

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα**  
**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και**  
**Ηγεσία**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**  
**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η αποτελεσματικότητα των ομάδων στις**  
**πολυεθνικές εταιρίες. Μελέτη περίπτωσης:**  
**SUPER MARKET “LIDL”**

**ZYMPIAS IOANNHS**

**AM:00126**

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία  
και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η αποτελεσματικότητα των ομάδων στις πολυεθνικές  
εταιρίες. Μελέτη περίπτωσης: SUPER MARKET “LIDL”**

ΖΥΜΠΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

AM:00126

Επιβλέπων Καθηγητής/τρια: ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Επιβλέπων/ουσα: Τριαντάρη Σωτηρία

Α' Επόπτης/τρια: Αντωνιάδης Ιωάννης

Β' Επόπτης/τρια: Τσαρούχα Ευθυμία

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στο να φέρω σε πέρας την παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο την Επιβλέπουσα της εργασίας αυτής, κ. Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια στο γνωστικό αντικείμενο: *Ηθική Και Κοινωνική Φιλοσοφία. Ρητορική, Επικοινωνία και Ηγεσία* και Πρόεδρος του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για την πολύτιμη βοήθειά της και τη διαρκή υποστήριξή της κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, όσο και τους κ. Ιωάννη Αντωνιάδη, Επίκουρος Καθηγητής του πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας και την κ. Ευθυμία Τσαρούχα, για τις χρήσιμες συμβουλές τους και την καθοδήγησή τους καθ' όλα τα στάδια διεκπεραίωσης της εργασίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον προϊστάμενο μου και προϊστάμενο πωλήσεων της εταιρίας κ. Ιωάννη Τριγώνη για την άμεση και ανιδιοτελή βοήθειά του κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους φίλους και συναδέλφους για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξή τους, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια των ακαδημαϊκών μου σπουδών.

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα: ΙΩΑΝΝΗΣ ΖΥΜΠΑΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

## Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
Abstract .....	10
Κεφάλαιο 1: Πολυεθνικές εταιρίες .....	11
Κεφάλαιο 1.1: Ορισμός .....	11
Κεφάλαιο 1.2 Τα ανθρώπινα δικαιώματα στις πολυεθνικές εταιρίες .....	12
Κεφάλαιο 2: Επικοινωνία.....	13
Κεφάλαιο 2.1: Η επικοινωνία των ανθρώπων και η ιστορία της .....	13
Κεφάλαιο 2.2: Σχέση ρητορικής & επικοινωνίας.....	15
Κεφάλαιο 2.3: Η σημασία της επικοινωνίας .....	17
Κεφάλαιο 2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στους οργανισμούς.....	19
Κεφάλαιο 2.5 Ο ρόλος της επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις.....	21
Κεφάλαιο 2.6 Η ενσυναίσθηση και η εμπιστοσύνη στην αποτελεσματική επικοινωνία .....	22
Κεφάλαιο 2.7 Ο ρόλος της διαμεσολάβησης - διαμεσολαβητή .....	24
Κεφάλαιο 3 Ηγεσία .....	27
Κεφάλαιο 3.1 Αναφορικά για την ηγεσία και τον ηγέτη.....	27
Κεφάλαιο 3.2 Ο ηθικός ηγέτης.....	31
Κεφάλαιο 3.3 Ο ηγέτης στην διαχείριση συγκρούσεων.....	35
Κεφάλαιο 3.4 Διαφορές Ηγέτη-Manager .....	39
Κεφάλαιο 4 Εργασιακές σχέσεις.....	41
4.1 Ορισμός των εργασιακών/εργατικών σχέσεων .....	41
4.2 Εργασιακές σχέσεις & εργαζόμενοι .....	42
4.3 Ο κοινωνικός ρόλος της εργασίας.....	45
4.4 Εργασιακή Ανία.....	47
4.5 Εργασιακό άγχος και τρόποι αντιμετώπισης.....	50
Κεφάλαιο 5: Η αποτελεσματικότητα των ομάδων.....	55
Κεφάλαιο 5.1 Η δυναμική της ομάδας .....	55
Κεφάλαιο 5.2 Η ομάδα από την μεριά των εργαζομένων .....	57
Κεφάλαιο 5.3 Η ομάδα από την μεριά της διοίκησης .....	58
Κεφάλαιο 6 Ερευνητικό μέρος – Συμπεράσματα .....	60
Κεφάλαιο 7 Αποτελέσματα έρευνας – Προτάσεις.....	62

## Περιεχόμενα Εικόνων

<i>Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow.....</i>	<i>28</i>
<i>Εικόνα 2: Πεδία ηθικής ηγεσίας .....</i>	<i>33</i>
<i>Εικόνα 3: Κατηγορίες συγκρούσεων .....</i>	<i>36</i>
<i>Εικόνα 4: Ισορροπία εργαζόμενου – οργανισμού.....</i>	<i>42</i>
<i>Εικόνα 5: Αρνητικοί σύνδρομοι προς τον εργαζόμενο.....</i>	<i>52</i>

## Περιεχόμενα Πινάκων

<i>Πίνακας 1 : Βαθμός ικανοποίησης της εργασίας ανάλογα με το φύλο .....</i>	<i>62</i>
<i>Πίνακας 2: Αντιπροσωπευτικός μισθός σχετικά με την εργασία .....</i>	<i>64</i>
<i>Πίνακας 3: Βαθμός επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.....</i>	<i>66</i>
<i>Πίνακας 4: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.....</i>	<i>68</i>
<i>Πίνακας 5: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ τους.....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 6: Βαθμός συνοχής και καλού κλίματος.....</i>	<i>72</i>
<i>Πίνακας 7: Βαθμός αποτελεσματικότητας της ομάδας.....</i>	<i>74</i>
<i>Πίνακας 8: Βαθμός διαφοράς κλίματος ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας .....</i>	<i>76</i>
<i>Πίνακας 9: Βαθμός ελευθερίας έκφρασης συναισθημάτων .....</i>	<i>78</i>
<i>Πίνακας 10: Βαθμός πίεσης στο χώρο εργασίας .....</i>	<i>80</i>
<i>Πίνακας 11: Βαθμός πρότυπου διευθυντή.....</i>	<i>82</i>
<i>Πίνακας 12: Βαθμός εμπιστοσύνης στον διευθυντή.....</i>	<i>84</i>
<i>Πίνακας 13: Βαθμός ύπαρξης θύματος Mobbing.....</i>	<i>86</i>
<i>Πίνακας 14: Βαθμός ανάπτυξης φιλικών σχέσεων.....</i>	<i>88</i>
<i>Πίνακας 15: Βαθμός ικανοποίησης εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική θέση .....</i>	<i>90</i>
<i>Πίνακας 16: Βαθμός αντιπροσωπευτικού μισθού ανάλογα με την ιεραρχική θέση .....</i>	<i>92</i>

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 1: Βαθμός ικανοποίησης της εργασίας ανάλογα με το φύλο .....</i>	<i>63</i>
<i>Διάγραμμα 2: Αντιπροσωπευτικός μισθός σχετικά με την εργασία .....</i>	<i>65</i>
<i>Διάγραμμα 3: Βαθμός επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.....</i>	<i>67</i>
<i>Διάγραμμα 4: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.....</i>	<i>69</i>
<i>Διάγραμμα 5: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ τους.....</i>	<i>71</i>
<i>Διάγραμμα 6: Βαθμός συνοχής και καλού κλίματος.....</i>	<i>73</i>
<i>Διάγραμμα 7: Βαθμός αποτελεσματικότητας της ομάδας.....</i>	<i>75</i>
<i>Διάγραμμα 8: Βαθμός διαφοράς κλίματος ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας.....</i>	<i>77</i>
<i>Διάγραμμα 9: Βαθμός ελευθερίας έκφρασης συναισθημάτων.....</i>	<i>79</i>
<i>Διάγραμμα 10: Βαθμός πίεσης στο χώρο εργασίας.....</i>	<i>81</i>
<i>Διάγραμμα 11: Βαθμός πρότυπου διευθυντή .....</i>	<i>83</i>
<i>Διάγραμμα 12: Βαθμός εμπιστοσύνης στον διευθυντή.....</i>	<i>85</i>
<i>Διάγραμμα 13: Βαθμός ύπαρξης θύματος Mobbing.....</i>	<i>87</i>
<i>Διάγραμμα 14: Βαθμός ανάπτυξης φιλικών σχέσεων.....</i>	<i>89</i>
<i>Διάγραμμα 15: Βαθμός ικανοποίησης εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική θέση .....</i>	<i>91</i>
<i>Διάγραμμα 16: Βαθμός αντιπροσωπευτικού μισθού ανάλογα με την ιεραρχική θέση .....</i>	<i>93</i>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Έντονη αποτελεί πλέον η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών λόγω της συνεχούς δημιουργίας τους στο χώρο των καταναλωτών. Για να μπορέσει όμως μία επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της αλλά και να ανταπεξέλθει σε αυτή την ανταγωνιστικότητα οφείλει να αποτελέσει πρώτη επιλογή για τους καταναλωτές. Μία αποτελεσματική και δυνατή ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε αυτό το σκοπό. Πίσω όμως από αυτή την ομάδα κρύβεται μία υγιής επικοινωνία μεταξύ τους, ένα καλό και συνεργατικό κλίμα, καθώς και ένας ηγέτης πρότυπο που ασχολείται με αυτήν, έχοντας ως όραμα μία παραγωγική γεμάτη αξίες ομάδα, θέλοντας να βοηθήσει αλλά και συνάμα να βοηθηθεί από αυτήν.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δεδομένου πως στην εποχή μας η εξέλιξη και δημιουργία των πολυεθνικών εταιριών έχει αυξητική τάση, με αποτέλεσμα να υπάρχει και έντονη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών μεγάλης και μικρής εμβέλειας, η ανάγκη για ύπαρξη μίας αποτελεσματική ομάδας αποτελεί ύψιστης σημασία. Στην παρούσα έρευνα θα εξετάσουμε με ποιον τρόπο μία ομάδα μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης και πως μπορεί αυτή η ομάδα να θεωρηθεί αποτελεσματική. Θα δούμε αναλυτικά με ποιον τρόπο η σωστή και υγιής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τον κάθε εργαζόμενο να δουλέψει μεθοδικά και παραγωγικά, πως μπορούν οι εργασιακές σχέσεις, τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και με τον διευθυντή τους να δώσουν τον έναυσμα για την καλύτερη δυνατή απόδοση μέσα στην εργασία και κατά πόσο ένας προϊστάμενος μπορεί να συμβάλει στην καλή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησής.

Η έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της διατριβής, διεξήχθη στα καταστήματα της αλυσίδας τροφίμων των Super Market “LIDL HELLAS” με την μορφή ερωτηματολογίων. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη σχέση του τρόπου λειτουργίας των καταστημάτων της εταιρίας με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες φύλο και την ιεραρχική θέση που κατέχουν. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 63 εργαζόμενοι από συνολικά 5 καταστήματα της εταιρίας, οι οποίοι απάντησαν σε ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ίδια την εταιρία αλλά και από την διοικητική ομάδα τους. Επίσης τους δόθηκε η ευκαιρία να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν το ηγετικό στυλ που κυριαρχεί στον εργασιακό τους χώρο αλλά και γενικότερα οι εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν στο εκάστοτε κατάστημα. Τα αποτελέσματα θα τα παρουσιάσουμε και θα τα αναλύσουμε μέσα από διαγράμματα και πίνακες, οι οποίοι θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το οξύμωρο της θεωρίας από την πράξη. Θα προκύψει αρχικά πως το σύνολο των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιημένο με την εταιρία τους, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν. Θα δούμε πως η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων είναι σε



αρκετά καλά επίπεδα, με έντονο ενδιαφέρον όμως να υπάρχει στις διαφορές των δύο φύλων σχετικά με την συνεργασία μεταξύ τους. Κλείνοντας, με την γνώμη που έχουν όλοι οι εργαζόμενοι για τον διευθυντή τους.

Με μία πρόχειρη ματιά και σε συνάρτηση με τους πίνακες αποτελεσμάτων θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τις παρακάτω ομάδες της εκάστοτε εταιρίας αποτελεσματικές. Τέλος, μαζί με τα συμπεράσματα ολόκληρης της εργασίας προτείνεται και μία παρόμοια έρευνα στους υπόλοιπους τομείς της εταιρίας ώστε να συγκριθούν όλοι μεταξύ τους.

Λέξεις κλειδιά: αποτελεσματική ομάδα, επικοινωνία, πολυεθνικές εταιρίες, LIDL HELLAS

## **Abstract**

Is well known that nowadays the evolution and creation of multinational companies has an increasing trend, resulting in intense competitiveness between businesses and organizations of large and small scope, the need for an effective team is of paramount importance. In this research we will examine how a team can cope in the demands of the business and how this team can be considered effective. We will see in detail how proper and healthy communication can help each employee to work methodically and productively, how labor relations, both between employees and their manager, can trigger the best possible performance at work and whether a supervisor can contribute to the good and smooth operation of the business.

The research, which was carried out in the context of this thesis, was conducted in the stores of the Super Market food chain "LIDL HELLAS" in the form of questionnaires. The present study focuses on the relationship between the way the company's stores operate and the job satisfaction of employees, taking into account gender factors and the hierarchical position they hold. A total of 63 employees from a total of 5 stores of the company participated in the survey, who answered questions about whether they are satisfied with the company itself and with their management team. They were also given the opportunity to answer questions related to the leadership style that prevails in their workplace and in general the labor relations that exist in each store. The results will be presented and analyzed through diagrams and tables, which will help us to understand the oxymoron of theory from practice. It will initially emerge that all employees are quite satisfied with their company, regardless of the hierarchical position they hold. We will see that the communication between the groups is at quite good levels, but with a strong interest in the differences between the two sexes regarding the cooperation between them. Also, express the opinion that all employees have about their manager.

With a cursory glance and in relation to the scoreboards, we could characterize the following groups of each company as effective. Finally, along with the conclusions of the entire dissertation, a similar research is proposed in the other areas of the company so that they can all be compared with each other.

Keywords: effective team, communication, multinational companies, «LIDL HELLAS»

# Κεφάλαιο 1: Πολυεθνικές εταιρίες

## Κεφάλαιο 1.1: Ορισμός

Μια πολυεθνική εταιρία χαρακτηρίζεται από την εταιρική οργάνωση της, δίνοντάς της την ικανότητα να κατέχει ή και να ελέγχει την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών σε περισσότερες και από δύο χώρες ανεξάρτητα από την χώρα στην οποία εδρεύον. Ο λόγος ο οποίος προέκυψε ήταν επειδή το κεφάλαιο ήταν περισσότερο κινητό σε σχέση με την εργασία. Είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς αλλά την ίδια στιγμή συντελούν και στην δημιουργία της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Έφτασαν στο σημείο να ανταγωνίζονται ή ακόμη και να ξεπερνούν την εξουσία των κρατών, αποκτώντας μεγάλη οικονομική δύναμη και πολιτική ισχύ λόγω της προοδευτικής ανάπτυξής τους, και της σταδιακής αλλαγής της νομικής φύσης και της δομής τους. Κατά συνέπεια η τάξη των πραγμάτων στο διεθνές πεδίο μοιάζει να έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, συναντώνται νέες καταστάσεις και προκλήσεις που χρήζουν αντιμετώπισης και τα υπάρχοντα νομικά μέσα αδυνατούν ή δυσκολεύονται να ρυθμίσουν, αν δεν αναθεωρήσουν τα δεδομένα και δεν προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα.

Οι πολυεθνικές εταιρίες ιδρύσαν θυγατρικές σε χώρες όπου η εργασία βρίσκεται σε χαμηλά οικονομικά επίπεδα και οι εισροές των πρώτων υλών γίνονται από εκεί. Οι θυγατρικές μπορεί να είναι ιδιωτικές ή κρατικές επιχειρήσεις. Οι οικονομολόγοι όμως δεν συμφωνούν ως προς τον τρόπο ορισμού των πολυεθνικών ή διεθνικών εταιριών. Οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν πολλές διαστάσεις και μπορούν να εξεταστούν από διάφορες οπτικές γωνίες (ιδιοκτησία, διαχείριση, στρατηγική και διάρθρωση, κ.λπ.)(Franklin Root, *International Trade and Investment*). Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η ιδιοκτησία μιας εταιρίας αποτελεί βασικό κριτήριο. Μια επιχείρηση καθίσταται πολυεθνική μόνον όταν η έδρα της ή η μητρική της εταιρεία ανήκει ουσιαστικά σε υπηκόους δύο ή περισσότερων χωρών. Για παράδειγμα, η Shell και η Unilever, που ελέγχονται από βρετανικά και ολλανδικά συμφέροντα. Σύμφωνα με τον Franklin Root μία πολυεθνική εταιρία:

- δραστηριοποιείται σε ξένη παραγωγή μέσω των θυγατρικών της που εδραιώνονται σε διάφορες χώρες,
- ασκεί άμεσο έλεγχο στις πολιτικές των θυγατρικών της, και
- εφαρμόζει διακρατικές επιχειρηματικές στρατηγικές στην παραγωγή, την εμπορία, τη χρηματοδότηση και τη στελέχωση κατά τρόπο που υπερβαίνει τα εθνικά σύνορα.

Με άλλα λόγια, οι πολυεθνικές εταιρίες δεν επιδεικνύουν καμία πίστη στη χώρα στην οποία έχουν εδραιωθεί. («Multinational Corporation»

<http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>)

## Κεφάλαιο 1.2 Τα ανθρώπινα δικαιώματα στις πολυεθνικές εταιρίες

Παράλληλα με την ραγδαία εξέλιξη των πολυεθνικών εταιριών στον παγκόσμιο χάρτη αναμενόμενο ήταν να εξελιχθεί και το δίκαιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων που διεκδικούν οικουμενική εφαρμογή και λειτουργούν ως αντίποδας στον νέο τύπο παγκόσμιας εξουσίας που διαμορφώνεται. Τα ανθρώπινα δικαιώματα βρίσκονται ανάμεσα στα μεγαλύτερα φιλοσοφικά επιτεύγματα της σημερινής εποχής. Η αποτελεσματική προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων προϋποθέτει την προσαρμογή στις νέες εξελίξεις και την αντιμετώπιση στο πρόβλημα που προκαλείται από την δράση των πολυεθνικών εταιριών στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Τα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούσαν πάντα θεμελιώδεις αρχές και αξίες που παρείχαν τις εγγυήσεις νομικής προστασίας από την εξουσία και συγκεκριμένα την αυθαίρετη εξουσία των κρατών. Πολλές ήταν οι προσπάθειες, τα τελευταία πενήντα χρόνια, ώστε τα ανθρώπινα δικαιώματα να μην θεωρούνται παραχωρήσεις στην διακριτική ευχέρεια των κρατικών δυνάμεων, αλλά ως έννοιες συνυφασμένες με την ανθρώπινη ύπαρξη και αναντίρρητα δικαιώματα κάθε ατόμου από την στιγμή της ύπαρξής του. (*Multinational Corporations*, χ.χ.)

Η ατιμωρησία που φαίνεται να υπάρχει στις πολυεθνικές εταιρίες για παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στα αναπτυσσόμενα κράτη, λόγω της πολύπλοκης δομής τους και της έλλειψης ενός διεθνούς μηχανισμού επιβολής των διεθνών κανόνων δικαίου, υπονομεύει τα θεμέλια του δικαίου των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η αδυναμία του διεθνούς δικαίου να ανταποκριθεί στο πρόβλημα και να καλύψει το κενό δικαίου σε σχέση με την δραστηριότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον, ώθησε στην αναζήτηση λύσης μέσα από το εθνικό δίκαιο. Έτσι τα ανεπτυγμένα κράτη κλήθηκαν να ρυθμίσουν τη δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων που προέρχονται κυρίως από τα ίδια. Πρόσφορο εργαλείο για τον σκοπό αυτό αποτέλεσαν οι κανόνες των αδικοπραξιών.

Πλέον, έχουν ενσωματωθεί με επιτυχία στους ανώτατους συνταγματικούς νόμους των επιμέρους κρατών ως οι πλέον σημαντικοί ηθικοί κανόνες, από την στιγμή που μάλιστα έχουν επικυρωθεί οι διεθνείς συμβάσεις που αφορούν τα πανανθρώπινα δικαιώματα. Όλα τα έθνη έχουν συνταχθεί υπό το Διεθνές Δίκαιο στο σεβασμό, την προστασία και την ικανοποίηση αυτών των θεμελιωδών δικαιωμάτων του ανθρώπου. (Κυριλή Ε., 2014)

## Κεφάλαιο 2: Επικοινωνία

Η εξέλιξη της επικοινωνίας είναι συνεχόμενη μέρα με την μέρα. Από την πρώτη στιγμή ο άνθρωπος είχε την ανάγκη να επικοινωνήσει με τους γύρω του, είτε με νοήματα, είτε με λέξεις. Σήμερα έχει φτάσει σε τέτοιο σημείο η επικοινωνία που αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστικούς παράγοντες για την εξέλιξη του ανθρώπου, όπου μέσο αυτής της εξέλιξης η κοινωνία έχει αποκτήσει πλέον διαφορετικούς ρυθμούς. Όλες οι επιχειρήσεις πλέον για να μπορέσουν να φτάσουν τους στόχους τους βασίζονται στην καλή επικοινωνία. Η ηθική αξία της επικοινωνίας είναι **γνωστικιστική**, καθώς ξεπροβάλλει μέσα από την διαδικασία της ηθικής επιχειρηματολογίας και αναδεικνύει το χαρακτήρα και το ήθος του ομιλητή, καθώς και **εμπειρική**, εφόσον υπηρετεί έναν ηθικά ορθολογικό προσανατολισμό του λογικός πράτειν.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b) Η κοινωνία γεννιέται και ανατρέφεται μέσω της επικοινωνίας

Η κοινωνία εξακολουθεί να υπάρχει χάρη στη μετάδοση, χάρη στην επικοινωνία και ακόμη περισσότερο υπάρχει μέσα στη μετάδοση, μέσα στην επικοινωνία (John Dewey, 2005)

### Κεφάλαιο 2.1: Η επικοινωνία των ανθρώπων και η ιστορία της

Υπάρχουν πολλές έννοιες όπου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για την επικοινωνία, σε μία πιο απλή έκδοσή της θα την χαρακτηρίζαμε ως την προσπάθεια δύο ή περισσότερων ανθρώπων να ανταλλάξουν πληροφορίες, ιδέες και απόψεις μεταξύ τους. Από την αρχαιότητα η επικοινωνία διακρίνονταν με την μορφή των αγγελιοφόρων, των ημεροδρόμων, το ταχυδρομικό περιστερί και τις φρυκτωρίες. Οι **αγγελιοφόροι** είναι άνθρωποι που τρέχοντας μετέδιδαν γραπτά ή προφορικά μηνύματα. Ο πιο γνωστός αγγελιοφόρος ήταν ο Φειδιππίδης. Οι **ημεροδρόμοι** ήταν ένα από τα πρώτα σχέδια των ελλήνων για την μεταφορά πληροφοριών. Ήταν άνθρωποι που τους χαρακτήριζε η ικανότητά τους στο τρέξιμο στους οποίους εμπιστεύονταν την μεταφορά μηνυμάτων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι **φρυκτωρίες** ήταν ένα σύστημα συνεννόησης στην αρχαία Ελλάδα με σημάδια που μεταβιβάζονταν από περιοχή σε περιοχή με τη χρήση πυρσών κατά την διάρκεια της νύχτας. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιήθηκε για πολλούς αιώνες μέχρι το 1850 αλλά μπορούσε να μεταφέρει μηνύματα μόνο με έναν κοινό κώδικα.

Τα **σήματα καπνού** χρησιμοποιήθηκαν από τους ιθαγενείς ινδιάνους της Αμερικής. Με την βοήθεια κουβέρτας που σκέπαζε και αποκάλυπτε την εστία της φωτιάς δημιουργούνταν σήματα καπνού. Με αυτόν τον τρόπο ο παρατηρητής είχε την ανάλογη πληροφόρηση.

Το **ταχυδρομικό περιστερί** ήταν μία από τις αρχαιότερες ράτσες περιστεριών στον κόσμο. Οι επιγραφές αναφέρουν πως αυτό το καταπληκτικό πουλί εκτρεφόταν

από αρχαίους βασιλείς για την μεταφορά μηνυμάτων. Οι επικοινωνίες στον Α' παγκόσμιο πόλεμο στηρίχτηκαν στα ταχυδρομικά περιστήρια, ενώ στο Β' παγκόσμιο πόλεμο χρησιμοποιήθηκαν περίπου 250.000 από αυτά για την επικοινωνία κυρίως της Βρετανίας με την ηπειρωτική Ευρώπη. Τα χαρακτηριστικά αυτών των περιστεριών ήταν η άριστη όραση τους και η δυνατή όσφρηση, με τις οποίες ικανοποιούνταν η λαχτάρα τους για επιστροφή στον περιστερώνα τους.

Στη συνέχεια, οι επόμενες μέθοδοι επικοινωνίας που εμφανίστηκαν ήταν η Λακαϊδεμονική ή Κρυπτεία Σκυτάλη, και τα σήματα καπνού. Την **κρυπτεία σκυτάλη** την χρησιμοποιούσαν στην αρχαία Σπάρτη. Ήταν μια σκυτάλη τυχαίων διαστάσεων η οποία κοβόταν στη μέση. Το ένα τμήμα το φύλαγαν οι έφοροι της Σπάρτης και το άλλο το έπαιρνε μαζί του ο εκάστοτε επικεφαλής του στρατεύματος. Όταν το ένα από τα δυο μέρη ήθελε να επικοινωνήσει με το άλλο, τύλιγε μία μακρόστενη λουρίδα, από ύφασμα ή περγαμηνή, γύρω από το κομμάτι της σκυτάλης που είχε. Ο τρόπος που θα το τύλιγε είχε προσυμφωνηθεί. Ο παραλήπτης τύλιγε πάλι την λουρίδα με τον προσυμφωνημένο τρόπο και αφού η σκυτάλη είχε την ίδια διάμετρο τα γράμματα συνέπιπταν. Μετά χρησιμοποιούσαν τον προσυμφωνημένο τρόπο, που μπορεί να ήταν διάβασμα με καθρέφτη ή αντιμετάθεση συλλαβών ή άλλος τρόπος ανάγνωση και αποκρυπτογράφησης του κειμένου.

Στη μεταγενέστερη εποχή εμφανίστηκε ο ηλεκτρονικός τηλεγράφος, το τηλέφωνο, ο ασύρματος και το ταχυδρομείο. Ο **ηλεκτρονικός τηλεγράφος** είναι μία διάταξη με την οποία γραπτά σημεία μεταδίδονται από τον έναν σταθμό στον άλλον με την βοήθεια ηλεκτρικού ρεύματος. Το **τηλέφωνο** αποτελείται από πομπό και δέκτη και συνδέεται με καλώδιο και το τηλεφωνικό κέντρο ο πομπός έχει μέσα σε ένα σωλήνα μεταλλική πλάκα μπροστά σε ηλεκτρομαγνήτη. Ο **ασύρματος** είναι η συσκευή που επιτρέπει την ακουστική επικοινωνία, μεταφέρει την ανθρώπινη φωνή μέσω ηλεκτρονικών κυμάτων σε αποστάσεις μεγαλύτερες από την εμβέλεια στο ίδιο μέσο διαδοχής (π.χ. αέρας). Το **ταχυδρομείο** είναι ένα μέρος στο οποίο μπορεί κανείς, μέσω των ταχυδρομικών υπηρεσιών, να στείλει και να παραλάβει την αλληλογραφία του. Μετέπειτα εμφανίστηκε το **κινητό τηλέφωνο** το οποίο δεν συνδέεται με καλώδιο σε κάποιο βύσμα δικτύου παροχής τηλεφωνίας και δεν εξαρτάται από κάποια τοπική ασύρματη συσκευή εκπομπής ραδιοφωνικού σήματος χαμηλής συχνότητας. Για την εκπομπή και λήψη των σημάτων χρησιμοποιείται πλέον, αποκλειστικά ψηφιακή τεχνολογία με κωδικοποίηση, ενώ τα πρώτα ασύρματα δίκτυα ήταν αναλογικά. Σήμερα τα δημοφιλέστερα μέσα επικοινωνίας τα οποία πραγματοποιούνται μέσω του κινητού τηλεφώνου είναι το Facebook, Messenger, Instagram, Viber, Skype, κ.α. (Μίχου Κ., «Η ιστορία της επικοινωνίας», 2016)

## Κεφάλαιο 2.2: Σχέση ρητορικής & επικοινωνίας

Βασικό θεμέλιο στην σύγχρονη εξέλιξη της επικοινωνίας είναι η ρητορική, αλλά συνάμα η επικοινωνία μπορεί να κατανοηθεί ως η σύγχρονη εκδοχή της ρητορικής (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b). Στο πλαίσιο αυτό γίνεται κατανοητό ότι και οι δύο αυτές έννοιες έχουν ως βασικό τους στοιχείο την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και ομάδων. Επομένως και οι δύο συνδέονται άμεσα με την συμπεριφορά του ανθρώπου και γίνονται αντιληπτές ως φαινόμενο της ανθρώπινης εμπειρίας και των ανθρώπινων σχέσεων, λαμβάνοντας σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των ανθρώπινων κοινωνιών και οργανισμών. Η πιο μεγάλη και μοναδική δεξιότητα του ανθρώπου είναι η επικοινωνία και η ρητορική, η οποία κατά κύριο λόγο βασίζεται στην αξιοποίηση της γλώσσας (Φαναριώτης Π. 2009). Λαμβάνοντας υπόψη το βασικό πλαίσιο της επικοινωνίας, που είναι η διαλεκτική και η γλώσσα, θα επιχειρήσουμε την αναγωγή της στο πεδίο της ρητορικής.

Σε πρώτη φάση η ρητορική, όπως και η επικοινωνία εντάσσονται στο πεδίο της διαλεκτικής, όπως επισήμανε ο Αριστοτέλης. Και οι δύο τέχνες, πρώτων, έχουν ως αφετηρία τους γενικούς προβληματισμούς και τα ζητήματα που αφορούν στα κοινά και στην καθημερινότητα των ανθρώπων λαμβάνοντας και οι δύο υπόψη τις κοινά αποδεκτές γνώμες. Δεύτερον, και οι δύο δεν επιχειρηματολογούν επιστημονικά, συχνά οδηγούνται σε πιθανά συμπεράσματα, που αφορούν απόψεις και ιδέες προσώπων που διαλέγονται για τα πράγματα, επιτυγχάνοντας την εξωστρέφεια του εαυτού προς τον άλλον (Τριαντάρη Σ.-Μάρα,2006).

Σε δεύτερη φάση οι αρχαίοι Έλληνες προσδιόρισαν τους βασικούς άξονες επικοινωνίας του ρήτορα, τονίζοντας κάθε φορά μια παράμετρο της κοινωνικότητας του ανθρώπου. Συγκεκριμένα τέσσερις ήταν οι θεωρίες που χαρακτήρισαν την σχέση ρητορικής-γλώσσας:

1. **Οι Σοφιστές**, οι οποίοι την θεώρησαν ως μέσο της ρητορικής, με το οποίο ο ρήτορας δημιουργεί εντυπώσεις στο ακροατήριό του
2. **Ο Πλάτωνας**, ο οποίος χαρακτήρισε την γλώσσα ως ένα όργανο επικοινωνίας, που ντύνει το φθόγγο και ενσαρκώνει τα αποτελέσματα της γνωστικής διαδικασίας. Η γνώση επιτυγχάνεται χωρίς τη βοήθεια της γλώσσας. Μειώνει τη γλωσσική χρήση και τονίζει την εξωγλωσσική περιοχή των Ιδεών.
3. **Ο Ισοκράτης**, είπε πως η γλώσσα είναι δύναμη για τον ανθρώπινο Πολιτισμό και τις πολιτιστικές εκδηλώσεις. Διαμέσου αυτής οι άνθρωποι επικοινωνούν, πείθουν, πληροφορούν.
4. **Ο Αριστοτέλης**, αναφέρει πως η γλώσσα έχει τρεις χρήσεις:
  - στη θεωρητική υπηρετεί ως όργανο γνώσης
  - στην πρακτική ως μέσο επικοινωνίας
  - στην παραγωγική ως μια μορφή καλλιτεχνικής έκφρασης.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Ο Αριστοτέλης ήταν αυτός που έδωσε την κύρια σημασία της γλώσσας. Ήταν αυτός ο οποίος την κατέστησε βασικό στοιχείο και μέσο επικοινωνίας διαχωρίζοντας την ομοφωνία ως προς το καθορισμό της λέξης. Η τοποθέτηση της ρητορικής και της επικοινωνίας στο πλαίσιο της διαλεκτικής και της γλώσσας δημιουργούν το κατάλληλο έδαφος για τον εντοπισμό των στοιχείων που αναδεικνύουν την σχέση της ρητορικής με την επικοινωνία και καθιστούν την πρώτη ως τον προθάλαμο της δεύτερης και την δεύτερη ως την σύγχρονη εξελικτική μορφή της πρώτης. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Ήδη ο Αριστοτέλης με την θεώρησή του για την πολλαπλότητα της γλωσσικής χρήσης έδωσε τα κοινά σημεία της ρητορικής με την επικοινωνία, που είναι τα εξής:

- ✓ Η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, μηνυμάτων, απόψεων και ιδεών
- ✓ Η διαδικασία αλληλοεπηρεασμού ατόμων και ομάδων, που βασίζεται στην ικανότητα της πειθούς του ομιλητή
- ✓ Η εξωτερίκευση συναισθημάτων
- ✓ Τα λεκτικά και υφολογικά σχήματα
- ✓ Η συλλογιστική επιχειρηματολογία σε συνάφεια με την πειθώ, την νόηση και την βούληση που είναι οι βασικοί παράμετροι για την επιτυχία της κατανόησης του μηνύματος του πομπού από την δέκτη
- ✓ Η ρητορική, όπως και η επικοινωνία είναι σχέση βιωματικής εμπειρίας στην οποία ο ομιλητής ξεδιπλώνει δια του λόγου τον χαρακτήρα του και ψυχικό του κόσμο
- ✓ Η μη βίαη επικοινωνία
- ✓ Η ενσυναίσθηση στην οποία τα άτομα επιθυμούν να μοιραστούν εμπειρίες και να κατανοήσουν τις εμπειρίες και τα συναισθήματα του άλλου
- ✓ Η έκφραση συναισθημάτων (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Ο Αριστοτέλης έδωσε το έναυσμα για τη γλώσσα του σώματος ως στοιχείο απόδοσης του νοήματος που συνοδεύεται κατά κύριο λόγο από τη φωνή, που είναι το βασικό στοιχείο της υπόκρισης και σχετίζεται με το ύφος (Αριστοτέλης, *Ρητορική Γ'*). Εντούτοις, επισήμανε ότι η υπερβολική χρήση της φωνής, όπως και της κίνησης του σώματος δεν συμβάλλουν στην πραγματική απόδοση του νοήματος, του ρητορικού λόγου (Haskins E.V,2004). Παρά το γεγονός ότι ο Αριστοτέλης με αυτή την επισήμανση περιορίζει τη θεατρικότητα του ρήτορα, η γλώσσα του σώματος στη σύγχρονη μορφή της επικοινωνίας είναι αναγκαία, καθώς πρέπει ο δέκτης να αποκρυπτογραφήσει το πραγματικό νόημα των λέξεων που εκφέρονται από το πομπό. Οι εκφράσεις του προσώπου, οι στάσεις του σώματος και οι κινήσεις των χεριών αποτελούν ένα μη λεκτικό επικοινωνιακό δίαυλο, που εκτέμνει όχι μόνο σκέψεις και συναισθήματα. (Φαναριώτης Π., 2009)



## Κεφάλαιο 2.3: Η σημασία της επικοινωνίας

Όπως έχει ήδη επισημανθεί η ικανότητα για επικοινωνία και επικοινωνιακή διάδραση οφείλεται ακριβώς στην δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να επικοινωνεί διαμέσου της συμβολικής αλληλεπίδρασης με την αξιοποίηση της γλώσσας (Φαναριώτης Π.,2009). Μια ομάδα ατόμων για να μπορέσει να θεωρηθεί αποτελεσματική, οφείλει πρώτα να δημιουργήσει ένα ανεπτυγμένο επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ τους, ώστε τα μέλη να αντιληφθούν καλύτερα τις προθέσεις, τις αδυναμίες, τις ικανότητες και γενικότερα τα χαρακτηριστικά των υπόλοιπων μελών. Μια ελλιπής επικοινωνιακή σχέση μπορεί να προκαλέσει εντάσεις και διχόνοιες και συγκρούσεις στο εργασιακό κλίμα. Το άτομο μέσα από την επικοινωνία μπορεί να εκφράζει τις απόψεις του, να προβάλλει τα χαρίσματά του και να κάνει γνωστές τις επιθυμίες του. Η επιμονή σε έντονες επικοινωνιακές σχέσεις δίνει στο χώρο της δράσης των ατόμων ευκρίνεια, επίσης ενισχύει τόσο του κοινωνικούς όσο και τους συναδελφικούς δεσμούς και τέλος τονίζει το αυτοσυναίσθημα του ατόμου (Hedi Friedrich, 1990). Μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις, ο άνθρωπος ξεπερνά τις ανασφάλειες του και τα άγχη του, γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του και εξελίσσεται. Όμως για να υπάρξει σχέση πρέπει να υπάρξει και αλληλεπίδραση. Η τελευταία αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την εικόνα του εαυτού μας, καθώς επίσης και τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την συμπεριφορά και τις πράξεις του άλλου και την αντίδρασή μας σε αυτές, δηλαδή πως θα είναι οι δικές μας ενέργειες (Μαλικιώση Λοΐζου, 2001).

**Η καλλιέργεια της ικανότητας να εκφράζουμε σωστά τον λόγο μας, χωρίς να προσβάλλουμε τον άλλον και με την κατάλληλη επιχειρηματολογία, αποτελεί ένα δυνατό δίδαγμα.**

Ο μεταγενέστερος φιλόσοφος ο οποίος βασίζεται στο Αριστοτελικό πρότυπο προβάλλει τρία είδη εγκυρότητας της επικοινωνίας:

1. Την αξίωση της αλήθειας
2. Την αξίωση της ορθότητας
3. Την αξίωση της ειλικρίνειας (Habermas, J. 1997:21. Πβ. Αριστοτέλης, Ρητορική Α')

Βασική παράμετρος της επικοινωνίας σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είναι η ηθική ευθύνη του εργαζομένου ως πράττοντος και ηθικά υπεύθυνου για τις πράξεις του, τις οποίες έρχεται να μοιραστεί μέσα στο πλέγμα της επικοινωνίας (Habermas, J. 1997:70.). Κάθε ένας είναι υπεύθυνος για τις αξίες και τις συμπεριφορές του κάθε φορά που αλληλοσυνδέεται με άλλους. Ακολουθως, το άτομο είναι απαλλαγμένο από εσωτερικούς ή και εξωτερικούς καταναγκασμούς και διέπεται από ελευθερία, παράγοντας που οικοδομεί μια ιδεώδη επικοινωνιακή κοινότητα. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Από την αρχαία εποχή, η καλλιέργεια του λόγου υπήρξε επιτακτική ανάγκη του ανθρώπου για να εκφράσει με πειστικό λόγο τα επιχειρήματά του. Έτσι, σιγά-σιγά, γεννήθηκε και καλλιεργήθηκε η ρητορική τέχνη τον 5<sup>ο</sup>-4<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. στην αρχαία Αθήνα. Οι σημαντικότεροι ρήτορες, ο Αριστοτέλης, ο Δημοσθένης, ο Λυσίας, ο Αισχύνης, ο Ισοκράτης, μεταξύ άλλων, ενέπνευσαν και εμπνέουν μελετητές από όλον τον κόσμο σήμερα (Worthington,2010). Στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μέσω του αναλυτικού προγράμματος σπουδών, οι μαθητές διδάσκονται να σκέφτονται, να συλλογίζονται, να αιτιολογούν και να τεκμηριώνουν τις απόψεις τους, να επιχειρηματολογούν, με αναφορές στη ρητορική τέχνη ως ελληνικό παράδειγμα γλωσσικής και διαλεκτικής τελειότητας. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

## Κεφάλαιο 2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στους οργανισμούς

Ο κλάδος της επικοινωνίας μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χρησιμοποιούν λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Ως έννοια, δεν υπάρχει κάποιος γενικός ορισμός της επικοινωνίας, καθώς οι φιλοσοφικές προοπτικές, που αποτελούν θεμέλιο για την επιστήμη της επικοινωνίας, μπορεί να είναι αντικρουόμενες ή συμπληρωματικές. Για παράδειγμα, ορισμένες φιλοσοφικές προοπτικές και δευτερεύουσες θεωρίες εστιάζουν στην πρόθεση ή τον σκοπό ενός μηνύματος.

Η οργανωτική επικοινωνία έχει συνήθως δύο στόχους. Ο πρώτος στόχος της οργανωτικής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για τα καθήκοντά τους, την πολιτική και άλλα θέματα του οργανισμού. Ο δεύτερος στόχος είναι η επικοινωνία να αποτελέσει μέσο για τη δημιουργία μιας κοινότητας μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ της οργανωτικής επικοινωνίας ως μέσου παροχής πληροφοριών και της οργανωτικής επικοινωνίας ως μέσου για τη δημιουργία κοινοτικού πνεύματος (Francis, 1989·De Ridder, 2003). Με άλλα λόγια, οι πτυχές της διαπροσωπικής επικοινωνίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την έρευνα των διαδικασιών ανταλλαγής συναισθημάτων από την άποψη της αλληλεπίδρασης (βλ. επίσης Alajoutsijärvi και Eriksson, 1998). (Wim J.L. Elving (Department of Communication, Amsterdam School of Communications Research (ASCoR), University of Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands).

Σήμερα, η μελέτη των ομάδων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ψυχολογία, τη διαχείριση και στους κανόνες της σωστής επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει σαν σκοπό την επιτυχή εφαρμογή του γνωστικού πεδίου στο χώρο εργασίας. Πάνω από 80% η αποτυχία στον εργασιακό χώρο οφείλεται στην κακή επικοινωνία. Τα στάδια εφαρμογής της επικοινωνίας είναι:

- Ο προσδιορισμός του σκοπού: Καθορισμός της επιδίωξης που στοχεύει να πετύχει ο αποστολέας.
- Προσδιορισμός του αποδέκτη ή των αποδεκτών στους οποίους απευθύνεται η επικοινωνία.
- Καθορισμός της αναγκαίας επίδρασης: Καθορισμός από πριν του τρόπου επίδρασης της επικοινωνίας.
- Σχεδιασμός της επικοινωνίας: Αφορά στον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσουμε την επικοινωνία.
- Εφαρμογή της επικοινωνίας: Αφορά το επικοινωνιακό σχέδιο στην πράξη.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Μέσα σε μία επιχείρηση η επικοινωνία μπορεί να γίνει είτε μέσο του γραπτού λόγου (έντυπα, εφημερίδες, εκθέσεις κ.ά), είτε του προφορικού (συσκέψεις, συνεργασίες κ.ά.).

Σύμφωνα με τον Maslow η αμοιβή θεωρείται ως μια βασική φυσιολογική ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

Η αίσθηση **υποκίνησης** για εργασία δεν εξαρτάται μόνο από την αμοιβή, αλλά από:

- Τη καλλιέργεια καλού πνεύματος
- Το πνεύμα συνεργασίας & ομαδικής συνεργασίας
- Τη δημιουργία αισθήματος αναγνώρισης
- Την ανάθεση και ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν αισθητή την αναγκαιότητα της **στρατηγικής επικοινωνίας**. Μία επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί αναποτελεσματική όταν οι αποφάσεις- πληροφορίες των ειδικών δεν γίνονται κατανοητές προς τους άμεσα ενδιαφερόμενους, όταν τα υψηλά ιεραρχικά άτομα αποφεύγουν λόγω κύρους την ανοιχτή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, όταν δημιουργούνται εμπόδια στην οριζόντια επικοινωνία για να μην υπάρξουν ωφέλειες σε άλλα τμήματα του οργανισμού, σύγχυση για το ποιος, πότε, πως θα αναλάβει την επικοινωνία. Η δημιουργία διαφορετικών αντιδράσεων απέναντι στο ίδιο το μήνυμα, η επαγγελματική διάλεκτος, ο διαφορετικός κώδικας επικοινωνίας (πολυπολιτισμική διάρθρωση οργανισμού), η απόρριψη νεωτεριστικής αντίληψης και επιστημονικής γνώσης με αναφορά κυρίως στην εμπειρία, και η έλλειψη κατανόησης του μηνύματος, μπορούν να οδηγήσουν στην δημιουργία σφαλμάτων της επικοινωνία. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Οι τρόποι αντιμετώπισης των επικοινωνιακών σφαλμάτων είναι :

- Η αναγκαία εκπαίδευση και επιμόρφωση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- Τα επιμορφωτικά σεμινάρια για ικανότητες στο λόγο, προφορικό & γραπτό, στην ακρόαση
- Οι ομαδικές ασκήσεις, παίξιμο ρόλων με σκοπό την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων
- Η εκπαίδευση ευαισθησίας με στόχο την επίδραση σε άλλα άτομα, ανάλυση αλληλεπιδράσεων για συλλογική δράση.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

## Κεφάλαιο 2.5 Ο ρόλος της επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις

Για την αποφυγή διαφωνιών και συγκρούσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον αλλά και γενικότερα στην προσωπική ζωή, βασικό ρόλο έχει η ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων. Είναι γνωστό πως για την καλύτερη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι αναγκαία η σωστή συνεργασία και επικοινωνία των εργαζομένων. Καινοτόμο μοντέλο επικοινωνίας το οποίο ξεφεύγει από τα απλά γραμμικά διαδικαστικά έως τώρα μοντέλα, αποτελεί αυτό του T.Newcomb (1953), ο οποίος δίνει έμφαση στο κοινωνικό στόχο της επικοινωνίας, που αποτελεί το μέσο για την διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και επιτυγχάνει την διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας στο κοινωνικό σύστημα.

Ο T.Newcomb μορφοποιεί ένα αλληλεπιδραστικό μοντέλο, που υποδηλώνει την ισότητα των συνομιλητών στο διάλογο, δημιουργώντας μια διαπροσωπική συμμετρία και αρμονία. Η διαλεκτική δύναμη φαίνεται να αναπτύσσεται με λειτουργικό χαρακτήρα που αποσκοπεί στην κοινωνικότητα της επικοινωνιακής σχέσης. Στηριζόταν ουσιαστικά στη θεωρία πως όσο αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις και υπάρχει υγιής επικοινωνία ανάμεσα τους, τόσο λιγότερες θα ήταν οι συγκρούσεις και οι εντάσεις σε έναν οργανισμό-επιχείρηση.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Βασιζόμενοι στο προηγούμενο υποκεφάλαιο για το ρόλο της επικοινωνίας μπορούμε να αναφέρουμε πως ένα από τα χαρακτηριστικά της είναι η δημιουργία συναισθημάτων μιας κοινότητας. Να νιώσουν δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι μεταξύ τους μία ομάδα. Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να επηρεάσει τα συναισθήματα ότι ανήκουν σε μια κοινότητα εντός του οργανισμού είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η κυρίαρχη προοπτική στη λογοτεχνία (βλέπε Dirks and Ferrin, 2001) είναι ότι η εμπιστοσύνη οδηγεί σε εμφανή αποτελέσματα όπως πιο θετικές στάσεις, υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας και ανώτερα επίπεδα απόδοσης (Jones and George, 1998; Mayer κ.ά., 1995).

Η εμπιστοσύνη μπορεί να λειτουργήσει με δύο τρόπους, ως κύρια επίδραση στα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας, όπως η συνεργασία και τα κίνητρα, ή ως αποτέλεσμα συντονιστή, «καθώς βοηθά το άτομο να αξιολογήσει τη μελλοντική συμπεριφορά ενός άλλου μέρους ή / και να ερμηνεύσει την προηγούμενη συμπεριφορά» (Dirks and Ferrin, 2001, σελ. 461). Υπό αυτή την έννοια, η εμπιστοσύνη καθοδηγεί τις ενέργειες των ατόμων σε διφορούμενες καταστάσεις. Θα διαμορφώσει την αντίληψη του εταίρου και με αυτόν τον τρόπο θα καθοδηγήσει την ατομική ανταπόκριση σε αυτή τη δράση. (Wim J.L. Elving, 2001)

## Κεφάλαιο 2.6 Η ενσυναίσθηση και η εμπιστοσύνη στην αποτελεσματική επικοινωνία

Ο Αριστοτέλης στην Ρητορική του αναφέρθηκε στην εμπιστοσύνη, σε ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία που αποτελεί την ηθική βάση στις διαπροσωπικές ανθρώπινες σχέσεις και ενδυναμώνει την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση του ομιλητή με τους ακροατές του. Συγκεκριμένα, τόνισε τα στοιχεία εκείνα που προβάλλουν το ήθος του ομιλητή και αναδεικνύουν την εμπιστοσύνη που μπορεί να κερδίσει από το ακροατήριο του. Διευκρίνισε την παρουσία της επικοινωνιακής αλληλόδρασης ανάμεσα στο ρήτορα και το ακροατήριο και κατέληξε σε τρία στοιχεία που καθιστούν πειστικούς τους λόγους του ρήτορα. Πρόκειται για τη φρόνηση, την αρετή και την καλή διάθεση. Την επιτυχία ή την αποτυχία του ρήτορα να συμβουλευσει, επιχειρώντας μια ουσιαστική επικοινωνία με τους ακροατές του, οφείλεται στην παρουσία ή την έλλειψη αυτών των τριών στοιχείων, τα οποία κατ' ουσίαν συγκροτούν το υψηλό ήθος του ρήτορα και αντανακλούν την εμπιστοσύνη που εμπνέει στους ακροατές του (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Συχνά παρατηρείται, τόσο στην οριζόντια και στην κάθετη μορφή επικοινωνίας των εργαζομένων όσο και στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους καταναλωτές, με τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς να υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Η σημασία και η αξία της εμπιστοσύνης είναι μεγάλη ανάμεσα στην επικοινωνία του εργοδότη με τον εργαζόμενο, καθώς τα επιχειρήματα και ο λόγος και των δύο στη μεταξύ τους διαλεκτική συνένευση έχουν ως αξιολογικό κριτήριο την προαίρεσή τους λη την πρόθεση τους, που προσδιορίζει το βαθμό της εμπιστοσύνης ή κατά τον αριστοτελικό όρο την «πίστιν» (Μπαρμπούτης Γ. 2016:298-299).

Στο πλαίσιο μιας αξιόπιστης επικοινωνίας η σωστή και ηθική διαδικασία, που βασίζεται σε αποδεκτές αρχές, προσανατολίζεται στην εμπιστοσύνη και στην ενίσχυση της πεποίθησης του λέγοντος, ενώ συνάμα αποτελεί και έναν προληπτικό έλεγχο στα αντεπιχειρήματα του συνομιλητή, ώστε να κατανοήσουμε εάν ο λόγος του είναι ηθικός ή βασίζεται σε αθέμιτα μέσα και ψευδή επιχειρήματα.(Αριστοτέλης, Ρητορική Α', 1355a)

Η φιλαλήθεια και η ειλικρίνεια είναι εκδήλωση της ανθρώπινης εντιμότητας και πηγή προσέκλυσης για την απόκτηση της εμπιστοσύνης, ειδικότερα όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα κοινωνικής και όχι μόνο εταιρικής ευθύνης, όπου η επικοινωνιακή διαδικασία γίνεται δυσχερή, όταν το κοινό συμφέρον θυσιάζεται για το συμφέρον του ατόμου ή της ομάδας. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ είναι συχνό το φαινόμενο της επικοινωνιακής εξαπάτησης και πειστικής προπαγάνδας, όπου στο επίκεντρο της εκμετάλλευσης ενός Οργανισμού/Επιχείρησης βρίσκεται η ανθρώπινη ανάγκη και το συναίσθημα. Ενώ δεν απουσιάζουν και οι περιπτώσεις που καθιστούν επιζήμια για την υγεία αποφάσεις, που λήφθηκαν μέσα από ένα επικοινωνιακό συμβιβασμό, χωρίς να υπάρχουν τα ηθικώς ποιοτικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη λήψη αποφάσεων.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι στον Αριστοτέλη δεν θα συναντήσουμε τον όρο συναίσθημα ή συναισθήματα, αλλά σε αυτά αντιστοιχεί ο όρος πάθη ή παθήματα της ψυχής, εξαιτίας των οποίων η ψυχή πάσχει (Ιεροδιακόνου, Χ. Σ. 2004:93-95.)

Προφανώς, ο Αριστοτέλης αποτέλεσε μέντορας για τους μεταγενέστερους και σύγχρονους ερευνητές στις αναφορές τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, ο νεότερος μελετητής H. Gardner ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη αφενός ως διαπροσωπική νοημοσύνη, η οποία καταδεικνύει την ικανότητα του να κατανοούμε τους άλλους ανθρώπους, δηλαδή τι τους παρακινεί, πως εργάζονται, το πως εμείς θα εργαστούμε σε συνεργασία μαζί τους, ώστε να υπάρχει σύμπνοια. Με αυτό τον τρόπο ο H. Gardner αναφέρεται σε όλα τα επαγγέλματα, δασκάλους, γιατρούς, καθηγητές, επαγγελματίες κ.ά. Αφετέρου ορίζει την ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να στρέφεται προς τα έσω και να γνωρίζει με ακρίβεια το ακριβές πρότυπο του εαυτού του, ώστε να μπορεί μέσα από τον αυτοπροσανατολισμό να προσδιορίσει τη θέση του απέναντι στους άλλους στο εργασιακό, στο οικογενειακό και στο κοινωνικό περιβάλλον (Goleman, D. 2011:78.)

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πολύ σημαντικό ρόλο στο γνωστικό τομέα, εφόσον πρόκειται για την κατανόηση του εαυτού μας και των άλλων, όπως για παράδειγμα κατανόηση των κινήτρων τους για εργασία, τις εργασιακές συνήθειες, εργασιακές προσδοκίες κ.ά. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως επικοινωνιακής διαδικασίας είναι, κατά πρώτον, μια αλληλοσυσχέτιση των γνωστικών με τα ψυχολογικά στοιχεία και, κατά δεύτερον, ως διαχείριση συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, είναι ένα πλέγμα του γνωστικού συστήματος με τη δομή της ανθρώπινης-ατομικής προσωπικότητας (Αναφορικά με το θέμα, βλ. Mayer, J. D. & Salovey, M. J. D. & Caruso, D.R. & Sitarenios, G. 2001:232-242.)

Η ανάγκη της αντιμετώπισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο εργασιακό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό. Με την διαχείριση συγκρούσεων- κρίσεων ενισχύονται σε μεγάλο βαθμό οι δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων και μεγάλο μέρος των προβλημάτων αυτόματα εκλείπει. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας, είτε μιλάμε για τους εργαζομένους είτε μιλάμε για τους ηγέτες μιας εταιρίας. Και οι δυο περιπτώσεις θα πρέπει αρχικά να καλλιεργήσουν την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, να γνωρίσουν δηλαδή το ακριβές πρότυπο του εαυτού τους, και στην συνέχεια την διαπροσωπική νοημοσύνη. Όταν ένα ηγέτης επενδύει στο συναίσθημα των εργαζομένων τότε τους ενθαρρύνει να αποδώσουν στο μέγιστο, πράγμα που αποτελεί στόχο για κάθε επιχείρηση. Αν κάθε εργαζόμενος επενδύσει στην νοημοσύνη έσω και έξω αυτού, τότε η αντιμετώπιση των συγκρούσεων θα είναι ευκολότερη ακόμη και στο κομμάτι της ψηφιακής επικοινωνίας, η οποία ανθίζει έντονα στις μέρες μας.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020b)

## Κεφάλαιο 2.7 Ο ρόλος της διαμεσολάβησης - διαμεσολαβητή

Στην Ελλάδα, ο θεσμός της διαμεσολάβησης εισήχθη για πρώτη φορά, δώδεκα χρόνια πριν, ως εναλλακτική, εξωδικαστική μέθοδος επίλυσης διαφορών, με το νόμο 3898/2010. Σύμφωνα ωστόσο με τον πιο πρόσφατο ελληνικό νόμο, η διαμεσολάβηση ορίζεται ως «μια διαρθρωμένη διαδικασία ανεξαρτήτως ονομασίας με βασικά χαρακτηριστικά την εμπιστευτικότητα και την ιδιωτική αυτονομία, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη επιχειρούν εκουσίως, με καλόπιστη συμπεριφορά και συναλλακτική ευθύτητα, να επιλύσουν με συμφωνία μία διαφορά τους με τη βοήθεια διαμεσολαβητή».(ΦΕΚ Α΄ 190/30.11.2019 Νόμος 4640 σελ. 5037 Άρθρο 2 Παρ. 2) Σκοπό της είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς και τους εργαζομένους να αποτρέψουν ή να αντιμετωπίσουν δυσκολίες που προκύπτουν στις διαπροσωπικές σχέσεις προκειμένου να ενδυναμώσουν τις εργασιακές σχέσεις, δημιουργώντας επιτυχημένες ομάδες και επιτυγχάνοντας το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.(Θεοχάρης Δ.,2015)

Σαν πρώτη έννοια του διαμεσολαβητή θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε αυτού του τύπου ανθρώπου ο οποίος σε περιπτώσεις κρίσιμες μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, υιοθετώντας μια ουδετερότητα απέναντι στα μέρη που διαφωνούν, επιδιώκοντας διαμεσολαβητικές συζητήσεις, με σκοπό το συσχετισμό δυνάμεων. Καθοδηγητής μπορεί να αποτελέσει ο οποιοσδήποτε στα πλαίσια της διοίκησης, ανεξάρτητα αν βρίσκεται στα ανώτερα ή στα κατώτερα στάδια της ιεραρχίας. Διαμεσολαβητής θα μπορούσε να είναι ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτό που θα μπορούσε να τον συμβολίζει είναι η ικανότητά του να καθοδηγεί και να συντονίζει τις προσπάθειες αντιμαχόμενων μερών ώστε να επιλύσουν το πρόβλημά τους. Επιπλέον, ο διαμεσολαβητής οφείλει να τηρεί την εμπιστευτικότητα που του κοινοποιούνται κατά τη διαδικασία και να βοηθάει τα μέρη να εκφράσουν τα συναισθήματα τους προκειμένου να ανακαλύψουν τι είναι αυτό που πραγματικά επιθυμούν.( Clive Lewis, 2009)

Είναι ο σύμβουλος (coach), που καθοδηγεί τους ανθρώπους να βρουν τις καλύτερες λύσεις για τον εαυτό τους.

Ο ρόλος του διαμεσολαβητή:

- Δεν επιλύει τη σύγκρουση απλά βοηθάει στην όλη διαδικασία
- Είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία, και για τις μεθόδους υποστήριξης. Δεν είναι υπεύθυνος για το περιεχόμενο της συζήτησης και την επίλυση της σύγκρουσης
- Αφήνει το κάθε μέρος να ολοκληρώνει το λόγο του και να ακούει προσεχτικά
- Δεν επιτρέπεται να προσβάλει ή να ειρωνευτεί
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση βασικών κανόνων και μόνο όταν το θεωρεί αναγκαίο επεμβαίνει για να διακόψει τη συζήτηση



- Διαχειρίζεται με εμπιστευτικότητα τις απόψεις και των δύο μερών στη διάρκεια της συζήτησης
- Εξαίρεση στην εμπιστευτικότητα ισχύει για την πρόσληψη νομικής συμβουλευτικής, επιτήρησης και ψυχικής ή θεραπευτικής υποστήριξης
- Δεν κρίνει, δεν προτείνει, δεν διατυπώνει τις θέσεις του, δεν αξιολογεί και δεν λαμβάνει το μέρος κάποιου
- Κρατά σημειώσεις, κατά τη διάρκεια της συνεδρίας, αλλά αυτές έχουν σκοπό την υπενθύμιση και την επεξεργασία και δεν πρέπει να φτάσουν στα χέρια άλλων. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2018)

Ο διαμεσολαβητής κατά την ημέρα διεξαγωγής της διαμεσολάβησης ενημερώνει τους συμμετέχοντες πως όλα τα στάδια αυτής διέπονται από κάποιες βασικές αρχές. Ο λόγος που προβαίνει σε αυτή την ενέργεια είναι η δημιουργία από το πρώτο κιόλας στάδιο ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας που θα τους βοηθήσει να συνεισφέρουν στη διαδικασία εποικοδομητικά και δημιουργικά. (Αντωνέλος Σ. και Πλέσσα Ε., 2014)

Η διαμεσολάβηση και η διοίκηση είναι δύο όροι που τέμνονται και μπλέκονται μεταξύ τους. Η διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ και σημαίνει διευθέτηση υποθέσεων κυρίως του οίκου στην αρχαιότητα. Ο όρος διοίκηση χρονολογικά έχει την αρχή στην ίδια την ύπαρξη, τη ζωή. Η διοίκηση ασκείται κυρίως από τον εκφραστή των θέσεων και αναγκών της ομάδας, με απώτερο στόχο την επίλυση προβλημάτων. Η πραγματική και αναγκαία σημασία της διαμεσολάβησης ως επικοινωνιακό μοντέλο βασίζεται στην προσωπικότητα του διαμεσολαβητή, του οποίου βασικός εκπρόσωπος είναι ο Σωκράτης, που προκαλούσε τα άτομα να εμπνευστούν και να ξεδιπλωθούν νοητικά και συναισθηματικά. Τους οδηγούσε στην πρόσληψη και την αποδοχή των προσφορότερων γι' αυτούς λύσεων, βρίσκοντας έτσι διέξοδο στα προβλήματά τους. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2018)

Οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που έχουν τουλάχιστον κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται (ακεραιότητα, ευφυΐα, ευφράδεια, συλλογικό πνεύμα, ευθυκρισία, ανήσυχο πνεύμα, θέληση να ακούσουν διαφορετικές απόψεις, την ικανότητα να απορροφούν πληροφορίες, ευελιξία, καλή μνήμη, θάρρος, όραμα, ενσυναίσθηση και ακατάβλητη ενεργητικότητα) και, κυρίως, την ικανότητα να πείθουν τους άλλους και να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν συναινέσεις. (Brown Α., 1995)

Το άτομο αυτό το οποίο αποτελεί ηγέτης αλλά και διαμεσολαβητής για τους συναδέλφους του είναι γνώστης των αρχών και κατέχει τις επικοινωνιακές τεχνικές και τις δεξιότητες της διαμεσολάβησης. Μία από τις αρετές του ηγέτη είναι η ενεργητική ακρόαση. Αυτή η αρετή αποτελεί φυσικά και μία από τις επικοινωνιακές τεχνικές. Ο Maxwell μάλιστα παροτρύνει τους ηγέτες, για να καταφέρουν να μιλήσουν στις καρδιές των ανθρώπων, να χρησιμοποιήσουν τα αυτιά τους. Όσο ακούει, δείχνει κατανόηση, αποφεύγει να κρίνει και συνεπώς δεν κρατά επικριτική στάση. (Μπρίνια, Β. 2008)

Ο ηγέτης – διαμεσολαβητής αντί να κατακρίνει, σκέπτεται όσα άκουσε προκειμένου να βελτιώσει την κατανόηση του. Με την τακτική αυτή επιδεικνύει ενσυναίσθηση, μια δεξιότητα που τον βοηθάει να κατανοεί τα συναισθήματα και τις σκέψεις των άλλων και μέσα από αυτή τα καταγράφει, τους παροτρύνει και τους βοηθάει να τα αποσαφηνίσουν και να τα εκφράσουν. Παράλληλα με όλα αυτά καλλιεργεί και την αυτεπίγνωση των πράξεών του και τον αυτοέλεγχο του και δεν συμπεριφέρεται παρορμητικά.(Μπρίνια, Β. 2008). Αντίστοιχα και σε παρόμοιες περιπτώσεις και ο διαμεσολαβητής διατηρεί την ψυχραιμία του όταν έρχεται αντιμέτωπος με προσβολές και επικριτικά σχόλια. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2018)

Η ενσυναίσθηση και η αυτοεπίγνωση, δεξιότητες στις οποίες αναφερθήκαμε παραπάνω, συμπεριλαμβάνονται στον ευρύτερο όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία αποτελεί κοινό τόπο του διαμεσολαβητή και του ηγέτη.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2016)

Ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό αποτελεί η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία. Ένας ηγέτης εκπληρώνει πάντα τις υποσχέσεις που δίνει και πραγματοποιεί ειλικρινείς και εμπιστευτικές συζητήσεις. Μέσα από τον ειλικρινή λόγο και ο διαμεσολαβητής δείχνει την ακεραιότητά και κερδίζει την αξιοπιστία του προς τους υφισταμένους του. (Κετιτζιάν, Σ. 2018)

Επιπλέον, ένας ηγέτης λόγω της ακεραιότητας του χαρακτήρα του είναι αμερόληπτος και ακριβοδίκαιος με τους υφισταμένους του και διαθέτει και την ικανότητα της απόσπασης από τα άμεσα προβλήματα. Το ίδιο ισχύει και για τον διαμεσολαβητή ο οποίος διαθέτει την ικανότητα να μην εμπίπτει σε συναισθηματισμούς, να αποστασιοποιείται από τις καταστάσεις και να αξιολογεί με δίκαιο τρόπο τις απόψεις των αντιμαχόμενων μερών. (Stulberg J.B. & Love, L.P. 2014)

Ο διαμεσολαβητής διαθέτει ευφυΐα η οποία τον βοηθά να διευθύνει την εξέλιξη της συζήτησης αλλά και η φαντασία του για να κατευθύνει τα μέρη να εντοπίσουν τις διαφορετικές πτυχές του θέματος προκειμένου να μην φτάνει σε τέλμα η συζήτησή τους (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2018). Φαντασία διαθέτει και ο ηγέτης καθώς μέσα από αυτή δημιουργεί το όραμα με το οποίο πείθει τους υφισταμένους του να γίνουν συνοδοιπόροι του σε κοινούς στόχους και κοινά συμφέροντα.

Ένα τελευταίο τους χαρακτηριστικό είναι η επικοινωνιακή τους ικανότητα αφού και οι δύο είναι εξαιρετικοί χειριστές και ερμηνευτές της γλώσσας. Ο διαμεσολαβητής μέσω στοχευόμενων ερωτήσεων και των επικοινωνιακών του τεχνικών εκμαιεύει πληροφορίες ώστε να επαναπλαισιώσει και να παραφράσει, δηλαδή επαναδιατυπώνει και αφαιρεί το αρνητικό περιεχόμενο της συζήτησης προκειμένου να αμβλύνει τυχόν αρνητικά συναισθήματα και να οδηγήσει έναν φαινομενικά αδιέξοδο διάλογο σε διαπραγματευτικές λύσεις. (Σκορδάκη, Β. 2012). Από την άλλη ο ηγέτης χρησιμοποιεί το λόγο τους ως εργαλείο πειθούς μιλώντας με σαφήνεια. Έτσι, προωθεί την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων με απώτερο σκοπό να επιτύχει την αρμονία μεταξύ των μερών και να τα εμπνεύσει να επικεντρωθούν σε θετικούς στόχους. (Bass, B.M., 1990).

## Κεφάλαιο 3 Ηγεσία

Εφόσον, στην παρούσα εργασία, κάνουμε λόγο για όλα εκείνα τα στάδια τα οποία μπορούν οδηγήσουν μία ομάδα σε αποτελεσματικά για την επιχείρηση επίπεδα, σίγουρα δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε αυτό της ηγεσίας. Κάθε επιχείρηση, οργανισμός, υπηρεσία έχει την ανάγκη από άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες ικανότητες οι οποίες θα τους ξεχωρίσουν και θα βοηθήσουν στη σωστή διαχείριση. Ηγέτης δεν είναι υποχρεωτικό κάποιος από τη διοικητική ομάδα, αλλά μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε, ο οποίος θα αποκτήσει κύρος με το να είναι, είτε αληθινός φίλος είτε πραγματικός εχθρός. Δηλαδή να πάρει θέση, καθαρά, υπέρ της μιας ή της άλλης πλευράς. Αυτή η τακτική έχει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα από την απλή ουδετερότητα.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα δούμε και θα αναλύσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να χαρακτηρίσουν ένα άτομο ηγέτη, αλλά και πως μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

### Κεφάλαιο 3.1 Αναφορικά για την ηγεσία και τον ηγέτη

Πολλές είναι οι αναφορές οι οποίες μπορούν να περιγράψουν τόσο την έννοια της ηγεσίας όσο και αυτής του ηγέτη. Τι είναι όμως η **ηγεσία** και τι ο **ηγέτης**; Παρότι το φαινόμενο της ηγεσίας εντοπίζεται από τα αρχαία χρόνια, στη δράση των πολιτικών προσώπων, των στρατιωτικών και της Εκκλησίας, τρεις βασικές μορφές ηγεσίας που ασκούσαν και συνεχίζουν να ασκούν σημαντική επιρροή στην κοινωνία, οι πρώτες επιστημονικές αναφορές στην έννοια της ηγεσίας χρονολογούνται αρχές της δεκαετίας του 1930 (Δαλακούρα 2006). Αν και από τότε έχει δημοσιευθεί μεγάλος αριθμός ερευνών στην προσπάθεια να αποδοθεί ένας αποδεκτός ορισμός, λόγω του ότι η έννοια της ηγεσίας εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές, καθίσταται σύνθετο και πολύπλοκο το να δοθεί μία οριστική περιγραφή της έννοιας αυτής (Bennis 1989). Παρ' όλα αυτά, έχουν γίνει προσπάθειες να δοθεί ένας επαρκής ορισμός της ηγεσίας.

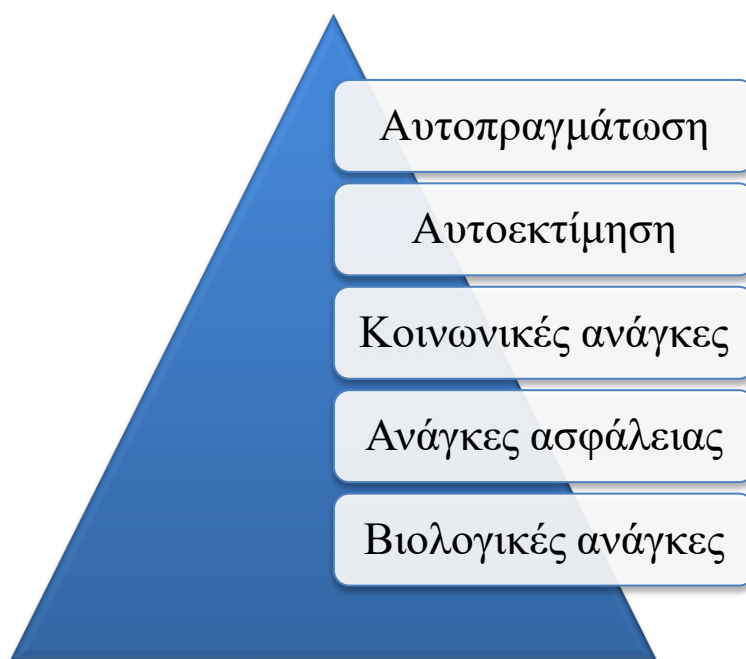
Η έννοια της ηγεσίας συνυφαίνεται άμεσα με πτυχές της καθημερινής ζωής και κυρίως στον επαγγελματικό χώρο αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, όπου εντάσσεται ο άνθρωπος και η παρουσία της ηγεσίας είναι καθοριστική για την εξασφάλιση και τη διατήρηση της ισορροπίας και της αρμονίας. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Σύμφωνα με τον Northhouse ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ο ένας μπορεί να επηρεάσει τον άλλον ή μία ομάδα ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Άλλες έννοιες της ηγεσίας είναι πως αποτελεί μία διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των μελών ενός οργανισμού με στόχο την επιτυχία (Yukl 2013). Ο John Kotter στο βιβλίο του *Leading Change* θεωρεί την

ηγεσία υπεύθυνη για τον σχεδιασμό του μέλλοντος ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τους ανθρώπους με βάση το όραμα αυτό και ενθαρρύνοντας τους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος τους (Kotter 2012).

Ακόμα και σύμφωνα με την καθηγήτρια ηγεσίας Κα Τριαντάρη, η ηγεσία είναι η δύναμη που να διοικεί, να επηρεάζει ή να επιδρά στην ομάδα ή στους υφισταμένους. Επομένως αναφορικά με τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως η ηγεσία εξαρτάται από τρεις παράγοντες, τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν. Θεμελιώδης για την αναγκαιότητα ενός ηγέτη είναι η ύπαρξη μιας ομάδας, της οποίας θα ηγηθεί. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Τέλος η ηγεσία έχει διαχωριστεί σε δύο έννοιες, αυτή της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Στην πρώτη κατηγορία υπάρχουν αυτοί οι ηγέτες οι οποίοι παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να στοχεύουν στην αυτό-βελτίωση τους, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (Εικόνα 1), παρά να περιορίζονται στην κάλυψη των βασικών αναγκών, που βρίσκονται πιο χαμηλά στην πυραμίδα, καθώς, επίσης να προσπαθούν περισσότερο ώστε να ξεπεράσουν τις συμβατικές προσδοκίες (Dvir et al. 2002). Αντίθετα, στην δεύτερη κατηγορία υπάρχουν οι συναλλακτικοί ηγέτες οι οποίοι κινούνται και λειτουργούν με βάση το καθιερωμένο πλαίσιο εργασίας, χωρίς να προσπαθούν και να παρακινούν τους εργαζομένους να αλλάξουν και να εξελιχθούν (Waldman et al. 2001). Σκοπός τους είναι η βελτίωση των υποδομών και των συνθηκών μέσα στο χώρο εργασίας και να επιβραβεύουν ή να επιπλήττουν τους υφισταμένους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (House and Aditya 1997).



**Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow**

Πηγή: Σύμφωνα με το σύστημα APA

Επομένως, η συναλλακτική ηγεσία δεν αντικαθίσταται από την μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά την ενισχύει βελτιώνοντας και αυξάνοντας την επιρροή του ηγέτη στους εργαζομένους του (*Hater and Bass 1988, Howell and Avolio 1993, Yammarino, Spangler and Bass 1993, Lievens, Van Geit and Coetsier 1997*). Η επιπλέον αυτή επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών είναι αποτέλεσμα της καλλιέργειας εμπιστοσύνης και σεβασμού των υφισταμένων προς τον ηγέτη καθώς και του αισθήματος παρακίνησης να εξελίσσονται σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο και να προσφέρουν περισσότερα από όσα περίμεναν στην εργασία τους (*Podsakoff, MacKenzie and Bommer 1996*).

Διαφορετικά η ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως η λειτουργία της ομάδας και απαιτεί ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Προϋποθέτει ηθελημένη επιρροή στην συμπεριφορά των άλλων. (*Chance, P. 2013*)

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (*Μπουραντάς, Δ. 2005*).

Βάση του παραπάνω ορισμού προκύπτουν δύο στοιχεία πάνω στα οποία στηρίζεται η έννοια της ηγεσίας. Το πρώτο εξ αυτών είναι η επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μια ομάδα άλλων ατόμων με απώτερο σκοπό να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες τους για την επίτευξη των στόχων. Το δεύτερο είναι ότι τα άτομα εθελούσια και πρόθυμα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας προκειμένου να επέλθει ένα καλύτερο μέλλον. Συνεπώς, η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μία διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλα άτομα που επιτυγχάνεται μέσω κάποιων λειτουργιών όπως είναι η έμπνευση, η δημιουργία οράματος, η παρακίνηση, η πραγματοποίηση αλλαγών. (*Μπουραντάς, Δ. 2005*).

Η επιτυχία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια του ηγέτη. Ωστόσο, τα επιτυχημένα αποτελέσματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την άσκηση ορθής ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν ο ηγέτης διαθέτει τα βασικά γνωρίσματα της ηγετικής φύσης. Θα μπορούσαμε σαν πρώτη εικόνα να αποκαλούσαμε «ηγέτη» τον άνθρωπο αυτόν που τον διακρίνουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι η φιλοδοξία και η ενέργεια, η επιθυμία να ηγείται, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η νοημοσύνη, η αυτό-παρακολούθηση και η γνώση του αντικειμένου. Είναι εκείνο το πρόσωπο που εμπνέει ανθρώπους και ομάδες εντός και εκτός ενός οργανισμού, καθορίζει τους εν γένει στόχους του οργανισμού και καθοδηγεί την ομάδα προς την αποτελεσματική επίτευξή τους. Το να είσαι ηγέτης ουσιαστικά σημαίνει να καταφέρνεις πράγματα μέσω και μαζί με άλλους. (*Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a*)

Η απόδοση της ηγεσίας εξαρτάται από την οργάνωση και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Δεν έχει νόημα να μιλούμε για αποδοτικό ή μη αποδοτικό ηγέτη. Μπορούμε να μιλούμε για έναν αποδοτικό ηγέτη σε μια κατάσταση και μη αποδοτικό σε μια άλλη. Στην περίπτωση όπου μία επιχείρηση θέλει να αυξήσει την αποδοτικότητα της ομάδας της, πρέπει να εκπαιδεύσει πιο αποδοτικά ηγέτες και να διαμορφώσει το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης αποδίδει καλύτερα. Τα κριτήρια που καθορίζουν την αποδοτικότητα ή την επιτυχία ενός ηγέτη κινούνται σε ένα ευρύ φάσμα, ανάλογα με την οπτική του στόχου που θέτει κάθε ηγέτης. Έτσι, ένας ηγέτης είναι αποδοτικός όταν καταφέρνει να κάνει την ομάδα του αποδοτική, είτε όταν τα μέλη της ομάδας του είναι ευχαριστημένα, ή όταν ο ηγέτης καταφέρνει να επιβάλλει με επιτυχία μια αλλαγή στην ομάδα του (Nahavandi, 2015: 89-107).

Οι ηγέτες συχνά υπενθυμίζουν το γιατί η δουλειά τους είναι σημαντική, δημιουργούν ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης όπου τα μέλη μπορούν να διαφωνούν αλλά να δουλεύουν μαζί, ενθαρρύνουν την περιέργεια, το πείραμα και την ανάληψη ρίσκου. Δημιουργούν ελπίδα διότι χωρίς ελπίδα μπορεί να είναι δύσκολο να συνεχίσουν όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος. Το να είσαι αληθινός ηγέτης είναι δύσκολο διότι θα πρέπει να επικοινωνήσεις, να έχεις εχθρούς, να προστατεύεις από τους φίλους, να προσαρμόζεσαι στις αλλαγές, να είσαι διορατικός, ρεαλιστής, οραματιστής, να είσαι διαπραγματευτικός αλλά και ανταγωνιστικός, να δημιουργείς ηγέτες και όχι οπαδούς, δηλαδή να είσαι ο εαυτός σου (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a). Ο ηγέτης είναι ο διαμορφωτής και ενσάρκωτης των συλλογικών αξιών. Με την παρουσία του συμβάλλει καθοριστικά στην προαγωγή των κοινών αξιών και των ηθικών αρχών

Η ηθική και κοινωνική ευθύνη του ηγέτη είναι να διαχειριστεί και να κατευθύνει την επιχείρηση να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της κοινωνίας. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο βασικότερος ρόλος του ηγέτη στον οποίο πρέπει να δείξει την υπευθυνότητά του και αφορά στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που προκαλούν συνάμα και ηθικά διλήμματα.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a). Βέβαια η ηθική του ηγέτη και οι ηθικές αξίες μιας χώρας εξαρτώνται από την κουλτούρα της συγκεκριμένης χώρας και τις περισσότερες φορές αυτό εκδηλώνεται στη λήψη αποφάσεων, που μπορούν να επηρεάσουν άτομα, ομάδες, κοινότητες και ολόκληρες κοινωνίες ακόμη και να συνθλίψουν κοινωνικά και οικονομικά χώρες ή να τις απογειώσουν, προάγοντας την αξιοπρέπεια, την αυτονομία, τη προσωπική ανάπτυξη και την ελευθερία της σκέψης και της έκφρασης. (Αντωνίου, Α, 2016)

Ανακεφαλαιώνοντας στο άκουσμα του όρο «ηγέτης» δεν θα πρέπει να μας έρχονται στο μυαλό στρατιωτικά και πολιτικά πρόσωπα της ιστορίας, αλλά πρόσωπα ειρηνικά και «πολιτισμένα», διότι ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα του η οποία τον ακολουθεί με την θέλησή της.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

## Κεφάλαιο 3.2 Ο ηθικός ηγέτης

Η ύπαρξη ενός ηθικού ηγέτη αποτελεί στις μέρες μας έναν ρόλο ζωτικής σημασίας στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η έλλειψή του ηθικού ηγέτη προκαλεί αρνητικές συνέπειες στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις αλλά και στην εμπιστοσύνη μεταξύ των ηγετών και των ακόλουθων τους. Η ηθική του ηγέτη προσδιορίζει πολλές φορές και καθορίζει την στάση του απέναντι στην εξουσία, αλλά και η εξουσία μπορεί να γίνει η αιτία να μεταβληθεί ο χαρακτήρας και το ήθος του ηγέτη. Στο πλαίσιο της ηθικής ηγεσίας διακρίνονται δύο βασικές πτυχές, που είναι οι εξής :

- Η ηθική ανάπτυξη του ατόμου: αναφερόμαστε στον εαυτό του, στο εγώ του, το οποίο σχετίζεται με τις γνωστικές και τις ορθολογικές σκέψεις του, που τον ωθούν και στη λήψη αποφάσεων.
- Η σχέση του ατόμου με τον εαυτό του και τους άλλους: το άτομο αναγνωρίζει τρεις κατηγορίες καθηκόντων, προς τον εαυτό του, προς τους άλλους και προς το θεό. Θα αναφερθούμε στα δύο καθήκοντα, τα καθήκοντα προς τον εαυτό του, που αφορούν καθήκοντα αυτοβελτίωσης, αυτοάσκησης και καλλιέργεια εαυτού. Και στα καθήκοντα προς τους άλλους και φυσικά αφορούν στο ρόλο που επενδύεται στο άτομο στη σχέση τους άλλους, τον τρόπο συμπεριφοράς του προς τους άλλους. Συχνά τα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνουν την ευθύνη του ατόμου προς τους άλλους, τη μέριμνα η ακόμη και την προαγωγή της ευτυχίας τους (Atkinson R. 2012).

Ο Γκάντι, ένας πραγματικά ηθικός ηγέτης, είπε πως «η ηγεσία δεν είναι μια θέση αλλά ένας αλληλένδετος ιστός ηθικών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα, τη δέσμευση και ένα κοινό όραμα για το κοινό καλό». Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη αυτό που καθιστά πειστικό τον ηγέτη - ρήτορα και άξιο να ασκήσει τη ρητορική είναι, η φρόνηση, η αρετή και η καλή διάθεση, τα οποία αποτελούν χαρακτηριστικά του μοντέλου ηγετικής προσωπικότητας ή των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Στοιχεία αυτού του μοντέλου ηγέτη είναι η λογική και η ψυχολογική πειθώ, η ορθολογικότητα, η υπευθυνότητα και η κοινωνική συμμετοχή. Επιπροσθέτως, ένας ηθικός ηγέτης, με βάση το μοντέλο αυτό, έχει πιο έντονες δύο διαστάσεις προσωπικότητας: τη συνειδητότητα και τη συγκαταβατικότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι ηθικοί ηγέτες είναι αλτρουιστές, ειλικρινείς, αξιόπιστοι, υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και ενδιαφέρονται για την ευημερία των συνεργατών τους και τις ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Η ηθική ηγεσία αποτελεί μια αναγκαιότητα σήμερα απέναντι στις προκλήσεις των καιρών, στις οποίες ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, που θα πρέπει να τείνει στην ηθική ηγεσία και να εξασφαλίζει την ευημερία, την αρμονία και την ισορροπία των εργαζομένων, τη βιωσιμότητα του οργανισμού/επιχείρησης, τη κοινωνική ευθύνη και την υπευθυνότητα, την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον R. Starratt η ηθική ηγεσία περιλαμβάνει μέσα της την έννοια της ηθικής και της ηθικότητας, που σημαίνει να ζει κανείς και να εφαρμόζει στην πράξη τις ηθικές πεποιθήσεις και δεσμεύσεις. Με την οπτική αυτή ο R. Starratt αναφέρει ότι «ο όρος **Ηθική Ηγεσία** συμπεριλαμβάνει και την έννοια της ηθικής και την έννοια της ηθικότητας, αφού η ηθική ενέργεια/δραστηριότητα είναι εγκυβωτισμένη στην ηγετική συμπεριφορά: η ηθική ηγεσία είναι η προσπάθεια να πράττει κανείς σύμφωνα με τις αρχές, τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις και τις αξίες» (Starratt, R. 2014:102). Η ηγεσία έχει οριστεί επίσης, «ως την επίδειξη μιας κανονιστικής κατάλληλης συμπεριφοράς μέσα από προσωπικές δράσεις και διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και η προώθηση της συμπεριφοράς αυτής στους ακολούθους» (Avolio, B. J. Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009:421–449).

Στην παρούσα έρευνα δεν είναι αναγκαίο να εξετάσουμε εις βάθος τον όρο του ηθικού ηγέτη, εφόσον λίγο ως πολύ όλοι οι ορισμοί που δόθηκαν κατά καιρούς μοιάζουν μεταξύ τους και επικεντρώνονται κυρίως στην ηθική του ηγέτη προς τους άλλους. Θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε την ηθική ηγεσία ως την ενέργεια του ηγέτη η οποία καταλήγει στην έμπρακτη εκδήλωση συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους. Πρόκειται για συμπεριφορά, που βασίζεται πάνω σε ηθικές αξίες και αρετές (πεποιθήσεις και αντιλήψεις), οι οποίες προάγουν τις επικοινωνιακές σχέσεις, την απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο, εξασφαλίζοντας την ευτυχία τους, οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ηθική ηγεσία και την ηθική του ηγέτη. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Η ηθική ανάπτυξη του ηγέτη εξαρτάται αφενός από την ηθική του διαπαιδαγώγηση από τη νεότερη ακόμη ηλικία του, με βασικούς συντελεστές την οικογένεια, το σχολείο, το εγγύτερο περιβάλλον και το εκτενέστερο κοινωνικό περιβάλλον. Αφετέρου εξαρτάται από τη γνώση και τη σοφία του ηγέτη, δηλαδή από τις εμπειρίες που λαμβάνει, από την επιδεκτική του ικανότητα για μάθηση, και κυρίως την άσκησή του στη γνώση των διανοητικών αρετών, όπως της φρόνησης, ως βασικής προϋπόθεσης της ηθικής του, και ως καθοδηγητή της προαίρεσης. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης οφείλει να δρα με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει στην κοινωνία εκείνα τα στοιχεία που εξασφαλίζουν τη συνοχή της και την προστασία των μελών της, που ισοδυναμεί και με την προστασία του περιβάλλοντος όπου ζει και εργάζεται. (Σπηλιωτόπουλος, Ι. Ε. 2001). Η ηθική ηγεσία συγκεντρώνει όλες εκείνες τις αρετές που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να επιδιώξει μια πλήρη και τέλεια οργανωσιακή ζωή, διευρύνοντας τα οφέλη του οργανισμού/επιχείρησης στην κοινωνία και εξασφαλίζοντας μία θετική οργανωσιακή ζωή. (Bright, D.S., Winn, B. A., Kanon, J. 2014)

Ο ηγέτης στον εργασιακό χώρο φέρει κάποιες αξίες και στάσεις που εκδηλώνονται μέσα από την συμπεριφορά του, με την οποία μπορεί να αποτελέσει πρότυπο διαμέσου των ρόλων που επιτελεί για τους υφισταμένους του, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο να θέσει τα ηθικά θεμέλια στην εταιρική



κουλτούρα της επιχείρησης. Η κουλτούρα αυτή η οποία είναι βασιζόμενη στην ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, στη μέριμνα, στον αλληλοσεβασμό και στην αλληλεγγύη, δημιουργεί ένα έδαφος εμπιστοσύνης, όπου αναδεικνύεται η εντιμότητα και η ακεραιότητα. Στις μέρες μα ο ηγέτης οφείλει να έχει πολύ περισσότερα εφόδια ηθικής, εάν θέλει πράγματι να αναπτύξει και να εμπνεύσει ένα όραμα και πιο πολύ από όλα πρέπει να διαθέτει φαντασία και διαίσθηση, ώστε να προβλέπει τις συνέπειες των πράξεών του και να μπορεί να οργανώσει τις μελλοντικές του δράσεις σ' ένα πλαίσιο ηθικής δεοντολογίας (Harper P. 2008).



## Εικόνα 2: Πεδία ηθικής ηγεσίας

Πηγή: «Θεωρίες ηγεσίας», Τριαντάρη Α. Σ.

Η ηθική σε συνδυασμό με την πνευματική ηγεσία συμβάλλουν σημαντικά, ώστε οι υφιστάμενοι να αντιληφθούν την εργασία τους ως λειτούργημα και αυτοβούλως να συμμορφώνονται στους στόχους του οργανισμού/επιχείρησης. Όπου υπάρχουν ηθικοί ηγέτες, έχει αποδειχτεί πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι, η απόδοσή τους βελτιώνεται, μαθαίνουν για τις αξίες και τη σωστή συμπεριφορά παρατηρώντας τους ηγέτες τους (έρευνα Trevino και συν., 2003). Στη συνέχεια, μέσω της μίμησης οι εργαζόμενοι βελτιώνουν την απόδοσή τους παρατηρώντας το πώς κινείται ο ηγέτης τους, καταλαβαίνοντας ποιες είναι οι ηθικές προσδοκίες από αυτούς (Tu & Lu, 2014). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι παρακολουθούν τα βήματα του ηγέτη τους και ενεργούν αναλόγως. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αποτελεί η χρηματική αμοιβή αυτοσκοπό, αλλά ο στόχος των εργαζομένων να είναι η εργασία τους, που αποτελεί το μέσο για την ανταμοιβή τους. Η ηθική και η πνευματική ηγεσία θα πρέπει να προωθούνται μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα επιμόρφωσης, καθώς θεωρούνται

πολύ σημαντικά για την επίτευξη της ευημερίας και της ευδαιμονίας των εργαζομένων, την ευχαρίστηση τους, την προθυμία και το ζήλο τους για την εργασία. Τα στοιχεία αυτά εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι εμπράκτως με τη συνεχή παρουσία τους και τη μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, με την απρόσκοπτη και εθελούσια, χωρίς εξαναγκασμούς δέσμευσή τους στο έργο και στα καθήκοντα που έχουν να διεκπεραιώσουν, καθώς και με την αύξηση του ρυθμού της κινητικότητάς τους. (Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. 2003). Τέλος καλό θα ήταν να αναφέρουμε πως ένα γενικό συμπέρασμα που πλέον αποτελεί δεδομένο για κάθε μελλοντική έρευνα είναι ότι δεν υπάρχει κανένα μοντέλο ηγεσίας που να είναι κατάλληλο και αποτελεσματικό για όλους τους οργανισμούς και τις περιστάσεις. (Φωτόπουλος 2013)

### Κεφάλαιο 3.3 Ο ηγέτης στην διαχείριση συγκρούσεων

Σε μια επιχείρηση μεγάλης αλλά και μικρής πιθανόν εμβέλειας, δε θα μπορούσαν να λείψουν οι δύσκολες στιγμές, οι έντονες καταστάσεις και οι συγκρούσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι καταστάσεις αυτές όταν γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους είναι δυνατόν ορισμένες φορές να επηρεάσουν την εργασιακή τους απόδοση. Εδώ λοιπόν είναι η στιγμή που ο προϊστάμενος οφείλει να σταθεί ως ηγέτης για τους υφισταμένους του.

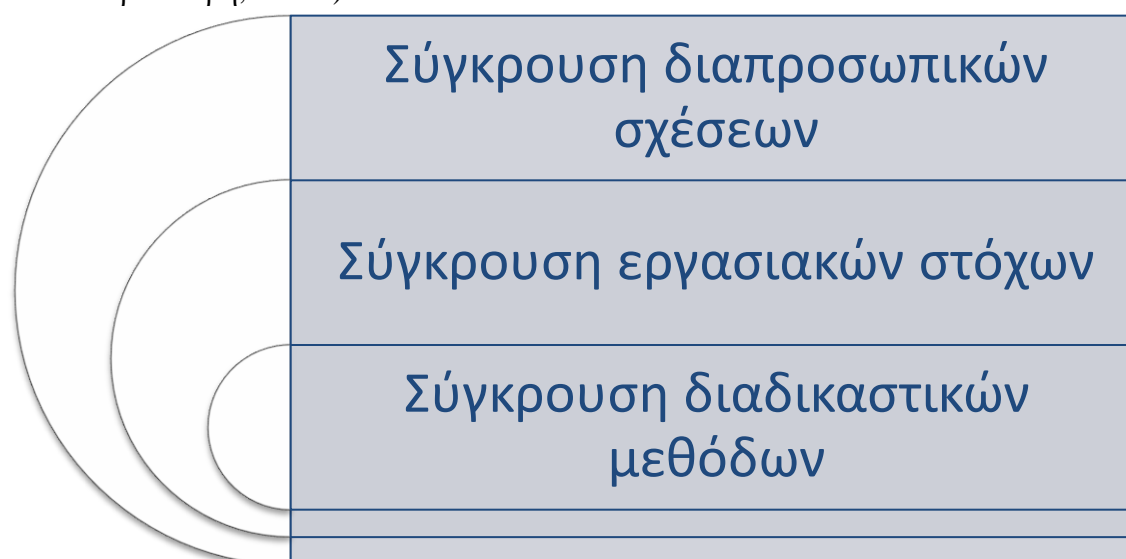
Οφείλει να χαρακτηρίζεται από κάποιες αξίες και στάσεις που εκδηλώνονται μέσα από τη συμπεριφορά του, με την οποία μπορεί να αποτελέσει πρότυπο διαμέσου των ρόλων που επιτελεί για τους υφισταμένους του, επιτυγχάνοντας έτσι, να καταφέρει να θέσει τα ηθικά θεμέλια στην εταιρική κουλτούρα του οργανισμού/επιχείρησης. Η διαμόρφωση μιας ηθικής κουλτούρας, που βασίζεται στην ειλικρίνεια, στη δικαιοσύνη, στη μέριμνα, στον αλληλοσεβασμό και στην αλληλεγγύη ενισχύει το έδαφος για την έλευση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, όπου αναδεικνύεται η εντιμότητα και η ακεραιότητα. (Fry, L. W. Slocum, J.W. 2008). Στις μέρες μας ο ηγέτης απαιτεί να έχει πολλά περισσότερα εφόδια ηθικής, εάν θέλει πράγματι να αναπτύξει και να εμπνεύσει ένα όραμα και πιο πολύ απ' όλα πρέπει να διαθέτει φαντασία και διαίσθηση, ώστε να προβλέπει τις συνέπειες των πράξεων του και να μπορεί να οργανώνει τις μελλοντικές του δράσεις σ' ένα πλαίσιο ηθικής δεοντολογίας. (Harper, P.T. 2008)

Κάθε ηγέτης πρέπει να φέρει σαν πρώτη εικόνα στο μυαλό του πως ο ένας εργαζόμενος διαφέρει από τον άλλον. Αποτελεί ο κάθε ένας ξεχωριστή προσωπικότητα με την δική του συμπεριφορά και τις δικές του αντιδράσεις και αντιμετωπίζει τα προβλήματα που του προκύπτουν με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο. Η σύγκρουση αυτή θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με φρόνηση από τον ηγέτη και όχι να την περιορίσει για ένα μικρό χρονικό διάστημα, διότι αυτό στο μέλλον θα αποτελέσει αιτία για μεγαλύτερο στρες στους εργαζόμενους. Δεν πρέπει να τον κυριεύει το άγχος, διότι αυτό μπορεί στη συνέχεια να μεταδοθεί στους εργαζομένους του. Μεγαλύτερο εφόδιο του χαρακτήρα ενός ηγέτη είναι η υπομονή και η επιμονή για την λύση του οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει. Για να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δύσκολη κατάσταση, αλλά και να μπορέσει να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στο χώρο εργασίας, οφείλει να βρει την κατάλληλη στιγμή και τον κατάλληλο τρόπο. Η αναγκαιότητα αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι η σύγκρουση από τη φύση της είναι μια διαδικασία, που έχει ως αφετηρία την αντίληψη ενός εργαζόμενου, ο οποίος συνειδητοποιεί πως ένας άλλος εργαζόμενος επιχειρεί να δημιουργήσει εμπόδια στους στόχους και τα όνειρα του πρώτου εργαζόμενου. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τις συγκρούσεις, ο βασικός όμως ορισμός έγκειται στην βιωματική εμπειρία ανθρώπων και κυρίως των εργαζομένων που μετατρέπουν την επικοινωνιακή τους αλληλεπίδραση σε διαφωνία και εναντίωση (Tjosvold, D. 2014).

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές συγκρούσεις που οφείλει να αντιμετωπίσει κάθε ηγέτης όπως:

1. Η **σύγκρουση διαπροσωπικών σχέσεων**, που αφορά στην επικοινωνιακή σχέση των εργαζομένων που μεταβάλλεται σε έντονη διαφωνία και ένταση λόγω κακής πληροφόρησης, έλλειψη κατανόησης, προσβολές κ.ά.
2. Η **σύγκρουση εργασιακών στόχων**, που σχετίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και την υλοποίησή τους, όπως για παράδειγμα διαφωνία στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων ή στη λήψη αποφάσεων.
3. Η **σύγκρουση διαδικαστικών μεθόδων**, που αφορά στην επιλογή της μεθόδου ή του τρόπου υλοποίησης του έργου, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και στην περιθωριοποίηση εργαζομένων. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)



**Εικόνα 3: Κατηγορίες συγκρούσεων**

Πηγή: «Θεωρίες ηγεσίας», Τριαντάρη Α. Σ.

Ως γνωστόν η βασικότερη αιτία σύγκρουσης προέρχεται από την επικοινωνία, και ειδικότερα από παρανοήσεις και ασαφή μηνύματα διαμέσου των καναλιών επικοινωνίας. Λόγο αυτού ο ηγέτης πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός στον τρόπο που επικοινωνεί με τους εργαζόμενους. Πρέπει να έχει σιγουρευτεί πως το μήνυμα που θέλει να περάσει στους υφισταμένους του, έχει γίνει κατανοητό από όλους. Πρέπει να προσελκύει και να μεριμνά για όλους τους εργαζόμενους, αποφεύγοντας να ευνοεί ή να ενδιαφέρεται για μεμονωμένα άτομα ή ομάδες, γεγονός που μπορεί να μετατρέψει άμεσα την επικοινωνία σε πόλωση τόσο μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους, δημιουργώντας εντάσεις που ευνοούν τη βίαιη επικοινωνία. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Ο ηγέτης για να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις και να τις διαχειριστεί σωστά θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένους παράγοντες, π.χ. ψυχολογικούς, συναισθηματικούς και εν γένει στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα θεμελιώδη στοιχεία που πρέπει να προσέξει ο ηγέτης και μπορούν να τον κρίνουν ικανό, είναι τα εξής:

1. Η αναγνώριση και κατανόηση του προβλήματος
2. Το ιστορικό υπόβαθρο της σύγκρουσης
3. Η συναισθηματική ένταση
4. Γρήγορες εναλλακτικές προτάσεις
5. Αποφυγή διεύρυνσης της εμπλοκής
6. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία
7. Ενεργητική ακρόαση
8. Ο «καιρός» ή ο κατάλληλος χρόνος και χώρος
9. Η δύναμη της πειθούς
10. Αλληλοκατανόηση και Ενσυναίσθηση
11. Ενδυνάμωση και ψυχολογική ενθάρρυνση
12. Αυτογνωσία και αυτοέλεγχος
13. Δικαιοσύνη
14. Συμπόρευση και αποφυγή προκαταλήψεων

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες ωθούν σε μία διαδικασία στην οποία ο ηγέτης δύναται να αναλάβει το ρόλο αρχικά του διαπραγματευτή και μετέπειτα να συνεχίσει, εάν χρειαστεί, στην πιο τυπική διαδικασία της διαμεσολάβησης. Ο ηγέτης όμως καλείται ορισμένες φορές να παίξει σημαντικό ρόλο τόσο στις άμεσες όσο και στις έμμεσες διαπραγματεύσεις, δηλαδή να αποτελέσει το τρίτο ουδέτερο άτομο μεταξύ δύο εμπλεκόμενων μερών.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Εδώ θα αναφερθούμε σε δύο περιπτώσεις, στη άμεση και έμμεση διαπραγμάτευση, καθώς και τη σημασία τους στο χώρο των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Μία πολύ σημαντική επικοινωνιακή μέθοδος είναι η διαπραγμάτευση. Από αυτή την οπτική ο ηγέτης μπορεί να επιτελέσει δύο ρόλους από τους οποίους ο ένας είναι ως άμεσος διαπραγματευτής με δύο ουσιαστικές προσεγγίσεις, τη διανεμητική και τη συνθετική διαπραγμάτευση. Η πρώτη ορίζει τον ηγέτη ως υπεύθυνο διαπραγματευτή να μοιράσει εξίσου πόρους, ή αγαθά ανάμεσα σε αυτόν και τον έτερο διαπραγματευτή. Ο ηγέτης που θα επιλέξει τη στρατηγική της διανεμητικής δικαιοσύνης θα πρέπει να δείξει την ισχύ του προβαίνοντας ο ίδιος σε μια δυνατή προσφορά, δημιουργώντας έτσι μια κατάσταση αγκίστρωσης. Ο έτερος διαπραγματευτής θα αφοσιωθεί και θα προσκολληθεί στην αρχική πληροφορία, που είναι η προσφορά, αδυνατώντας να παρακολουθήσει το υπόλοιπο μέρος της συνολικής πληροφόρησης ή προσφοράς ή τυχόν νέες προσφορές. (Magee, C., Galinsky, A. D. & Gruenfeld, D. H. 2007).

Η συνθετική διαπραγμάτευση βασίζεται σε μια ή περισσότερες διευθετήσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποιητική λύση αμοιβαίου κέρδους και για τα δύο μέρη. Εδώ ο ηγέτης ως διαπραγματευτής εισέρχεται στη λειτουργία περισσότερων διευθετήσεων, οι οποίες προφανώς έχουν διορθωτικό χαρακτήρα, προκειμένου η συνάθροιση αυτών, να καταλήξει στη λύση αμοιβαίου κέρδους. Προφανώς, η συνθετική διαπραγμάτευση είναι πιο βέλτιστη από τη διανεμητική, διότι χτίζει περισσότερο τη σχέση μεταξύ των διαπραγματευτών, και επομένως του ηγέτη με την ομάδα. Η συνθετική διαπραγμάτευση απαιτεί ενσυναίσθηση και εμπιστοσύνη και μέσα από τη λειτουργική αυτή διαδικασία εμφανίζονται και τα δύο μέρη κερδισμένοι και νικητές, όχι μόνο ως προς την αμοιβαιότητα του υλικού κέρδους αλλά και ως προς την μεταξύ τους επικοινωνιακή αλληλεπίδραση. Η διανεμητική δημιουργεί περισσότερο πρόσφορο έδαφος για ενίσχυση έχθρας και εντάσεων. (Robbins, St. & Judge, T. A. 2018).

Επιπλέον, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η διανεμητική διαπραγμάτευση βρίσκει ευνοϊκότερο έδαφος, όταν ο ηγέτης αναλαμβάνει ως διαπραγματευτής τρίτος ανάμεσα στα δύο αντιμαχόμενα μέρη. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

## Κεφάλαιο 3.4 Διαφορές Ηγέτη-Manager

Στις μέρες μας, οι απαιτήσεις σε μια επιχείρηση είναι πολλές και οι κρίσεις περισσότερες, τόσο οικονομικές όσο και ηθικές. Για την αντιμετώπιση όμως αυτών των προβλημάτων δημιουργείται η ανάγκη ύπαρξης ενός καλού ηγέτη. Πώς μπορούμε όμως να χαρακτηρίσουμε έναν ηγέτη καλό ή κακό;

Ο ορισμός του ηγέτη έχει αναλυθεί πλήρως στα παραπάνω υποκεφάλαια. Εν συντομία όμως, ηγέτης χαρακτηρίζεται κάποιος ο οποίος εμπνέει τον σεβασμό των υφισταμένων του, τους κάνει να τον ακολουθούν με ευχαρίστηση και αυτοπεποίθηση καθώς και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για ένα καλύτερο μέλλον. Ο manager τώρα είναι αυτός ο οποίος ασχολείται με την εφαρμογή των πραγμάτων, τα λειτουργικά θέματα, την συναλλαγή, τα νοήματα και τα συστήματα. Είναι αυτός ο οποίος πάει κατά γράμμα, ελέγχει και δεν παρεκκλίνει από τον στόχο και δεν δείχνει ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρησή του. Δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου.

Συχνά τίθεται το ερώτημα, καλός ηγέτης ή μάνατζερ; Παρακάτω θα δούμε πως οι μάνατζερ εστιάζουν στο βραχυπρόθεσμο και στις οδηγίες και προτιμούν τη σταθερότητα και τον έλεγχο. Ο ηγέτης όμως διαφέρει σημαντικά από τον μάνατζερ καθώς αυτός αναδεικνύεται, περνάει το όραμα, εμπνέει και πείθει τους υφισταμένους του. Ένας ηγέτης, αναπτύσσει τους ανθρώπους και δεν τους χρησιμοποιεί, επικεντρώνεται σε αυτούς και στα συναισθήματά τους, κερδίζει την εμπιστοσύνη, τον ενθουσιασμό και την πίστη εκπαιδύοντας τους βασιζόμενος στην καλή θέληση και όχι στην εξουσία που διαθέτει. Μία ηγετική φυσιογνωμία, ζητάει ευγενικά και δε διατάζει, λέει «ΕΜΕΙΣ» και όχι «ΕΓΩ», δείχνει πώς γίνεται κάτι, διορθώνει το πρόβλημα και σε περίπτωση λάθους δε ρίχνει το φταίξιμο αλλού, δίνει τα εύσημα και δεν τα κρατάει για τον εαυτό του. Τέλος, όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος, ο ηγέτης παρακινεί και δημιουργεί την ελπίδα με σκοπό τη συνέχεια της προσπάθειας και του μόχθου. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Μία άλλη θεωρία και οπτική των πραγμάτων για το πως κάποιος χαρακτηρίζεται ως αυθεντικός ηγέτης έγινε από τον Robin Sharma (2004), ο οποίος έδωσε δέκα διαφορετικές προτάσεις. Οι οποίες είναι:

1. Λένε την αλήθεια
2. Καθοδηγούνται μέσα από την καρδιά τους
3. Διαθέτουν υψηλή ηθική
4. Διαθέτουν κουράγιο
5. Είναι ονειροπόλο
6. Φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση
7. Εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση
8. Φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες
9. Επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια και
10. Αφήνουν την κληρονομιά τους

Μέχρι τώρα αναλύσαμε όλους τους ρόλους του ηγέτη και της πολυπλοκότητας των σχέσεων, των συναισθημάτων, των ενεργειών, των πράξεων, των αποφάσεων και όλων εκείνων των στοιχείων και των παραγόντων που συνδέονται με την προσωπικότητα του. Ειδικότερα προσπαθήσαμε να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε τη στάση και τη συμπεριφορά του ηγέτη απέναντι στις κρίσεις, στις συγκρούσεις, στον ανταγωνισμό και στις πολύπλοκες οικονομικές, ηθικές και κοινωνικές συνθήκες που πρέπει να αντιμετωπίσει και να αναπτύξει στρατηγικές, με στόχο την επιβίωση και την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων του οργανισμού/επιχείρησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετήσουμε τις σχέσεις των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά πόσο ο βαθμός τους επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης. Θα δούμε αναλυτικά, όλες τις αρνητικές μεθόδους που εμφανίζονται σε κάθε εργαζόμενο και ποιοι τρόποι υπάρχουν για την αντιμετώπιση τους καθώς και τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας.



## Κεφάλαιο 4 Εργασιακές σχέσεις

### 4.1 Ορισμός των εργασιακών/εργατικών σχέσεων

Με τον όρο «εργασιακές σχέσεις» εννοούνται οι σχέσεις αυτές μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των ατόμων που παράγουν έργο, είτε συλλογικά, μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων. Οι εργασιακές σχέσεις έχουν πάρει πλέον τεράστια έκταση και αποτελούν κύριο αντικείμενο του Εργατικού Δικαίου. Εντούτοις αποτελούν ένα πολυεπιστημονικό πεδίο μελέτης της εργατικής απασχόλησης, όπως των πολιτικών επιστημών, της οικονομίας, της κοινωνιολογίας ακόμα και της "ηθικής τάξης". Διακρίνονται, είτε ανάλογα με το είδος της εργασίας και της μερικής διαφορετικότητας αυτών, σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές, ναυτικές κ.λπ. είτε με την εκπροσώπηση των εργαζομένων που μετέχουν σε εργατικούς συλλόγους, δηλαδή σε εργασιακές σχέσεις συνδικαλισμένων και μη συνδικαλισμένων (Κωτσαλίδου Δ. 2020).

Επίσης, συνδέονται με τους όρους απασχόλησης και την αμοιβή των εργαζομένων. Αναφέρονται σε δικαιώματα, υποχρεώσεις και συνδέουν τους εργαζόμενους με τους εργοδότες. Στα δικαιώματα των εργαζομένων κατατάσσονται η καταβολή και η αξία του μισθού και οι τεχνικές- περιβαλλοντικές προϋποθέσεις στον εργασιακό χώρο, ενώ στις υποχρεώσεις ανήκουν αυτές οι υποχρεώσεις προς την παροχή εργασίας και ως προς την ποιότητα και ποσότητα της απόδοσης-παραγωγής. Δικαιώματα και υποχρεώσεις υπάρχουν φυσικά και στους εργοδότες. Με τα δεδομένα αυτά, ο όρος εργασιακές σχέσεις συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συσχετίζονται στενά με την αποστολή και την λειτουργία των οργανισμών. (Φαναριώτης, 2004)

Συνοψίζοντας, καλό θα ήταν να αναφέρουμε και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων οι οποίες επιδρούν θετικά και αρνητικά. Είναι οι **εσωτερικοί** και οι **εξωτερικοί** παράγοντες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν το εργασιακό περιβάλλον και το σύστημα λειτουργίας & οργάνωσης της διοίκησης των οργανισμών. Ενώ στην δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται ο τόπος εγκατάστασης του οργανισμού, το νομικό καθεστώς διοίκησης και οργάνωσης των οργανισμών, η στέγαση και οι συνθήκες των εργαζομένων, το αστικό και φυσικό περιβάλλον δράσης των οργανισμών, οι συνθήκες-παράγοντες που επιδρούν στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί και οι επιδράσεις της τεχνολογίας με εξαναγκασμό σε επιλογές της τεχνολογίας. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Τόσο η κατηγορία των εσωτερικών, όσο και αυτή των εξωτερικών παραγόντων λειτουργούν ως θετικά ή αρνητικά στοιχεία στη διαδικασία διεξαγωγής του έργου των επιχειρήσεων ανάλογα με την φύση τους και με τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την όλη λειτουργία των οργανισμών.

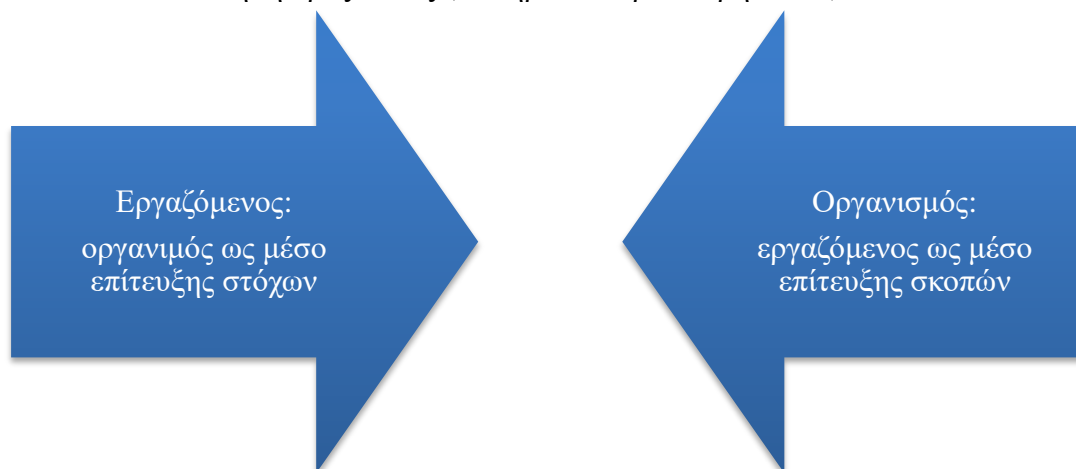
## 4.2 Εργασιακές σχέσεις & εργαζόμενοι

Κάθε οργανισμός αποτελείται από το προσωπικό του, στο οποίο ανήκουν όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται στον οργανισμό ή σε μία υπηρεσία, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν. Από την ματιά των εργαζομένων ο οργανισμός αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων, ενώ για τον οργανισμό ισχύει το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει πως μεταξύ τους υφίστανται κάποιοι **τυπικοί** και **άτυποι** κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι διατρέχουν (ή πρέπει να διατρέχουν) οριζόντια και κάθετα όλο το υπάρχον προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα από την μεριά του οργανισμού οι κανόνες είναι οι εξής:

- Σεβασμός στα ήθη και έθιμα της περιοχής
- Κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική προσφορά στην περιοχή
- Διορισμοί κατά προτίμηση από την περιοχή
- Σεβασμός στον κάθε εργαζόμενο
- Ανάπτυξη της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου
- Μέριμνα για υγιές εργασιακό περιβάλλον (δικαιοσύνη, ισοτιμία, εκτίμηση, συνεργασία κ.λπ.)

Ενώ από την μεριά των εργαζομένων είναι:

- Σεβασμός προς όλους (απαλοιφή διακρίσεων, ρατσιστικών φαινομένων, αποδοχή της διαφορετικότητας κ.λπ.)
- Καλλιέργεια θετικών στοιχείων και μείωση των αρνητικών (εγωισμός, αρνητική συμπεριφορά, εκνευρισμός, ενθουσιασμός, πρωτοτυπία, ευγένεια κ.λπ.)
- Συνεργασία, ομαδικό πνεύμα, αλληλεγγύη, υγιής επικοινωνία, απαλοιφή συγκρούσεων
- Ενσυναίσθηση προς όλους (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)



**Εικόνα 4: Ισορροπία εργαζόμενου – οργανισμού**

Πηγή: «Θεωρίες ηγεσίας», Τριαντάρη Α. Σ.

Ο εργοδότης οφείλει να παρέχει ένα πιστοποιητικό εργασίας στον εργαζόμενο που θα χρησιμεύει ως αποδεικτικό για το πόσο εργάστηκε ο υπάλληλος στην εταιρεία, τη θέση είχε, ποιο ήταν το αντικείμενο της εργασίας του, ποια η αποδοτικότητα του κ.τ.λ. και το πιστοποιητικό αυτό χορηγείται συνήθως όταν ο υπάλληλος αποχωρήσει για διάφορους λόγους από την εταιρεία. Τέλος ο εργοδότης υποχρεούται να μεταχειρίζεται τον εργαζόμενο και γενικότερα να ασκεί το διευθυντικό του δικαίωμα με τρόπο που δεν αντιτίθεται στους νόμους της κοινωνικής ευπρέπειας και ανθρώπινης αξιοπρέπειας με σεβασμό και κατανόηση.(Christina Aridoroulou.pdf, χ.χ.)

Στο πλαίσιο όλων των παραπάνω οφείλουμε να παραδεχτούμε πως η μεγαλύτερη κινητήριος δύναμη για την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου είναι η αμοιβή του. Όσο καλύτερα αμείβεται ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο έχει όρεξη για δουλειά και αυτό οδηγεί στον καλύτερο έλεγχο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων των ενεργειών και των εργασιών του από τους υφισταμένους.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Όσων αφορά τώρα τον ηγέτη σχετικά με τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του, σίγουρα θα τις χαρακτηρίζαμε σημαντικές διότι αποτελούν κύριο στοιχείο για την επιτυχία του. Ο ηγέτης ουσιαστικά κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και κατορθώνει να τους δώσει κίνητρο να αποδώσουν στο μέγιστο.(Μπουραντάς Δ., 2005). Οι σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων επηρεάζουν το βαθμό που μια ομάδα εμπιστεύεται και εκτιμά τον ηγέτη της και έχουν τη διάθεση να εκτελέσουν τις εντολές του και τέλος όταν ο ηγέτης δρα υπό συνθήκες καλών σχέσεων, δεν αντιμετωπίζει δυσκολίες, που επηρεάζουν την συμπεριφορά των υφισταμένων του, με αποτέλεσμα να επιτελεστεί το έργο.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Η αποτελεσματική ηγεσία αλληλοσχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία βασίζεται σε διάφορα χαρακτηριστικά της όπως είναι, η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αφού αν μπορεί να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα θα μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και κατ'επέκταση θα είναι σε θέση να τα συντονίσει (Goleman, D. 1998)

Παρατηρούμαι λοιπόν ότι ο ηγέτης διαφέρει σημαντικά από έναν απλό manager. Κύρια διαφορά τους είναι στον τρόπο με τον οποίο παρακινούν τους εργαζομένους. Ενώ ο manager ενδιαφέρεται κυρίως για την απλή τέλεση των καθηκόντων του και το προσωπικό του συμφέρον.(Stavropoulos\_Chronakis2012.pdf, χ.χ.)

Η δημιουργία ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση έχουν σαφώς θετικό πρόσημο. Όπως έχει προαναφερθεί οι καλές σχέσεις του προϊστάμενου με την ομάδα και η χημεία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι πολύ σημαντική. Η επιτυχημένη επικοινωνία, η καλή συνεργασία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η αμφίδρομη υποστήριξη, προώθηση και ενθάρρυνση συνθέτουν το σκηνικό της

ευνοϊκής κατάστασης μίας επιχείρησης. Αντιθέτως ο υπερβολικός ανταγωνισμός, οι αντιπάθειες, οι αντιζηλίες, το στρες, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη συνεργασίας, η καχυποψία οδηγούν σε μη ευνοϊκές συνθήκες στο χώρο της εκάστοτε εταιρείας. Στην διαμόρφωση καλών σχέσεων και συνακόλουθα καλής κατάστασης παίζουν ρόλο τα χαρακτηριστικά τόσο του manager όσο και των εργαζομένων (αυτοπεποίθηση, προθυμία, γνώσεις, ικανότητα κ.λ.π). στόχοι τώρα των ανθρωπίνων σχέσεων είναι:

- Η βελτίωση και ανάπτυξη συνθηκών εργασίας του προσωπικού
- Η καλλιέργεια & ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων
- Η συστηματική παρακολούθηση και έλεγχος της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων
- Ο απολογισμός και πρόληψη των κινδύνων που συνεπάγεται η εργασία
- Η ανάπτυξη επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους και με τη διοίκηση
- Η αύξηση προθυμίας και ζήλου απόδοσης & παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Η δημιουργία καλύτερου μέλλοντος για τον εργαζόμενο
- Η οικονομική άνοδο της επιχείρησης (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Το κλειδί ενός υγιές εργασιακού περιβάλλοντος είναι η σωστή επικοινωνία την οποία αναλύσαμε εις βάθος στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Με λίγα λόγια όμως η επικοινωνία αναπτύσσει την αυτοπεποίθηση και συντελεί στη δημιουργία ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων. Το άτομο με την ανταλλαγή απόψεων καταθέτει σκέψεις, συναισθήματα, εμπειρίες και αποκομίζει άλλα από το συνομιλητή. Η υγιής επικοινωνία δημιουργεί ένα ευχάριστο και θετικό κλίμα και επηρεάζει όλα τα μέρη που επικοινωνούν μεταξύ τους. Με την ύπαρξη μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου όλα τα μέρη ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα και απόψεις, νιώθουν καλά και εργάζονται με διάθεση και δημιουργικότητα.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

### 4.3 Ο κοινωνικός ρόλος της εργασίας

Ο μεγαλύτερος προβληματισμός του ανθρώπου είναι η εύρεση εργασίας με κύριο παράγοντα την καλύτερη δυνατή θέση εργασίας πάνω στα δικά του χαρακτηριστικά και φυσικά ο αντιπροσωπευτικός μισθός. Η εργασία έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική κατάσταση του ανθρώπου. Μέσα από την εργασία ο άνθρωπος ολοκληρώνεται ως προσωπικότητα. Αισθάνεται ανεξάρτητος οικονομικά, δίνοντας του την ευκαιρία να πλάσει την ζωή του έτσι όπως αυτός θέλει. Ο Καντ υποστήριξε τέσσερις βασικές θέσεις που αφορούν στην εργασία:

- 1) Η εργασία δεν πρέπει να συγχέεται με το παιχνίδι και τη διασκέδαση
- 2) Η απραξία και η οκνηρία είναι οι μεγάλοι αντίπαλοι της εργασίας
- 3) Ο άνθρωπος είναι το μοναδικό ζώο που πρέπει να εργάζεται
- 4) Η απραξία όχι μόνο δεν είναι ευκαία, αλλά ούτε καν ουδέτερα χρωματισμένη, αντίθετα επιφέρει την ανία

Επομένως, η εργασία θεωρείται ως η κινητήρια δύναμη της υλικής ευημερίας και ηθικό-πνευματικής προόδου, όπου ο άνθρωπος πέρα από αμοιβές και παραγωγή αγαθών ασκεί αρετές και αναπτύσσει αξίες.

Η εργασία δεν είναι μόνο βιοποριστική αλλά έχει σημαντικό κοινωνικό ρόλο, καθώς αποτελεί το μέσο δια του οποίου διαπιστώνεται το πνευματικό υπόβαθρο και οι δεξιότητες-ικανότητες του εργαζόμενου, η οικονομική και η κοινωνική κατάσταση του εργαζόμενου, οι δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξη, τόσο στο χώρο εργασίας, όσο και σε προσωπικό επίπεδο, η ανάδειξη της συμπεριφοράς και της ηθικής διαπαιδαγώγησης του ατόμου, και τέλος η διαμόρφωση πλαισίου επικοινωνίας και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Ο ρόλος της εργασίας δεν είναι μόνο για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, όπως διατροφή, στέγη κ.ά αλλά για την κοινωνική προβολή, για την αναγνώριση και τον αυτοσεβασμό. Η κοινωνική προβολή και γενικότερα η βελτίωση του επιπέδου ζωής π.χ. αυτοκίνητο, τηλέφωνο, τηλεόραση κ.ά. συμβάλουν στην ανθρώπινη ευημερία και ευτυχία. Με την βοήθεια της εργασίας διαμορφώνεται το πλαίσιο των ανθρωπίνων σχέσεων, η συνεργασία η συνεργατικότητα, η συμμετοχικότητα και η βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, καθώς επίσης δημιουργείται και αναπτύσσεται το πλαίσιο για την ανάπτυξη οραμάτων, φιλοδοξιών, σύνδεσης παρελθόντος και μέλλοντος και προοπτικών μέσα στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Οι ραγδαίες μεταβολές στον τομέα της τεχνολογίας είχαν ως αποτέλεσμα την ανάγκη για εξέλιξη του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων σε όλες τις ιεραρχικές θέσεις των εργαζομένων, ανάγκη δημιουργίας και εφαρμογής νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης, επίσημα και ανεπίσημα, την παρέκκλιση την εργασιακής συμπεριφοράς απέναντι στους συναδέλφους, στην εργασία, στους σκοπούς της ζωής, τα οποία επιδιώκονται με την εργασία και στην μεταβολή των στόχων που οι εργαζόμενοι επιδιώκουν με την εργασία τους σε σχέση με το παρελθόν.

Σήμερα ο εργαζόμενος επιζητά τον σεβασμό προς το πρόσωπό του και επιδιώκει αναγνώριση της προσωπικότητας, αυτονομίας και αξιοπρέπειάς του. Βασικός παράγοντας της εργασίας είναι η δυνατότητα & ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στα συνεχώς μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα υπό την επίδραση των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Με αποτέλεσμα να εξοικειώνεται σε νέες καταστάσεις, η λήψη διαρκώς νέων αποφάσεων, η απόκτηση ολοένα περισσότερων νέων γνώσεων και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, με στόχο τη διεκπεραίωση των καθηκόντων. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

## 4.4 Εργασιακή Ανία

Όσων αφορά τώρα την εξέλιξη του ανθρώπου στον χώρο εργασίας του σε ανώτερες βαθμίδες, δημιουργείτε η ανάγκη για νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Αυτό απαιτεί συστηματική εκπαίδευση, ωριμότητα, διάθεση, όρεξη και περισσότερο χρόνο εργασίας. Η άνοδος σε μεγαλύτερο βαθμό ιεραρχίας προκαλεί μεγαλύτερη συμβολή εσωτερικών κινήτρων με κατεύθυνση την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του εργαζόμενου σε αντίθεση προς τα εξωτερικά κίνητρα.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Ο εργαζόμενος που βρίσκεται στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχικής πυραμίδας, συχνά νιώθει απογοήτευση και **ανία**, διότι απασχολείται σε απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, που του προκαλούν μονοτονία. Η επισήμανση αυτή αποτελεί παράθεση για δημιουργία ευκαιριών στην ανέλιξη των εργαζομένων και των στελεχών διοίκησης.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Χαρακτηρίζεται ως μια σχετικά χαμηλή διέγερση και έλλειψη ικανοποίησης που οφείλεται σε ένα ανεπαρκές, ανιαρό εργασιακό περιβάλλον.(Mikulas and Vodanovich, 1993). Είναι μία δυσάρεστη, παροδική κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν έλλειψη ενδιαφέροντος και δυσκολία προσήλωσης σε μια δραστηριότητα και νιώθουν ότι πρέπει να προσπαθήσουν πολύ προκειμένου να ολοκληρώσουν αυτή την δουλειά. (Fisher 1993). Οι Csikszentmihalyi van Tilburg & Igou ανέφεραν πως η πλήξη δημιουργείται όταν το περιβάλλον και η δουλειά κάποιου δεν έχουν πολλές απαιτήσεις και έτσι υπάρχει έλλειψη πρόκλησης.(Τσιφτσής Χρήστος *Διπλωματική Εργασία.pdf*, χ.χ.)

Επομένως σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την «ανία» ως ένα σύνδρομο που προκαλεί την μείωση ή την έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, μία ανικανότητα δηλαδή χωρίς φυσιολογική βάση. Η «ανία» αποτελεί ένα συνδυασμό χαμηλής κινητοποίησης και έλλειψης ικανοποίησης. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Οι πάσχοντες εργαζόμενοι από «ανία» νιώθουν:

- ✓ αισθήματα αποξένωσης
- ✓ χρονοτριβούν σε πράγματα ανούσια
- ✓ δηλώνουν χαμηλή ψυχοσωματική ευεξία
- ✓ βιώνουν έντονα θυμό
- ✓ Έχουν επιθετική συμπεριφορά και εχθρικότητα
- ✓ δεν έχουν έλεγχο στον θυμό
- ✓ οδηγούν νευρικά και επικίνδυνα

Η «ανία» επηρεάζεται από την ηλικία, το γένος και την νοημοσύνη ενός ατόμου. Τα εξωστρεφή άτομα έχουν χαμηλότερα όρια ενάντια στην «ανία».

Οι κύριοι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν έναν εργαζόμενο να αισθανθεί «ανία» είναι τα χαρακτηριστικά της κάθε δουλειάς, οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και το εργασιακό περιβάλλον. Τα αίτια όμως όλων αυτών για την εμφάνιση της «ανίας» είναι:

1. Η είσοδος της τεχνολογίας και των μηχανών στη μαζική παραγωγή
2. Η χρήση μηχανών προκάλεσε ψυχολογικά προβλήματα και πτώση ηθικού
3. Δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση, που οδηγεί σε κατάθλιψη
4. Εργασίες με επαναλαμβανόμενα και μονότονα καθήκοντα παρέχουν χαμηλά κίνητρα στους εργαζόμενους
5. Η απόσπαση προσοχής
6. Επίπεδο προσόντων και ικανοτήτων που απαιτείται στην εργασία
7. Επίπεδο νοημοσύνης και εκπαίδευσης του εργαζόμενου για την εργασία που του ανατίθεται
8. Ποικιλία πράξεων
9. Φυσικό εργασιακό περιβάλλον
10. Επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
11. Βαθμός συμμετοχής του εργαζόμενου ή της ομάδας στις διαδικασίες του οργανισμού
12. Ανωνυμία στο εργασιακό χώρο και αποπροσωποποίηση της εργασίας
13. Ικανοποίηση του ατόμου από το εργασιακό αποτέλεσμα
14. Ηθικό & φιλοδοξίες του εργαζόμενου
15. Οικογενειακή, προσωπική ζωή
16. Αξιοποίηση χρόνου εκτός εργασίας
17. Αντίληψη των άλλων για την εργασία του
18. Εξωτερικό περιβάλλον εργασίας(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Τρόποι αποφυγής αυτού του φαινομένου για πολλούς ανθρώπους είναι η εύρεση διαφορετικού τρόπου εργασίας, θέτοντας προσωπικούς στόχους. Βοήθημα αποτελούν και το διάβασμα, η συζήτηση, η γυμναστική, η μουσική ή και τα παιχνίδια.(Runcie 1980).

Σε κάθε οργανισμό ο προϊστάμενος πρέπει να εμπνέει ενδιαφέρον για την εργασία στους εργαζόμενους, να συμβάλλει στη κατανόηση της σημασίας του έργου και των στόχων, να ενδυναμώνει το ενδιαφέρον των εργαζομένων σε συνάφεια και με την αξιοποίηση της εξωεργασιακής χρονικής τους δράσης και να τους δίνει ενδιάμεσα διαλείμματα για καφέ, φαγητό κ.ά. (B. M. Bass, 1960)

Οι σύνηθες τρόποι αντιμετώπισης για την «ανία» είναι **ο εμπλουτισμός της εργασίας, η διεύρυνση της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας.**(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)



Τέλος, συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η κοινωνιολογική οπτική της εργασίας είναι η εξής:

- Η εργασία έχει κοινωνική αποστολή που συνδέεται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου
- Οι ηγέτες πρέπει να εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων για την αποτελεσματικότερη απόδοσή τους στην εργασία
- Τόνωση αισθήματος ότι ανήκουν σε μια ώριμη, υπεύθυνη και συντονισμένη ομάδα
- Ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, του ζήλου και του ενδιαφέροντος για την εργασία (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Το φαινόμενο της εργασιακής ανίας βαδίζει παράλληλα με το άγχος το οποίο δημιουργείται σε κάθε εργαζόμενο. Αυτό οφείλεται στα διαφορετικά στοιχεία που διέπουν την κατάσταση του εργασιακού άγχους όσον αφορά τις αιτίες, τους διαφορετικούς συνδρόμους που δημιουργούνται γύρω από τον εργαζόμενο, τα χαρακτηριστικά της συμπτωματολογίας του και τις επιπτώσεις αυτού σε διαφορετικές ομάδες πληθυσμών βάσει και της φύσης της εργασίας των ατόμων (Tausig et al., 2004). Αν και δε έχει δοθεί ένας ακριβής ορισμός για την παρούσα έννοια, παρακάτω θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε το εργασιακό άγχος καθώς και ορισμένους τρόπους για την αντιμετώπιση του.

## 4.5 Εργασιακό άγχος και τρόποι αντιμετώπισης

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπου οι μονάδες παραγωγής και η ανταγωνιστικότητα έχουν αναπτυχθεί με έντονους ρυθμούς είναι φυσικό αντίστοιχη εξέλιξη να υπάρχει και στο κομμάτι του εργασιακού άγχους για τους εργαζόμενους. Το άγχος δημιουργείται από την απρόσωπη εχθρότητα που είναι συνοδευτικό στοιχείο του ανταγωνιστικού μέρους (Ιωάννου, 2003).

Το εργασιακό άγχος εμφανίζεται, όταν οι απαιτήσεις της επιχείρησης αυξάνονται με τέτοιο ρυθμό σε σημείο να μην συνάπτουν με τις ικανότητες του ατόμου. Ως εκ τούτου προκύπτουν ασάφειες σχετικά με τα καθήκοντα των εργαζομένων, οι οποίες συνδυάζονται με συγκρούσεις εντός του επαγγελματικού περιβάλλοντος, υπερβολικό φόρτο εργασίας και μείωση του βαθμού ευαισθητοποίησης προς το πρόσωπο των ατόμων στην εργασία (Beehr, 2014).

Επίσης οι Ivancevich & Matteson (2002), τονίζουν ότι το εργασιακό άγχος είναι το σύνολο των αντιδράσεων ενός ατόμου, στις αρνητικές εμπειρίες που βιώνει εντός του περιβάλλοντος εργασίας του.

Η επιχείρηση βέβαια με την σειρά της, θα πρέπει να αποτρέπει τις αρνητικές συνθήκες εργασίας και συνεχώς να βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να αποφεύγονται τα φαινόμενα αυτά (Leca, Griffiths & Cox, 2003). Λόγω των έντονων ρυθμών τις καθημερινότητας αρχίζει να εμφανίζεται και σε ένα ευρύ φάσμα των συνθηκών εργασίας το στρες, το οποίο συχνά αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος νιώθει πως η υποστήριξη και η βοήθεια από τους προϊσταμένους του είναι μικρή. Στην «Οργανωτική Ψυχολογία», ο όρος «στρες» χρησιμοποιείται με τρεις έννοιες:

- Ως αιτία (π.χ. η φύση της εργασίας είναι στρεσογόνα),
- Ως αποτέλεσμα (π.χ. όταν εργάζομαι νιώθω ένταση) και
- Ως διαδικασία (π.χ. όταν βρίσκομαι σε καταστάσεις πίεσης νιώθω στρες)

Το εργασιακό άγχος διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Το αρνητικό στρες «distress», και το δημιουργικό άγχος «eustress». Είτε η μια, είτε η άλλη μορφή άγχους συνδέεται σύμφωνα με τη θεωρία του Eysenck (1975) με τις τρεις διαστάσεις της προσωπικότητας:

- Εσωστρέφεια/Εξωστρέφεια
- Νεύρωση/Σταθερότητα
- Ψύχωση/Υπερβολικός εγωισμός

Το «eustress» ή θετικό στρες, το οποίο μπορεί να αποτελέσει θετικός παράγοντας για τα άτομα, καθώς αυτό σχετίζεται με το επίπεδο όπου οι εργαζόμενοι βιώνουν τα καθήκοντα της εργασίας τους ως προκλήσεις οι οποίες έχουν νόημα, με τα αισθήματα που δημιουργούνται να αποτελούν παρόχους ενέργειας και ώθησης στην εκπλήρωση των ευθυνών των ατόμων, στη διαδικασία επίτευξης των επαγγελματικών τους στόχων. Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι στις περιπτώσεις χαμηλού επιπέδου ή καθόλου

στρες, το άτομο δεν αντιμετωπίζει καμία πρόκληση και ως εκ τούτου δεν είναι καθόλου πιθανό να σημειώσει ικανοποιητικές εργασιακές επιδόσεις, όμως στην περίπτωση παρουσίας μετρίων επίπεδου άγχους τα άτομα δύνανται να επιτύχουν μέτρια ή υψηλή απόδοση (Bergheim et al., 2013). Το distress, το οποίο μεταφράζεται ως δυσφορικό άγχος, απεικονίζει μια κατάσταση η οποία συμβαίνει όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται απώλεια ή κίνδυνο στην εργασία, αλλά και επηρεάζεται με αρνητικό τρόπο από τα συγκεκριμένα συναισθήματα (Sakuraya et al., 2017).

Ο εργασιακός χώρος απαιτεί υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα καθώς οι απαιτήσεις και η πίεση του χρόνου εντείνονται ολοένα και περισσότερο στην σύγχρονη αγορά (Βασιλάκη κ.ά., 2001). Το εργασιακό άγχος μπορεί να θεωρηθεί απόρροια της αντίληψης του εργαζομένου ότι υπάρχει ανισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας του και την ικανότητα του να ανταπεξέλθει σε αυτές αποτελεσματικά. Πάρα πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό για το εργασιακό άγχος αλλά και τον λόγο στον οποίο οφείλεται.

Το εργασιακό άγχος εμφανίζεται σε περιπτώσεις αλλαγών οι οποίες αφορούν τη φύση της εργασίας, που έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία υψηλού επιπέδου ασαφειών στον εργασιακό ρόλο, ιδιαίτερα όταν το υποστηρικτικό πλαίσιο για τη διαχείριση αυτών των διαδικασιών αλλαγής δεν είναι ικανοποιητικό. (McLean, 1976). Άλλος παράγοντας που μπορεί να συντελέσει στην εμφάνιση εργασιακού άγχους, είναι η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος δεν έχει ολοκληρώσει τα καθήκοντά του, η οποία μπορεί να αποτελέσει αιτία για να χάσει την θέση εργασίας του στο μέλλον (Luo, 1999). Επίσης, σε περιπτώσεις όπου επηρεάζεται αρνητικά η προσωπική - κοινωνική ζωή των εργαζομένων λόγω των απαιτήσεων της εργασίας, κρίνεται ότι μπορεί να παρατηρηθούν σημαντικά δυσφορικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν αντίκτυπο στο σύνολο των συμπεριφορών τους (Mansour & Tremblay, 2016). Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος των σχέσεων που δημιουργούνται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά την εμφάνιση άγχους. Πιο συγκεκριμένα, η παρουσία συγκρούσεων με τους συναδέλφους ίδιας ή χαμηλότερης βαθμίδας, αλλά και η ελλιπής οργάνωση των καθηκόντων και η ασάφεια ρόλων από τους προϊσταμένους αποτελεί σημαντικό παράγοντα εμφάνισης εργασιακού άγχους. (Glavan et al. 2016)

Τέλος, σε σύνδεση με τα παραπάνω, η έλλειψη επικοινωνίας εντός του χώρου εργασίας, συνδυαζόμενη με τον υπερβολικό φόρτο εργασίας μπορεί να αποτελέσει στοιχείο δημιουργίας εργασιακού άγχους (Lee, 1995).

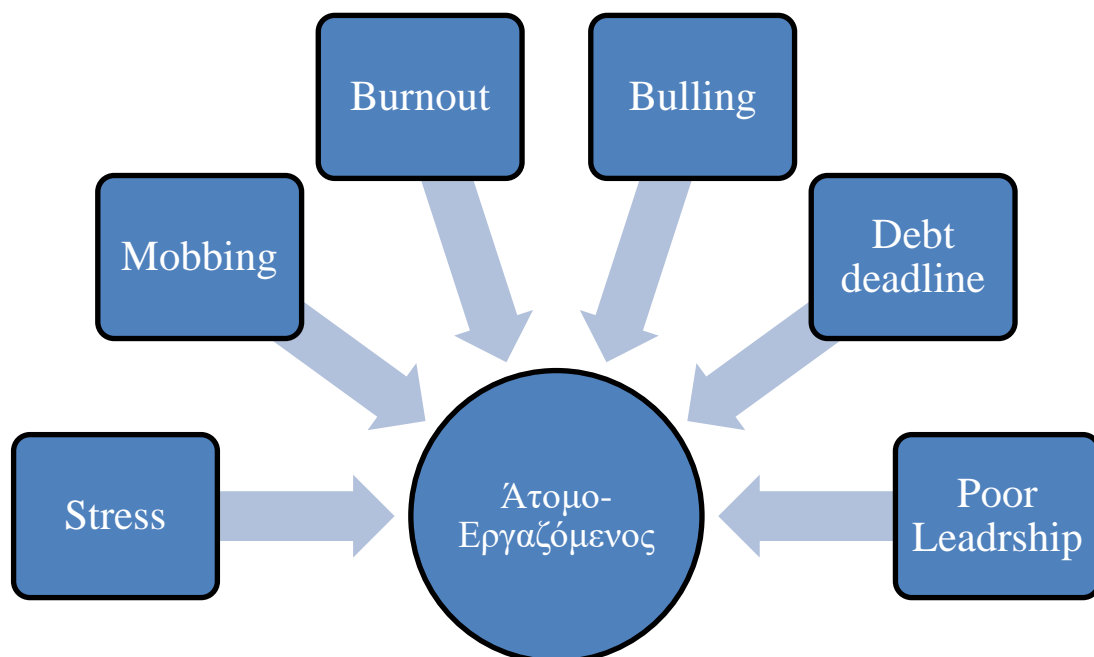
Οι βασικοί στρεσογόνοι παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος είναι η έλλειψη επικοινωνίας, συνεργασίας και υποστήριξης από προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους, η υπερβολική ή ελάχιστη εργασία, ο ανεπαρκής χρόνος ή η έλλειψη μέσων για την περάτωση εργασιών, η απουσία περιγραφής, απαιτήσεων ή ελέγχου εργασίας, οι ευθύνες με περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, η έλλειψη αναγνώρισης ή ανταποδοτικής αμοιβής για την καλή εργασιακή απόδοση, η ανασφάλεια (μη μονιμότητα, ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, μείωση μισθού κ.ά.), οι προκαταλήψεις για το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα ή την

θηρσκειά και η βία, απειλές ή παρενοχλήσεις κ.ά. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Τα συμπτώματα που εμφανίζονται στα άτομα με έντονο εργασιακό άγχος χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Είναι τα **σωματικά**, τα **ψυχολογικά** και τα συμπτώματα **συμπεριφοράς**. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι πονοκέφαλοι, οι ημικρανίες, οι αϋπνίες, ζαλάδες, διαταραχές στη λειτουργία του στομάχου, καρδιακή ανεπάρκεια, δερματολογικά προβλήματα, νευρικά τικ, αλλεργίες, άσθμα, απώλεια ενέργειας κ.ά.(Πανταζοπούλου-Φωτεινά, 2003). Επιπλέον έχει αποδειχθεί η σύνδεση του άγχους με την εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος και την εργασιακή εξάντληση, το λεγόμενο σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης (burnout).

Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται καταστάσεις που σχετίζονται με ψυχολογικές διαταραχές, όπως η κατάθλιψη, η εσωστρέφεια, έλλειψη ενδιαφέροντος, φοβίες, ψυχαναγκασμοί, χαμηλή αυτοεκτίμηση, κρίσεις πανικού, έλλειψη δημιουργικότητας, απώλεια αίσθησης του χιούμορ κ.ά. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Ενώ στην τρίτη και τελευταία κατηγορία ανήκουν τα συχνά λάθη και οι απουσίες από την εργασία, αυξημένη κατανάλωση ουσιών (ηρεμιστικά, αλκοόλ, κάπνισμα, κ.ά.) ριψοκίνδυνες συμπεριφορές, ονυχοφαγία, μειωμένη παραγωγικότητα που μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες για την επιχείρηση, ανταγωνιστική συμπεριφορά, εκρήξεις θυμού, λεκτική ή και σωματική βία, επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, έλλειψη προσοχής στους υφισταμένους κ.ά.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)



**Εικόνα 5: Αρνητικοί σύνδρομοι προς τον εργαζόμενο**

Όλη αυτή η συστηματική ψυχολογική επίθεση και στρατηγική περιθωριοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίστηκε από έναν σύγχρονο σύνδρομο γνωστό και ως «**Mobbing**». Το σύνδρομο **Mobbing** ορίζεται ως «η άσκηση, στο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου στην ιεραρχία, μιας

συστηματικής και διαρκούς επίθεσης σε βάρος ενός προκαθορισμένου θύματος, προκειμένου να ωθηθεί στο να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του». Ο εργαζόμενος-θύμα του Mobbing, βιώνει κλίμα τρομοκρατίας στο χώρο εργασίας, ενώ η παρουσία του εκεί μετατρέπεται σε μία εξοντωτική διαδικασία, χαρακτηριζόμενη από το αίσθημα του φόβου για την επόμενη επίθεση (Καρούζος, 2018). Το σύνδρομο αυτό περιλαμβάνει επιθέσεις, αδικαιολόγητες επικρίσεις, συκοφαντίες, καταγγελίες, υποτιμητικά λόγια και καθήκοντα και απειλές ενέργειες. Αλληλοσυνδέεται ουσιαστικά με τις τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων που αναφέραμε παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα όμως το Mobbing οδηγεί σε :

- απουσία από την εργασία
- ανικανότητα
- παραίτηση
- ψυχική πίεση
- κατάθλιψη,
- σωματική δυσφορία
- άγχος
- απρόσμενες ψυχολογικές αντιδράσεις
- έντονη επιθετικότητα
- κόπωση, αυτοκτονία και μείωση αποδοτικότητας-αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. (ΣΩΤΗΡΙΑ Α. ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ, 2021)

Όλα αυτά δύναται να ξεπεραστούν, δίνοντας στους εργαζομένους την δυνατότητα να εκφράσουν την γνώμη τους, να δημιουργηθεί ένα υγιές κλίμα επικοινωνίας με προϊσταμένους και συναδέλφους, να υπάρξει κοινωνική αναγνώριση και παρότρηση στην αυτοεκτίμηση τους, να έχουν την ευκαιρία για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και τέλος να μην υπάρχει αυτοκαταπίεση και αυθυποβολή αποδοχής του άγχους τους. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω οι επιπτώσεις αυτές στην επιχείρηση περιλαμβάνουν πρώτα απ' όλα τη μείωση του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και τη διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Και όλο αυτό εν συνεχεία οδηγεί στην μείωση της παραγωγικότητας, στη μη επίτευξη στόχων και στο χαμηλό τζίρο της επιχείρησης. Επομένως οι εργοδότες πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση τους είναι ικανή να εντοπίζει κρούσματα κακομεταχείρισης και να τα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά. Ένας τρόπος είναι η παρακολούθηση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργαζόμενους. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Πολλές μελέτες όμως συνηγορούν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς που καθιστούν ορισμένους ανθρώπους περισσότερο επιρρεπείς στην παρενόχληση και τον εκφοβισμό. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν:

- ✓ την υποτακτικότητα
- ✓ την εριστικότητα και
- ✓ την χαμηλή αυτοπεποίθηση.

Η διοίκηση οφείλει να προστατεύσει τα άτομα με τέτοια χαρακτηριστικά, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ισότητας. Πρέπει να δώσει το δικαίωμα στους εργαζόμενους να μπορούν να μιλήσουν στους προϊσταμένους τους είτε όταν είναι οι ίδιοι τα θύματα, είτε έχει πέσει στην αντίληψή τους πως υπάρχουν τέτοια θύματα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Σίγουρα πολλά από αυτά τα θύματα θα μπορούσε να είναι και τα άτομα με αναπηρία. Το χάσμα σε ότι αφορά την απασχόληση μεταξύ ατόμων με και χωρίς αναπηρία παραμένει υψηλό. Η ανάλυση των δεδομένων καταδεικνύει ότι τα άτομα με αναπηρία έχουν χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης, επηρεάζονται δυσανάλογα από την ανεργία και εγκαταλείπουν νωρίτερα την αγορά εργασίας. Είναι δεδομένο ότι η απελευθέρωση των δυνατοτήτων και των ταλέντων των ατόμων με αναπηρία πρωτίστως, θα είναι προς όφελος των ιδίων, της οικονομίας και της συνοχής του κοινωνικού συνόλου. Συνδυαστικά με την οδηγία 2000/78 της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ισότητα στην απασχόληση θα συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση των ίσων δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων των εύλογων προσαρμογών που πρέπει να γίνουν, διασφαλίζοντας καλύτερα αποτελέσματα για τα άτομα με αναπηρία.

Ανεξαρτήτως των εργαζομένων που απαρτίζουν μια επιχείρηση (δυναμικοί ή ευαίσθητοι χαρακτήρες και άτομα με ή χωρίς αναπηρία), η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών και την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητάς της. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Σε κάθε περίπτωση, για να αντιμετωπίσουμε κάθε μορφή άγχους στο χώρο της εργασίας μας, πρέπει πρώτα να αντιληφθούμε από πού προέρχεται ώστε να ληφθούν από το άτομο αλλά και από το εργασιακό περιβάλλον τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να μειωθούν όλες οι στρεσογόνες καταστάσεις. Από την στιγμή που μια επιχείρηση μπορέσει να εξαλείψει κάθε αρνητική επίπτωση προς τους εργαζόμενούς της, τότε θα αρχίσει να δημιουργεί μία παραγωγική ομάδα, η οποία στην συνέχεια θα χαρακτηριστεί ανταγωνιστική και αποτελεσματική. Σχετικά με την τελευταία έννοια κάνει λόγο το επόμενο κεφάλαιο της εργασίας, στο οποίο θα αναλυθεί από κάθε οπτική.

## Κεφάλαιο 5: Η αποτελεσματικότητα των ομάδων

Είναι σαφές πως ο σχηματισμός μίας ομάδας και η έναρξη της λειτουργίας της, δεν είναι αρκετά αν δεν επιδιώκεται συγχρόνως και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της. Δύο είναι οι ρόλοι που ξεχωρίζουν μέσα σε μία ομάδα. Αυτή του ηγέτη και των μελών της. Οφείλουν, βεβαίως και οι δύο να γνωρίζουν πως η συνύπαρξη τυπικής και άτυπης ομάδας (ή ομάδων) είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Θα αναλύσουμε παρακάτω, πως ορίζεται η ομάδα από την πλευρά και των δύο συμπρωταγωνιστών.

### Κεφάλαιο 5.1 Η δυναμική της ομάδας

Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες ο αριθμός των επιχειρήσεων έχει αυξητική τάση στο χώρο τις αγοράς, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους. Κύριος παράγοντας όμως που θα καθορίσει ποια επιχείρηση θα είναι πρώτη στην επιλογή των καταναλωτών είναι η αποτελεσματικότητα της ομάδας που την απαρτίζει. Πίσω από αυτό όμως, βρίσκεται η σωστή διοίκηση από την μεριά των προϊσταμένων, το υγιές εργασιακό κλίμα και η συνεργατικότητα, όπου όλα αυτά συνδυαστικά οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η σαφής κατανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα, το κατάλληλο μέγεθος της ομάδας, η ύπαρξη συνεκτικότητας μεταξύ των μελών, η ισχύς των νορμών και το κύρος που αποδίδεται στα μέλη. (Perantonaki2009.pdf, χ.χ.)

Για να μπορέσει κάποιος να διοικήσει πρέπει πρώτα να οργανώσει την ομάδα του. Τον καλό διευθυντή τον κάνει η καλή ομάδα και την καλή ομάδα την κάνει ο διευθυντής που ασχολείται με αυτήν. Στην επιτυχία και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στηρίζεται η αποτελεσματική οργάνωση των εργαζομένων. Η ομαδική συνεργασία μπορεί να φέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως:

- Συνέργεια: Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο από το αποτέλεσμα του κάθε μέλους
- Συντονισμός: Αποτελεσματικότερος ο συντονισμός μεταξύ ατόμων, τμημάτων, λειτουργιών, αποφάσεων κ.λπ.
- Ηθικό: Το ηθικό είναι υψηλότερο λόγω της δυναμικής που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών (π.χ. ενθάρρυνση, εμπύχωση, άμιλλα).
- Ικανοποίηση: Τα άτομα ικανοποιούν κοινωνικές και ανώτερες ανάγκες στο πλαίσιο της ομάδας (Δαλακούρα Ε., 2012)

Ενώ οι αρνητικές συνέπειες από μία μη αποτελεσματική ομάδα είναι:

- Κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Διαίρεση ευθύνης
- Συμβιβασμός (όχι συναίνεση)
- Συγκρούσεις – δυσαρέσκειες, κλίκες
- Επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα
- Έλλειψη ομαδικής σκέψης

Οι ομάδες σε ένα εργασιακό περιβάλλον διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, όπως αναφέραμε παραπάνω. Είναι οι **τυπικές**, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο στόχο και δημιουργήθηκαν για ένα σκοπό, άρα έχουν λόγο ύπαρξης. Και υπάρχουν και οι **άτυπες** ομάδες οι οποίες είναι αυθόρμητες ομάδες και δεν αποσκοπούν στη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η δημιουργία των άτυπων ομάδων εξυπηρετεί κατά βάση την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, δηλαδή των αναγκών τους για ένταξη σε κοινωνικές ομάδες, και των αναγκών τους για φιλικές σχέσεις και για κοινωνική αποδοχή. (*dikseo\_0600.pdf, χ.χ.*)

Όσων αφορά τώρα τις τυπικές ομάδες, διακρίνονται σε **κάθετες** και **οριζόντιες**. Στην πρώτη περίπτωση οι ομάδες αυτές αποτελούνται από έναν επικεφαλής και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία συνήθως βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη ιεραρχία. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση αποτελούνται από άτομα που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχία αλλά προέρχονται από διαφορετικές ειδικότητες. Δεν υπάρχει τυπικά κάποιος επικεφαλής, αλλά όλοι συνεργάζονται στο ίδιο επίπεδο για έναν κοινό σκοπό.

Οι άτυπες ομάδες απαρτίζονται από δύο είδη.

1. Τις ομάδες ενδιαφέροντος, στις οποίες τα μέλη τους έχουν κοινά συμφέροντα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την διάλυσή τους μετά την επίτευξη του στόχου τους, και
2. Τις ομάδες φιλίας, οι οποίες σχηματίζονται εξαιτίας των δεσμών φιλίας που αισθάνονται τα μέλη των τυπικών ομάδων. Επίσης, μπορεί να μεταβάλλονται κάθε φορά που μεταβάλλεται η σύνθεση των τυπικών ομάδων και να σχηματίζονται νέες. (*Perantonaki2009.pdf, χ.χ.*)

Στην προκειμένη φάση, πολύ σημαντικός μπορεί να καθοριστεί ο ρόλος του Μάνατζερ- Ηγέτη, ο οποίος ενώ διοικεί τις τυπικές ομάδες δεν θα πρέπει να παραμελήσει τις άτυπες που μπορεί να καταστούν βοηθητικές για την επιχείρηση αλλά και επικίνδυνες. Από το σωστό τρόπο αντιμετώπισης των δυο παραπάνω ομάδων θα εξαρτηθεί η ομαλή λειτουργία και η επίτευξη των στόχων με τα καλύτερα δυνατά μέσα. (*Perantonaki2009.pdf, χ.χ.*)



## Κεφάλαιο 5.2 Η ομάδα από την μεριά των εργαζομένων

Σε ένα γενικό σύνολο με όσα αναφέραμε παραπάνω μπορούμε να πούμε πως η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται αποκλειστικά από την καλή σχέση και συνεργασία που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους, μεταξύ των δύο διαφορετικών ομάδων ιεραρχίας. Το κάθε άτομο οφείλει να επενδύσει στις επικοινωνιακές σχέσεις με τους συναδέλφους του, γιατί όσο υπάρχει συνοχή στην ομάδα τόσο πιο υψηλές θα είναι οι αποδόσεις της και η ανταγωνιστικότητα της με άλλες ομάδες. Επομένως όλα ξεκινούν από το ατομικό επίπεδο. Μία δεμένη ομάδα οδηγεί πρώτα σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον χωρίς εντάσεις και συγκρούσεις και έπειτα στην καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων.

Το κάθε μέλος της ομάδας για να μπορέσει να αναπτύξει αυτήν την ικανότητα μέσα στην επιχείρηση, χρειάζεται χρόνος και κυρίως συμπαράσταση από την ήδη υπάρχουσα ομάδα. Δεν πρέπει να τον διακατέχει η ανασφάλεια. Αντίθετα χρειάζεται αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και προοδευτική συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους του. Μεγάλο βαθμό επιρροής έχει φυσικά ο προϊστάμενος ο οποίος οφείλει να κερδίσει την εμπιστοσύνη όλων. Η επιτυχία και η εξέλιξη μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Οι επιστήμονες θεωρούν ότι υπάρχει μία γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της. Το άτομο πρέπει να προσαρμοστεί σε νέες συμπεριφορές, ώστε να ενταχθεί στην νέα του ομάδα και να μπορέσει να μάθει τις νέες συμπεριφορές που θα αντιμετωπίσει. Για την εκπαίδευση αυτή απαιτείται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση και η ανατροφοδότηση από τους άλλους σαφώς και έχουν καθοριστικό ρόλο.(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

Όταν ένα άτομο ενταχθεί στην ομάδα του, τότε αποδίδει με θετικές συμπεριφορές έχοντας σαν αποτέλεσμα την ομαλή και αποτελεσματική ομαδικότητα. Όλο αυτό το πνεύμα συνεργατικότητας συμβολίζει το μέλος μιας ομάδας ως:

- ✓ Αισιόδοξο
- ✓ Συνεπή
- ✓ Υποστηρικτικό στα άλλα μέλη
- ✓ Ανοιχτόμυαλο
- ✓ Ειλικρινή
- ✓ Ενδιαφέρον για Συμμετοχή
- ✓ Πρωτότυπος σε ιδέες & εναλλακτικές επιλογές
- ✓ Καινοτόμο στη λήψη πρωτοβουλιών(Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2021)

## Κεφάλαιο 5.3 Η ομάδα από την μεριά της διοίκησης

Ο ηγέτης πρέπει να είναι πολυσύνθετος. Δηλαδή, να συντονίζει από την μία την ομάδα ώστε να μην παρεκκλίνει από τον στόχο της, με τρόπο αυστηρό ως προς τα χρονοδιαγράμματα και τις διαδικασίες, και από την άλλη να στηρίζει και να ενθαρρύνει συναισθηματικά τα μέλη της. Είτε επιβραβεύοντας τις προσπάθειές τους είτε δείχνοντας ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα που μπορεί να έχουν.

Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας του ηγέτη προϋποθέτει τη σχετική γνώση. Οφείλει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός στην εφαρμογή των κανόνων που ισχύουν για τη σωστή λειτουργία της ομάδας. Και εν συνεχεία να κάνει όλα τα άτομα να αισθανθούν ότι πραγματικά ανήκουν κάπου, ότι είναι μέλη αυτής της αποτελεσματικής ομάδας. (Perantonaki2009.pdf, χ.χ.)

Οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να κάνουν μία ομάδα αποτελεσματική είναι το **όραμα** το οποίο πρέπει να μεταλαμπαδεύσει ο διευθυντής στους υφισταμένους του και η **συνοχή** της ομάδας. Όσον αφορά τώρα το όραμα, απαιτεί πρωτίστως την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των μελών και τη συνειδητοποίηση από τα μέλη του κοινού συμφέροντος και της αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Ενώ, τη συνοχή μίας ομάδας προσδιορίζουν η συμφωνία των μελών επί των στόχων της ομάδας, η συχνότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών, η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία και σχέση μεταξύ των μελών, οι υψηλές αποδόσεις της ομάδας και ο ανταγωνισμός της ομάδας με άλλες ομάδες. (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Αρνητικά για την συνοχή της ομάδας επιδρούν οι εξής παράγοντες:

- Η αύξηση των μελών της ομάδας
- Η ασυμφωνία σε ότι αφορά τους στόχους της ομάδας και η επιβολή ενός ή περισσότερων μελών πάνω στην ομάδα
- Η ύπαρξη κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της ομάδας
- Οι κακές εμπειρίες των μελών από την λειτουργία της ομάδας

Για να μπορέσει μία ομάδα να προβεί αποτελεσματική και παραγωγική για την επιχείρηση χρειάζονται ορισμένοι παράγοντες που οφείλουν να υπάρχουν σε κάθε εργασιακό χώρο. Αναγκαίοι είναι κάποιοι κανόνες ή διαδικασίες που χρειάζεται να υπάρχουν για την σωστή μεθοδολογία, τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας και υλοποίησης του έργου. Αυτοί μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι, αλλά θα πρέπει να είναι γνωστοί και αποδεκτοί από τα μέλη. Η ηγεσία ως παράγοντας ενθάρρυνσης, παρακίνησης, καθοδήγησης, συντονισμού, κ.λπ. είναι αναγκαία στην ομάδα. Μπορεί να ασκείται είτε από ένα είτε από περισσότερα μέλη της ομάδας, τυπικά ή άτυπα, ανάλογα με το έργο, τις συνθήκες ή τις περιστάσεις. Το μέγεθος της ομάδας καθορίζεται σύμφωνα με το έργο, την ωριμότητα των μελών της και της ίδιας της ομάδας και τέλος τα χαρακτηριστικά των μελών όπου η ομοιογένεια των χαρακτήρων τους συμβάλλει στη συνοχή και την αποτελεσματική λειτουργία. Μπορεί να διαμορφώσει και συνθήκες για να αναπτυχθούν στερεότυπα και περιορίζει τη δημιουργικότητα της ομάδας (Σωτηρία Α. Τριαντάρη, 2020a)

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε πως τόσο οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες δημιουργούν ένα παραγωγικό εργασιακό κλίμα, όσο και η συναισθηματική νοημοσύνη που διακατέχει το κάθε άτομο ξεχωριστά, μπορούν να οδηγήσουν στην σωστή λειτουργία της επιχείρησης, στους επιθυμητούς στόχους της και στις υψηλότερες δυνατές αποδόσεις. Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων κάθε άλλο παρά εύκολες μπορούν να θεωρηθούν, ειδικά σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Όταν όμως διαχειρίζονται από άτομα με ικανότητες, με όραμα και διάθεση, τότε σίγουρα μπορούν να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για μία δεμένη και αποτελεσματική ομάδα, έχοντας ως στόχο την επιτυχία της επιχείρησης.

Επομένως οι δύο αυτοί ρόλοι που υπάρχουν μέσα στην ομάδα πρέπει να έχουν ως κύριο μέλημά τους την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της, έτσι αυτή να κατορθώσει να πετύχει τον σκοπό για τον οποίο και δημιουργήθηκε. (Perantonaki2009.pdf, χ.χ.)

## Κεφάλαιο 6 Ερευνητικό μέρος – Συμπεράσματα

Αφού ολοκληρώσαμε και αναλύσαμε όλα τα θεωρητικά στάδια τα οποία οφείλει κάθε επιχείρηση να έχει πρώτη εικόνα στο μυαλό της, προκειμένου να δημιουργήσει μία αποτελεσματική ομάδα, ακολουθεί το πρακτικό κομμάτι της εργασίας προκειμένου να δούμε κατά πόσο απέχει η θεωρεία από την πράξη.

Συγκεκριμένα στο κομμάτι αυτό της εργασίας θα περιγράψουμε και θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διεξήχθη στην πολυεθνική εταιρία της αλυσίδας τροφίμων «LIDL HELLAS». Η έρευνα έγινε με την μορφή ερωτηματολογίων τα οποία δόθηκαν σε πέντε (5) καταστήματα της περιφέρειας (Κοζάνη 066, Φλώρινα 136, Πτολεμαΐδα 028, Σέρβια 051 και Αμύνταιο 089) και απαντήθηκαν από 63 εργαζόμενους. Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας συγκεντρώθηκαν ορισμένες ερωτήσεις με γνώμονα το φύλο και την ιεραρχική θέση που κατέχει ο κάθε ερωτώμενος. Η σειρά και το θέμα των ερωτήσεων έγιναν με τέτοιο σκοπό ώστε να καταλάβουμε αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εταιρία στην οποία απασχολούνται και φυσικά να φτάσουμε σε ένα σημείο προκειμένου να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε τις ομάδες αυτές αποτελεσματικές ή όχι. Πάντα σε συνάρτηση με τα όσα αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αυτές έχουν να κάνουν με το αν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, αν ο μισθός είναι αντιπροσωπευτικός σχετικά με την εργασία τους, αν υπάρχει επικοινωνία και καλή συνεργασία τόσο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων όσο και μεταξύ τους ( της ίδιας ιεραρχικής θέσης), αν υπάρχει συνοχή και καλό κλίμα στην ομάδα, αν θεωρούν πως η ομάδα τους είναι αποτελεσματική, αν το κλίμα μεταξύ τους διαφέρει ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας, αν υπάρχει ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων, αν υπάρχει πίεση στον χώρο εργασίας, αν ο διευθυντής αποτελεί πρότυπο και μπορούν να βασιστούν πάνω του, αν έχουν πέσει ποτέ θύμα Mobbing και τέλος αν η ανάπτυξη των φιλικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων, εκτός του χώρου εργασίας, πιστεύουν ότι συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Μελετώντας τις παρακάτω βαθμολογίες και τους πίνακες συσχέτισης σύμφωνα με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τις ομάδες αυτές αποτελεσματικές. Αναλυτικότερα, η έρευνα έδειξε πως ο αριθμός ικανοποιημένων εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τον μισθό είναι αρκετά υψηλός. Οι δίοδοι επικοινωνίας επίσης βρίσκονται σε ικανοποιητικά νούμερα, με μεγάλη διαφορά όμως στον τρόπο συνεργασίας των συνεργατών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένα από τα δύο φύλα δείχνει να αντιμετωπίζει προβλήματα στην συνύπαρξη του, πράγμα που οφείλουν οι προϊστάμενοι να το λάβουν στα υπόψη τους ώστε να βρουν άμεση λύση για την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης. Ενδιαφέρων αποτελεί η γνώμη στο σύνολο των ατόμων σχετικά με το κατά πόσο εξαρτάται η απόδοση στην εργασία τους από τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας. Βλέπουμε πως ορισμένα στελέχη της εταιρίας πιθανόν να χρήζουν επανεκπαίδευσης στον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού, είτε μέσω σεμιναρίων είτε μέσω ανθρώπων ειδικών σε θέματα συμπεριφοράς και συνύπαρξης με άλλα άτομα.

Διακρίνεται επίσης, έντονη πίεση στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα από το φύλο και από το βαθμό που έχει το κάθε άτομο. Σε μία επιχείρηση όπου η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται και η ροή των πελατών έχει πάρει έντονους ρυθμούς, είναι φυσικό να δημιουργείτε άγχος και στρες για την περάτωση των εργασιών. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής έχει τον πρώτο λόγο, όπου μέσω των δικό του ενεργειών μπορεί κάθε βάρδια να έρθει εις πέρας ανεξάρτητα από το φόρτο και την πίεση της εργασίας.

Αναφερόμενοι λοιπόν, στους διευθυντές των καταστημάτων, μπορούμε να σημειώσουμε την γνώμη των υφισταμένων τους με θετικό πρόσημο. Το μεγαλύτερο κομμάτι των εργαζομένων είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο στο τρόπο διαχείρισης και συνεργασίας μαζί τους. Βασίζονται πάνω τους δίχως να διστάζουν να εκφράσουν την γνώμη αλλά και τα παράπονα τους.

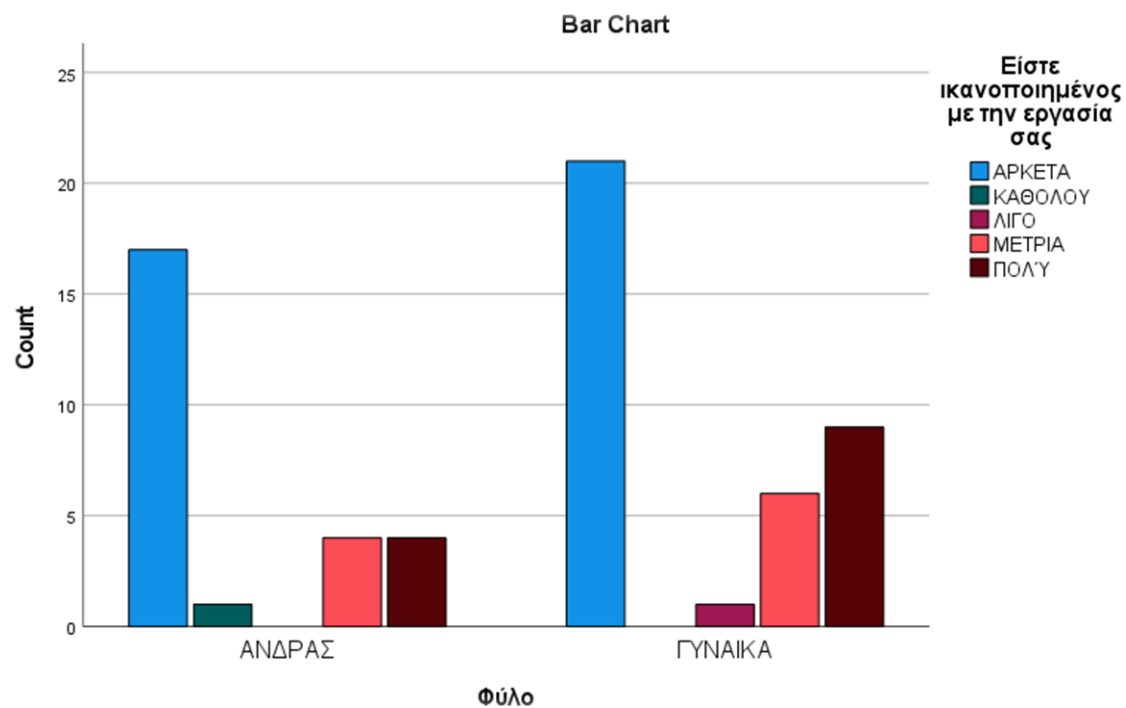
Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας:

## Κεφάλαιο 7 Αποτελέσματα έρευνας – Προτάσεις

### A. Βαθμός ικανοποίησης της εργασίας ανάλογα με το φύλο

Πίνακας 1 : Βαθμός ικανοποίησης της εργασίας ανάλογα με το φύλο

		Είστε ικανοποιημένος με την εργασία σας					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	17	1	0	4	4	26
		% within Φύλο	65,4%	3,8%	0,0%	15,4%	15,4%	100,0%
		% of Total	27,0%	1,6%	0,0%	6,3%	6,3%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	21	0	1	6	9	37
		% within Φύλο	56,8%	0,0%	2,7%	16,2%	24,3%	100,0%
		% of Total	33,3%	0,0%	1,6%	9,5%	14,3%	58,7%
Total	Count	38	1	1	10	13	63	
	% within Φύλο	60,3%	1,6%	1,6%	15,9%	20,6%	100,0%	
	% of Total	60,3%	1,6%	1,6%	15,9%	20,6%	100,0%	



Διάγραμμα 1: Βαθμός ικανοποίησης της εργασίας ανάλογα με το φύλο

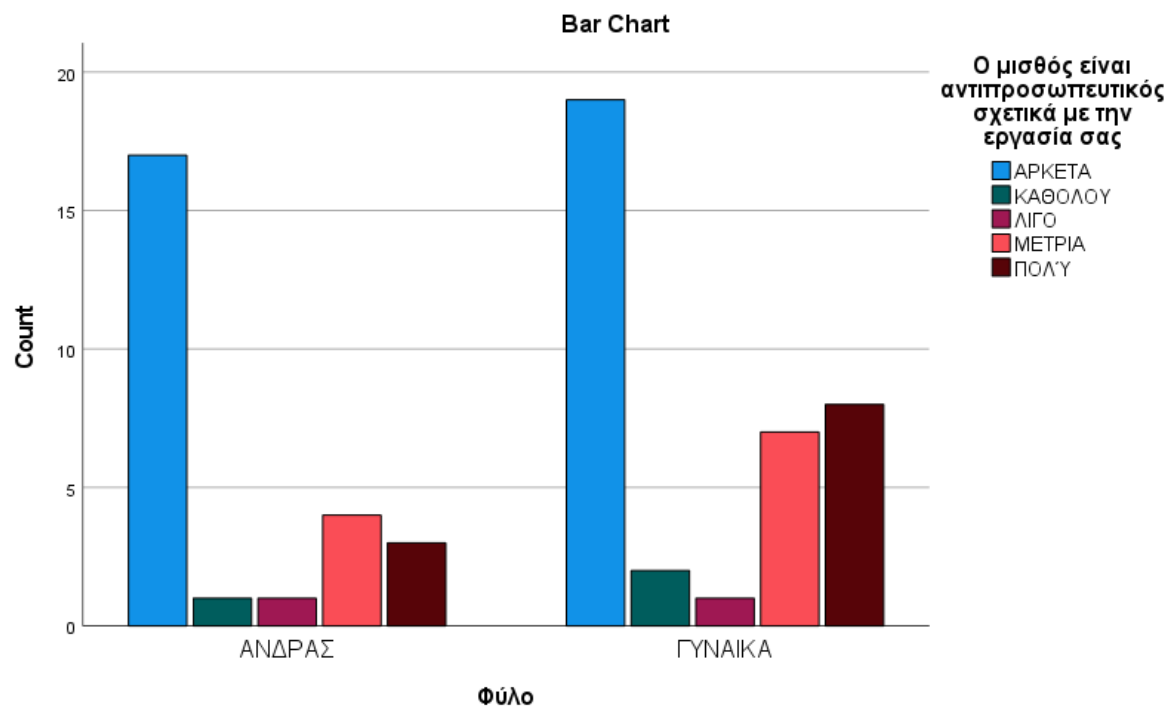
Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως από τους 63 εργαζόμενους που ερωτήθηκαν, οι 38 απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» αποτελώντας το 60,3%, ακολούθησαν 13 οι οποίοι απάντησαν «ΠΟΛΥ», 10 απάντησαν «ΜΕΤΡΙΑ» και από 1 έδωσαν την απάντηση «ΛΙΓΟ» και «ΚΑΘΟΛΟΥ». Ενώ το διάγραμμα το οποίο έγινε σε ποσοστό στήλης μας διαχωρίζει τις απαντήσεις των δύο φύλλων με επικρατέστερη τιμή αυτή των 21 γυναικών όπου απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ».

B. Αντιπροσωπευτικός μισθός σχετικά με την εργασία

Πίνακας 2: Αντιπροσωπευτικός μισθός σχετικά με την εργασία

		Ο μισθός είναι αντιπροσωπευτικός σχετικά με την εργασία σας					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	17	1	1	4	3	26
		% within Φύλο	65,4%	3,8%	3,8%	15,4%	11,5%	100,0%
		% of Total	27,0%	1,6%	1,6%	6,3%	4,8%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	19	2	1	7	8	37
		% within Φύλο	51,4%	5,4%	2,7%	18,9%	21,6%	100,0%
		% of Total	30,2%	3,2%	1,6%	11,1%	12,7%	58,7%
Total	Count	36	3	2	11	11	63	
	% within Φύλο	57,1%	4,8%	3,2%	17,5%	17,5%	100,0%	
	% of Total	57,1%	4,8%	3,2%	17,5%	17,5%	100,0%	





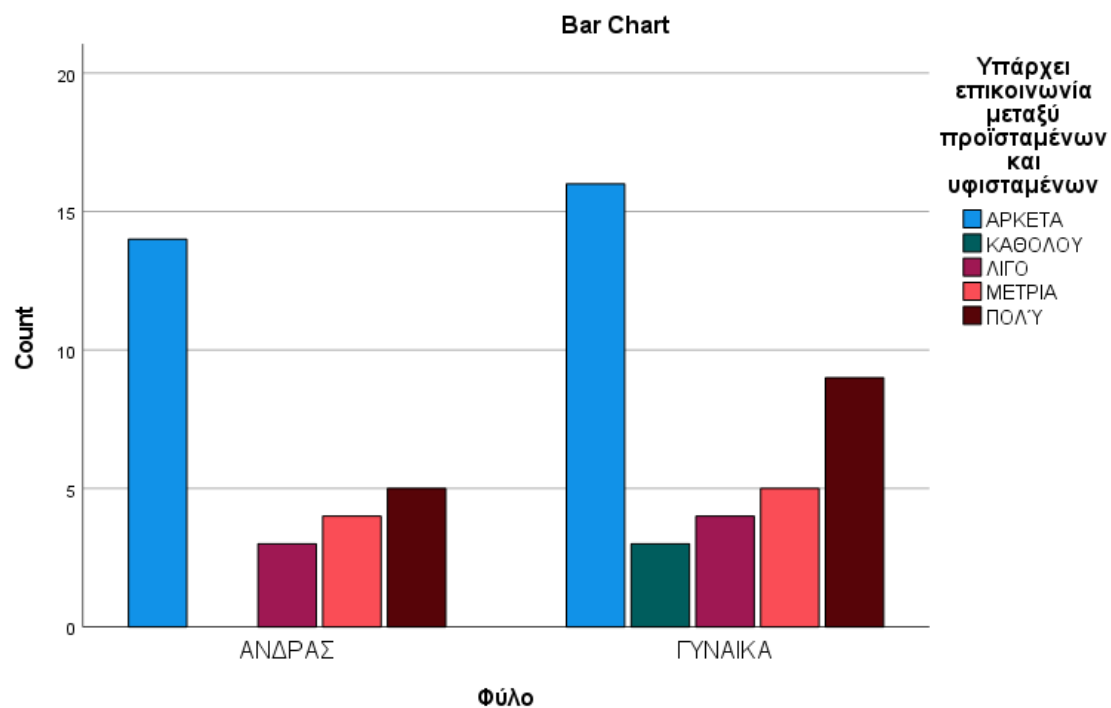
Διάγραμμα 2: Αντιπροσωπευτικός μισθός σχετικά με την εργασία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως στο σύνολο των γυναικών 19 με 30,2% απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» όπου είναι και η επικρατέστερη τιμή και 17 άνδρες με 27% απάντησαν και αυτοί «ΑΡΚΕΤΑ». Στο σύνολο των εργαζομένων από 11 απάντησαν «ΜΕΤΡΙΑ» και «ΠΟΛΥ», 3 έδωσαν την απάντηση «ΚΑΘΟΛΟΥ» και 2 την απάντηση «ΛΙΓΟ».

C. Βαθμός επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

**Πίνακας 3: Βαθμός επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων**

		Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	14	0	3	4	5	26
		% within Φύλο	53,8%	0,0%	11,5%	15,4%	19,2%	100,0%
		% of Total	22,2%	0,0%	4,8%	6,3%	7,9%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	16	3	4	5	9	37
		% within Φύλο	43,2%	8,1%	10,8%	13,5%	24,3%	100,0%
		% of Total	25,4%	4,8%	6,3%	7,9%	14,3%	58,7%
Total		Count	30	3	7	9	14	63
		% within Φύλο	47,6%	4,8%	11,1%	14,3%	22,2%	100,0%
		% of Total	47,6%	4,8%	11,1%	14,3%	22,2%	100,0%



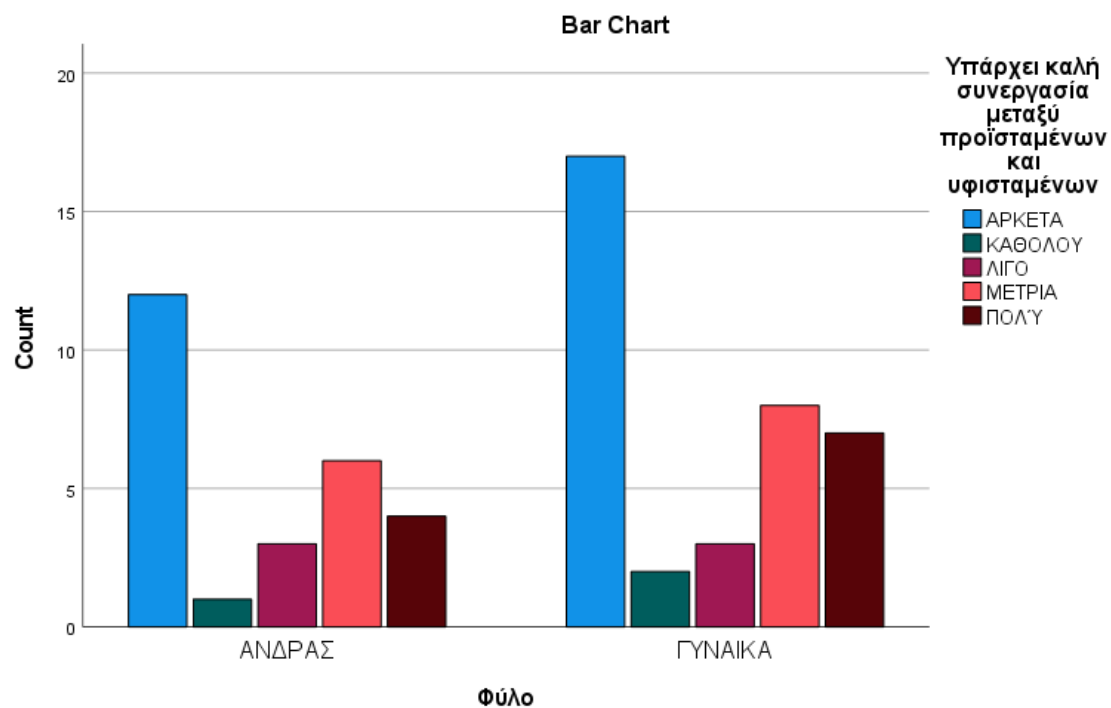
Διάγραμμα 3: Βαθμός επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως στο σύνολο, 30 εργαζόμενοι, αποτελούν την επικρατέστερη τιμή με 47,6%, απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ», ακολουθούν 14 οι οποίοι απάντησαν «ΠΟΛΥ» με 22,2%, 9 «ΜΕΤΡΙΑ» με 14,3%, 7 «ΛΙΓΟ» με 11,1% και 3 «ΚΑΘΟΛΟΥ» με 4,8%.

D. Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

**Πίνακας 4: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων**

		Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	12	1	3	6	4	26
		% within Φύλο	46,2%	3,8%	11,5%	23,1%	15,4%	100,0%
		% of Total	19,0%	1,6%	4,8%	9,5%	6,3%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	17	2	3	8	7	37
		% within Φύλο	45,9%	5,4%	8,1%	21,6%	18,9%	100,0%
		% of Total	27,0%	3,2%	4,8%	12,7%	11,1%	58,7%
Total	Count	29	3	6	14	11	63	
	% within Φύλο	46,0%	4,8%	9,5%	22,2%	17,5%	100,0%	
	% of Total	46,0%	4,8%	9,5%	22,2%	17,5%	100,0%	



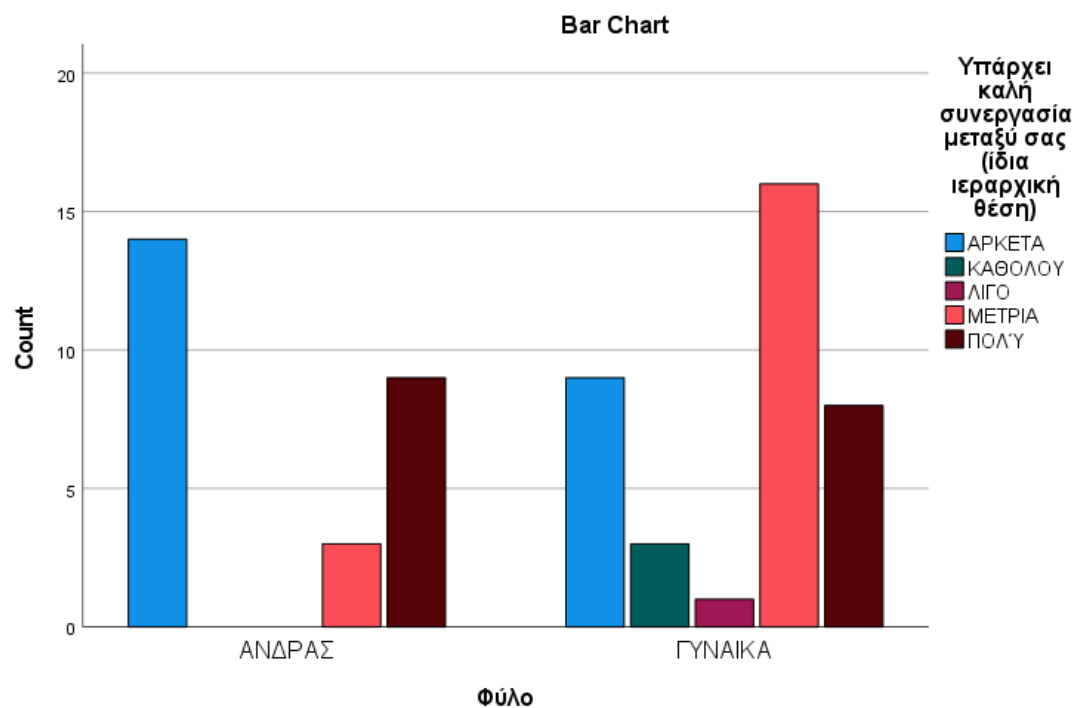
Διάγραμμα 4: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως στο σύνολο των εργαζομένων 29 εργαζόμενοι, απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» οπού αποτελεί και την επικρατέστερη τιμή με 46%, ακολουθούν 14 οι οποίοι απάντησαν «ΜΕΤΡΙΑ» με 22,2%, 11 «ΠΟΛΥ» με 17,5%, 6 «ΛΙΓΟ» με 9,5% και 3 «ΚΑΘΟΛΟΥ» με 4,8%.

E. Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ τους (ίδια ιεραρχική θέση)

**Πίνακας 5: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ τους**

		Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ σας (ίδια ιεραρχική θέση)					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	14	0	0	3	9	26
		% within Φύλο	53,8%	0,0%	0,0%	11,5%	34,6%	100,0%
		% of Total	22,2%	0,0%	0,0%	4,8%	14,3%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	9	3	1	16	8	37
		% within Φύλο	24,3%	8,1%	2,7%	43,2%	21,6%	100,0%
		% of Total	14,3%	4,8%	1,6%	25,4%	12,7%	58,7%
Total	Count	23	3	1	19	17	63	
	% within Φύλο	36,5%	4,8%	1,6%	30,2%	27,0%	100,0%	
	% of Total	36,5%	4,8%	1,6%	30,2%	27,0%	100,0%	



Διάγραμμα 5: Βαθμός καλής συνεργασίας μεταξύ τους

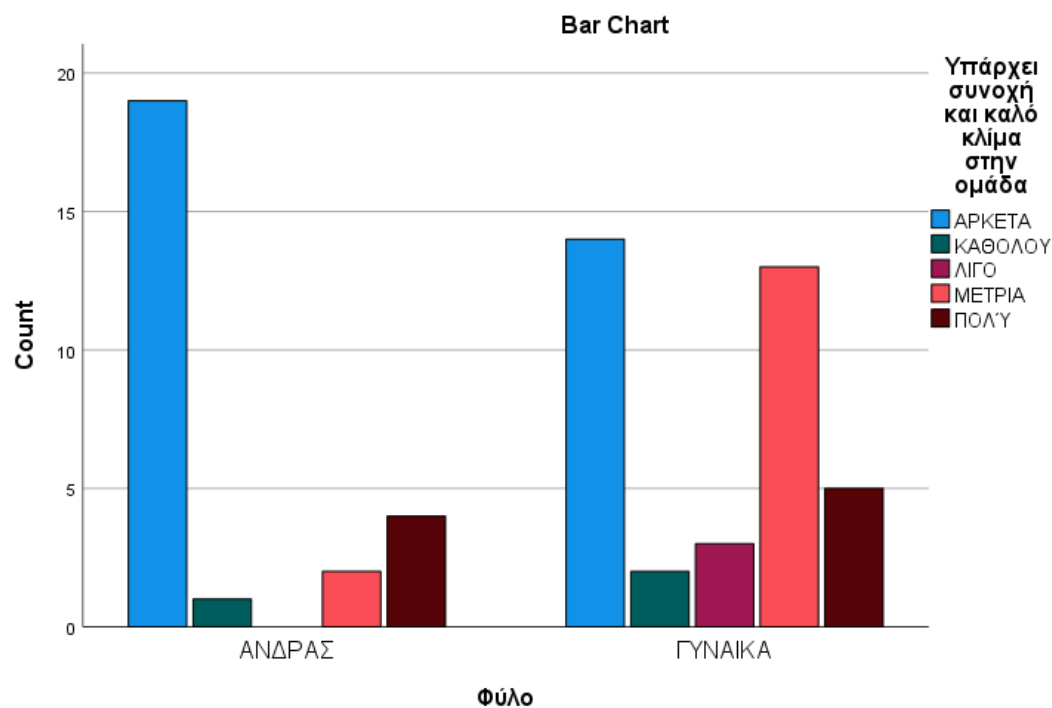
Στο συγκεκριμένο πίνακα παρατηρούμε πως από το σύνολο των ανδρών 14 απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ», 9 «ΠΟΛΥ» και 3 «ΜΕΤΡΙΑ», σε αντίθεση με τις γυναίκες στις οποίες η επικρατέστερη τιμή ήταν το 43,2% με την απάντηση «ΜΕΤΡΙΑ», ακολουθούν 9 που απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ», 8 απάντησαν «ΠΟΛΥ», 3 «ΚΑΘΟΛΟΥ» και 1 «ΛΙΓΟ».

F. Βαθμός συνοχής και καλού κλίματος

**Πίνακας 6: Βαθμός συνοχής και καλού κλίματος**

			Υπάρχει συνοχή και καλό κλίμα στην ομάδα					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	19	1	0	2	4	26
		% within Φύλο	73,1%	3,8%	0,0%	7,7%	15,4%	100,0%
		% of Total	30,2%	1,6%	0,0%	3,2%	6,3%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	14	2	3	13	5	37
		% within Φύλο	37,8%	5,4%	8,1%	35,1%	13,5%	100,0%
		% of Total	22,2%	3,2%	4,8%	20,6%	7,9%	58,7%
Total	Count	33	3	3	15	9	63	
	% within Φύλο	52,4%	4,8%	4,8%	23,8%	14,3%	100,0%	
	% of Total	52,4%	4,8%	4,8%	23,8%	14,3%	100,0%	





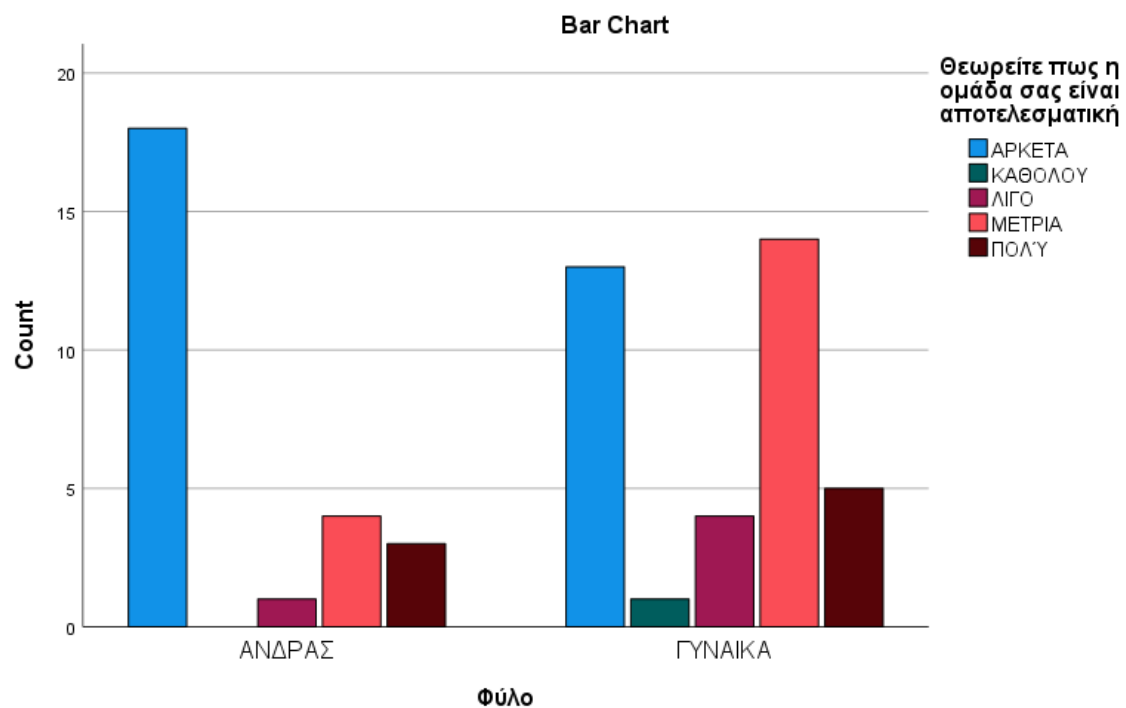
Διάγραμμα 6: Βαθμός συνοχής και καλού κλίματος

Στον παραπάνω πίνακα έντονα διακρίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών με 73,1% απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» στην ερώτηση για καλό κλίμα της ομάδας, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες σε ισορροπία έρχονται οι απαντήσεις ΑΡΚΕΤΑ και ΜΕΤΡΙΑ με 14 και 13 γυναίκες να απαντούν αντίστοιχα.

G. Βαθμός αποτελεσματικότητας της ομάδας

Πίνακας 7: Βαθμός αποτελεσματικότητα της ομάδας

		Θεωρείτε πως η ομάδα σας είναι αποτελεσματική					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	18	0	1	4	3	26
		% within Φύλο	69,2%	0,0%	3,8%	15,4%	11,5%	100,0%
		% of Total	28,6%	0,0%	1,6%	6,3%	4,8%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	13	1	4	14	5	37
		% within Φύλο	35,1%	2,7%	10,8%	37,8%	13,5%	100,0%
		% of Total	20,6%	1,6%	6,3%	22,2%	7,9%	58,7%
Total	Count	31	1	5	18	8	63	
	% within Φύλο	49,2%	1,6%	7,9%	28,6%	12,7%	100,0%	
	% of Total	49,2%	1,6%	7,9%	28,6%	12,7%	100,0%	



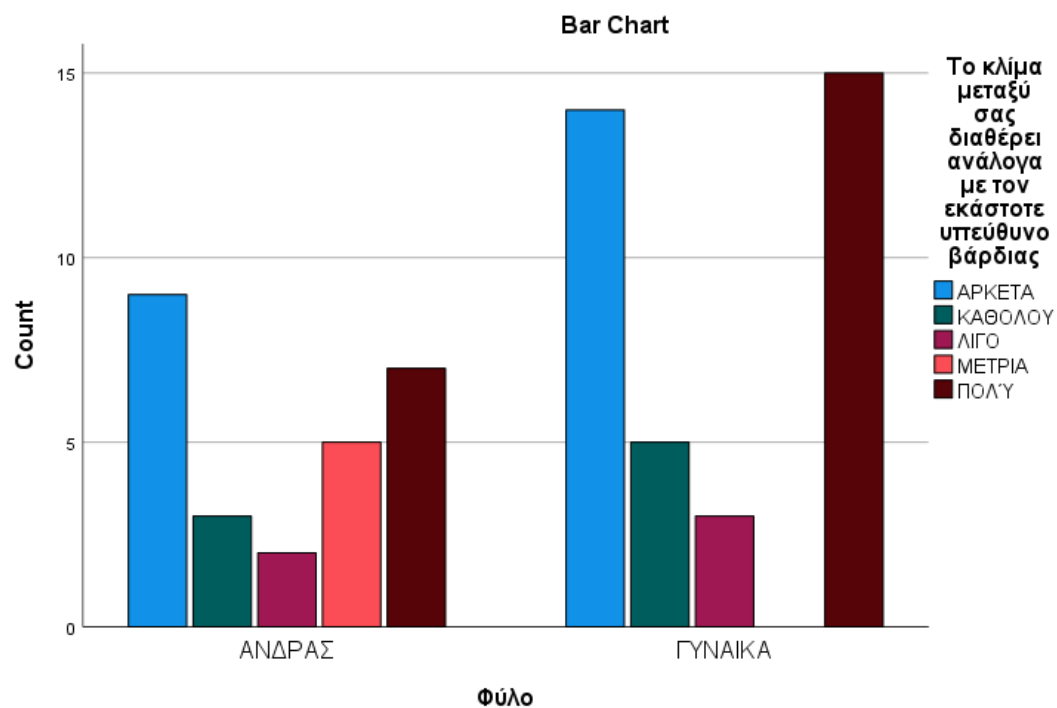
Διάγραμμα 7: Βαθμός αποτελεσματικότητας της ομάδας

Βλέπουμε πως η επικρατέστερη τιμή των ανδρών είναι ΑΡΚΕΤΑ με 18 απαντήσεις, ακολουθεί το ΜΕΤΡΙΑ με 4, ΠΟΛΥ με 3 και ΛΙΓΟ με 1 απάντηση. Ενώ για τις γυναίκες ΜΕΤΡΙΑ απάντησαν 14 οπού είναι και η επικρατέστερη τιμή, 13 απάντησαν ΑΡΚΕΤΑ, 5 «ΠΟΛΥ», 4 «ΛΙΓΟ» και 1 «ΚΑΘΟΛΟΥ».

H. Βαθμός διαφοράς κλίματος ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας

**Πίνακας 8: Βαθμός διαφοράς κλίματος ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας**

		Το κλίμα μεταξύ σας διαφέρει ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας					Total	
		ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	9	3	2	5	7	26
		% within Φύλο	34,6%	11,5%	7,7%	19,2%	26,9%	100,0%
		% of Total	14,3%	4,8%	3,2%	7,9%	11,1%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	14	5	3	0	15	37
		% within Φύλο	37,8%	13,5%	8,1%	0,0%	40,5%	100,0%
		% of Total	22,2%	7,9%	4,8%	0,0%	23,8%	58,7%
Total	Count	23	8	5	5	22	63	
	% within Φύλο	36,5%	12,7%	7,9%	7,9%	34,9%	100,0%	
	% of Total	36,5%	12,7%	7,9%	7,9%	34,9%	100,0%	



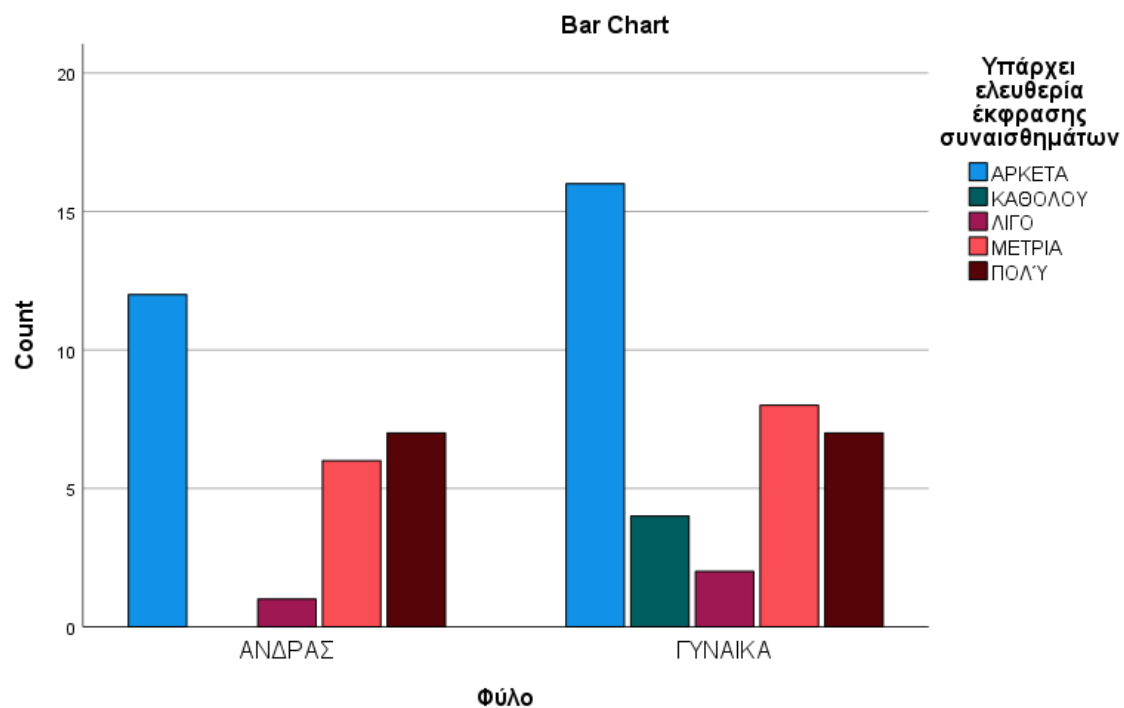
Διάγραμμα 8: Βαθμός διαφοράς κλίματος ανάλογα με τον εκάστοτε υπεύθυνο βάρδιας

Σαφέστατη είναι η γνώμη των γυναικών στην συγκεκριμένη ερώτηση αφού το 40,5% εξ αυτών απάντησαν «ΠΟΛΥ» σε αντίθεση με τους άνδρες έρχονται με το 26,9%. «ΑΡΚΕΤΑ» απάντησαν 14 γυναίκες και 9 άνδρες. «ΜΕΤΡΙΑ» δεν δόθηκε από καμία γυναίκα.

I. Βαθμός ελευθερίας έκφρασης συναισθημάτων

**Πίνακας 9: Βαθμός ελευθερίας έκφρασης συναισθημάτων**

			Υπάρχει ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	12	0	1	6	7	26
		% within Φύλο	46,2%	0,0%	3,8%	23,1%	26,9%	100,0%
		% of Total	19,0%	0,0%	1,6%	9,5%	11,1%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	16	4	2	8	7	37
		% within Φύλο	43,2%	10,8%	5,4%	21,6%	18,9%	100,0%
		% of Total	25,4%	6,3%	3,2%	12,7%	11,1%	58,7%
Total	Count	28	4	3	14	14	63	
	% within Φύλο	44,4%	6,3%	4,8%	22,2%	22,2%	100,0%	
	% of Total	44,4%	6,3%	4,8%	22,2%	22,2%	100,0%	



*Διάγραμμα 9: Βαθμός ελευθερίας έκφρασης συναισθημάτων*

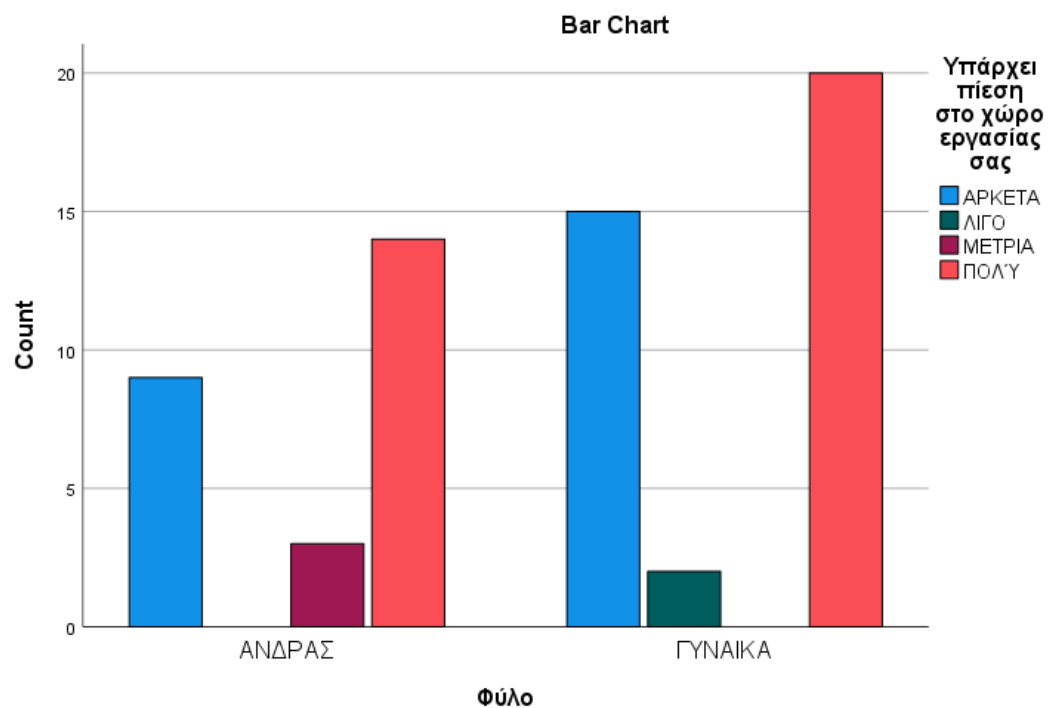
Στο συγκεκριμένο διάγραμμα βλέπουμε πως το 43,6% των γυναικών απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» το οποίο αποτελεί και την επικρατέστερη τιμή, ενώ για τους άνδρες επικρατέστερη τιμή αποτελεί επίσης η απάντηση «ΑΡΚΕΤΑ» με 46,2% εξ αυτών.

J. Βαθμός πίεσης στο χώρο εργασίας

**Πίνακας 10: Βαθμός πίεσης στο χώρο εργασίας**

		Υπάρχει πίεση στο χώρο εργασίας σας					
		ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total	
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	9	0	3	14	26
		% within Φύλο	34,6%	0,0%	11,5%	53,8%	100,0%
		% of Total	14,3%	0,0%	4,8%	22,2%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	15	2	0	20	37
		% within Φύλο	40,5%	5,4%	0,0%	54,1%	100,0%
		% of Total	23,8%	3,2%	0,0%	31,7%	58,7%
Total	Count	24	2	3	34	63	
	% within Φύλο	38,1%	3,2%	4,8%	54,0%	100,0%	
	% of Total	38,1%	3,2%	4,8%	54,0%	100,0%	





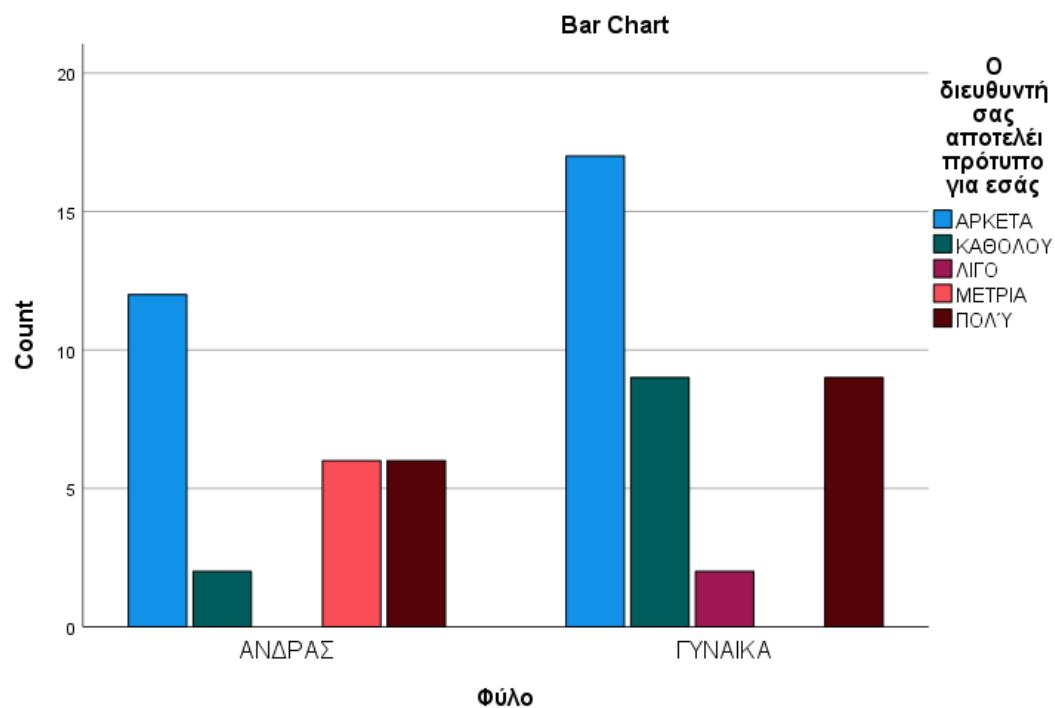
Διάγραμμα 10: Βαθμός πίεσης στο χώρο εργασίας

Και στα δύο φύλα η απάντηση «ΠΟΛΥ» αποτελεί την επικρατέστερη τιμή με 20 γυναίκες και 14 άνδρες αντίστοιχα. Ακολουθεί η απάντηση «ΑΡΚΕΤΑ» με 15 γυναίκες και 9 άνδρες.

Κ. Βαθμός πρότυπου διευθυντή

**Πίνακας 11: Βαθμός πρότυπου διευθυντή**

			Ο διευθυντής σας αποτελεί πρότυπο για εσάς					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	12	2	0	6	6	26
		% within Φύλο	46,2%	7,7%	0,0%	23,1%	23,1%	100,0%
		% of Total	19,0%	3,2%	0,0%	9,5%	9,5%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	17	9	2	0	9	37
		% within Φύλο	45,9%	24,3%	5,4%	0,0%	24,3%	100,0%
		% of Total	27,0%	14,3%	3,2%	0,0%	14,3%	58,7%
Total	Count	29	11	2	6	15	63	
	% within Φύλο	46,0%	17,5%	3,2%	9,5%	23,8%	100,0%	
	% of Total	46,0%	17,5%	3,2%	9,5%	23,8%	100,0%	



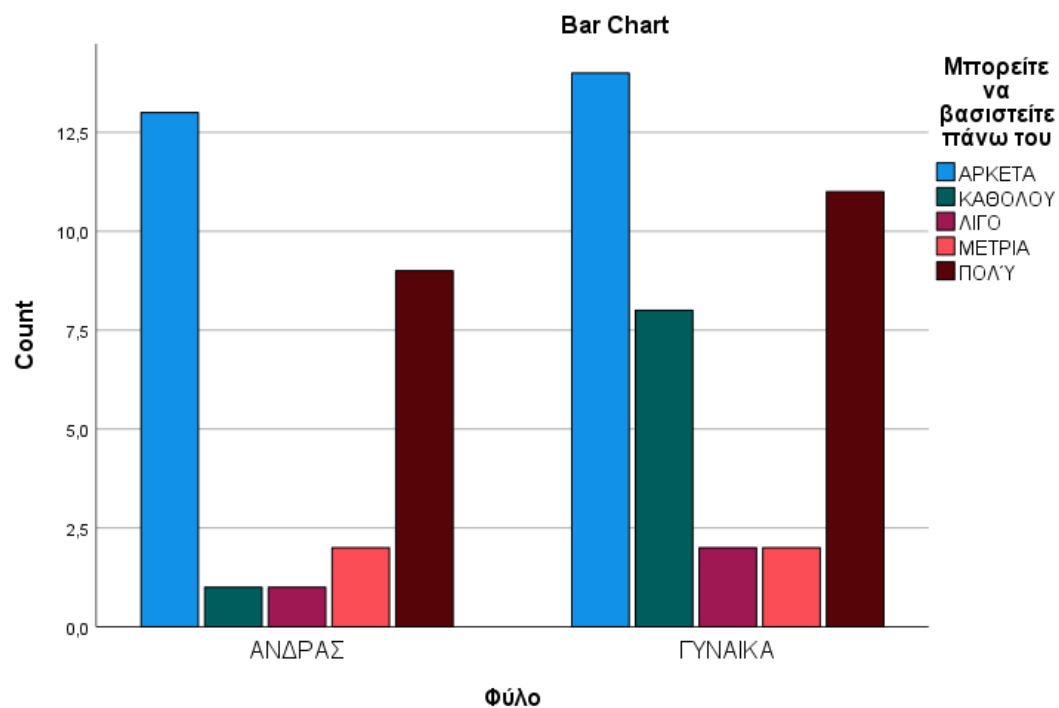
Διάγραμμα 11: Βαθμός πρότυπου διευθυντή

Στο παρόν διάγραμμα παρατηρούμε πως 17 γυναίκες απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» οπότε είναι και η επικρατέστερη τιμή με 45,9%, ακολουθώντας «ΠΟΛΥ» με 24,3%. Παρόμοια στους άνδρες επικρατέστερη τιμή αποτελεί με 46,2% η απάντηση «ΑΡΚΕΤΑ».

L. Βαθμός εμπιστοσύνης στον διευθυντή

Πίνακας 12: Βαθμός εμπιστοσύνης στον διευθυντή

			Μπορείτε να βασιστείτε πάνω του					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	13	1	1	2	9	26
		% within Φύλο	50,0%	3,8%	3,8%	7,7%	34,6%	100,0%
		% of Total	20,6%	1,6%	1,6%	3,2%	14,3%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	14	8	2	2	11	37
		% within Φύλο	37,8%	21,6%	5,4%	5,4%	29,7%	100,0%
		% of Total	22,2%	12,7%	3,2%	3,2%	17,5%	58,7%
Total	Count	27	9	3	4	20	63	
	% within Φύλο	42,9%	14,3%	4,8%	6,3%	31,7%	100,0%	
	% of Total	42,9%	14,3%	4,8%	6,3%	31,7%	100,0%	



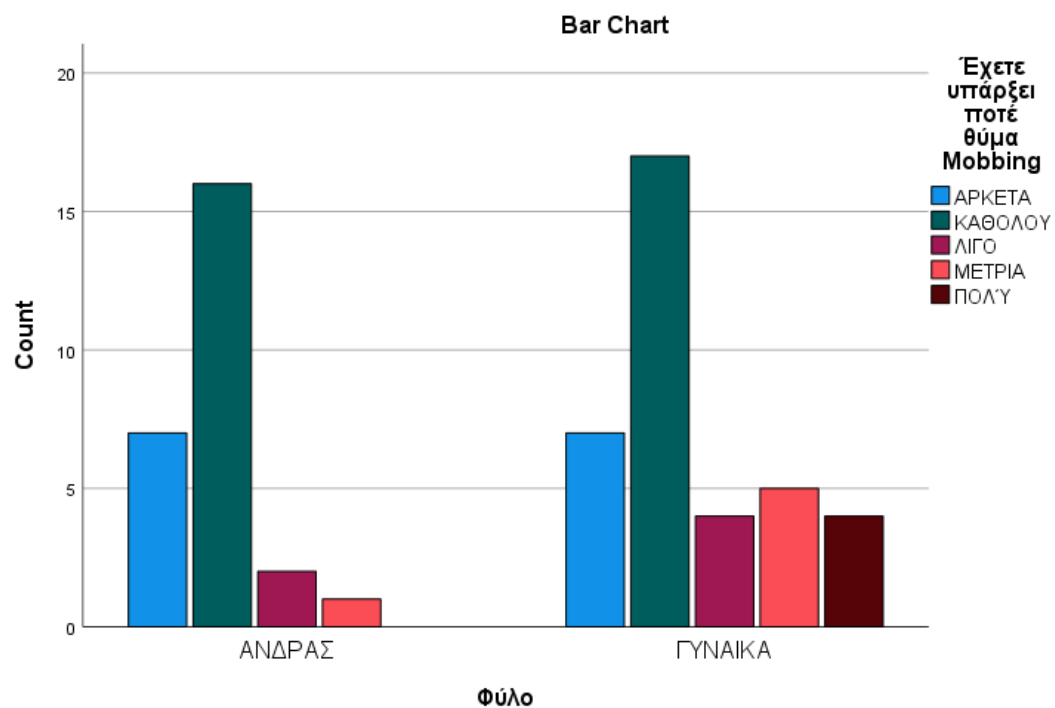
Διάγραμμα 12: Βαθμός εμπιστοσύνης στον διευθυντή

Για το παρόν διάγραμμα βλέπουμε πως για το σύνολο των ατόμων το 42,9% απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» όπου είναι και η επικρατέστερη τιμή και ακολουθεί με 31,7% η απάντηση «ΠΟΛΥ».

M. Βαθμός ύπαρξης θύματος Mobbing

**Πίνακας 13: Βαθμός ύπαρξης θύματος Mobbing**

			Έχετε υπάρξει ποτέ θύμα Mobbing					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	7	16	2	1	0	26
		% within Φύλο	26,9%	61,5%	7,7%	3,8%	0,0%	100,0%
		% of Total	11,1%	25,4%	3,2%	1,6%	0,0%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	7	17	4	5	4	37
		% within Φύλο	18,9%	45,9%	10,8%	13,5%	10,8%	100,0%
		% of Total	11,1%	27,0%	6,3%	7,9%	6,3%	58,7%
Total	Count	14	33	6	6	4	63	
	% within Φύλο	22,2%	52,4%	9,5%	9,5%	6,3%	100,0%	
	% of Total	22,2%	52,4%	9,5%	9,5%	6,3%	100,0%	



Διάγραμμα 13: Βαθμός ύπαρξης θύματος Mobbing

Στο συγκεκριμένο διάγραμμα ευχάριστο αποτελεί το γεγονός πως στο σύνολο ανδρών και γυναικών το 52,4% απάντησαν «ΚΑΘΟΛΟΥ», με ελάχιστο προβληματισμό να αποτελεί το 22,2% όπου απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ».

N. Βαθμός ανάπτυξης φιλικών σχέσεων

**Πίνακας 14: Βαθμός ανάπτυξης φιλικών σχέσεων**

			Η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Φύλο	ΑΝΔΡΑΣ	Count	12	0	1	2	11	26
		% within Φύλο	46,2%	0,0%	3,8%	7,7%	42,3%	100,0%
		% of Total	19,0%	0,0%	1,6%	3,2%	17,5%	41,3%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	15	1	3	2	16	37
		% within Φύλο	40,5%	2,7%	8,1%	5,4%	43,2%	100,0%
		% of Total	23,8%	1,6%	4,8%	3,2%	25,4%	58,7%
Total	Count	27	1	4	4	27	63	
	% within Φύλο	42,9%	1,6%	6,3%	6,3%	42,9%	100,0%	
	% of Total	42,9%	1,6%	6,3%	6,3%	42,9%	100,0%	

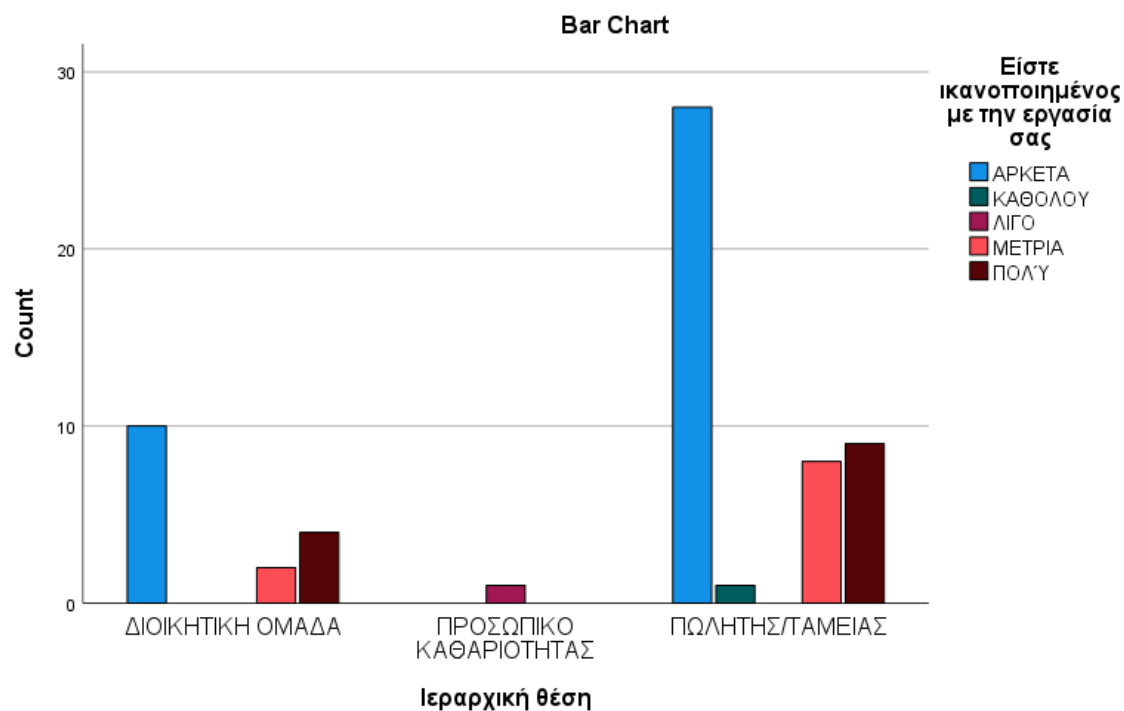




Ο. Βαθμός ικανοποίησης εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική θέση

**Πίνακας 15: Βαθμός ικανοποίησης εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική θέση**

			Είστε ικανοποιημένος με την εργασία σας					
			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Ιεραρχική θέση	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	Count	10	0	0	2	4	16
		% within Ιεραρχική θέση	62,5%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	100,0%
		% of Total	15,9%	0,0%	0,0%	3,2%	6,3%	25,4%
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Ιεραρχική θέση	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%
	ΠΩΛΗΤΗΣ/ΤΑΜΙΑΣ	Count	28	1	0	8	9	46
		% within Ιεραρχική θέση	60,9%	2,2%	0,0%	17,4%	19,6%	100,0%
		% of Total	44,4%	1,6%	0,0%	12,7%	14,3%	73,0%
Total	Count	38	1	1	10	13	63	
	% within Ιεραρχική θέση	60,3%	1,6%	1,6%	15,9%	20,6%	100,0%	
	% of Total	60,3%	1,6%	1,6%	15,9%	20,6%	100,0%	



Διάγραμμα 15: Βαθμός ικανοποίησης εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική θέση

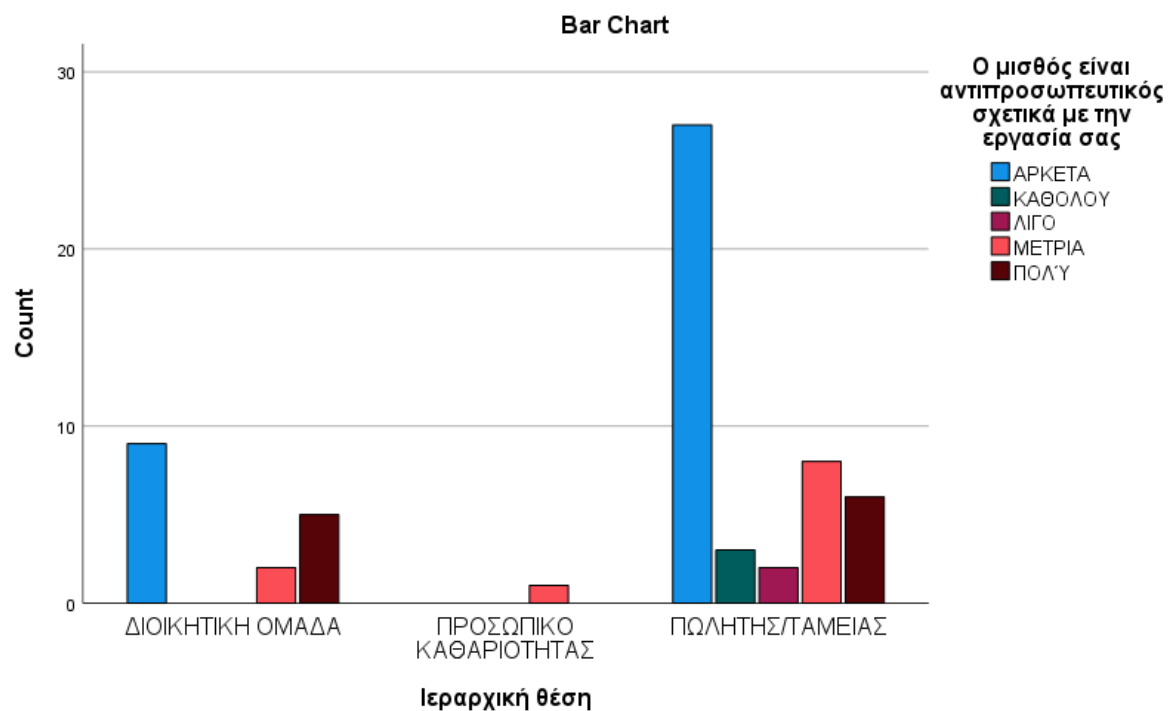
Στο συγκεκριμένο διάγραμμα παρατηρείτε η ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση. Ανεξάρτητα όμως από αυτό βλέπουμε πως «ΑΡΚΕΤΑ» με 60,9% απάντησαν οι Πωλητές και με 62,5% τα άτομα που ανήκουν στην διοικητική ομάδα, όπου και στις δύο περιπτώσεις αποτελούν την επικρατέστερη τιμή.

P. Βαθμός αντιπροσωπευτικού μισθού ανάλογα με την ιεραρχική θέση

**Πίνακας 16: Βαθμός αντιπροσωπευτικού μισθού ανάλογα με την ιεραρχική θέση**

Ο μισθός είναι αντιπροσωπευτικός σχετικά με την εργασία σας

			ΑΡΚΕΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Total
Ιεραρχική θέση	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	Count	9	0	0	2	5	16
		% within Ιεραρχική θέση	56,3%	0,0%	0,0%	12,5%	31,3%	100,0%
		% of Total	14,3%	0,0%	0,0%	3,2%	7,9%	25,4%
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Ιεραρχική θέση	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	1,6%
	ΠΩΛΗΤΗΣ/ΤΑΜΙΑΣ	Count	27	3	2	8	6	46
		% within Ιεραρχική θέση	58,7%	6,5%	4,3%	17,4%	13,0%	100,0%
		% of Total	42,9%	4,8%	3,2%	12,7%	9,5%	73,0%
Total	Count	36	3	2	11	11	63	
	% within Ιεραρχική θέση	57,1%	4,8%	3,2%	17,5%	17,5%	100,0%	
	% of Total	57,1%	4,8%	3,2%	17,5%	17,5%	100,0%	



Διάγραμμα 16: Βαθμός αντιπροσωπευτικού μισθού ανάλογα με την ιεραρχική θέση

Στο παρόν διάγραμμα φαίνεται πως 27 Πωλητές/Ταμίες απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» δίνοντας το 42,9% του συνόλου και αποτελώντας την επικρατέστερη τιμή και 9 άτομα της διοικητικής ομάδας απάντησαν «ΑΡΚΕΤΑ» αποτελώντας το 14,3% του συνόλου.

Για να μπορέσεις να διοικήσεις πρέπει πρώτα να οργανώσεις. Πίσω λοιπόν από μία αποτελεσματική ομάδα δεν είναι τα νούμερα, οι αριθμοί και οι υψηλοί τζίροι, αλλά το υγιές εργασιακό περιβάλλον, η καλή συνεργασία των συναδέλφων, η ενσυναίσθηση και η συνεργαστικότητα, η λειτουργική επικοινωνία προϊσταμένων και υφισταμένων, ο διευθυντής ως πρότυπο ηγέτη και γενικότερα η παραγωγική ομάδα κάτω από ένα υγιές κλίμα.

Στην παρούσα εργασία αναλύσαμε όλα εκείνα τα στάδια τα οποία οφείλει κάθε επιχείρηση να μελετήσει. Τη σωστή διαχείριση δηλαδή του προσωπικού της, τη δημιουργία ενός υγιούς κλίματος συνεργασίας και αποδοτικότητας, τα σωστά πρότυπα ηγέτη τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε προϊστάμενο, τους τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και φυσικά την έννοια της αποτελεσματικότητας από όλες της πλευρές. Στη συνέχεια είδαμε μέσα από την έρευνα που έγινε κατά πόσο η παραγωγικότητα της ομάδας εξαρτάται από τα κατάλληλα στελέχη, και από το τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των συνεργατών.

Κλείνοντας την παρούσα έρευνα – εργασία, τροφή για σκέψη θα αποτελούσε μία παρόμοια πρόταση για έρευνα, σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων, στα γραφεία αλλά και στις κεντρικές αποθήκες της εταιρίας, ώστε να συγκριθούν με αυτές των καταστημάτων και να δοθούν με αυτόν τον τρόπο περισσότεροι δίοδοι για βελτίωση και εξέλιξη. Διότι πίσω από μία μεγάλη επιτυχία κρύβεται μία δυναμική ομάδα.

## Βιβλιογραφία

1. Σωτηρία Α. Τριαντάρη. (2020a). «*Ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας*». Κ. & Μ. Σταμούλη.
2. Σωτηρία Α. Τριαντάρη. (2020b). «*Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία της επικοινωνίας*». Κ. & Μ. Σταμούλη.
3. Σωτηρία Α. Τριαντάρη. (2021). «*Ηθική στη λήψη αποφάσεων*». Εκδοτικός οίκος Κ & Μ Σταμούλη.
4. Σωτηρία Α. Τριαντάρη. (2018), «*Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*». Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Αντ. Σταμούλη. Σελ. 89 -90
5. Σωτηρία Α. Τριαντάρη (2016), «*Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξη της*». Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Αντ. Σταμούλη.
6. Μητροπούλου Μ., Τσαούσης Ι., Ξανθοπούλου Δ., Πετρίδης Κ., «*Αναζητώντας τα χαρακτηριστικά του Ηθικού Ηγέτη: Μια εμπειρική μελέτη στον χώρο εργασίας*», «ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ», 2014, 161-182
7. Starratt, R.(2017). «*Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*». Επιμέλεια, Μετάφραση Ε. Αργυροπούλου. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
8. Μήλιου, Β.& Μπιτχάβα, Α. «*Επιχειρησιακή Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*». Πτυχιακή εργασία. Πρέβεζα, 2008.
9. Δραγώνα-Μονάχου Μυρτώ, «*Σύγχρονη Ηθική Φιλοσοφία - Ο αγγλόφωνος στοχασμός*». Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1995
10. Παπανούτσου Ε. Π., «*Ηθική*» Τ.Ι, 5η έκδ. Αθήνα-Ιωάννινα: Δωδώνη, 1995.
11. Κυριλή Ε.,«*Η Διεθνής Ευθύνη πολυεθνικών εμπορικών εταιρειών για παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων*», Μεταπτυχιακή εργασία, ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ, 2014)
12. Clive Lewis, «*The Definitive Guide to Workplace Mediation and Managing Conflict at Work*, Roper Penberthy Publishing, Wey bridge, United Kingdom 2009 σελ. 78,88
13. Αντωνέλος Σ. και Πλέσσα Ε., (2014), «*Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις*», Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, σελ. 43
14. Μπρίνια, Β. (2008), «*Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*». Αθήνα: Αθ. Σταμούλης. σελ. 90

15. Κετιτζιάν, Σ. (2018), 10+1 Έλληνες Coaches απαντάνε στην ερώτηση: «Ποιο είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει κάθε Ηγέτης;». Διαθέσιμο στο: <https://www.epixeiro.gr/article/76368>
16. Stulberg J.B. & Love, L.P. (2014). «*Ανάμεσα στα μέρη: Ο ουδέτερος Τρίτος. Στρατηγικές για μια επιτυχημένη διαμεσολάβηση*». (Μετάφραση: Μαίρη Ορφανού) 2η Έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
17. Σκορδάκη, Β. (2012), «*Η Διαμεσολάβηση μέσα από το Νόμο 3898/2010 (Νομοθεσία – Κατ' άρθρο σχολιασμός)*». Μία μέρα Διαμεσολάβησης. Αθήνα
18. Bass, B.M. (1990), «*From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*», *Organizational Dynamics*, Vol. 18, σελ. 19-31
19. Μπουραντάς, Δ. (2005). «*Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ.197
20. Chance, P. (2013). «*Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior*». New York: Routledge. p. 84
21. Αντωνίου, Α. Στ. 2016:118-120. «*Αναφορικά με την επίδραση της κουλτούρας στο ρόλο του ηγέτη*», βλ. Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 1996:113-114.
22. Τσιφτσής Χρήστος (125362) "*Ο ρόλος του ηγέτη στους πολιτισμικούς οργανισμούς παραστατικών τεχνών και παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία. Η περίπτωση του Εθνικού Θεάτρου και του Θεάτρου Πορεία*"—Διπλωματική Εργασία.pdf. (χ.χ.)
23. Δαλακούρα Ε., "*Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*". (2012). ICBS Business College.
24. Christina Apidopoulou.pdf. (χ.χ.), από <http://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2396/Christina%20Apidopoulou.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Dikseo\_0600.pdf. (χ.χ.), από [http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1654/dikseo\\_0600.pdf?sequence=1](http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1654/dikseo_0600.pdf?sequence=1)
26. GRI-2016-16629.pdf. (χ.χ.), από <http://ikee.lib.auth.gr/record/283125/files/GRI-2016-16629.pdf>
27. Multinational Corporations. (χ.χ.), από <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>
28. Perantonaki2009.pdf. (χ.χ.), από



- <https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5087/Perantonaki2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
29. Stavropoulos\_Chronakis2012.pdf. (χ.χ.), από [https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5200/Stavropoulos\\_Chronakis2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5200/Stavropoulos_Chronakis2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
30. Agostino, Deborah, Marika Arena, και Michela Arnaboldi. «Leading change in public organisations: the role of mediators». *Leadership & Organization Development Journal* 34, τχ. 7 (1 Ιανουαρίου 2013): 596–615. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2011-0123>.
31. Elving, Wim J.L. «The role of communication in organisational change». *Corporate Communications: An International Journal* 10, τχ. 2 (1 Ιανουαρίου 2005): 129–38. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.
32. «The role of communication in organisational change». *Corporate Communications: An International Journal* 10, τχ. 2 (1 Ιανουαρίου 2005): 129–38. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.
33. Keyton, Joann, Communication in Organizations'. «*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*» 4 (21 Μαρτίου 2017): 501–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>.
34. McKenzie, Donna Margaret, «The Role of Mediation in Resolving Workplace Relationship Conflict». *International Journal of Law and Psychiatry* 39 (1 Μαρτίου 2015): 52–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2015.01.021>.
35. 'Multinational Corporations'. <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>.
36. Olkkonen, Rami, Henrikki Tikkanen, και Kimmo Alajoutsijärvi. «The role of communication in business relationships and networks». *Management Decision* 38, τχ. 6 (1 Ιανουαρίου 2000): 403–9. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005365>.
37. SOTIRIA A. TRIANTARI, «*Ethics and social philosophy of communication. Communication Strategic and Techniques*», 2020.