

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Οι Απόψεις των Εργαζομένων για το Προφίλ
του Ηγέτη. Μελέτη Περίπτωσης: Περιφέρεια
Δυτικής Μακεδονίας - Περιφερειακή Ενότητα
Κοζάνης**

Παγκάκου Παναγιώτα Α.Μ. 159

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Οι Απόψεις των Εργαζομένων για το Προφίλ
του Ηγέτη. Μελέτη Περίπτωσης: Περιφέρεια
Δυτικής Μακεδονίας - Περιφερειακή Ενότητα
Κοζάνης**

Παγκάκου Παναγιώτα Α.Μ. 159

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Α' Επόπτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Β' Επόπτρια: Βέζου Μαρίνα

«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:

ΠΑΓΚΑΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

06/03/2023

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Διαγραμμάτων	8
Ευχαριστίες.....	10
Πρόλογος.....	11
Περίληψη.....	12
Abstract.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	15
1.1 Ηγεσία Ορισμός.....	15
1.2 Το Προφίλ του Ηγέτη.....	16
1.3 Μοντέλα Ηγεσίας.....	18
1.3.1 Συμπεριφορικό Μοντέλο.....	18
1.3.2 Λειτουργικό Μοντέλο	20
1.3.3 Ενοποιημένο Μοντέλο	21
1.3.4 Καταστατικό Μοντέλο	21
1.4 Στυλ Ηγεσίας	23
1.4.1 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας.....	24
1.4.2 Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας.....	25
1.5 Στυλ Ηγεσίας & Οργανωσιακή Κουλτούρα	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	27
2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Επικοινωνίας στους Οργανισμούς.....	27
2.2 Μορφές Επικοινωνίας.....	29
2.3 Μοντέλα Επικοινωνίας	31
2.3.1 Γραμμικό Μοντέλο Επικοινωνίας	31
2.3.2 SMCR (Sender-Message-Channel-Receiver) Μοντέλο Επικοινωνίας:.....	32
2.3.3 Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας.....	34

2.4 Δεξιότητες & Πρακτικές Επικοινωνίας των Ηγετών	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	38
3.1 Ορισμός των Διαπροσωπικών Συγκρούσεων	38
3.2 Διαπροσωπικές Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο	38
3.3 Είδη Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο	39
3.3.1 Ατομικές Διαφορές	40
3.3.2 Διαπροσωπικά Ζητήματα	40
3.3.3 Οργανωτικοί Παράγοντες	41
3.3.4 Εξω-οργανωτικά Ζητήματα.....	43
3.4 Αίτια Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο	43
3.5 Επιπτώσεις Εργασιακών Συγκρούσεων στη Βιωσιμότητα.....	45
3.6 Στρατηγικές Διαχείρισης Εργασιακών Συγκρούσεων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	48
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	48
4.1.1 Σκοπός & Στόχοι της Έρευνας	48
4.1.2 Ερευνητική Μέθοδος	48
4.1.3 Δειγματοληψία.....	49
4.1.4 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου	49
4.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής.....	49
Συμπεράσματα	76
Βιβλιογραφία	79
Παράρτημα	85

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο	50
Πίνακας 2: Ηλικία	50
Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	50
Πίνακας 4: Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας;.....	51
Πίνακας 5: Πόσα είναι τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας σας;.....	51
Πίνακας 6: Ποια είναι η θέση εργασίας σας;.....	52
Πίνακας 7: Ποια είναι η άποψή σας για τον προϊστάμενό σας; (Αναφέρεται στις δικές του πεποιθήσεις και σημαντικές αξίες)	52
Πίνακας 8: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν).....	53
Πίνακας 9: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον).....	55
Πίνακας 10: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του)	56
Πίνακας 11: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του)	57
Πίνακας 12: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Δίνει έμφαση στη συλλογική εργασία).....	59
Πίνακας 13: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου).....	60
Πίνακας 14: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να ασχολείστε με πληθώρα δραστηριοτήτων).....	62
Πίνακας 15: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις)	63
Πίνακας 16: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους).....	65
Πίνακας 17: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους).....	66
Πίνακας 18: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις εργασιακές συνθήκες)	67

Πίνακας 19: Επίπεδο εκπαίδευσης & Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του) Crosstabulation.....	69
Πίνακας 20: Chi-Square Tests	70
Πίνακας 21: Φύλο & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation	70
Πίνακας 22: Chi-Square Tests	71
Πίνακας 23: Ηλικία & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation.....	72
Πίνακας 24: Chi-Square Tests	73
Πίνακας 25: Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας; & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η) Crosstabulation.....	73
Πίνακας 26: Chi-Square Tests	75

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ποια είναι η άποψή σας για τον άμεσα προϊστάμενό σας; (Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων).....	53
Διάγραμμα 2: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του)	54
Διάγραμμα 3: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Καθορίζει τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των σκοπών)	55
Διάγραμμα 4: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό συμφέρον).....	57
Διάγραμμα 5: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Βοηθά τους υφιστάμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους).....	58
Διάγραμμα 6: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης)	60
Διάγραμμα 7: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η).....	61
Διάγραμμα 8: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τον τρόπο που σας συμπεριφέρεται ο Προϊστάμενος σας).....	63
Διάγραμμα 9: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να βοηθάω άλλους ανθρώπους).....	64
Διάγραμμα 10: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τον μισθό που παίρνω ανάλογα με την δουλειά που κάνω)	66
Διάγραμμα 11: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Αισθάνομαι συνολικά πολύ ικανοποιημένος από την εργασία μου).....	67
Διάγραμμα 12: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη)	68
Διάγραμμα 13: Επίπεδο εκπαίδευσης & Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του) Crosstabulation.....	69
Διάγραμμα 14: Φύλο & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη)] Crosstabulation	71
Διάγραμμα 15: Ηλικία & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation.....	72

Διάγραμμα 16: Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας; & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η) Crosstabulation 74

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ πολύ όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας και περισσότερο το εκπαιδευτικό προσωπικό από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου, κυρία Κωτσαλίδου Ευδοξία για τη βοήθεια που μου προσέφερε και τους συναδέλφους από την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας που με βοήθησαν στη διεκπεραίωση της έρευνας συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο.

Ολοκληρώνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη δύναμη και τη συμπαράσταση που μου προσφέρουν σε όλες μου τις επιλογές.

Πρόλογος

Η ηγεσία σχετίζεται με το πώς ένας ηγέτης επιλέγει να ηγηθεί και πώς η συμπεριφορά του επηρεάζει έναν οργανισμό και τους ανθρώπους του. Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτεί ομαδική προσπάθεια, άρα η ηγεσία και η ομαδικότητα είναι εξίσου απαραίτητες για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού. Ο τύπος ενός ηγέτη και το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί είναι αυτά που κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο.

Η σημαντικότερη πτυχή των επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και οι επιχειρήσεις αφορούν κυρίως τη διαχείριση των ανθρώπων. Αυτή η πραγματικότητα μπορεί να ισχύει για κάθε είδους οργανισμό, καθώς η ανάπτυξη και η παροχή προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών απαιτούν την συμμετοχή ανθρώπων. Εάν οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε αυτές τις πτυχές ενός οργανισμού είναι αυτοί που τελικά οδηγούν στην επιτυχία, καθίσταται κρίσιμο να αναδειχτεί ο σωστός τύπος ηγέτη και το σωστό στυλ ηγεσίας. Η παρούσα διπλωματική ασχολείται με το προφίλ του ηγέτη, την επικοινωνία με τους υφισταμένους του και με την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την άποψη των εργαζομένων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.

Περίληψη

Η ηγεσία είναι ένα θέμα υψίστης σημασίας στους οργανισμούς είτε πρόκειται για δημόσιους, είτε για ιδιωτικούς. Οι εταιρείες επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο να απορροφούν οι ηγέτες τους τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν, καθώς διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην κατεύθυνση του ανθρώπινου κεφαλαίου και μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές.

Είναι πρόκληση για τον ηγέτη η ικανότητα επικοινωνίας με την ομάδα του. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχοντας την αποστολή, το όραμα και τους στόχους ως σύνολο αξιών ενός οργανισμού, πρέπει να μοιράζεται μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σχέσης των ηγετών με την ομάδα τους.

Συχνά ο ηγέτης έχει την αντίληψη ότι κάνει καλή δουλειά απλώς και μόνο επειδή επιτυγχάνει τους στόχους. Αυτό που περνά απαρατήρητο είναι ότι οι υπάλληλοί τους μπορεί να κάνουν δουλειά από υποχρέωση και όχι με τη θέληση και την ευχαρίστησή τους. Επιπλέον μερικές φορές ακόμη και οι ηγέτες δεν γνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την ηγεσία τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με το προφίλ του ηγέτη και τις απόψεις των εργαζομένων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για τον προϊστάμενό τους. Για το σκοπό αυτό έγινε χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η ηγεσία ως ορισμός, ώστε να γίνει κατανοητή η έννοιά της, το προφίλ του ηγέτη, τα μοντέλα και τα στυλ ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει η εννοιολογική προσέγγιση της επικοινωνίας στους οργανισμούς, οι μορφές επικοινωνίας, τα μοντέλα επικοινωνίας, όπως και οι δεξιότητες και οι πρακτικές επικοινωνίας των ηγετών.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζονται οι διαπροσωπικές συγκρούσεις γενικά, αλλά και στον εργασιακό χώρο συγκεκριμένα. Ακολουθεί η ανάλυση των ειδών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, η καταγραφή των αιτιών των συγκρούσεων και των επιπτώσεων στη βιωσιμότητα των οργανισμών και το κεφάλαιο κλείνει με τις στρατηγικές διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο υπάρχει η έρευνα

με τη χρήση ερωτηματολογίου και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της περιγραφικής στατιστικής. Τέλος η εργασία κλείνει με τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων που διεξήχθησαν από τη συγγραφή της διπλωματικής.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, Εργαζόμενοι, Επικοινωνία, Εργασιακές Συγκρούσεις, Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης, Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Abstract

Leadership is a matter of paramount importance in organisations, whether public or private. Companies are increasingly seeking to have their leaders absorb the competencies and skills that they possess, as they play a very important role in directing human capital and can drive significant change.

It is a challenge for the leader to be able to communicate with their team. The organizational culture having the mission, vision and goals as a set of values of an organization must be shared among managers and employees in order to achieve its strategic objectives. This can be achieved through the relationship between leaders and their team.

Often the leader has the perception that they are doing a good job simply because they are achieving the objectives. What goes unnoticed is that their employees may do work out of obligation rather than out of their own will and pleasure. Moreover sometimes even leaders are not aware that employees are unhappy with their leadership.

This thesis deals with the profile of the leader and the views of the employees of the Region of Western Macedonia about their supervisor. For this purpose a questionnaire was used which the employees of the Region were asked to answer.

In this context, this paper is divided into four chapters. In particular, the first chapter analyses leadership as a definition in order to understand its meaning, the profile of the leader, models and styles of leadership. In the second chapter there is a conceptual approach to communication in organizations, the forms of communication, communication models, as well as the communication skills and practices of leaders.

Chapter three approaches interpersonal conflict in general and in the workplace in particular. This is followed by an analysis of the types of conflict in the workplace, an account of the causes of conflict and the impact on the sustainability of organizations, and the chapter concludes with strategies for managing workplace conflict. In chapter four there is the survey using questionnaire and the analysis of the results of descriptive statistics. Finally, the paper concludes with the conclusions conducted from the writing of the thesis.

Keywords: Leadership, Leader, Employees, Communication, Workplace Conflicts, Regional Unit of Kozani, Region of Western Macedonia

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ηγεσία Ορισμός

Οι Chase & Kane (1983), όρισαν την ηγεσία με ρομαντικό και ποιητικό τρόπο: «η ηγεσία είναι να παίρνεις τους ανθρώπους σε μέρη που δεν έχουν πάει ποτέ πριν».

Κατά τους Rauch & Behling (1984), η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός καθορισμένου στόχου.

Ο Wills (1994), ορίζει τον ηγέτη ως «τον άνθρωπο που κινητοποιεί τους άλλους προς έναν κοινό στόχο ηγέτη και οπαδού». Οι ηγέτες, οι οπαδοί, και οι στόχοι συνθέτουν τα τρία εξίσου απαραίτητα στηρίγματα για την ηγεσία.

Κατά τον Buckingham (2005), οι μεγάλοι ηγέτες συσπειρώνουν τους ανθρώπους σε ένα καλύτερο μέλλον και ο θεμελιώδης σκοπός της ηγεσίας είναι να παράγει χρήσιμη αλλαγή.

Ο Northouse (2021), όρισε την ηγεσία ως «μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Σύμφωνα με τον Meacham (2012), «η ηγεσία είναι η επιτυχής δημιουργία θετικών αλλαγών για το κοινό καλό και οι μεγάλοι ηγέτες οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές».

Όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας περιέχουν ένα ή περισσότερα από τα τρία ακόλουθα ελκυστικά θεματικά στοιχεία:

- Μια δημοκρατική συνιστώσα, μεταφέροντας ότι ο ηγέτης εργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ο οποίος σχεδιάζεται από κοινού ή τουλάχιστον είναι κοινώς αποδεκτός,
- Μια συλλογική συνιστώσα, στην οποία επικρατεί η έννοια ότι ο ηγέτης επηρεάζει αντί να υπαγορεύει σε όλη τη διαδικασία, μεταδίδοντας μια προσέγγιση με σεβασμό και ενότητα,
- Μια συνιστώσα βελτίωσης, όπου τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν μια βελτιωμένη τρέχουσα κατάσταση.

1.2 Το Προφίλ του Ηγέτη

Ένας ηγέτης είναι ένα ή περισσότερα άτομα που επιλέγει, εξοπλίζει, εκπαιδεύει και επηρεάζει έναν ή περισσότερους οπαδούς που έχουν ποικίλα χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και εστιάζει τους οπαδούς στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, προκαλώντας τους να προθυμοποιούνται και να ενθουσιάζονται να δαπανήσουν πνευματική, συναισθηματική και σωματική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού (Bennis & Goldsmith, 2010).

Ο ηγέτης επιτυγχάνει αυτή την επιρροή μεταδίδοντας ένα προφητικό όραμα για το μέλλον με σαφείς όρους που συντονίζεται με τις πεποιθήσεις και τις αξίες των οπαδών του, με τέτοιο τρόπο ώστε οι οπαδοί να μπορούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τα βήματα του μέλλοντος με δράση στο παρόν. Κατά τη διαδικασία αυτή ο ηγέτης παρουσιάζει το προφητικό όραμα σε αντίθεση με την παρούσα κατάσταση του οργανισμού και μέσω της χρήσης δεξιοτήτων κριτικής σκέψης, διορατικότητας, διαίσθησης και της χρήσης της πειστικής ρητορικής και της διαπροσωπικής επικοινωνίας που περιλαμβάνει τόσο την ενεργητική ακρόαση, όσο και την θετική συζήτηση, διευκολύνει και αντλεί τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των οπαδών. Έτσι οι οπαδοί κινούνται προς τη σαφήνεια της κατανόησης και την κοινή αντίληψη που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό των οπαδών να δουν και να αποδεχτούν τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού ως επιθυμητή κατάσταση που αξίζει να δεσμευτούν προσωπικοί και εταιρικοί πόροι για την επίτευξή της.

Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία συνδέεται με τη λογική, τη σύνεση και την ωριμότητα, βοηθούν τον ηγέτη να προβλέπει τις διαθέσεις και τις αντιδράσεις των συνεργατών του, να αξιολογεί καταστάσεις, να διαχειρίζεται διαφωνίες και συγκρούσεις, να είναι καινοτόμος και να διαθέτει εναλλακτικές προτάσεις. Επιπλέον η ενσυναίσθηση καθιστά τον ηγέτη αποφασιστικό, συναισθηματικά νοήμονα, ευέλικτο και αποτελεσματικό (Triantari, 2020).

Η σωστή χρήση του λόγου και της μη λεκτικής επικοινωνίας κάνουν τον ηγέτη ρήτορα, του οποίου πολύτιμο και σημαντικό βοήθημα είναι η πειθώ. Με τις ψυχικές, πνευματικές και διανοητικές του δυνάμεις αναπτύσσει επιχειρήματα και εφαρμόζοντας τη λογική και ψυχολογική πειθώ επηρεάζει, εμπυχώνει, παρακινεί και καθοδηγεί τους συνεργάτες του.

Επομένως, για να θεωρηθεί ένας ηγέτης ικανός και άξιος, θα πρέπει να διαθέτει τις προαναφερόμενες ικανότητες σε συνδυασμό με την αυτογνωσία και την αυτοδιαχείριση. Η υψηλή συναισθηματική αυτεπίγνωση και η διαχείριση των συναισθημάτων του, παρέχουν στον ηγέτη τα εχέγγυα να διοικήσει σωστά τον οργανισμό, να εγγυηθεί για τα επιθυμητά αποτελέσματα, να επιτύχει στη ζωή του, προστατεύοντας την ηθική ποιότητα και ακεραιότητα του χαρακτήρα του (Triantari, 2020).

Χρησιμοποιεί ηθικά μέσα και επιδιώκει το μεγαλύτερο καλό των οπαδών κατά τη διαδικασία των δράσεων, ώστε οι οπαδοί να είναι σε καλύτερη κατάσταση (προσωπική ανάπτυξη, συναισθηματική και σωματική κατάσταση), ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τον ηγέτη. Ο ηγέτης επιτυγχάνει την ίδια κατάσταση για τον εαυτό του, καθώς επιδιώκει προσωπική ανάπτυξη, ανανέωση, αναγέννηση και αυξημένη αντοχή (ψυχική, σωματική, συναισθηματική και πνευματική), μέσω των αλληλεπιδράσεων ηγέτη – οπαδού (Bridges, 1996).

Ο καλός ηγέτης αναγνωρίζει την ποικιλομορφία των οπαδών και επιτυγχάνει την ενότητα των κοινών αξιών και κατευθύνσεων χωρίς να καταστρέφει τη μοναδικότητα του ατόμου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω καινοτόμων ευέλικτων μέσων εκπαίδευσης, κατάρτισης, υποστήριξης και προστασίας που παρέχουν σε κάθε οπαδό. Ουσιαστικά παρέχουν στους οπαδούς τους ό,τι χρειάζεται εντός του πεδίου εφαρμογής των πόρων του οργανισμού και των διευκολύνσεων σε σχέση με την αξία της επίτευξης των στόχων του οργανισμού και της ανάπτυξης του οπαδού (Neck & Manz, 2010).

Με αυτή τη διαδικασία ηγεσίας δίνεται η δυνατότητα στους ακόλουθους να είναι καινοτόμοι και να χαράσσουν την πορεία τους στο πλαίσιο των ατομικών αποστολών τους και τους επιτρέπει να μαθαίνουν από τον ίδιο τον ηγέτη και από τις επιτυχίες και τα λάθη τους και των άλλων. Χτίζει σχέσεις αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης με τους οπαδούς, μέσω της αλληλεπίδρασης και της ανατροφοδότησης και διαμορφώνει τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ακολούθων απέναντι στον κίνδυνο, την αποτυχία και την επιτυχία. Με τον τρόπο αυτό, ο ηγέτης οικοδομεί την αίσθηση της προσωπικής αξίας και αποτελεσματικότητας των οπαδών, ώστε τόσο ο ηγέτης όσο και οι οπαδοί να είναι πρόθυμοι και έτοιμοι να αναλάβουν υπολογίσιμο ρίσκο κατά τη λήψη αποφάσεων και μέσω επαναλαμβανόμενων βημάτων της διαδικασίας ανάληψης κινδύνων και λήψης αποφάσεων ο ηγέτης και οι ακόλουθοι αλλάζουν μαζί τον

οργανισμό με στόχο την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων (Matthew & Gil, 2000).

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης αναγνωρίζει τον αντίκτυπο και τη σημασία των ακροατηρίων εκτός του συστήματος του οργανισμού και παρουσιάζει τον οργανισμό στα εξωτερικά ακροατήρια με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν σαφή εντύπωση του σκοπού και των στόχων του οργανισμού και να μπορούν να δουν ξεκάθαρα τον σκοπό και τους στόχους να βιώνονται στη ζωή του ηγέτη. Με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης εξετάζει την προσαρμογή του οργανισμού σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και διαμορφώνει τόσο τον οργανισμό, όσο και το περιβάλλον στο βαθμό της ικανότητας του ηγέτη να διασφαλίζει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο σωστός ηγέτης σε όλη τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης ηγέτη - οπαδού επιδεικνύει τη δέσμευσή του στις αξίες της ταπεινότητας, του ενδιαφέροντος για τους άλλους, της ελεγχόμενης πειθαρχίας, της επιδίωξης του σωστού και του καλού για τον οργανισμό, της επίδειξης ελεημοσύνης στις πεποιθήσεις και τις πράξεις με όλους τους ανθρώπους, εστιάζει στον σκοπό του οργανισμού και στην ευημερία των οπαδών και δημιουργεί και προσπαθεί να διατηρεί την ειρήνη στον οργανισμό (όχι την έλλειψη συγκρούσεων, αλλά δημιουργεί ένα μέρος όπου αναπτύσσεται ειρήνη) (Neck & Manz, 2010).

1.3 Μοντέλα Ηγεσίας

Τα μοντέλα ηγεσίας βοηθούν στην κατανόηση γιατί οι ηγέτες ενεργούν με τον τρόπο που ενεργούν και επισημαίνουν τον τρόπο που μπορούν να προσαρμοστούν οι ηγέτες στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, τους οργανισμούς ή το προσωπικό.

1.3.1 Συμπεριφορικό Μοντέλο

Αυτό το μοντέλο εστιάζει στις πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές ενός ηγέτη. Αναπτύχθηκε το 1964 από τους Blake και Mouton και προσδιορίζει πέντε είδη ηγετικής συμπεριφοράς:

- Ηγέτης ομάδας (ακούει)
- Εξωραϊστική λέσχη (εξυπηρετικός)
- Ξεπεσμένος (αδιάφορος)
- Μέση κατάσταση (status quo)
- Παραγωγή ή αφανισμός (δικτατορικός)

Ηγέτης ομάδας (ακούει): χαρακτηρίζεται από υψηλή παραγωγικότητα και υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Οι Blake και Mouton περιέγραψαν ότι πρόκειται για το αποκορύφωμα της ηγεσίας. Οι άνθρωποι που επιλέγουν αυτό το μοντέλο, ενθαρρύνουν τη δέσμευση και την ομαδική εργασία. Απαιτείται το προσωπικό να αισθάνεται ότι είναι εποικοδομητικό μέλος του οργανισμού.

Εξωραϊστική λέσχη (εξυπηρετικός): ιδιαίτερο χαρακτηριστικό η υψηλή μέριμνα για τους ανθρώπους και η χαμηλή μέριμνα για την παραγωγικότητα. Η βασική αρχή πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι όσο οι άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι και ασφαλείς, θα εργάζονται σκληρά. Αυτό δημιουργεί μια πολύ χαλαρή εργασιακή κουλτούρα με άφθονη διασκέδαση. Το μειονέκτημα είναι η απώλεια παραγωγικότητας, λόγω της χαμηλής κατεύθυνσης και του χαμηλού ελέγχου.

Ξεπεσμένος (αδιάφορο): χαρακτηρίζεται από χαμηλή μέριμνα για τους ανθρώπους και την παραγωγικότητα. Κάποιος που υιοθετεί αυτό το στυλ προσπαθεί να αποφύγει να κατηγορηθεί για τυχόν λάθη. Η καινοτομία και η δημιουργικότητα καταπνίγονται, με αποτέλεσμα ένα περιβάλλον που δεν παρακινεί ούτε ικανοποιεί, ενώ η δυσαρμονία, η αποδιοργάνωση και η δυσαρέσκεια είναι στην ημερήσια διάταξη.

Μέση κατάσταση (status quo): είναι η μεσαία κλίμακα ισορροπίας ανθρώπων και παραγωγικότητας. Αυτοί οι ηγέτες προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις ανάγκες του προσωπικού με αυτές του οργανισμού και στοχεύουν σε μεσαίες επιδόσεις. Αποτέλεσμα είναι η χαμηλή παραγωγικότητα και άνθρωποι των οποίων οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται πλήρως.

Παραγωγή ή αφανισμός (δικτατορικός): χαρακτηριστικό του, η χαμηλή μέριμνα για τους ανθρώπους και η υψηλή μέριμνα για την παραγωγικότητα. Οι ανάγκες του προσωπικού θεωρούνται ασήμαντες. Πληρώνονται με μισθό και με τη σειρά τους αναμένεται να αποδίδουν. Χρησιμοποιούνται κανόνες, τιμωρίες και κυρώσεις προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων και αυτό το μοντέλο υπάρχει σε καταστάσεις όπου επικρατεί η αίσθηση ότι ο οργανισμός μπορεί να αποτύχει (Blake & Mouton, 1964).

1.3.2 Λειτουργικό Μοντέλο

Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στο τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός, ενώ δεν εξετάζει τη συμπεριφορά. Τα πιο συνηθισμένα στυλ του μοντέλου είναι:

- οι πέντε πρακτικές ηγεσίας των Kouzes και Posner και
- η ηγεσία με επίκεντρο τη δράση του Adair

Οι Kouzes και Posner (2002), θεωρούν ότι η ηγεσία είναι μια συλλογή συμπεριφορών και πρακτικών. Αυτές οι πέντε πρακτικές επιτρέπουν να γίνει η δουλειά, ή σύμφωνα με τα λόγια τους, «να γίνουν εξαιρετικά πράγματα»:

- Μοντελοποίηση του τρόπου,
- Έμπνευση για ένα κοινό όραμα,
- Πρόκληση της διαδικασίας,
- Δίνουν στους άλλους τη δυνατότητα να δράσουν,
- Ενθάρρυνση ατομικής προσπάθειας.

Η ηγεσία με επίκεντρο τη δράση του Adair (1973), συμβολίζει τις τρεις κύριες, ολοκληρωμένες ευθύνες ενός ηγέτη:

- Το καθήκον: αυτός είναι άλλωστε ο λόγος για τον οποίο υπάρχει μια ομάδα. Να επιτύχει ένα έργο, έναν σκοπό ή ένα στόχο και ο ηγέτης είναι συχνά το πρόσωπο που είναι επιφορτισμένο με το να "φέρει εις πέρας τη δουλειά". Επομένως, πολλοί ηγέτες επικεντρώνονται σε αυτό το στοιχείο εις βάρος των αναγκών του ατόμου ή της ομάδας.
- Το χτίσιμο της ομάδας: εάν ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη, οι ομάδες θα υποστηρίζουν η μία την άλλη, θα υπάρχει αντίληψη της συμβολής και των προσδοκιών και θα αναλαμβάνεται από κοινού η ευθύνη για την επίτευξη του στόχου. Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ότι το γενικότερο καλό της ομάδας προηγείται του καθενός ξεχωριστά.
- Ανάπτυξη των ατόμων: ακόμη και μέσα σε μια ομάδα αναγνωρίζονται οι ανάγκες του ατόμου και υπάρχει σεβασμός, έπαινος, ασφάλεια (Adair, 1973).

1.3.3 Ενοποιημένο Μοντέλο

Η κύρια προσέγγιση αυτού του μοντέλου ηγεσίας ορίστηκε από τον Scouller (2011). Σχεδιάστηκε για να συνοψίσει τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες όχι μόνο για να ηγηθούν της ομάδας τους, αλλά και να αναπτύξουν τον εαυτό τους τόσο σε ψυχολογικό, όσο και σε τεχνικό επίπεδο. Χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό επίπεδο.

Το εξωτερικό επίπεδο αποτελείται από τη δημόσια και την ιδιωτική ηγεσία. Η δημόσια ηγεσία είναι οι συμπεριφορές που εμπλέκονται στον επηρεασμό δύο ή περισσότερων ανθρώπων και η ιδιωτική ηγεσία οι συμπεριφορές που εμπλέκονται στον επηρεασμό σε ατομική βάση. Ο Scouller προσδιόρισε αυτές τις συμπεριφορές ως τις «τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας»:

- Συλλογική ενότητα / ομαδικό πνεύμα
- Δράση, πρόοδος και αποτελέσματα
- Ατομικά κίνητρα και επιλογή
- Κοινός σκοπός και όραμα

Το εσωτερικό επίπεδο αφορά την παρουσία, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία του ηγέτη. Τα τρία στοιχεία του επιπέδου είναι η ψυχολογική κυριαρχία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας και η ανάπτυξη της σωστής στάσης απέναντι στους άλλους (Scouller, 2011).

1.3.4 Καταστατικό Μοντέλο

Αυτό το μοντέλο ηγεσίας ονομάζεται και απρόβλεπτο και βασίζεται στην αρχή ότι η συμπεριφορά καθορίζεται και επηρεάζεται από την κατάσταση στην οποία βρίσκεστε. Τα κυριότερα μοντέλα αυτής της ομάδας είναι τα εξής:

Μοντέλο τεσσάρων πλαισίων των Bolman & Deal (1991): οι ηγέτες πρέπει να προσεγγίζουν τον οργανισμό από την άποψη των τεσσάρων πλαισίων (διαρθρωτικό, πολιτικό, ανθρωπίνων πόρων, συμβολικό). Αυτά τα πλαίσια μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό και η άποψη είναι ότι οι ηγέτες θα πρέπει να αλλάξουν το "πλαίσιο" ή την "οπτική" τους, προκειμένου να αποφύγουν το "αδιέξοδο". Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν το διαρθρωτικό πλαίσιο εις βάρος των άλλων τριών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη ευαισθητοποίησης ή άκαμπτης σκέψης.

Μοντέλο καταστατικής ηγεσίας του Hersey (1985): βασίζεται στην ιδέα ότι δεν υπάρχει ένα βέλτιστο στυλ ηγεσίας, αλλά ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες υιοθετούν το στυλ τους ανάλογα με την ωριμότητα της ομάδας και το έργο που πρέπει να επιτελεστεί. Όρισαν το στυλ ηγεσίας, το επίπεδο ωριμότητας και τα επίπεδα ανάπτυξης.

Μοντέλο των τριών στυλ των Lewin et al. (1939): αυταρχικό (εξουσιαστικό), συμμετοχικό (δημοκρατικό) και ανάθεσης (laissez - faire).

Το αυταρχικό στυλ θέτει σαφείς οδηγίες για το τι και πώς πρέπει να γίνει και υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ του ηγέτη και του προσωπικού του. Οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους, ή με μικρή ή καθόλου συμβολή από την ομάδα και μπορεί να θεωρηθούν ως ελεγκτικοί και δικτατορικοί. Η επικοινωνία είναι μονόδρομη, οι ηγέτες μπορεί να είναι ισχυροί και ελεγκτικοί και οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα.

Το συμμετοχικό στυλ θεωρείται το πιο αποτελεσματικό και λειτουργεί ιδιαίτερα καλά όταν μια απόφαση ενισχύεται με τη συμμετοχή όλων. Αυτοί οι ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση, συμμετέχουν στην ομάδα και επιδιώκουν τη συμβολή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας παρακινούνται και αισθάνονται μέρος μιας δημιουργικής διαδικασίας, αλλά ο ηγέτης διατηρεί την τελική ψήφο. Τέλος, η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι αργή και η επίτευξη συναίνεσης δύσκολη.

Το στυλ ανάθεσης (laissez - faire) μπορεί να θεωρηθεί ως "μη ηγετικό", καθώς ο ηγέτης δίνει λίγη ή καθόλου καθοδήγηση στην ομάδα. Οι ρόλοι και οι προσδοκίες είναι ανεπαρκώς καθορισμένες και το προσωπικό θέτει μόνο του τους στόχους, την εργασία, τη μεθοδολογία και το ρυθμό του. Μπορεί να λειτουργήσει καλά σε περιβάλλοντα με υψηλά προσόντα και κίνητρα, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης, παραγωγής, παρακίνησης και ηθικής.

Θεωρία μονοπατιών-στόχων του House (1996): ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να παρακινεί την ομάδα του αυξάνοντας το προσωπικό όφελος της ομάδας από την προσπάθεια ως την επίτευξη των στόχων της και ξεκαθαρίζοντας και αποσαφηνίζοντας την πορεία που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων. Η θεωρία αυτή καθοδηγείται τόσο από τα χαρακτηριστικά της ομάδας, όσο και από τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας και βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ηγέτες μπορούν και πρέπει να μεταβάλλουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι ίδιοι και η ομάδα τους.

Μοντέλο συνεχούς ηγετικής συμπεριφοράς του Schmidt (1958): επικεντρώνεται στο στοιχείο της λήψης αποφάσεων της ηγεσίας. Οι ηγέτες έχουν να επιλέξουν ανάμεσα από επτά επιλογές λήψης αποφάσεων και υπάρχει ένα φάσμα πιέσεων που συνδέονται με την καθεμία από αυτές:

- Ο ηγέτης ενημερώνει την ομάδα αφού πάρει την απόφαση
- Ο ηγέτης ανακοινώνει την απόφαση
- ηγέτης προτρέπει τις ερωτήσεις μετά την παρουσίαση των ιδεών του
- Ο ηγέτης προτείνει μία προσωρινή απόφαση και ανοίγει διάλογο
- Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει τις προτάσεις της ομάδας και αποφασίζει
- αρχηγός δηλώνει τις παραμέτρους και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει
- Ο ηγέτης επιτρέπει σε όλη την ομάδα να αναπτύξει επιλογές και να πάρει αποφάσεις βασισμένες στα δικά της όρια.

Μοντέλο απρόβλεπτων καταστάσεων του Fiedler (1967): βασίζεται στην παραδοχή ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη βασίζεται σε δύο δυνάμεις:

- Το στυλ ηγεσίας: είναι σταθερό και μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση της κλίμακας LPC (ο λιγότερο προτιμώμενος συνεργάτης). Με υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα LPC, ο ηγέτης προσανατολίζεται στις σχέσεις με τους ανθρώπους του, στη διαχείριση και την αποφυγή συγκρούσεων και δίνει έμφαση στην καθιέρωση προσωπικών συνδέσεων. Με χαμηλή βαθμολογία, ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος να ολοκληρώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, αλλά θεωρεί την οικοδόμηση σχέσεων ως χαμηλή προτεραιότητα.
- Την ευνοϊκότητα της κατάστασης: υπάρχουν συγκυριακά στοιχεία που την καθορίζουν. Πρώτον, οι σχέσεις ηγέτη - μελών (το επίπεδο εμπιστοσύνης και σιγουριάς που έχει η ομάδα στον ηγέτη της), δεύτερον η δομή της εργασίας (πόσο καλά κατανοούν την εργασία τους η ομάδα και ο ηγέτης) και τρίτον, η δύναμη θέσης του ηγέτη (πόση επιρροή έχει ο ηγέτης)

1.4 Στυλ Ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας σχετίζεται με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και επηρεάζεται από τους στόχους και την προσωπικότητα του ηγέτη, καθώς και από τη σχέση και την αλληλεπίδρασή του με την ομάδα. Οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται

αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν την πολυπλοκότητα των ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Εάν το έργο είναι ιδιαίτερα δομημένο και ο ηγέτης έχει καλή σχέση με τους εργαζόμενους, η αποτελεσματικότητα θα είναι υψηλή από την πλευρά του εργαζομένων (Barchiesi & La Bella, 2007).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες φροντίζουν να εμπλέκουν όλα τα μέλη της ομάδας στη συζήτηση και μπορούν να εργαστούν με μια μικρή αλλά ιδιαίτερα κινητοποιημένη ομάδα. Η υψηλή ηγεσία δεν σχετίζεται με προηγούμενες επιδόσεις, αλλά με υψηλότερες δυνατότητες ενισχυμένης απόδοσης και με υψηλότερη φήμη των οργανισμών, υποδεικνύοντας προς την κατεύθυνση μιας σημαντικής επιρροής της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και δυναμικής στο αντιληπτό επίπεδο ηγεσίας.

1.4.1 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των οπαδών και των αναγκών τους. Οι ηγέτες με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων, του επιπέδου έμπνευσης και των ηθικών αξιών τους με το προοίμιο των ικανοτήτων (Ismail et al., 2009).

Σύμφωνα με τον Bass (1997), ο στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να «μετασχηματίσει» τους ανθρώπους και τους οργανισμούς μέσα σε μια κυριολεκτική έννοια. Να τους μεταβάλει σε μυαλό και καρδιά ώστε να διευρύνει το όραμα, τη διορατικότητα και την κατανόηση, να αποσαφηνίσει τους λόγους, να καταστήσει τη συμπεριφορά σύμφωνη με τις αξίες και τις έννοιες και να επιφέρει αλλαγές οι οποίες είναι μόνιμες, ανατροφοδοτούμενες και δυναμικές.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβαίνει όταν ο ηγέτης γίνεται ευρύτερα αγαπητός και υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, όταν δημιουργεί ευαισθητοποίηση και αποδοχή για το σκοπό και την αποστολή της ομάδας και όταν κάνει τους εργαζόμενους να λειτουργούν πέρα από το δικό τους προσωπικό συμφέρον, για το καλό της ομάδας.

Οι Tracey & Hinkin (1996), υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να βλέπουν τα προβλήματα από νέες προοπτικές, παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση, επικοινωνούν ένα όραμα και διεγείρουν το συναίσθημα. Επιπλέον είναι σε θέση να ορίσουν και να διατυπώσουν ένα όραμα για τους οργανισμούς και το στυλ ηγεσίας τους μπορεί να επηρεάσει ή να «μετασχηματίσει» μεταβλητές σε ατομικό

επίπεδο, όπως η αύξηση κινήτρων και μεταβλητές σε επίπεδο οργανισμού, όπως η διαμεσολάβηση για τη διευθέτηση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.

Κατά τον Bryant (2003), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ενεργό επιρροή σε ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων, ενώ τα υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής ισχύος.

1.4.2 Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού με τις οποίες οι οπαδοί αποζημιώνονται για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων ή κριτηρίων απόδοσης. Ο συναλλακτικός ηγέτης επικυρώνει πρώτα τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και στη συνέχεια την ανταλλάσσει με μια κατάλληλη ανταπόκριση που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοση. Επομένως η συναλλακτική ηγεσία στους οργανισμούς διαδραματίζει ένα ρόλο ανταλλαγής μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων και γίνεται αντιληπτή ως η ανταλλαγή ανταμοιβών και στόχων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Jung, 2001).

Οι Howell & Avolio (1993), αναφέρουν ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους μέσω της χρήσης εξαρτημένων ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών και επιβολής κανόνων. Επιπλέον διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι υψηλότερη υπό την προϋπόθεση της συναλλακτικής ηγεσίας, διότι ο ηγέτης αυτού του στυλ τείνει να εστιάζει στην ολοκλήρωση της εργασίας και τη συμμόρφωση των εργαζομένων και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις οργανωτικές ανταμοιβές και τιμωρίες για να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων.

1.5 Στυλ Ηγεσίας & Οργανωσιακή Κουλτούρα

Το στυλ ηγεσίας επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση. Παράγοντες όπως οι μισθοί, η εργασία αυτονομία, η εργασιακή ασφάλεια και η ευελιξία στο χώρο εργασίας στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, έχουν ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Voon et al., 2011).

Οι Podsakoff et al. (1990), διαπίστωσαν ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και η οργανωσιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου ενισχύει περαιτέρω την σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής δέσμευσης άμεσα. Η συναλλακτική ηγεσία

θεωρείται ως η «ανταμοιβή των υφισταμένων» μέσω των προσπαθειών και των επιδόσεών τους, ενώ η μετασηματιστική ηγεσία έχει χαρακτηριστικά ατομικής επιρροής, πνευματικής ενθάρρυνσης και διανοητικής διέγερσης. Λαμβάνει υπόψη το άτομο, δημιουργεί όραμα, εσωτερικό στόχο και ανοιχτή κουλτούρα, δείχνει εμπιστοσύνη στο προσωπικό να φτάσει τους στόχους του και πλήρη δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων του προσωπικού. Η συναλλακτική ηγεσία από την άλλη πλευρά επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, επομένως βασίζεται στο συμβόλαιο που έχουν υπογράψει. Αυτού του στυλ οι ηγέτες τείνουν να επιτυγχάνουν οργανωτικό στόχο μέσω της εργασίας και του σχεδιασμού της αποστολής, με βασικό τους σκοπό τη διατήρηση ενός σταθερού οργανισμού. Για τους προαναφερθέντες λόγους το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σύμφωνα με τους (Oladipo et al. (2013), το στυλ ηγεσίας είναι το «σχετικά συνεπές μοτίβο συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη». Οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν την πολυπλοκότητα του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωτική εκλεκτικότητα ή την απόδοση και η επιτυχία ή η αποτυχία των οργανισμών, εθνών και άλλων κοινωνικών μονάδων αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στο στυλ ηγεσίας που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης.

Οι Jeremy & Melinde (2012), διαπίστωσαν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τη δέσμευση των οπαδών προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης της πλήρους δυναμικής τους στην επίτευξη των στόχων και του οράματος, με πάθος και ακεραιότητα. Οι συσχετίσεις μεταξύ του ηγέτη και εργαζομένων δίνουν πρόσθετο παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων που επηρεάζονται σημαντικά από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης, επομένως επηρεάζεται άμεσα και η οργανωσιακή κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Επικοινωνίας στους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τους Ali & Anwar (2021), η επικοινωνία ορίζεται ως ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων για την επίτευξη αμοιβαίας κατανόησης. Αποτελεί ανταλλαγή πληροφοριών μέσω συμβόλων, σημάτων ή λέξεων και είναι η ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, πεποιθήσεων και γεγονότων σχετικά με τον κοινό σκοπό, τις προσπάθειες και τα συμφέροντα.

Ως επιχειρησιακή επικοινωνία ορίζεται κάθε συμπεριφορά που έχει ως συνέπεια την ανταλλαγή νοήματος. Είναι η πρακτική για τη μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών, έτσι ώστε με βάση το νόημα του μηνύματος ο ανταποκρινόμενος μπορεί να απαντήσει. Είναι οι απαραίτητες δραστηριότητες διαχείρισης σε όλους τους οργανισμούς, καθώς θεωρείται ζωτικός παράγοντας για όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών για να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους (Prabhu et al., 2020).

Η επικοινωνία είναι η ενέργεια της μεταβίβασης συγκεκριμένων πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο. Αποτελεί την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του παραλήπτη και του αποστολέα με την οποία ένα μήνυμα κατευθύνεται από ένα σημείο σε ένα άλλο και οι επικοινωνούντες συνδέονται όλοι μαζί μέσω καναλιών επικοινωνίας (Top & Ali, 2021).

Η επικοινωνία δεν είναι ούτε μετάδοση μηνύματος ούτε το ίδιο το μήνυμα. Είναι η αμοιβαία ανταλλαγή κατανόησης, που ξεκινά από τον αποδέκτη. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αποτελεσματική στις επιχειρήσεις, διότι είναι η ουσία της διοίκησης. Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διαχείριση και έλεγχος) δεν εκτελούνται σωστά χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία (Bennie, 2021).

Για το μάνατζμεντ η επιχειρηματική επικοινωνία καθορίζεται από τους σκοπούς, τους στόχους, τα οράματα και την αποστολή της επιχείρησης. Ειδικότερα, είναι προσανατολισμένη στους στόχους, ενώ οι κανόνες, οι κανονισμοί και οι πολιτικές μιας επιχείρησης πρέπει να επικοινωνούνται στους ανθρώπους εντός και εκτός του οργανισμού. Στο παρελθόν η επιχειρηματική επικοινωνία περιοριζόταν στη γραφειοκρατία, τις τηλεφωνικές κλήσεις κ.λπ., αλλά τώρα με την έλευση της

τεχνολογίας, γίνεται χρήση κινητών τηλεφώνων, τηλεδιασκέψεων, ηλεκτρονικών μηνυμάτων και δορυφορικής επικοινωνίας για την υποστήριξη της επιχειρηματικής επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επιχειρηματική επικοινωνία βοηθά στην οικοδόμηση υπεραξίας ενός οργανισμού (Ober & Hillson, 2003).

Η επιχειρηματική επικοινωνία είναι ο συγκεκριμένος τύπος επικοινωνίας, ο οποίος χρησιμοποιεί μέσα και εργαλεία για την εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Εκτός από μια φυσική γλώσσα, τα τεχνικά και μεσολαβητικά χαρακτηριστικά έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της επιχειρηματικής επικοινωνίας. Συνήθως η καθιέρωση της συστημάτων δικτύωσης κυριαρχεί στις επιδόσεις της επιχειρηματικής επικοινωνίας. Έτσι, η επιχειρηματική επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως κάθε μέσο που υποστηρίζει τη διαδικασία της επιχείρησης (Du-Babcock, 2006).

Εκτός από τα τεχνικά μέσα για τη διεξαγωγή των επιχειρήσεων, η επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία λόγου μεταξύ προσώπων που πραγματοποιούν οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Συνήθως μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια μη ιδιωτική δραστηριότητα, η οποία αποσκοπεί στην υποστήριξη μιας επιχειρηματικής διαδικασίας.

Η επιχειρηματική επικοινωνία ορίζεται ως «οποιαδήποτε επικοινωνία που χρησιμοποιείται για την προώθηση ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού, αναμεταδίδει πληροφορίες εντός της επιχείρησης, ή ασχολείται με διαδικαστικά, νομικά και παρόμοια ζητήματα. Η επιχειρηματική επικοινωνία είναι ευρέως γνωστή ως «επικοινωνία» και περιλαμβάνει μια ποικιλία θεμάτων, συμπεριλαμβανομένων του μάρκετινγκ, του branding, των σχέσεων με τους πελάτες, της συμπεριφοράς των καταναλωτών, της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων, της εταιρικής επικοινωνίας, της δέσμευσης, της διαχείρισης της φήμης, της διαπροσωπικής επικοινωνίας, και της διαδικτυακής επικοινωνίας» (Palmer-Silveira et al., 2006).

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας περιλαμβάνει ως εξειδίκευση την παροχή πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό και τη σύνδεση με το κοινό. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί την παρουσία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έτσι η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τη συγγραφή και την προφορική παρουσίαση πληροφοριών σύμφωνα με τις ανάγκες του κοινού. Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως τόπος δημοσίων σχέσεων και του μάρκετινγκ έχουν αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία (Thomas et al., 2009).

Η επιχειρηματική επικοινωνία συνεπάγεται την ικανότητα να επικοινωνεί κανείς το περιεχόμενο που προωθεί την επιχείρηση. Εξαρτάται από κλάδο του οργανισμού, ο οποίος συμβάλλει στην επιχείρηση από μια συγκεκριμένη οπτική γωνία. Η διατήρηση της επικοινωνιακής ικανότητας σε έναν οργανισμό όσον αφορά την επιχειρηματική επικοινωνία προϋποθέτει ορισμένα πρότυπα τα οποία διευκολύνουν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνιακή διαδικασία. Οι στόχοι της επιχειρηματικής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό λειτουργούν ως οι υποστηρικτικές ενέργειες της διεξαγωγής των δράσεων προς το συμφέρον του οργανισμού.

Η επικοινωνία με τους άλλους περιλαμβάνει τρία βασικά βήματα (Viashnav, 2016):

- Σκέψη: αρχικά η πληροφορία υπάρχει στο μυαλό του αποστολέα. Αυτή μπορεί να είναι μια έννοια, μια ιδέα, πληροφορίες ή συναισθήματα.
- Κωδικοποίηση: στη συνέχεια ένα μήνυμα αποστέλλεται σε έναν παραλήπτη με λέξεις ή άλλα σύμβολα.
- Αποκωδικοποίηση: τέλος, ο παραλήπτης μεταφράζει τις λέξεις ή τα σύμβολα σε μια έννοια ή πληροφορία που μπορεί να κατανοήσει ένα άτομο.

2.2 Μορφές Επικοινωνίας

Υπάρχει μια ποικιλία λεκτικών και μη λεκτικών μορφών επικοινωνίας. Αυτές περιλαμβάνουν τη γλώσσα του σώματος, τη βλεμματική επαφή, τη νοηματική γλώσσα, την απτική επικοινωνία και τη χρονομετρική επικοινωνία. Η ανατροφοδότηση αποτελεί κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας (Carter et al., 2011).

Προφορική επικοινωνία (ανθρώπινη επικοινωνία): Η προφορική και εικονογραφική γλώσσα περιγράφονται ως ένα σύστημα συμβόλων που είναι μερικές φορές γνωστά ως λεξικοί και γραμματικοί κανόνες με τους οποίους χειρίζονται τα σύμβολα. Η λέξη «γλώσσα» αναφέρεται επίσης σε κοινές ιδιότητες των γλωσσών. Η εκμάθηση της γλώσσας γίνεται συνήθως πιο εντατικά κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας. Οι περισσότερες από τις ανθρώπινες γλώσσες χρησιμοποιούν μοτίβα ήχου ή χειρονομιών που επιτρέπουν την επικοινωνία με τους άλλους γύρω τους (Park, 1938).

Οι γλώσσες φαίνεται να μοιράζονται ορισμένες ιδιότητες, αν και πολλές από αυτές περιλαμβάνουν εξαιρέσεις. Δεν υπάρχει καθορισμένη γραμμή μεταξύ μιας γλώσσας και διαλέκτου. Οι κατασκευασμένες γλώσσες, οι γλώσσες προγραμματισμού και οι διάφορες μαθηματικές τυπολογίες δεν περιορίζονται απαραίτητα στις ιδιότητες που

μοιράζονται οι ανθρώπινες γλώσσες και η επικοινωνία είναι η ροή ή η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ανθρώπων ή μιας ομάδας ανθρώπων (Rosengren, 2000).

Μη λεκτική επικοινωνία: περιγράφει τη διαδικασία της μεταφοράς νοήματος με τη μορφή μη λεκτικών μηνυμάτων. Ορισμένες μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τη χρονομέτρηση, την απτική, τη χειρονομία, τη γλώσσα του σώματος ή τη στάση του σώματος, την έκφραση του προσώπου, την οπτική επαφή, την αντικειμενική επικοινωνία (ενδυμασία, χτενίσματα, αρχιτεκτονική, σύμβολα, τόνος της φωνής), καθώς και σύνολα των παραπάνω. Ο λόγος επίσης περιέχει μη λεκτικά στοιχεία όπως την ποιότητα της φωνής, το συναίσθημα και το ύφος ομιλίας, καθώς και προσωδιακά χαρακτηριστικά όπως ο ρυθμός, ο τονισμός και η έμφαση. Ομοίως, τα γραπτά κείμενα περιλαμβάνουν μη λεκτικά στοιχεία όπως το στυλ γραφής, η χωροταξική διάταξη των λέξεων και η χρήση των συναισθημάτων για τη μεταφορά συναισθηματικών εκφράσεων σε εικονογραφική μορφή.

Προφορική επικοινωνία: ενώ αναφέρεται κυρίως στην προφορική λεκτική επικοινωνία, μπορεί επίσης να χρησιμοποιεί οπτικά βοηθήματα και μη λεκτικά στοιχεία για να υποστηρίξει τη μετάδοση του νοήματος. Η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει ομιλίες, παρουσιάσεις, συζητήσεις και πτυχές της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Ως ένα είδος επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο, η γλώσσα του σώματος και η επιλογή του τόνου παίζουν σημαντικό ρόλο και μπορεί να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στον ακροατή από ό,τι το πληροφοριακό περιεχόμενο. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας συγκεντρώνει επίσης άμεση ανατροφοδότηση (Rosengren, 2000).

Επιχειρηματική επικοινωνία: Μια επιχείρηση μπορεί να ευδοκιμήσει μόνο όταν όλοι οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται αποτελεσματικά. Σε έναν οργανισμό όλοι οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να μεταφέρουν το μήνυμά τους σωστά για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία (Carter et al., 2011).

Γραπτή επικοινωνία: Με την πάροδο του χρόνου οι μορφές και οι ιδέες για την επικοινωνία εξελίχθηκαν μέσω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας. Η επικοινωνία είναι επομένως μια διαδικασία με την οποία αποδίδεται και μεταφέρεται νόημα σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί κοινή κατανόηση. Η διαδικασία αυτή η οποία απαιτεί ένα ευρύ ρεπερτόριο δεξιοτήτων σε διαπροσωπική επεξεργασία, ακρόαση, παρατήρηση, ομιλία, ερωτήσεις, ανάλυση, χειρονομίες και αξιολόγηση, επιτρέπει τη συνεργασία και τη συνεννόηση.

Οι παρεξηγήσεις μπορούν να προβλεφθούν και να επιλυθούν μέσω διατυπώσεων, ερωτήσεων και απαντήσεων, της παράφρασης, των παραδειγμάτων και των ιστοριών στρατηγικής ομιλίας. Η γραπτή επικοινωνία μπορεί να αποσαφηνιστεί με τον προγραμματισμό επακόλουθων ομιλιών για την κρίσιμη γραπτή επικοινωνία ως μέρος του καθημερινού τρόπου άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Λίγα λεπτά που θα δαπανηθούν για συζήτηση στο παρόν θα εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο στο μέλλον αποφεύγοντας παρεξηγήσεις εκ των προτέρων. Μια συχνή μέθοδος για το σκοπό αυτό είναι η επανάληψη του τι άκουσε κανείς με δικά του λόγια και να ρωτήσει το άλλο άτομο αν αυτό ήταν πραγματικά που εννοούσε (Carter et al., 2011).

Αποτελεσματική επικοινωνία: υπάρχει όταν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα είναι το αποτέλεσμα της εκούσιας ή ακούσιας ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ερμηνεύεται μεταξύ πολλαπλών οντοτήτων και ενεργεί με τον επιθυμητό τρόπο. Το αποτέλεσμα αυτό διασφαλίζει επίσης ότι τα μηνύματα δεν διαστρεβλώνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να διατηρεί το αποτέλεσμα, με δυνατότητα αύξησης του αποτελέσματος του μηνύματος. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική επικοινωνία εξυπηρετεί τον σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε. Πιθανοί σκοποί θα μπορούσαν να είναι: να προκληθεί αλλαγή, να δημιουργηθεί δράση, να δημιουργηθεί κατανόηση, να υπάρξει ενημέρωση ή επικοινωνία μιας συγκεκριμένης ιδέας ή άποψης. Όταν δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα, διερευνώνται παράγοντες όπως τα εμπόδια στην επικοινωνία με σκοπό να ανακαλυφθεί ο τρόπος με τον οποίο η επικοινωνία ήταν αναποτελεσματική (Rosengren, 2000).

2.3 Μοντέλα Επικοινωνίας

2.3.1 Γραμμικό Μοντέλο Επικοινωνίας

Το πρώτο σημαντικό μοντέλο για την επικοινωνία εισήχθη από τους Shannon & Weaver (1949). Το αρχικό μοντέλο σχεδιάστηκε για να αντικατοπτρίζει τη λειτουργία των ραδιοφωνικών και τηλεφωνικών τεχνολογιών. Το αρχικό τους μοντέλο αποτελούνταν από τρία βασικά μέρη: τον αποστολέα, το κανάλι και το δέκτη. Ο αποστολέας ήταν το μέρος του τηλεφώνου στο οποίο μιλούσε κάποιος, το κανάλι ήταν το ίδιο το τηλέφωνο και ο δέκτης ήταν το μέρος του τηλεφώνου όπου μπορούσε κανείς να ακούσει το άλλο άτομο. Αναγνώρισαν επίσης ότι συχνά υπάρχει στατικός θόρυβος που παρεμβαίνει στην ακρόαση μιας τηλεφωνικής συνομιλίας, το οποίο θεώρησαν

θόρυβο. Σε ένα απλό μοντέλο που συχνά αναφέρεται ως μοντέλο μετάδοσης ή τυποποιημένη άποψη της επικοινωνίας, οι πληροφορίες ή το περιεχόμενο (π.χ. ένα μήνυμα σε φυσική γλώσσα), αποστέλλεται σε κάποια μορφή ως προφορική γλώσσα από έναν πομπό / αποστολέα σε έναν προορισμό / δέκτη. Αυτή η κοινή αντίληψη της επικοινωνίας θεωρεί την επικοινωνία απλώς ως ένα μέσο αποστολής και λήψης πληροφοριών. Τα δυνατά σημεία αυτού του μοντέλου είναι η απλότητα, η γενικότητα και η ποσοτικοποίηση.

Οι Shannon & Weaver (1949), δόμησαν αυτό το μοντέλο με βάση τα ακόλουθα στοιχεία:

- Μια πηγή πληροφοριών, η οποία παράγει ένα μήνυμα.
- Ένας πομπός, ο οποίος κωδικοποιεί το μήνυμα σε σήματα.
- Ένα κανάλι, στο οποίο τα σήματα προσαρμόζονται για μετάδοση.
- Έναν δέκτη, ο οποίος «αποκωδικοποιεί» ή ανασυνθέτει το μήνυμα από το σήμα.
- Ένας προορισμός, στον οποίο φθάνει το μήνυμα.

Υποστήριξαν ότι υπάρχουν τρία επίπεδα προβλημάτων για την επικοινωνία στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας:

- Το τεχνικό πρόβλημα: με πόση ακρίβεια μπορεί να μεταδοθεί το μήνυμα.
- Το σημασιολογικό πρόβλημα: με πόση ακρίβεια «μεταφέρεται» το νόημα.
- Το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας: πόσο αποτελεσματικά το λαμβανόμενο νόημα επηρεάζει τη συμπεριφορά.

2.3.2 SMCR (Sender-Message-Channel-Receiver) Μοντέλο Επικοινωνίας:

Ο Berlo (1960), επέκτεινε το μοντέλο των Shannon & Weaver (1949), για το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας και δημιούργησε το μοντέλο επικοινωνίας SMCR. Το μοντέλο επικοινωνίας Αποστολέας-Μήνυμα-Κανάλι-Δέκτης διαχώρισε το γραμμικό μοντέλο σε σαφή μέρη και επεκτάθηκε.

Η επικοινωνία περιγράφεται συνήθως κατά μήκος μερικών σημαντικών διαστάσεων: μήνυμα (τι είδους πράγματα επικοινωνούνται), αποστολέας – κωδικοποιητής (από ποιον), μορφή (με ποια μορφή), κανάλι (μέσω ποιου καναλιού), δέκτης – αποκωδικοποιητής (σε ποιον) και παραλήπτης.

Μεταξύ των μερών, η επικοινωνία περιλαμβάνει πράξεις που μεταβιβάζουν γνώσεις και εμπειρίες, δίνουν συμβουλές και εντολές και θέτουν ερωτήσεις. Οι πράξεις αυτές μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, σε έναν από τους διάφορους τρόπους επικοινωνίας. Η μορφή εξαρτάται από τις ικανότητες της ομάδας που επικοινωνεί. Το περιεχόμενο και η μορφή της επικοινωνίας συνθέτουν μαζί τα μηνύματα που αποστέλλονται προς έναν προορισμό. Ο προορισμός μπορεί να είναι ο ίδιος, ένα άλλο πρόσωπο ή ον, ή μια άλλη οντότητα (όπως μια εταιρεία ή μια ομάδα όντων) (Berlo, 1960).

Η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών με τρία επίπεδα σημειωτικών κανόνων:

- Το πραγματολογικό, που αφορά τις σχέσεις μεταξύ των σημείων/εκφράσεων και των χρηστών τους.
- Το σημασιολογικό, που είναι η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των σημείων και των συμβόλων και των όσων αντιπροσωπεύουν.
- Συντακτικό, που είναι οι τυπικές ιδιότητες των σημείων και των συμβόλων.

Επομένως, η επικοινωνία είναι κοινωνική αλληλεπίδραση όπου τουλάχιστον δύο παράγοντες που αλληλοεπιδρούν μοιράζονται ένα κοινό σύνολο σημείων και ένα κοινό σύνολο σημειωτικών κανόνων (Berlo, 1960).

Το μοντέλο SMCR απεικονίζει τη διαδικασία της επικοινωνίας, η οποία ξεκινά με έναν αποστολέα, ένα άτομο που μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα. Η ενέργεια αυτή ονομάζεται κωδικοποίηση, όταν ο αποστολέας αποφασίζει το περιεχόμενο του μηνύματος και τότε θα μεταδώσει το μήνυμα αυτό. Σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, ο δέκτης θα είναι σε θέση να λάβει το μήνυμα από τον αποστολέα χωρίς κανένα πρόβλημα. Το μήνυμα στη συνέχεια αποκωδικοποιείται, δηλαδή ο παραλήπτης κατανοεί το μήνυμα αποδίδοντάς του νόημα. Όταν οι παραλήπτες λαμβάνουν το μήνυμα, απαντούν στο μήνυμα είτε λεκτικά, είτε μη λεκτικά. Η επιλογή των σωστών καναλιών επικοινωνίας θεωρείται ως ένα δύσκολο έργο στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Anwar & Qadir, 2017).

Προκειμένου να διευκολυνθεί η εσωτερική επικοινωνία εντός ενός οργανισμού υπάρχουν πολλά κανάλια επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Για παράδειγμα, η γραπτή επικοινωνία, η ηλεκτρονική επικοινωνία, τα ενημερωτικά δελτία και περιοδικά κτλ. Επιπλέον, πληροφορίες όπως εκδηλώσεις και ειδήσεις θα

μπορούσαν να ανακοινώνονται σε πίνακες ανακοινώσεων καθώς και σε άλλους τύπους κοινωνικών δραστηριοτήτων. Πλέον υπάρχουν και άλλα είδη εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε έναν οργανισμό, όπως τηλεφωνικές διασκέψεις και τηλεδιασκέψεις. Η ηλεκτρονική εσωτερική επικοινωνία είναι ένα άλλο κανάλι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εντός ενός οργανισμού, το οποίο επιτρέπει εργαζόμενους να λαμβάνουν πληροφορίες ταχύτερα και ευκολότερα. Επιπλέον, παρέχει στα άτομα πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες που απαιτούνται για την επίτευξη των καθημερινών τους δραστηριοτήτων.

2.3.3 Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας

Η βασική παραδοχή του συναλλακτικού μοντέλου επικοινωνίας είναι ότι τα άτομα συμμετέχουν ταυτόχρονα στην αποστολή και τη λήψη μηνυμάτων. Σε μια ελαφρώς πιο σύνθετη μορφή ένας αποστολέας και ένας παραλήπτης συνδέονται αμοιβαία ή από κοινού. Αυτή η στάση της επικοινωνίας, που αναφέρεται ως το συστατικό μοντέλο ή κατασκευαστικό, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο επικοινωνεί ως τον καθοριστικό παράγοντα του τρόπου με τον οποίο θα ερμηνευθεί το μήνυμα (Barnlund, 2008).

Η επικοινωνία θεωρείται ως ένας αγωγός, ένα πέρασμα στο οποίο η πληροφορία ταξιδεύει από ένα άτομο σε ένα άλλο και η πληροφορία αυτή γίνεται ξεχωριστή από την ίδια την επικοινωνία. Μια συγκεκριμένη περίπτωση επικοινωνίας ονομάζεται πράξη λόγου. Τα προσωπικά φίλτρα του αποστολέα και τα προσωπικά φίλτρα του παραλήπτη μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τις διαφορετικές περιφερειακές παραδόσεις, πολιτισμούς ή το φύλο, γεγονός που μπορεί να μεταβάλει το επιδιωκόμενο νόημα του περιεχομένου του μηνύματος. Με την παρουσία «επικοινωνιακού θορύβου» στο κανάλι μετάδοσης, η λήψη και η αποκωδικοποίηση του περιεχομένου μπορεί να είναι ελαττωματική και έτσι η πράξη ομιλίας μπορεί να μην επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα πρόβλημα με αυτό το μοντέλο είναι ότι οι διαδικασίες της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης προϋποθέτουν ότι ο αποστολέας και ο παραλήπτης διαθέτουν ο καθένας κάτι που λειτουργεί ως βιβλίο κωδικοποίησης και ότι αυτά τα δύο βιβλία είναι τουλάχιστον παρόμοια, αν όχι ταυτόσημα.

Οι θεωρίες της συν-ρύθμισης περιγράφουν την επικοινωνία ως μια δημιουργική και δυναμική συνεχή διαδικασία, παρά ως διακριτή ανταλλαγή πληροφοριών. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διαφορετικούς τύπους μέσων για να επικοινωνήσουν και επιλέγουν

ποιο από αυτά θα χρησιμοποιήσουν, άρα προσφέρουν διαφορετικές δυνατότητες για τη διαμόρφωση και τη διάρκεια της κοινωνίας (Barnlund, 2008).

2.4 Δεξιότητες & Πρακτικές Επικοινωνίας των Ηγετών

Οι πρακτικές επικοινωνίας περιλαμβάνουν οριζόντιες κατευθυντήριες γραμμές, ακρόαση, ανατροφοδότηση, καθοδήγηση και ανταλλαγή πληροφοριών. Για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά απαιτούν το κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο. Η οργανωτική αφοσίωση καλλιεργείται καλύτερα όταν οι πρακτικές επικοινωνίας λαμβάνουν χώρα σε μια οργανωτική κουλτούρα που δίνει μεγάλη αξία και δημιουργεί εμπιστοσύνη στους εργαζομένους. Η επικοινωνιακή εμπιστοσύνη αποτελεί ένα από τα τέσσερα κύρια συστατικά στοιχεία των κουλτουρών που ενσωματώνουν την εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Εξίσου σημαντικό είναι και ότι η κουλτούρα και οι πρακτικές επικοινωνίας έχουν μια διαδραστική επίδραση μεταξύ τους (Reina & Reina, 2016).

Σύμφωνα με τον Levering (2004), η διοικητική αξιοπιστία ορίζεται ως η «ανοχή και συνέπεια, το άνοιγμα στις επικοινωνίες, το μοίρασμα ανταμοιβών με τους εργαζόμενους, η τήρηση των υποσχέσεων και η υποστήριξη των εργαζομένων που υπερβαίνει τους συμβατικούς κανόνες». Αυτός ο ορισμός προβλέπει ότι οι πολιτιστικοί και οι επικοινωνιακοί κανόνες αλληλοϋποστηρίζονται. Στην πραγματικότητα η επικοινωνία που δεν συνάδει με τη συμπεριφορά μπορεί να υπονομεύσει τα κίνητρα των εργαζομένων και να εκληφθεί ως χειραγώγηση ή ψευδής.

Οι οργανισμοί με κουλτούρα υψηλής εμπιστοσύνης έχουν ξεχωριστές πρακτικές διοικητικής επικοινωνίας που αναδύονται για να ενθαρρύνουν την οργανωτική δέσμευση. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν τις πλέον επιτυχημένες πολιτικές επικοινωνίας των ηγετών (Robbins & Judge, 2009):

- οι διευθυντές εξηγούν γιατί λαμβάνονται οι αποφάσεις,
- η επικοινωνία γίνεται εγκαίρως,
- οι σημαντικές πληροφορίες ρέουν συνεχώς,
- οι προϊστάμενοι και άλλοι ηγέτες εξηγούν άμεσα τις συγκεκριμένες επιπτώσεις των περιβαλλοντικών και οργανωτικών αλλαγών σε κάθε επίπεδο εργαζομένων,

- οι απαντήσεις των εργαζομένων στην επικοινωνία με τους ηγέτες επικυρώνονται.

Δύο ουσιώδεις παράγοντες για τις πρακτικές επικοινωνίας που ενισχύουν την αφοσίωση είναι η ενεργητική ακρόαση στις σχέσεις ηγέτη-εργαζομένων και οι διοικητικές γνώσεις από την παρατήρηση των λεκτικών μεταφορών των εργαζομένων, τις ρυθμίσεις γραφείου και τη γλώσσα του σώματος. Επιπλέον, οι δραστηριότητες επικοινωνίας ενός βέλτιστου ηγέτη περιλαμβάνουν δεξιότητες αποτελεσματικής ακρόασης και κατανόησης του στυλ επικοινωνίας τους. Η ικανότητα ενεργητικής ακρόασης και η αυτογνωσία είναι μεταξύ των πρωταρχικών στόχων για την επάρκεια των ηγετών (Robbins & Judge, 2009).

Η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η ενσυναίσθηση, η γλώσσα του σώματος (οπτική επαφή, κατάλληλες χειρονομίες και εκφράσεις), η υποβολή χρήσιμων ερωτήσεων, η επικύρωση, η έκφραση των εργαζομένων μέσω της διακριτικής εναλλαγής της συζήτησης και της παράφρασης για να διασφαλιστεί η αμοιβαία κατανόηση.

Η ανατροφοδότηση είναι μια άλλη ομάδα δεξιοτήτων επικοινωνίας πολύ κρίσιμη για την προώθηση της αφοσίωσης, όσο και για την αναπόσπαστη σύνδεση με την ακρόαση. Η παροχή και λήψη επικοδομητικής ανατροφοδότησης είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό επικοινωνιακής πρακτικής των ηγετών. Για να επιτευχθεί η αμοιβαιότητα, οι ηγέτες πρέπει να είναι δεκτικοί με ειλικρινή, χρήσιμη κριτική προς τους υπαλλήλους. Αυτές οι πρακτικές επικοινωνίας των ηγετών ευθυγραμμίζονται με τις πρόσφατες καινοτομίες της διαχείρισης της απόδοσης στην ανατροφοδότηση πολλαπλών πηγών. Με την πολλαπλή πηγή ανατροφοδότησης, οι ηγέτες λαμβάνουν αναπτυξιακές εισροές για την απόδοση από μια ποικιλία σχετικών, ανώνυμων πηγών. Επιπλέον, η επικοδομητική ανατροφοδότηση του ηγέτη συνδέεται σημαντικά με άλλα αποτελέσματα που σχετίζονται με την αφοσίωση των εργαζομένων όπως απόδοση, αυτοπεποίθηση, αναγνώριση και συναισθηματικό δέσιμο (Reina & Reina, 2016).

Η καθοδήγηση και η ακρόαση ενσωματώνονται επίσης στις επικοινωνιακές δραστηριότητες. Αυτή η συμπεριφορά έχει οριστεί ως συμβουλευτική που προσανατολίζεται προς την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων. Η διαδικασία είναι συνεχής και επικεντρώνεται στον εργαζόμενο και τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας τους, συμπεριλαμβανομένων των μακροπρόθεσμων ατομικών στόχων τους. Εν

συντομία, οι καθοδηγητές χρησιμεύουν ως μέντορες των εργαζομένων (Robbins & Hunsaker, 2011).

Αυτή η πρακτική επικοινωνίας των ηγετών έχει θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων και στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών επιδόσεων. Επιπρόσθετα η ανταλλαγή πληροφοριών έρχεται σε αντίθεση με τον πιο παραδοσιακό, αυταρχικό ηγέτη, του οποίου οι επικοινωνιακές τακτικές παρακρατούν και ελέγχουν πληροφορίες ως πηγή προσωπικής εξουσίας. Αντίθετα οι ηγέτες ενισχύουν την εμπιστοσύνη όταν μοιράζονται τις πληροφορίες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν τη δουλειά τους καλά. Έτσι η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεί κύριο συστατικό στοιχείο για την εμπιστοσύνη στην επικοινωνία.

Οι οργανισμοί αυξάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών προς τους εργαζομένους τους λόγω των ταχέων καινοτομιών της τεχνολογίας, ιδίως στον τομέα των ανθρώπινων πόρων και των πληροφοριακών συστημάτων. Εκτός από το μεγαλύτερο προσωπικό έλεγχο, η ανταλλαγή πληροφοριών με βάση την υψηλή τεχνολογία ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων λόγω της αντίληψής της ως οργανωτική ανταπόκριση στα ταραχώδη χρονοδιαγράμματα και εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Robbins & Judge, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ορισμός των Διαπροσωπικών Συγκρούσεων

Σε γενικές γραμμές, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας αφορούν διαφωνίες, διαφορές ή ασυμβατότητα μεταξύ ενός ατόμου και των προϊσταμένων, των υφισταμένων ή των συναδέλφων του (Rahim, 2017).

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορεί να πάρουν τη μορφή σύγκρουσης καθηκόντων όταν δύο ή περισσότερα μέλη του οργανισμού διαφωνούν σε θέματα καθήκοντος ή περιεχομένου, ή συναισθηματικής σύγκρουσης όταν δύο αλληλοεπιδρώντες κοινωνικές οντότητες ενώ προσπαθούν να επιλύσουν από κοινού ένα πρόβλημα, συνειδητοποιούν ότι τα συναισθήματά τους σχετικά με κάποια ζητήματα είναι ασύμβατα. Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν και όταν τα μέλη διαφωνούν ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να προχωρήσει η εκπλήρωση των καθηκόντων και ποιος είναι υπεύθυνος για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ανατίθενται οι αρμοδιότητες (Jehn, 1997).

Οι Schmidt & Kochan (1972), όρισαν τη σύγκρουση στον εργασιακό χώρο ως «την παρέμβαση ενός ατόμου ή μιας ομάδας στις προσπάθειες ενός άλλου ατόμου ή ομάδας να επιτύχει έναν στόχο.

Σύμφωνα με τον Robey (1994), η σύγκρουση στον εργασιακό χώρο μπορεί να οριστεί ως «η έκδηλη διαφωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και οι αντιλαμβανόμενες ασυμβατότητες από τα μέρη, τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις που έχει το κάθε μέλος».

Η σύγκρουση είναι πιθανό να αναπτυχθεί όταν υπάρχει μείγμα συλλογικών στόχων, σε συνδυασμό με το προσωπικό συμφέρον των διευθυντών, υπό συνθήκες αλληλεξάρτησης. Επιπλέον η διαπροσωπική σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μερών, καθώς βιώνουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις σε αντιληπτές διαφωνίες και παρεμβολές στην επίτευξη των στόχων τους (Barki & Hartwick, 2004).

3.2 Διαπροσωπικές Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αρκετά συνηθισμένες στο χώρο εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι περνούν πολλές ώρες στα γραφεία αλληλοεπιδρώντας με το αφεντικό,

τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους. Σε γενικές γραμμές, τα μέτρια επίπεδα διαπροσωπικών συγκρούσεων λαμβάνονται ως ένδειξη υγιούς και δυναμικής εργασιακής κουλτούρας. Ωστόσο τα μεγαλύτερα περιστατικά διαπροσωπικών συγκρούσεων θεωρούνται επιζήμια για την ατομική, ομαδική και οργανωτική αποτελεσματικότητα. Κατά καιρούς οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο το κατά τα άλλα ομαλό περιβάλλον στους χώρους εργασίας. Έτσι ο συνολικός αντίκτυπος των διαπροσωπικών συγκρούσεων μπορεί να αθροιστεί σε επιδείνωση του οργανωσιακού κλίματος, της οργανωτική κουλτούρας, του ομαδικού πνεύματος, του ηθικού, των κινήτρων και της παραγωγικότητας (Rahim, 2017).

Συχνά οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν οικειοθελώς τις θέσεις εργασίας ως αποτέλεσμα των αδιάκοπων διαπροσωπικών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, παρόλο που μπορεί να μην επηρεάζονται άμεσα από τους συνεχείς καβγάδες. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις έχουν πάντοτε αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό από την άποψη της υψηλότερης εναλλαγής/απορρόφησης των εργαζομένων, της απώλειας χρόνου σε ειρηνευτικές διαπραγματεύσεις/συμβουλές, της παρακράτησης προσπαθειών εκ μέρους των εργαζομένων, της έλλειψης οργανωτικής δέσμευσης και της έλλειψης εμπιστοσύνης. Έτσι, οι φαινομενικά ασήμαντες συμπλοκές μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην τύχη του οργανισμού.

Οι διευθυντές μπορούν να αγνοήσουν τη συχνότητα των διαπροσωπικών συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, με τον κίνδυνο να αμβλύνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους. Δυστυχώς οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αντιμετωπίζονται γενικά από τους διευθυντές με περιστασιακό τρόπο. Συχνά προτιμούν να επιλύουν τη διαπροσωπική σύγκρουση ως ειρηνοποιό και ο άμεσος σκοπός είναι να σβήσουν με κάποιο τρόπο τις «φωτιές» και στα δύο μέρη. Δεν προβληματίζονται σχεδόν καθόλου για στις ρίζες του καβγά, αλλά επικεντρώνονται στα άτομα που εμπλέκονται στον καβγά. Ως αποτέλεσμα, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις παραμένουν ένα τρομερό χαρακτηριστικό στους οργανισμούς παρά την παρουσία ορισμένων από τους καλύτερους ειρηνοποιούς (Barki & Hartwick, 2004).

3.3 Είδη Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο

Οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν λόγω δραστηριοτήτων που δεν συνάδουν με τις ανάγκες και τα συμφέροντα των μελών, όπως ασυμβατότητα συμπεριφοράς, διαφορές

στις στάσεις και τις αξίες, αποκλειστικές προτιμήσεις σε κοινές δραστηριότητες, διαμάχη για περιορισμένους πόρους (Rahim, 2017).

3.3.1 Ατομικές Διαφορές

Κάθε εργαζόμενος ή διευθυντής έχει διαφορετική προσωπικότητα. Οι ατομικές διαφορές αντικατοπτρίζονται στον τρόπο με τον οποίο προκύπτουν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας. Εκτός αυτού, τα άτομα διαφέρουν επίσης όσον αφορά τις στάσεις, τις απόψεις, τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα, τη συναισθηματική σταθερότητα, την ωριμότητα, την εκπαίδευση, το φύλο, τη γλώσσα κ.λπ. Ως εκ τούτου, οι αντιδράσεις τους σε συγκεκριμένα ερεθίσματα στο χώρο εργασίας ποικίλλουν επίσης. Ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα τείνουν να είναι ασυμβίβαστοι ή εχθρικοί όταν θεωρούν ότι ένα συγκεκριμένο θέμα υπονομεύει τη θέση τους ή αναιρεί την κοσμοθεωρία ή το σύστημα αξιών τους (Whetten et al., 1998).

Στην πραγματικότητα οι διαφωνίες που προκύπτουν από ατομικές διαφορές συχνά αποκτούν συναισθηματική ή ηθική χροιά. Για παράδειγμα, μια διαφωνία σχετικά με το ποιος είναι πραγματικά ορθός μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε πικρόχολη διαμάχη για το ποιος είναι ηθικά ορθός. Είναι επιτακτική ανάγκη να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι έλκονται προς τις διαπροσωπικές συγκρούσεις χάρη στην ιδιοσυγκρασία, την επιθετικότητα, τη συναισθηματική αστάθεια και άλλες διαστάσεις των ατομικών διαφορών.

3.3.2 Διαπροσωπικά Ζητήματα

Οι εργαζόμενοι αναμένουν αξιοπρεπή διαπροσωπική συμπεριφορά από τους ομαδάρχες/διευθυντές τους με βάση τον αμοιβαίο σεβασμό και την ισότητα. Ομοίως και οι προϊστάμενοι αναμένουν αξιοπρεπή συμπεριφορά από τους υφισταμένους τους στο χώρο εργασίας. Η απουσία μιας τέτοιας συμπεριφοράς οδηγεί γενικά σε διαπροσωπικές συγκρούσεις. Για παράδειγμα, οι τακτικές σκληρής επιρροής των προϊσταμένων, όπως η πίεση, ο εξαναγκασμός ή η εξουσία μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά η άρνηση των υφισταμένων να εκτελέσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, η χρήση υβριστικών εκφράσεων στο χώρο εργασίας, ο εκφοβισμός του προϊσταμένου ή των συναδέλφων τους μπορεί επίσης να οδηγήσει σε διαπροσωπική σύγκρουση μεταξύ του προϊσταμένου και των ενδιαφερόμενων εργαζομένων (Terper et al., 1998).

Η ψυχολογική απόσταση είναι ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις. Όταν δύο διευθυντές είναι ψυχολογικά απομακρυσμένοι μεταξύ τους, είναι πιθανό να προσεγγίζουν τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο και να διαφωνούν σε σημαντικά ζητήματα. Για παράδειγμα, οι διευθυντές που κάθονται σε διαφορετικά γραφεία με περιορισμένες ευκαιρίες προσωπικής αλληλεπίδρασης μπορεί να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και προσεγγίσεις ώστε να φέρουν εις πέρας ένα έργο. Μπορεί επίσης να διαφέρουν ως προς την κατανομή των πόρων, τη χρήση των πόρων, τη χρήση της τεχνολογίας, τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προθεσμίες του έργου κ.λπ. (Dawes & Massey, 2005).

Η αντιληπτική διεπαφή, δηλαδή η πεποίθηση για τις προθέσεις του άλλου, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που γενικά οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις προκύπτουν όταν το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από ένα άλλο μέρος. Η αντιληπτική διεπαφή βασίζεται στις ατομικές διαφορές και έχει ως αποτέλεσμα τη δυσπιστία, τη μη συνεργασία, την παρακράτηση προσπαθειών, την απόκρυψη πληροφοριών και άλλες οπισθοδρομικές τακτικές.

3.3.3 Οργανωτικοί Παράγοντες

Υπάρχουν διάφοροι οργανωτικοί παράγοντες που συμβάλλουν στις διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, όπως η γραφειοκρατία και η τμηματοποίηση, η δυσλειτουργική ανταλλαγή ηγέτη - μέλους, η αντιλαμβανόμενη οργανωτική αδικία, η παρενόχληση και η σεξουαλική κακοποίηση και ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας (Kim & Shapiro, 2008).

Η γραφειοκρατία και η τμηματοποίηση συνδέονται με την καταστολή των βασικών ανθρώπινων ενστίκτων της ανεξαρτησίας και αυτοπραγμάτωσης, προκαλώντας έτσι εχθρότητες και αρνητικά συναισθήματα. Το πρόβλημα προκύπτει καθώς η εξουσία λήψης αποφάσεων, η κατανομή των πόρων, η επιβράβευση των εργαζομένων για την καλή τους απόδοση και η τιμωρία τους για χαμένες προθεσμίες, επαφίεται σε εκείνους που δεν βρίσκονται στον πραγματικό χώρο εργασίας. Ένα αίσθημα απογοήτευσης και αδυναμίας σε επίπεδο των εργαζομένων που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση ενός έργου, οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις διότι ο κάθε υπάλληλος προσπαθεί να δει το θέμα από τη δική του οπτική, ή από τη δική του μοναδική κοσμοθεωρία.

Ο υψηλότερος βαθμός τμηματοποίησης εμποδίζει τη συνεργασία και υπονομεύει την αλληλεξάρτηση. Έτσι, η οργανωτική δομή με άκαμπτες ιεραρχίες, εξειδικεύσεις και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μπορεί να επιμένουν λόγω μιας δυσλειτουργικής ανταλλαγής ηγέτη - μέλους που προκύπτει από την τάση των προϊσταμένων να επιδίδονται σε μεροληπτικές αποδόσεις (Kim & Shapiro, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση που ο προϊστάμενος αποδίδει αρνητικά αποτελέσματα στην ανικανότητα και την αναποτελεσματικότητα του υφισταμένου καθώς και στην έλλειψη πρωτοβουλίας του, ακόμη και ο υφιστάμενος θα αντιδράσει με τον κατάλληλο τρόπο σε όρους μη συνεργασίας, δυσαρέσκειας, αποστασιοποίησης και απόσυρσης. Έτσι, τα αρνητικά συναισθήματα τόσο από πλευράς του προϊσταμένου όσο και του υφισταμένου, θα συνεχίσουν να τροφοδοτούν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή αδικία είτε πρόκειται για διανεμητική, διαδικαστική είτε για διαδραστική αδικία, αποτελεί παράγοντα διαπροσωπικών συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η δυσμενής διαδικαστική δικαιοσύνη θα μπορούσε να υποκινήσει τους εργαζόμενους να μην συνεργάζονται με τις οργανωτικές διαδικασίες και κατά συνέπεια να έχουν δίλημμα συμμόρφωσης με τους τυπικούς κανόνες (Einarsen, 1999).

Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Η παρενόχληση συνιστά κάθε πράξη που βασανίζει διαρκώς, φθείρει ή απογοητεύει ένα άτομο, καθώς και όλες τις επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές που τελικά θα προκαλούσαν, θα τρώμαζαν, θα εκφόβιζαν ή θα προκαλούσαν δυσφορία στον αποδέκτη. Παραδείγματα παρενόχλησης είναι η σεξουαλική κακοποίηση, η σωματική κακοποίηση, οι χαρακτηρισμοί, η υπερβολική εργασιακή πίεση κ.λπ. Η παρενόχληση συχνά καταλήγει σε διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Ο εκφοβισμός συμβαίνει όταν κάποιος στην εργασία του υφίσταται συστηματικά επιθετική συμπεριφορά από έναν ή περισσότερους συναδέλφους ή προϊσταμένους για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε μια κατάσταση όπου ο στόχος το θεωρεί δύσκολο να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να ξεφύγει από την κατάσταση. Παραδείγματα εκφοβισμού αποτελούν ο εκφοβισμός, ο αποκλεισμός, η κακοποίηση, ο εξευτελισμός

και η προσβολή με στόχο την υποτίμηση του εγώ και της ταυτότητας του θύματος. Ο εκφοβισμός αποτελεί σημαντική πηγή διαπροσωπικών συγκρούσεων. Αρχικά το θύμα αποδέχεται σιωπηλά τον εκφοβισμό ως υπόθεση ρουτίνας, όμως όταν φτάσει σε ένα όριο ανοχής το οποίο ποικίλλει από άτομο σε άτομο, το θύμα ανταποδίδει με επιθετικότητα ή απόσυρση (Kim & Shapiro, 2008).

3.3.4 Εξω-οργανωτικά Ζητήματα

Η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ακόμη και όταν τα μέλη της ομάδας δεν έχουν διαφορές στους στόχους, τα συμφέροντα ή τα κίνητρα. Τα οριακά ζητήματα που προκύπτουν από προσωπικά, εσωτερικά ή εξωτερικά οργανωσιακά στοιχεία που μπορεί να μην συνδέονται άμεσα με το επάγγελμα με οποιονδήποτε τρόπο, οδηγούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις (Steele, 2009).

Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις στο σπίτι, οι διαφωνίες με τον/τη σύζυγο, ο κοινωνικός αποκλεισμός στην κοινότητα, οι διαφωνίες με τους γείτονες, η οικογενειακή κατάσταση, η μοναξιά κ.λπ., μπορεί να πυροδοτήσουν έμμεσα μια διαπροσωπική σύγκρουση στο χώρο εργασίας. Ακόμη και εντός διαφορετικών συνόλων των προγενέστερων παραγόντων, υπάρχουν διάφοροι επιμέρους παράγοντες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούν σε σύγκρουση στο χώρο εργασίας.

3.4 Αίτια Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο

Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο είναι ένα κοινό φαινόμενο, που προκύπτει από τις διαφορές στις προσωπικότητες και τις αξίες των εργαζομένων. Η έγκαιρη αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι σημαντική για τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η πεποίθηση ότι μια μικρή σύγκρουση απλώς θα εξαφανιστεί, είναι μια ανακριβής υπόθεση διότι οι απλές συγκρούσεις μπορούν να εξελιχθούν σε σημαντικά προβλήματα αν δεν αντιμετωπιστούν κατάλληλα (Finch, 2005).

Οι διευθυντές θα πρέπει να κατανοούν τις συνήθεις αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να βρίσκουν λύσεις πριν τα ζητήματα γίνουν μη διαχειρίσιμα. Οι συγκρούσεις εμφανίζονται στο χώρο εργασίας σε τακτική βάση, καθώς προκύπτουν διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων. Τα αίτια των συγκρούσεων ποικίλουν και αναλύονται ακολούθως.

Κακή επικοινωνία: είναι μία από τις κύριες αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη διαφορά στο στυλ επικοινωνίας ή την αποτυχία επικοινωνίας. Η αποτυχία επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλέσει στους εργαζόμενους να κάνουν λανθασμένες υποθέσεις και να αναπαράγει το κουλτούρα στον χώρο εργασίας. Η κακή επικοινωνία στο χώρο εργασίας δεν προκαλεί μόνο συγκρούσεις, αλλά μειώνει επίσης την παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων (Northam, 2009).

Διαφορά στις προσωπικότητες: μια ακόμη αιτία σύγκρουσης στον χώρο εργασίας είναι η διαφορά προσωπικοτήτων. Οι εργαζόμενοι προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρίες, οι οποίες παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους. Όταν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να κατανοήσουν ή να αποδεχτούν τις διαφορές της προσωπικότητας του καθενός, δημιουργούνται προβλήματα στο χώρο εργασίας.

Έλλειψη πόρων για ισότιμη κατανομή: η αρχή του διαμοιρασμού αναγνωρίζεται εδώ και καιρό ως κεντρική για την επίλυση των οργανωτικών κρίσεων και βελτιώνει την απόδοση της διοίκησης. Θα πρέπει να υπάρχει μια διοικητική πολιτική σχετικά με τον τρόπο που μοιράζονται οι διαθέσιμοι πόροι πιο δίκαια και βιώσιμα, προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις στους οργανισμούς (Northam, 2009).

Άγχος: το στρες είναι το αίσθημα της υπερβολικής ψυχικής ή συναισθηματικής πίεσης. Η πίεση μετατρέπεται σε άγχος όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ανίκανοι να το αντιμετωπίσουν. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους να αντιδρούν στο στρες, οπότε μια κατάσταση αγχωτική για ένα άτομο μπορεί να είναι παρακινητική για ένα άλλο. Στην πραγματικότητα τα κοινά σημάδια του στρες περιλαμβάνουν προβλήματα ύπνου, εφίδρωση, απώλεια όρεξης και δυσκολία συγκέντρωσης στην εργασία. Ως εκ τούτου, προκαλείται σύγκρουση μεταξύ εργαζόμενου - εργοδότη.

Σεξουαλική παρενόχληση: είναι ανεπιθύμητη συμπεριφορά που σας συμβαίνει λόγω του φύλου. Ορισμένες συμπεριφορές που μπορούν να θεωρηθούν σεξουαλική παρενόχληση είναι οι ανεπιθύμητες σεξουαλικές προσεγγίσεις, το αίτημα για σεξουαλικές χάρες, λεκτική ή σωματική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης. Πολλές διαφορετικές συμπεριφορές σεξουαλικής φύσης μπορεί να αποτελούν σεξουαλική παρενόχληση και προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εάν δεν υπάρχει ο κατάλληλος κώδικας συμπεριφοράς (Finch, 2005).

3.5 Επιπτώσεις Εργασιακών Συγκρούσεων στη Βιωσιμότητα

Καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσουν ως ομάδα. Οι προκλήσεις αφήνουν περιθώρια για συγκρούσεις μεταξύ των μελών, άλλων οργανισμών, των κοινοτήτων και άλλων μερών που εμπλέκονται στην αποστολή του οργανισμού. Ενώ η λέξη «σύγκρουση» έχει συχνά αρνητική χροιά, οι επιπτώσεις της σύγκρουσης εντός ενός οργανισμού μπορούν να είναι θετικές και αρνητικές (Masalu, 2000).

Οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό: τα μέλη του οργανισμού που απογοητεύονται όλο και περισσότερο από το επίπεδο των συγκρούσεων, είναι πολύ πιθανό να αποφασίσουν να τερματίσουν τη συμμετοχή τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα επιζήμιο όταν οι εργαζόμενοι είναι μέλη του εκτελεστικού συμβουλίου ή επικεφαλής επιτροπών. Μόλις τα μέλη αρχίσουν να αποχωρούν, ο οργανισμός πρέπει να προσλάβει νέα μέλη και να διορίσει υπηρεσιακά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Σε ακραίες περιπτώσεις όπου πολλά μέλη αποχωρούν ή ένα εκτελεστικό συμβούλιο παραιτείται, οι οργανισμοί κινδυνεύουν με διάλυση.

Μείωση της παραγωγικότητας: όταν ένας οργανισμός ξοδεύει μεγάλο μέρος του χρόνου του για την αντιμετώπιση συγκρούσεων, τα μέλη αφαιρούν χρόνο από το να επικεντρωθούν στους βασικούς στόχους που έχουν αναλάβει να επιτύχουν. Οι συγκρούσεις προκαλούν στα μέλη να επικεντρώνονται λιγότερο στο έργο που βρίσκεται σε εξέλιξη και περισσότερο στο να κουτσομπολεύουν τη σύγκρουση ή να ξεσπούν από απογοήτευση. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί μπορεί να χάσουν χρήματα, επενδυτές και πρόσβαση σε βασικούς πόρους (Masalu, 2000).

Προβλήματα ψυχικής υγείας: οι συγκρούσεις στο πλαίσιο ενός οργανισμού μπορεί να προκαλέσουν απογοήτευση στα μέλη, εάν αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λύση στον ορίζοντα, ή αν αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν αναγνωρίζονται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ως αποτέλεσμα τα μέλη αγχώνονται, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Πιθανό να έχουν προβλήματα ύπνου, απώλεια όρεξης ή τάσεις βουλιμίας, πονοκεφάλους και να γίνονται απρόσιτοι. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι μπορεί να αποφεύγουν τις συνεδριάσεις για να αποφύγουν να βιώσουν το άγχος και το στρες.

Βία: όταν η σύγκρουση κλιμακώνεται χωρίς διαμεσολάβηση, μπορεί να προκύψουν έντονες καταστάσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Είναι ατυχές, αλλά οι

εργασιακές συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν βία μεταξύ των μελών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νομικά προβλήματα για τα μέλη και ενδεχομένως για τον οργανισμό (Masalu, 2000).

3.6 Στρατηγικές Διαχείρισης Εργασιακών Συγκρούσεων

Σε κάθε κατάσταση που περιλαμβάνει περισσότερα από ένα άτομο, μπορεί να προκύψει σύγκρουση. Οι αιτίες των συγκρούσεων κυμαίνονται από φιλοσοφικές διαφορές και αποκλίνοντες στόχους έως ανισορροπίες ισχύος. Οι μη διαχειριζόμενες ή κακώς διαχειριζόμενες συγκρούσεις δημιουργούν κατάρρευση της εμπιστοσύνης και απώλεια παραγωγικότητας, επομένως πολύ πιθανό να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού (Nzilani et al., 2019).

Συμβιβασμός: η στρατηγική του συμβιβασμού συνεπάγεται ουσιαστικά το να δώσει κάποιος στην αντίπαλη πλευρά αυτό που θέλει. Η χρήση του συμβιβασμού συμβαίνει συχνά όταν ένα από τα μέρη επιθυμεί να διατηρήσει την ειρήνη ή αντιλαμβάνεται το ζήτημα ως ήσσονος σημασίας. Ο εργοδότης που χρησιμοποιεί το συμβιβασμό και την παροχή καλών συνθηκών εργασίας ως πρωταρχική στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων, μπορεί να παρακολουθεί και να προωθεί τη διαχείριση της ποιότητας απόδοσης.

Ανάπτυξη καριέρας ή δεξιοτήτων: η ανάπτυξη της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων προσθέτει αξία στον οργανισμό και στη σταδιοδρομία των εργαζομένων. Η καλλιέργεια μιας στάσης εκτίμησης είναι το κλειδί για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Η συνεχής μάθηση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων απαιτεί τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που χρειάζονται για την παραγωγικότητα και στη συνέχεια την επιτυχή αναζήτηση εκπαίδευσης ή ευκαιριών για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων εντός της εργασίας (Mitrofanova et al., 2020).

Συνεργασία: λειτουργεί με την ενσωμάτωση των ιδεών που διατυπώνονται από πολλούς ανθρώπους. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια δημιουργική λύση αποδεκτή από όλους. Η συνεργασία αν και χρήσιμη, απαιτεί σημαντική δέσμευση χρόνου που δεν είναι κατάλληλη για όλες τις συγκρούσεις, καθώς η συνεργατική λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προμήθειες γραφείου σπαταλά χρόνο που θα ήταν προτιμότερο να δαπανηθεί σε άλλες δραστηριότητες (Nzilani et al., 2019).

Διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων: η συμβιβαστική στρατηγική ή οι διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων συνήθως απαιτούν και από τις δύο πλευρές μιας σύγκρουσης να εγκαταλείψουν στοιχεία της θέσης τους προκειμένου να καθιερωθεί μια αποδεκτή λύση. Η στρατηγική αυτή επικρατεί συχνότερα σε συγκρούσεις όπου τα μέρη είναι ισοδύναμα. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν συχνά τον συμβιβασμό κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων συμβάσεων με άλλες επιχειρήσεις, όταν κάθε μέρος έχει να χάσει κάτι πολύτιμο όπως μια αναγκαία υπηρεσία.

Πολιτική αποζημίωσης: αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της απασχόλησης και μία από τις πιο κρίσιμες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ενώ η αποζημίωση αναφέρεται παραδοσιακά στον μισθό απασχόλησης, η καλύτερη πρακτική στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον θεωρεί ότι η συνολική αποζημίωση περιλαμβάνει το βασικό μισθό, το μπόνους ή το προγράμματα παροχής κινήτρων, τα επιδόματα και τις μη χρηματικές αποζημιώσεις. Οι οργανισμοί θα πρέπει να θεσπίζουν και να κοινοποιούν σαφείς αρχές βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι αμείβονται. Στο ελάχιστο, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι η πολιτική αποζημίωσής τους τηρεί την εργατική νομοθεσία (Mitrofanova et al., 2020).

Προστασία των εργαζομένων από κινδύνους στην υγεία: είναι επιτακτική ανάγκη να τηρούνται οι νόμοι που θεσπίζονται και απαιτούν από τους εργοδότες να παρέχουν στους εργαζομένους τους συνθήκες εργασίας που είναι απαλλαγμένες από γνωστούς κινδύνους. Ο νόμος καθορίζει και επιβάλλει την προστασία στους χώρους εργασίας, πρότυπα για την ασφάλεια και την υγεία στους χώρους εργασίας.

Συμπερασματικά, οι αιτίες των συγκρούσεων στις εργασιακές σχέσεις είναι αμέτρητες. Επίσης, οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι αναπόφευκτες συνέπειες των εργασιακών σχέσεων. Ωστόσο, οι διάφορες στρατηγικές συμβάλουν στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και επίσης διασφαλίζουν τη διατήρηση των εργαζομένων στους οργανισμούς (Mitrofanova et al., 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

4.1.1 Σκοπός & Στόχοι της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την άποψη των εργαζόμενων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας για τον προϊστάμενό τους. Επιπλέον ερευνάται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους, η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.

Οι στόχοι της έρευνας είναι:

- να ερευνηθεί εάν ακολουθούνται δημοκρατικές διαδικασίες κατά τη λήψη αποφάσεων από τους ανώτερους,
- να διερευνηθεί εάν οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας λαμβάνουν την απαραίτητη καθοδήγηση από τους ανωτέρους τους και εάν οι σχέσεις τους είναι οι ιδανικές ή όχι.
- να ερευνηθεί εάν η ηγεσία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας είναι δεκτική, έχει κατανόηση και ωθεί τους εργαζόμενους στην εκπαίδευση και την περεταίρω ανέλιξή τους.
- να διερευνηθεί η συσχέτιση του επιπέδου οργάνωσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- Να ερευνηθεί εάν ο προϊστάμενος παροτρύνει τους υφισταμένους του να εξελίσσονται, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και γενικά εάν τους ενθαρρύνει ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4.1.2 Ερευνητική Μέθοδος

Κατά τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι το πιο σύνηθες μέσο για τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους. Η επιλογή του έγινε διότι εξυπηρετεί τις ανάγκες που έχει η παρούσα έρευνα. Οι ποσοτικές μέθοδοι μας προσφέρουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουμε μέρος του πληθυσμού για να ελέγξουμε συγκεκριμένες υποθέσεις και βασίζονται στη δειγματοληπτική έρευνα. Για να καταλήξουμε σε έγκυρα αποτελέσματα, έγινε εστίαση στη συλλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος και διαμορφώθηκε το κατάλληλο για την έρευνα

ερωτηματολόγιο. Η παρούσα έρευνα λοιπόν βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα, η συλλογή των οποίων έγινε μέσω ενός ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό.

4.1.3 Δειγματοληψία

Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα της έρευνας δεν χρειάστηκε μόνο η κατάλληλη μέθοδος, αλλά και η κατάλληλη μέθοδος δειγματοληψίας. Χρειάστηκε να επιλεγθεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη έρευνα που αφορά την ηγεσία στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και τις απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη.

Στην ποσοτική έρευνα είναι απαραίτητο το αντιπροσωπευτικό δείγμα, για να είναι δυνατή η διεξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Για την παρούσα έρευνα η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχτηκε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία, που αποτελεί της ευρέως διαδεδομένη μέθοδο. Τα άτομα του πληθυσμού που επιλέχτηκαν ανήκουν στο προσωπικό της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, οι οποίοι έλαβαν τα ερωτηματολόγια και κλήθηκαν να τα απαντήσουν.

4.1.4 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου

Η επεξεργασία και η ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, έγινε με το SPSS που είναι στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων που χρησιμεύει πάρα πολύ στην επεξεργασία, την ερμηνεία και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των δεδομένων. Αναλυτικότερα, έπειτα από τη δημιουργία του κατάλληλου ερωτηματολογίου με την εφαρμογή Google Forms, εστάλη με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους υπαλλήλους. Στη συνέχεια οι απαντήσεις καταχωρήθηκαν με μορφή Excel και εισήχθησαν στο στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων SPSS και πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των δεδομένων.

Η αρχική ανάλυση των δεδομένων που εξήχθησαν από το SPSS έγινε με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής, ενώ στη συνέχεια υπήρξε και έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 (chi square). Επιλέχτηκαν οι μεταβλητές που συγκρίθηκαν για να ελεγχθεί η ύπαρξη συσχέτισης βάσει των πινάκων διπλής εισόδου.

4.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Όπως παρατηρούμε στον ακόλουθο πίνακα, οι 89 από τους 161 ερωτηθέντες (55,3%) είναι γυναίκες και οι 72 ερωτηθέντες (44,7%) είναι άντρες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	72	44,7	44,7
	Γυναίκα	89	55,3	100,0
	Total	161	100,0	

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (60,2%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55, το 18,6% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 33-45, το 13,7% στην ομάδα 56-67 και το 7,5% είναι από 22 έως 32 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	22-32	12	7,5	7,5
	33-45	30	18,6	26,1
	46-55	97	60,2	86,3
	56-67	22	13,7	100,0
	Total	161	100,0	

Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρείται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες με ποσοστό 52,8% έχουν ολοκληρώσει σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 27,3% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 18,6% ολοκλήρωσαν σπουδές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 1,2% είναι κάτοχοι διδακτορικού.

Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	30	18,6	18,6
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	85	52,8	71,4
	Μεταπτυχιακό	44	27,3	98,8
	Διδακτορικό	2	1,2	100,0
	Total	161	100,0	

Στην ερώτηση πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας τους στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, οι 51 ερωτηθέντες (31,7%) απάντησαν ότι εργάζονται στην υπηρεσία 11-20 έτη, οι 50 ερωτηθέντες (31,1%) περισσότερα από 20 έτη, οι 26 ερωτηθέντες με ποσοστό 16,1% εργάζονται από 6 έως 10 έτη, οι 26 (16,1%) έχουν προϋπηρεσία στην Περιφέρεια έως δύο έτη και οι 8 (5%) από 2 έως 5 έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4: Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας;

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 2 έτη	26	16,1	16,1
	2-5	8	5,0	21,1
	6-10	26	16,1	37,3
	11-20	51	31,7	68,9
	Πάνω από 20 έτη	50	31,1	100,0
	Total	161	100,0	

Οι 83 από τους 161 ερωτηθέντες (51,6%) έχουν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας στο σύνολό τους, οι 49 (30,4%) από 11 έως 20 έτη, οι 14 (8,7%) από 2 έως 5 έτη, οι 10 (6,2%) έως 2 έτη και οι 5 ερωτηθέντες (3,1%) έχουν συνολικά 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 5: Πόσα είναι τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας σας;

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 2 έτη	10	6,2	6,2
	2-5	14	8,7	14,9
	6-10	5	3,1	18,0
	11-20	49	30,4	48,4
	πάνω από 20 έτη	83	51,6	100,0
	Total	161	100,0	

Αναφορικά με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων, στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι οι 120 με ποσοστό 74,5% είναι υπάλληλοι, οι 35 (21,7%) είναι προϊστάμενοι και οι 6 (3,7%) είναι διευθυντές.

Πίνακας 6: Ποια είναι η θέση εργασίας σας;

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	120	74,5	74,5
	Προϊστάμενος-η	35	21,7	96,3
	Διευθυντής-τρια	6	3,7	100,0
	Total	161	100,0	

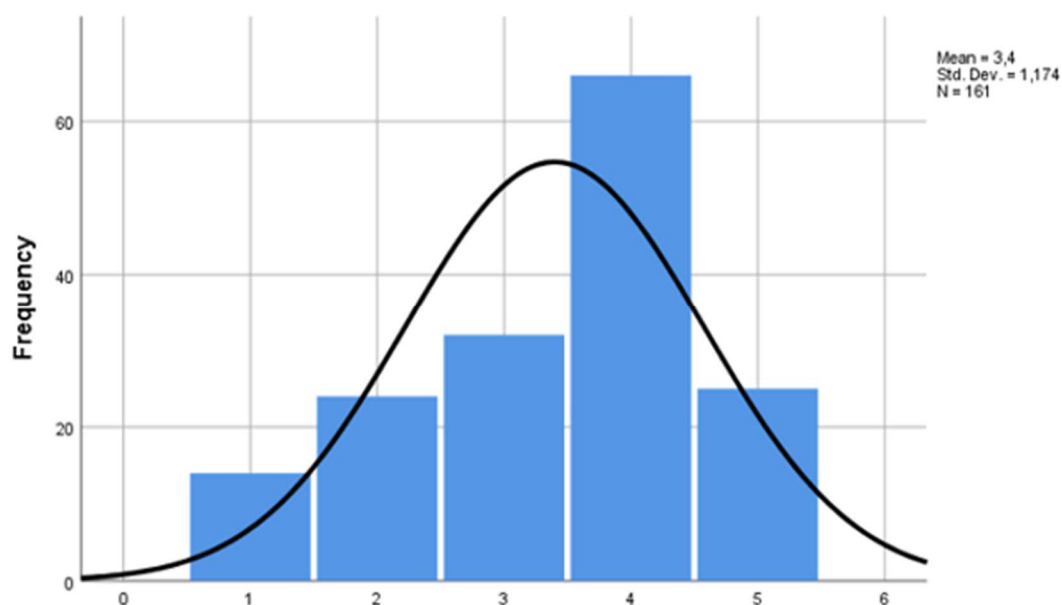
Στην ερώτηση ποια είναι η άποψη των ερωτώμενων για τον προϊστάμενό τους, εάν αναφέρεται στις δικές του πεποιθήσεις και σημαντικές αξίες, οι 60 (37,3%) απάντησαν πολύ, οι 42 (26,1%) απάντησαν μέτρια, οι 23 (14,3%) λίγο, οι 22 (13,7%) απάντησαν πάρα πολύ και οι 14 (8,7%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν αναφέρεται καθόλου στις δικές του πεποιθήσεις και σημαντικές αξίες. Είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις αξίες του, διότι με αυτό τον τρόπο ουσιαστικά καθοδηγεί τους υφισταμένους του προς την επιθυμητή κατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε από πολύ έως πάρα πολύ είναι ένα καλό σημάδι για την υπηρεσία και την εύρυθμη λειτουργία της.

Πίνακας 7: Ποια είναι η άποψή σας για τον προϊστάμενό σας; (Αναφέρεται στις δικές του πεποιθήσεις και σημαντικές αξίες)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	8,7	8,7
	Λίγο	23	14,3	23,0
	Μέτρια	42	26,1	49,1
	Πολύ	60	37,3	86,3
	Πάρα πολύ	22	13,7	100,0
	Total	161	100,0	

Στην ερώτηση ποια είναι η άποψη των ερωτηθέντων για τον προϊστάμενό τους, εάν αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων, οι 66 (41%) απάντησαν πολύ, οι 32 (19,9%) απάντησαν μέτρια, οι 25 (15,5%) πάρα πολύ, οι 24 (14,9%) λίγο και οι 14 (8,7%) απάντησαν πως ο άμεσα προϊστάμενός τους δεν αναζητά καθόλου διαφορετικές οπτικές γωνίες στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Ένας σωστός ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να αναζητά πιθανούς τρόπους επίλυσης

των θεμάτων που προκύπτουν, γι' αυτό και είναι θετικό το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν πως οι προϊστάμενοί τους αναζητούν σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση των προβλημάτων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε τα προαναφερθέντα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 1: Ποια είναι η άποψή σας για τον άμεσα προϊστάμενό σας; (Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων)

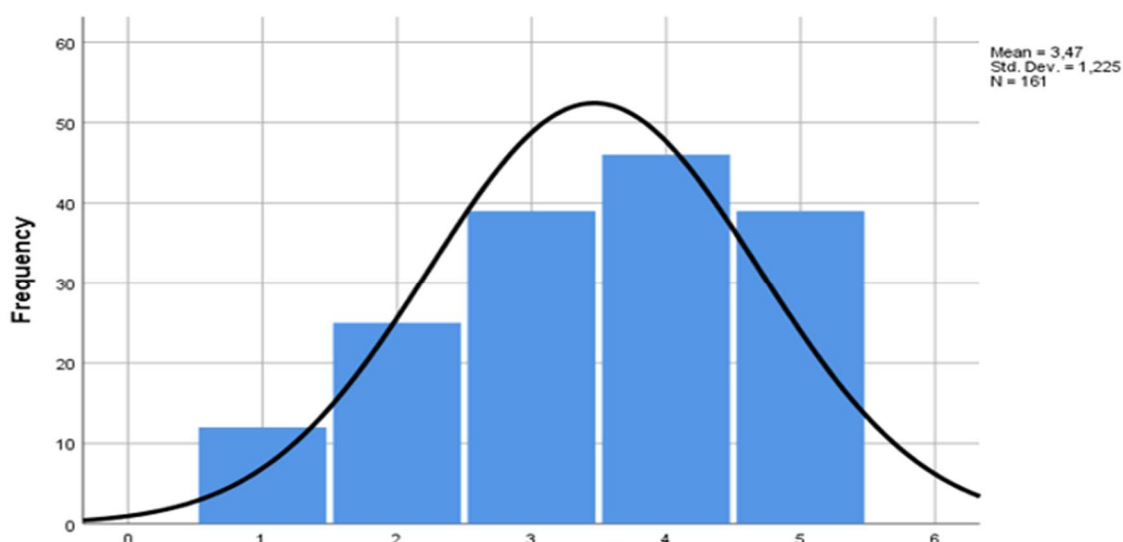
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, οι 55 ερωτηθέντες (34,2%) απάντησαν πολύ, οι 50 (31,1%) μέτρια, οι 24 (14,9%) πάρα πολύ, οι 24 (14,9%) λίγο και οι 8 ερωτηθέντες (5%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Όταν ο ηγέτης εκφράζεται με ενθουσιασμό είναι πιο πιθανό να παροτρύνει την ομάδα να κάνει και εκείνη το ίδιο, επομένως να είναι πιο αποτελεσματική η εργασία εκ των υστέρων. Οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι ο προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό από μέτρια έως πάρα πολύ και καλό θα ήταν να το ποσοστό αυτό να αυξάνεται διαρκώς.

Πίνακας 8: Ποια είναι η άποψή σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	5,0	5,0
	Λίγο	24	14,9	19,9
	Μέτρια	50	31,1	50,9

Πολύ	55	34,2	85,1
Πάρα Πολύ	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται με τον προϊστάμενό τους, οι 46 ερωτώμενοι (28,6%) απάντησαν πολύ, οι 39 (24,2%) μέτρια, οι 39 (24,2%) πάρα πολύ, οι 25 (15,5%) λίγο και οι 12 (7,5%) απάντησαν ότι δε νιώθουν καθόλου περήφανοι που συνεργάζονται με τον προϊστάμενό τους. Το να αισθάνεται ένας εργαζόμενος περήφανος που συνεργάζεται με τον προϊστάμενό του, σημαίνει ότι τον εκτιμά σαν άνθρωπο, επομένως θα δίνει τον καλύτερό του εαυτό για να τον ευχαριστήσει. Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε στο ακόλουθο διάγραμμα ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται από μέτρια έως πάρα πολύ περήφανοι για τη συνεργασία με τον προϊστάμενό τους, γεγονός θετικό για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.



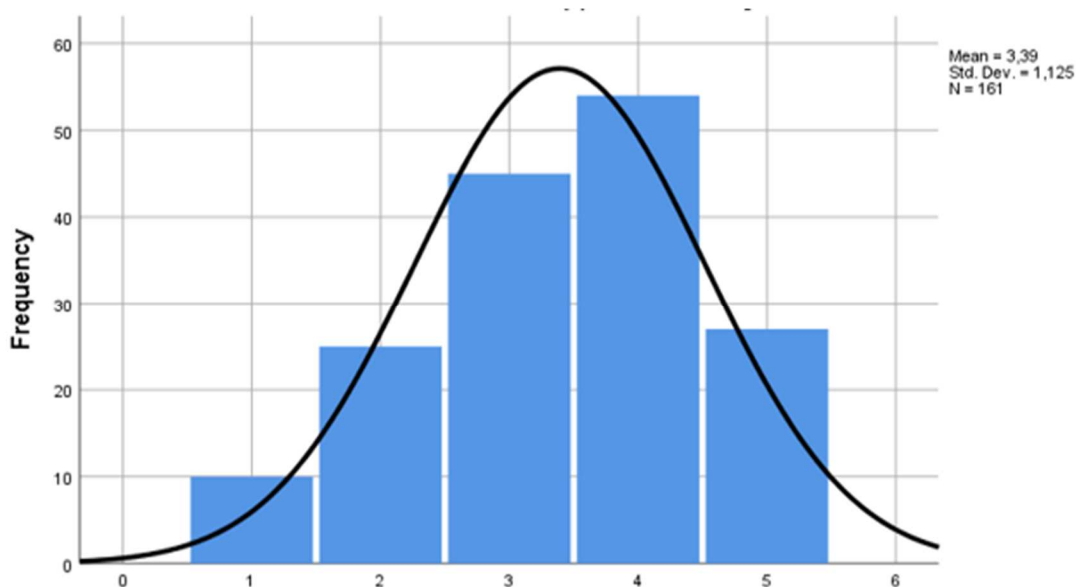
Διάγραμμα 2: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του)

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον, οι 55 ερωτηθέντες (34,2%) απάντησαν μέτρια, οι 46 (28,6%) απάντησαν πολύ, οι 26 (16,1%) λίγο, οι 22 (13,7%) πάρα πολύ και οι 12 (7,5%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους δε μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον. Όταν ο ηγέτης αισθάνεται και εκφράζεται με αισιοδοξία, μεταδίδει αυτό το συναίσθημα στους υφισταμένους του και στην ουσία τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν την προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε από μέτρια έως πολύ, όμως ήταν αρκετοί και εκείνοι που απάντησαν λίγο έως καθόλου, γεγονός που επιδέχεται πιθανόν βελτίωσης.

Πίνακας 9: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	7,5	7,5
	Λίγο	26	16,1	23,6
	Μέτρια	55	34,2	57,8
	Πολύ	46	28,6	86,3
	Πάρα πολύ	22	13,7	100,0
	Total		161	100,0

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος καθορίζει τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των σκοπών, οι 54 ερωτώμενοι (33,5%) απάντησαν πολύ, οι 45 (28%) μέτρια, οι 27 (16,8%) πάρα πολύ, οι 25 (15,5%) απάντησαν λίγο και οι 10 (6,2%) απάντησαν καθόλου. Για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτείται μία σειρά ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να καθορίζονται από τον ανώτερο και μάλιστα πρέπει να διευκρινίζεται η σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν βάση της σπουδαιότητάς τους. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι στην πλειοψηφία τους καθορίζουν τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των σκοπών από μέτρια έως πάρα πολύ, επομένως είναι αντιληπτό ότι προσπαθούν στην πλειοψηφία τους να πραγματοποιούν σωστά τη δουλειά τους και υπεύθυνα.



Διάγραμμα 3: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Καθορίζει τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των σκοπών)

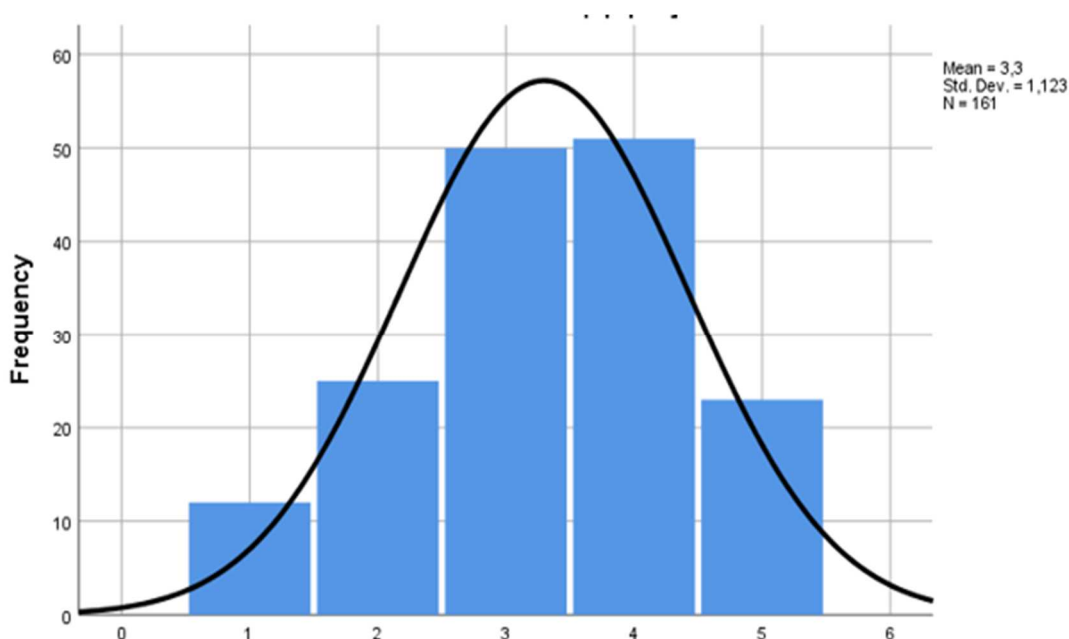
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του, οι 47 ερωτώμενοι (29,2%) απάντησαν πολύ, οι 45 (28%) μέτρια, οι 35 (21,7%) απάντησαν λίγο, οι 19 (11,8%) καθόλου και οι 15 (9,3%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους αφιερώνει πάρα πολύ χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι ένας καθοριστικός παράγοντας της εξέλιξής τους και της αύξησης της αποδοτικότητάς του. Με την εκπαίδευση των υπαλλήλων ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων οργανισμών του κλάδου, διότι το κατάλληλο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι από τα σημαντικότερα τμήματα επιτυχίας ενός οργανισμού. Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι αφιερώνουν από μέτρια έως πάρα πολύ χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων τους, αλλά είναι και εξίσου μεγάλο το ποσοστό εκείνων που αφιερώνουν λίγο ή καθόλου χρόνο για το σκοπό αυτό, γεγονός που χρειάζεται να αλλαχτεί για τη βελτίωση των δυνατοτήτων της Περιφέρειας.

Πίνακας 10: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	11,8	11,8
	Λίγο	35	21,7	33,5
	Μέτρια	45	28,0	61,5
	Πολύ	47	29,2	90,7
	Πάρα Πολύ	15	9,3	100,0
	Total		161	100,0

Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση εάν βάζει ο προϊστάμενος το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό του συμφέρον. Οι 51 ερωτηθέντες με ποσοστό 31,7% απάντησαν πολύ, οι 50 (31,1%) απάντησαν μέτρια, οι 25 (15,5%) λίγο, οι 23 (14,3%) απάντησαν πάρα πολύ και οι 12 (7,5%) καθόλου. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους πολλές φορές βάζουν το προσωπικό τους συμφέρον πάνω από το ομαδικό, όμως αυτό δεν ωφελεί ούτε στην προσωπική τους ζωή, ούτε στην επαγγελματική. Ειδικά στην περίπτωση της εργασίας θα πρέπει να έχει προτεραιότητα το ομαδικό καλό ώστε να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία. Πόσο μάλλον στην περίπτωση ενός ηγέτη, που για να έχει μακροπρόθεσμο

όφελος είναι σωστό να παραμερίζει το ατομικό του συμφέρον. Πολλές φορές όμως ο εγωισμός και οι φιλοδοξίες των ανωτέρων τους οδηγούν στο λάθος δρόμο και στην εστίαση του ατομικού συμφέροντος. Τα αποτελέσματα στην περίπτωση μας είναι ενθαρρυντικά, με το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων να εστιάζουν στο καλό της ομάδας από μέτρια έως πάρα πολύ και όχι στο προσωπικό τους όφελος.



Διάγραμμα 4: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό συμφέρον)

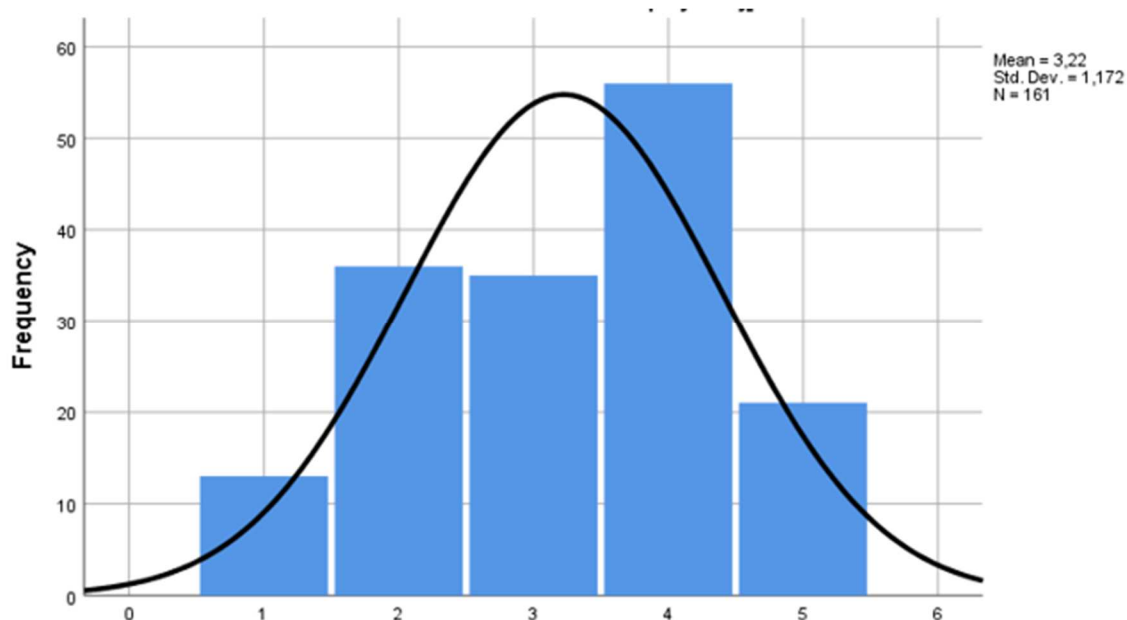
Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε τα αποτελέσματα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του. Όπως μπορούμε να δούμε, οι 42 ερωτώμενοι (26,1%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους σκέφτεται πολύ τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του, οι 41 (25,5%) απάντησαν πάρα πολύ, οι 40 (24,8%) μέτρια, οι 33 (20,5%) απάντησαν λίγο και οι 5 (3,1%) απάντησαν καθόλου. Είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι που κατέχουν ηγετικές θέσεις να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις ηθικές συνέπειες που θα έχουν οι αποφάσεις τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι πολύ θετικά, καθώς η πλειοψηφία των προϊσταμένων λαμβάνουν υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους από πολύ έως πάρα πολύ και είναι πολύ μικρό το ποσοστό εκείνων που δεν τις σκέφτονται καθόλου.

Πίνακας 11: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	3,1	3,1

Λίγο	33	20,5	23,6
Μέτρια	40	24,8	48,4
Πολύ	42	26,1	74,5
Πάρα Πολύ	41	25,5	100,0
Total	161	100,0	

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος βοηθά τους υφισταμένους του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, οι 56 ερωτηθέντες (34,8) απάντησαν πολύ, οι 36 (22,4%) λίγο, οι 35 (21,7%) απάντησαν μέτρια, οι 21 (13%) πάρα πολύ και οι 13 (8,1%) απάντησαν καθόλου. Το να στέκεται ο προϊστάμενος αρωγός στους υφισταμένους τους ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού και θα έπρεπε όλοι οι ηγέτες να το λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων βοηθά πολύ τους υφισταμένους στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους, όμως είναι και μεγάλο το ποσοστό εκείνων που βοηθά από μέτρια έως καθόλου και ίσως αυτό να συμβαίνει διότι οι ηγέτες δεν θέλουν να τους ξεπεράσουν σε δυνατότητες οι υφισταμένοι τους λόγω εγωισμού ή προσωπικών συμφερόντων, γεγονός που πρέπει να ερευνηθεί περαιτέρω.



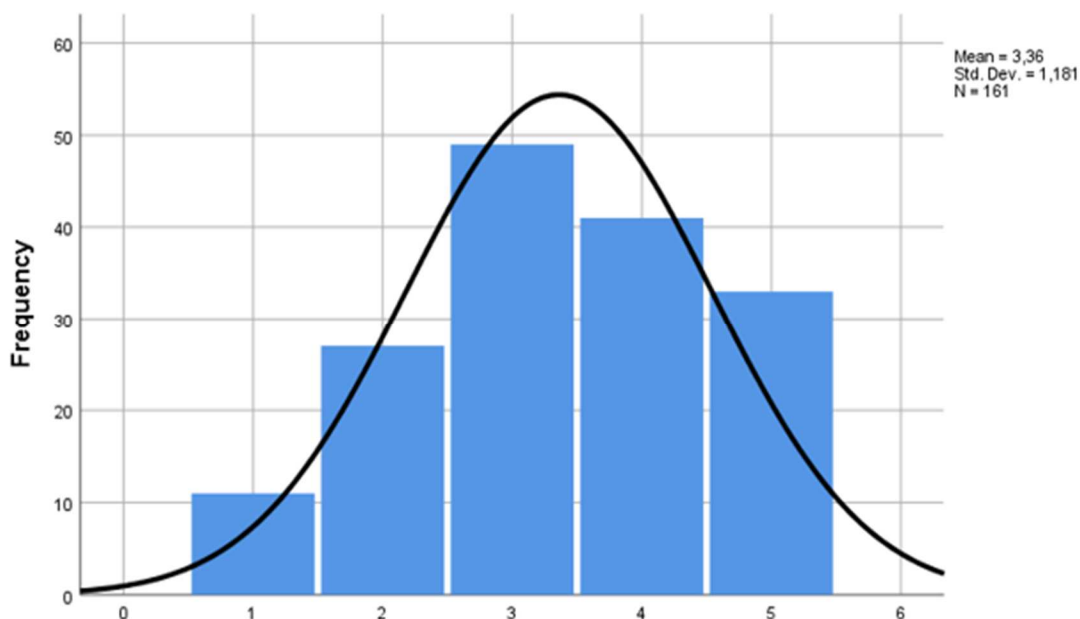
Διάγραμμα 5: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε τις απαντήσεις στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος δίνει έμφαση στη συλλογική εργασία, η οποία βοηθά στη σωστή λειτουργία και τη διεκπεραίωση των εργασιών που πρέπει να επιτευχθούν για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο προϊστάμενος δίνει έμφαση στη συλλογική εργασία από μέτρια έως πάρα πολύ. Αναλυτικότερα, οι 52 ερωτηθέντες (32,3%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους δίνει πολλή έμφαση στη συλλογική εργασία, οι 41 (25,5%) απάντησαν μέτρια, οι 32 (19,9%) πάρα πολύ, οι 26 (16,1%) λίγο και μόλις οι 10 (6,2%) απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν δίνει καθόλου έμφαση στη συλλογική εργασία.

Πίνακας 12: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Δίνει έμφαση στη συλλογική εργασία)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	6,2	6,2
	Λίγο	26	16,1	22,4
	Μέτρια	41	25,5	47,8
	Πολύ	52	32,3	80,1
	Πάρα πολύ	32	19,9	100,0
	Total		161	100,0

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης, οι 49 ερωτώμενοι (30,4%) απάντησαν μέτρια, οι 41 (25,5%) πολύ, οι 33 (20,5%) απάντησαν πάρα πολύ, οι 27 (16,8%) λίγο και οι 11 (6,8%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενος τους δεν επιδεικνύει καθόλου το αίσθημα της δύναμης και της αυτοπεποίθησης. Γίνεται αντιληπτό ότι επικρατεί μία μέτρια αίσθηση αυτοπεποίθησης σε γενικές γραμμές και αυτό σίγουρα δεν μεταδίδει πυγμή και μεγάλη ασφάλεια από τον ηγέτη προς την ομάδα του.



Διάγραμμα 6: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης)

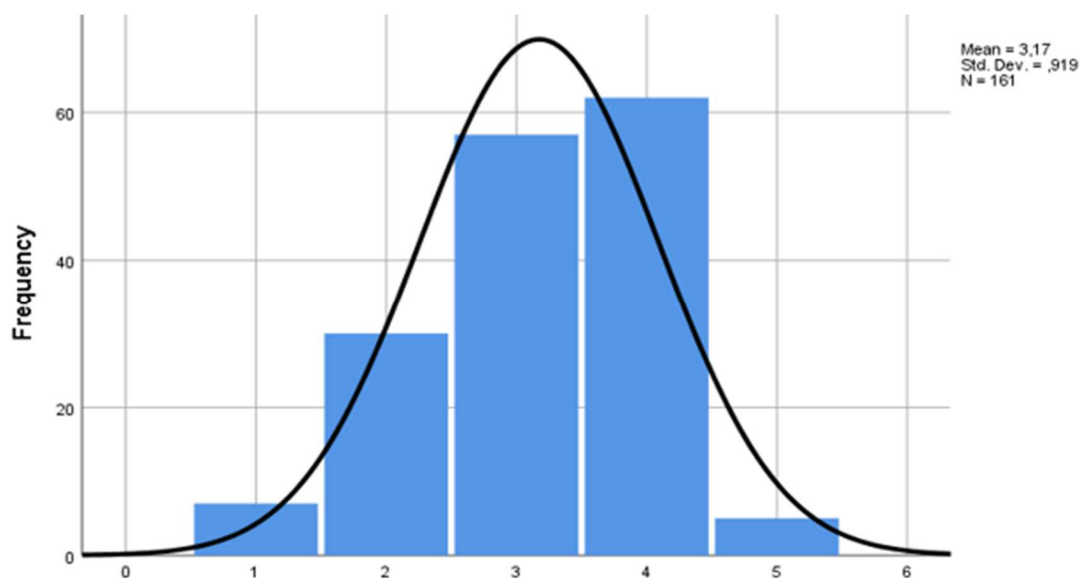
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου, οι 54 ερωτηθέντες (33,5%) απάντησαν πολύ, οι 44 (27,3%) μέτρια, οι 33 (20,5%) απάντησαν λίγο, οι 19 (11,8%) πάρα πολύ και οι 11 (6,8%) απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους δεν προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου. Το να είναι ένας ηγέτης ευέλικτος και να εφευρίσκει εναλλακτικούς τρόπους υλοποίησης των έργων που χρειάζεται να διεκπεραιωθούν, αποτελεί προτέρημα τόσο για τον ίδιο, όσο και για την ομάδα του. Οι απαντήσεις είναι ικανοποιητικές σε μεγάλο βαθμό καθώς όπως παρατηρούμε και στον πίνακα που ακολουθεί, η πλειοψηφία των προϊστάμενων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου από πολύ έως πάρα πολύ.

Πίνακας 13: Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	6,8	6,8
	Λίγο	33	20,5	27,3
	Μέτρια	44	27,3	54,7
	Πολύ	54	33,5	88,2
	Πάρα πολύ	19	11,8	100,0

Total	161	100,0	
-------	-----	-------	--

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε τις απαντήσεις στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι ερωτηθέντες από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι. Οι 62 ερωτηθέντες (38,5%) απάντησαν πολύ, οι 57 (35,4%) απάντησαν μέτρια, οι 30 (18,6%) λίγο, οι 7 (4,3%) καθόλου και οι 5 (3,1%) απάντησαν ότι αισθάνονται πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι. Το αίσθημα της ανεξαρτησίας στην εργασία ωθεί τον εργαζόμενο να λειτουργεί με πιο αυθόρμητο τρόπο και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Σε έναν εργαζόμενο που αγαπά τη δουλειά του αποτελεί σημαντικό εργαλείο, όμως υπάρχουν και εκείνοι που εκμεταλλεύονται την ανεξαρτησία τους για ατομικό τους συμφέρον. Οι προϊστάμενοι που δίνουν στους υφισταμένους τους την ανεξαρτησία στην εργασία, τους ωθούν στην ατομική εξέλιξη που οδηγεί στο μακροπρόθεσμο όφελος του οργανισμού. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αισθάνονται στην πλειοψηφία τους από μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι θέλουν οι υφισταμένοι να είναι τόσο ανεξάρτητοι όσο χρειάζεται για να εκπληρώνουν ορθά τα καθήκοντά τους.



Διάγραμμα 7: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η)

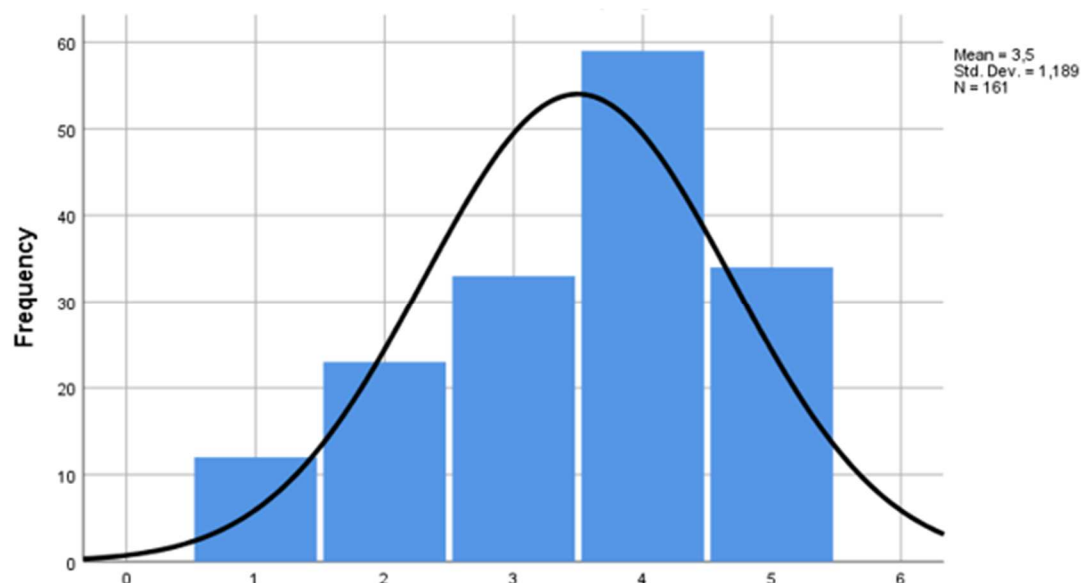
Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με την ευκαιρία να ασχολούνται με πληθώρα δραστηριοτήτων, οι 72 ερωτηθέντες (44,7%) απάντησαν μέτρια, οι 52 (32,3%) πολύ, οι 26 (16,1%) απάντησαν λίγο, οι 7 (4,3%)

πάρα πολύ και οι 4 (2,5%) απάντησαν ότι δεν νιώθουν καθόλου ικανοποιημένοι σχετικά με την ευκαιρία να ασχολούνται με πληθώρα δραστηριοτήτων. Η ασχολία με πληθώρα δραστηριοτήτων στο χώρο εργασίας βοηθά στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων και στην προκειμένη περίπτωση βλέπουμε την πλειοψηφία να είναι ικανοποιημένη σε μέτριο βαθμό έως πολύ. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν θέληση να πραγματοποιούν πολλές δραστηριότητες στην εργασία τους και είναι λίγοι εκείνοι που δεν θέλουν να αναλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες.

Πίνακας 14: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να ασχολείστε με πληθώρα δραστηριοτήτων)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	2,5	2,5
	Λίγο	26	16,1	18,6
	Μέτρια	72	44,7	63,4
	Πολύ	52	32,3	95,7
	Πάρα πολύ	7	4,3	100,0
	Total		161	100,0

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τον τρόπο που τους συμπεριφέρεται ο προϊστάμενός τους, τα αποτελέσματα είναι πολύ ικανοποιητικά, καθώς παρατηρούμε στο ακόλουθο διάγραμμα ότι ο τρόπος συμπεριφοράς των προϊστάμενων είναι στην πλειοψηφία του από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιητικός. Συγκεκριμένα, οι 59 ερωτηθέντες (36,6%) απάντησαν πολύ, οι 34 (21,1%) πάρα πολύ, οι 33 (20,5%) μέτρια, οι 23 (14,3%) απάντησαν λίγο και οι 12 (7,5%) απάντησαν πως δεν αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι από τον τρόπο που τους συμπεριφέρεται ο προϊστάμενός τους.



Διάγραμμα 8: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τον τρόπο που σας συμπεριφέρεται ο Προϊστάμενος σας)

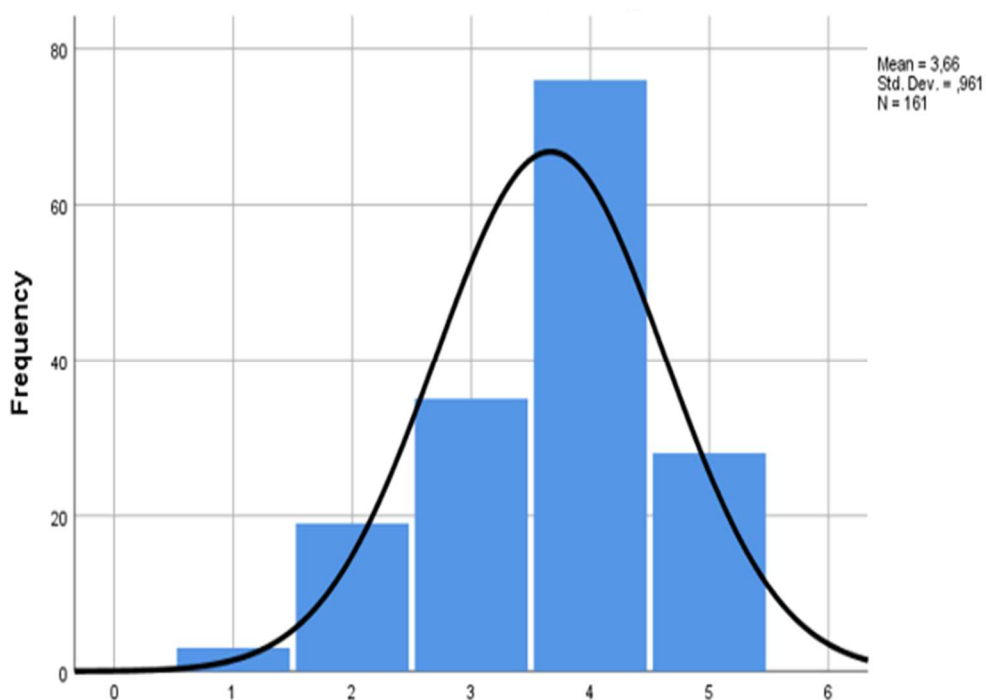
Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με την ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις, οι 47 (29,2%) απάντησαν πολύ, οι 40 (24,8%) μέτρια, οι 34 (21,1%) απάντησαν πάρα πολύ, οι 30 (18,6%) λίγο και οι 10 (6,2%) απάντησαν ότι δεν αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι σχετικά με την ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις. Ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις τη στιγμή που χρειάζεται για να εξασφαλίζεται ομαλή ροή των εργασιών και να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις. Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα, οι προϊστάμενοι στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας έχουν στην πλειοψηφία τους από μέτρια έως πάρα πολύ την ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, γεγονός θετικό για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας.

Πίνακας 15: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	6,2	6,2
	Λίγο	30	18,6	24,8
	Μέτρια	40	24,8	49,7
	Πολύ	47	29,2	78,9
	Πάρα πολύ	34	21,1	100,0
	Total		161	100,0

Σχετικά με την ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους με την ευκαιρία να βοηθάνε άλλους ανθρώπους, οι 76 ερωτηθέντες (47,2%) απάντησαν πολύ,

οι 35 (21,7%) απάντησαν μέτρια, οι 28 (17,4%) πάρα πολύ, οι 19 (11,8%) απάντησαν λίγο και οι 3 (1,9%) απάντησαν πως δεν αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι από την ευκαιρία να βοηθάνε άλλους ανθρώπους. Είναι προσωπικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων η ικανοποίηση από την προσφορά βοήθειας σε άλλους. Οι περισσότεροι άνθρωποι νιώθουν ικανοποίηση από την προσφορά αυτή, όμως υπάρχουν και εκείνοι που για οποιοδήποτε λόγο δεν νιώθουν την ανάγκη να προσφέρουν βοήθεια. Στην επαγγελματική ζωή πιθανόν να μην προσφέρουν βοήθεια λόγω ανταγωνισμού, δηλαδή με το σκεπτικό ότι θα βοηθήσουν στην επαγγελματική εξέλιξη του συναδέλφου τους κρατώντας τον εαυτό τους στάσιμο. Ευτυχώς η πλειοψηφία των ερωτώμενων δείχνει να μη βάζει το προσωπικό συμφέρον πάνω από την προσφορά βοήθειας στους συναδέλφους.



Διάγραμμα 9: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να βοηθάω άλλους ανθρώπους)

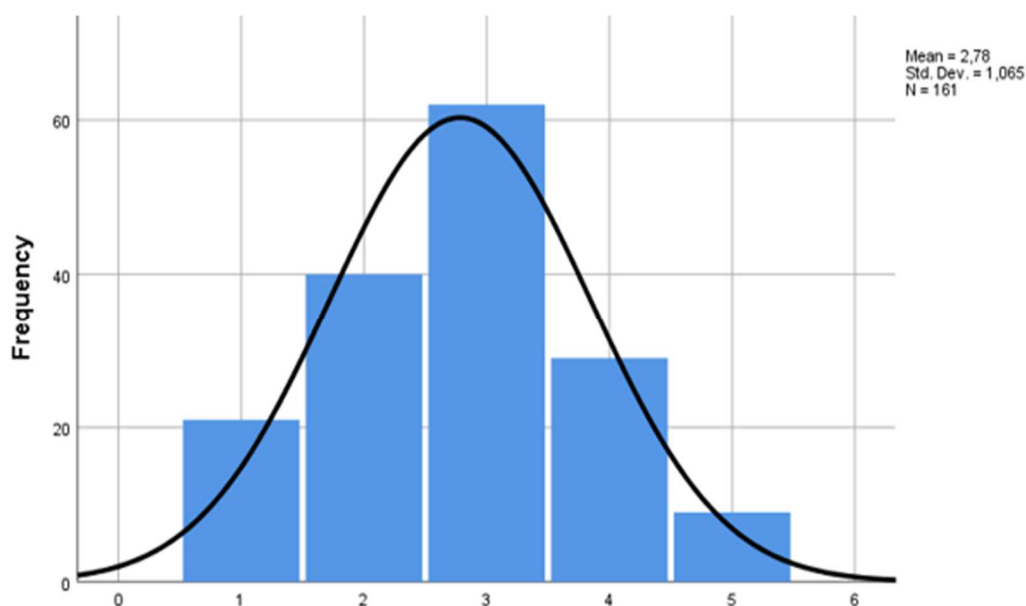
Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένος νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγείτε άλλους ανθρώπους, οι 60 ερωτώμενοι (37,3%) απάντησαν πολύ, οι 50 (31,1%) μέτρια, οι 28 (17,4%) λίγο, οι 20 (12,4%) πάρα πολύ και οι 3 (1,9%) απάντησαν ότι δεν νιώθουν καθόλου ικανοποιημένοι από την ευκαιρία να καθοδηγούν άλλους ανθρώπους. Τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, καθώς παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αισθάνονται ευχαριστημένοι καθοδηγώντας άλλους ανθρώπους. Με τη σωστή

καθοδήγηση οι εργασίες διεκπεραιώνονται με τον κατάλληλο τρόπο και δεν δημιουργούνται λάθη και καθυστερήσεις.

Πίνακας 16: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	1,9	1,9
	Λίγο	28	17,4	19,3
	Μέτρια	50	31,1	50,3
	Πολύ	60	37,3	87,6
	Πάρα πολύ	20	12,4	100,0
	Total		161	100,0

Αναφορικά με την ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από το μισθό που παίρνουν ανάλογα με τη δουλειά που κάνουν, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι από μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι. Οι μισθοί στη χώρα μας είναι χαμηλοί αναλογικά με το κόστος ζωής και οι εργαζόμενοι σε όλους τους κλάδους αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν τη μισθοδοσία που θα έπρεπε αναλογικά με τη δουλειά που κάνουν. Είναι γενική αντίληψη αυτή και δεν αφορά μόνο την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Αναλυτικότερα, στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων, όπου οι 62 ερωτηθέντες (38,5%) απάντησαν ότι νιώθουν μέτρια ικανοποίηση από το μισθό που παίρνουν ανάλογα με τη δουλειά που κάνουν, οι 40 (24,8%) απάντησαν λίγο, οι 29 (18%) πολύ, οι 21 (13%) απάντησαν καθόλου και μόλις οι 9 (5,6%) νιώθουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τη μισθοδοσία τους συγκριτικά με τη δουλειά τους.



Διάγραμμα 10: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τον μισθό που παίρνω ανάλογα με την δουλειά που κάνω)

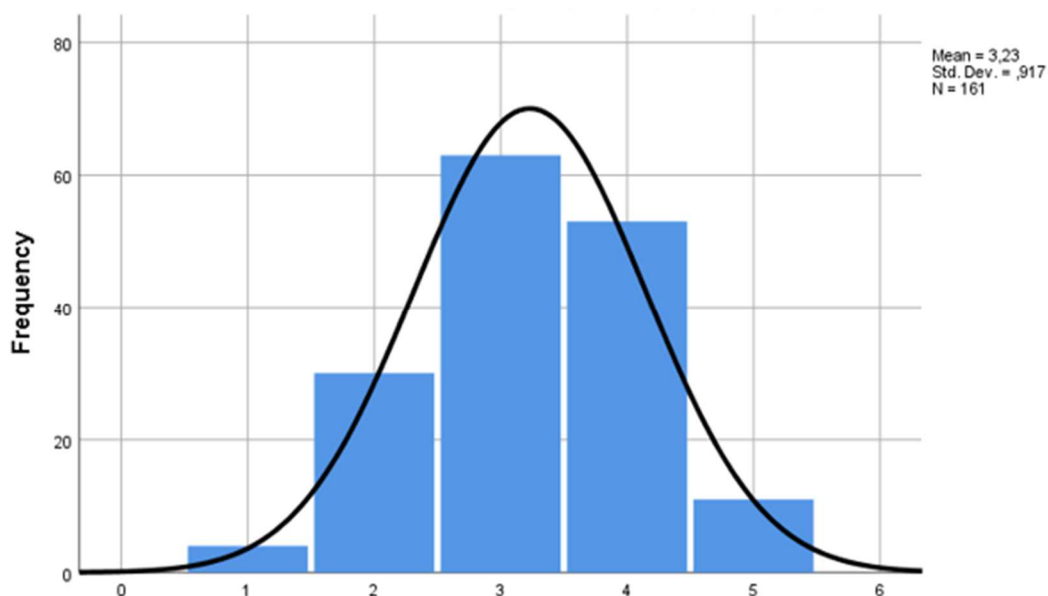
Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους, οι 63 εργαζόμενοι (39,1%) απάντησαν πολύ, οι 46 (28,6%) απάντησαν μέτρια, οι 29 (18%) λίγο, οι 16 (9,9%) πάρα πολύ και οι 7 (4,3%) απάντησαν καθόλου. Είναι θετικό το γεγονός ότι υπερτερούν οι απαντήσεις από μέτρια έως πάρα πολύ, διότι οι εργασιακές σχέσεις παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Εάν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι τεταμένες και συγκρουσιακές, είναι εύλογο να μην είναι κατάλληλο το εργασιακό κλίμα, άρα να μην υπάρχει εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

Πίνακας 17: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	4,3	4,3
	Λίγο	29	18,0	22,4
	Μέτρια	46	28,6	50,9
	Πολύ	63	39,1	90,1
	Πάρα πολύ	16	9,9	100,0
	Total	161	100,0	

Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι 63 (39,1%) απάντησαν μέτρια, οι 53 (32,9%) πολύ, οι 30 (18,6%)

απάντησαν λίγο, οι 11 (6,8%) πάρα πολύ και οι 4 (2,5%) απάντησαν πως δεν αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά. Η δουλειά αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων και το ιδανικό θα ήταν όλοι οι εργαζόμενοι την να αγαπούν και να πηγαίνουν σε αυτήν με ευχαρίστηση. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων παρατηρείται ότι η εργασία στην Περιφέρεια είναι στην πλειοψηφία της από μέτρια έως πολύ ικανοποιητική.



Διάγραμμα 11: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Αισθάνομαι συνολικά πολύ ικανοποιημένος από την εργασία μου)

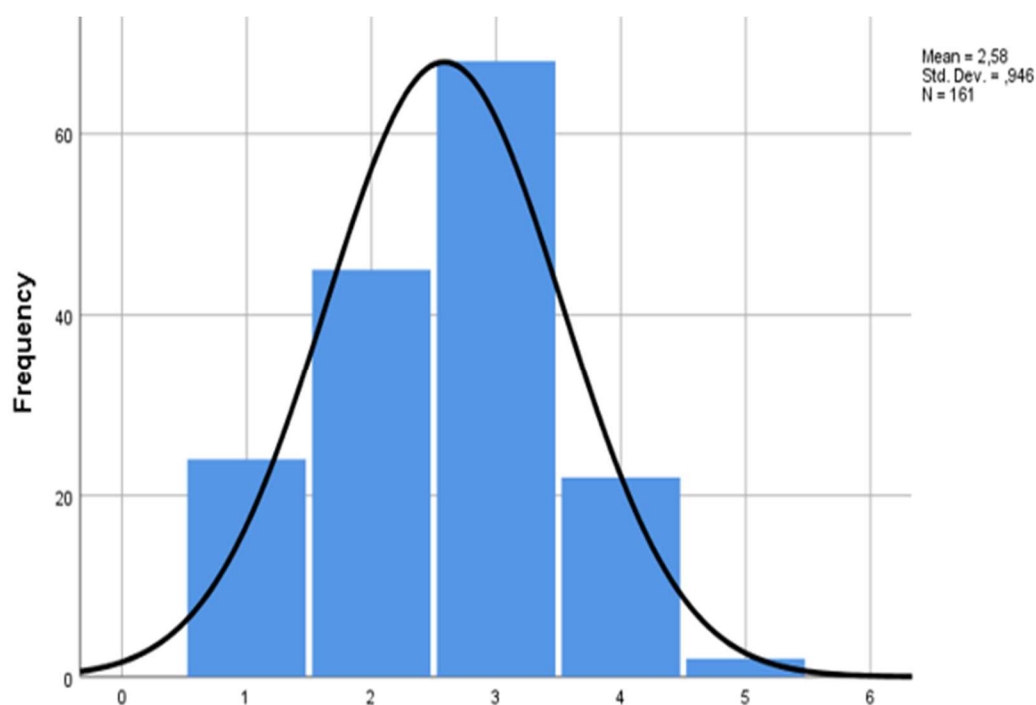
Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε τις απαντήσεις στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις εργασιακές συνθήκες. Οι 73 ερωτώμενοι (45,3%) απάντησαν μέτρια, οι 33 (20,5%) απάντησαν πολύ, οι 32 (19,9%) απάντησαν πως νιώθουν λίγο ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, οι 15 (9,3%) πάρα πολύ και οι 8 (5%) απάντησαν καθόλου. Η πλειοψηφία των απαντήσεων μοιράζεται στις απαντήσεις από λίγο έως πολύ με την μέτρια ικανοποίηση να υπερισχύει. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι για τους δικούς τους λόγους νιώθουν μία μέτρια ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και ίσως θα ήταν καλό να διερευνηθούν αυτοί οι λόγοι και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών.

Πίνακας 18: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις εργασιακές συνθήκες)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	5,0	5,0

Λίγο	32	19,9	24,8
Μέτρια	73	45,3	70,2
Πολύ	33	20,5	90,7
Πάρα πολύ	15	9,3	100,0
Total	161	100,0	

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη, οι 68 (42,2%) απάντησαν μέτρια, οι 45 (28%) απάντησαν λίγο, οι 24 (14,9%) καθόλου, οι 22 (13,7%) πολύ και μόνο οι 2 (1,2%) απάντησαν πως νιώθουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν αρνητικά συναισθήματα αναφορικά με την επαγγελματική τους εξέλιξη στην Περιφέρεια, στην οποία μάλλον επικρατούν συνθήκες που δεν επιτρέπουν την επαγγελματική εξέλιξη και είναι ένα θέμα στο οποίο θα πρέπει να δώσουν βάση οι αρμόδιοι, διότι εάν οι εργαζόμενοι νιώσουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη, θα δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για το σκοπό αυτό, άρα θα είναι πιο αποδοτικοί.



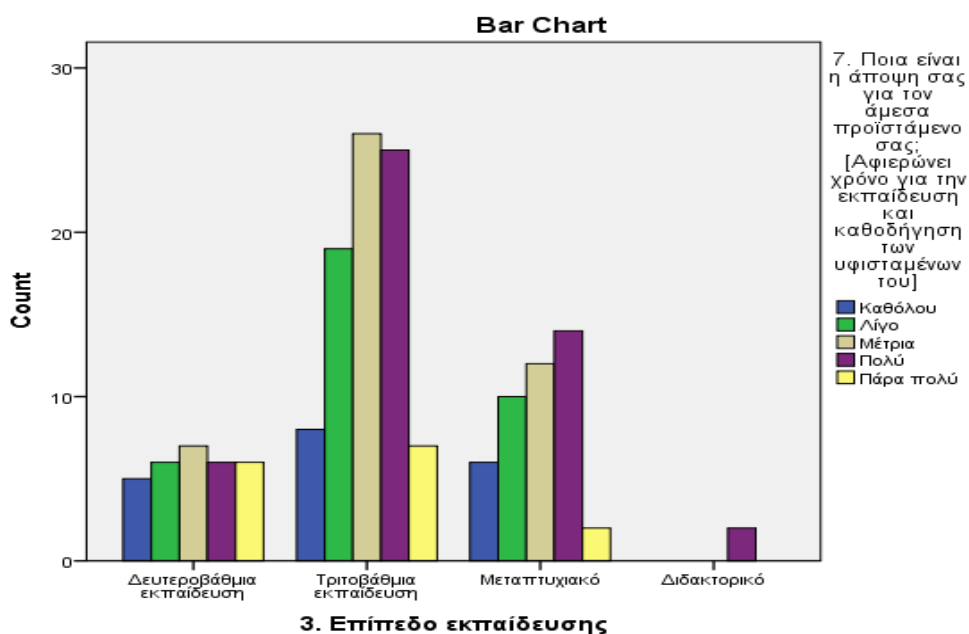
Διάγραμμα 12: Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη)

Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2

Για την επίτευξη μέρους της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος ανεξαρτησίας δύο μεταβλητών, ώστε να φανεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω μέσω του πίνακα διπλής εισόδου και του σχετικού διαγράμματος που δημιουργήθηκαν στο SPSS.

Πίνακας 19: Επίπεδο εκπαίδευσης & Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του) Crosstabulation

Count		7. Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του)					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
3. Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	5	6	7	6	6	30
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	8	19	26	25	7	85
	Μεταπτυχιακό	6	10	12	14	2	44
	Διδακτορικό	0	0	0	2	0	2
Total		19	35	45	47	15	161



Διάγραμμα 13: Επίπεδο εκπαίδευσης & Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; (Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του) Crosstabulation

Θέτουμε τις ερευνητικές υποθέσεις:

H_0 : Το εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του είναι ανεξάρτητο από το επίπεδο εκπαίδευσης.

H_1 : Το εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του δεν είναι ανεξάρτητο από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Με τον έλεγχο ανεξαρτησίας X^2 εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων και του εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας που βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, στατιστικά δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές ($X^2=12,344$, $df=12$, $sig=.418$). Επομένως απορρίπτεται η H_1 και αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή το εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του είναι ανεξάρτητο από το επίπεδο εκπαίδευσης των υφισταμένων.

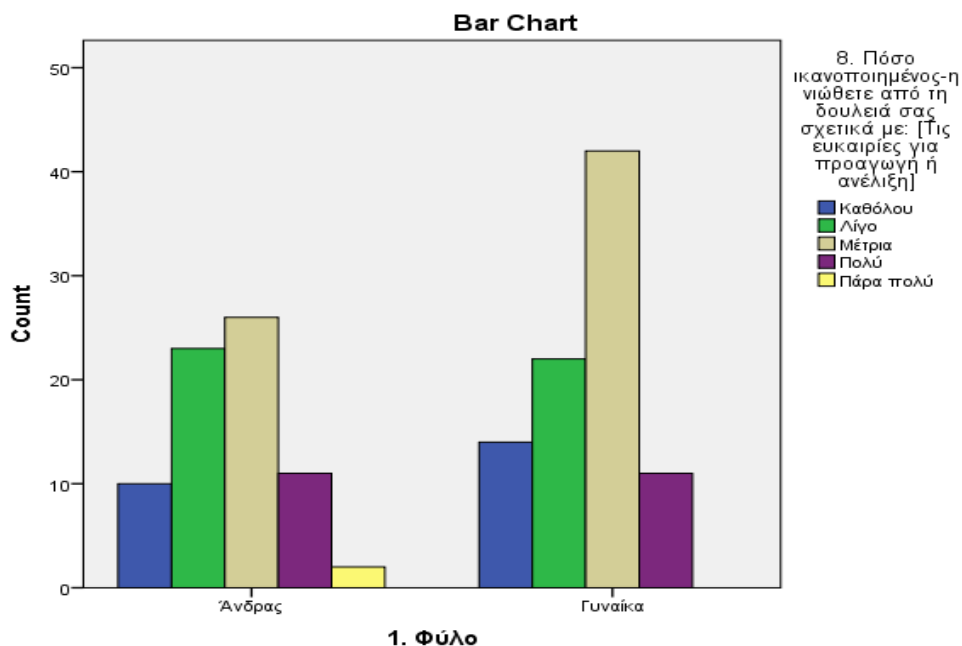
Πίνακας 20: Chi-Square Tests

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,344 ^a	12	,418
Likelihood Ratio	11,827	12	,460
Linear-by-Linear Association	,055	1	,815
N of Valid Cases	161		

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Πίνακας 21: Φύλο & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation

Count	8. Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη)					Total
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
1. Φύλο Άνδρας	10	23	26	11	2	72
Γυναίκα	14	22	42	11	0	89
Total	24	45	68	22	2	161



Διάγραμμα 14: Φύλο & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη)] Crosstabulation

Θέτουμε τις ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Το φύλο των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητο από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

H1: Το φύλο των ερωτώμενων δεν είναι ανεξάρτητο από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

Με τον παρακάτω έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 εξετάζεται αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των ερωτώμενων και του πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας που βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές ($\chi^2 = 4,711$, $df = 4$, $sig = ,318$). Επομένως απορρίπτεται η H_1 και αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή το φύλο των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητο από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

Πίνακας 22: Chi-Square Tests

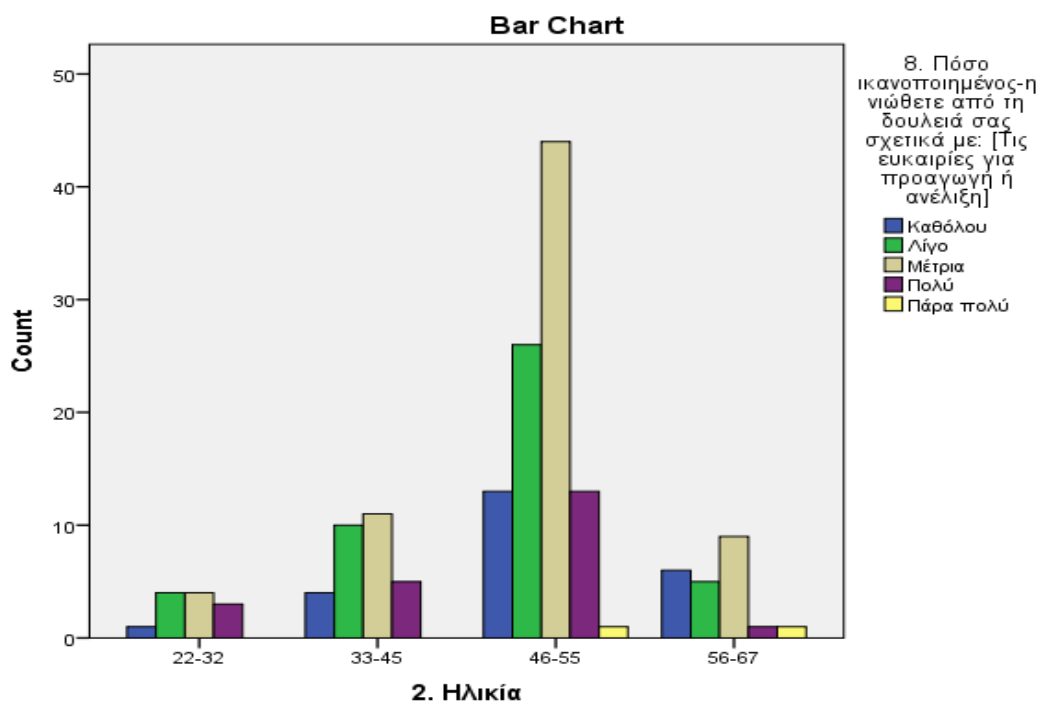
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,711 ^a	4	,318
Likelihood Ratio	5,466	4	,243

Linear-by-Linear Association	,108	1	,742
N of Valid Cases	161		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

Πίνακας 23: Ηλικία & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation

Count		8. Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: [Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη]					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
2. Ηλικία	22-32	1	4	4	3	0	12
	33-45	4	10	11	5	0	30
	46-55	13	26	44	13	1	97
	56-67	6	5	9	1	1	22
Total		24	45	68	22	2	161



Διάγραμμα 15: Ηλικία & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη) Crosstabulation

Θέτουμε τις ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Η ηλικία των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητη από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

H1: Η ηλικία των ερωτώμενων δεν είναι ανεξάρτητη από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

Με τον παρακάτω έλεγχο ανεξαρτησίας Χ² εξετάζεται αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των ερωτώμενων και του πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας που βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (Χ²= 9,335, df=12, sig= ,674). Επομένως απορρίπτεται η H₁ και αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή η ηλικία των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητη από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.

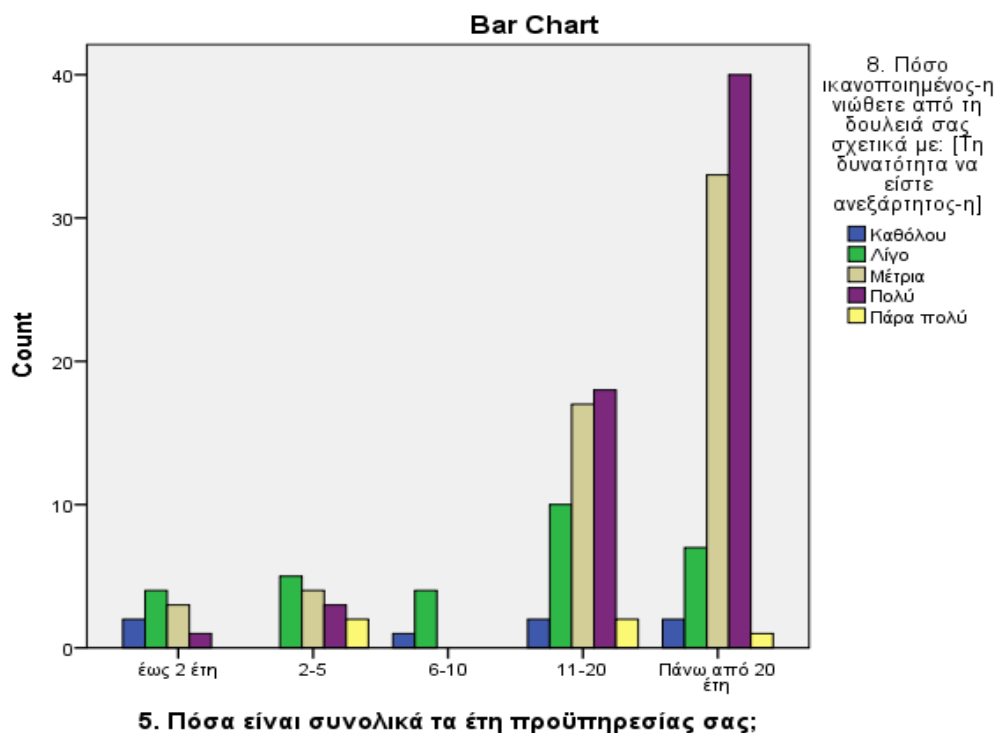
Πίνακας 24: Chi-Square Tests

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,335 ^a	12	,674
Likelihood Ratio	8,940	12	,708
Linear-by-Linear Association	,826	1	,363
N of Valid Cases	161		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Πίνακας 25: Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας; & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η) Crosstabulation

Count		8. Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: [Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η]					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
5. Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας;	έως 2 έτη	2	4	3	1	0	10
	2-5	0	5	4	3	2	14
	6-10	1	4	0	0	0	5
	11-20	2	10	17	18	2	49
	Πάνω από 20 έτη	2	7	33	40	1	83
Total		7	30	57	62	5	161



Διάγραμμα 16: Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας; & Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: (Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η) Crosstabulation

Θέτουμε τις ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητα από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι.

H1: Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων δεν είναι ανεξάρτητα από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι.

Με τον παρακάτω έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 εξετάζεται αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συνολικών ετών προϋπηρεσίας και του πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας που βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές ($\chi^2 = 46,113$, $df = 16$, $sig = ,000$). Επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την H_1 , δηλαδή τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων δεν είναι ανεξάρτητα από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι.

Πίνακας 26: Chi-Square Tests

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,113 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	41,134	16	,001
Linear-by-Linear Association	13,054	1	,000
N of Valid Cases	161		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Συμπεράσματα

Για να θεωρηθεί ένας ηγέτης ικανός και άξιος, θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες σε συνδυασμό με την αυτογνωσία και την αυτοδιαχείριση. Η υψηλή συναισθηματική αυτεπίγνωση και η διαχείριση των συναισθημάτων του, παρέχουν στον ηγέτη τα κατάλληλα εφόδια για να διοικήσει σωστά τον οργανισμό, να εγγυηθεί για τα επιθυμητά αποτελέσματα και να επιτύχει στη ζωή του, προστατεύοντας την ηθική ποιότητα και ακεραιότητα του χαρακτήρα του.

Το συμμετοχικό στυλ θεωρείται το πιο αποτελεσματικό και λειτουργεί ιδιαίτερα καλά όταν μια απόφαση ενισχύεται με τη συμμετοχή όλων. Αυτοί οι ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση, συμμετέχουν στην ομάδα και επιδιώκουν τη συμβολή της. Τα μέλη της ομάδας παρακινούνται και αισθάνονται μέρος μιας δημιουργικής διαδικασίας, αλλά ο ηγέτης διατηρεί την τελική ψήφο, ενώ η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι αργή και η επίτευξη συναίνεσης δύσκολη.

Η σωστή ηγεσία δεν σχετίζεται με προηγούμενες επιδόσεις, αλλά με υψηλότερες δυνατότητες ενισχυμένης απόδοσης και με υψηλότερη φήμη των οργανισμών, υποδεικνύοντας προς την κατεύθυνση μιας σημαντικής επιρροής της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και δυναμικής στο αντιληπτό επίπεδο ηγεσίας.

Το στυλ ηγεσίας επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση. Παράγοντες όπως οι μισθοί, η εργασία αυτονομία, η εργασιακή ασφάλεια και η ευελιξία στο χώρο εργασίας στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, έχουν ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η επικοινωνία στους οργανισμούς είναι η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς το περιεχόμενο που προωθεί και η διατήρηση της επικοινωνιακής ικανότητας προϋποθέτει ορισμένα πρότυπα που διευκολύνουν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνιακή διαδικασία. Οι στόχοι της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό λειτουργούν ως οι υποστηρικτικές ενέργειες της διεξαγωγής των δράσεων προς το συμφέρον του οργανισμού.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αρκετά συνηθισμένες στο χώρο εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι περνούν πολλές ώρες στα γραφεία αλληλοεπιδρώντας με τους συναδέλφους τους. Τα μέτρια επίπεδα διαπροσωπικών συγκρούσεων λαμβάνονται ως ένδειξη υγιούς και δυναμικής εργασιακής κουλτούρας, ενώ τα μεγαλύτερα περιστατικά

διαπροσωπικών συγκρούσεων θεωρούνται επιζήμια για την ατομική, ομαδική και οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο συνολικός αντίκτυπος των διαπροσωπικών συγκρούσεων μπορεί να αθροιστεί σε επιδείνωση του οργανωσιακού κλίματος, της οργανωτική κουλτούρας, του ομαδικού πνεύματος, του ηθικού, των κινήτρων και της παραγωγικότητας.

Οι αιτίες των συγκρούσεων στις εργασιακές σχέσεις είναι αμέτρητες, ενώ οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι αναπόφευκτες συνέπειες των εργασιακών σχέσεων. Ωστόσο οι διάφορες στρατηγικές συμβάλουν στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων και διασφαλίζουν τη διατήρησή τους στους οργανισμούς.

Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις αξίες του, διότι με αυτό τον τρόπο ουσιαστικά καθοδηγεί τους υφισταμένους του προς την επιθυμητή κατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι θετικό ότι αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό.

Ένας σωστός ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να αναζητά πιθανούς τρόπους επίλυσης των θεμάτων που προκύπτουν, γι' αυτό και είναι θετικό το γεγονός ότι οι προϊστάμενοί τους αναζητούν σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση των προβλημάτων, μιλούν με ενθουσιασμό και οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας νιώθουν περήφανοι στην πλειοψηφία τους για τη συνεργασία με τον προϊστάμενό τους.

Για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτείται μία σειρά ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Είναι θετικό ότι οι προϊστάμενοι στην πλειοψηφία τους καθορίζουν τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων, αφιερώνουν αρκετό χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων τους, εστιάζουν στο καλό της ομάδας και όχι στο προσωπικό τους όφελος, λαμβάνουν υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους, βοηθούν τους τους υφισταμένους στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους και δίνουν έμφαση στη συλλογική εργασία. Δυστυχώς επικρατεί από τη μεριά τους μία μέτρια αίσθηση αυτοπεποίθησης σε γενικές γραμμές και αυτό σίγουρα δεν μεταδίδει πυγμή και μεγάλη ασφάλεια από τον ηγέτη προς την ομάδα του.

Η πλειοψηφία των προϊστάμενων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης και ολοκλήρωσης ενός έργου, ενώ οι περισσότεροι

εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι, έχουν θέληση να πραγματοποιούν πολλές δραστηριότητες στην εργασία τους, νιώθουν ικανοποίηση από τη συμπεριφορά των ανωτέρων τους και από την προσφορά βοήθειας στους συναδέλφους τους. Από την άλλη πλευρά όμως, δεν αισθάνονται οι περισσότεροι ικανοποιημένοι από τη μισθοδοσία τους συγκριτικά με τη δουλειά που κάνουν.

Οι εργασιακές σχέσεις στην πλειοψηφία τους είναι ικανοποιητικές, γεγονός θετικό διότι οι εργασιακές σχέσεις παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Εάν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι τεταμένες και συγκρουσιακές, είναι εύλογο να μην είναι κατάλληλο το εργασιακό κλίμα, άρα να μην υπάρχει εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία του συνολικά και από τις εργασιακές συνθήκες, ενώ επικρατούν αρνητικά συναισθήματα αναφορικά με την επαγγελματική τους εξέλιξη στην Περιφέρεια.

Το εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των υφισταμένων του είναι ανεξάρτητο από το επίπεδο εκπαίδευσης των υφισταμένων, το φύλο και η ηλικία των ερωτώμενων είναι ανεξάρτητα από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη, ενώ τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων εξαρτώνται από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από τη δουλειά τους σχετικά με τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι.

Βιβλιογραφία

- Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership* (pp. 07-084428). New York: McGraw-Hill.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
- Barchiesi, M. A., & La Bella, A. (2007, August). Leadership styles of world's most admired companies a holistic approach to measuring leadership effectiveness. In *2007 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1437-1447). IEEE.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*.
- Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication,[w:] Communication theory.
- Bass, B. M. (1997). *The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership*. working papers.
- Bennie, M. (2021). *Guide to Good Business Communications: How to Write and Speak English Well in Every Business Situation*. how to books.
- Bennis, W. G., & Goldsmith, J. (2010). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. Basic Books.
- Berlo, D. K. (1960). *Communication: An introduction to theory and practice*. New York, NY: Bolt, Rinehart, and Winston.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human resource management*, 30(4), 509-534.

- Bridges, W. (1996). Leading the de-jobbed organization. *The leader of the future*, 11-18.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Buckingham, M. (2005). The one thing you need to know:... About great managing, great leading, and sustained individual success. Simon and Schuster.
- Carter, R., Meggs, P. B., & Day, B. (2011). *Typographic design: Form and communication*. John Wiley & Sons.
- Chase, C. M., & Kane, M. B. (1983). The Principal as Instructional Leader: How Much More Time before We Act?.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*.
- Du-Babcock, B. (2006). Teaching business communication: Past, present, and future. *The Journal of Business Communication (1973)*, 43(3), 253-264.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*.
- Fiedler, F. E. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Finch, N. (2005). Identifying and addressing the causes of conflict in family business. *Available at SSRN 717262*.
- Hersey, P. (1985). The situational leader. New York, USA: Warner Books.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the

relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4).

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.

Jeremy, M. M., & Melinde, C. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African journal of business management*, 6(15), 5389-5398.

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.

Kim, T. Y., & Shapiro, D. L. (2008). Retaliation against supervisory mistreatment: Negative emotion, group membership, and cross-cultural difference. *International Journal of Conflict Management*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*, 3rd Edn San Francisco.

Levering, R. (2004). Creating a great place to work: Why it is important and how it is done. *Corrections Today*, 66(5).

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Masalu, D. C. (2000). Coastal and marine resource use conflicts and sustainable development in Tanzania. *Ocean & Coastal Management*, 43(6), 475-494.

Matthew, R. F., & Gil, F. (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & organization development journal*, 21(2), 102-109.

Meacham, J. (2012). *Thomas Jefferson: The art of power*. Random House.

Mitrofanova, E., Konovalova, V., & Mitrofanova, A. (2020). Methodical approach to conflict management in the system of social and labour relations in the organization. In *Proceeding of the International Science and Technology Conference" FarEastCon 2019"* (pp. 397-406). Springer, Singapore.

- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.
- Northam, S. (2009). Conflict in the workplace: Part 2. *AJN The American Journal of Nursing*, 109(7), 65-67.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nzilani, P. E., Wachira, W., & Kiilu, R. (2019). Examining Adopted Conflict Management Approaches On Organizational Development In Machakos Co-Operative Union. *Editon Consortium Journal of Economics and Development Studies*, 1(1), 4-16.
- Ober, S., & Hillson, J. (2003). *Contemporary business communication*. Houghton Mifflin Company.
- Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abduldaud, S., Jeffery, L. D., & Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54.
- Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F., & Fortanet-Gomez, I. (2006). Intercultural and international business communication. *Theory, research and teaching*.
- Park, R. E. (1938). Reflections on communication and culture. *American Journal of sociology*, 44(2), 187-205.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Prabhu, M., Nambirajan, T., & Abdullah, N. N. (2020). Analytical review on competitive priorities for operations under manufacturing firms. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 38-55.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rauch Jr, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers* (pp. 45-62). Pergamon.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2016). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. Recorded Books.

Robbins, S., & Hunsaker, P. L. (2011). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work*. Pearson Higher Ed.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.

Robey, D. (1994). Modeling interpersonal processes during system development: Further thoughts and suggestions. *Information Systems Research*, 5(4), 439-445.

Rosengren, K. E. (2000). *Communication: an introduction*. Sage.

Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 359-370.

Schmidt, W. R. (1958). How to choose a Leadership pattern” Harvard Business Review.

Scouller, J. (2011). The three levels of leadership: How to develop your leadership presence, knowhow, and skill. Management Books 2000.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. University of Illinois. *Urbana*, 117.

Steele, J. (2009). *Conflict Efficacy: Antecedents and Consequences: A psychological perspective of confidence in resolving interpersonal work conflicts*. VDM Publishing.

Tepper, B. J., Eisenbach, R. J., Kirby, S. L., & Potter, P. W. (1998). Test of a justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group & Organization Management*, 23(2), 144-160.

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287-310.

Top, C., & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70-81.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.

Triantari, S. A. (2020). Leadership Theories. *From the Aristotelian Orator to the Modern Leader*, 1st ed., KM Stamoulis, I. Arch. Harbantidis, Thessaloniki.

Viashnav, H. (2016). Tools and techniques for effective communication skills. *Linguistic and Literature Studies*, 4(1), 23-26.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management and social sciences*, 2(1), 24-32.

Whetten, D. A., Cameron, K. S., & Woods, M. (1998). *Developing management skills* (Vol. 8). Reading, MA: Addison Wesley.

Wills, G. (1994). *Certain Trumpets: The Call of Leaders*. Simon & Schuster.

Παράρτημα

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

Ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο Διπλωματικής Εργασίας

* Απαιτείται

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. 2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 22-32
 33-45
 46-55
 56-67

3. 3. Επίπεδο εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

4. 4. Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- έως 2 έτη
 2-5
 6-10
 11-20
 Πάνω από 20 έτη

5. 5. Πόσα είναι συνολικά τα έτη προϋπηρεσίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- έως 2 έτη
 2-5
 6-10
 11-20
 Πάνω από 20 έτη

6. 6. Ποια είναι η θέση εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
 Προϊστάμενος-η
 Διευθυντής-τρια

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

7. 7. Ποια είναι η άποψη σας για τον άμεσα προϊστάμενο σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναφέρεται στις δικές του πεποιθήσεις και σημαντικές αξίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθορίζει τη σπουδαιότητα των ενεργειών για την επίτευξη των σκοπών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση των	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

υφιστάμενων
του

Βάζει το καλό
της ομάδας
πάνω από το
ατομικό
συμφέρον

Σκέφτεται τις
ηθικές
συνέπειες των
αποφάσεων του

Βοηθά τους
υφιστάμενους
να αναπτύξουν
τις δυνατότητες
τους

Δίνει έμφαση
στη συλλογική
εργασία

Επιδεικνύει
αίσθημα
δύναμης και
αυτοπεποίθησης

Προτείνει νέους
τρόπους
προσέγγισης και
ολοκλήρωσης
ενός έργου

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

8. 8. Πόσο ικανοποιημένος-η νιώθετε από τη δουλειά σας σχετικά με: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τη δυνατότητα να είστε ανεξάρτητος-η	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ευκαιρία να ασχολείστε με πληθώρα δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον τρόπο που σας συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος-η μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ευκαιρία να βοηθάω άλλους ανθρώπους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον μισθό που παίρνω ανάλογα με την δουλειά που κάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι συνολικά πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12/31/22, 10:55 AM

Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη

ικανοποιημένος
από την εργασία
μου

Τις εργασιακές
συνθήκες

Τις ευκαιρίες
για προαγωγή ή
ανέλιξη

Τη δυνατότητα
να είμαι
ανεξάρτητος

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες