφορά τα μη αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, είναι το συμβιβαστικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και τα άτομα, το αποστολικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον, το αυταρχικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα και το αμέτοχο όπου παρουσιάζεται μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα<sup>20</sup>.



Σχήμα 1.4: Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Επιπρόσθετα, ο Reddin υποστηρίζει πως υφίστανται πέντε βασικά στοιχεία για τον προσδιορισμό της κατάστασης. Η τεχνολογία, η φιλοσοφία του Οργανισμού, οι ανώτεροι, οι συνεργάτες και οι υφιστάμενοι. Τα στοιχεία αυτά, που προσδιορίζουν την κατάσταση και καθορίζουν τη μορφή του ηγετικού στυλ, αποτελούν μία συνάρτηση τριών παραγόντων του τεχνολογικού, του οργανωτικού και του ανθρώπινου.

Τέλος, δημιουργούνται πολλά προβλήματα, όσον αφορά στην παρατήρηση των καταστάσεων με συγκεκριμένα ηγετικά στυλ με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Ζαβλάνος Μ., 2002).

<sup>20</sup> <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf>



#### **1.14 Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler (Fiedler, 1967)**

Ο Fiedler προτείνει πως ο έλεγχος που ασκείται από τον ηγέτη σε συνδυασμό με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας αποτελούν τους δυο βασικούς παράγοντες για την απόδοση της ομάδας. Σύμφωνα με τον Fiedler, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ηγέτη: εκείνος που είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις και δίνει υπερβάλλουσα σημασία στις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (φιλελεύθερη ηγεσία) και εκείνος ο οποίος είναι προσανατολισμένος στην εκτέλεση του έργου και δεν τον απασχολούν άμεσα οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων (κατευθυντική ηγεσία). Από έρευνες που πραγματοποίησε, παρατήρησε πως ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα, ούτε εκείνος που δίνει έμφαση στον Οργανισμό, είναι αποτελεσματικότερος από τον άλλον. Επιπλέον, πιστεύει πως η συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνεται συνδυάζοντας την προσωπικότητά του και το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματεύεται, σύμφωνα με την κλασική άποψη. Η έρευνά του έχει ως επίκεντρο: α) την αξιολόγηση των κριτηρίων κάθε ηγέτη και β) την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, ώστε να πραγματοποιηθούν οι προβλεπόμενοι στόχοι.

Οι παράγοντες που δημιουργούνται από μία κατάσταση και με βάση τους οποίους προσδιορίζεται αν μία κατάσταση είναι ευνοϊκή ή μη, καθώς και ο «βαθμός» προτίμησης που έχει ο ηγέτης για μια κατάσταση, είναι οι σχέσεις μελών και ηγέτη, δηλαδή κατά πόσο τα μέλη αποδέχονται τον ηγέτη, η δομή των καθηκόντων που αφορά το βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά διατυπωμένα και η ισχύς της θέσης, η οποία αφορά την κοινωνική ισχύ που διαθέτει ο ηγέτης.

Οι παραπάνω παράγοντες συνδυαζόμενοι μας δίνουν τους ακόλουθους οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος, κατά τον Fiedler.

### Πίνακας 1.1

#### Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μία κατάσταση στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler

|                      | 1      | 2       | 3      | 4       | 5      | 6       | 7      | 8       |
|----------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| Σχέσεις ηγέτη- μελών | Καλή   | Καλή    | Καλή   | Καλή    | Κακή   | Κακή    | Κακή   | Κακή    |
| Δομή των καθηκόντων  | Υψηλή  | Υψηλή   | Χαμηλή | Χαμηλή  | Υψηλή  | Υψηλή   | Χαμηλή | Χαμηλή  |
| Ισχύς της θέσης      | Ισχυρή | Ασθενής | Ισχυρή | Ασθενής | Ισχυρή | Ασθενής | Ισχυρή | Ασθενής |

Πηγή: Ζαβλάνος Μ., (2002)

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, για τη διερεύνηση του αν μια η κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής, ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα στυλ ηγεσίας, με το οποίο δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται ένα ηγετικό στυλ προσανατολισμένο στις σχέσεις.

**Πίνακας 1.2**

**Το μοντέλο του Fiedler που προτείνει το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες μεταβλητές της κατάστασης**

|   | Ισχύς της θέσης του ηγέτη | Δομή των καθηκόντων | Σχέσεις ηγέτη-μελών | Καταλληλότητα κατάστασης για τον ηγέτη | Αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη           |
|---|---------------------------|---------------------|---------------------|--|---|
| 1 | Ισχυρή                    | Υψηλή               | Καλή                | Ευνοϊκή                                | Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC) |
| 2 | Ασθενής                   | Υψηλή               | Καλή                | Ευνοϊκή                                | Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC) |
| 3 | Ισχυρή                    | Χαμηλή              | Καλή                | Ευνοϊκή                                | Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC) |
| 4 | Ασθενής                   | Χαμηλή              | Καλή                | Ευνοϊκή                                | Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC) |
| 5 | Ισχυρή                    | Υψηλή               | Κακή                | Μέση τιμή καταλληλότητας               | Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC) |
| 6 | Ασθενής                   | Υψηλή               | Κακή                | Μέση τιμή καταλληλότητας               | Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC) |
| 7 | Ισχυρή                    | Χαμηλή              | Κακή                | Μέση τιμή καταλληλότητας               | Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC) |
| 8 | Ασθενής                   | Χαμηλή              | Κακή                | Δυσμενής                               | Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC) |

Πηγή: Ζαβλάνος Μ., (2002)

Επιπροσθέτως, ο Fiedler ανέπτυξε ένα εργαλείο, το οποίο ονομάζεται κλίμακα του ελάχιστα προτιμώμενου εργαζομένου (LPC: Least Preferred Co-worker) και μετράει τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους ή προς την εργασία για κάθε εργαζόμενο. Γενικά, οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο σεβασμό των δικαιωμάτων των ατόμων και στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ οι ηγέτες με χαμηλό βαθμό LPC δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εκτέλεση του έργου. Σε περίπτωση που μία κατάσταση στον Οργανισμό είναι μη ευνοϊκή, τότε οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC έχουν ως στόχο τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Σε μία αντίθετη κατάσταση, οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν, αφού δείξει ο ηγέτης έμφαση στο καθήκον. Αντιθέτως, άτομα με χαμηλό βαθμό LPC σε μία μη ευνοϊκή κατάσταση έχουν ως κύριο στόχο την εκπλήρωση του καθήκοντος τους. Σε μία αντίθετη κατάσταση, ο ηγέτης επιθυμεί την ύπαρξη καλών σχέσεων μέσα στον Οργανισμό. Ο Fiedler τονίζει πως το στυλ ηγεσίας που χρειάζεται ένα άτομο είναι καθορισμένο εξ' αρχής, χωρίς να επηρεάζεται από τις καταστάσεις που επικρατούν και επιτρέπει έτσι στον ηγέτη να γνωρίζει πως θα του φερθεί. Επιπρόσθετα, κατά τον Fiedler, πρέπει με τα προγράμματα εκπαίδευσης των μάνατζερ να διδάσκονται μέθοδοι για την αποτελεσματική συνεργασία μάνατζερς και υφισταμένων, καθώς και για την γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των διοικητικών θεμάτων.

Τέλος, η υπάρχουσα κατάσταση θεωρείται ευνοϊκή όταν ο ηγέτης είναι αρεστός στην ομάδα και τον εμπιστεύονται οι εργαζόμενοι το αντικείμενο της εργασίας είναι σαφές και ο ηγέτης έχει πλήρη υποστήριξη και βρίσκεται ψηλά στην ανώτερη ιεραρχική κλίμακα (Ζαβλάνος Μ., 2002 και Fiedler, 1967).

### **1.15 Η θεωρία X και Ψ**

Αυτή η θεωρία κινήτρων παρουσιάστηκε το 1960 από τον Douglas McGregor, ο οποίος όρισε την ανθρώπινη συμπεριφορά που σχετίζεται με την επαγγελματική ζωή σε δύο αντίθετους τρόπους:

Η θεωρία X ανταποκρίνεται στην αυταρχική αντίληψη για τη Διοίκηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η εξουσία πρέπει να συγκεντρώνεται στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της Διοίκησης και οι εντολές να διοχετεύονται προς τα κατώτερα κλιμάκια, ώστε να οδηγούνται στην υλοποίησή τους. Οι εργαζόμενοι, που ανήκουν σε αυτό τον τύπο θεωρίας, μπορούν να περιγραφούν ως άτομα που είναι φυγόπονα από τη

φύση τους, χωρίς φιλοδοξίες και χωρίς να θέλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Έτσι, τα άτομα θα πρέπει να εξαναγκάζονται για να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Μία από τις προτάσεις της Διοίκησης για τη θεωρία X είναι ότι η Διοίκηση ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, άλλη μία πρόταση είναι ότι όσον αναφορά τα άτομα, οι προσπάθειες για παρακίνηση και αλλαγές στη συμπεριφορά τους είναι απαραίτητες, έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τέλος, οι άνθρωποι προτιμούν να διευθύνονται και πάνω απ' όλα επιθυμούν να νιώθουν ασφαλείς.

Αντιθέτως, η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει τις απόψεις της Σχολής της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων. Ένα από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ είναι ότι θεωρούν την εργασία ως μια φυσική ανθρώπινη δραστηριότητα. Επίσης, άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι ότι δεν αντιπαθούν την εργασία και τέλος ότι επιδιώκουν να αποκτήσουν ευθύνες και να είναι δημιουργικοί. Αλλά πολλές φορές οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες εργάζονται, δεν τους παρέχουν την ευκαιρία για πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους. Μία από τις προτάσεις της Διοίκησης για τη θεωρία Ψ είναι ότι η Διοίκηση ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, άλλη μία πρόταση είναι ότι τα άτομα δεν είναι παθητικά εκ φύσεως και ότι η παρακίνηση είναι η έμφυτη δύναμη που έχει κάθε άτομο και συμβάλλει στην ανάπτυξή του. Τέλος, οι προϊστάμενοι, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, είναι υποστηρικτικοί, αναθέτουν αρμοδιότητες και επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να λαμβάνουν μόνοι τους πρωτοβουλίες και αποφάσεις.

Η θεωρία X και Ψ στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικές θεωρίες, οπότε το άτομο σε μία επιχείρηση ακολουθεί και υποστηρίζει την μια ή την άλλη θεωρία. Ο Chris Argyris παρατηρεί διαφορά μεταξύ των δύο αυτών θεωριών. Γι' αυτό εκτός από αυτά τα δύο μοντέλα, αναλύει και τα πρότυπα συμπεριφοράς A και B. Πιο συγκεκριμένα, το πρότυπο συμπεριφοράς A είναι αυταρχικό, σκληρό και βασίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας X ενώ το πρότυπο συμπεριφοράς B είναι ήπιο, περισσότερο βοηθητικό για τους εργαζομένους και βασίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας Y. Επιπλέον, τονίζει ότι οι μάνατζερς XB χρησιμοποιούν μια πολιτική που θα βοηθήσει τα άτομα στην εργασία τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Από την άλλη μεριά, οι μάνατζερς XA εφαρμόζουν μια πολιτική που βασίζεται στον αυστηρό έλεγχο. Τέλος, σε αρκετούς οργανισμούς που υπάρχει

υψηλή παραγωγικότητα, τα άτομα εργάζονται ευχάριστα, αφού ικανοποιούν τόσο τις προσωπικές τους επιδιώξεις, αλλά και ολόκληρου του Οργανισμού.

Ανακεφαλαιώνοντας, αυτό που επιχείρησε να κάνει ο McGregor ήταν να περιγράψει τις ακραίες θέσεις που μπορούν να υιοθετήσουν οι άνθρωποι. Βέβαια, υπάρχουν από τη φύση τους δουλειές, οι οποίες είναι βαρετές και συνηθισμένες και άλλες που είναι πιο ενδιαφέρουσες, οπότε και οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ανάλογα με τα κίνητρα που τους δίδονται (Μπουραντάς Δ., 2005).

Είτε κάποιος είναι οπαδός της θεωρίας X, είτε της θεωρίας Ψ, το συμπέρασμα είναι πως η δημιουργία κινήτρων αποτελεί μια διαδικασία που εκμαιεύει το καλύτερο αποτέλεσμα από οποιαδήποτε κατάσταση. Κάποια κίνητρα μπορούν να ενισχύσουν τη μεταφορά του ατόμου από την κατάσταση που περιγράφει η θεωρία X στην κατάσταση της θεωρίας Ψ. Είναι ευκολότερο να στηριχθεί κάποιος στις θετικές αρχές της θεωρίας Ψ, ώστε με βάση τα κίνητρα να επιτευχθεί ακόμα μεγαλύτερη απόδοση.

### **1.16 Η θεωρία του Likert**

Όπως είδαμε και στις προηγούμενες παραγράφους, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας. Μερικές από αυτές είναι η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor, η θεωρία των Lippitt and White, το μοντέλο των Schmidt and Tannenbaum, η διοικητική σχάρα των Blake and Mouton, η ενδεχόμενη θεωρία των Fielder, το μοντέλο των Vroom and Yetton κ.ά.

Κλασική προσέγγιση στο θέμα αποτελεί η θεωρία του Likert, οποίος προσπάθησε με τη βοήθεια 43 χαρακτηριστικών (αργότερα 51), να αναπαραστήσει την ηγετική συμπεριφορά και μετέπειτα να ενσωματώσει αυτά τα χαρακτηριστικά σε κατηγορίες, όπως η υποκίνηση, η αλληλεπίδραση, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, οι στόχοι, ο έλεγχος, η απόδοση και η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Έπειτα, επιχείρησε να ταξινομήσει τα τέσσερα στυλ ηγεσίας, που ακολουθούν. Αρχικά, είναι το εκμεταλλευτικό αυταρχικό (σύστημα 1), δηλαδή ένα στυλ ηγεσίας που στηρίζεται στο φόβο, στον έλεγχο και καταναγκασμό και η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους. Στη συνέχεια είναι το φιλανθρωπικό αυταρχικό (σύστημα 2), το οποίο βασίζεται τόσο στην επιβολή τιμωριών, όσο και ανταμοιβών.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά οι τελικές αποφάσεις εξακολουθούν να λαμβάνονται από την ανώτερη Διοίκηση. Έπειτα, το συμβουλευτικό (σύστημα 3) όπου οι υφιστάμενοι συμβουλεύουν τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και με αυτή την ενέργεια πολλές φορές επιτυγχάνεται η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα. Τέλος, είναι το συμμετοχικό (σύστημα 4), όπου όλοι μπορούν να παίρνουν αποφάσεις, να θέτουν και να υλοποιούν στόχους και υπάρχει η διάθεση για συζήτηση με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση (Μπουραντάς Δ., 2005).

### Πίνακας 1.3

Πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert

| Σύστημα 1                    | Σύστημα 2                  | Σύστημα 3     | Σύστημα 4                      |
|------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------------|
| Εκμεταλλευτικό-<br>Αυταρχικό | Φιλανθρωπικό-<br>Αυταρχικό | Συμβουλευτικό | Επιχειρηματικό-<br>Συμμετοχικό |

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ, (2003)

Ανακεφαλαιώνοντας, η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και παράλληλα να υιοθετήσει το καταλληλότερο από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας του Likert, που αναφέραμε παραπάνω.

#### 1.17 Η αυτο-ηγεσία

Αυτο-ηγεσία σημαίνει ενέργειες και δραστηριότητες, που στοχεύουν στο να δώσουν στα άτομα τις απαραίτητες δεξιότητες, την εκπαίδευση, τη γνώση και παρακίνηση που χρειάζονται, για να εκτελούν μόνοι τους τα καθήκοντα σχετικά με την εργασία τους και να συντονίζουν την ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Επιπλέον, η αυτο-ηγεσία αποτελεί προσωπική ανάγκη και αφορά τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την παράλληλη υλοποίησή τους. Απαραίτητη βάση για την αυτο-ηγεσία αποτελεί η εκπαίδευση, η επιμόρφωση, η διακινδύνευση και ο αυτοέλεγχος. Μερικές από τις συνέπειες της αυτο-ηγεσίας είναι αρχικά ο έντονος κίνδυνος αποτυχίας, σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν δείξουν κατάλληλη προσοχή. Στη συνέχεια, άλλη μία συνέπεια είναι ότι απαιτείται συνεχής εκπαίδευση με διάφορα

σεμινάρια και ότι οι πληροφορίες θα πρέπει να κατανέμονται κατάλληλα και αποτελεσματικά (Paul J., 1996).

### 1.18 Η ηγεσία της αλλαγής

Η ηγεσία της αλλαγής, κατά τον Kotter P. John, περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- 1) Καθιέρωση μιας αίσθησης αναγκαιότητας.
- 2) Δημιουργία μιας καθοδηγητικής συμμαχίας.
- 3) Ανάπτυξη ενός οράματος και μιας στρατηγικής.
- 4) Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής.
- 5) Ενδυνάμωση της δράσης σε ευρεία βάση.
- 6) Δημιουργία (παραγωγή) βραχυπρόθεσμων κερδών.
- 7) Εξασφάλιση των ωφελειών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών.
- 8) Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα.

Βασική προϋπόθεση για τους ηγέτες της αλλαγής είναι να καθιερώσουν μια αίσθηση αναγκαιότητας, εξετάζοντας τις παρούσες καταστάσεις και πιέσεις στο χώρο της αγοράς και των ανταγωνιστών και αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που δημιουργούνται. Γι' αυτό τα στελέχη, καθώς και οι εταιρίες σαν σύνολο, δεν πρέπει να επαναπαύονται, καθώς η αλλαγή είναι απαραίτητη και επιπλέον αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι άλλων εταιρειών. Επιπροσθέτως, ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών είναι η συνεχής μάθηση. Βασικά στοιχεία για την μάθηση είναι η διαρκής εξερεύνηση της πραγματικότητας, μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων και τη συγκέντρωση πληροφοριών. Έπειτα, ακολουθεί η ανακάλυψη, που αφορά στη βαθύτερη κατανόηση κάποιων θεμάτων και τέλος ακολουθεί η δράση, η οποία ταυτίζεται με την πράξη, αφού εφαρμόζονται τα σχέδια, αξιολογούνται τα αποτελέσματα και γίνεται ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και σύγκρισή τους με τους αρχικούς στόχους<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Bateman, S. (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.



## 1.19 Θεωρίες παρακίνησης

### 1.19.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow (1954)

Ο Abraham Maslow (1954) με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, με σειρά προτεραιότητας για την ικανοποίησή τους, η οποία τίθεται από τους ανθρώπους:

- α) Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για τη διατήρηση της ζωής, ο αέρας, η τροφή, η στέγη, το νερό, το sex.
- β) Ανάγκες ασφάλειας (αίσθημα ασφάλειας): η προστασία από κινδύνους, η ανάγκη για σίγουρη εργασία και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.
- γ) Κοινωνικές ανάγκες (ανάγκη για αγάπη και τρυφερότητα): η αγάπη, η φιλία, η αποδοχή από ομάδες κοινωνικοποίησης.
- δ) Ανάγκες εκτίμησης (ανάγκη για σεβασμό): ο σεβασμός από τρίτους, η επιτυχία, η αναγνώριση, η φήμη.
- ε) Ανάγκες ολοκλήρωσης-αυτοπραγμάτωσης (ανάγκη για ενασχόληση με αυτό πραγματικά που ταιριάζει σε κάποιον και μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου). (Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ. και Ρεκλείτης Π., 1999).

Σύμφωνα με τον Maslow, όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, τότε αναφαίνεται στη θέση της μια άλλη, η αμέσως επόμενη που απαιτεί ικανοποίηση και παρακινεί σε δράση, ώστε να ικανοποιηθεί άμεσα, αλλά και αποτελεσματικά. Όταν ένα άτομο εμποδίζεται, ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης του, τότε προσπαθεί να βρει όλους τους εναλλακτικούς τρόπους συμπεριφοράς και αγωνίζεται για την απόκτησή της. Αν παρόλη την προσπάθειά του αποτύχει πάλι, τότε το άτομο αρχίζει να διακατέχεται από άγχος. Αξίζει να σημειωθεί, όμως, πως ποτέ δεν πρόκειται να μειωθεί η επιθυμία για την υλοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, αφού αυτές βοηθούν το άτομο να υφίσταται ως οντότητα και οργανισμός. Τελικός στόχος του ατόμου είναι να οδηγηθεί στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Φραγκομίχαλος Κ., 1993).



Σχήμα 1.5: Πυραμίδα αναγκών του Maslow (www.google.gr)

### 1.19.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Διατηρώντας πολλά στοιχεία από τη θεωρία του Maslow, ο Αμερικάνος ψυχολόγος και καθηγητής Herzberg Frederick ανέπτυξε την εμπειρική του έρευνα. Προσπάθησε να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που ανυψώνουν το ηθικό των εργαζομένων, που προέρχονται από την ικανοποίηση των αναγκών και κατ'επέκταση βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα πως ο εργαζόμενος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, οι οποίες αν και είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, επηρεάζουν εντούτοις τη συμπεριφορά των ατόμων κατά διαφορετικό τρόπο. Πιο αναλυτικά:

Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με το περιβάλλον της εργασίας και ο Herzberg ονόμασε τους παράγοντες αυτούς υγιεινής ή δυσαρέσκειας και περιλαμβάνουν:

- την εξασφάλιση της απασχόλησης,
- τον αρκετά ικανοποιητικό μισθό,
- τις καλές συνθήκες εργασίας, όπως π.χ. εξοπλισμός,
- την ποιότητα της ηγεσίας,
- την ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους, δηλαδή το τι κλίμα επικρατεί και
- την ύπαρξη σταθερότητας.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι παράγοντες αυτοί δεν θα υποκινήσουν αρκετά τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η παρουσία τους, όμως, θα συντελέσει σε μια σχετικά ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων, ενώ η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια.

Από την άλλη μεριά, υφίστανται οι παράγοντες υποκίνησης, οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και αφορούν:

- την αναγνώριση των προσπαθειών, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του εργαζόμενου,
- το περιεχόμενο της εργασίας, ώστε να παραμένει το ενδιαφέρον του εργαζόμενου,
- τον βαθμό εξουσίας και υπευθυνότητας,
- την ιεραρχική ανέλιξη, δηλαδή την ικανότητα του εργαζόμενου να εξελιχθεί ιεραρχικά (Hertzberg, 1966 και Μπιτσάνη Ε., 2006).

Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων είναι δυνατόν να οδηγήσει τους εργαζομένους σε ενίσχυση των αποδόσεών τους.

Αρχικά, η θεωρία του Maslow βοηθά στο να εντοπιστούν οι ανάγκες του ατόμου, ενώ η θεωρία του Herzberg δίνει τη δυνατότητα να εντοπιστούν οι στόχοι και τα κίνητρα, που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Δεδομένου ότι οι ανάγκες των ατόμων, που θέλει να ικανοποιήσει ο μάνατζερ, είναι γνωστές (Maslow), τότε μπορούν να προσδιοριστούν και οι σκοποί (Herzberg), με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να παρακινηθούν τα ενδιαφερόμενα άτομα. Είναι δυνατόν να ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή αν είναι σαφείς οι σκοποί που θέλουν να ικανοποιήσουν τα άτομα, τότε ο μάνατζερ μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες που τα άτομα επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Επιπροσθέτως, η κοινωνική θέση εξαρτάται από τη θέση που κατέχει κάποιος στον Οργανισμό. Έτσι, ένα άτομο ενδέχεται να έχει καταλάβει μία θέση, ως αποτέλεσμα οικογενειακών σχέσεων ή κοινωνικών καταστάσεων και συνεπώς αυτή η θέση να μην αντιπροσωπεύει τις ικανότητές του. Ακόμα, ο Herzberg πίστευε πως τα κίνητρα βοηθούν στην ικανοποίηση της ανάγκης του ατόμου για αυτοπραγμάτωση. Τέλος, ο Maslow επικεντρώνεται στις ανάγκες του ατόμου, ενώ ο Herzberg συνδέει τις ανάγκες αυτές με την εργασία.

### **1.19.3 Η θεωρία E.R.G. του C.D. Alderfer (1969)**

Ο Clayton Alderfer (αμερικανός ψυχολόγος) το 1969 ανέπτυξε με τη σειρά του μια θεωρία παρακίνησης κατατάσσοντας τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις κατηγορίες σε αντίθεση με τον Maslow που τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες. Έτσι αρχικά έχουμε τις ανάγκες για επιβίωση ή ύπαρξη, όπου περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι βιολογικές και

ασφάλειας του Maslow. Τις ανάγκες για κοινωνική ένταξη, που περιλαμβάνουν τις βασικές κοινωνικές ανάγκες, καθώς και τις ανάγκες για ανάπτυξη, οι οποίες περιλαμβάνουν τις αντίστοιχες ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση του Maslow. Η θεωρία αυτή ονομάζεται "θεωρία ERG" από τα αρχικά των λέξεων Existence (needs), Relatedness (needs) και Growth (needs). Υποστηρίζεται πως τα άτομα είναι δυνατόν να επιθυμούν να ικανοποιήσουν μία ανάγκη ανώτερου επιπέδου, πριν ακόμα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατωτέρων επιπέδων. Τέλος, οι επιδιώξεις του ατόμου μπορεί να κατευθύνονται όχι μόνο προς τα ανώτερα επίπεδα αναγκών, αλλά και αντίστροφα π.χ. η απογοήτευση ενός ατόμου από την προσπάθειά του για ανάπτυξη μπορεί να στρέψει το ενδιαφέρον του προς την απόκτηση περισσότερων περιουσιακών στοιχείων (Φλώρου Χ., 1993).

#### **1.19.4 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler (1980)**

Οι Porter και Lawler<sup>22</sup> το 1980 χρησιμοποίησαν τη θεωρία της προσδοκίας ως βάση για να αναπτύξουν το δικό τους προσδοκίμο μοντέλο. Έτσι, παρόμοια με τη θεωρία του Vroom, οι Porter και Lawler συμπέραναν ότι η ατομική παρακίνηση με σκοπό την εκπλήρωση ενός στόχου επηρεάζεται από την επιβράβευση που προσδοκεί να λάβει ο εργαζόμενος από την πραγματοποίηση του στόχου αυτού. Ακόμα, υποστήριξαν πως η ικανοποίηση δεν είναι αίτιο της απόδοσης, αλλά αποτέλεσμα. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Το υπόδειγμα αυτό βασίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, η οποία εξαρτάται από το τι προσδοκεί ο εργαζόμενος, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που οφείλει να καταβάλει για την εκπλήρωση ενός σκοπού, της απόδοσης που θα έχει και των ανταμοιβών που θα λάβει. Έπειτα, η απόδοση, η οποία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την προσπάθεια και την παρακίνηση του ατόμου, αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες: τις ικανότητες του ατόμου, τον ρόλο του στην επιχείρηση και τα μέσα που δίνονται στην επιχείρηση. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης). Τέλος, η ικανοποίηση του εργαζομένου, η

---

<sup>22</sup> Porter, W. & Lawler, E. (1968), *Managerial Attitudes and Performances*, Irwin, N.Y.

οποία σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης που αντιλαμβάνεται ο ίδιος σε σχέση με τους συναδέλφους του<sup>23</sup>.

#### **1.19.5 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland**

Ο Mc Clelland με τη θεωρία του διατύπωσε πως οι ανάγκες των ατόμων καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησής τους στον εργασιακό χώρο και διακρίνονται σε ανάγκη για επιτεύγματα, ανάγκη για διαμόρφωση ισχυρών προσωπικών σχέσεων και ανάγκη για δύναμη. Μετά από έρευνα που πραγματοποίησε ο McClelland, παρατήρησε πως εκείνοι που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων, επιτυγχάνουν την συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Επιπλέον, υποστήριξε πως το 10% περίπου του πληθυσμού είναι άτομα που νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό, κάτι που μπορούν να έχουν αναπτύξει κατά την νεαρή τους μάλλον ηλικία<sup>24</sup>. Έτσι, τα άτομα παρακινούνται μόνο όταν έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Τα άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας επιλέγουν καταστάσεις, στις οποίες μπορούν να αποδείξουν την υπευθυνότητά τους μέσα από διάφορα καθήκοντα που τους ανατίθενται.

Υπάρχουν ακόμη και τα κοινωνικά κίνητρα, που είναι η έντονη επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει μία στενή σχέση με τους άλλους, καθώς και κίνητρα ισχύος, που είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους. Αυτό το συγκεκριμένο κίνητρο πραγματοποιείται με δύο τρόπους: τη μορφή προσωπικής ισχύος, δηλαδή τη μορφή με την οποία τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους και με τη μορφή κοινωνικής ισχύος, την οποία χρησιμοποιούν τα άτομα για να επιλύσουν διάφορα προβλήματα μέσα στον Οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι όλα τα παραπάνω κίνητρα είναι σημαντικά και βοηθούν στην αποτελεσματικότητα του ατόμου στον Οργανισμό (McClelland D. C., 1985 και Χυτήρης Λ., 1962).

---

<sup>23</sup> [www.learnmanagement2.com](http://www.learnmanagement2.com)

<sup>24</sup> Χυτήρης, Λ. (2013), Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

### 1.19.6 Η θεωρία καθορισμού του στόχου (Edwin Locke)

Ο Edwin Locke<sup>25</sup> πρότεινε την παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από τον καθορισμό στόχων, οι οποίοι θα συνδέονται με τις προσωπικές αξίες των ατόμων. Η στοχοθεσία συντελεί στην προσπάθεια των ατόμων για την εξεύρεση τρόπων, ώστε να επιτευχθεί η προσωπική ευημερία. Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας είναι η ακρίβεια του στόχου, η δυσκολία και ο βαθμός προσπάθειας που απαιτείται. Οι υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η θεωρία είναι:

- 1) Ο στόχος να είναι υψηλός και δύσκολος. Όσο πιο δύσκολος είναι, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσπάθεια του εργαζομένου.
- 2) Ο στόχος θα πρέπει να καθορίζει με ακρίβεια τι πρέπει να γίνει, πότε και από ποιους.
- 3) Η επανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι συνεχής.
- 4) Αυτοί που επιθυμούν να πετύχουν στόχους, θα πρέπει να τους έχουν αποδεχτεί πλήρως.

Στη συγκεκριμένη θεωρία, η ανταμοιβή θεωρείται καταλυτικός παράγοντας για το όφελος τόσο του ατόμου, αλλά κατά συνέπεια και του Οργανισμού στο βαθμό μόνο που επηρεάζει τους στόχους (Χυτήρης Λ., 2013).

### 1.20 Λοιπές θεωρίες για την ηγεσία

Συμφώνα με τον Ralph Stogdill παρατηρήθηκαν δέκα (10) μορφές ηγεσίας:

- 1) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
- 2) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματά του.
- 3) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
- 4) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
- 5) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην τάξη ή στη συμπεριφορά.
- 6) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ.
- 7) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην εκπλήρωση του στόχου.

---

<sup>25</sup> Locke, E. et al. (1981), Goal Setting and Task Performance, Psychological Bulletin, **90**, 125-152.

8) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.

9) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.

10) Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις και μοντέλα ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Torbert και Rooke αυτό που κάνει τους ηγέτες πιο διαφορετικούς είναι το πώς ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και πώς αντιδρούν, όταν η δύναμή τους προκαλείται. Οι επτά (7) αρχετυπικές φιγούρες που προτείνουν είναι οι εξής:

- 1) Κερδοσκόπος: Ο σκοπός του είναι το κέρδος και κερδίζει με όποιον τρόπο μπορεί.
- 2) Διπλωμάτης: Δεν θέλει να δημιουργούνται συγκρούσεις, θέλει να ανήκει και να τα έχει καλά με όλους.
- 3) Εμπειρογνώμων: Η γνώμη του βασίζεται πάνω σε εμπειρίες και γνώσεις που έχει αποκτήσει μέχρι τώρα.
- 4) Αποτελεσματικός: Πετυχαίνει στρατηγικούς στόχους, είναι ικανός μάνατζερ, με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
- 5) Ατομικιστής: Φροντίζει μόνο για τον εαυτό του και αποφεύγει την ομαδική συνεργασία.
- 6) Στρατηγικός: Είναι αποτελεσματικός στις οργανωτικές αλλαγές.
- 7) Αλχημιστής: Είναι αποτελεσματικός στις κοινωνικές αλλαγές (Μιχιώτης Σ., 2007).

Επιπλέον, για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών ενός Οργανισμού, ένας τρόπος είναι η συνεχής προσπάθεια από το κάθε μέλος του Οργανισμού. Θα πρέπει, δηλαδή, να υπάρχει συνεχής συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και της διεύθυνσης (Long, 1993).

Μία άλλη αξιοσημείωτη θεωρία είναι εκείνη των Kouzes και Posner, οι οποίοι παρουσίασαν μία πολύ συγκροτημένη θεωρία για την ηγεσία, που περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- 1) Η διαμόρφωση του κλίματος: θα πρέπει να υφίσταται ένα δημιουργικό περιβάλλον, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από καινοτομίες και νεωτερισμούς και όχι από κριτική ιδεών. Ακόμα, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί και να παραμεριστεί κάθε είδους εμπόδιο, καθώς και να ενισχυθεί η διαδικασία της επικοινωνίας.
- 2) Η δημιουργία οράματος: το όραμα είναι κατεύθυνση και σκοπός. Μην ξεχνάμε πως το όραμα πρέπει να εκφράζει τους άλλους και γι' αυτό θα πρέπει να αναζητούνται συνεχώς οι ανάγκες τους.
- 3) Η ενίσχυση των άλλων: αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ουσιαστικής επικοινωνίας, της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης, της προβολής τους προς τα έξω, της συμμετοχής τους σε αποφάσεις και μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης.
- 4) Η διαδικασία δράσης: η ομάδα θα πρέπει να κάνει πράξη τα ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη τις αξίες της ομάδας και τις κινήσεις της. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να συντάξει ένα πρόγραμμα με σαφείς στόχους, στο οποίο θα πρέπει να καθορίσει τη σειρά υλοποίησής τους.
- 5) Η αναγνώριση: ένας ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει την ομάδα του, να αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης δίκαιο, χωρίς τιμωρίες και να λειτουργεί πάντα σαν καθοδηγητής<sup>26</sup>.

Ανακεφαλαιώνοντας, είναι πρόδηλο πως στην ηγεσία απουσιάζει το "SO THAT" (ούτως ώστε), με την έννοια πως τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα, "ούτως ώστε" να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, "ούτως ώστε" να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην περίπτωση που δεν υφίσταται το "ούτως ώστε", τότε είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθεί το ερώτημα "so what", δηλαδή, γιατί μας χρειάζεται η ηγεσία; Αξίζει να σημειωθεί πως η δυσκολία σύνδεσης της ηγεσίας με τα αποτελέσματα δημιουργεί αρκετά προβλήματα στην πράξη. Ως παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός πως δεν υφίστανται σαφή κριτήρια για την πρόσληψη ή προαγωγή στελεχών σε θέσεις προϊσταμένων ή για την αξιολόγηση αυτών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες στην

---

<sup>26</sup> <http://shelon64.wordpress.com/2012/05/16/kouzes-and-posners-leadership-model-2/>



αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων αποφάσεων. Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις επενδύουν χρόνο, αλλά και χρήμα στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, χωρίς όμως ουσιαστικά αποτελέσματα, αφού οι στόχοι είναι ασαφείς. Μην ξεχνάμε πως σε γενικές γραμμές αυτό που επιζητούν οι εργαζόμενοι από τους ηγέτες είναι βοήθεια για να πετύχουν τους προσδοκώμενους στόχους. Οι στόχοι δεν αφορούν μόνο προαγωγές και bonus, αλλά και υποστήριξη ως προς την επαγγελματική τους ανέλιξη, η οποία πρωτίστως χαρακτηρίζεται από ίση μεταχείριση και σεβασμό.

### **1.21 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)**

Η σύμφωνα με το μοντέλο του Peter Salovey και του John D. Mayer, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του. (Emotional Intelligence, 1990)<sup>27</sup>. Επιπροσθέτως, μία άλλη θεωρία, αυτή του Αιδεσιμότητας Bar-On, επισημαίνει πως συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ομάδα προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Έτσι, περιλαμβάνονται ενδοπροσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες και παράγοντες ενεργοποίησης (The Development of a Concept and Tests of Psychological Well-being, 1992)<sup>28</sup>. Συνεπώς, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής, τόσο του εαυτού του, όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του (Μπιτσάνη Ε., 2009).

Γενικότερα, επικρατούσε η άποψη πως ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Με τον καιρό, όμως αυτή η άποψη εξαλείφθηκε. Σύμφωνα με μελέτες, υφίστανται κάποιοι παράγοντες που αποτελούν τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη και επηρεάζουν σημαντικά την πορεία τόσο της επαγγελματικής, όσο και της προσωπικής ζωής των ατόμων. Ακόμα, η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι ικανότητες

---

<sup>27</sup> Βλ. Μπιτσάνη Ε., (2009), Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Emotional Quotion.

<sup>28</sup> Βλ. Μπιτσάνη Ε., (2009), Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Emotional Quotion.

του ανθρώπου, οι οποίες δεν είναι ταυτόσημες, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Μία βασική διαφορά τους είναι πως ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα. Έρευνες έχουν δείξει πως μόνο το 4% της προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας οφείλεται στο IQ των ατόμων<sup>29</sup>.

Έτσι, ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει διορατικότητα, έλεγχο των συναισθημάτων του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, είναι ικανός να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν είναι επικριτικός απέναντι στους υφισταμένους του, είναι υποστηρικτικός και αποφασιστικός.

Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman (Goleman D., 1995), του οποίου η περιγραφή είναι η πιο διαδεδομένη αυτή τη στιγμή, περιλαμβάνει πέντε (5) διαστάσεις: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την παρακίνηση, που αποτελούν την προσωπική ικανότητα και την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες, που αποτελούν την κοινωνική ικανότητα. Αυτοεπίγνωση, είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε να μαθαίνουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτοεπίγνωση είναι η συναισθηματική επίγνωση, που είναι η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά μας επηρεάζουν την επίδοσή μας, καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων, η αντικειμενική αυτοαξιολόγηση, που αποτελεί μία αναγνώριση των προσωπικών μας ισχυρών και αδυνάτων σημείων, καθώς και η αυτοπεποίθηση, που είναι η σιγουριά που πηγάζει από τη βεβαιότητα που νιώθουμε για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους μας. Επιπλέον, η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτορρύθμιση είναι ο αυτοέλεγχος, που αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναισθημάτων και των έντονων παρορμήσεων, η αξιοπιστία, που αποτελεί μία παρουσίαση της τιμότητας και ακεραιότητας, η ευσυνειδησία, που αφορά την αξιοπιστία και την υπευθυνότητα στη συμπλήρωση υποχρεώσεων, η προσαρμοστικότητα, με την οποία το άτομο επιδεικνύει ευελιξία σε κάθε αλλαγή και πρόκληση, η καινοτομία, κατά την οποία πρέπει κάποιος να είναι

---

<sup>29</sup> [http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika\\_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html](http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html)

ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες και η αισιοδοξία, η οποία αφορά την ικανότητα των ατόμων να διακρίνουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων. Συμπληρωματικά, η παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να κυνηγάει τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι ικανότητες που απορρέουν από την παρακίνηση είναι το κίνητρο της επίτευξης, που αφορά την εσωτερική ώθηση για συνεχή βελτίωση, η δέσμευση στους στόχους του Οργανισμού ή της ομάδας, η πρωτοβουλία, που αφορά την ικανότητα να ενεργοποιεί τους ανθρώπους, ώστε να αναλαμβάνουν δράση και η αισιοδοξία, δηλαδή η επιμονή να επιδιώκουν οι άνθρωποι τους στόχους τους παρά τις δυσκολίες. Επιπρόσθετα, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα των άλλων, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι ικανότητες που απορρέουν από την ενσυναίσθηση είναι η κατανόηση των άλλων, δηλαδή το να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, ο προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών, που αφορά την προσδοκία, την αναγνώριση και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η ανάπτυξη των άλλων, δηλαδή το να νιώθει κανείς τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων και να ενθαρρύνει τις ικανότητές τους, η αξιοποίηση της διαφορετικότητας, που αφορά την καλλιέργεια ευκαιριών μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους και η πολιτική αντίληψη, δηλαδή το να αντιλαμβάνεται κανείς τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που υπάρχουν σε έναν Οργανισμό. Τέλος, οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται με την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί και να επηρεάζει τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι ικανότητες που απορρέουν από τις κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, που συμβάλλει στη χρήση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς, η επικοινωνία, δηλαδή το να είναι κανείς ανοιχτός στην ακρόαση και να στέλνει σαφή και περιεκτικά μηνύματα, η ηγεσία, δηλαδή το να εμπνέει και να καθοδηγεί κάποιος τους άλλους, η καταλυτική δράση για αλλαγή, δηλαδή το να ξεκινά, να ενθαρρύνει ή να χειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, που επιβάλλει διαπραγματεύσεις, η καλλιέργεια των δεσμών, δηλαδή το να καλλιεργεί κανείς λειτουργικές σχέσεις και η συνεργασία, δηλαδή το να εργάζεται κάποιος μαζί με άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων, οπότε και ενισχύεται και η ομαδικότητα. Συνεπώς, τα πέντε χαρακτηριστικά της επιτυχίας είναι: η επίτευξη της συναίνεσης, η

καλλιέργεια της επαφής, η ενσυναίσθηση, η συνεργασία και η πειθώ (Bar-On R., 2000 and Goleman D., 1995)<sup>30</sup>.

Πολλές μεγάλες εταιρείες εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης. Είναι αξιοσημείωτο, πως για να κατακτήσει κάποιος την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να την καλλιεργεί όλη του τη ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται και σε απλές εκδηλώσεις της καθημερινής μας ζωής, πχ. όταν αντιλαμβανόμαστε τους λόγους για τους οποίους κάποιος λέει κάτι ή συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο ή όταν συνειδητοποιούμε τότε δημιουργείται συναισθηματική ένταση σε μια σύσκεψη και ενεργούμε ανάλογα.

Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερος σημαντική, όταν αναφερόμαστε σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και με τη συνεχή εξάσκηση. Θα πρέπει να διαχειριζόμαστε και να προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά μας και τις διαθέσεις μας ανάλογα με τις συνθήκες.

Μερικοί τρόποι αύξησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η δέσμευση, η επιδίωξη της διαδικασίας ανατροφοδότησης, η γενική θεώρηση των πραγμάτων και όχι η αποκλειστική εστίαση σε θέματα, η καλή και εποικοδομητική εκπαίδευση, ο έλεγχος του στρες, η αντιμετώπιση των προβλημάτων με χιούμορ και αισιοδοξία, το να τίθενται συνεχώς στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να είναι και άμεσα υλοποιήσιμοι, η ανάληψη ευθυνών για τις πράξεις μας και σημαντικότερο όλων ο έλεγχος των συναισθημάτων μας.

---

<sup>30</sup> Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

## 1.22 Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε πως ο Οργανισμός είναι μια κοινωνική οντότητα, όπου οι άνθρωποι αποτελούν το κυριότερο συστατικό του. Έτσι, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αξιοποιούν πλήρως τα ικανά (από άποψη ικανοτήτων και δεξιοτήτων) στελέχη τους, ώστε να κατέχουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της παρακίνησης τους, π.χ. μελλοντική εξέλιξη των εργαζομένων, αύξηση αμοιβής, bonus κ.ά, αλλά και μέσω της ορθής και συνεχούς καθοδήγησης. Έτσι, ο ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, γιατί ορίζει το όραμα του Οργανισμού, αλλά και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την υλοποίησή του. Ακόμα, τα άτομα πρέπει να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Η ηγεσία αφορά κυρίως τρεις παραμέτρους. Αρχικά, το πώς μεταχειριζόμαστε τους εργαζομένους με χαμηλή αυτο-παρακίνηση, έπειτα το ποιο είναι το πλέον αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας σε μία δεδομένη κατάσταση και τέλος, πως μια συγκεκριμένη αλλαγή επηρεάζει την παραγωγικότητα και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Αποτελεί μια βασική αιτία επιτυχίας ή αποτυχίας του Οργανισμού και η ανάπτυξή της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα.

Κατά την άποψή μου, το στυλ του δημοκρατικού ηγέτη είναι το καλύτερο για έναν Οργανισμό, αφού δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και στην αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Ακόμα, θέτει το πρόβλημα προς επίλυση σε όλη την ομάδα εξοικονομώντας έτσι χρόνο και ικανοποιώντας τις ψυχολογικές ανάγκες κάθε μέλους.

Ανακεφαλαιώνοντας, μερικά στοιχεία που διαμορφώνουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι η σύλληψη του οράματος και η διάδοσή του σε συνεργάτες, με την παράλληλη ενδυνάμωση και επιβράβευση των εργαζομένων, που αποτελούν δύο σημαντικά στοιχεία για την ορθή επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Άλλωστε, δεν θα πρέπει να λησμονούμε πως τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν, είτε εκτελούν.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

#### 2.1 Εισαγωγή

“ Η επικοινωνία είναι έκφραση και ανταλλαγή. Δεν είναι μια γραμμική διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, αλλά μια δημιουργική διεργασία η οποία συντελείται με την ανταλλαγή μηνυμάτων και την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε άτομα και ομάδες”<sup>31</sup>.

Ο άνθρωπος επιθυμεί να πληροφορεί και να πληροφορείται. Η ανταλλαγή μηνυμάτων είναι απαραίτητη για την ύπαρξη, αλλά και την ανάπτυξη των πολιτισμών. Με το τέλος του 20ού αιώνα, η επικοινωνία αποκτά όλο και περισσότερο επιτακτικό χαρακτήρα. Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και οι πληροφορίες πρέπει να διαδίδονται με ταχύτητα σε κάθε γωνιά του πλανήτη, ώστε να γίνονται ευρέως γνωστές.

Η επικοινωνία γεννιέται με τις ανταλλαγές ανάμεσα στους ανθρώπους. Οι άνθρωποι δεν θα είχαν αναπτύξει καμιά κοινωνική σχέση χωρίς την επικοινωνία. Η επικοινωνία υφίσταται έντονα από τα αρχαία χρόνια. Η εμφάνιση της γλώσσας, της γραφής και με τον καιρό η εξέλιξη των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης συντέλεσαν ενεργά στην εξέλιξή της, αλλά και στον τρόπο διαμόρφωσής της ανάλογα με τις περιπτώσεις.

Επιπλέον, οι άνθρωποι αφιερώνουν πολύ χρόνο στην ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η ορθή λειτουργία των Οργανισμών στηρίζεται στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Όμως, συχνά υφίστανται εμπόδια και συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων που επηρεάζουν την καλή της εφαρμογή.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, πραγματοποιείται μια εκτενής αναφορά στην έννοια, στη διαδικασία και στα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς και στις αιτίες ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων.

---

<sup>31</sup> Βρύζας, Κ. (2005), Παγκόσμια Επικοινωνία και Πολιτιστικές ταυτότητες, Gutenberg, Αθήνα, 11.

## 2.2 Η έννοια της Επικοινωνίας

“ Η επικοινωνία είναι το καλούπι μέσα στο οποίο κλείνονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες”<sup>32</sup>.

Τα λεξικά ορίζουν την επικοινωνία ως “μία διαδικασία κατά την οποία οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων μέσω ενός κοινού κώδικα συμβόλων, σήμανσης ή συμπεριφοράς”.

Ο Theodorson το 1969 υποστήριξε ότι επικοινωνία είναι "η μετάδοση πληροφοριών, ιδεών, στάσεων ή συναισθήματος από ένα πρόσωπο σ' ένα άλλο (ή άλλους) κυρίως διαμέσου συμβόλων”<sup>33</sup>.

Επιπροσθέτως, οι Osgood et al. το 1957 υποστήριξε πως "σε γενικές γραμμές, υφίσταται επικοινωνία όταν ένα σύστημα, μία πηγή και ο προσανατολισμός αλληλοεπηρεάζονται με τη χρήση εναλλακτικών συμβόλων τα οποία μπορούν να μεταδίδονται μέσω ενός καναλιού που τα συνδέει”<sup>34</sup>.

Τέλος, κατά τον Gerber (1961), η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως "κοινωνική αλληλεπίδραση δια μέσου μηνυμάτων”<sup>35</sup>.

Πριν αρχίσουμε να μιλάμε για επικοινωνία στελεχών και εργαζομένων, θα πρέπει να αναρωτηθούμε για το τι επικοινωνιακές ικανότητες διαθέτουμε. Αυτό μπορεί να γίνει με την αυτο-ανάλυση, αλλά ακόμα πιο απλά, αν ελέγξουμε τις ικανότητές μας. Μερικοί τρόποι είναι να στείλουμε e-mails και γραπτά μηνύματα, να διεξάγουμε συνεντεύξεις εργασίας, να κάνουμε πειστικές παρουσιάσεις, να γράψουμε γράμματα και αναφορές, να δικτυωθούμε με συναδέλφους, να δουλέψουμε καλά σε ομάδες και τέλος να πάρουμε και να δώσουμε πληροφορίες.

Ο λόγος αποτελεί ένα από τα πιο δυνατά μέσα έκφρασης, του οποίου η αξία έχει εκτιμηθεί εδώ και αιώνες. Η επικοινωνία διευκολύνει την προσωπική, αλλά και την ομαδική πρόοδο και επιτυχία. Όμως, η επικοινωνία εξελίσσεται συνεχώς και αυτό

---

<sup>32</sup> Ruesch J. and Bateson G. (1951). *Communication: The social matrix of psychiatry* Norton, Free Press, New York.

<sup>33</sup> Cueil, M. and Vidal, S. (1993), *Μοντέλα Επικοινωνίας*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 50-51.

<sup>34</sup> [www.google.gr](http://www.google.gr)

<sup>35</sup> Cueil, M. and Vidal, S. (1993), *Μοντέλα Επικοινωνίας*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 50-51.



είναι αποτέλεσμα τόσο της τεχνολογικής προόδου, όσο και της προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου και της διεύρυνσης των προσωπικών του οριζόντων. Ο άνθρωπος πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται συνεχώς με αυτές. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα της τεχνολογίας στην επικοινωνία είναι τα κινητά τηλέφωνα, οι φορητοί υπολογιστές, τα δορυφορικά συστήματα και τα συστήματα τηλεδιάσκεψης. Καθημερινά, πολλοί άνθρωποι καλούνται να επικοινωνήσουν και να συμβιώσουν αρμονικά, είτε στην κοινωνική τους ζωή, είτε στην επαγγελματική τους, έχοντας διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπίες. Όμως, μέσα από την επικοινωνία, καταφέρνουν το ακατόρθωτο πολλές φορές. Να λαμβάνουν ομαδικές και όχι ατομικές αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται ακόμα πιο εύκολα με τη βοήθεια του διαρκούς διαλόγου. Αναφορικά στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη μορφή επικοινωνίας για τον Οργανισμό, ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Κατά αυτό τον τρόπο θα διευκολυνθεί και η διαπροσωπική επικοινωνία. Είναι ευρέως γνωστό πως τα άτομα θα πρέπει να γνωρίζουν τους παράγοντες που τους επηρεάζουν στη διαμόρφωση της επικοινωνιακής τους επαφής, καθώς και να κατέχουν ικανότητες αναγνώρισης της συμπεριφοράς των άλλων, με τελικό σκοπό τη μεταβολή της εργασιακής συμπεριφοράς προς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Φραγκομίχαλος Κ., 1993).

Η επικοινωνία είναι μία πολύ πολύπλοκη και σύνθετη, μα πάνω από όλα μια κοινωνική διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται για την εκπλήρωση κάποιων στόχων ή για την κάλυψη αναγκών και είναι συνεχώς αλληλοεξαρτώμενη και αλληλοεπιδρώμενη. Σύμφωνα με τον Γ. Πιπερόπουλο (1996), η επικοινωνία είναι η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μία ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων<sup>36</sup>. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία μετάδοσης ιδεών, γνώσεων, συναισθημάτων, εμπειριών.

---

<sup>36</sup> Πιπερόπουλος, Γ. (1996), *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω. Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 47.

Σύμφωνα με την Χ. Κωνσταντοπούλου (1995) αυτό που απασχολεί την κοινωνιολογία, είναι το γεγονός πως η κοινωνική επικοινωνία ορίζεται ως μία διαδικασία με βασικό το "σχεσιακό" στοιχείο. Η τεχνολογική πρόοδος δεν μπορεί να επηρεάσει από μόνη της την πρόοδο της επικοινωνιακής δραστηριότητας των ατόμων, αφού αυτή είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη δραστηριότητα, όπως αναφέραμε. Η επικοινωνία δεν αποτελεί αποτέλεσμα "αιτιών" και γι αυτό καμία επιστήμη από μόνη της μπορεί να εξηγήσει την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Είναι γεγονός, πως διανύουμε την εποχή της επικοινωνίας, καθώς η δύναμη της πληροφορίας, όπως αυτή διοχετεύεται μέσα από τις διάφορες τεχνολογίες, κατέχει πρωτεύουσα σημασία. Όπως αναφέρει και ο D. Bell, θα πραγματοποιείται ως επί το πλείστον "εμπόριο της πληροφορίας" και όχι τόσο εμπόριο των παραδοσιακών καταναλωτικών αγαθών και αυτό θα έχει ως συνέπεια οι κάτοχοι της γνώσης να αποκτούν εξέχουσα θέση (Bell D., 1976).

Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) μιας μεγάλης αμερικανικής επιχείρησης αναφέρει ότι "το πρόβλημα σήμερα δεν βρίσκεται στην ύπαρξη ή όχι της δυνατότητας για επικοινωνία, αλλά στο κατά πόσο είναι δυνατό να εντοπιστεί το κατάλληλο κομμάτι της πληροφορίας που χρειαζόμαστε. Δεν υπάρχει έλλειψη πληροφοριών στον κόσμο σήμερα. Αντίθετα, υπάρχει τόσο πολύ πληροφορία, που κανένας δεν μπορεί να βρει με τίποτα"<sup>37</sup>.

Η επικοινωνία στο μάνατζμεντ (management) αποτελεί εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης, αφού χρησιμοποιείται ευρέως, ώστε να επιτευχθούν οι δοθέντες στόχοι και να αποκωδικοποιηθούν πολλά μηνύματα, ακόμα και στην πιο απλή μορφή επικοινωνίας στον Οργανισμό.

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας ποικίλλει. Μπορεί να είναι εντολές, πληροφορίες, ιδέες, στάσεις, απόψεις, συναισθήματα. Επιπλέον, ποικίλλουν και οι μέθοδοι για την προώθησή της. Η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, δηλαδή πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, μπορεί να γίνεται μέσω συσκέψεων, ομαδικών συνεδριάσεων ή ακόμα και τηλεφωνικώς, μπορεί να είναι γραπτή (επιστολές, εγκύκλιοι,

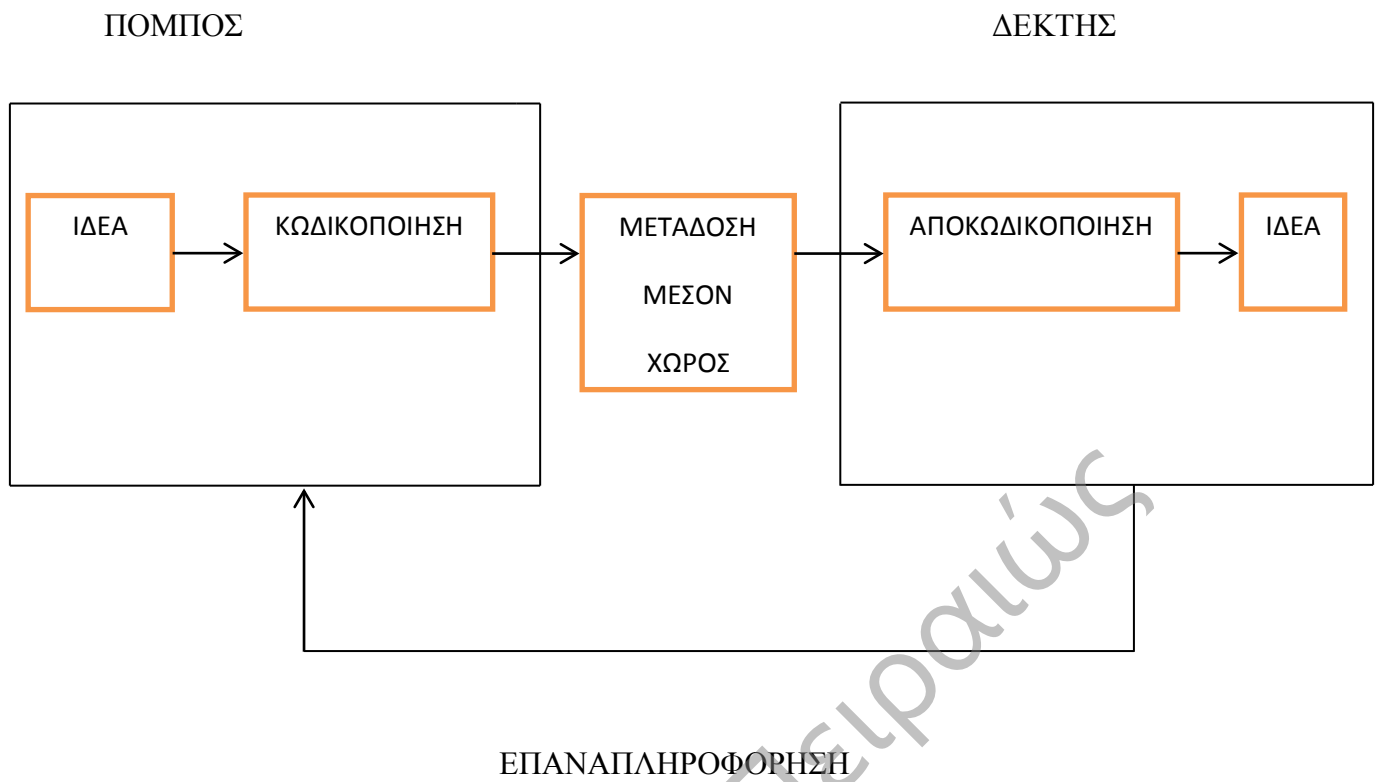
---

<sup>37</sup> Howard, C. (2000). Technology and Tabloids: How the New Media World is Changing Our Jobs, Public Relations Quarterly, Spring, 10.

ανακοινώσεις, εκθέσεις), οπτική, ηλεκτρονική, μέσω fax, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, internet (Μωραΐτης Ε., 2010).

### **2.3 Η Διαδικασία της Επικοινωνίας**

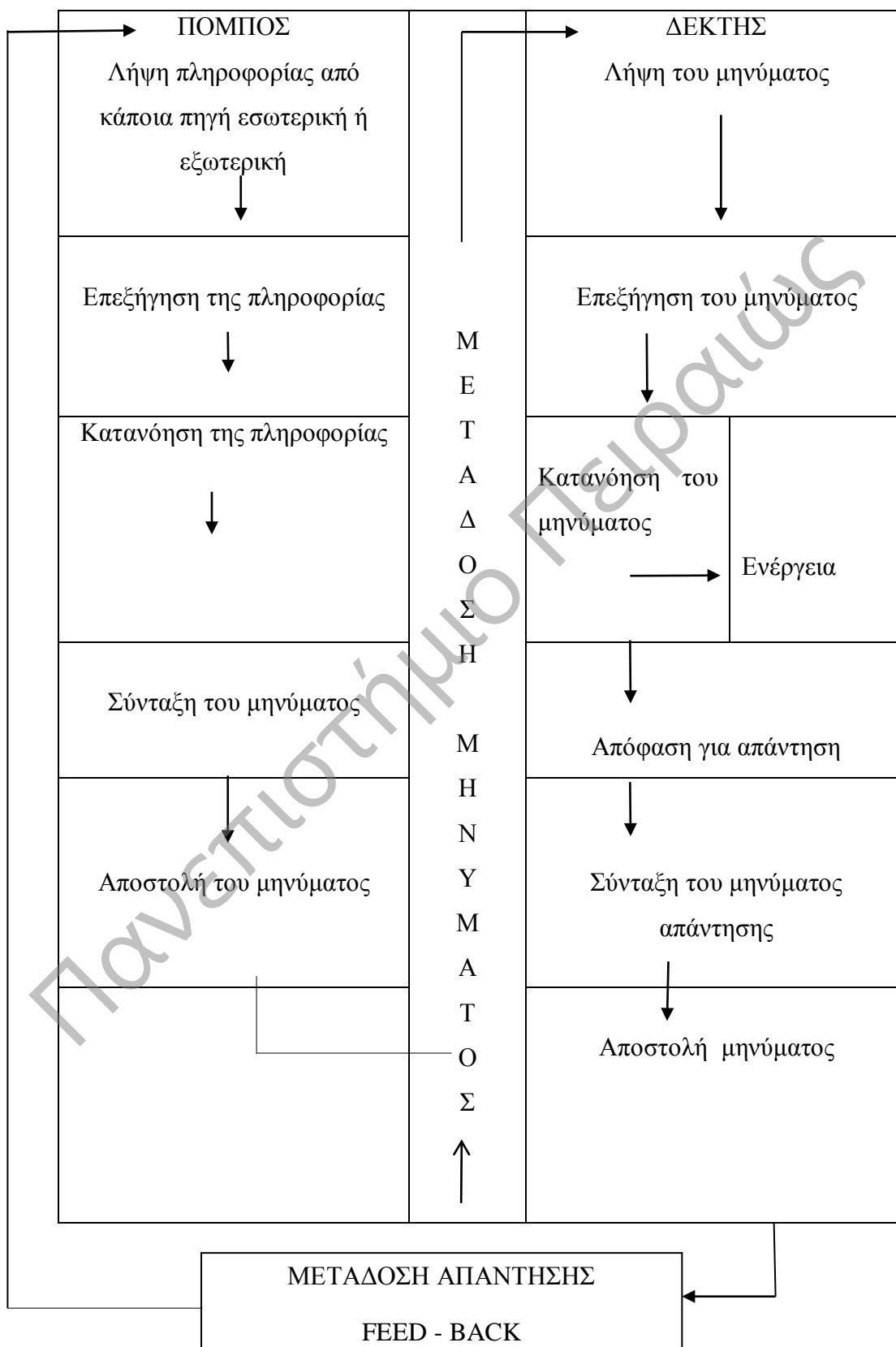
Αρχικά, ως επικοινωνία ορίζεται η διαπροσωπική διαδικασία αποστολής και λήψης συμβόλων, που έχουν συνημμένα μηνύματα. Η επικοινωνία περιλαμβάνει τον πομπό (αποστολέα), που κωδικοποιεί το μήνυμα και το στέλνει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας στον δέκτη (αποδέκτη) και τον δέκτη, ο οποίος λαμβάνει και καλείται να αποκωδικοποιήσει τα ληφθέντα μηνύματα και στη συνέχεια να τα ανατροφοδοτήσει. Τα κανάλια επικοινωνίας αποτελούν το μέσο εκείνο που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος ή της πληροφορίας, που πρέπει να φθάσει από τον πομπό στον δέκτη. Διακρίνουμε δύο τύπους καναλιών επικοινωνίας: τα τυπικά και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας, τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω. Βέβαια, κατά τη διαδικασία αποστολής του μηνύματος, υπάρχει και το ενδεχόμενο το μήνυμα να μην αποσταλεί με ακρίβεια, λόγω ύπαρξης θορύβου. Ως θόρυβο, στη διαδικασία επικοινωνίας, ορίζουμε τα σημασιολογικά προβλήματα, την απουσία ανατροφοδότησης, τα ακατάλληλα κανάλια, τους φυσικούς περισπασμούς, τις επιδράσεις του status, τη διαφορά κουλτούρας.



Σχήμα 2.1: Τα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας (Γιαννουλέας Μ., 1998, σελ.25)

Πίνακας 2.1

Οι φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας



Πηγή: Μωραΐτης Ε., (2010)

Η επικοινωνία εξυπηρετεί την παροχή πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και βοηθά στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από την ενθάρρυνση αποδοχής των οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, βοηθά στον έλεγχο, αφού γίνεται ευρέως γνωστό και κατανοητό το καθήκοντολόγιο (job description), οι εξουσίες και οι ευθύνες των εργαζομένων. Τέλος, βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού, αφού μέσα από την επικοινωνία επιτυγχάνεται η εκδήλωση συναισθημάτων και η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών (Alldag J. and Stearns M., 1991).

Σημαντική θέση στην καθημερινή μας, αλλά και στην επαγγελματική μας ζωή, κατέχει και η μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα του σώματος), η οποία πραγματοποιείται μέσα από διαύλους, όπως οι χειρονομίες, η στάση του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, η προσωπική εμφάνιση, ο τόνος της φωνής, η επαφή-άγγιγμα. Πολλοί επιστήμονες ισχυρίζονται πως η μη λεκτική επικοινωνία έχει μεγαλύτερη σημασία από τη λεκτική επικοινωνία. Αυτό ισχύει, γιατί μπορεί κάποιος να "ξεγελάσει" πιο εύκολα το συνομιλητή του με τα λόγια, αλλά όχι και με τις κινήσεις του σώματος και με τις εκφράσεις του προσώπου. Όμως, οι λέξεις μας βοηθούν να δίνουμε νόημα στις σκέψεις μας και γι' αυτό απαιτείται η σωστή επιλογή των λέξεων, ώστε τα νοήματά μας να ερμηνεύονται σωστά από τους άλλους. Όμως, ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά το κάθε μήνυμα. Επιπλέον, πρέπει να μιλάμε με ευκρίνεια, σαφήνεια και συγκεκριμενοποίηση, οι οποίες είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παρατηρείται, κατά αυτό τον τρόπο, πιο εύκολα η αντίθεση ανάμεσα στους δύο τύπους επικοινωνίας.

Επιπλέον, στις μέρες μας, χρησιμοποιείται ευρέως και η ηλεκτρονική επικοινωνία, όμως λίγες φορές ενδείκνυται ως αποτελεσματική στο χώρο των επιχειρήσεων. Ένα μεγάλο πλεονέκτημά της είναι πως ελαχιστοποιείται κατά πολύ η γραφειοκρατία, αλλά και η χρονοβόρα σύνταξη μηνυμάτων. Μέσω των e-mails, η επικοινωνία στην καθημερινή, αλλά και στην επαγγελματική μας ζωή, απλοποιήθηκε και αυξήθηκε η ταχύτητα και η ενημέρωση πολλών ατόμων ταυτόχρονα για ένα ζήτημα.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των μάντζερ είναι να προσπαθήσουν να πείσουν τους υφισταμένους τους με επιχειρήματα, για διάφορα θέματα, χωρίς όμως να δίνουν εντολές. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας ονομάζεται πειστικός και έχει ως σκοπό του να συμφωνήσει ο αποδέκτης και να υποστηρίξει το μήνυμα που μεταδίδεται. Ένας

άλλος τύπος επικοινωνίας είναι ο αξιόπιστος, με τον οποίο ο μάνατζερ προσπαθεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό όλων.

## 2.4 Οι ομάδες

Είναι ευρέως γνωστό, πως τα άτομα αποτελούν τον πυρήνα κάθε μορφής κοινωνικής οργάνωσης. Κάθε άτομο έχει τη δική του μοναδική προσωπικότητα, που είναι αποτέλεσμα του χαρακτήρα του, αλλά και των γνώσεών του. Έτσι, διαφέρει από τα υπόλοιπα άτομα. Αναμφίβολα, το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνει κάποιος, καθώς και τα βιώματα και οι εμπειρίες του συνθέτουν τον τρόπο επικοινωνίας με τα υπόλοιπα άτομα. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου το βοηθούν να εξελίσσεται και να βελτιώνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επικρατεί. Η μοναδικότητά του σε συνδυασμό με την συνεργασία τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο, όσο και σε καθημερινή βάση, βοηθά το άτομο να επικοινωνεί και να ανταλλάσει συνεχώς απόψεις με τους άλλους. Κατά αυτό τον τρόπο, το άτομο εντάσσεται σε ομάδες, ώστε όλοι μαζί να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Αξίζει να σημειωθεί, πως για να δημιουργηθεί μια ομάδα πρέπει όλοι να έχουν κοινά χαρακτηριστικά, παρόμοιους τρόπους συμπεριφοράς και έκφρασης, να επιθυμούν να πετύχουν κοινούς στόχους, που θα είναι προς όφελος της ομάδας, καθώς και να ενθαρρύνεται συνεχώς ο διάλογος μεταξύ των μελών (Παπαλεξανδρή Ν., 2001).

Η επαναπληροφόρηση μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη στη διαδικασία της επικοινωνίας, τόσο για τα άτομα μεμονωμένα, όσο και για τις ομάδες. Η επαναπληροφόρηση είναι κάθε πληροφορία λεκτική ή μη λεκτική σχετική με την κατανόηση του ατόμου σε μηνύματα ενός άλλου ατόμου. Κάθε πληροφορία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για ένα άτομο και να είναι σχετική με την συμπεριφορά του. Η παροχή επαναπληροφόρησης του ατόμου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διακριτικότητα, περιγραφικότητα, να είναι προσανατολισμένη στα γεγονότα και στην συμπεριφορά, να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον και τα θετικά σημεία. Από την άλλη μεριά, η αποδοχή επαναπληροφόρησης του ατόμου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από θετική στάση και προσπάθεια ενθάρρυνσης και επηρεασμού και των άλλων ατόμων, ενεργητική ακρόαση, εστίαση σε περιοχές βελτίωσης και αξιολόγηση των απόψεων των άλλων ατόμων. Η επαναπληροφόρηση είναι απαραίτητη για την τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου, καθώς με αυτό τον τρόπο, βελτιώνεται εργασιακά, αλλά και επικοινωνιακά (Γιαννουλέας Μ., 2011).

Μία αποτελεσματική ομάδα προσπαθεί να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα μέσα από τα υψηλά επίπεδα απόδοσης καθηκόντων και ικανοποίησης των μελών, αλλά και μέσα από τη χρήση εναλλακτικών δομών επικοινωνίας, όπως τα κεντρικά και αποκεντρωμένα δίκτυα, ώστε να επιτύχουν καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Είναι ευρέως γνωστό, πως σε εξαιρετικά συνεκτικές ομάδες τα μέλη τείνουν να συμμορφώνονται με τις νόρμες και το ιδανικό για μία ομάδα είναι να επιτύχει νόρμες με υψηλή απόδοση και υψηλή συνεκτικότητα. Σημαντικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητά της είναι το μέγεθός της, τα χαρακτηριστικά των μελών και η φύση του καθήκοντος. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική σε έναν Οργανισμό. Με τη βοήθεια της έμμεσης συμμετοχής, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν μέσω των εκπροσώπων τους, ενώ με την βοήθεια της άμεσης, μέσω των ομάδων ενημέρωσης και των κύκλων ποιότητας (Ξυροτήρη- Κουφίδου Σ., 2001).

Μερικά κλειδιά για τη συναίνεση, σύμφωνα με τον Schetmerhorn R.J. (2012) είναι:

- 1) Να μην διαφωνείτε τυφλά. Θα πρέπει πρώτα να σκεφτείτε τις αντιδράσεις των άλλων στις απόψεις σας.
- 2) Μην αλλάζετε την άποψή σας για να πετύχετε ταχεία ομοφωνία.
- 3) Αποφύγετε τη μείωση των συγκρούσεων μέσω ψηφοφορίας και διαπραγματεύσεων.
- 4) Κρατήστε τους όλους ενεργούς στη διαδικασία λήψης της απόφασης.
- 5) Επιτρέψτε να βγουν οι διαφωνίες στην επιφάνεια, ώστε να συζητηθούν ουσιαστικά.
- 6) Μην εστιάζετε στη νίκη.
- 7) Συζητήστε τις απόψεις σας, ακούστε προσεκτικά τις άλλες απόψεις και ενθαρρύνετέ τους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

Τέλος, είναι γνωστό πως μία ομάδα μπορεί να περάσει πέρα από στάδια ανάπτυξης και στάδια σύγκρουσης, ακόμα και διακοπής. Άλλωστε, όλες οι ομάδες κάποια στιγμή οδηγούνται στη διάλυσή τους.



## 2.5 Μορφές Επικοινωνίας

Οι σχέσεις που δημιουργούνται κατά την επικοινωνία διακρίνονται σε κάθετες, οριζόντιες, ενδοοργανωτικές, εργασιακές, δημόσιες και σχέσεις με την πελατεία και τη διαφήμιση. Αρχικά, οι κάθετες σχέσεις αφορούν αυτές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου και είναι λογικό πως, για να υφίσταται αποτελεσματικότητα στη διοίκηση πρέπει αυτές οι σχέσεις να διέπονται από κλίμα συνεργασίας. Οι οριζόντιες σχέσεις αφορούν τις σχέσεις μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική κλίμακα και στις οποίες παρατηρούνται πολλές συγκρούσεις. Οι ενδοοργανωτικές σχέσεις αφορούν στην ενημέρωση, στη γνωριμία, στην αλληλεπίδραση, στην ανταλλαγή πληροφοριών, στις διαπραγματεύσεις, στη συμμετοχή στα συμβούλια και προγράμματα. Οι εργασιακές σχέσεις αφορούν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, όπως αυτά ορίζονται από τη Νομοθεσία και από τις συμβάσεις εργασίας. Οι δημόσιες σχέσεις αφορούν τις επαφές με άτομα που βρίσκονται έξω από τον χώρο του Οργανισμού και πραγματοποιούνται από εξειδικευμένα στελέχη του Οργανισμού. Εξέχουσα θέση για την επιτυχή ολοκλήρωση των σκοπών των δημοσίων σχέσεων κατέχουν εξειδικευμένοι επαγγελματίες (επικοινωνιολόγοι, σύμβουλοι επικοινωνίας), που ως στόχο τους έχουν κυρίως να δώσουν κίνητρα σε εργαζόμενους και πελάτες, να προσελκύσουν επενδυτές, να ενισχύουν την εταιρική κουλτούρα. Όσον αφορά τις σχέσεις με την πελατεία, ο Οργανισμός πρέπει να εντοπίσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα έναντι των άλλων οργανισμών και να το ενισχύσει, ώστε να διατηρήσει τη θέση του στην αγορά, αλλά και να επεκταθεί. Επίσης, η διαφήμιση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην προβολή του Οργανισμού, ώστε να γίνει γνωστός και σε ανθρώπους που δεν τον γνώριζαν, με τη βοήθεια διαφόρων μέσων που επιδρούν ψυχολογικά στο άτομο (Μωραΐτης Ε., 2010).

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

- 1) Η τυπική και η άτυπη επικοινωνία
- 2) Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αποτελεί επακόλουθο της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και αφορά εντολές και οδηγίες.
- 3) Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία προέρχεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων.

- 4) Η ατομική επικοινωνία, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.
- 5) Η συλλογική επικοινωνία, η οποία υφίσταται σε συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.
- 6) Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αφορά την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ.

Οι βασικές μορφές επικοινωνίας είναι τρεις: η εσωτερική, η εμπορική και η εξωτερική. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Ο μάνατζερ κατέχει καθοριστικό ρόλο, αφού πρέπει να εντοπίζει τυχόν αδυναμίες και να προχωρεί σε διορθωτικές αλλαγές, να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εργαζομένους, αλλά και να ενθαρρύνει τη διαρκή επικοινωνία, ώστε να εκπληρωθεί το όραμα της επιχείρησης. Η εμπορική επικοινωνία αφορά στην επικοινωνία του Οργανισμού με συνεργάτες, προμηθευτές, αλλά και με τον ίδιο τον καταναλωτή. Αποτελεί μια προσπάθεια ενίσχυσης της ταυτότητας και του κύρους του Οργανισμού. Τέλος, η εξωτερική επικοινωνία αφορά στις επαφές του Οργανισμού με επενδυτές, κοινωνικούς και άλλους επαγγελματικούς φορείς, καθώς και με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Πραγματοποιείται μία πρώτη διάκριση της επικοινωνίας, που είναι η άμεση και υφίσταται όταν δεν θίγονται άλλες ενδιαμέσες διοικητικές θέσεις και η έμμεση, η οποία αφορά την επικοινωνία μεταξύ δύο θέσεων, η οποία όμως πραγματοποιείται με την ύπαρξη και την υποστήριξη μιας τρίτης θέσης.

Επιπροσθέτως, ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η εσωτερική επικοινωνία έχει δύο τύπους: την επίσημη ή τυπική επικοινωνία, που ακολουθεί τα επίσημα και πιστοποιημένα από την επιχείρηση κανάλια επικοινωνίας.

Διακρίνεται σε επικοινωνία «από κάτω προς τα πάνω», σε επικοινωνία «από πάνω προς τα κάτω», σε οριζόντια επικοινωνία και σε διαγώνια επικοινωνία.

Η επικοινωνία «από κάτω προς τα πάνω» περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που στέλνουν τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα ανώτερα, με σκοπό την ενημέρωσή τους για τη λήψη αποφάσεων, τη χάραξη κατευθυντήριας γραμμής και την βελτίωση της εκτέλεσης των διαδικασιών, δηλαδή η επικοινωνία από τον

υφιστάμενο στον προϊστάμενο ή από ένα μάνατζερ προς το διευθυντή του και έχει ως σκοπό την ενημέρωση του προϊσταμένου για τυχόν προβλήματα και παράπονα του τμήματος που έχουν προκύψει, τη βελτίωση των διαδικασιών, την υποβολή αντίστοιχων προτάσεων, τη σύνταξη αναφορών εκτέλεσης έργου και τη διαχείριση τυχόν συγκρούσεων. Όμως και αυτός ο τύπος επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από κάποια μειονεκτήματα, όπως την άρνηση κάποιων διευθυντικών στελεχών να λάβουν υπόψη τους τη γνώμη των υφισταμένων τους για κάποια ζητήματα ή ακόμα το φόβο κάποιων εργαζομένων να εκφράσουν τη γνώμη τους για κάποιο ζήτημα. Ακόμα, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στη μετάδοση και στην αξιοπιστία των πληροφοριών από τα κατώτερα προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Χυτήρης Λ., 2001).

Η πλέον συνηθισμένη τυπική επικοινωνία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία, δηλαδή τα μηνύματα-εντολές στέλνονται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους, ακολουθώντας μια κλιμακωτή διαδρομή. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας έχει ως σκοπό την κοινοποίηση αντικειμενικών στόχων του Οργανισμού προς τους εργαζομένους, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων, την παροχή οδηγιών, την παρακίνησή τους, με τελικό σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου. Η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία βοηθά στην πλήρη κατανόηση των στόχων και των στρατηγικών, στο συντονισμό των εργασιών, στην ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές, στην ενημέρωση για την απόδοση των υπαλλήλων και στην παρακίνηση των εργαζομένων να αποδεχθούν την κουλτούρα της επιχείρησης. Ενδεχόμενα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν είναι η καθυστέρηση ενημέρωσης σχετικά με το μήνυμα που έχει δοθεί ή υπερβολική πίεση που ασκείται στους εργαζόμενους από τα πολλαπλά μηνύματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι πιθανόν να μην ανταποκριθούν σε όλα τα μηνύματα. Όμως, το πλέον σοβαρότερο μειονέκτημα αφορά στην αλλοίωση-διαστρέβλωση ή και απώλεια του μηνύματος. Όλα τα ανωτέρω συμβάλλουν στη δημιουργία ενός αυταρχικού κλίματος με προβλήματα άσκησης του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου.

Η οριζόντια επικοινωνία συμβάλλει θετικά στις επιχειρήσεις, όσον αναφορά στην επίλυση προβλημάτων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του Οργανισμού, στην καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων, στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην ταχύτερη και καλύτερη ενημέρωση των γραμμικών στελεχών. Αφορά τις

σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική κλίμακα και κυρίως στα κατώτερα επίπεδα. Η υπερβολική προσήλωση στην οριζόντια επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει έλλειψη προσήλωσης και συγκέντρωσης. Συνεπώς, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας. Όμως, η οριζόντια επικοινωνία συνιστάται στην επίλυση ενδοτμηματικών προβλημάτων, καθώς και στον διατμηματικό συντονισμό. Μπορεί να ενισχυθεί μέσω της κατάρτισης ρεαλιστικών οργανογραμμάτων, της κατάρτισης περιγραφών θέσεων, της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, της οργάνωσης κοινών διατμηματικών εργασιών και της αποθάρρυνσης του αυταρχισμού και των διατμηματικών τριβών. Ένα μεγάλο μειονέκτημά της είναι πως συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος στον Οργανισμό.

Τέλος, η διαγώνια επικοινωνία, συνιστάται όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν την μεταφορά πληροφοριών σε τμήματα, τα οποία βρίσκονται σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και εκτελούν διάφορες λειτουργίες στον Οργανισμό.

Από την άλλη μεριά, η ανεπίσημη ή αλλιώς η άτυπη επικοινωνία συνυπάρχει με την τυπική, χρησιμοποιείται κυρίως για να ικανοποιήσει τις ανάγκες επικοινωνίας τόσο των μάντζερ, όσο και των υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών επιπέδων, γρήγορα και όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Πρέπει πάντα να ταυτοποιούνται και να εξακριβώνονται οι πληροφορίες, που λαμβάνονται από τις άτυπες μορφές επικοινωνίας, με τις επίσημες οδούς επικοινωνίας, ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα, παραλείψεις και λανθασμένες εντυπώσεις στον Οργανισμό. Αν υπάρχει ορθός συνδυασμός του άτυπου καναλιού επικοινωνίας με τα τυπικά κανάλια, τότε επιτυγχάνεται η αμεσότητα και η πληρότητα της επικοινωνίας, μεταξύ εργαζομένων και ανωτέρων διευθυντικών στελεχών. Παρακάτω παρατίθεται διαγραμματικά η απεικόνιση της επίσημης-τυπικής και της ανεπίσημης-άτυπης επικοινωνίας.

Επιπλέον, εξίσου σημαντική είναι και η γραπτή επικοινωνία. Μερικά από τα πλεονεκτήματά της είναι πως τα μηνύματα μπορούν να διατηρηθούν σε αρχείο και μπορούν να ζητηθούν σε οποιοδήποτε έλεγχο, ώστε να πραγματοποιηθεί η ορθή επιβεβαίωσή τους. Ακόμα, αυτός ο τύπος επικοινωνίας είναι πιο αποτελεσματικός, όταν επιθυμείται η μεταφορά πολύπλοκων και σύνθετων πληροφοριών. Κατά τη

χρήση της γραπτής επικοινωνίας τα μηνύματα είναι διατυπωμένα ορθότερα σε σχέση με την προφορική επικοινωνία. Επιπλέον, είναι λιγότερο αποτελεσματική, όταν χρησιμοποιείται για επίλυση παρεξηγήσεων, επίπληξη ή πληροφορίες που αφορούν την άμεση δράση του υφισταμένου. Από την άλλη μεριά, τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αφορούν στο γεγονός πως είναι λιγότερο δαπανηρή έναντι της γραπτής, είναι γρηγορότερη και αμεσότερη και υπάρχει η δυνατότητα άμεσης επαναπληροφόρησης. Ακόμα, προτιμάται περισσότερο, όταν επιθυμείται η επίλυση διενέξεων και συγκρούσεων των εργαζομένων, αλλά είναι λιγότερο αποτελεσματική, όταν επιθυμείται να χρησιμοποιηθεί για πληροφορίες που αφορούν σημαντικές αλλαγές, για οδηγίες, για πληροφορίες που αφορούν την πορεία του εργαζομένου.

Φυσικά, η μορφή επικοινωνίας που κατέχει εξέχουσα θέση στον Οργανισμό είναι η επιχειρησιακή επικοινωνία. Σύμφωνα με τον Stanton (1986), για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών λειτουργιών χρησιμοποιείται η επιχειρησιακή επικοινωνία και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αναφέρονται στον προγραμματισμό, δηλαδή τη λειτουργία με την οποία καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί του Οργανισμού. Στην οργάνωση, δηλαδή τη λειτουργία με την οποία καθορίζονται η δομή, η ιεράρχηση και η κατανομή των αρμοδιοτήτων του προσωπικού. Η διεύθυνση, που είναι η λειτουργία που εξασφαλίζει την εποπτεία και την καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων, μέσα από τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος. Επιπλέον, ο συντονισμός είναι η λειτουργία που συμβάλλει στο συγχρονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων και ο έλεγχος, που είναι η λειτουργία με την οποία πραγματοποιείται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά, ώστε να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

## **2.6 Μοντέλα Αντίληψης και Επικοινωνίας**

Σε έναν εργασιακό χώρο, τα άτομα επικοινωνούν. Οι λόγοι για τους οποίους επικοινωνούν μπορεί να είναι διαφορετικοί. Μπορεί να είναι η ικανοποίηση αναγκών της ομάδας ή η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών. Έτσι, διαμορφώνονται και οι κατάλληλες συνθήκες, αλλά και η ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου.

### 2.6.1 Συναλλακτική Ανάλυση του Eric Berne

Η Συναλλακτική Ανάλυση αναπτύχθηκε στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 από τον Καναδό ψυχαναλυτή Eric Berne. Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και υποστηρίζει πως η συμπεριφορά των ατόμων, τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και έξω από αυτόν, δεν εξαρτάται μόνο από τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, αλλά και από τα προσωπικά τους βιώματα (Γιαννουλέας Μ., 1998). Αναφορικά με την προαναφερθείσα ανάλυση, κάθε επικοινωνιακό γεγονός μεταξύ των ανθρώπων είναι μία συναλλαγή. Σύμφωνα με τον Μ. Γιαννουλέα (2011), "ως συναλλαγή, ορίζεται ένα ερέθισμα συν μια απόκριση. Τα κύρια είδη συναλλαγών είναι η συμπληρωματική, κατά την οποία η απόκριση προέρχεται από την κατάσταση του "Εγώ", στην οποία στάλθηκε το ερέθισμα και απευθύνεται στην κατάσταση του "Εγώ" του ερεθίσματος. Η σταυροειδής, κατά την οποία υφίσταται μια αναπάντεχη απόκριση σε ένα ερέθισμα και η καλυμμένη, κατά την οποία οι έννοιες αναφέρονται σε ψυχολογικό επίπεδο, ενώ οι λέξεις σε κοινωνικό"<sup>38</sup> (Γιαννουλέας Μ., 2011).

Το άτομο καθημερινά είναι δέκτης πολλών ερεθισμάτων, που καταλήγουν στον εγκέφαλο μέσω των αισθήσεών του. Έτσι, τα ερεθίσματα βρίσκονται στο μυαλό του σε μία σειρά και με αυτό τον τρόπο αποτυπώνεται η αντίληψή του για κάθε θέμα. Η αντίληψη αυτή είναι μοναδική και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, ο δέκτης εκτίθεται σε ένα πλήθος ερεθισμάτων, εκ των οποίων επιλέγει μόνο όσα του κινούν το ενδιαφέρον. Η επιλεκτική αυτή προσοχή εξαρτάται από ένα πλήθος στοιχείων, όπως το μορφωτικό του επίπεδο, τις οικογενειακές και πολιτιστικές επιρροές και γενικότερα την κουλτούρα του ατόμου.

Επιπροσθέτως, το άτομο στην επαγγελματική του ζωή διέπεται από κάποιες βασικές αρχές συμπεριφοράς. Αρχικά, κάθε άτομο επιδιώκει πρωταρχικά ό,τι συμφέρει τον ίδιο και όχι τους άλλους. Κατά συνέπεια, προσπαθεί να αναδείξει το "εγώ" του, μέσα από την κάλυψη διαφόρων αναγκών που το αφορούν. Ακόμα, κάθε άνθρωπος κάνει κάτι εκούσια και με προθυμία, μόνο αν το επιθυμήσει ο ίδιος. Δεν πρέπει να λησμονούμε πως όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν την εκτίμηση και την αναγνώριση του κύρους τους εκ μέρους των άλλων, καθώς και το ενδιαφέρον που υποδεικνύουν οι

---

<sup>38</sup> Γιαννουλέας, Π. Μ. (2011), Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 57.

άλλοι για αυτούς. Είναι πολύ σημαντικό να ανταμείβεται ηθικά το άτομο για αυτό που προσφέρει. Μην ξεχνάμε, άλλωστε, πως πολλοί μάνατζερς τονίζουν πως οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να φοβούνται την επιβράβευση των υφισταμένων τους, αν εκείνοι κάνουν κάτι σωστό. Είναι ευρέως επίσης γνωστό, πως οι άνθρωποι δεν επιθυμούν τις προσβολές. Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να αιτιολογήσει τη συμπεριφορά του από τη μια και από την άλλη, οι προϊστάμενοι και γενικότερα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν θα πρέπει να επικρίνουν και πόσο μάλλον να προσβάλλουν το άτομο για κάποιο λάθος ή παράλειψη. Αντιθέτως, θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να αναγνωρίσει το σφάλμα του και να το διορθώσει. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να γίνεται με προσοχή, αλλά και με σωστό χειρισμό, η μελέτη συμπεριφοράς ενός ατόμου, ώστε να μην οδηγηθούμε σε βεβιασμένα συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να είναι καταστροφικά για το άτομο. Τέλος, οι άνθρωποι επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση ενός προβλήματος και είναι περισσότερο πρόθυμοι, όταν μπορέσουν να εντάξουν και κάποια προσωπικά τους στοιχεία και απόψεις και όχι απλώς να ακολουθήσουν κάποιες εντολές από τους ανωτέρους (Φραγκομίχαλος Κ., 1993).

Ακόμα, διακρίνεται η επιβεβαιωτική συμπεριφορά, κατά την οποία τα μη λεκτικά μηνύματα είναι σαφή, σύντομα και περιεκτικά. Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς απαιτεί σταθερή φωνή, καθαρό βλέμμα, συγκρατημένες χειρονομίες και ευθεία στάση του σώματος. Τα άτομο που συμπεριφέρεται επιβεβαιωτικά νομίζει πως έχει το δικαίωμα να κάνει λάθη, να δηλώνει τις ανάγκες του, να αλλάζει γνώμη, να δηλώνει τα συναισθήματα και τις αξίες του και να αρνείται κάτι χωρίς ενοχές.

Επιπλέον, η συμβουλευτική είναι μία αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας, με τη βοήθεια της οποίας κάποιος ακούει, συλλέγει, λαμβάνει υπόψη και τελικά αυξάνει τις απόψεις των άλλων που είναι έμφυτες στη διαδικασία. Η συμβουλευτική είναι μια μορφή επικοινωνίας που αρέσει στους ανθρώπους, καθώς πιστεύουν πως η γνώμη τους και οι ιδέες τους μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες. Έτσι, αν υιοθετηθεί μια συμβουλευτική προσέγγιση στο μάνατζμεντ, ενισχύεται η δημιουργία κινήτρων. Όμως, πρέπει να επιτυγχάνεται η σωστή εφαρμογή της. Ακόμα, βοηθάει περισσότερο, όταν δίνει ιδέες και η διαδικασία έχει ως εξής: αναγνωρίζονται τα περισσότερο δημιουργικά μέλη της ομάδας, αυτό μετέπειτα μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην εργασία τους και στις αρμοδιότητές τους, δημιουργώντας περισσότερη ικανοποίηση στην εργασία τους. Παρόλα τα θετικά που αναφέραμε, η

συμβουλευτική “κρύβει” και κάποιους κινδύνους. Ο πιο συνηθισμένος κίνδυνος είναι να οικειοποιηθεί ο μάνατζερ ιδέες των άλλων στην εταιρεία (Γιαννουλέας Μ., 2011).

### 2.6.2 Παράθυρο Johari

Σημαντικό χαρακτηριστικό, που διευκολύνει την επικοινωνία ενός ατόμου με τους γύρω του είναι και η αντίληψη. Η αντίληψη βοηθά το άτομο να κατανοήσει το πλήθος των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος, που αυτό δέχεται καθημερινά. Το άτομο, με τη βοήθεια των αισθήσεων του, ερμηνεύει τα ερεθίσματα. Όμως, δεν είναι δυνατόν να αντιληφθεί το πλήθος των ερεθισμάτων που δέχεται, κυρίως στον επαγγελματικό χώρο, οπότε και οδηγείται σε επιλεκτική προσοχή αυτών. Η επιλεκτική προσοχή είναι αποτέλεσμα προσωπικών εμπειριών και βιωμάτων, γνώσεων και ικανοτήτων του ατόμου, καθώς και του πολιτιστικού επιπέδου στο οποίο αυτό ανήκει. Επιπροσθέτως, ένα ακόμη στοιχείο, που κατευθύνει άμεσα ή έμμεσα τη συμπεριφορά του ατόμου, είναι τα συναισθήματά του. Από τις αντιδράσεις ενός ατόμου και από τα μηνύματα της μη λεκτικής επικοινωνίας που αυτό εκπέμπει, μπορεί κάποιος να καταλάβει στοιχεία του χαρακτήρα του, δηλαδή πώς μπορεί να τον προσεγγίσει, να του αναθέσει αρμοδιότητες, να τον επιπλήξει κλπ., χωρίς οι συνέπειες να είναι οδυνηρές για τον Οργανισμό.

|   | Πληροφορίες που το άτομο<br>ξέρει για τον εαυτό του | Πληροφορίες που το άτομο<br>δεν ξέρει για τον εαυτό του |
|---|---|---|
| Πληροφορίες που<br>οι άλλοι ξέρουν<br>για το άτομο        | ΑΝΟΙΧΤΟ   | ΤΥΦΛΟ   |
| Πληροφορίες που<br>οι άλλοι δεν<br>ξέρουν για το<br>άτομο | ΜΥΣΤΙΚΟ   | ΣΚΟΤΕΙΝΟ  |

Σχήμα 2.2: Το παράθυρο Johari (Γιαννουλέας Μ., 1998, σελ.120).



Το παράθυρο Johari, που ανέπτυξαν οι J. Luft και H. Ingham, αποτελεί ένα μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας. Αποτελείται από τέσσερα μέρη: το ανοιχτό, το οποίο αφορά πληροφορίες για το άτομο που είναι γνωστές στους άλλους, αλλά και στο ίδιο. Το τυφλό, το οποίο αφορά πληροφορίες που κατανοούν οι άλλοι για το άτομο. Επιπλέον, το μυστικό, που έχει σχέση με πληροφορίες σχετικά με το άτομο, που δεν έχει παρουσιάσει στους άλλους. Το σκοτεινό, που εμπεριέχει συμπεριφορές του ατόμου που δεν έχουν εμφανιστεί ακόμα. Τέλος, με την βοήθεια της επαναπληροφόρησης, το ανοιχτό μέρος υπερτερεί έναντι του τυφλού και του μυστικού, με τελικό στόχο την ενίσχυση της διαπροσωπικής επικοινωνίας<sup>39</sup>.

### 2.6.3 Το Μοντέλο του Laswel

Είναι πρόδηλο πως, η επικοινωνία επιτελεί κυρίως πέντε (5) σκοπούς:

- 1) Την πληροφόρηση
- 2) Την προσπάθεια επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων
- 3) Την έκφραση συναισθημάτων
- 4) Τη διέγερση της φαντασίας
- 5) Την ικανοποίηση της εθιμοτυπίας

Σύμφωνα με τον Laswel, ένας βολικός τρόπος να περιγράψουμε μια πράξη επικοινωνίας είναι να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:

Ποιος - Λέει τι - Από ποιο κανάλι - Σε ποιον - Με ποια αποτελέσματα;"  
(Who, What, Which, Whom, What)<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Βλ. Γιαννουλέας, Μ. (1998), Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 120.

<sup>40</sup> Cueil, M. & Vidal, S. (1993), Μοντέλα επικοινωνίας, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

## Πίνακας 2.2

### Πράξη της επικοινωνίας κατά τον Laswel

| Ποιος                                     | Λέει τι                             | Από ποιο κανάλι              | Σε ποιον | Με ποια αποτελέσματα |
|---|-------------------------------------|------------------------------|----------|----------------------|
| Ο επικοινωνητής<br>→<br>(Μελέτες ελέγχου) | Το μήνυμα<br>→<br>(Ανάλυση ελέγχου) | Μέσο<br>→<br>(Ανάλυση μέσων) | Δέκτης   | (Επίδραση)           |

Πηγή: <http://www2.media.uoa.gr>

Στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε τη διαδικασία που πραγματοποιείται και κατά τη διάρκεια της κλασικής επικοινωνίας, αφού τα στοιχεία της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι τα ίδια. Σε κάθε στάδιο, όμως, πραγματοποιείται και κάποια ανάλυση και συσχέτιση με τα αντίστοιχα πεδία της επικοινωνιακής έρευνας.

#### 2.6.4 Το Μοντέλο των Shannon and Weaver

### Πίνακας 2.3

#### Πράξη της επικοινωνίας κατά τους Shannon and Weaver

|  |                                       |   |                                 |            |
|--|---------------------------------------|---|---------------------------------|------------|
| Πηγή πληροφορησης<br>→<br>(στέλνει μήνυμα) | Αναμεταδότης<br>→<br>(στέλνει μήνυμα) | Πηγή θορύβου<br>→<br>Θόρυβος<br>(ληφθέν σήμα) | Δέκτης<br>→<br>(στέλνει μήνυμα) | Προορισμός |
|--|---------------------------------------|---|---------------------------------|------------|

Πηγή: <http://www2.media.uoa.gr>

Η επικοινωνία, κατά αυτή τη θεωρία, θεωρείται ως γραμμική και μονόδρομη διαδικασία. Στη διαδικασία υφίσταται μία πηγή πληροφορησης, που παράγει ένα μήνυμα. Έπειτα, το μήνυμα διαμορφώνεται με τη μορφή σημάτων από τον

αναμεταδότη. Τα σήματα θα πρέπει να προσαρμοστούν στο κανάλι που οδηγεί στο δέκτη, ο οποίος λειτουργεί αντίθετα από τον αναμεταδότη. Αφού ο δέκτης προσαρμόσει το σήμα, ώστε να διαμορφωθεί το μήνυμα, το τελικό μήνυμα αποστέλλεται στον προορισμό. Σημειωτέον, το σήμα είναι πολύ ευαίσθητο σε κάθε μορφής θόρυβο, οπότε απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό.

## 2.6.5 Το Κυκλικό μοντέλο των Osgood and Schramm

Πίνακας 2.4

### Η πράξη της επικοινωνίας κατά τους Osgood and Schramm

|  |             |   |             |   |
|--|-------------|---|-------------|---|
| Κωδικοποιητής/<br>Ερμηνευτής/<br>Αποκωδικοποιητής<br>→ | Μήνυμα<br>→ | Αποκωδικοποιητής<br>Ερμηνευτής/<br>Κωδικοποιητής<br>→ | Μήνυμα<br>→ | Κωδικοποιητής<br>Ερμηνευτής/<br>Αποκωδικοποιητής<br>→ |
|--|-------------|---|-------------|---|

Πηγή: <http://www2.media.uoa.gr>

Το μοντέλο αυτό είναι κατά βάση κυκλικό και μας επιτρέπει να παρατηρήσουμε τη συμπεριφορά των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία της επικοινωνίας. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η κλασική, που πραγματοποιείται σε όλες τις επικοινωνίες. Η λειτουργία της κωδικοποίησης είναι παρόμοια με εκείνη της αναμετάδοσης και η λειτουργία της αποκωδικοποίησης με εκείνη της λήψης.

## 2.7 Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγετών

Η ικανότητα της επικοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματική ηγεσία. Είναι πολύ βασικό για μια επιχείρηση, να προβεί στην σωστή επιλογή του προσωπικού, να τους εξηγήσει τη νοοτροπία και τους κανόνες της, να επικοινωνήσει έπειτα μαζί τους και να τους δίνει κίνητρα, καθώς και να τους ανταμείβει όταν αυτοί αποδίδουν. Η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνεργασίας και πρέπει να διαθέτει μια σειρά κινήτρων, π.χ. θα πρέπει να αποφεύγεται η ανώφελη μυστικοπάθεια, η διαδοχή αναληθών φημών και η αποτελεσματική επίτευξη της συνεργασίας με τους συναδέλφους. Επιπροσθέτως, οι μάνατζερς πρέπει να συναντούν τους εργαζόμενους και να έρχονται σε επαφή μαζί τους, αλλιώς δεν θα γνωρίσουν ποτέ

πως αισθάνονται, καθώς και το τι επιθυμούν να επιτύχουν. Οι μάνατζερς θα πρέπει να επιδιώκουν την καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους με την παράλληλη προσφορά ικανοποιητικού χρόνου, ώστε οι υφιστάμενοι να συνηθίσουν στις υπάρχουσες και διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Επιπλέον, μόνο στην περίπτωση που οι μάνατζερς δαπανούν ουσιαστικό χρόνο με τους υφισταμένους τους επιδεικνύοντας τους ουσιαστικό ενδιαφέρον, θα μπορέσει να δημιουργηθεί μια αυθεντική προσωπική σχέση και οι μάνατζερς θα έχουν μια ξεκάθαρη και σαφή εικόνα για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αξίζει να σημειωθεί πως για να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω της προσωπικής επαφής, θα πρέπει ο μάνατζερ αρχικά να παρατηρεί, δηλαδή να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός και παρατηρητικός σε ό,τι λέγεται και ακούγεται μέσα στην επιχείρηση, να ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση, γιατί αν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν πως αυτή η προσωπική επαφή επιφέρει κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα, θα υιοθετήσουν τη συνήθεια να εκφράζουν τις απόψεις τους. Επιπλέον, ο μάνατζερ θα πρέπει να ρωτά και να ακούει. Είναι πολύ βασικό, οι ερωτήσεις να δημιουργούν έναν εποικοδομητικό διάλογο και όχι να καταλήγουν σε μονόλογο. Σε αυτή την περίπτωση, ο μάνατζερ δεν θα πρέπει να επηρεάζει τη συζήτηση, εκθέτοντας παραδείγματα και ακόμα, οι ερωτήσεις και ο τρόπος που αυτές τίθενται θα πρέπει να παροτρύνουν τα άτομα να εκθέτουν την άποψή τους. Εξίσου σημαντικό είναι να δίνονται πρωτοβουλίες στους εργαζόμενους. Τις περισσότερες φορές, που το προσωπικό μπαίνει στη διαδικασία να αναλάβει πρωτοβουλίες, οι πράξεις του είναι σωστές και εκτελούνται με αποτελεσματικό τρόπο. Με την ανάληψη των πρωτοβουλιών η εκμετάλλευση των ικανοτήτων του προσωπικού γίνεται σε πιο σταθερή βάση και παράλληλα, ενισχύεται και η αυτοπεποίθησή τους και η ικανότητά τους ως προς τη λήψη αποφάσεων.

Μερικά επιπλέον στοιχεία, που θα πρέπει να διαθέτει ο μάνατζερ κατά τη διαδικασία της συζήτησης, είναι να παραμένει ουδέτερος, να κοιτάει τον ομιλητή του, να αποφεύγει τις αντιδικίες και τον αρνητισμό, να φαίνεται, αλλά και να είναι καλός ακροατής, να ελέγχει, να σημειώνει τα βασικά σημεία και να εξακριβώνει την εγκυρότητα των πληροφοριών που συνέλεξε. Ένας καλός μάνατζερ πρέπει να είναι δίκαιος, προσιτός, αποφασιστικός, να σέβεται το προσωπικό και τις απόψεις του. Η καλή επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική αν οι εργαζόμενοι αισθανθούν πως αποκομίζουν χρήσιμα οφέλη από αυτή την σχέση. Αντιθέτως, η έλλειψη καλής επικοινωνίας δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Επιπλέον, στους

εργαζόμενους τους αρέσει να εργάζονται σε ένα περιβάλλον, που ναι μεν οι αμοιβές θα είναι ανταγωνιστικές και θα υπάρχει και πλήθος κινήτρων, αλλά θα στοχεύει και στην επιτυχία. Ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι θα συνεργάζονται και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους θα είναι εμφανή. Για την αποτελεσματική άσκηση του μάνατζμεντ (management) αρκεί να αναλογιστούμε τι θα προσδοκούσαμε εμείς από τον προϊστάμενο μας ή το μάνατζερ του Οργανισμού, στον οποίο εργαζόμαστε.

Η επικοινωνία επηρεάζεται από πολλά πράγματα, όπως ποιος επικοινωνεί με ποιον, οι συνθήκες, η μέθοδος που χρησιμοποιείται, η πρόθεση που υποβόσκει και φυσικά ποιος την εφαρμόζει. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι θετικοί ή αρνητικοί, προέρχονται από την εσωτερική ποιότητα της ανθρώπινης φύσης, συμβάλλουν στη διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το μάνατζμεντ και μπορούν να παίξουν το ρόλο τους στην εξασφάλιση πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν με τον καλύτερο τρόπο. Κάθε κομμάτι της επικοινωνίας έχει διαφορετική απόχρωση του κινήτρου. Έτσι, τα στελέχη θα πρέπει να περιγράφουν ακριβώς μια θέση εργασίας (job description), εκπαιδύοντας κατάλληλα το προσωπικό και δίνοντάς του κατευθυντήριες οδηγίες. Ακόμα, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στις λεπτομέρειες και στο τι αναμένει η επιχείρηση από εκείνους.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης, το γεγονός πως η ξεκάθαρη επικοινωνία αποτελεί θετικό κίνητρο. Σε πολλές εταιρείες οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να πράξουν ορθά, αλλά και αποδοτικά την δοθείσα εργασία τους, αφού δεν τους έχουν ξεκαθαριστεί οι επιδιώξεις της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, επειδή η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, χρειάζεται προσοχή και έμφαση στις λεπτομέρειες. Η λεπτομέρεια της επιλογής της επικοινωνιακής μεθόδου, η διαύγεια του μηνύματος, η δημιουργία ευκαιριών ανατροφοδότησης, ο συντονισμός και το ποιος επικοινωνεί με ποιον, είναι κάποιοι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο που η επικοινωνία λαμβάνεται και κρίνεται. Οι συναντήσεις επίσης με το προσωπικό, αλλά και με τα στελέχη της επιχείρησης, αποτελούν ένα ακόμη καλό κίνητρο για ενίσχυση της επικοινωνίας.

Επιπλέον, η ανεπίσημη επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική με την επίσημη. Ένας καλός μάνατζερ δεν αρκεί να ενημερώνει μόνο τους άλλους μέσω της συζήτησης, αλλά θα πρέπει να μετατρέπει το εργασιακό περιβάλλον σε έναν πολύ ευχάριστο

χώρο, ώστε να εκτελείται πιο όμορφα η εργασία, αφού οι περισσότεροι άνθρωποι ξοδεύουν αρκετό χρόνο καθημερινά στην εργασία τους. Ακόμα, για να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ, θα πρέπει να επικοινωνεί καλά τόσο προφορικά, όσο και γραπτά. Συνεπώς, οι διάφοροι σκοποί που επιθυμούμε να πραγματοποιηθούν εξυπηρετούνται κάθε φορά με τον ανάλογο τύπο επικοινωνίας: τον προφορικό ή τον γραπτό. Πολλές φορές, οι καλοί μάνατζερς χρησιμοποιούν τα γραπτά κανάλια, δηλαδή μηνύματα σε χαρτί ή ηλεκτρονικά, επειδή διαδίδονται γρήγορα και ευρέως. Από την άλλη μεριά, τα λεκτικά κανάλια προτιμώνται για μηνύματα που είναι πολύπλοκα, διαδίδονται δύσκολα και η ανατροφοδότηση προς τον αποστολέα είναι σημαντική. Η αποτελεσματική επικοινωνία υφίσταται όταν το μήνυμα γίνει πλήρως κατανοητό από τον αποδέκτη, ενώ η αποδοτική επικοινωνία λαμβάνει χώρα με το ελάχιστο κόστος σε όρους πόρων που δαπανώνται.

Είναι πρόδηλο ότι πολλοί προϊστάμενοι δε ακούν προσεκτικά τα προβλήματα των υφισταμένων τους, αντιθέτως μιλούν πολύ και πολλές φορές δεν είναι ειλικρινείς στις συζητήσεις τους. Ακόμα, μερικοί δεν έχουν ευγενικό τρόπο και μιλούν στους υφισταμένους τους με μη δόκιμο τρόπο. Άλλοι προϊστάμενοι δεν ενημερώνονται σωστά για θέματα που αφορούν το προσωπικό και πολλές φορές απαντούν πως δεν γνωρίζουν και δημιουργούν άγχος στους υφισταμένους τους. Τέλος, είναι πολύ βασικό οι προϊστάμενοι να επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους, σχετικά με μια επιτυχημένη κίνηση ή προσπάθεια που έκαναν, γιατί αυτό δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης στον εργαζόμενο, πως αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του και όχι να τονίζει τα αρνητικά και τα λάθη του συνεχώς και με παρουσία τρίτων, γιατί αυτό δημιουργεί προβλήματα στη ψυχολογία του εργαζόμενου και δεν του δίνει κίνητρα για να συνεχίσει την προσπάθεια (Schermerhorn R. J., 2012).

## **2.8 Εμπόδια και αποτυχία της Επικοινωνίας και τρόποι αντιμετώπισής τους**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι μάνατζερς πρέπει πρωτίστως να είναι καλοί ακροατές, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η επικοινωνία των εργαζομένων. Η ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει την πλήρη κατανόηση του μηνύματος που μεταφέρεται, την κατανόηση του συναισθήματος του ατόμου που μεταφέρει το μήνυμα, την ανταπόκριση του μάνατζερ στα αισθήματα του αποστολέα, την παρατήρηση όλων των νύξεων και των θορύβων και τέλος, την αναδιατύπωση του μηνύματος, ώστε να είναι σίγουρος ο μάνατζερ γι' αυτό που αντιλήφθηκε. Υπάρχουν όμως και εμπόδια στην καλή ακρόαση,

τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και αποτελεσματικά, ώστε να μην διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού.

Στο χώρο εργασίας δεν απουσιάζουν και οι προστριβές-συγκρούσεις, οι οποίες είναι αναπόφευκτο φαινόμενο της ζωής των οργανισμών. Μερικοί ερευνητές αναφέρουν πως οργανώσεις χωρίς συγκρούσεις δεν υφίστανται (Pondy, 1967).

Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις για την επιχείρηση, δηλαδή μέσα από τις προστριβές να οδηγηθούμε σε καινοτομίες, αναθεώρηση των απόψεων, αύξηση της συμμετοχής, αλλά μπορεί να είναι και αρνητικές, όπως σπατάλη χρόνου και ενέργειας, μείωση του ηθικού των εργαζομένων, δημιουργία κακού κλίματος στον Οργανισμό. Οι συγκρούσεις, σύμφωνα με τον Thomas K.W. (1976), αποτελούνται από τα ακόλουθα στάδια:

- 1) το στάδιο της συνειδητοποίησης της σύγκρουσης. Η συνειδητοποίηση δημιουργείται λόγω κάποιας μορφής απειλής των συμφερόντων του ατόμου.
- 2) το άτομο έπειτα οδηγείται σε σκέψεις και συναισθήματα, που αναφέρονται στην υφιστάμενη σύγκρουση, καθώς και πιθανούς τρόπους επίλυσης.
- 3) σε αυτό το στάδιο το άτομο διαμορφώνει και ελέγχει τις προθέσεις του, σχετικά με τη διαχείριση της σύγκρουσης.

Επιπλέον, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε ουσιαστικές, που περιλαμβάνουν τις διαφωνίες πάνω σε ζητήματα όπως είναι οι στόχοι, οι πόροι, οι ανταμοιβές και η ανάθεση εργασιών και σε συναισθηματικές, που είναι αποτέλεσμα αισθημάτων θυμού, αντιπάθειας, καθώς και σύγκρουσης προσωπικοτήτων. Διακρίνονται, επίσης, σε λειτουργικές, οι οποίες είναι δημιουργικές και βοηθούν στην εργασιακή απόδοση και τέλος σε δυσλειτουργικές, οι οποίες είναι καταστροφικές και επιβαρύνουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση. Αξίζει να επισημανθεί πως ο Tjosvold, D. (2008) κατέκρινε την κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων σε τύπους και ισχυρίστηκε πως "η κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι μια αυθαίρετη διαδικασία".

Μερικές από τις αιτίες, που δημιουργούν προστριβές, είναι η ασάφεια των ρόλων, η έλλειψη σαφούς καθηκοντολογίου (job description), οι κατανομές των πόρων, η αμφιβολία στις εργασιακές προσδοκίες και οι ανταγωνιστικοί στόχοι. Μερικοί από τους τρόπους επίλυσης των προστριβών είναι οι ακόλουθοι: η αναγνώριση του

προβλήματος και ο καθορισμός εναλλακτικών λύσεων, ώστε να επιλυθεί το ζήτημα το συντομότερο δυνατό με τις ελάχιστες δυνατές συνέπειες για τον Οργανισμό, η αύξηση των διαθέσιμων πόρων για τον κάθε εργαζόμενο, η αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, η αλλαγή στο σύστημα ανταμοιβών, η αλλαγή πολιτικών στο σύστημα ανταμοιβής και η εκπαίδευση στις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις. Ο ιδανικότερος, όμως, τρόπος επίλυσή τους είναι η συνεργασία, εκπληρώνοντας με αυτό τον τρόπο τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Ακόμα και ο συμβιβασμός αποτελεί έναν τρόπο επίλυσης συγκρούσεων, ικανοποίησης και των δύο μερών μέσω αμοιβαίων παραχωρήσεων. Η διευθέτηση, από την άλλη, προτείνεται στην ικανοποίηση συμφερόντων της αντίθετης πλευράς, ακόμα και σε βάρος των ατομικών μας συμφερόντων. Τέλος, ο ανταγωνισμός αποβλέπει στην πλήρη ικανοποίηση του ατόμου, ακόμα και σε βάρος των άλλων εργαζομένων (Schermerhorn R. J., 2012).

Είναι πρόδηλο, πως τα προβλήματα και τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι πάρα πολλά και δημιουργούνται επειδή οι άνθρωποι δεν έχουν καταλάβει την αναγκαιότητα της επικοινωνίας, δεν γνωρίζουν ακριβώς ποιο είναι το αντικείμενο της μετάδοσης, δεν γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα μεταδώσουν το μήνυμα και δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα διάδοσης για να προωθηθεί το μήνυμα.



Παρακάτω παρατίθεται ένας αναλυτικός πίνακας με τα εμπόδια σε ατομικό και σε επίπεδο επιχείρησης και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν:

### Πίνακας 2.5

#### Εμπόδια στην επικοινωνία και τρόπος αντιμετώπισής τους

| ΕΜΠΟΔΙΑ  | ΠΩΣ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΟΥΝ  |
|--|---|
| Σε ατομικό επίπεδο   |   |
| 1. Διαπροσωπικές σχέσεις   | Ενεργητική ακρόαση  |
| 2. Μέσο μεταβίβασης  | Επιλογή κατάλληλου μέσου  |
| 3. Λέξεις, εκφράσεις   | Γνώση του τι ο δέκτης μπορεί να καταλάβει   |
| 4. Εσκεμμένα λάθος μηνύματα  | Πρόσωπο με πρόσωπο επαφή  |
|  |   |
| Σε επίπεδο επιχείρησης   |   |
| 1. Διαφορές δύναμης και κύρους                                       | Κλίμα εμπιστοσύνης  |
| 2. Στόχοι και ανάγκες των τμημάτων                                   | Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διόδων (καναλιών) επικοινωνίας                                     |
| 3. Ακατάλληλα/ ανεπαρκή δίκτυα επικοινωνίας για το συγκεκριμένο έργο | Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας         |
| 4. Έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας                               | Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος, για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επικοινωνίας. |

Πηγή: Daft R. L., (1997)

Γενικότερα, τα εμπόδια μπορεί να είναι φυσιολογικά, ψυχοσυγκινησιακά, ακόμη και περιβαντολλογικά. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν εξωτερικά εμπόδια, δηλαδή οι θόρυβοι, τα διάφορα φυσικά ή ψυχολογικά εμπόδια, η πίεση του χρόνου, η υπερπληροφόρηση και η παραβίαση του ζωτικού χώρου του ατόμου, αφού θα πρέπει να υπάρχει κάποια απόσταση μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να αισθάνονται άνετα. Πιο αναλυτικά, υπάρχουν εμπόδια που αφορούν τη χαμηλή παρακίνηση και το ενδιαφέρον. Είναι γνωστό, πως πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους, αφού ο παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν έχει το απαιτούμενο ενδιαφέρον. Ακόμα, πολλές φορές χρησιμοποιούνται ακατάλληλες

μορφές της γλώσσας, αλλά και υπερβολικός όγκος πληροφοριών, χωρίς να υφίσταται το απαιτούμενο φιλτράρισμα, ώστε αυτές να γίνουν αποδεκτές από τον παραλήπτη. Σημαντικό, επίσης, εμπόδιο είναι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο είναι απρόσωπο. Τα εσωτερικά εμπόδια αφορούν την επιλεκτική ακρόαση, αφού πολλοί προβαίνουν σε αγνόηση ή και παραποίηση νέων πληροφοριών, όταν αυτές συγκρούονται με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του μηνύματος, βάσει προκαταλήψεων, όπως η αρνητική αξιολόγηση του αποστολέα, λόγω προηγούμενης εμπειρίας του εργαζόμενου με αυτόν. Μερικοί ακόμη παράγοντες επηρεασμού της ορθής επίτευξης της επικοινωνίας είναι η αδυναμία του πομπού να κατανοήσει τη σπουδαιότητα του μηνύματος που πρέπει να αποστείλει και ταυτόχρονα η αδυναμία του δέκτη να κατανοήσει το αποσταλέν μήνυμα, η αποστολή του μηνύματος σε μη κατάλληλο δέκτη, το μη κατανοητό περιεχόμενο του μηνύματος, η χρήση μη αποδεκτών μέσων, η κουλτούρα και το πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, μερικά ακόμα εμπόδια είναι:

- 1) Ακούει κάποιος αυτό που περιμένει να ακούσει. Έτσι, αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε αυτό που μας λέει το μυαλό μας και κατά συνέπεια οι εμπειρίες, οι απόψεις μας, ακόμα και οι προκαταλήψεις μας. Οι άνθρωποι λαμβάνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις απόψεις τους.
- 2) Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε. Ο άνθρωπος από τη φύση του απορρίπτει πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις του. Η κατάσταση που δημιουργείται, όταν οι άνθρωποι δέχονται συγκρουόμενες πληροφορίες, ονομάζεται γνωστική ασυμφωνία. Σύμφωνα με τον Festinger, αυτή η κατάσταση υφίσταται όταν ένα άτομο αισθάνεται δυσάρεστα όταν κρατά λογικά ασυμβίβαστα "γνωστικά στοιχεία" απέναντι σε ένα αντικείμενο ή συμβάν και για αυτό τον λόγο προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκειά του, μεταβάλλοντας τις απόψεις του. Οι άνθρωποι αντιδρούν από τη φύση τους σε νέες αλλαγές, επειδή οι νέες ιδέες είναι εκτός του πλαισίου αναφοράς τους<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, Palo Alto, California.

- 3) Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό των πληροφοριών. Ο δέκτης των πληροφοριών αξιολογεί κάθε πληροφορία που δέχεται, αλλά επίσης λαμβάνει υπόψη του ποιος είναι εκείνος που μεταδίδει την πληροφορία. Έτσι, πολλές φορές, δημιουργούνται στερεότυπα ως προς τον αποστολέα του μηνύματος.
- 4) Επιρροή της ομάδας αναφοράς. Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματά μας.
- 5) Ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά το κάθε μήνυμα (γεγονότα, σύμβολα, συναισθήματα).
- 6) Μη λεκτική επικοινωνία. Σε μία μελέτη, όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο του Pease, διαπιστώθηκε πως το 55% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και τη στάση του σώματος, το 38% από τον τόνο της φωνής και το 7% από τις καθαυτές λέξεις<sup>42</sup>.
- 7) Ο θόρυβος, που αποτελεί ένα συνηθισμένο εμπόδιο για την ορθή μεταβίβαση του μηνύματος.
- 8) Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων. Είναι πρόδηλο πως αυτά τα δύο στοιχεία αποτελούν κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα μεταβιβάζονται στα διάφορα διοικητικά επίπεδα. Έτσι, πολλές φορές στρεβλώνονται ή δεν φτάνουν στον προορισμό τους.

Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια, μερικές τακτικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν είναι η χρησιμοποίηση επικοινωνίας δύο κατευθύνσεων, η ενοποίηση με κοινό λεξιλόγιο, η αύξηση των ακουστικών ικανοτήτων, η ορθή χρήση της τεχνολογίας, καθώς και η σωστή καθοδήγηση των ατόμων από τα στελέχη. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες στρατηγικές επικοινωνιών, καθώς και να υιοθετηθούν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όλων των στελεχών σε θέματα επικοινωνίας. Οι μάνατζερς θα πρέπει να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνει πλήρως αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία για την επιχείρηση, μέσα από την απάντηση κυρίως τριών ερωτημάτων: πώς, πού και με ποιόν θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία. Άλλωστε, τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης είναι απαραίτητα, τόσο για τους μάνατζερ όσο και για τα κατώτερα στελέχη, ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά το πώς, πού και με ποιόν θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία. Ιδιαίτερα γνωστή είναι η εκπαίδευση ευαισθησίας, που αποτελεί μια μέθοδο με την οποία αυξάνεται η

---

<sup>42</sup> Pease, A. (1991), Η γλώσσα του σώματος, Έσοπτρον, Αθήνα.

ευαισθησία των ανθρώπων, όσον αφορά την επίδραση που ασκούν επάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα προσφέρονται εργαλεία για την μέτρηση και την ανάλυση των αλληλεξαρτήσεων που αναπτύσσονται (Χυτήρης Λ., 2013). Οι πομποί πληροφοριών θα πρέπει να γνωρίζουν και να προβλέπουν τα εμπόδια στην ορθή εφαρμογή της ασκούμενης επικοινωνίας. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια είναι εξίσου σημαντικά και συντελούν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων επικοινωνίας, όπως στην ομιλία, στο γράψιμο και στην ακρόαση. Η επιμόρφωση διαδραματίζει άλλον ένα καθοριστικό ρόλο, καθώς το άτομο μέσα από αυτήν αποκτά πολλές ικανότητες. Όμως, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην εξάσκηση των ατόμων μέσα από ομαδικές εργασίες, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Σύμφωνα με το Ν. Δήμου, δώδεκα απλοί τρόποι για αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

- 1) Αν θέλετε να επικοινωνήσετε με κάποιον, πρέπει να μιλήσετε στη δική του γλώσσα.
- 2) Αν θέλετε να σας προσέχει, θα πρέπει να κερδίσετε την προσοχή του.
- 3) Αν θέλετε να θυμηθεί κάτι, βοηθήστε τη μνήμη του με τον κατάλληλο τρόπο.
- 4) Αν θέλετε να κατανοήσει κάτι, βοηθήστε τον με μια εικόνα.
- 5) Αν θέλετε να νιώσει κάτι, δώστε του ένα συναισθηματικό μήνυμα.
- 6) Αν θέλετε να κάνει κάτι, παρακινήστε τον.
- 7) Δεν θα πρέπει να ξεχνάτε πως η επανάληψη είναι "μήτηρ πάσης μαθήσεως".
- 8) Μην υποτιμάτε τη νοημοσύνη του.
- 9) Θα πείσετε μόνο, αν εσείς πρώτα πιστέψετε σε αυτά που λέτε.
- 10) Μην υπερτιμάτε τη νοημοσύνη του.
- 11) Πάντα θα πρέπει να κάνετε ελέγχους ως προς την ορθή εκτέλεση της επικοινωνίας.
- 12) Καμιά επικοινωνία δεν είναι άριστη και θα πρέπει να είστε πάντα προετοιμασμένοι για το λάθος<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Μωραϊτης, Ε. (2010), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, Σημειώσεις για τους σπουδαστές του Μ.Π.Σ. "Διοίκηση της Υγείας", Πανεπιστήμιου Πειραιώς και Α.Τ.Ε.Ι. Πειραιώς", 109

Κατά συνέπεια, η επικοινωνία σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι απαραίτητη για τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων του. Η εναρμόνιση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων, ώστε να μην πραγματοποιείται επανάληψη των διαδικασιών αλλά να υφίσταται συμπλήρωση, στο μανάτζμεντ ονομάζεται συντονισμός και για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται επικοινωνία<sup>44</sup>.

Η επικοινωνία αποσκοπεί στον συντονισμό των ενεργειών όλων των εργαζομένων και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας. Όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να έχουν όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά, αλλά και με συνέπεια και υπευθυνότητα, ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι του Οργανισμού, αλλά και οι προσωπικές τους επιδιώξεις.

---

<sup>44</sup> library.ucy.ac.cy/per-page-files/library/.../ptext\_progesotepikoin\_el.doc

## 2.9 Ανακεφαλαίωση

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να αναφέρουμε πως η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Η ικανότητα των στελεχών να επικοινωνούν με επιτυχία αποτελεί βασική προϋπόθεση στην εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων, η υιοθέτηση κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και η λήψη ποιοτικών αποφάσεων για τον Οργανισμό.

Όπως αναφέραμε, συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις, εμπόδια και δυσλειτουργίες που επηρεάζουν την καλή εφαρμογή της επικοινωνίας. Συνεπώς, με την παρουσία των παραγόντων αυτών δυσκολεύεται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Τα εμπόδια μπορεί να είναι φυσιολογικά, ψυχοσυγκινησιακά, ακόμη και περιβαντολλογικά. Γι' αυτό, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, κατανοώντας και συνειδητοποιώντας τα βασικά και πλέον συνηθισμένα εμπόδια της επικοινωνίας, θα μπορέσουν να υιοθετήσουν βελτιωτικές και διορθωτικές ενέργειες.

Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και των άτυπων ομάδων στον Οργανισμό συνδέεται με την αποτελεσματική επικοινωνία. Έτσι, ενισχύεται η συλλογικότητα, η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να ενθαρρύνεται διαρκώς η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε ένα Οργανισμό και θα πρέπει να πραγματοποιούνται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες κατά την έναρξη της δημιουργίας ενός προβλήματος, ώστε να αποτρέπονται οι ολέθριες συνέπειες για τον Οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Γ.Ν.Α. "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ"

#### 3.1 Εισαγωγή

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί το πόσο καλή και εποικοδομητική είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (ιατρικό, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού), αλλά και μεταξύ των υφισταμένων και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών "Γ. Γεννηματάς", σε συνάρτηση με το στυλ ηγεσίας και την άσκηση του νοσοκομειακού μάνατζμεντ μέσα στον οργανισμό.

Κατά συνέπεια, μπορούμε να παρατηρήσουμε αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις επαγγελματικές συνθήκες που επικρατούν. Παραδείγματος χάριν, αν το στυλ ηγεσίας που ασκείται, σε συνδυασμό με την επικοινωνία που υφίσταται, δεν δείχνει ενδιαφέρον στον εργαζόμενο, αλλά επικεντρώνεται μόνο στην παραγωγή, τότε ο εργαζόμενος θα αισθάνεται πως οι προσπάθειές του, αλλά και οι απόψεις του για τον οργανισμό δεν εκτιμώνται. Μπορεί όμως να συμβεί και το αντίστροφο. Κατά συνέπεια, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, θα παρατηρήσουμε το πόσο καλή είναι η επικοινωνία στον οργανισμό και πόσο αποτελεσματικό είναι το στυλ ηγεσίας που ασκείται.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστεί μια εκτενής ανάλυση του θέματος που μελετούμε, καθώς και των συμπερασμάτων που προκύπτουν μέσα από την πραγματοποιηθείσα έρευνα.

### 3.2 Πληθυσμός και μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών "Γ. Γεννηματάς". Το υλικό της έρευνας αποτέλεσε ένα δείγμα 150 εργαζομένων, οι οποίοι χωρίζονται σε ιατρικό, νοσηλευτικό προσωπικό και διοικητικό προσωπικό.

Πιο συγκεκριμένα είχαμε δείγμα 40 εργαζομένων ιατρικού προσωπικού, 60 εργαζομένων νοσηλευτικού προσωπικού και 50 εργαζομένων διοικητικού προσωπικού.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- τη συναίνεση των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στην έρευνα κατόπιν ενημερώσεώς τους για τον σκοπό της έρευνας και την εξαγωγή συμπερασμάτων σε συλλογικού χαρακτήρα.
- οι εργαζόμενοι στο νοσηλευτικό προσωπικό να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής, τεχνολογικής εκπαίδευσης ή διετούς φοίτησης και οι εργαζόμενοι στο διοικητικό προσωπικό να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής, τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Περιγραφή του υπό μελέτη Νοσοκομείου

Το Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών "Γ. Γεννηματάς" είναι ενταγμένο στο Εθνικό Σύστημα Υγείας και υπάγεται στη 1η Υγειονομική Περιφέρεια Αττικής. Είναι ένα τριτοβάθμιο Νοσοκομείο το οποίο διαθέτει τμήματα όλων των ιατρικών ειδικοτήτων, εργαστήρια πλήρως εξοπλισμένα με σύγχρονα μηχανήματα με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσίες υγείας, ισότιμα σε κάθε πολίτη και ανεξάρτητα από την οικονομική, κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση, σύμφωνα με τους κανόνες του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Στην ευθύνη λειτουργίας του ανήκουν τα Κέντρα Υγείας Κορωπίου, Μαρκόπουλου, Λαυρίου και το Κέντρο Ψυχικής Υγείας Χαλανδρίου<sup>45</sup>.

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις υπηρεσίες: α) Ιατρική, β) Νοσηλευτική, γ) Διοικητική και δ) Τεχνική. Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση και οι υπηρεσίες του Νοσοκομείου αποτελούν

<sup>45</sup> <http://www.gna-gennimatas.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=9>



Διευθύνσεις. Οι υπηρεσίες αυτές είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικητή του Νοσοκομείου.

Το Νοσοκομείο διαθέτει εργαστηριακό τομέα, στον οποίο εντάσσονται το Μικροβιολογικό τμήμα, το Αιματολογικό, το Ανοσολογικό, το Κέντρο Αιμοδοσίας, το Βιοχημικό, το Τοξικολογικό, το Παθολογοανατομικό, το Κυτταρολογικό, το Ακτινοδιαγνωστικό Ανατολικό Κτήριο, το Ακτινοδιαγνωστικό Δυτικό Κτήριο, το Αξονικής και Μαγνητικής τομογραφίας, το Ορμονολογικό. Ο χειρουργικός τομέας περιλαμβάνει: την Α΄, Β΄ και Γ΄ Χειρουργική κλινική, την Α΄, Β΄ και Γ΄ Ορθοπεδική κλινική, το Αγγειοχειρουργικό τμήμα, το Γναθοχειρουργικό, το Αναισθησιολογικό, τη ΜΕΘ, το ΩΡΛ, το Νευροχειρουργικό, την κρατική Οφθαλμολογική κλινική, το τμήμα Πλαστικής Χειρουργικής, τη Γυναικολογική κλινική, το Ουρολογικό και Α΄ Πανεπιστημιακή Οφθαλμολογική κλινική. Ο παθολογικός τομέας, περιλαμβάνει: την Α΄, Β΄ και Γ΄ Παθολογική κλινική, το Καρδιολογικό τμήμα, το Γαστρεντερολογικό, το Νευρολογικό, το Ενδοκρινολογικό, το τμήμα Εργοθεραπείας, το Νεφρολογικό, το Ρευματολογικό, την Αιματολογική κλινική, το τμήμα Φυσικής Ιατρικής και Αποκατάστασης και το τμήμα Φυσικοθεραπείας. Ο ψυχιατρικός τομέας, περιλαμβάνει: το τμήμα Ψυχιατρικής και το τμήμα Ψυχιατρικής Υγείας Εφήβων. Τέλος, οι ειδικές μονάδες, περιλαμβάνουν: το τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, τη ΜΕΘ, τη μονάδα Ειδικών Δοιμάξεων, τη μονάδα Εμφραγμάτων, τη μονάδα Τεχνητού Νεφρού, τη μονάδα Μεσογειακής Αναιμίας, τη μονάδα Εγκυμμάτων και τη μονάδα Περιτοναϊκής Κάθαρσης.

Στους τομείς λειτουργούν τακτικά εξωτερικά ιατρεία όλων των ειδικοτήτων, καθώς και γραφείο πρόληψης και αγωγής υγείας<sup>46</sup>.

### **3.3 Μέθοδος μελέτης**

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συλλογή πληροφοριών από τους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών "Γ. Γεννηματάς" ήταν η δημιουργία και η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο είχε ως βάση του το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων) του Paul E. Spector. Ο τρόπος που συλλέχθηκαν τα στοιχεία της έρευνας ήταν η διανομή ιδιοχείρως ανώνυμων

---

<sup>46</sup> <http://www.gna-gennimatas.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=9>

ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους του Οργανισμού, κατά τη χρονική περίοδο 4/8/14 έως 29/8/14 και μεταξύ των ωρών 10:00π.μ με 14:00μ.μ.

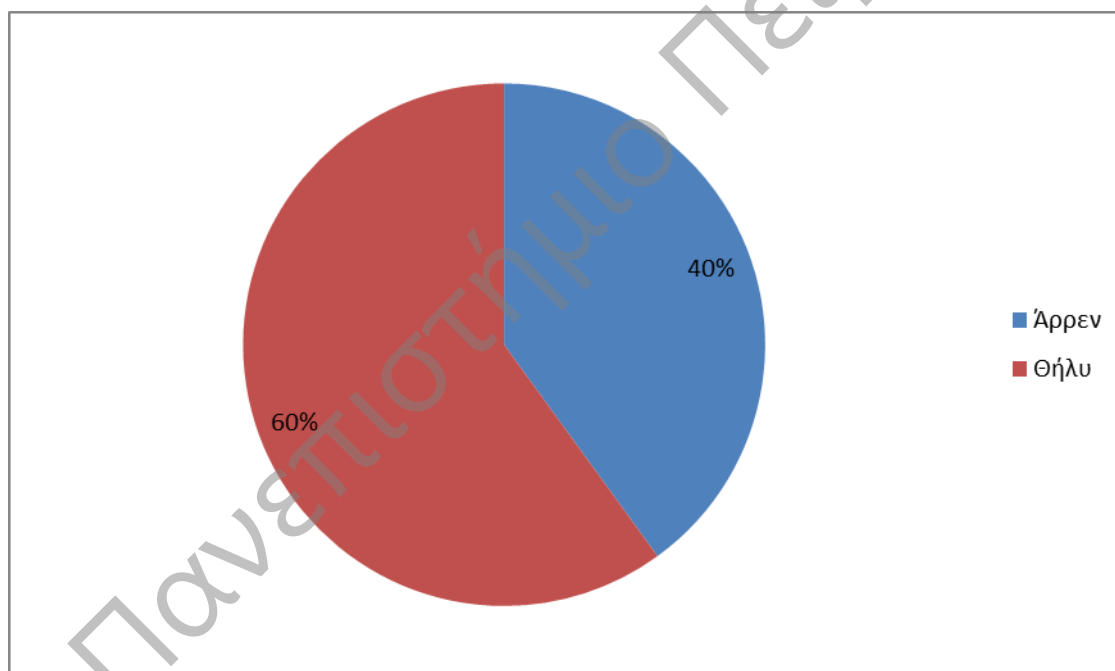
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται αρχικά από 6 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, αλλά και σε πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που σχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης, την επαγγελματική θέση, καθώς και τον ημερήσιο χρόνο εργασίας στον Οργανισμό, χωρίς τις εφημερίες για το ιατρικό προσωπικό. Εν συνεχεία, έχουμε 20 ερωτήσεις οι απαντήσεις των οποίων είναι σε εξαβάθμια κλίμακα (από 1= διαφωνώ απόλυτα έως 6= συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την αξιολόγηση από μέρους του προσωπικού, της άσκησης ηγεσίας στον Οργανισμό, καθώς και της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων τους, αλλά και με τη Διοίκηση.

Από τους 150 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο οι 90 ήταν γυναίκες (60%) και οι 60 ήταν άνδρες (40%). Αναφορικά με την κατανομή του προσωπικού στον Οργανισμό, οι 60 (40%) άνηκαν στο νοσηλευτικό προσωπικό, οι 50 (33,3%) στο διοικητικό προσωπικό και οι 40 (26,7%) στο ιατρικό προσωπικό.

### 3.4 Αποτελέσματα Έρευνας

Πίνακας 3.1: Ερώτηση 1η

| Ποιό είναι το φύλο σας; |        |         |
|-------------------------|--------|---------|
| Φύλο                    | Δείγμα | Ποσοστό |
| Άρρεν                   | 60     | 40%     |
| Θήλυ                    | 90     | 60%     |
| Σύνολο                  | 150    | 100%    |



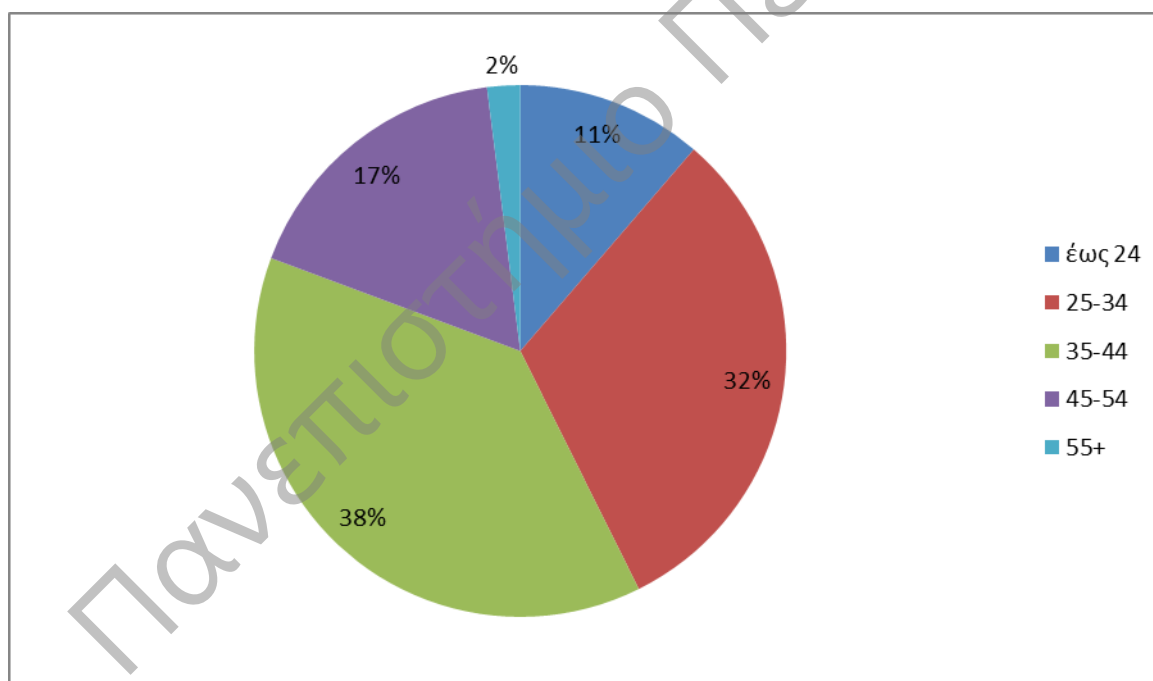
Γράφημα 3.1

#### Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά φύλο

Όπως ήδη αναφέραμε, το δείγμα μας αποτελείται από 150 άτομα, εκ των οποίων το 60% αντιστοιχεί σε 90 γυναίκες και το 40% αντιστοιχεί σε 60 άνδρες. Συνεπώς παρατηρούμε πως οι γυναίκες υπερτερούν αριθμητικά σε σχέση με τους άνδρες.

**Πίνακας 3.2: Ερώτηση 2η**

| <b>Ποιά είναι η ηλικία σας;</b> |               |                |
|---------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Ηλικιακές Ομάδες</b>         | <b>Δείγμα</b> | <b>Ποσοστό</b> |
| Έως 24                          | 17            | 11,3%          |
| 25-34                           | 47            | 31,3%          |
| 35-44                           | 57            | 38%            |
| 45-54                           | 26            | 17,3%          |
| 55 και άνω                      | 3             | 2%             |
| Σύνολο                          | 150           | 100%           |



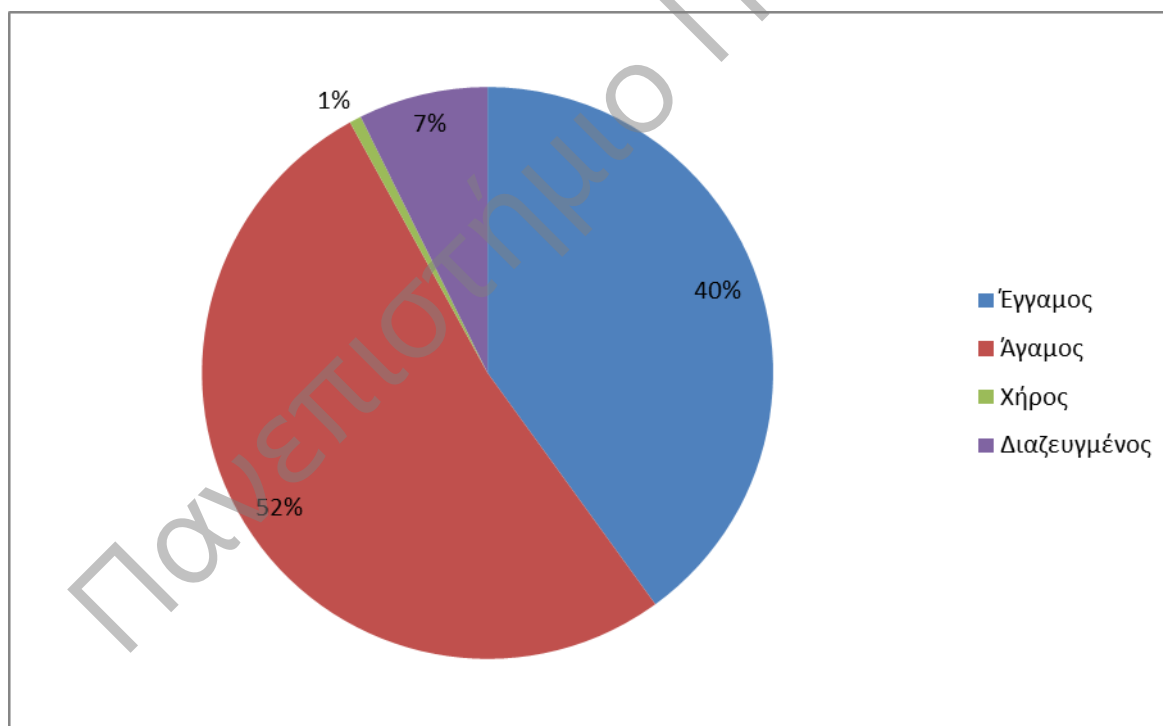
**Γράφημα 3.2**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά ηλικία**

Με βάση το ανωτέρω γράφημα, παρατηρούμε πως το 38% (57 εργαζόμενοι) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 35-44, το 31,3% (47 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας μεταξύ 25-34, το 17,3% (26 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας μεταξύ 45-54, το 11,3% (17 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας έως 24 ετών και οι εργαζόμενοι που είναι πάνω από 55 καλύπτουν το 2% (3 εργαζόμενοι).

**Πίνακας 3.3: Ερώτηση 3η**

| Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση; |        |         |
|--|--------|---------|
| Οικογενειακή κατάσταση                   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Έγγαμος                                  | 60     | 40%     |
| Άγαμος                                   | 78     | 52%     |
| Χήρος                                    | 1      | 0,7%    |
| Διαζευγμένος                             | 11     | 7,3%    |
| Σύνολο                                   | 150    | 100%    |



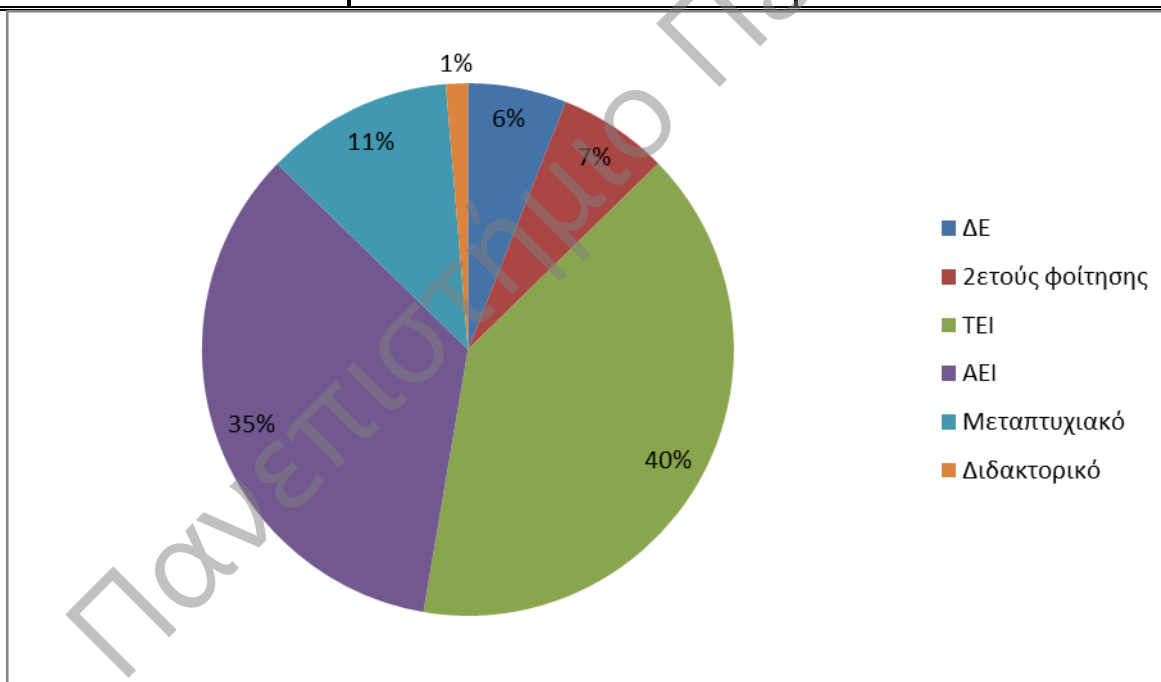
**Γράφημα 3.3**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά οικογενειακή κατάσταση**

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων το 52% (78 εργαζόμενοι) είναι άγαμοι, το 40% (60 εργαζόμενοι) είναι έγγαμοι, ενώ το 7,3% (11 εργαζόμενοι) είναι διαζευγμένοι και μόλις το 0,7% (1 εργαζόμενος) σε κατάσταση χηρείας.

**Πίνακας 3.4: Ερώτηση 4η**

| Ποιά είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; |        |         |
|--|--------|---------|
| Επίπεδο εκπαίδευσης                    | Δείγμα | Ποσοστό |
| Απόφοιτος λυκείου (ΔΕ)                 | 9      | 6%      |
| Κάτοχος πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης | 10     | 6,7%    |
| Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι.                 | 60     | 40%     |
| Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι                  | 52     | 34,6%   |
| Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου           | 17     | 11,3%   |
| Κάτοχος διδακτορικού τίτλου            | 2      | 1,3%    |
| Σύνολο                                 | 150    | 100%    |



**Γράφημα 3.4**

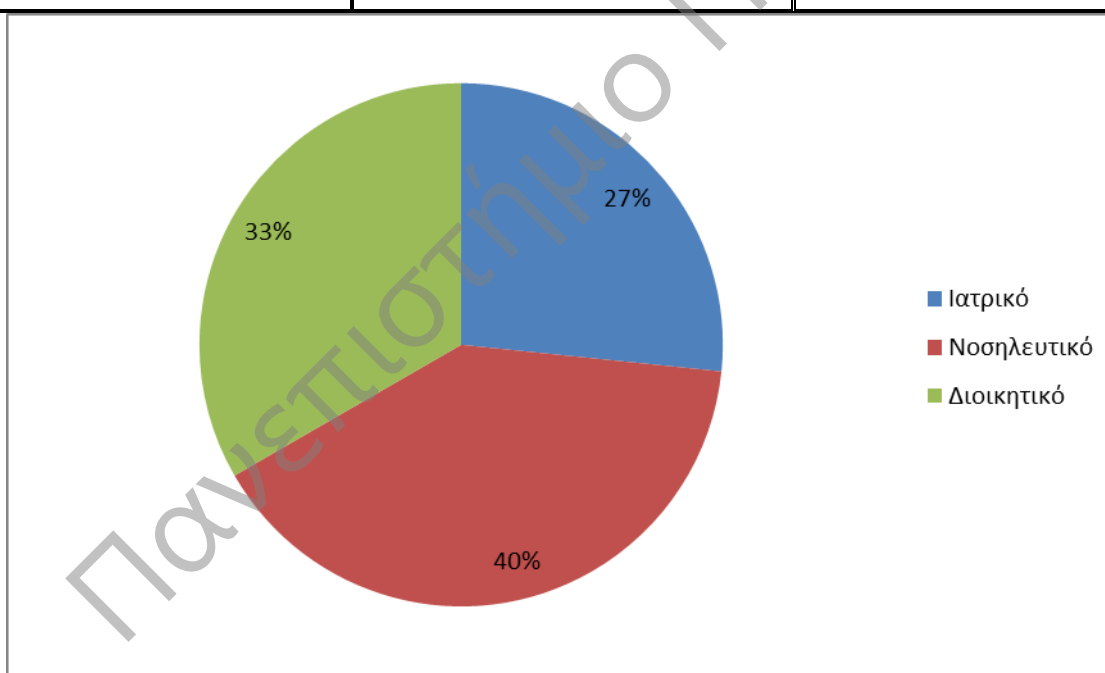
**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά επίπεδο εκπαίδευσης**

Με βάση το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως το 6% (9 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι λυκείου, το 6,7% (10 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι σχολής διετούς φοίτησης, το 40% (60 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι., το 34,6% (52 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. Επιπλέον, το 11,3% (17 εργαζόμενοι) είναι

κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ μόλις το 1,3% (2 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

**Πίνακας 3.5: Ερώτηση 5η**

| Σε ποιά προσωπικό ανήκετε; |        |         |
|----------------------------|--------|---------|
| Επαγγελματική Θέση         | Δείγμα | Ποσοστό |
| Ιατρικό Προσωπικό          | 40     | 26,7%   |
| Νοσηλευτικό Προσωπικό      | 60     | 40%     |
| Διοικητικό Προσωπικό       | 50     | 33,3%   |
| Σύνολο                     | 150    | 100%    |



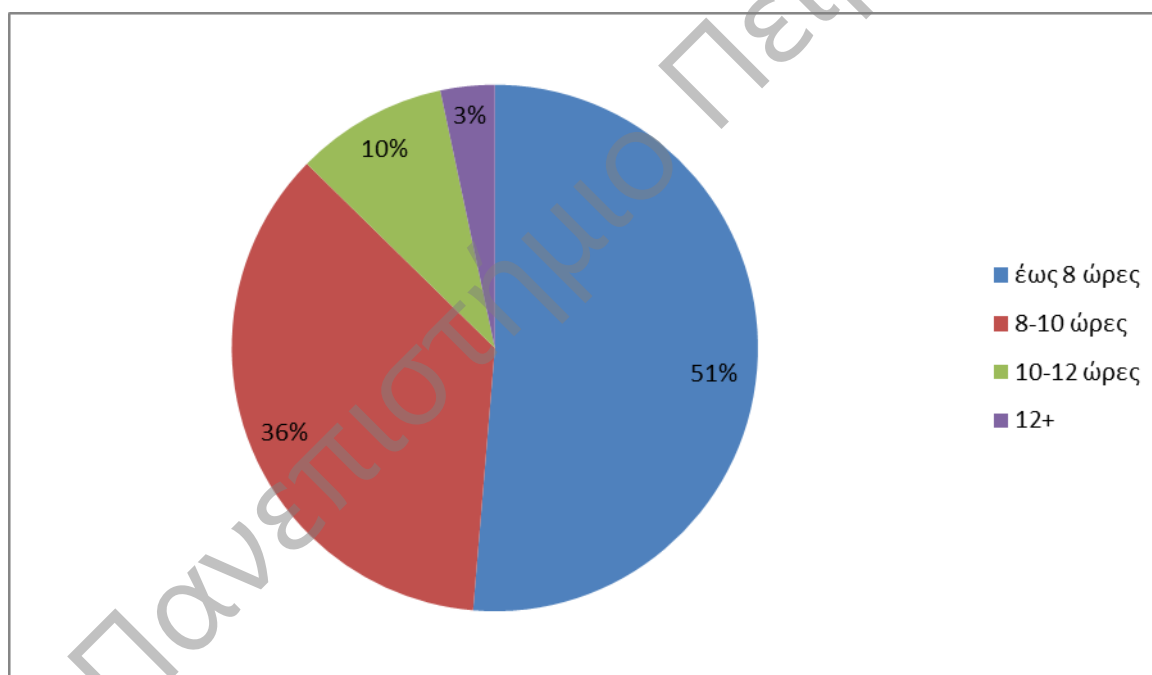
**Γράφημα 3.5**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά επαγγελματική θέση**

Όσον αφορά την επαγγελματική θέση των εργαζομένων το 40% (60 εργαζόμενοι) ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό, το 33,3% (50 εργαζόμενοι) ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό και το 26,7% (40 εργαζόμενοι) ανήκουν στο ιατρικό προσωπικό.

**Πίνακας 3.6: Ερώτηση 6η**

| Ποιάς είναι ο ημερήσιος χρόνος εργασίας στον Οργανισμό; |        |         |
|---|--------|---------|
| Ωράριο στον οργανισμό                                   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Έως 8 ώρες  | 77     | 51,3%   |
| 8-10 ώρες   | 54     | 36%     |
| 10-12 ώρες  | 14     | 9,3%    |
| 12 και άνω  | 5      | 3,3%    |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



**Γράφημα 3.6**

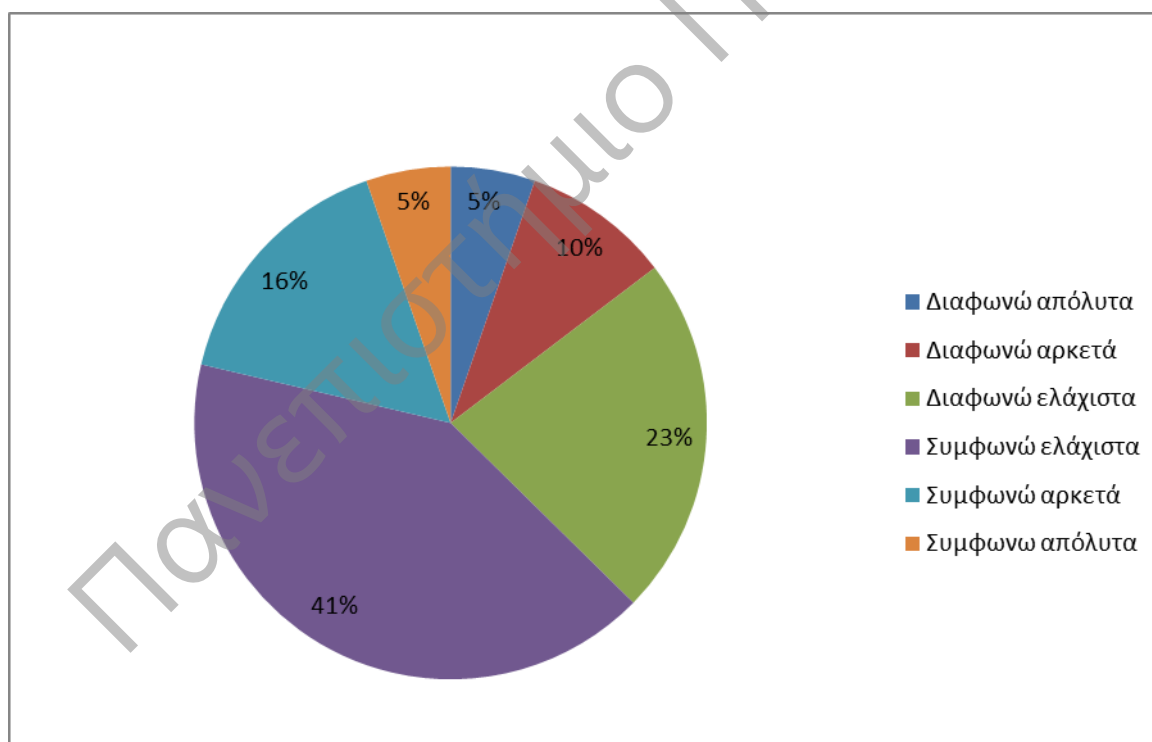
**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά ημερήσιο χρόνο εργασίας στον Οργανισμό**

Παρατηρούμε πως το 51,3% (77 εργαζόμενοι) εργάζονται στον Οργανισμό έως 8 ώρες ημερησίως, το 36% (54 εργαζόμενοι) εργάζονται στον Οργανισμό 8-10 ώρες καθημερινά, το 9,3% (14 εργαζόμενοι) εργάζονται 10-12 ώρες ημερησίως, ενώ το 3,3% (5 εργαζόμενοι) εργάζονται πάνω από 12 ώρες καθημερινά. Τέλος, δεν λαμβάνονται υπόψη στο σύνολο των ωρών οι εφημερίες του ιατρικού προσωπικού.



**Πίνακας 3.7: Ερώτηση 7η**

| Η επικοινωνία φαίνεται καλή σε αυτόν τον Οργανισμό |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                                    | 8      | 5,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά                                     | 14     | 9,3%    |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                                   | 34     | 22,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                                   | 62     | 41,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά                                     | 24     | 16%     |
| Συμφωνώ Απόλυτα                                    | 8      | 5,3%    |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



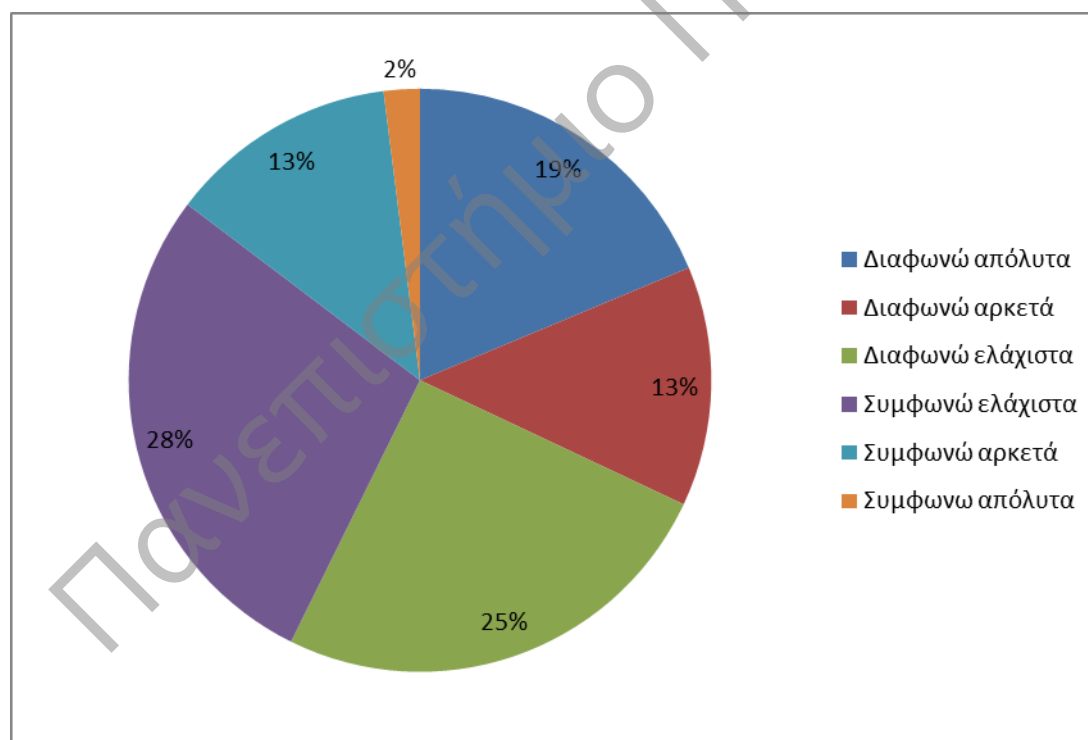
**Γράφημα 3.7**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την επικοινωνία στον Οργανισμό**

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 συμπεραίνουμε πως το σύνολο των εργαζομένων, δηλαδή το 62,7% (94 εργαζόμενοι) συμφωνούν πως η επικοινωνία στον Οργανισμό είναι καλή, ενώ το 37,3% (56 εργαζόμενοι) διαφωνεί.

**Πίνακας 3.8: Ερώτηση 8η**

| Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                          | 2      | 1,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά                           | 13     | 8,7%    |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                         | 29     | 19,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                         | 60     | 40%     |
| Συμφωνώ Αρκετά                           | 30     | 20%     |
| Συμφωνώ Απόλυτα                          | 16     | 10,7%   |
| Σύνολο                                   | 150    | 100%    |



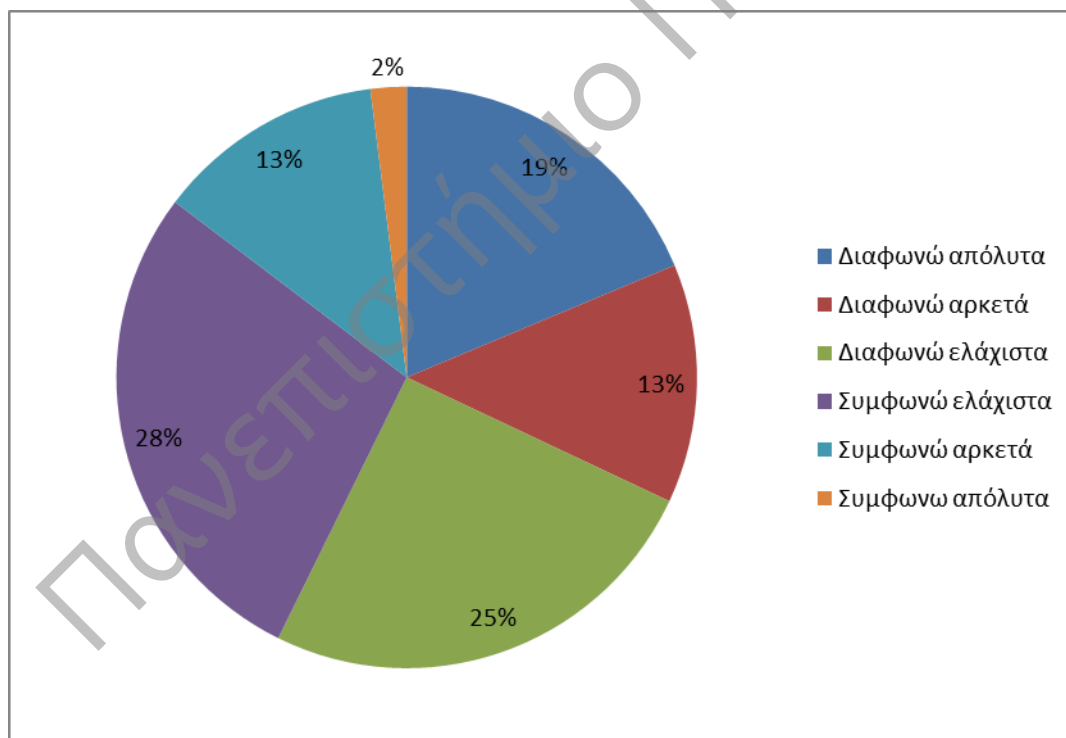
**Γράφημα 3.8**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τη συνεργασία**

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως συνολικά το 70,7% (106 εργαζόμενοι) γενικά συμφωνεί πως υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, σε αντίθεση με το 29,3% (44 εργαζόμενοι), που διαφωνεί.

**Πίνακας 3.9: Ερώτηση 9η**

| Οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται ελκυστικές |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                            | 24     | 16%     |
| Διαφωνώ Αρκετά                             | 38     | 25,3%   |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                           | 52     | 34,6%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                           | 26     | 17,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά                             | 5      | 3,3%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα                            | 5      | 3,3%    |
| Σύνολο                                     | 150    | 100%    |



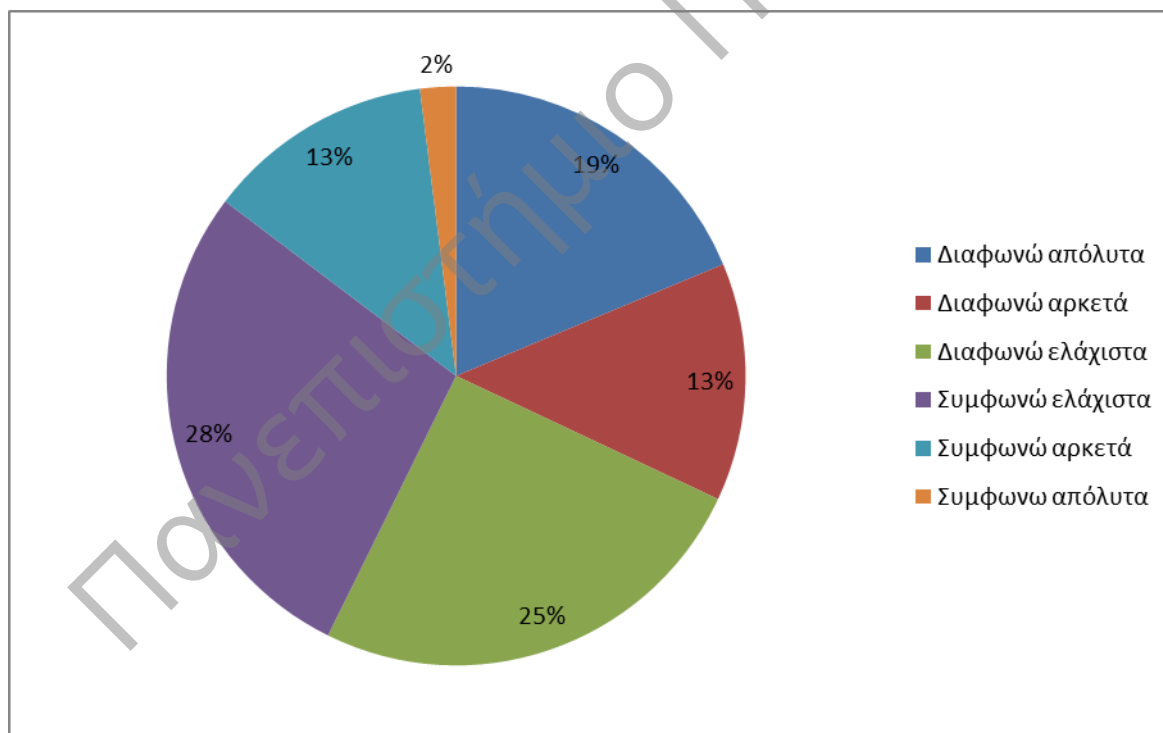
**Γράφημα 3.9**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας**

Από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε πως κατά μεγάλη πλειοψηφία το 76% (114 εργαζόμενων) θεωρεί πως οι συνθήκες εργασίας δεν θεωρούνται ελκυστικές σε αντίθεση με το μόλις 23,9% (36 εργαζόμενοι) που συμφωνεί.

**Πίνακας 3.10: Ερώτηση 10η**

| Τα καθήκοντα είναι σαφή και ξεκάθαρα |        |         |
|--------------------------------------|--------|---------|
|                                      | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                      | 15     | 10%     |
| Διαφωνώ Αρκετά                       | 30     | 20%     |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                     | 60     | 40%     |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                     | 33     | 22%     |
| Συμφωνώ Αρκετά                       | 5      | 3,3%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα                      | 7      | 4,7%    |
| Σύνολο                               | 150    | 100%    |



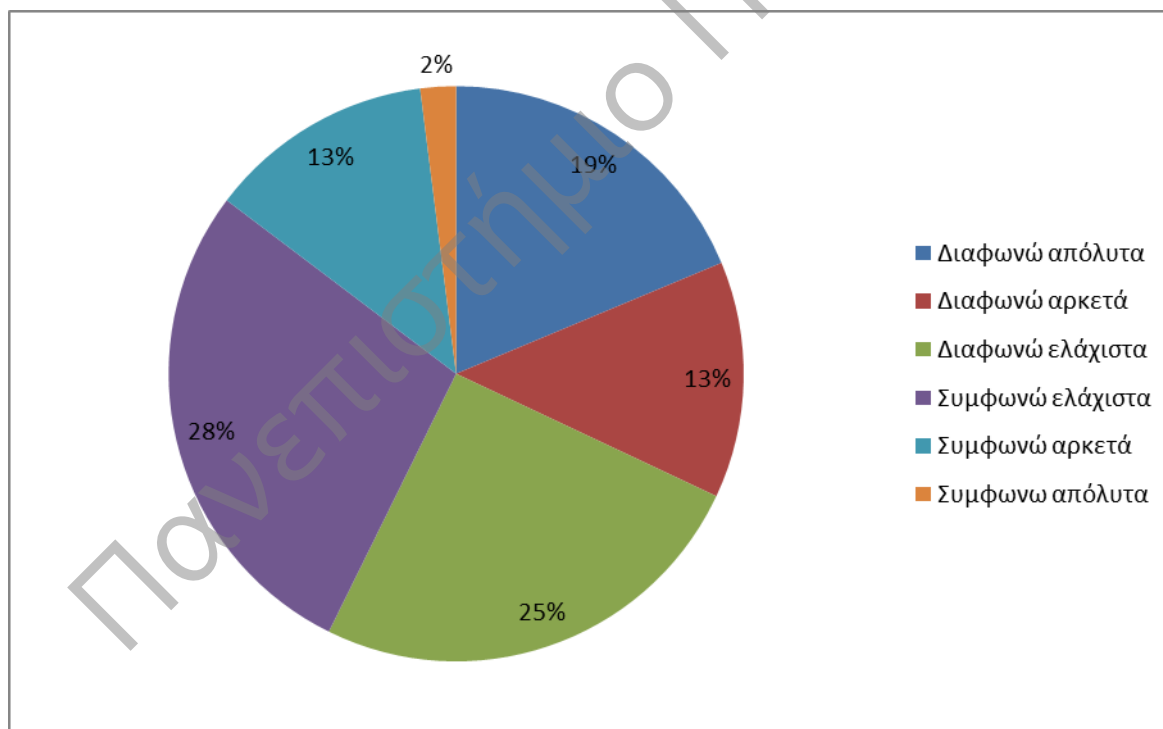
**Γράφημα 3.10**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τον καθορισμό των καθηκόντων τους**

Από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 10, οι εργαζόμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 70% (105 εργαζόμενοι) διαφωνεί πως τα καθήκοντα είναι σαφή, ενώ μόλις το 30% (45 εργαζόμενοι) συμφωνεί συνολικά.

**Πίνακας 3.11: Ερώτηση 11η**

| Όταν κάποιος κάνει καλά τη δουλειά του, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα  | 16     | 10,7%   |
| Διαφωνώ Αρκετά   | 27     | 18%     |
| Διαφωνώ Ελάχιστα   | 56     | 37,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα   | 35     | 23,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά   | 11     | 7,3%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα  | 5      | 3,3%    |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



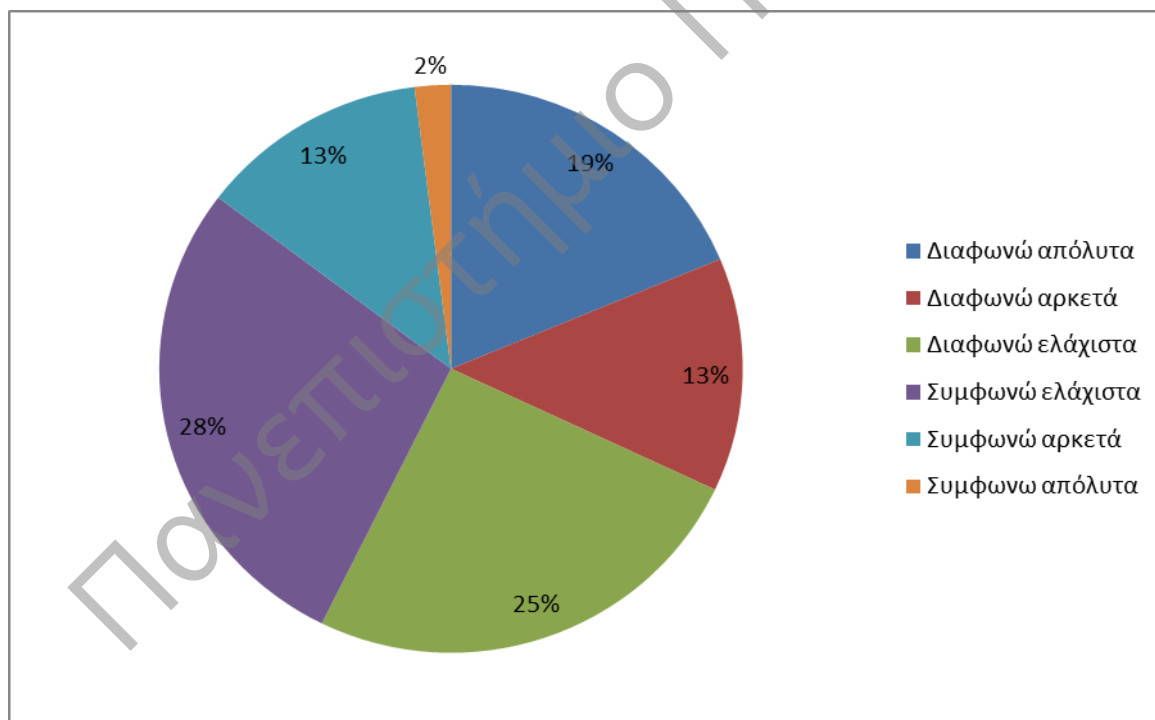
**Γράφημα 3.11**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρουν**

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως το 66% (99 εργαζόμενοι) διαφωνεί με το γεγονός πως κάποιος όταν κάνει σωστά τη δουλειά του αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε, ενώ το 34% (51 εργαζόμενοι) συμφωνεί με την παραπάνω ερώτηση.

**Πίνακας 3.12: Ερώτηση 12η**

| <b>Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως από τη Διοίκηση</b> |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 8      | 5,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 12     | 8%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 32     | 21,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 52     | 34,7%   |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 32     | 21,3%   |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 14     | 9,3%    |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



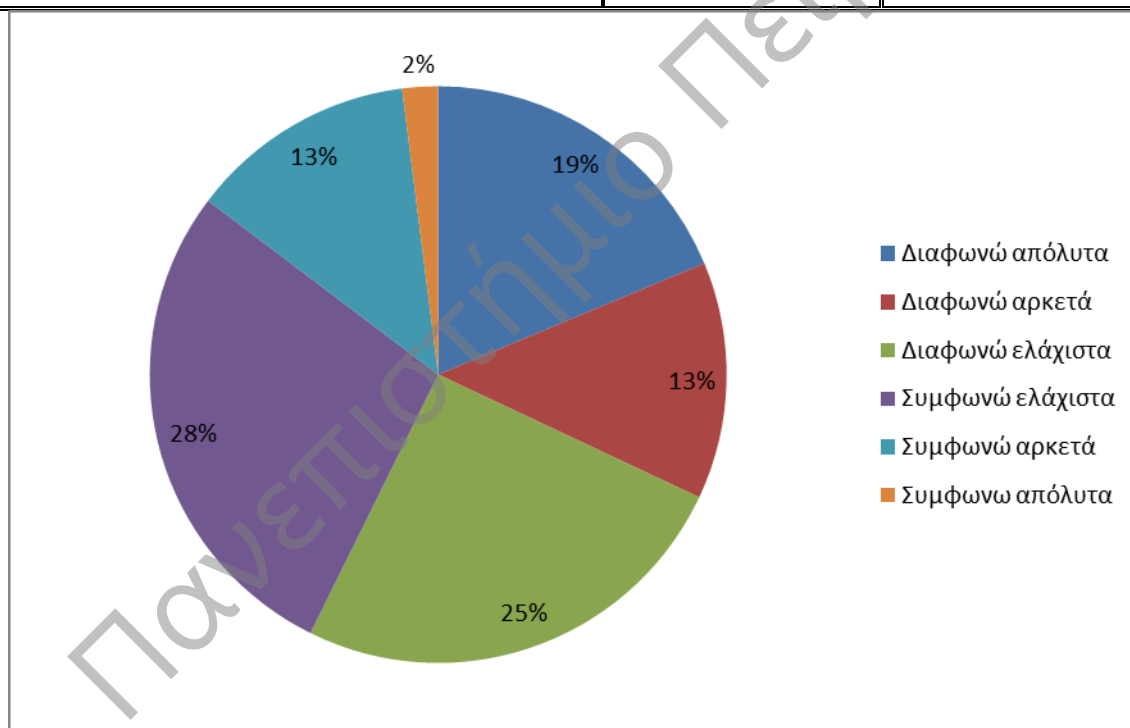
**Γράφημα 3.12**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τη γνώμη τους για την ανάθεση των εργασιών**

Παρατηρούμε πως παραπάνω από το μισό δείγμα μας, ποσοστό της τάξης του 65,3% (98 εργαζόμενοι) συμφωνεί πως οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως. Το 35% περίπου (52 εργαζόμενοι) διαφωνούν με την ερώτηση.

**Πίνακας 3.13: Ερώτηση 13η**

| Συμπαθείτε τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύετε μαζί |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα  | -      | 0%      |
| Διαφωνώ Αρκετά   | 6      | 4%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα   | 22     | 14,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα   | 50     | 33,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά   | 47     | 31,3%   |
| Συμφωνώ Απόλυτα  | 25     | 16,7%   |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



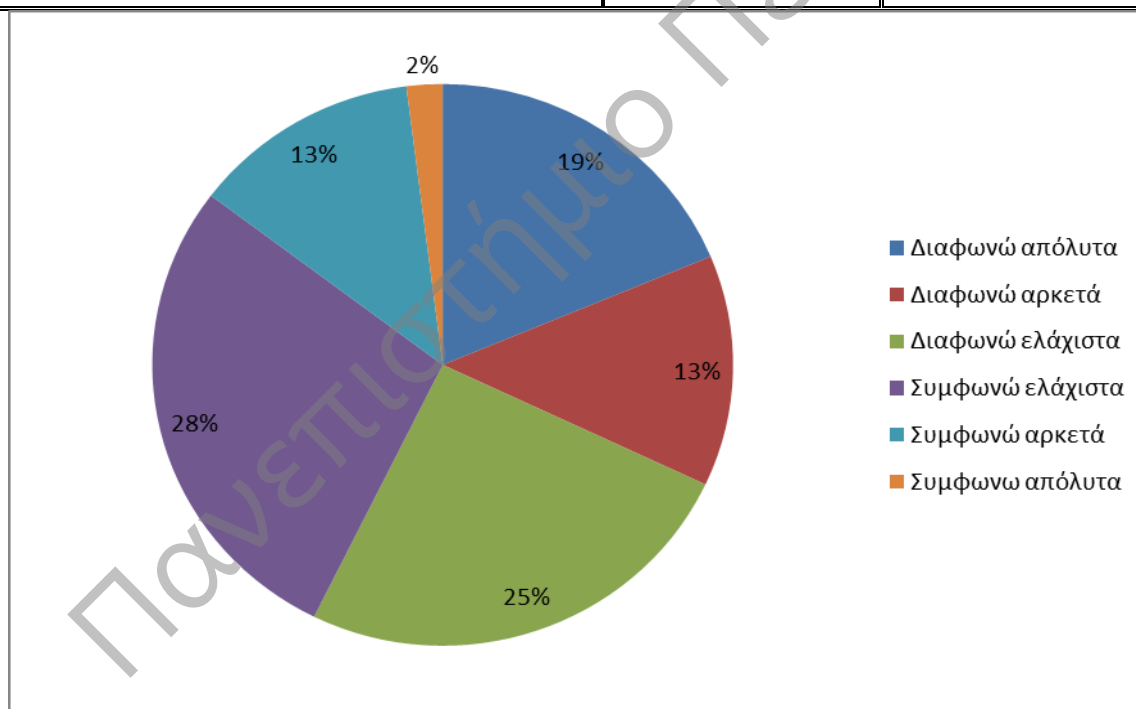
**Γράφημα 3.13**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τα συναισθήματά τους έναντι των συναδέλφων τους**

Αναφορικά με την ερώτηση 13, παρατηρούμε πως κανένας δεν διαφωνεί απόλυτα, ενώ συνολικά μόλις το 19% περίπου (28 εργαζόμενοι) δεν συμπαθεί τους συναδέλφους του, ενώ μία συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 81% υποστηρίζει το αντίθετο. Αξίζει να σημειωθεί πως κανένας ερωτώμενος δεν διαφώνησε απόλυτα με την ερώτηση.

**Πίνακας 3.14: Ερώτηση 14η**

| <b>Οι προσπάθειες για ορθή εκτέλεση του έργου των εργαζομένων επηρεάζεται έντονα από τη γραφειοκρατία</b> |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 4      | 2,7%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | -      | 0%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 16     | 10,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 46     | 30,7%   |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 40     | 26,7%   |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 44     | 29,3%   |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



**Γράφημα 3.14**

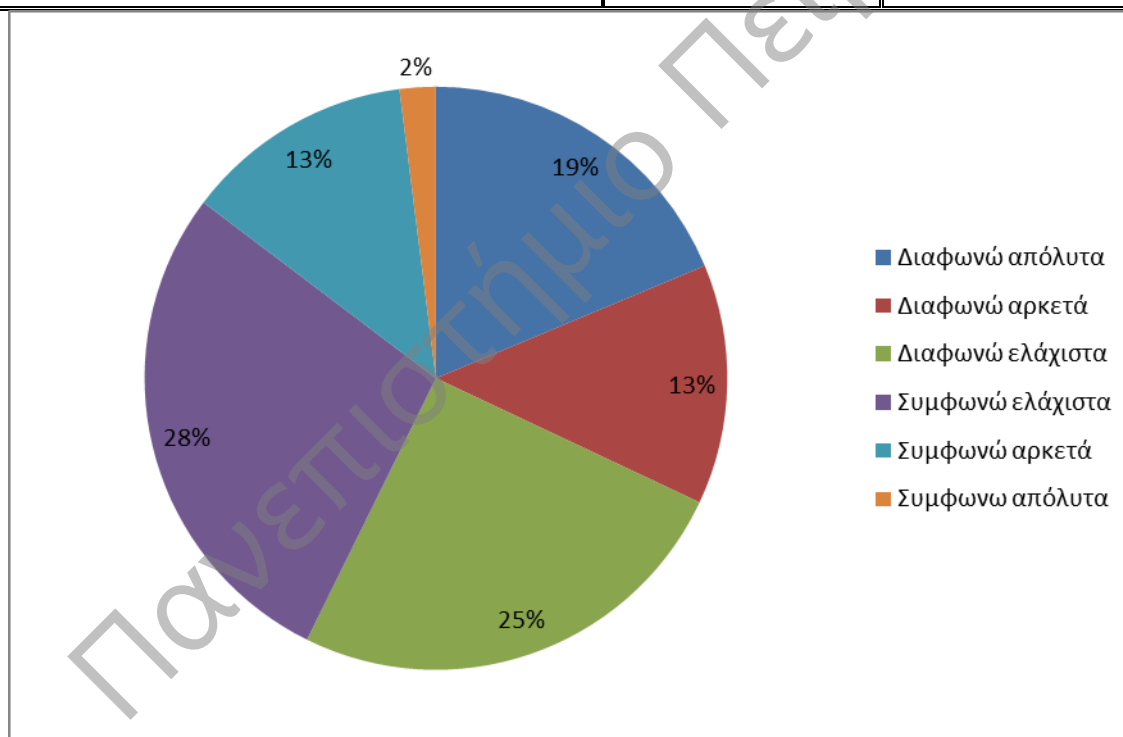
**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την άποψή τους για το ρόλο της γραφειοκρατίας**

Με βάση το πίνακα 14, αρχικά παρατηρούμε πως δεν υπάρχει καμία απάντηση στην κλίμακα "διαφωνώ αρκετά". Ακόμα, μια συντριπτική πάλι πλειοψηφία της τάξεως του 87% (130 εργαζόμενοι), σε αντίθεση με το 13,4% (20 εργαζόμενοι), πιστεύει πως η ορθή εκτέλεση του έργου τους επηρεάζεται από τη γραφειοκρατία.



**Πίνακας 3.15: Ερώτηση 15η**

| Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών από τα άτομα |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα  | 8      | 5,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά   | 26     | 17,3%   |
| Διαφωνώ Ελάχιστα   | 46     | 30,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα   | 43     | 28,7%   |
| Συμφωνώ Αρκετά   | 21     | 14%     |
| Συμφωνώ Απόλυτα  | 6      | 4%      |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



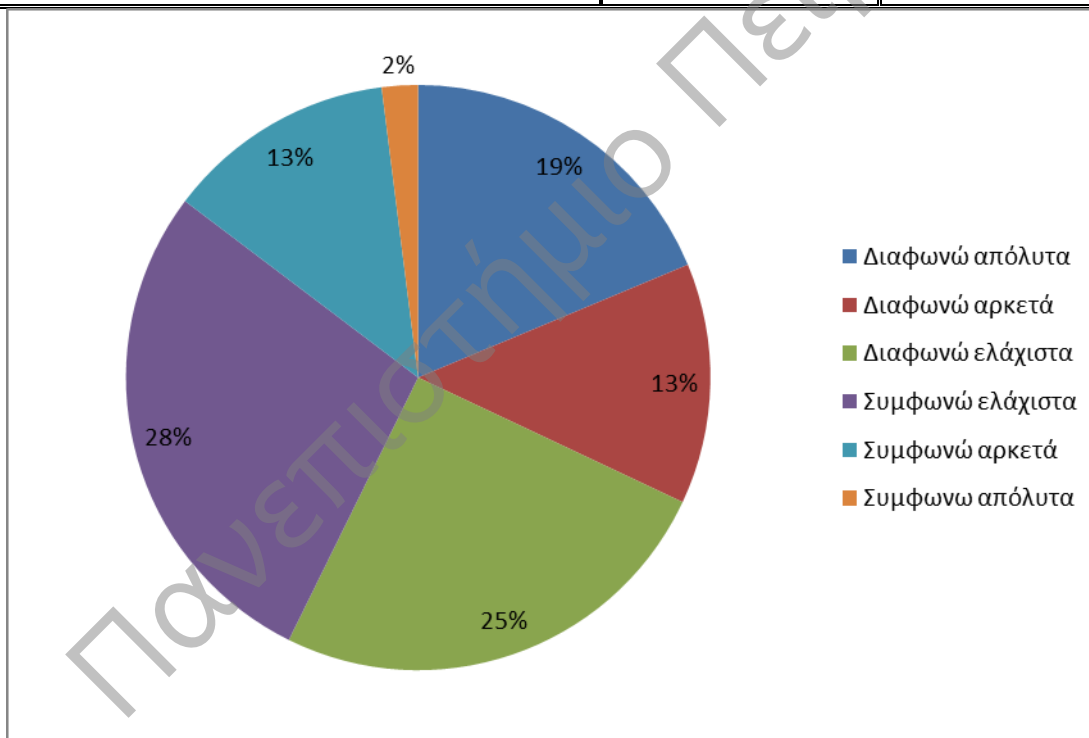
**Γράφημα 3.15**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων**

Από την ανάλυση των δεδομένων του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως οι απαντήσεις στην ερώτηση "αν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών" είναι σχεδόν μοιρασμένες (53%-47%), με τις αρνητικές απαντήσεις να υπερτερούν λίγο.

**Πίνακας 3.16: Ερώτηση 16η**

| <b>Η εργασία σας δεν έχει νόημα</b> |               |                |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
|                                     | <b>Δείγμα</b> | <b>Ποσοστό</b> |
| Διαφωνώ Απόλυτα                     | 28            | 18,7%          |
| Διαφωνώ Αρκετά                      | 20            | 13,3%          |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                    | 38            | 25,3%          |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                    | 42            | 28%            |
| Συμφωνώ Αρκετά                      | 19            | 12,7%          |
| Συμφωνώ Απόλυτα                     | 3             | 2%             |
| <b>Σύνολο</b>                       | <b>150</b>    | <b>100%</b>    |



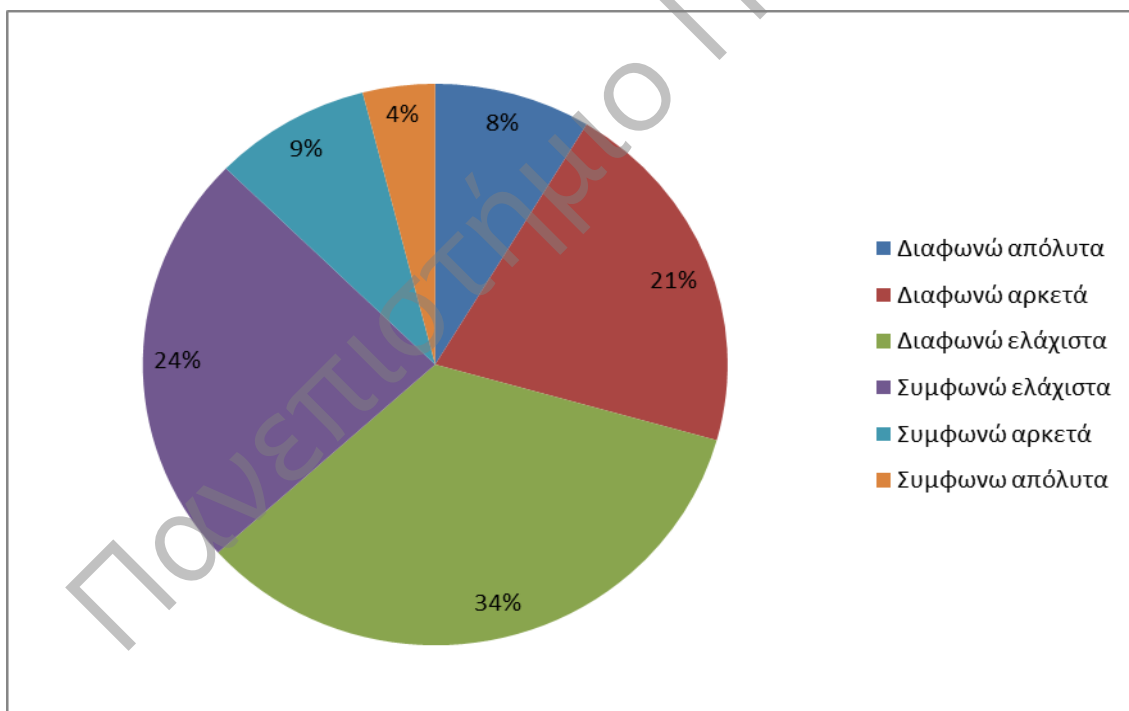
**Γράφημα 3.16**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους**

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως συνολικά το 57,3% (86 εργαζόμενοι) διαφωνεί με την ερώτηση 'πως η εργασία τους δεν έχει νόημα', ενώ το 43% περίπου (64 εργαζόμενοι) συμφωνεί. Δεν παρουσιάζεται ιδιαίτερη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

**Πίνακας 3.17: Ερώτηση 17η**

| Υφίσταται συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτατης Διοίκησης |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα  | 8      | 5,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά   | 13     | 8,7%    |
| Διαφωνώ Ελάχιστα   | 45     | 30%     |
| Συμφωνώ Ελάχιστα   | 71     | 47,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά   | 9      | 6%      |
| Συμφωνώ Απόλυτα  | 4      | 2,7%    |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



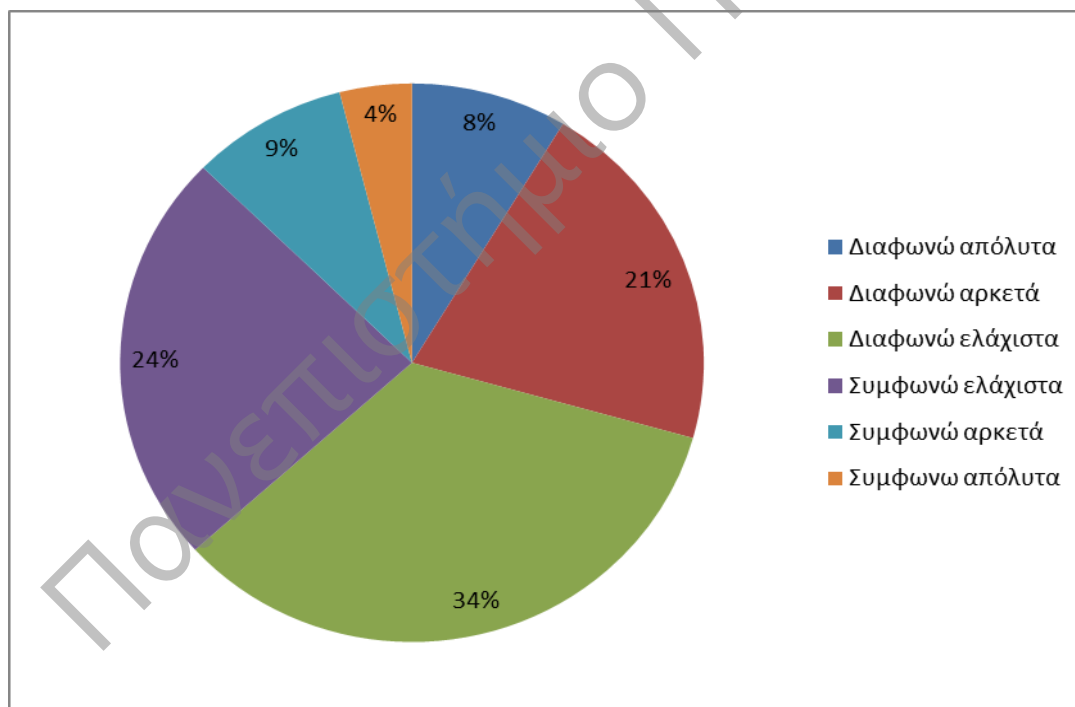
**Γράφημα 3.17**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας τους με την ανώτατη Διοίκηση**

Από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 17, παρατηρούμε πως το 56% (84 εργαζόμενοι) συμφωνεί πως υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης, σε αντίθεση με το 44% (66 εργαζόμενοι) που διαφωνεί συνολικά.

**Πίνακας 3.18: Ερώτηση 18η**

| Ο/Η προϊστάμενος σας είναι άδικος μαζί σας |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                            | 27     | 18%     |
| Διαφωνώ Αρκετά                             | 27     | 18%     |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                           | 49     | 32,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                           | 32     | 21,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά                             | 13     | 8,7%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα                            | 2      | 1,3%    |
| Σύνολο                                     | 150    | 100%    |



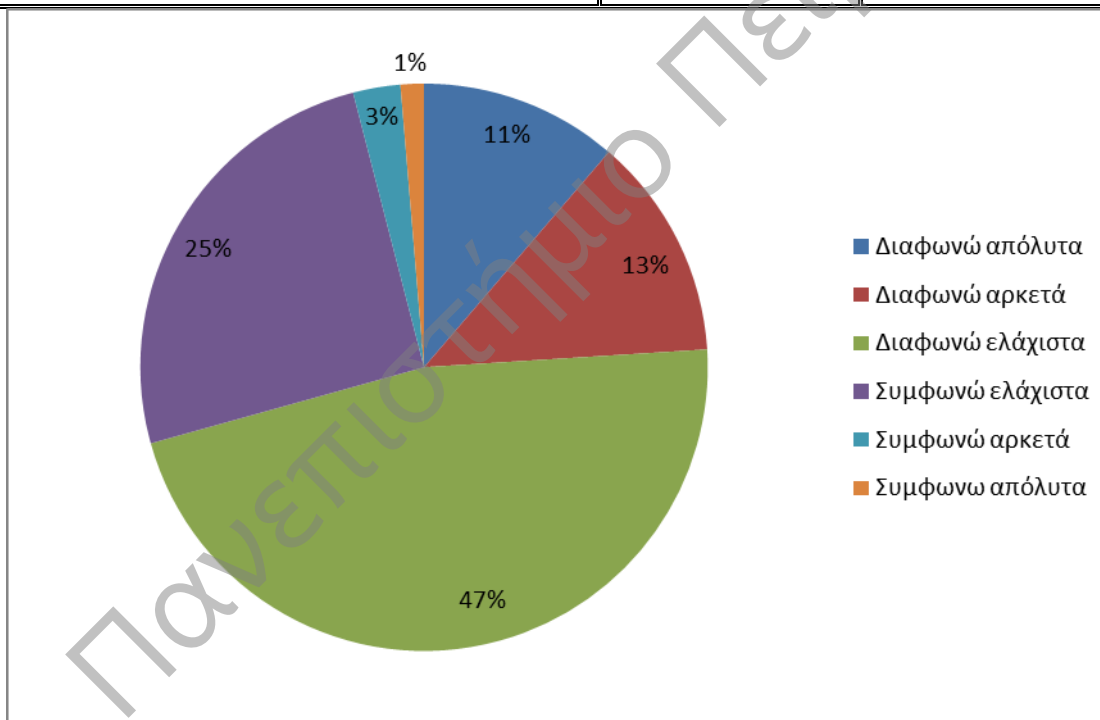
**Γράφημα 3.18**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το πόσο άδικος είναι ο προϊστάμενος**

Σύμφωνα με τον πίνακα 18, μια συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως περίπου του 70% (103 εργαζόμενοι) διαφωνεί πως ο προϊστάμενος τους είναι άδικος μαζί τους, ενώ μόλις το 30% περίπου (47 εργαζόμενοι) συμφωνεί με αυτή την ερώτηση.

**Πίνακας 3.19: Ερώτηση 19η**

| Τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν κλίμα ενθουσιασμού στον Οργανισμό |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα  | 17     | 11,3%   |
| Διαφωνώ Αρκετά   | 19     | 12,7%   |
| Διαφωνώ Ελάχιστα   | 70     | 46,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα   | 38     | 25,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά   | 4      | 2,7%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα  | 2      | 1,3%    |
| Σύνολο   | 150    | 100%    |



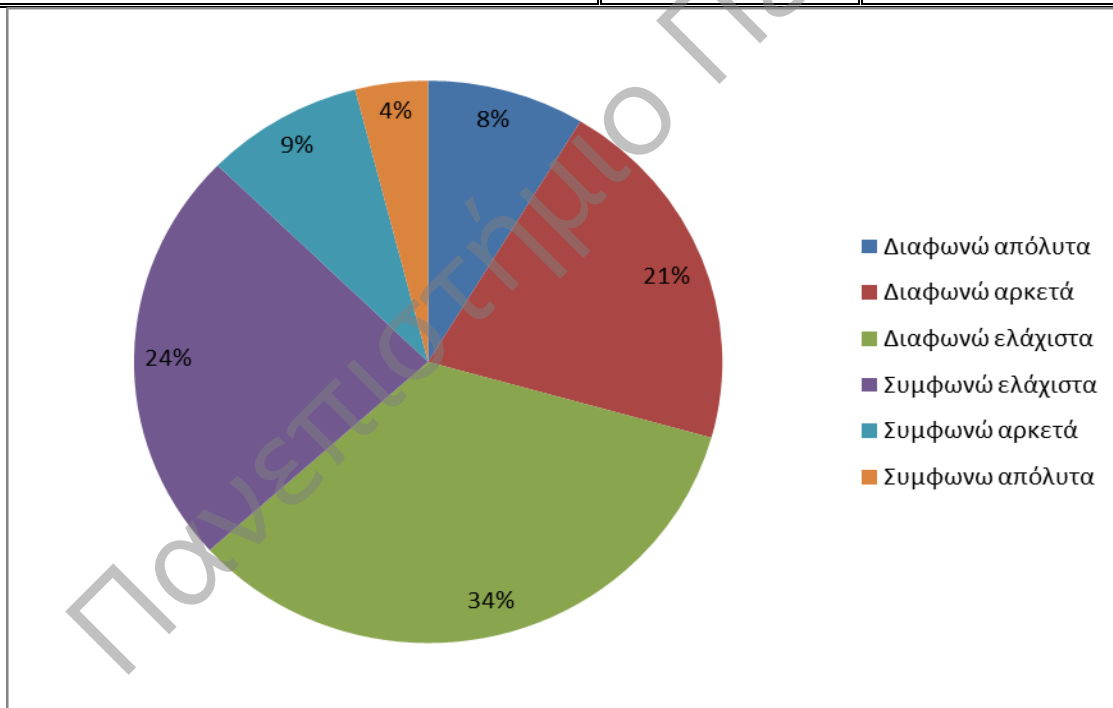
**Γράφημα 3.19**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με κλίμα που δημιουργούν τα ανώτερα στελέχη στον Οργανισμό**

Από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 19, παρατηρούμε πως το 71% περίπου (106 εργαζόμενοι) δεν πιστεύει πως τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν κλίμα ενθουσιασμού στον Οργανισμό, ενώ μόλις το 29% (44 εργαζόμενοι) συμφωνεί με αυτή την ερώτηση. Κατά συνέπεια, παρατηρείται μια μεγάλη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

**Πίνακας 3.20: Ερώτηση 20η**

| Τα ανώτερα στελέχη θέτουν ερωτήσεις που αναγκάζουν τους υφισταμένους να σκέφτονται τα υπάρχοντα προβλήματα με νέους τρόπους |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 14     | 9,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 16     | 10,7%   |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 58     | 38,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 49     | 32,7%   |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 8      | 5,3%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 5      | 3,3%    |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



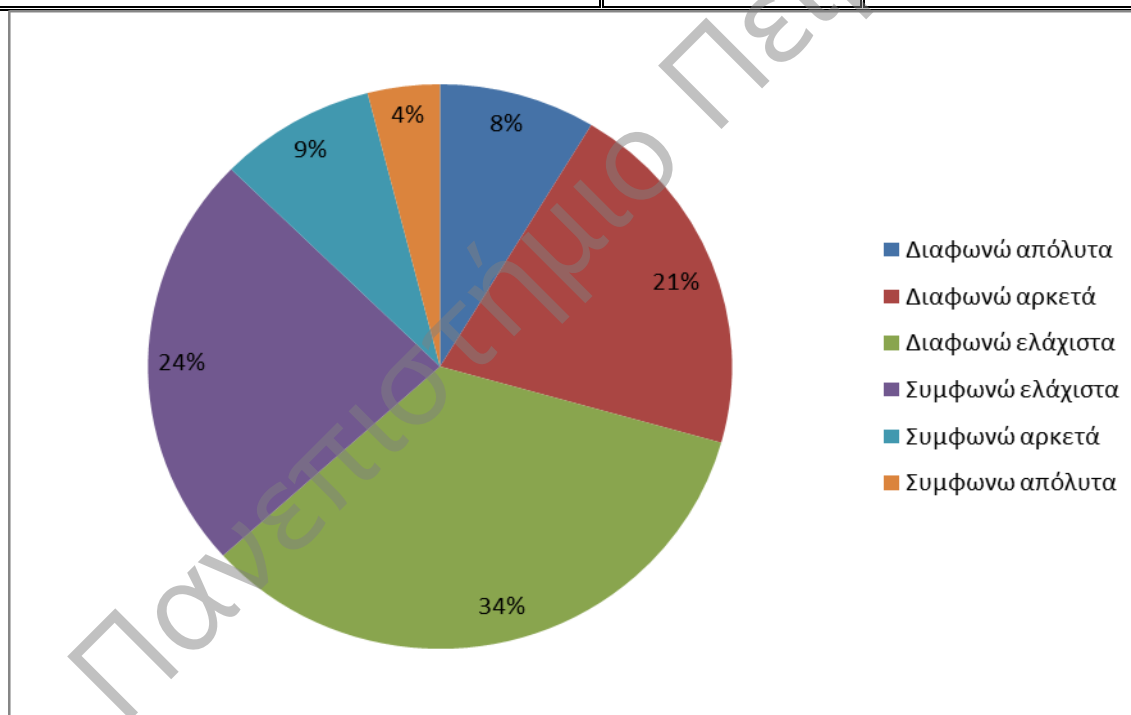
**Γράφημα 3.20**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με την ώθηση των υφισταμένων από τα ανώτερα στελέχη για καινοτόμες λύσεις**

Από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 20, παρατηρούμε πως το 59% (88 εργαζόμενοι), διαφωνούν πως τα ανώτερα στελέχη θέτουν ερωτήσεις που αναγκάζουν τους υφισταμένους να σκέφτονται τα διάφορα προβλήματα καινοτόμα, σε αντίθεση με το 41% (62 εργαζόμενοι) συνολικά που συμφωνεί.

**Πίνακας 3.21: Ερώτηση 21η**

| Περνάτε ευχάριστα με τους συνεργάτες σας |        |         |
|--|--------|---------|
|  | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα                          | -      | 0%      |
| Διαφωνώ Αρκετά                           | 8      | 5,3%    |
| Διαφωνώ Ελάχιστα                         | 32     | 21,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα                         | 51     | 34%     |
| Συμφωνώ Αρκετά                           | 36     | 24%     |
| Συμφωνώ Απόλυτα                          | 23     | 15,3%   |
| Σύνολο                                   | 150    | 100%    |



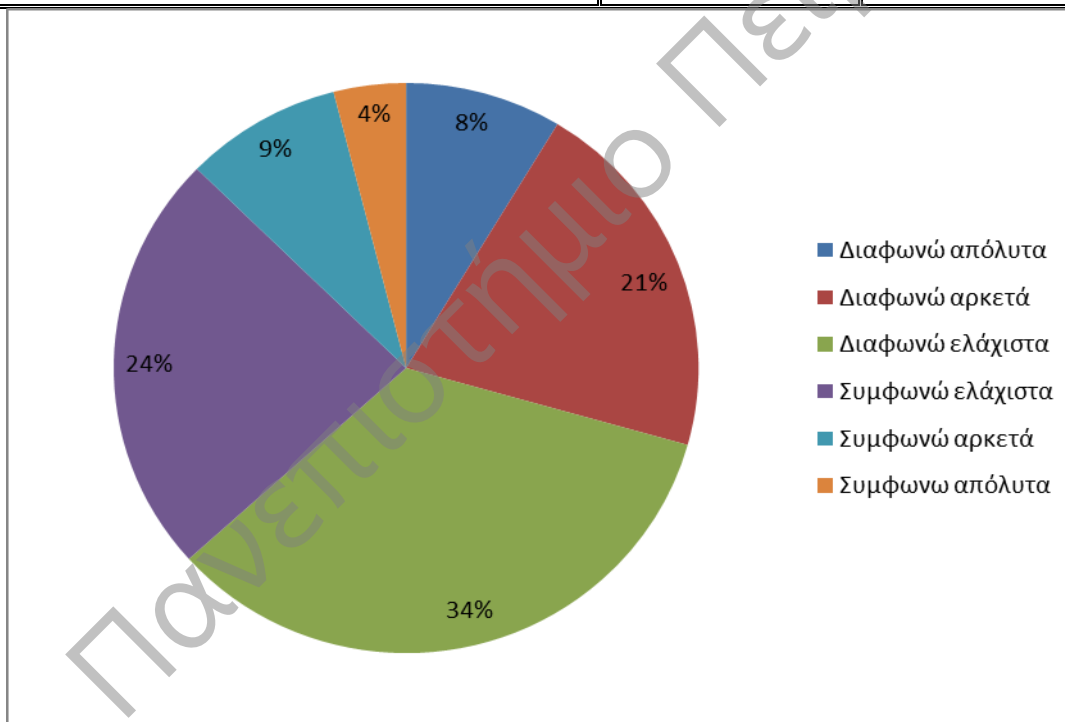
**Γράφημα 3.21**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο ευχαρίστησης από τη συνεργασία με συναδέλφους**

Με βάση τον πίνακα 21, η πλειοψηφία των ερωτώμενων 73% (62 εργαζόμενοι) περίπου περνάει ευχάριστα με τους συνεργάτες, ενώ μόλις το 27% περίπου συνολικά των ερωτώμενων (40 εργαζόμενοι) διαφωνεί. Συνεπώς, παρατηρείται μια μεγάλη διαφορά στις δοθείσες απαντήσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως κανένας ερωτώμενος δεν διαφώνησε απόλυτα με την ερώτηση.

**Πίνακας 3.22: Ερώτηση 22η**

| <b>Η επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι επαρκής και εποικοδομητική</b> |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | -      | 0%      |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 6      | 4%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 29     | 19,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 51     | 34%     |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 42     | 28%     |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 22     | 14,7%   |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



**Γράφημα 3.22**

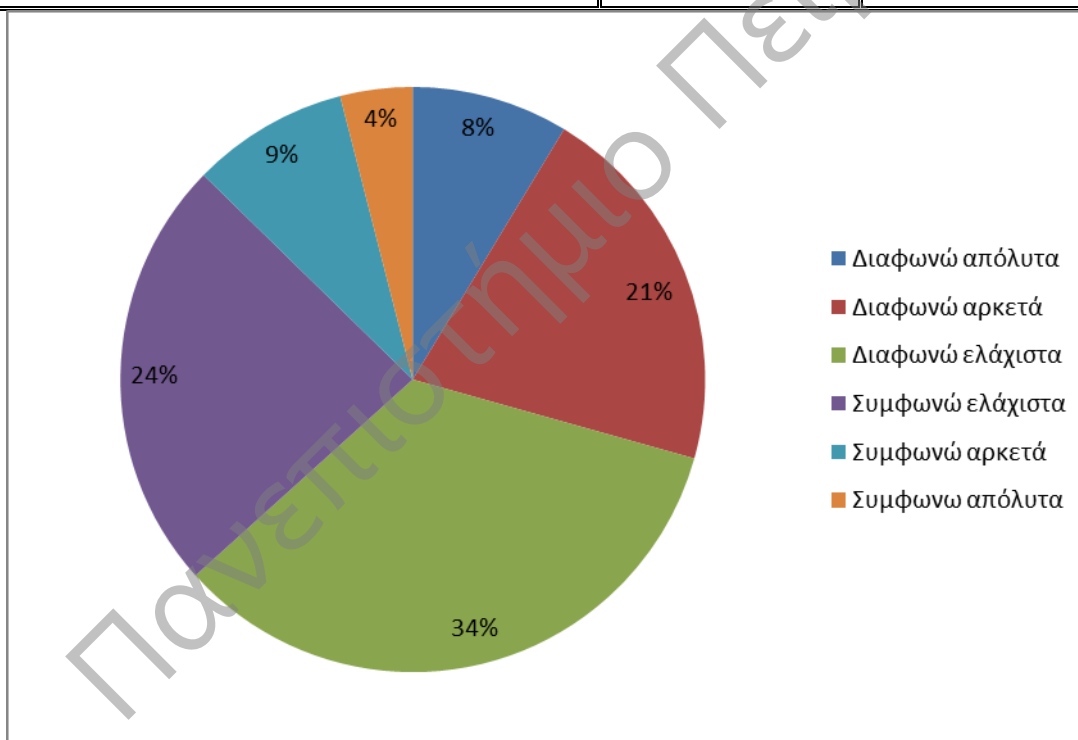
**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την επικοινωνία ανάμεσα σε συναδέλφους**

Από την ανάλυση του πίνακα 22, παρατηρούμε πως το 77% (115 εργαζόμενοι) πιστεύει πως η επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι εποικοδομητική και αναλυτική, ενώ αντίθετα το 23% (35 εργαζόμενοι) διαφωνεί. Αξιοσημείωτο είναι πως κανένας ερωτώμενος δεν διαφώνησε απόλυτα με την ερώτηση.



**Πίνακας 3.23: Ερώτηση 23η**

| <b>Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν μόνα τους όλες τις σημαντικές αποφάσεις</b> |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 1      | 0,7%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 9      | 6%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 25     | 16,7%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 35     | 23,3%   |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 46     | 30,7%   |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 34     | 22,7%   |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



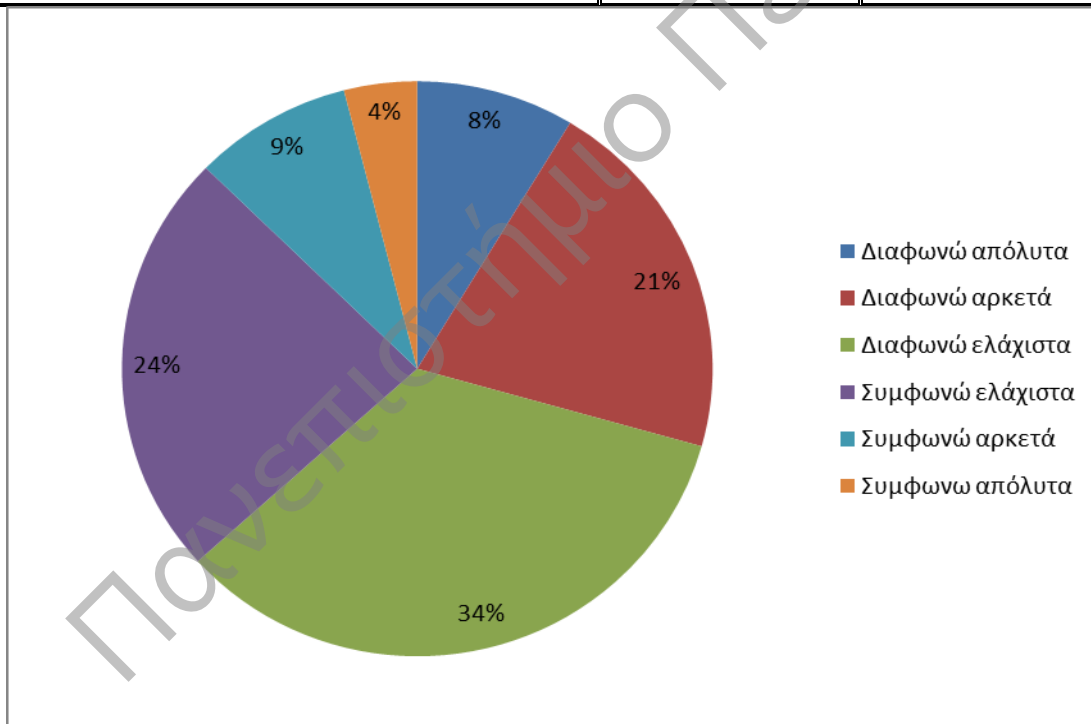
**Γράφημα 3.23**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων από τους ανωτέρους**

Με βάση τον πίνακα 23, το σύνολο των ερωτώμενων σε ποσοστό 77% περίπου (115 εργαζόμενοι) συμφώνησαν με το γεγονός πως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν μόνα τους όλες τις σημαντικές αποφάσεις, ενώ το 23% (35 εργαζόμενοι) διαφώνησε.

**Πίνακας 3.24: Ερώτηση 24η**

| <b>Ο/Η προϊστάμενος σας, από άποψη εκτέλεσης έργου και επικοινωνίας με τους υφισταμένους, είναι αποτελεσματικός</b> |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 5      | 3,3%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 12     | 8%      |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 32     | 21,3%   |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 58     | 38,7%   |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 28     | 18,7%   |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 15     | 10%     |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



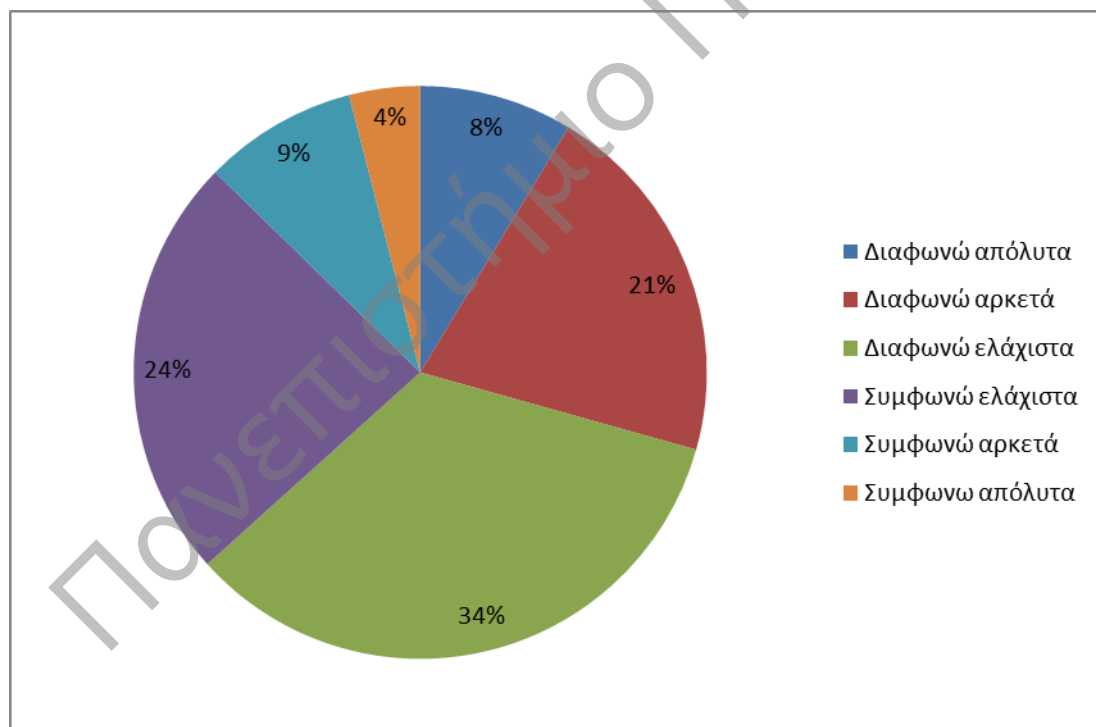
**Γράφημα 3.24**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου**

Με βάση τον πίνακα 24, περίπου το 67% (101 εργαζόμενοι) πιστεύει πως ο προϊστάμενος του είναι αποτελεσματικός, ενώ το 33% (49 εργαζόμενοι) πιστεύει το αντίθετο. Γενικότερα παρατηρείται μία διαφορά, αλλά μπορεί να οφείλεται στο γεγονός πως σε ένα νοσοκομείο υπάρχουν αρκετοί προϊστάμενοι σε κάθε υπηρεσία.

**Πίνακας 3.25: Ερώτηση 25η**

| <b>Η άσκηση μάνατζμεντ (management) στον Οργανισμό σας είναι καλή</b> |            |             |
|---|------------|-------------|
|   | Δείγμα     | Ποσοστό     |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 15         | 10%         |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 36         | 24%         |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 48         | 32%         |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 33         | 22%         |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 13         | 8,7%        |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 5          | 3,3%        |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>150</b> | <b>100%</b> |



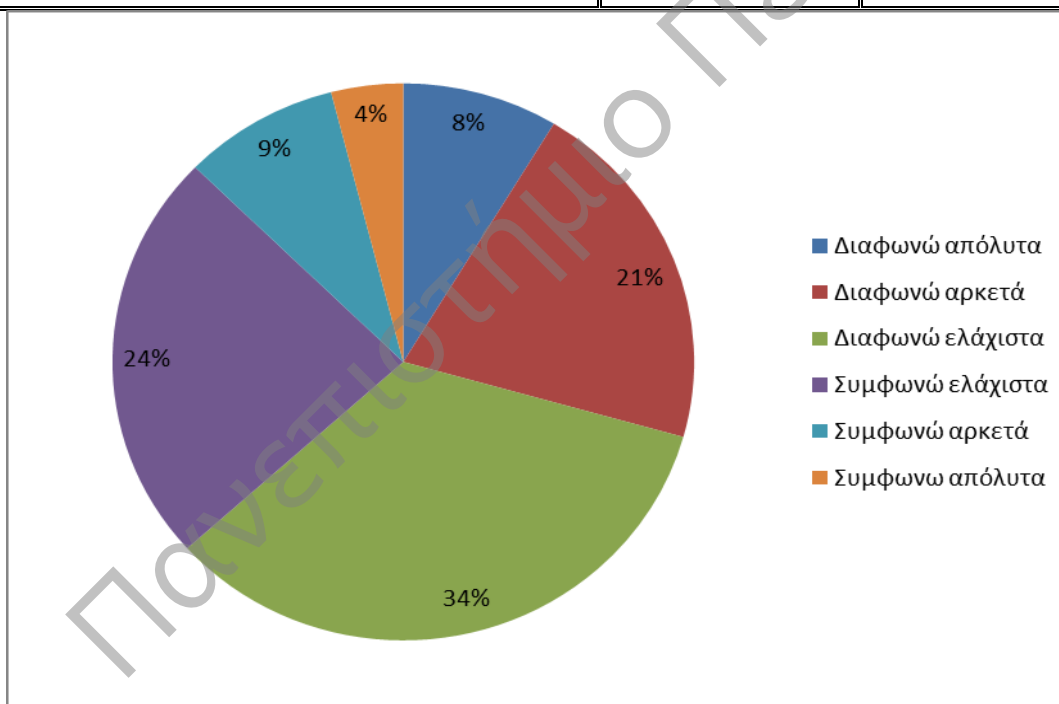
**Γράφημα 3.25**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο άσκησης μάνατζμεντ στον Οργανισμό**

Από τον πίνακα 25, παρατηρούμε πως το 66% (99 εργαζόμενοι) πιστεύει πως η άσκηση μάνατζμεντ στον Οργανισμό δεν είναι καλή, σε αντίθεση με το 34% (51 εργαζόμενοι) και τις περισσότερες απαντήσεις να κυμαίνονται στο "συμφωνώ αρκετά".

**Πίνακας 3.26: Ερώτηση 26η**

| Το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Οργανισμό σας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δημοκρατικό |        |         |
|---|--------|---------|
|   | Δείγμα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα   | 13     | 8,7%    |
| Διαφωνώ Αρκετά  | 31     | 20,7%   |
| Διαφωνώ Ελάχιστα  | 51     | 34%     |
| Συμφωνώ Ελάχιστα  | 36     | 24%     |
| Συμφωνώ Αρκετά  | 13     | 8,7%    |
| Συμφωνώ Απόλυτα   | 6      | 4%      |
| Σύνολο  | 150    | 100%    |



**Γράφημα 3.26**

**Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων σχετικά με το αν το ασκούμενο στυλ ηγεσίας στον Οργανισμό είναι δημοκρατικό**

Τέλος, από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα 26 παρατηρούμε πως το 63,3% (95 εργαζόμενοι) πιστεύει πως το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Οργανισμό δεν είναι δημοκρατικό, ενώ αντιθέτως το 36,7% (55 εργαζόμενοι) συμφωνεί στο σύνολό του, με τις περισσότερες απαντήσεις να κυμαίνονται στο "συμφωνώ ελάχιστα".

### 3.5 Συμπεράσματα της έρευνας

Από τα συγκεντρωθέντα στοιχεία της παρούσας έρευνας προκύπτουν κάποια συμπεράσματα. Αρχικά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων πιστεύει πως η επικοινωνία στον Οργανισμό είναι καλή. Από την άλλη μεριά, θεωρούν πως οι συνθήκες εργασίας δεν θεωρούνται ελκυστικές, γεγονός που πιθανότατα οφείλεται στην αύξηση του όγκου εργασίας και στην υπέρμετρη μείωση των μισθών που έχουν υποστεί οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, θεωρούν πως τα καθήκοντα δεν είναι σαφή και γενικότερα επικρατεί έντονη γραφειοκρατία στον Οργανισμό, επίσης αναμενόμενο, αφού σε όλα τα δημόσια νοσοκομεία, ιδιαίτερα στα μεγαλύτερα, υφίσταται εκτεταμένα αυτό το φαινόμενο. Αναφορικά με τη Διοίκηση, η πλειοψηφία των ερωτώμενων τονίζει πως οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως από τους ανωτέρους, τα ανώτερα στελέχη δεν δημιουργούν ευχάριστο κλίμα στον Οργανισμό και οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως δεν αναγνωρίζεται η ορθή εκτέλεση του έργου τους. Είναι αξιοσημείωτο, πως θα πρέπει να ενθαρρύνεται αλλά και να επιβραβεύεται η προσπάθεια των εργαζομένων, ώστε να γίνονται πιο παραγωγικοί, αλλά και για να αισθάνονται ικανοποίηση. Επιπροσθέτως, τα ανώτερα στελέχη λαμβάνουν μόνα τους όλες τις σημαντικές αποφάσεις, χωρίς να ληφθεί υπόψη η γνώμη των εργαζομένων για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του τμήματός τους, κάτι που οδηγεί σε αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Όσον αφορά την επικοινωνία ανάμεσα σε συναδέλφους, το σύνολο των εργαζομένων θεωρεί πως είναι εποικοδομητική και ευχάριστη, καθώς και οι συνεργασία μεταξύ τους είναι πολύ καλή. Είναι πολύ βασικό να υφίσταται συνεργασία, γιατί στο εργασιακό περιβάλλον περνάμε αρκετό χρόνο της ημέρας μας και ιδιαίτερα όταν μιλάμε για ένα τόσο ιδιόμορφο χώρο και αγαθό, όπως είναι το Νοσοκομείο και η Υγεία, που τα ωράρια είναι ποικίλα και η εξυπηρέτηση των ασθενών επιτακτική. Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους είναι ικανός και αποτελεσματικός. Βέβαια, πρέπει να διατηρηθεί μία επιφύλαξη, γιατί κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αρκετοί εργαζόμενοι φοβόντουσαν μήπως ο προϊστάμενος δει τις απαντήσεις τους και επέλεγε στην ερώτηση 8 μεταξύ της κλίμακας 1-3. Μοιρασμένη φαίνεται η κατάσταση μεταξύ των εργαζομένων, αφού οι μισοί σχεδόν πιστεύουν πως η εργασία τους έχει νόημα, ενώ οι άλλοι όχι. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στην άποψη σχετικά με τη συνεργασία εργαζομένων και της ανώτατης Διοίκησης.

Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η άσκηση μάνατζμεντ (management) στον Οργανισμό τους δεν είναι καλή και πως το στυλ ηγεσίας που ασκείται δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δημοκρατικό, αλλά κυρίως ως αυταρχικό, κάτι που εν μέρει είναι λογικό, αφού στα περισσότερα κρατικά νοσοκομεία της χώρας, αν όχι σε όλα, ασκείται ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτό το στυλ, όπως έχει προαναφερθεί και στο γενικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, δίνεται έμφαση στην παραγωγή, δηλαδή στην εργασία και στην άσκηση του καθήκοντος και καθόλου στις ανθρώπινες σχέσεις, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αδικημένοι. Επιπλέον, οι σχέσεις εργαζομένων και ανωτέρων διευθυντικών στελεχών είναι τυπικές και βασίζονται στην υπακοή και στη συμμόρφωση. Από τα παραπάνω αποτελέσματα, σε συνδυασμό με το αυταρχικό στυλ που ασκείται στο Γ.Ν.Α. "Γ. Γεννηματάς", παρατηρούμε πως επηρεάζεται η λειτουργία του σύγχρονου νοσοκομειακού μάνατζμεντ. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι ναί μεν είναι ικανοποιημένοι από την επικοινωνία και τη συνεργασία που επικρατεί, αλλά δεν είναι ικανοποιημένοι από την έλλειψη σαφήνειας στον καθορισμό των καθηκόντων, την υπέρμετρη γραφειοκρατία, καθώς και την έλλειψη συνεργασίας με τα ανώτερα στελέχη.

### 3.6 Ανακεφαλαίωση

Ανακεφαλαιώνοντας, βάσει του αρχικού σκοπού της εργασίας που είχε τεθεί, οι εργαζόμενοι είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την επικοινωνία με τους συνεργάτες τους, αλλά δυσαρεστημένοι από την επικοινωνία τους με την ανώτατη Διοίκηση. Επιπλέον, θεωρούν πως το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Οργανισμό, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αυταρχικό, αφού οι απόψεις των εργαζομένων δεν λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποφασίζουν πάντα και επιβάλλουν τη γνώμη τους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εστίασαμε κυρίως σε τρεις (3) παραμέτρους, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ηγεσία. Αρχικά, είναι ο βαθμός και ο τρόπος μεταχείρισης των εργαζομένων σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τέλος η άσκηση αποτελεσματικής επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των συναδέλφων, όσο και μεταξύ των υφισταμένων και της ανώτατης Διοίκησης. Είναι ευρέως γνωστό πως πρέπει να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οποιαδήποτε άλλη δυσλειτουργία επηρεάζει την καλή εφαρμογή της επικοινωνίας.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν αρκετά χρήσιμα αποτελέσματα, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, τα οποία η ανώτατη Διοίκηση θα έπρεπε να τα λάβει υπόψη της σοβαρά και να προβεί στις αναγκαίες διορθωτικές δράσεις. Είναι πρόδηλο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ικανοποίηση, είτε με υλικά, είτε με ψυχολογικά μέσα, όπως έχουμε αναφέρει στα πρώτα κεφάλαια. Έτσι, θα βελτιωθεί αρκετά η επικοινωνία και η ηγεσία στον Οργανισμό και θα γίνουν οι εργαζόμενοι περισσότερο ευγενικοί και πρόθυμοι για να εξυπηρετούν τους ασθενείς-πελάτες του Νοσοκομείου. Τέλος, θα πρέπει να επιχειρείται διαρκώς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον Οργανισμό, δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο. Είτε πρόκειται για εργαζόμενο, είτε για ασθενή-πελάτη Νοσοκομείου. Τότε δεν θα μιλάμε απλώς για επίτευξη των στόχων, αλλά για ένα παραγωγικό και αποδοτικό Οργανισμό.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται μέσα στα πλαίσια ερευνητικής εργασίας που διεξάγεται από τη φοιτήτρια Φαραντάκη Σταυρούλα του Μ.Π.Σ. "Διοίκηση της Υγείας" του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η έρευνα διεξάγεται για την εκπόνηση της διπλωματικής της εργασίας με τίτλο «Ηγεσία και Επικοινωνία εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Α. Γ. Γεννηματάς.» Οι ερωτώμενοι θα απαντήσουν ανωνύμως και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Σημειώστε την απάντηση για κάθε ερώτηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.

#### 1. Ποιά είναι το φύλο σας;

Άρρεν  Θήλυ

#### 2. Ποιά είναι η ηλικία σας;

Έως 24  25-34  35-44  45-54  55 και άνω

#### 3. Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος  Άγαμος  Χήρος  Διαζευγμένος

#### 4. Ποιά είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;

Απόφοιτος λυκείου (ΔΕ)  Κάτοχος πτυχίου σχολής διαιτησίας φοίτησης  Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι  Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι  Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου  Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

#### 5. Σε ποιά προσωπικό ανήκετε;

Ιατρικό προσωπικό  Νοσηλευτικό προσωπικό  Διοικητικό προσωπικό

#### 6. Ποιάς είναι ο ημερήσιος χρόνος εργασίας στον Οργανισμό;

Έως 8 ώρες  8-10 ώρες  10-12 ώρες  12 και άνω

|     | Διαφωνώ<br>Απόλυτα   | Διαφωνώ αρκετά | Διαφωνώ<br>ελάχιστα | Συμφωνώ<br>ελάχιστα | Συμφωνώ αρκετά | Συμφωνώ<br>απόλυτα |   |   |   |   |
|-----|--|----------------|---------------------|---------------------|----------------|--------------------|---|---|---|---|
|     | 1  | 2              | 3                   | 4                   | 5              | 6                  |   |   |   |   |
| 7.  | Η επικοινωνία σε αυτό τον Οργανισμό είναι καλή.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.  | Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.  | Οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται ελκυστικές.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. | Τα καθήκοντα είναι σαφή και ξεκάθαρα.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. | Όταν κάποιος κάνει καλά τη δουλειά του, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. | Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως από τη Διοίκηση.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. | Συμπαθείτε τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύετε μαζί.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. | Οι προσπάθειες για ορθή εκτέλεση του έργου των εργαζομένων επηρεάζεται έντονα από τη γραφειοκρατία.                          |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. | Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών από τα άτομα.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. | Η εργασία σας δεν έχει νόημα.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. | Υφίσταται συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτατης Διοίκησης.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. | Ο/Η προϊστάμενός σας είναι άδικος μαζί σας.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. | Τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν κλίμα ενθουσιασμού στον Οργανισμό.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. | Τα ανώτερα στελέχη θέτουν ερωτήσεις που αναγκάζουν τους υφισταμένους να σκέφτονται τα υπάρχοντα προβλήματα με νέους τρόπους. |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. | Περνάτε ευχάριστα με τους συνεργάτες σας.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. | Η επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι επαρκής και εποικοδομητική.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. | Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν μόνα τους όλες τις σημαντικές αποφάσεις.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. | Ο/Η προϊστάμενός σας, από άποψη εκτέλεσης έργου και επικοινωνίας με τους υφισταμένους, είναι αποτελεσματικός.                |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. | Η άσκηση μανάτζμεντ (management) στον Οργανισμό σας είναι καλή.  |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. | Το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Οργανισμό σας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δημοκρατικό.                                 |                |                     |                     | 1              | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 |

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Βάθης, Α., Μπουραντάς, Δ., Παπακωνσταντίνου, Χ. και Ρεκλείτης, Π. (1999). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα.

Βρύζας, Κ. (2005). Παγκόσμια Επικοινωνία και Πολιτιστικές Ταυτότητες, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Γιαννουλέας, Π. Μ. (1998). Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Γιαννουλέας, Π. Μ. (2011). Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.

Ζαβλάνος, Μ. (2002). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κωνσταντοπούλου, Κ. Χ. (1995). Θέματα Μεταμοντέρνας Επικοινωνίας, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

Μιχιώτης, Σ. και Καμπούρη, Μ. (2007). Δύο επίκαιροι τύποι ηγεσίας, Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα.

Μπιτσάνη, Ε. (2009). Emotional Quotient, Εκπαιδευτικές σημειώσεις για τους σπουδαστές του μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ΑΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα, 4-17 και 25-35.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μωραΐτης, Ε. (2010). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, Σημειώσεις για τους σπουδαστές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκηση της Υγείας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς και Α.Τ.Ε.Ι. Πειραιά, 101.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Α. Ν. (2001). Δημόσιες σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πετρίδου, Ε. (1998). Διοίκηση μανάτζμεντ, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Πιπερόπουλος, Γ. (1996). Επικοινωνώ άρα Υπάρχω. Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Τάτσης, Ν. (1994). Κοινωνιολογία Τ1κ 2, Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα.

Φλώρου, Γ. Χ. (1993). Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Φραγκομίχαλος, Ε.Κ. (1993). Στρατηγικές επικοινωνίας. Η τέχνη και η τεχνική του γραπτού και προφορικού λόγου, Εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2013). Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

## Ξενόγλωσση

Barrow (1977). The variables of leadership: a review and conceptual framework, *Academy of Management Review*, April.

Bass (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press.

Bass, M.B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Applications*, 3<sup>rd</sup> ed, Free Press, New York.

Bateman, S. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

Bell, D. (1976). *Vers la société post-industrielle*, Laffont Paris.

Bennett, R. (1997). *Organizational Behavior*, Pitman Publishing, London.

Blake and Mouton (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing.

Burns (1978). *Leadership*, Harper and Row.

Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leaders of tomorrow?. *Management Review*, 12.

Cueil, M. and Vidal, S. (1993). *Μοντέλα Επικοινωνίας*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 50-51.

Daft, L. R. (2006). *The New Era of Management, International Edition*, Thomson South- Western, U.K., 754

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Palo Alto, California.

Fiedler (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill.

Friedman, H. and Riggio, R. (1981). Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion, *Journal of Nonverbal Behavior*, 6, 32-58.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Goleman, D. (1999). *Emotional Intelligence, Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee A. (2002). *Primal Leadership, Learning to lead with Emotional Intelligence*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Hatch, M. J. (1992). *Organizational Theory*, Harvester, New York.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, 20 (2).

Hersey, P. and Blanchard, K. (1978). *Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources*, Prentice Hall.

Hertzberg (1966). *Work and Nature Of Man*, World Publishing.

House (1971). A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, September.

Howard, C. (2000). *Technology and Tabloids: How the New Media World is Changing Our Jobs*, *Public Relations Quarterly*, Spring, 10.

Krech, D. and Crutchfield, R.S. (1952). *Théorie et problèmes de psychologie sociale*, 2, PUF, Paris.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*.

Locke, E. et al. (1981). Goal Setting and Task Performance, *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.

Long (1993). Changing role of corporate planning, *Executive Excellence*, 10, June.

McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*, Scott, Foresman, Glenview.

Paul, J. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Pease, A. (1991). *Η γλώσσα του σώματος*, Έσοπτρον, Αθήνα.

Pondy, R. L. (1967). Organizational conflict concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, 12, 296.

Porter, W. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performances*, Irwin, N.Y.

Reed, M. (1992). *The Society of Organizations*, Harvester, New York.

Rosengren, A. et al. (1983). Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1993, *British Medical Journal* 207, 17, 1102-1106.

Ruesch, J. and Bateson, G. (1951). *Communication: The social matrix of psychiatry* Norton, Free Press, New York.

Schermerhorn, R. J. (2012). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Κύπρος.

Spector, P.E. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. U.S.A.: John Wiley and Sons, Inc.

Tannenbaum, R., et al. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, **51**, May-June.

The Ohio State University, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).

The Development of a Concept and Tests of Psychological Well-being, 1992.

Tjosvold, D. (2007). The conflict- positive organization: It depends upon us, Journal of Organizational Behavior, 29.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## Διαδικτυακές Πηγές

<http://www.sansimera.gr/quotes/authors/321#ixzz35MWaEjzr>

<http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>

<http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf>

[www.google.gr](http://www.google.gr)

[www.learnmanagement2.com](http://www.learnmanagement2.com)

<http://shelon64.wordpress.com/2012/05/16/kouzes-and-posners-leadership-model-2/>

[http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika\\_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html](http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html)

<http://www2.media.uoa.gr>

[library.ucy.ac.cy/per-page-files/library/.../ptext\\_progesotepikoin\\_el.doc](http://library.ucy.ac.cy/per-page-files/library/.../ptext_progesotepikoin_el.doc)

<http://www.gna-gennimatas.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=9>