

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:

Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας

Τσώτσου Ελένη Α.Μ.:00194

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Κωτσαλίδου Ευδοξία Ε.ΔΙ.Π.

Εξεταστική Επιτροπή :

1. Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια

2. Μαρίνα Βέζου, Ε.ΔΙ.Π.

«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.

ΤΣΩΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ



Ημερομηνία 15-2-2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Ευδοξία Κωτσαλίδου, για την στήριξη, την καθοδήγηση και την βοήθειά της σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, την κα. Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια και Πρόεδρο Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, καθώς και επιστημονικά υπεύθυνη του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών και την κα. Μαρίνα Βέζου, Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό (Ε.ΔΙ.Π) του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για τις υποδείξεις τους.

Επιπλέον, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου που βοήθησαν στην άμεση συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τις φίλες μου, Ειρήνη Αβραμοπούλου, Φωτεινή Παπαϊωάννου, Άννα Ταμπάκη και Βόγλη Νικολέτα για τις συμβουλές τους στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ, τα δύο μου παιδιά Δημήτρη και Χρήστο καθώς και τον άντρα Κωνσταντίνο, για την κατανόηση και την στήριξη που έδειξαν στα τρία εξάμηνα του μεταπτυχιακού μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΓΕΝΙΚΑ	10
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΤΗ & ΗΓΕΣΙΑΣ	10
1.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΗ & ΗΓΕΣΙΑΣ	12
Στυλ Ηγέτη με βάση την φρόνηση	12
Α. Οραματιστής Ηγέτης:.....	12
Β.Υποστηρικτής Ηγέτης:.....	13
Γ.Συνεργατικός Ηγέτης:.....	13
Δ.Δημοκρατικός ηγέτης:	14
Στυλ Ηγέτη που παρασύρεται από τα πάθη του	14
Α.Κατευθυντικός Ηγέτης:.....	14
Β. Καταπιεστικός Ηγέτης:.....	15
1.3 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	15
Ο Μακιαβελισμός	16
Ο Ναρκισσισμός	16
1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
Μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	17
Μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας.....	18
Μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη –Υφισταμένων	19
Μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	20
1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	24
ΓΕΝΙΚΑ	24
2.1 Ορισμός της επικοινωνίας	24

2.2 ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	26
2.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ	27
2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	29
2.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	30
Το Συναλλακτικό Μοντέλο	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	32
ΓΕΝΙΚΑ	32
3.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	32
3.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	33
3.3.ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	34
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	37
3.5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	38
4. Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΦΛΩΡΙΝΑΣ.....	42
Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	44
5 . ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	44
5.1 ΓΕΝΙΚΑ	44
5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	45
1 ^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:.....	46
2 ^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:	46
3 ^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:	46
5.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	46
5.4.1ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	46
5.4.2ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.4.3ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	47
5.4.4ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	47
6.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Όλων των Κεφαλαίων)	100
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συγκεκριμένη διπλωματική διερευνάται το προφίλ του ηγέτη, το οποίο κρίνεται απαραίτητο, για την παρακίνηση των υπάλληλων του Οργανισμού, συγκεκριμένα της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Ο Ηγέτης, θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά τα οποία θα εμπνεύσουν του υπαλλήλους – συναδέλφους του να μετέχουν στην ομαλή λειτουργία της κάθε Διεύθυνσης. Συνεπώς οφείλει να αποτελεί ένα από τα καθοριστικά πρότυπα έμπνευσης για την επαγγελματική τους πορεία. Η παρούσα εργασία δομείται σε δυο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο πρώτο μέρος, γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους ορισμούς της ηγεσίας, τα συλ ηγεσίας, τα μοντέλα και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο Ηγέτης, την Επικοινωνία και τα Μοντέλα Επικοινωνίας που υπάρχουν και τέλος οι συγκρούσεις, τα είδη συγκρούσεων, τα αίτια συγκρούσεων και Τεχνικές Επίλυσης Συγκρούσεων .

Στο δεύτερο μέρος, περιγράφονται οι μεθοδολογικοί χειρισμοί που εφαρμόστηκαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Ειδικότερα, αναφέρεται στους σκοπούς και στόχους της έρευνας. Θέτονται τα τρία ερευνητικά ερωτήματα, ακολουθεί η μέθοδος συλλογής δεδομένων , ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και ορίζεται το δείγμα της έρευνας. Στη συνέχεια, αναλύονται οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων και παρουσιάζεται διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας αποτυπώνεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε ενώ στο παράρτημά υπάρχει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Λέξεις κλειδιά: Ηγέτης, συλ Ηγέτη, μοντέλα Ηγεσίας, χαρακτηριστικά Ηγέτη, επικοινωνία, μοντέλα επικοινωνίας, συγκρούσεις, στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων

ABSTRACT

This diplomatic is investigated by the profile of the leader, which is considered necessary, for the motivation of officials of the Organization, in particular the Florina Regional Unit. The leader should have the appropriate features that will inspire his colleagues - his colleagues to participate in the smooth operation of each address. It must therefore be one of the key standards of inspiration for their career. The present work is structured in two parts, the theoretical and the research.

In the first part, an overview of the literature on leadership definitions, leadership styles, models and features that the leader should have, communication and communication models and finally conflict, conflict, types of conflict, The causes of conflict and conflict resolution techniques.

The second part describes the methodological manipulations implemented for the preparation of this research work and the analysis of research data. In particular, it refers to the purpose and objectives of the research. The three research questions are raised, followed by the data collection method, the design of the questionnaire and the sample of the research is defined. Subsequently, the methods of statistical analysis of research data are analyzed and the results of the research are thoroughly presented. The latter part of the work reflects the literature used while in the clue there is the survey questionnaire.

Keywords: leader, leader style, leadership models, leader features, communication, communication models, conflicts, conflict resolution strategies

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Ηγέτης και κατά επέκταση η Ηγεσία είναι έννοιες που απασχόλησαν τον άνθρωπο από την Αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Κατά καιρούς πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να ορίσουν την σημασία των εννοιών αυτών, ενώ ταυτόχρονα έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες και έρευνες πάνω σε αυτές. Από τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών, απορρέει, ότι ο Ηγέτης «παίζει» πολύ σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού. Η προσωπικότητά του, οι σκέψεις του, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, η εμπειρία του είναι μερικά από τα στοιχεία που επηρεάζουν τους υφιστάμενους του, τις ομάδες που δημιουργούνται στον Οργανισμό και κατά συνέπεια συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Το στυλ Ηγέτη και τα Μοντέλα Ηγεσίας είναι αποφάσεις που θα πρέπει να λάβει ο ίδιος, ο Ηγέτης, προκειμένου να τα υιοθετήσει και να λειτουργήσει σύμφωνα με αυτά στο Οργανισμό ή την Διεύθυνση που καλείται να διοικήσει.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας για το προφίλ του Ηγέτη. Επίσης οι υπάλληλοι μέσω του ερωτηματολογίου θα αποκτήσουν γνώσεις πάνω στο στυλ του Ηγέτη, τα μοντέλα Ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και φυσικά να τα συνδυάσουν με αυτά που εφαρμόζονται ήδη στην Διεύθυνση τους. Επιπλέον ενημερώνονται για την επικοινωνία, τα είδη της και τα μοντέλα τα οποία επικρατούν στον σύγχρονο κόσμο και κατά πόσο αυτά χρησιμοποιούνται στον Οργανισμό τους. Το θεωρητικό πλαίσιο, στο προφίλ του Ηγέτη ολοκληρώνεται με την αναφορά στις συγκρούσεις, τα είδη και τους τρόπους επίλυσης τους από τον ίδιο τον Ηγέτη. Η συμβολή των συναδέλφων μου, ήταν καταλυτική στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Στην συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, θέτονται και απαντώνται τρία ερευνητικά ερωτήματα και αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνουν αναφορές στους ορισμούς της έννοιας του Ηγέτη και της Ηγεσίας επίσης θα αναλυθούν τα συλ Ηγέτη ανάλογα με το αν διακατέχετε από φρόνηση ή αν παρασύρετε από τα πάθη του. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στα μοντέλα Ηγεσίας, όπως επίσης και στα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο κάθε Ηγέτης.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΤΗ & ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια του «Ηγέτη». Συγκεκριμένα, ο Θουκυδίδης αναφέρει ότι *«ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που διακρίνεται για την ευελιξία, την ορθολογικότητα των σκέψεων και των πράξεων του, τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων και εμφανίζεται ως καλός συντονιστής και διαχειριστής προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων της ομάδας του»*.(Τριαντάρη,2020:75).Ο Πλάτωνας αντίστοιχα επισημαίνει τον ηγέτη-υφαντή ως τον ηγέτη *«που έχει την ικανότητα να σχεδιάζει, να αναμορφώνει στη βάση του μέτρου και της αρμονίας, ώστε να επιτευχθεί η ισορροπία και να αποτραπεί ή να αποφευχθεί η εξαθλίωση και οι κοινωνικές συγκρούσεις»*. (Τριαντάρη,2020:75). Ο Αριστοτέλης, με τη σειρά του, στη *Ρητορική* του ανέλυσε τα κριτήρια του αληθινά αποτελεσματικού ρήτορα και έθεσε τα θεμέλια του αληθινά αποτελεσματικού ηγέτη, ως το πρόσωπο που αποβλέπει στην ευδαιμονία του συνόλου (Τριαντάρη,2020).

Πολλές φορές η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζονται ως έννοιες. Συνήθως, ως ηγέτης ορίζεται το άτομο εκείνο το οποίο κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να παρέχει τις απαραίτητες οδηγίες για τη διεκπεραίωση ενός έργου, να συντελεί στην ενότητα της ομάδας και να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων που την αποτελούν χωρίς να κάνει κατάχρηση της εξουσίας του όσο ψηλά και αν βρίσκεται, σεβόμενος πάντα τον

ανθρώπινο παράγοντα (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992). Η Ηγεσία, σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020), θεωρείται ο βασικός πυρήνας προσδιορισμού της έννοιας που είναι η προσπάθεια επηρεασμού της σκέψης και των ενεργειών μια ομάδας. (Τριαντάρη, 2020).

Ο Μπουραντάς (2005), έχοντας υπόψη τους σύγχρονους ορισμούς της ηγεσίας την ορίζει ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους ώστε να υλοποιούν αποτελεσματικά στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας αλλά και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς, 2005:197)

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέχνη έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όμως, όπως κάθε μορφή τέχνης έτσι και η ηγεσία εάν γίνει στερεότυπη παύει να είναι τέχνη. Επομένως, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας, 1996).

Σύμφωνα με τον Bolden (2004), η ανάγκη για μια ικανή ηγεσία αναζητήθηκε περισσότερο στην σύγχρονη εποχή. Αυτό συνέβη επειδή το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά την ηγεσία (ικανή) απολύτως απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του κάθε ατόμου και των οργανισμών στους οποίους και συμμετέχουν (Bolden, 2004).

Ακόμη, η ηγεσία εκλαμβάνεται ως αρχηγία και εξουσία. Ειδικότερα, στο χώρο της Διοίκησης δηλώνει την σχέση μεταξύ του Ηγέτη – Προϊσταμένου Διεύθυνσης – Προϊστάμενου με τους Υφιστάμενους του.

Εν κατακλείδι, η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται στις έννοιες: **δύναμη, εξουσία και επιρροή ενώ ο ηγέτης προβάλλεται ως το πρόσωπο το οποίο επηρεάζει και εμπνέει άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.**

1.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΗ & ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο κατάλληλος τρόπος που θα χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης προκειμένου να ωθήσει τους εργαζόμενους του να υλοποιήσουν τους στόχους τους οποίους έχει θέσει μέσα στον οργανισμό θα εξαρτηθεί από την ιδιοσυγκρασία του, τον τρόπο σκέψης του, την εκπαίδευση του, την εμπειρία του και φυσικά την εκάστοτε κατάσταση που πρέπει να διαχειριστεί. Αυτός ο τρόπος είναι που προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του.

Ο Χυτήρης (2006), ορίζει ως ηγετικό στυλ έναν συνδυασμό παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του (Χυτήρης, 2006). Το στυλ ηγεσίας ακόμη, ορίζεται ως ο τρόπος συμπεριφοράς ενός ατόμου, στην προσπάθεια του να επηρεάσει τις δράσεις των άλλων (Hersey&Blanchard, 1996). Ο Ηγέτης μεταφέρει ουσιαστικά στην πράξη την προσωπική θεωρία διοίκησης που θα πρέπει να έχει, εκφράζει τις ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει, επηρεάζεται από την προσωπικότητα και την γενικότερη κουλτούρα του και αποτυπώνεται σε κάθε του ενέργεια.

Σύμφωνα με μια ακόμη ερμηνεία που αφορά το στυλ ηγεσίας υποστηρίζεται ότι συνιστά ένα μοτίβο έμφασης με κατηγοριοποίηση στην συχνότητα ή την ένταση συγκεκριμένων συμπεριφορών ή στάσεων ηγεσίας τις οποίες ο ηγέτης τοποθετεί σε διαφορετικές λειτουργίες ηγεσίας (Casimir, 2001). Κατά την Τριαντάρη (2020) ο ηγέτης λειτουργεί ως ηγέτης ρήτορας, επιδιώκει, δηλαδή, την αρμονία και την ισορροπία στον οργανισμό (Τριαντάρη, 2020)

Ο ηγέτης με βάση το ιδιαίτερο στυλ του μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

Στυλ Ηγέτη με βάση την φρόνηση

A. Οραματιστής Ηγέτης: Στόχος του Οραματιστή Ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφιστάμενους του να αποδεχτούν το όραμα του ως κοινό όραμα της ομάδας. Βρίσκεται διαρκώς κοντά στα μέλη της ομάδας, συζητά μαζί τους σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο τις απόψεις τους αναφορικά με το όραμα που έχει τεθεί, ακούει τις

ανησυχίες τους, τον βαθμό ικανοποίησης του κάθε ατόμου από τον στόχο – όραμα, τους προβληματισμούς τους και τυχόν αλλαγές που θα επιθυμούσαν να πραγματοποιηθούν. Ακόμη, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, καθοδηγεί τους υφιστάμενους του να ολοκληρώσουν τον στόχο τους και να φτάσουν στο όραμα τους, να αναδείξουν τις δεξιότητες τους και τις ικανότητες τους. Η «θετική αύρα» που ακολουθεί τον οραματιστή ηγέτη εκτός από την επίτευξη του στόχου, ευνοεί το περιβάλλον που εργάζονται τα άτομα. Το στυλ αυτό της ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχει ανάγκη στον οργανισμό για ριζικές αλλαγές ή νέες κατευθύνσεις (Τριαντάρη,2020).

B. Υποστηρικτής Ηγέτης: Επιδιώκει να συνδέσει τις προσδοκίες του με τις προσδοκίες των υφιστάμενων του και του Οργανισμού. Αναπτύσσει άριστες διαπροσωπικές σχέσεις, τους ακούει και αφουγκράζεται τα προβλήματα τους. Ο διάλογος που έχει μαζί τους είναι διαρκής και υποστηρικτικός. Αυτό το στυλ ηγεσίας βοηθάει στον καταμερισμό των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό. Τονώνει την καλή διάθεση των εργαζομένων και συμβάλλει στην ανάδειξη των ικανοτήτων τους και κάνει τα μέλη του οργανισμού να νοιώθουν τον οργανισμό δικό τους κομμάτι και να στοχεύουν στην καλύτερη λειτουργία του με απώτερο στόχο την επίτευξη του κοινού οράματος. Το στυλ αυτό της ηγεσίας ταιριάζει στους οργανισμούς όπου οι υφιστάμενοι χρειάζονται την υποστήριξη και την καθοδήγηση για να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε συνδυασμό με την συναισθηματική του κατάσταση (Τριαντάρη,2020).

Γ. Συνεργατικός Ηγέτης: Συμβάλλει στο καλό κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού, ενώνει τους υφιστάμενους του μεταξύ τους και με τον εαυτό του. Ο Συνεργατικός Ηγέτης είναι εκδηλωτικός, συναισθηματικός, ανταλλάσσει ιδέες και απόψεις και εστιάζει στις πραγματικές συναισθηματικές ανάγκες των υφιστάμενων του. Επιπλέον, στόχος του συγκεκριμένου στυλ ηγέτη είναι να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού ενθαρρύνοντας τις ομαδικές συζητήσεις, επιλύοντας τυχόν προβλήματα και απαντώντας σε πιθανές απορίες ή ανησυχίες τους. Γενικά, διαμορφώνει ηθικούς κανόνες μέσα στον οργανισμό και θέτει τον εαυτό του ως πρότυπο. Μέλημα του είναι

η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Συγχρόνως, ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ τους και δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα. Το παραπάνω στυλ ηγεσίας κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι εντάσεις μέσα στην ομάδα (Τριαντάρη,2020).

Δ. Δημοκρατικός ηγέτης: Επιδιώκει την ενεργητική συμμετοχή των μελών της ομάδας καθώς προτεραιότητα του είναι η πλειοψηφία. Αναζητά τον διάλογο, ακούει τις ιδέες των υφιστάμενων του και τις απόψεις τους για θέματα του οργανισμού. Τονώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και συμβάλει στο θετικό κλίμα στον χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια από τις κύριες δεξιότητες του Δημοκρατικού Ηγέτη, καθώς συναισθάνεται τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τους φόβους των υφιστάμενων του και την διαφορετικότητα του καθενός. Το στυλ αυτό της ηγεσίας ενισχύει την ποιότητα και την απόδοση των εργασιών, ενώ το φιλικό κλίμα που απορρέει συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού(Τριαντάρη,2020).

Στυλ Ηγέτη που παρασύρεται από τα πάθη του

Ο Ηγέτης ο οποίος διαθέτει φρόνηση, μπορεί να ακολουθήσει κάποιο από τα παραπάνω στυλ. Είναι εύκολο όμως να παρασυρθεί από τα πάθη του και ενώ γνωρίζει το σωστό, κατευθύνεται σε αντίθετες πράξεις. Με γνώμονα αυτό, υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας, του κατευθυντικού και του καταπιεστικού ηγέτη. (Τριαντάρη, 2020).

Α. Κατευθυντικός Ηγέτης: Ο κατευθυντικός ηγέτης επιδιώκει την αύξηση της απόδοσης και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει στον Οργανισμό. Στηρίζεται στις ανταμοιβές και στον έλεγχο των υπαλλήλων και δεν δίνει την πρέπουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και κατά επέκταση στις διαπροσωπικές σχέσεις που θα πρέπει να αναπτύξει με τους υφιστάμενους του. Βέβαια, διαθέτει υπευθυνότητα, στοχεύει στην αποδοτικότητα και επιδιώκει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Έτσι, το συγκεκριμένο στυλ ηγέτη συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και φέρνει άμεσα αποτελέσματα σε δύσκολες καταστάσεις. (Τριαντάρη,2020). Η προσκόλληση στον

διαρκή έλεγχο των υπαλλήλων, τον καθιστά πιεστικό και προστακτικό, αποδοκιμάζοντας τα λάθη τους.

B. Καταπιεστικός Ηγέτης: Ο εν λόγω ηγέτης θεωρεί ότι είναι η πηγή της εξουσίας και διοικεί τους υφιστάμενους του με τυραννικό τρόπο. Πιστεύει ότι οι υφιστάμενοί του είναι αντικείμενα και υποχείριά του και κύριος σκοπός του είναι η επίτευξη των προσωπικών του στόχων και το προσωπικό του συμφέρον. Η συναισθηματική νοημοσύνη λείπει από τα στοιχεία της προσωπικότητας του. Ο καταπιεστικός ηγέτης είναι χρήσιμος μόνο όταν απαιτείται η αντιμετώπιση πολύ ακραίων καταστάσεων προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες συνέπειες (Τριαντάρη, 2020). Στην κατηγορία του καταπιεστικού ηγέτη ανήκει ο απολυταρχικός ηγέτης, ο γραφειοκρατικός ηγέτης, ο εμπειρογνώμων ηγέτης, ο αποτελεσματικός ηγέτης, ο στρατηγικός ηγέτης, ο ατομικιστικός ηγέτης και ο διπλωμάτης ηγέτης. (Τριαντάρη, 2020).

1.3 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο κάθε άνθρωπος εκτός από την φωτεινή πλευρά της προσωπικότητας του μπορεί να έχει και σκοτεινή πλευρά. Σύμφωνα με τους Kaiser and Hogan (2010) όταν ένα άτομο συμπεριφέρεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτό συμβαίνει επειδή έχει ελέγξει την συμπεριφορά του και τα πάθη του με αποτέλεσμα να εκδηλώνεται η φωτεινή πλευρά της προσωπικότητας του (Kaiser and Hogan, 2010)

Η πίεση που μπορεί να προκύψει στην δουλειά ή οι ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες είναι πιθανό να βγάλουν στην επιφάνεια δυσλειτουργικά στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη και φυσικά να τον οδηγήσουν σε διάφορες προβληματικές και ακραίες συμπεριφορές. Τρία είναι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία θεωρούνται ως «σκοτεινή τριάδα», ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια. (Paulhus and Williams, 2002). Οι ηγέτες που διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά ως στόχο έχουν την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων. Αναλυτικότερα:

Ο Μακιαβελισμός είναι η υιοθέτηση στρατηγικών που εφαρμόζονται στην διαπροσωπικές σχέσεις και εστιάζουν στην παραπλάνηση, στην ιδιοτέλεια, το δόλο, και την κολακεία. Οι ηγέτες αυτοί μπορεί αρχικά να κρύβουν τον πραγματικό τους χαρακτήρα αλλά δεν έχουν καθόλου ηθικά πρότυπα και χρησιμοποιούν τους άλλους με κάθε τρόπο προκειμένου να φτάσουν στον στόχο τους. Επίσης οι Μακιαβελιανοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως ψυχροί, σκληροί και χειριστικοί (Jakobwitz & Egan, 2006).

Ο Ναρκισσισμός εντοπίζεται σε άτομα τα οποία αγαπούν πολύ τον εαυτό τους, επιζητούν την προσοχή των άλλων και επιδεικνύουν αισθήματα ανωτερότητας (Rosenthal and Pittinsky, 2006). Αισθάνονται ότι είναι καλύτεροι από τους άλλους και «τρέφονται» από την προσοχή και τους επαίνους τους. Σύμφωνα με τους Lee and Ashton, (2005) είναι μη φυσιολογικό στοιχείο της προσωπικότητας. (Lee and Ashton, 2005).

Τέλος στην **Ψυχοπάθεια** το άτομο έχει χαρακτηριστικά όπως ο εγωκεντρισμός, η έλλειψη συμπάθειας, η ανευθυνότητα, η παρορμητικότητα και η τάση να παραβλέπει τους γενικούς κανόνες. Συμπεριφέρονται αντικοινωνικά και αναζητούν διαρκώς συγκινήσεις.

Σύμφωνα με τον Slattery (2009) ο σκοτεινός ηγέτης αναλύεται ως ένα συνεχές μοντέλο συμπεριφοράς που εκδηλώνεται από έναν ηγέτη που οδηγεί σε συνολικά αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα που βασίζονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη, οπαδού και περιβάλλοντος. Οι οργανωτικοί στόχοι, η ηθική και η ικανοποίηση των οπαδών τους αποτρέπονται από την κατάχρηση της εξουσίας και του συμφέροντος του ηγέτη (Slattery, 2009).

Συνεπώς ένας ηγέτης θα πρέπει να ελέγχει την συμπεριφορά του, τα πάθη του και το άγχος του προκειμένου να παραμένουν τα στοιχεία του «σκοτεινού ηγέτη» στην αφάνεια. Η αυτοεπίγνωση, η Αυτοδιαχείριση, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Ενσυναίσθηση, η Συστημική -Συνειρμική Σκέψη είναι κάποια από τα στοιχεία, τα οποία οφείλει να καλλιεργεί ο ηγέτης προκειμένου να παραμένει ένας καλός ηγέτης (Τριαντάρη, 2020).

1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το βασικό πρόβλημα ενός ηγέτη είναι ο συνδυασμός των μοντέλων που θα πρέπει να ακολουθήσει στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας του. Συγκεκριμένα, πρέπει να σκεφτεί που θα πρέπει να δώσει έμφαση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες αναφορικά με ποιο μοντέλο θα πρέπει να ακολουθήσει ο ηγέτης. Υπάρχουν θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο ηγέτης, που αναλύουν τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και πως αλληλεπιδρούν με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Όλες αυτές οι θεωρίες διαρκώς αλλάζουν, συμπληρώνονται ή αναθεωρούνται. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσία αναλύονται ως εξής:

Μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Είναι το πιο διαδεδομένο μοντέλο ηγεσίας στους οργανισμούς, όπου κύριος στόχος του μοντέλου είναι η ολοκλήρωση των καθημερινών εργασιών στον οργανισμό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αρχικά, ορίζονται οι στόχοι του οργανισμού και στη συνέχεια, με την ανατροφοδότηση που παίρνει ο ηγέτης ανταμείβονται οι υφιστάμενοι του. (Τριαντάρη, 2020). Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας είναι ότι καθορίζονται οι στόχοι, παρέχεται ανατροφοδότηση και ανταμείβεται η αποδοτικότητα των υφισταμένων. Το 1985 ο Bass αναλύει, ότι ο συναλλακτικός ηγέτης μέσω της οικονομικής συναλλαγής ή της παροχής ανταποδοτικών κινήτρων στοχεύει στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του υφισταμένου ως αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών του (Bass,1985). Καθορίζει το ρόλο και τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου και επιδιώκει να ολοκληρώσει τις δεσμεύσεις που έχει δώσει σε εκείνους που πέτυχαν τους στόχους τους. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι υλική με αύξηση χρηματικών απολαβών ή ηθική με επαίνους, προαγωγή ή και χορήγηση επιπλέον άδειας. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή δεν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι από πλευράς των εργαζομένων, εφαρμόζονται κάποιες

ποινές σε αυτούς. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό ηγεσίας στηρίζεται στην συναλλαγή και στην ανταμοιβή της καλής απόδοσης αυτής (Bass, 1985).

Ο ηγέτης που ακολουθεί το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας έχει στην αρμοδιότητά του τους υφισταμένους του και αυτοί με την σειρά τους ακολουθούν τις εντολές του σε όλα τα θέματα που αφορούν τον οργανισμό. Η σχέση τους στηρίζεται στην συναλλαγή. Έτσι, όταν ο υφιστάμενος ολοκληρώνει τις εργασίες που του έχει αναθέσει ο ηγέτης, ανταμείβεται από αυτόν με τον τρόπο που έχει καθοριστεί από την αρχή και φυσικά στα μέσα πλαίσια του οργανισμού (Jansen, Vera&Crossan, 2009).

Μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία είναι ο συνδυασμός χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία τον κάνουν δυνατό και ικανό προσελκύει και να επηρεάζει άλλα άτομα (Μπουραντάς, 1992). Ο χαρισματικός ηγέτης έχει κάποια χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει, όπως η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα του λέγειν, η μη λεκτική εκφραστικότητα και η ισχυρή πεποίθηση για την ηθική ορθότητα των απόψεών του. Την θεωρία του χαρισματικού ηγέτη ανέφερε πρώτος ο House (1992) στην οποία αναφέρει ότι οι υφιστάμενοι διακρίνουν τις ικανότητες του ηγέτη καθώς παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές του (House, 1992). Συγκεκριμένα στις δύσκολες καταστάσεις ή στους κινδύνους είναι πάντα παρόν και με προθυμία στηρίζει τους υφιστάμενους του, τους συναισθάνεται και τους βοηθά με τον κάθε εφικτό και ηθικό τρόπο, καθώς η ηθική, η αρετή και η λογική είναι στοιχεία της συμπεριφοράς του.

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά του ηγέτη, διακρίνεται από την μη λεκτική επικοινωνία όπως είναι η γλώσσα του σώματος, την οποία την κατέχει άριστα και τη χρησιμοποιεί προκειμένου να διευρύνει την επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Επίσης, θέτει ένα ιδεολογικό όραμα το οποίο θα βελτιώσει το μέλλον. Ακόμη, ο ηγέτης θέτει αξίες όπως, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ελευθερία, η ισότητα, η ειρήνη και σε συνδυασμό με την υποδειγματική συμπεριφορά του ωθεί την ομάδα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό αλλά και για το κάθε μέλος ξεχωριστά. Η αξία του μοντέλου της χαρισματικής ηγεσίας εστιάζεται κυρίως σε καταστάσεις όπου οι υφιστάμενοι διακατέχονται από άγχος για

την εργασία τους αλλά και για το μέλλον τους. Ο χαρισματικός ηγέτης με την συμπεριφορά του εμπνέει και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους ενισχύοντας παράλληλα την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση τους στοιχεία που θα συμβάλουν στην εργασιακή τους άνοδο(Τριαντάρη, 2020).

Οι χαρισματικοί ηγέτες προσφέρουν ριζικές λύσεις σε μείζονα κοινωνικά προβλήματα, ενώ ο Bass προτείνει ότι πρέπει να τονώνουν διανοητικά τους υφισταμένους και να ενισχύουν την αυτονομία και την αυτο-ηγεσία τους (Bass, 1985).

Μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη –Υφισταμένων

Το μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη – Υφιστάμενων έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας. Εστιάζοντας όμως στις διαφορές τους επισημαίνεται το γεγονός ότι ο εν λόγω ηγέτης αναπτύσσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους του και λειτουργούν ως μια ομάδα ή έσω ομάδα. Όπως αναφέρει η Τριαντάρη (Τριαντάρη, 2020) οι έσω ομάδες διαχωρίζονται από τις υπόλοιπες ομάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως έξω ομάδες στο ότι υπάρχει μια ιδιαίτερη αλληλεπίδραση επικοινωνίας μεταξύ των υφιστάμενων και του ηγέτη με αποτέλεσμα οι δεσμοί εμπιστοσύνης να είναι πολύ δυνατοί. Η δικαιοσύνη όμως ως αρετή και η μεσότητα καταστρατηγούνται καθώς ο ηγέτης οδηγείται σε διακρίσεις μεταξύ των ομάδων του οργανισμού και της έσω ομάδας που ηγείται, η οποία έχει χαρακτηριστικά που ταιριάζει με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη (Τριαντάρη,2020). Υπάρχουν δύο είδη δικαιοσύνης τα οποία αναπτύσσονται στην έσω ομάδα και είναι η διανεμητική και η διορθωτική δικαιοσύνη. Η πρώτη έχει τυπικό χαρακτήρα και αναφέρεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων, σε επιβραβεύσεις ή διακρίσεις μέσα στην ομάδα. Η δεύτερη αναφέρεται στις συναλλαγές των ανθρώπων στη βάση της αναλογικής απόδοσης και αποβλέπει στη μερική συνοχή των υφισταμένων της εσω-ομάδας. Ο ηγέτης έχει επενδύσει στους υφισταμένους της εσω-ομάδας, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι και αποδίδουν καλύτερα συγκριτικά με τους υφιστάμενους της εξω ομάδας καθώς ο ηγέτης δεν

παρακινεί την εξω-ομάδα των υφισταμένων. Εκείνο που τον ενδιαφέρει περισσότερο είναι η ανταμοιβή των υφιστάμενων της εσω ομάδας καθώς έχει αναπτύξει πολύ δυνατούς δεσμούς μαζί τους και φροντίζει διαρκώς την σχέση αυτή.

Μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει ως αφετηρία τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος θα γίνει η αιτία αλλαγής των ηθικών αξιών των μελών του οργανισμού που ηγείται. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι χαρισματικός, να παρακινεί την ομάδα του τόσο στην ανάπτυξη όσο και στη παραγωγή του προϊόντος που έχει αναλάβει. Με την ικανότητα της πειθούς θα αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνη με τους συνεργάτες του ενώ με την χαρισματική επιρροή του, την ποιότητα του χαρακτήρα του, τις δράσεις του και τον λόγο του θα μπορεί να εμπνέει και να κερδίζει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αποδοχή των συναδέλφων/συνεργατών του. Επίσης, είναι σημαντικό να προάγει νέες ιδέες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει ενώ ταυτόχρονα να αποδέχεται την μαθητεία από τους υφιστάμενους του που ενδεχομένως να γνωρίζουν καλύτερα το συγκεκριμένο προϊόν. (Τριαντάρη, 2020).

Στο πλαίσιο της ομάδας, ο ηγέτης, μέσα από την καλλιέργεια ενός ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και συναισθηματικής κατανόησης των συναδέλφων του, θα είναι σε θέση να κατανοεί τις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες καθώς και τα δυνατά και αδύναμα σημεία των μελών της. Επιπλέον, θα μπορεί να αντιλαμβάνεται καλύτερα τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους ώστε να συμβάλλει στη βελτίωση αυτών αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Βέβαια, η απόδοση των συνεργατών του θα πρέπει να ανταμείβεται κατάλληλα και να στηρίζεται σε ηθικά κίνητρα. Να συμπεριλαμβάνει δηλαδή ένα κομμάτι της συναλλακτικής ηγεσίας αλλά και η σχέση ανταπόδοσης – απόδοσης να έχει ηθικά κριτήρια(Τριαντάρη,2020).

1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, από τα αρχαία χρόνια, θεμελιώνονται σε πέντε αρετές, τη Σοφία, τη Φρόνηση, τη Σωφροσύνη, την Ανδρεία και τη Δικαιοσύνη. Χαρακτηριστικά που με την πάροδο των χρόνων έχουν εμπλουτιστεί και που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη διδάσκονται και καλλιεργούνται (Τριαντάρη,2020)Επομένως, ένας ηγέτης προκειμένου να χαρακτηρίζεται ικανός θα πρέπει να διακρίνεται από κάποιες βασικές ικανότητες ώστε να δύναται να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις.

Ένα πρώτο βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη, είναι η **Πειθώ**. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να είναι σε θέση μέσα από την κατάλληλη επιχειρηματολογία να πείθει τους συνεργάτες τους ώστε αυτοί να παρακινούνται στο να ακολουθούν εθελοντικά τις οδηγίες του και να λαμβάνουν τις κατάλληλες κάθε φορά αποφάσεις προς την κατεύθυνση που ο ίδιος έχει καθορίσει. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να μπορεί να αφουγκράζεται και να ακούει τις «φωνές» των συνεργατών του, να αντιλαμβάνεται την υπάρχουσα πραγματικότητα και να αναγνωρίζει τα κίνητρα τους. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται και επιτυγχάνεται μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης(Τριαντάρη,2020).

Μια δεύτερη βασική ικανότητα που θα πρέπει να διακρίνει έναν σύγχρονο ηγέτη είναι η **Επικοινωνία**. Ο ηγέτης διαμέσου της γλώσσας, της σωστής επιλογής λέξεων και εκφράσεων, του τονισμού και της έντασης της φωνής όπως και της σωστής στάσης σώματος αλλά και της κατάλληλης έκφρασης των συναισθημάτων του, δύναται να επικοινωνεί ουσιαστικά με τα μέλη της ομάδας του. Ακόμη, τα μηνύματα που εκπέμπει θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια ώστε οι συνεργάτες του να αντιλαμβάνονται άμεσα και χωρίς παρανοήσεις τα μηνύματα που θέλει να τους μεταδώσει(Τριαντάρη, 2020).

Η **Ενσυναίσθηση** συνιστά ένα ακόμη χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός σύγχρονου ηγέτη. Ένας ηγέτης που έχει αναπτύξει την ενσυναίσθηση δύναται να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους. Αυτό συμβαίνει επειδή μπορεί να αντιλαμβάνεται το πως νοιώθουν και αντιδρούν τα μέλη της ομάδας του και κατ' επέκταση να μπορεί να τα

εμπνέει και να τα παρακινεί. Είναι σημαντικό επίσης, να μπορεί να βλέπει τα πράγματα από την οπτική των συναδέλφων του, με σεβασμό και αποδοχή του κάθε εργαζόμενου ως ξεχωριστή προσωπικότητα. Με την ενσυναίσθηση, βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο ηγέτης αναγνωρίζει ολοκληρωμένα τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως πληροφορία, ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς προς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ακόμη, η **Συναισθηματική νοημοσύνη** συμβάλλει στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος εργασίας στον εργασιακό χώρο. (Τριαντάρη, 2020)

Δύο ακόμη χαρακτηριστικά, αλληλένδετα μεταξύ τους, είναι η **Λήψη αποφάσεων** και η **Διαχείριση προβλημάτων**. Ένας ηγέτης πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις, πολλές φορές δύσκολες, στον κατάλληλο χρόνο και να διαχειρίζεται τα προβλήματα που προκύπτουν κάθε φορά (όπως σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων) με φρόνηση και διαλλακτικότητα προκειμένου να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα(Τριαντάρη,2020)

Στις βασικές ικανότητες ενός σύγχρονου ηγέτη συμπεριλαμβάνεται και η **Συστημική/Συνειρμική σκέψη**. Είναι σημαντικό να μπορεί ο ηγέτης να κατανοεί μια κατάσταση ως ολοκληρωμένο σύνολο, δηλαδή, να μην αντιμετωπίζει την κάθε κατάσταση μεμονωμένα αλλά να αντιλαμβάνεται ότι το κάθε κομμάτι της αποτελεί μέρος ενός συνόλου που επηρεάζει και τα υπόλοιπα. Οφείλει να κατανοεί και να διακρίνει ποιες καταστάσεις είναι δύσκολες, ποιες απλές και να αναζητεί την καλύτερη δυνατή λύση στο κάθε πρόβλημα. Επιπλέον, με την συνειρμική σκέψη ο ηγέτης, καταλήγει σε συμπεράσματα που τον βοηθούν στην λήψη κατάλληλων αποφάσεων (Τριαντάρη,2020).

Μια τελευταία αλλά εξίσου σημαντική ικανότητα ενός ηγέτη είναι αυτή της **Αυτοεπίγνωσης**. Ένα επιτυχημένος ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τον εαυτό του, τις δυνατότητες του, τις ανάγκες του, τα όρια του και τις αξίες του. Μαζί με την αυτοεπίγνωση θα πρέπει να αναφερθεί και η ικανότητα της αυτοδιαχείρισης, η ικανότητα δηλαδή του ηγέτη να διαχειρίζεται ικανοποιητικά τις παρορμήσεις του και τις εναλλαγές στη διάθεση του (Τριαντάρη,2020).

Ακόμη, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013) ένας ηγέτης οφείλει να είναι αποφασιστικός, δυναμικός, υπεύθυνος και επικεντρωμένος στους στόχους που έχει θέσει (Greenberg και Baron, 2013) Επίσης, θα πρέπει να συμβάλλει στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του προκειμένου να καλλιεργηθεί ο σεβασμός και η ειλικρίνεια μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, ένας αποτελεσματικός ηγέτης διακρίνεται για την εντιμότητα και την ακεραιότητα του, χωρίς να προσπαθεί να ελέγξει του υφιστάμενους του. Επιδιώκει την επίτευξη των στόχων, οι οποίοι όμως είναι στόχοι όλων. Διαθέτει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις γύρω του, να χειρίζεται μεγάλο όγκο δεδομένων και να γνωρίζει καλά τις λειτουργίες του οργανισμού και τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνουν αναφορές στους ορισμούς της έννοιας επικοινωνία, στα μοντέλα επικοινωνίας και τις τεχνικές που αξιοποιεί για να είναι αποτελεσματική.

2.1 Ορισμός της επικοινωνίας

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό όν έχει ανάγκη να επικοινωνεί και να συνυπάρχει με άλλους ανθρώπους. Η ανάγκη του αυτή συνέβαλε στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών του σχέσεων και στο σχηματισμό κοινωνικών ομάδων. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι ανταλλάσσουν ιδέες, συναισθήματα, σκέψεις και πληροφορίες «*Η επικοινωνία είναι η βάση για την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων*» (Κατή,2000:67). Επίσης, πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες, νοήματα, ιδέες και συναισθήματα μεταξύ των ανθρώπων (Fiske, 1982 Fiske,1992).

Όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στο γεγονός ότι η Επικοινωνία είναι η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ολοκληρώνεται με την εδραίωση της κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα άτομο και μίαν ομάδα ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων (Κανδυλάκη,2004:37).

Οι κυριότεροι στόχοι της επικοινωνίας είναι η συντονισμένη δράση, η ανταλλαγή πληροφοριών και η έκφραση συναισθημάτων (Griffin, & Moorhead, 2014).

Στην Επικοινωνία υπάρχουν δύο λειτουργίες, η *εκπομπή* και η *λήψη* του μηνύματος. Κατά την εκπομπή ο πομπός εκπέμπει και αποστέλλει μηνύματα προς το δέκτη. Κατά την λήψη μηνυμάτων ο δέκτης πρέπει να συνεργαστεί με τον πομπό προκειμένου να επεξεργαστεί, να αποδεχτεί και να οικειοποιηθεί τα μηνύματα που δέχεται(Μπακιρτζής, 2002).

Επιπροσθέτως, υπάρχουν δύο Μορφές Επικοινωνίας, η Άμεση και Έμμεση. Στην άμεση επικοινωνία γίνεται η μεταβίβαση του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη μέσω ενός ή και περισσότερων καναλιών χωρίς να παρεμβαίνει τρίτο άτομο.

Αντίθετα, στην έμμεση επικοινωνία μεταξύ του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει κάποιο τρίτο άτομο που ονομάζεται ενδιάμεσος. Ο ρόλος του ενδιάμεσου είναι πολύ σημαντικός καθώς η επιτυχία της επικοινωνίας διασφαλίζεται από αυτόν εφόσον μεταφέρει σωστά το μήνυμα, αν γνωρίζει περισσότερες λεπτομέρειες πάνω στο θέμα από τον πομπό ή αν είναι συμπαθής στον δέκτη. Γίνεται αντιληπτό ότι η ορθή μεταφορά του μηνύματος εξαρτάται από τον ενδιάμεσο, καθώς μπορεί να αλλάξει το μήνυμα και να μην το μεταφέρει σωστά στον δέκτη.

Επιπλέον η επικοινωνία μπορεί να χωριστεί σε τυπική και άτυπη. Η τυπική επικοινωνία καθορίζεται από τον οργανισμό, καθώς ορίζονται κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών. Το οργανόγραμμα ενός οργανισμού είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα τυπικής επικοινωνίας (Velentzas and Broni, 2014). Εφαρμόζεται η «επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω» από την διοίκηση δηλαδή προς στους υφισταμένους και είναι η πιο συνηθισμένη μορφή τυπικής επικοινωνίας(Χυτήρης, 2006).

Από την άλλη, στην άτυπη επικοινωνία δεν ακολουθούνται οι επίσημες δομές ενός οργανισμού, ούτε τα επίσημα ιεραρχικά επίπεδα και οι προβλεπόμενες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Αυτή η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας, σύμφωνα με τους Velentzas και Broni (2014), μπορεί να είναι είτε παραγωγική είτε μη παραγωγική. Η Παραγωγική μορφή επικοινωνίας έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ομάδες και να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας παράγοντας νέες ιδέες, καθώς οι εργαζόμενοι θα βρίσκονται σε ένα πιο χαλαρό εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, η μη παραγωγική θεωρείται όταν σχετίζεται με την διάδοση ανακριβών πληροφοριών που εμποδίζουν το έργο του οργανισμού για αποτελεσματική καθοδήγηση και σωστό έλεγχο(Velentzas και Broni, 2014).

Επιπρόσθετα, η Επικοινωνία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Εσωτερική Επικοινωνία θεωρείται εκείνη που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό του οργανισμού και Εξωτερική η επικοινωνία που υπάρχει με φορείς εκτός του Οργανισμού και με πολίτες.

Βέβαια η ορθή επικοινωνία απαιτεί ποιότητα, η οποία επιτυγχάνεται με την Ενεργητική Ακρόαση, όπου ο ηγέτης ακούει τον υφιστάμενο του αμερόληπτα, χωρίς να διακόπτει και κατανοεί το μήνυμα που θέλει να του μεταφέρει ο υφιστάμενος του με αποτέλεσμα να του παρέχει την πληροφορία που ακριβώς χρειάζεται.

Με την Επαναπληροφόρηση, δηλαδή με την λεκτική και μη λεκτική πληροφορία, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την πληροφορία από τα μηνύματα των υφιστάμενων του. Στην συνέχεια με μια ερώτηση που υποβάλλει ή με τη στάση του κεφαλιού δείχνει το πόσο καλά έχει αντιληφθεί τις πληροφορίες αυτές. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την Κοινωνική δεξιότητα, δηλαδή την ικανότητα να επιδρά σε άλλα άτομα, κάτι που πολλές φορές είναι έμφυτο ταλέντο.

Ένα σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητας του ηγέτη είναι η Αυτοπεποίθηση και αναφέρεται στην κατανόηση που δείχνει ο ηγέτης για τις δεξιότητες που πρέπει να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη του κάθε στόχου του. Συνδέεται με την εμπειρία, καθώς όσο αυξάνεται η εμπειρία του ηγέτη σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο του τόσο τονώνεται και η αυτοπεποίθησή του.

Τέλος, ο αυτοσεβασμός σχετίζεται με τον σεβασμό που έχει ο ηγέτης για το άτομό του. Θέτει τα όρια που μπορεί να κινηθεί χωρίς να έρχεται σε σύγκρουση με τις αξίες του. Όταν γνωρίζει τα όρια του μπορεί να κατανοήσει και τα όρια που έχουν οι υφιστάμενοί του για αυτόν. Ο αυτοσεβασμός αναδεικνύει και τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και κατά επέκταση του κάθε ατόμου.

2.2 ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στην επικοινωνία όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, σπουδαιότερο ρόλο σε ένα μήνυμα και σε μια συνομιλία έχει η μη λεκτική επικοινωνία. Η εν λόγω μορφή επικοινωνίας ξεκινάει από την εξωτερική εμφάνιση καθώς μπορεί να δώσει πληροφορίες για το άτομο την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η υπερβολή ή η απλότητα στην εμφάνιση περνάνε στοιχεία του χαρακτήρα του κάθε ατόμου εκούσια στον συνομιλητή του. Μερικοί ερευνητές (Chelceaetal, 2005) αναφέρουν ότι σε ποσοστό 65% η επικοινωνία προέρχεται από το σώμα την φωνή και γενικά την συνολική εικόνα του ατόμου και το 35% από το λόγια.

Στην διαδικασία της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται μέλη του σώματος ως εργαλεία μη λεκτικής επικοινωνίας ή αλλιώς δίαυλοι επικοινωνίας (Argyle, 1988). Μια χειρονομία, ένα βλέμμα, εκφράσεις του προσώπου και γενικά η στάση του σώματος αξιοποιούνται στην μη λεκτική επικοινωνία και μεταφέρουν το μήνυμα. Επίσης το στυλ ένδυσης (τα ρούχα και τα παπούτσια), το χτένισμα ή το κούρεμα που υιοθετεί κάποιος, ακόμα το εσωτερικό ενός γραφείου συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της εικόνας που θέλει να επιβάλει στους άλλους. Σε μια συνομιλία υπάρχει περίπτωση να μιλάνε ταυτόχρονα πολλά άτομα ή και κανένα χωρίς να υπάρχει προφορική ή γραπτή επικοινωνία. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι όμως πάντοτε παρούσα κατά την οποία παρατηρούνται σήματα και συμπεριφορές που μπορούν να αναλυθούν. Η προσεκτική αξιολόγηση των κινήσεων του σώματος και της συμπεριφοράς του υφιστάμενου μπορούν να βοηθήσουν τον ηγέτη να αντιληφθεί περισσότερα γεγονότα από αυτά που θα ειπωθούν λεκτικά. Επιπροσθέτως, στην μη λεκτική επικοινωνία επιτυγχάνεται μια διαδικασία όπου η αποστολή και η λήψη μη λεκτικών μηνυμάτων συμβαίνει ταυτόχρονα. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την εμφάνιση και τη γλώσσα του σώματος λαμβάνονται ταυτόχρονα. Η λεκτική επικοινωνία είναι δύσκολο να λειτουργήσει ικανοποιητικά, κάτι το οποίο συμβαίνει και με τη μη λεκτική επικοινωνία (Patterson, 2002). Ο συνδυασμός της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας παρέχει μια ολοκληρωμένη επικοινωνία.

2.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

Στόχος του κάθε ηγέτη θα πρέπει να είναι η καλλιέργεια της ορθής επικοινωνίας μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων του οργανισμού και μεταξύ των υπαλλήλων και του ιδίου, κάτι το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των στόχων του κάθε τμήματος, της διεύθυνσης και κατά επέκταση ολόκληρου του οργανισμού.

Σε έναν οργανισμό υπάρχουν τα παρακάτω είδη επικοινωνίας ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας. Υπάρχει αφενός η κάθετη επικοινωνία, η οποία μπορεί να ξεκινάει από «πάνω προς τα κάτω» αλλά και αντίθετα, από «κάτω προς τα πάνω» και αφετέρου η οριζόντια επικοινωνία.

Αναλυτικότερα, στην **Κάθετη Επικοινωνία** η «πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία είναι η επικοινωνία όπου το μήνυμα το δίνει ο ηγέτης προς τους υφιστάμενους του και αφορά συνήθως ανάθεση καθηκόντων, παροχή πληροφοριών, διαδικασίες και πολιτικές του οργανισμού καθώς και εντοπισμό προβλημάτων (Robbinsetal, 2010Greenberg and Baron, 2008). Οι υπάλληλοι ενημερώνονται σχετικά με τις εργασίες που θα πρέπει να ολοκληρώσουν και σε πόσο χρονικό διάστημα. Στην «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία ο υπάλληλος εκτός από τις πληροφορίες που αφορούν στα καθήκοντά του και τις εργασίες και του έχουν ανατεθεί επιθυμεί να συμμετέχει στην επικοινωνία.

Ο υπάλληλος εκτός από χρήσιμος επιθυμεί να είναι και σεβαστός, να εκφράζει την άποψη του στα ζητήματα που προκύπτουν και να μετέχει ενεργά στην ορθή λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τους (Robbinsetal,2010).«ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός όταν υπάρχει και η ανοδική και η καθοδική μορφή επικοινωνίας» ((Robbinsetal,2010:77).

Στην «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία» ο υπάλληλος ενημερώνει την διοίκηση/ηγέτη για την πορεία των εργασιών που του έχουν ανατεθεί καθώς και τα προβλήματα που συνάντησε. Η επικοινωνία αυτή βοηθάει τον ηγέτη να λάβει πληροφορίες σχετικά με τα συναισθήματα των υπαλλήλων τους για το έργο και τυχόν παρατηρήσεις πάνω σε αυτό. Συνεπώς, η διοίκηση/ηγέτης χρειάζεται την επικοινωνία αυτή προκειμένου να λάβει προτάσεις βελτίωσης του έργου και των νέων ιδεών (Robbinsetal, 2010).

Η «προς τα πάνω επικοινωνία» σύμφωνα με τους Tubbs and Moss (2008), προσφέρει στην διοίκηση / ηγέτη πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την λήψη αποφάσεων, προσφέρει ηρεμία στους υπαλλήλους καθώς μοιράζονται τα προβλήματα και τις ανησυχίες που έχουν και συμβάλλει στο αίσθημα της συμμετοχής στα δρώμενα του οργανισμού. Ο υπάλληλος νοιώθει σημαντικός καθώς μετέχει ενεργά στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Βέβαια στο ελληνικό δημόσιο μέχρι πρότινος ο ηγέτης κρατούσε μια απόμακρη στάση απέναντι στους υφιστάμενους, δεν μοιράζονταν πληροφορίες μαζί τους και γενικά υπήρχε φόβος ότι θα χάσει την θέση ευθύνη που είχε. Στις μέρες μας το κλίμα αυτό έχει αλλάξει και η διοίκηση/ ηγέτης μοιράζεται πιο εύκολα τις

πληροφορίες που διαθέτει, έρχεται πιο κοντά στον υπάλληλο καθώς κατανοεί πως η συνολική καλή εικόνα του οργανισμού θα έχει θετικό πρόσημο και στην δική του εικόνα η οποία αξιολογείται.

Τέλος υπάρχει η **Οριζόντια Επικοινωνία** που πραγματοποιείται μεταξύ των υπάλληλων σε έναν οργανισμό. Η εν λόγω μορφή επικοινωνίας βελτιώνει τον συντονισμό των εργασιών μεταξύ των τμημάτων και συμβάλει στην ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών μεταξύ τους για να επιλύσουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ισότιμα σε αντίθεση με την κάθετη επικοινωνία όπου ο ηγέτης διαθέτει την θέση ευθύνης και διαφοροποιείται από τους υφιστάμενους του. Η οριζόντια επικοινωνία έχει όμως και κάποια πολύ σημαντικά προβλήματα όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων και οι προσωπικές σχέσεις του ενός υπαλλήλου με την διοίκηση. Τα προβλήματα αυτά μπλοκάρουν την ομαλή ροή της οριζόντιας επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η επικοινωνία σε ένα οργανισμό είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υφιστάμενων και του ηγέτη. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι γραπτές ή προφορικές. Όπως προαναφέρθηκε, κύριος στόχος είναι η διαχείριση των πληροφοριών αυτών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από την διοίκηση / ηγέτη. Ως «κοινωνική κόλλα» χαρακτηρίζει ο Alvesson (2002) την επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό που τον συγκρατεί ενωμένο.

Η εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ορθή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Όσο η διοίκηση είναι κοντά στον υπάλληλο, αναζητά την γνώμη του, στηρίζεται στην κρίση του, επιβραβεύει τις προσπάθειες του και ο υπάλληλος με την σειρά του θα επιδιώξει να προσφέρει το καλύτερο του εαυτό σε οποιαδήποτε εργασία του ανατεθεί. Αν εφαρμοστούν τα παραπάνω ενισχύεται το οργανωσιακό κλίμα μέσα στον οργανισμό.

2.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι σύγχρονοι μελετητές προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τα μοντέλα με βάση την ιστορική τους συγκυρία και την επιστημονική τους βάση. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με την επικοινωνία και την ρητορική τέχνη ήταν ο Αριστοτέλης, σύμφωνα με τον οποίο οι παράγοντες που συμβάλλουν στον ρητορικό λόγο είναι ο ρήτορας, το αντικείμενο του λόγου και το ακροατήριο, ο πομπός, το μήνυμα και ο δέκτης. Αντικείμενο του ρήτορα είναι το καλό ή το αισχρό, στα οποία αντιστοιχούν ο έπαινος ή ο ψόγος. (Τριαντάρη, 2016). Σύμφωνα με το Αριστοτέλη ο ρήτορας, στην προκειμένη περίπτωση ο ηγέτης, έχει τη δυνατότητα να πείσει τον υφιστάμενο του με επιχειρήματα, να συμβάλει στην εξωτερίκευση των αμφιβολιών του, στην επίλυση τυχόν συγκρούσεων και στην αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο κατά τη μελέτη του οποίου οι ερευνητές κατέληξαν στα παρακάτω μοντέλα επικοινωνίας: στο Γραμμικό μοντέλο, στο μοντέλο της Κυβερνητικής, το μοντέλο της Αλληλεπίδρασης και το Συναλλακτικό μοντέλο. (Ψύλλα, 1991).

Το Γραμμικό Μοντέλο είναι μεταδοτικό και μονοδιάστατο καθώς ο πομπός μεταδίδει στον δέκτη το μήνυμα και ο δέκτης παθητικά το δέχεται (Ψύλλα, 1991).

Ο πομπός έχει ως στόχο να αποστείλει το μήνυμα που θέλει στον δέκτη και να τον επηρεάσει με την διαδικασία της πειθούς. Σημασία έχει η επίδραση που έχει το μήνυμα στον δέκτη και όχι το ίδιο το μήνυμα καθώς λείπει η ανάδραση (Fiske, 1992). Ο πομπός είναι παντογνώστης ενώ ο δέκτης αποδέχεται παθητικά, χωρίς αντίδραση, σκέψη, επεξεργασία ή απόρριψη το μήνυμα που του στέλνει (Κούρτη, 1995).

Το Μοντέλο της Κυβερνητικής στηρίζεται στην επιστήμη του ελέγχου και στη συμπεριφορική θεωρία όπου κύριο λόγο έχει ο δέκτης και η επίδραση που δέχεται. Η Ψύλα (1991) αναφέρει ότι είναι το επικρατέστερο μοντέλο καθώς υπάρχει η ανάδραση όπου ο πομπός στέλνει το μήνυμα, ο δέκτης λαμβάνει ερέθισμα, ανταποκρίνεται και στέλνει την ανάδραση του στον πομπό. Στο μοντέλο αυτό ο δέκτης συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία της επικοινωνίας (Winkin, 1993).

Το Μοντέλο της Αλληλεπίδρασης έχει πολλές ομοιότητες με το μοντέλο της κυβερνητικής καθώς και στις δύο περιπτώσεις πρωταρχικό ρόλο στην επικοινωνία

έχει η αμφίδρομη σχέση μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Ο πομπός και ο δέκτης αλλάζουν ρόλους μεταξύ τους και έτσι επιτυγχάνεται η ανταλλαγή πληροφοριών. Βέβαια δεν είναι εφικτό να έχουν ταυτόχρονα ρόλο και πομπού και δέκτη γιατί οι ρόλοι αυτοί είναι αντικρουόμενοι και εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς (West&Turner, 2007). Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η ανατροφοδότηση γιατί ο αποδέκτης μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις, να εκφράσει απορίες, να απορρίψει στοιχεία του μηνύματος ή και να χρειαστεί περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση αυτή εμποδίζει τις συγκρούσεις και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και στην ορθότερη επικοινωνία (Stone&Richmont, 1999).

Το Συναλλακτικό Μοντέλο έχει πολλά κοινά στοιχεία με το μοντέλο της αλληλεπίδρασης καθώς στοχεύουν στην διαπροσωπική επαφή και στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πομπού και δέκτη. Η κύρια διαφορά είναι ότι στο συγκεκριμένο μοντέλο ο πομπός μπορεί να είναι ταυτόχρονα και δέκτης και το αντίστροφο. Αυτό μπορεί να φέρει αλλαγές στη συμπεριφορά τους σε μελλοντικές επικοινωνιακές διαδικασίες με διαφορετικούς ανθρώπους. (Wood, 2010).

Η εν λόγω εναλλαγή συμβάλλει στην ισότιμη συμπεριφορά του ατόμου, είτε αυτό είναι ο πομπός είτε ο δέκτης και εξαλείφεται η πιθανότητα να χρησιμοποιήσει εξουσιαστικό λόγο ή αντίθετα να λειτουργήσει σαν ένα παθητικό όν.

Τα άτομα που χρησιμοποιούν το μοντέλο αυτό **συνδιαμορφώνουν** ένα κοινό μήνυμα κατά την επικοινωνιακή διαδικασία (Stone&Richmont, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΓΕΝΙΚΑ

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι ορισμοί των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και θα αναλυθούν τα αίτια που τις προκαλούν. Στο τέλος θα παρουσιαστούν οι στρατηγικές και οι τρόποι επίλυσής τους.

3.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σε έναν οργανισμό όπου συνυπάρχουν και συνεργάζονται οι υπάλληλοι μεταξύ τους είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν διαφωνίες, αντιπαλότητες και συγκρούσεις. Η σύγκρουση είναι μια κατάσταση μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων που έχουν διαφορετικές απόψεις, σκέψεις και συμφέροντα για ένα συγκεκριμένο θέμα. Ο Μερκούρης (2002) όρισε ως σύγκρουση «τη διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο άτομο ή άλλη ομάδα είναι αρνητικά επηρεασμένο ή είναι σχεδόν αρνητικά επηρεασμένο για κάτι που το πρώτο άτομο ή η πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται» (Μερκούρης, 2022:55).

Επίσης, ο Μπουραντάς (2002) έδωσε τον ορισμό της σύγκρουσης «ως μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας»(Μπουραντάς, 2022: 71). Επιπροσθέτως, οι Wilmot&Hocker(2011) ορίζουν ως σύγκρουση «μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση»(Wilmot&Hocker, 2011:83)

Συνεπώς, όταν τα μέλη μιας ομάδας ή ενός οργανισμού δεν έχουν ορθή επικοινωνία μεταξύ τους οδηγούνται σε συγκρούσεις καθώς δεν έχουν κοινές απόψεις, πεποιθήσεις και οι στόχοι τους απομακρύνονται ο ένας από τον άλλο.

3.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Μια σύγκρουση, όπως αναλύει ο Κάντας (1995), είναι μια διαδικασία η οποία διαμορφώνεται σε στάδια. Αρχικά, είναι η **συνειδητοποίηση** κατά την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται ότι ένα μέλος ή κάποια μέλη μιας ομάδας/ οργανισμού παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του με αποτέλεσμα να καταλήγουν σε σύγκρουση μεταξύ τους. Στη συνέχεια ακολουθούν **οι σκέψεις και τα συναισθήματα** που αναπτύσσονται από τα μέλη της ομάδας/οργανισμού που εμπλέκονται στην σύγκρουση, τα οποία μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Στη συνέχεια, **οι προθέσεις** που έχει κάθε μέλος, δηλαδή οι ενέργειες στις οποίες θα προβεί προκειμένου να εξασφαλίσει τα συμφέροντα του, σχετίζονται με τη συμπεριφορά που ακολουθεί το μέλος της ομάδας /οργανισμού το οποίο έχει δεχτεί την συγκρουσιακή κατάσταση και αντιδρά ανάλογα είτε λεκτικά είτε με πράξεις. Έπεται **η αντίδραση του άλλου μέλους**, το οποίο αναλύει την συμπεριφορά του πρώτου και ανάλογα αντιδρά. Έτσι, επικρατεί **η δράση και η αντίδραση μεταξύ τους** προκειμένου να συζητήσουν την κύρια αιτία της σύγκρουσης και να υπάρξει ανατροφοδότηση. **Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης** είναι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας. Σε αυτό τα μέλη που μετέχουν είτε καταλήγουν σε μια κοινή αποδεκτή λύση είτε φτάνουν σε αδιέξοδο και φυσικά η σύγκρουση συνεχίζει να υφίσταται. (Κάντας,1995). Σύμφωνα με τον Thomas (1976, 1992), κάθε σύγκρουση έχει κάποιο αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να είναι λειτουργικό και να συμβάλει στην βελτίωση της ομάδας. Από την άλλη μπορεί να είναι δυσλειτουργικό και να μειώνει την επίδοση της ομάδας. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι, η λειτουργική σύγκρουση είναι ευεργετική για τις ομάδες γιατί αυξάνει την απόδοση των μελών της και στοχεύει στην εύρεση του καταλληλότερου τρόπου υλοποίησης των στόχων του (Ζαβλανός, 1991). Αντίθετα η δυσλειτουργική σύγκρουση μειώνει την απόδοση των μελών της ομάδας καθώς επικρατεί κλίμα δυσπιστίας που δύναται να οδηγήσει σε λανθασμένη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, μειώνει την επικοινωνία και την απόδοση των υπαλλήλων (Ζαβλανός, 1991).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε έναν οργανισμό υπάρχει ένα ψηφιδωτό ατόμων και κατά επέκταση χαρακτήρων γίνεται αντιληπτό ότι στο πλαίσιο μιας διαρκούς

αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του αναμένεται ότι η έκφραση διαφορετικών απόψεων και γνώμων μοιραία μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνία ή διαφωνίες. Συνέπεια των παραπάνω είναι να εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ τους τις οποίες ο ηγέτης / διοίκηση καλείται να διαχειριστεί και να επιλύσει με τους κατάλληλους κατά αυτόν τρόπους με σκοπό να ομαλοποιηθεί η σύγκρουση, να επέλθει η ηρεμία και η ισορροπία στον οργανισμό και να δημιουργηθεί το κλίμα ομαδικότητας και συνεργατικότητας, το οποίο καθιστά τους υπαλλήλους αποτελεσματικότερους.

3.3.ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα αίτια των συγκρούσεων σε ένα εργασιακό χώρο ή έναν οργανισμό ποικίλλουν. Παρακάτω θα αναλυθούν κάποιες από τις αιτίες που οδηγούν σε σύγκρουση και αναστέλλουν την ορθή λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Sullivan&Decker (2009) επικρατούν τέσσερα διαφορετικά είδη συγκρούσεων:

Το πρώτο είδος συγκρούσεων είναι οι Επίσημες και Ανεπίσημες συγκρούσεις. Οι πρώτες εκδηλώνονται μεταξύ οργανισμών και φορέων, ενώ οι δεύτερες μεταξύ των υπαλλήλων σε προσωπικό επίπεδο.

Ακολουθούν, οι Ενδοοργανωσιακές και Διαοργανωσιακές συγκρούσεις. Οι ενδοοργανωσιακές λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενώ οι διαοργανωσιακές αφορούν τις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα δύο ή και περισσότερους οργανισμούς. Στη συνέχεια, αναφέρονται οι Οριζόντιες και Κάθετες συγκρούσεις. Οι μεν, Οριζόντιες, εκδηλώνονται μεταξύ των υπαλλήλων της ίδιας ιεραρχικής θέσης, όπως μεταξύ προϊσταμένων τμημάτων, μεταξύ προϊσταμένων διεύθυνσης οι δε, Κάθετες, μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικής ιεραρχικής θέσης, όπως μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου τμήματος ή μεταξύ προϊσταμένου τμήματος και προϊστάμενου διεύθυνσης. Το τελευταίο είδος συγκρούσεων αναφέρεται στις διαπροσωπικές και ομαδικές. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ

δύο υπαλλήλων ενώ, οι ομαδικές περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους που μετέχουν στην ομάδα.

Σε ένα οργανισμό που δημιουργούνται συγκρούσεις χρήσιμο θα ήταν να είναι γνωστές και τις αιτίες που τις προκαλούν. Κατά τον Garcia (2006) οι αιτίες που δημιουργούν δυσμενές περιβάλλον σε ένα οργανισμό και κατά επέκταση οδηγούν σε συγκρούσεις είναι **η ασυμβατότητα στόχων, η ασάφεια και η επικάλυψη ρόλων, η αλληλεξάρτηση ρόλων, οι οργανωσιακές σχέσεις, οι εμπειρίες, δεξιότητες, εκπαίδευση, πεποιθήσεις και αξίες και τέλος η οικειότητα. Αναλυτικότερα:**

Η πρώτη αιτία, η Ασυμβατότητα στόχων— αφορά τους στόχους που θέτει ένας οργανισμός. Τους στόχους αυτούς οφείλει να ολοκληρώσει προκειμένου να θεωρείται αποτελεσματικός. Αν, όμως, οι στόχοι δεν είναι σαφείς και ξεκάθαροι οι υπάλληλοι του οργανισμού δεν μπορούν να τους αντιληφθούν με αποτέλεσμα να εκφράζονται αντίθετες απόψεις και να οδηγούνται μοιραία στην σύγκρουση. Επίσης, υπάρχουν στόχοι γενικοί και επιμέρους. Αν ο ηγέτης δεν ξεκαθαρίσει εξ αρχής τους γενικούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού που ηγείται, ο κάθε υπάλληλος/μέλος του οργανισμού ακολουθεί τη δική του ξεχωριστή πορεία για την επίτευξη του γενικότερου ή επιμέρους στόχου που του έχει ανατεθεί γεγονός που παρεμποδίζει ή και αναστέλλει την πορεία επίτευξης των στόχων που έχουν ανατεθεί σε κάθε άλλο συνάδερφό του. Νοούμενου ότι, οι στόχοι που ανατίθενται σε κάθε υπάλληλο είναι διαφορετικοί αυτοί οφείλουν να συγκλίνουν με τους ομαδικούς στόχους ώστε να μη δημιουργούνται συγκρουσιακές καταστάσεις.

Η δεύτερη αιτία συγκρούσεων ονομάζεται **Ασάφεια και Επικάλυψη ρόλων**. Όταν ο υπάλληλος δεν γνωρίζει επακριβώς ή δεν του έχουν γνωστοποιηθεί με σαφήνεια από τον ηγέτη ποια είναι ακριβώς τα καθήκοντα του τότε δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις. Ακόμη και στην περίπτωση που ένας υπάλληλος χωρίς να του έχει ζητηθεί, ασχολείται με διαφορετικά αντικείμενα από αυτά που του έχουν ανατεθεί, δυσχεραίνει και παρακωλύει το έργο του καθ' ύλην αρμόδιου υπαλλήλου του υπαλλήλου που βάση του οργανογράμματος έχει αναλάβει το συγκεκριμένο αντικείμενο. Έτσι δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ τους.

Η Αλληλεξάρτηση ρόλων αποτελεί την τρίτη αιτία συγκρούσεων. Καθώς στον οργανισμό ο τελικός στόχος εξαρτάται από τους επιμέρους και αν κάποιος υπάλληλος ενός τμήματος ή ολόκληρο το τμήμα καθυστερεί ή δεν αποδίδει στην ολοκλήρωση του στόχου που του έχει ανατεθεί τότε η πορεία του συνόλου των τμημάτων του οργανισμού καθυστερεί με αποτέλεσμα να υπάρχουν εκνευρισμοί και συγκρούσεις.

Ως τέταρτη αιτία συγκρούσεων έχουν αναφερθεί οι **οργανωσιακές σχέσεις**, στις οποίες το οργανόγραμμα, ο τρόπος δηλαδή οργάνωσης των τμημάτων έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην εκδήλωση ή την αποφυγή των συγκρούσεων. Ο ηγέτης και κυρίως η εξουσία που απορρέει από την θέση, χρησιμοποιείται ως μέσο πίεσης ή εκφοβισμού απέναντι στους υφιστάμενους του, δημιουργεί εντάσεις, κακό κλίμα και συγκρούσεις.

Επόμενη αιτία συγκρούσεων αφορά τις διαφορετικές **εμπειρίες, δεξιότητες, εκπαίδευση, πεποιθήσεις και αξίες** που φέρει ο κάθε υπάλληλος του οργανισμού ως ξεχωριστή προσωπικότητα. Τα διαφορετικά αυτά στοιχεία ενδέχεται, στο πλαίσιο του οργανισμού, να οδηγήσουν στη δημιουργία υποομάδων («κλίκες») με διακριτά χαρακτηριστικά και να οδηγήσουν αναπόφευκτα σε ανταγωνισμό και κατ' επέκταση συγκρούσεις μεταξύ τους.

Τέλος, ως έκτη αιτία αναφέρεται η **οικειότητα** που τυχόν υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων στον οργανισμό λόγω δεσμών φιλίας ή συγγένειας. Η οικειότητα αυτή μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία συγκρούσεων. Αισθητό παράδειγμα αποτελεί όταν ένας υπάλληλος μπορεί να είναι φίλος με έναν άλλον και πολλές φορές να καλύπτει τον φίλο του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να τεντωθούν οι σχέσεις μεταξύ των υπόλοιπων υπαλλήλων και να καταλήξουν σε συγκρούσεις.

Βέβαια, οι συγκρούσεις δεν εμφανίζονται ξαφνικά. Ξεκινάνε σιγά σιγά και εκδηλώνονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς υποβόσκουν και δημιουργούνται από την καθημερινή συνεργασία και συνύπαρξη των υπαλλήλων του οργανισμού.

3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.4.1 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κομμάτι του κάθε οργανισμού είναι οι συγκρούσεις, όπου ο ηγέτης καλείται να τις αντιμετωπίσει ορθά προκειμένου να ομαλοποιηθεί η λειτουργία του οργανισμού. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους υπαλλήλους καθώς διαταράσσονται οι διαπροσωπικές τους σχέσεις το οποίο καθιστά ανέφικτη την ομαλή συνεργασία μεταξύ τους. Συγχρόνως, επικρατεί κλίμα καχυποψίας, δυσπιστίας, ανταγωνισμού και εχθρότητας με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2002). Όταν τα μέλη του οργανισμού που μετέχουν στην σύγκρουση αντιληφθούν ότι από την έκβαση της σύγκρουσης βρεθούν ζημιωμένοι καθώς έχουν θιγεί τα συμφέροντα τους, εξασθενεί το ηθικό τους.

Μετά την σύγκρουση οι υπάλληλοι αποσυντονίζονται και δεν δίνουν την δέουσα προσοχή στους στόχους που έχουν αναλάβει με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα τους και η αποδοτικότητα τους. Επικρατεί ο ανταγωνισμός και αντιπαλότητα μεταξύ τους και μειώνεται η επιθυμία τους για ομαδική εργασία (Mullins, 2014). Επίσης, αυξάνεται το εργασιακό στρες, η απογοήτευση, η ανασφάλεια και επικρατεί αδιαφορία για την εργασία

Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στα αυξημένα επίπεδα άγχους και έντασης στον εργασιακό χώρο το οποίο έχει αντίκτυπο στην δημιουργικότητα των υπαλλήλων μειώνοντας την απόδοσή τους.

3.4.2 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Εκτός, από τις αρνητικές συνέπειες που έχουν οι συγκρούσεις στην ψυχολογία και την συνεργασία των εργαζομένων σε ορισμένες περιπτώσεις επιδρούν θετικά. Συγκεκριμένα, όταν η σύγκρουση είναι μεταξύ δύο τμημάτων μίας διεύθυνσης, οι υπάλληλοι του κάθε τμήματος συσπειρώνονται, δείχνουν μεγαλύτερη **συνοχή**,

αφοσίωση μεταξύ τους και αυξάνεται η προσήλωση στο στόχο που τους έχει ανατεθεί ανά τμήμα. (Βακόλα& Νικολάου, 2012)

Επίσης, αν η **σύγκρουση αντιμετωπιστεί από την αρχή**, μπορεί να αποτρέψει μελλοντικές διενέξεις μεγαλύτερης ίσως έντασης. Η κατάλληλη παρέμβαση και αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης μειώνει τις εντάσεις και τις διαμάχες και συμβάλει στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Tjosvold&Tjosvold, 1995).

Επιπροσθέτως, μέσα από μια σύγκρουση **βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις** και επέρχεται η προσωπική ολοκλήρωση. Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται καλύτερα την θέση του άλλου, κατανοούν την δυναμικότητα των μεταξύ τους σχέσεων και χαλαρώνουν οι εντάσεις. Μπορούν να επικοινωνήσουν καλύτερα και να κατανοήσουν τον συνάδελφο τους, εκφράζουν τις απόψεις τους και καταθέτουν τα επιχειρήματά τους. Συνεπώς, όταν αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση και επιλυθεί δημιουργικά, βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ τους και επικρατεί το συνεργατικό και ομαδικό πνεύμα (Tjosvold&Tjosvold, 1995).

Μέσα από την σύγκρουση δύο ή και περισσότερων τμημάτων, επιδιώκεται η αναζήτηση της καλύτερης δυνατής λύσης που θα βοηθήσει και τις δύο πλευρές να οδηγηθούν στη λήψη ορθότερων αποφάσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους οδηγεί στην καλύτερη αποδεκτή λύση καθώς αναπτύσσει τη δημιουργικότητά τους και τους ωθεί στην υλοποίηση των βέλτιστων για τον οργανισμό αλλαγών(Βακόλα& Νικολάου, 2012). Σύμφωνα μάλιστα με τους Greenberg&Baron (2013) οι υπάλληλοι μέσω της σύγκρουσης (αναζητούν και) διαχειρίζονται καλύτερα νέα ζητήματα που προκύπτουν καθώς αναζητούν λύσεις μέσα από την ενεργητική συμμετοχή τους σε συζητήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της σύγκρουσης.

3.5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η κάθε σύγκρουση θα πρέπει να επιλύεται **άμεσα** και με τρόπο ανάλογο των αναγκών των υπαλλήλων που συμμετέχουν σε αυτήν. Η επίλυση θεωρείται επιτυχής όταν έχει διάρκεια. Για να έχει όμως, διάρκεια θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και τις

απαιτήσεις όλων όσων συμμετέχουν σε αυτήν. Σε αντίθετη περίπτωση η επίλυση δεν θεωρείται επιτυχής καθώς δεν θα έχει διάρκεια (Bodtker&Jameson, 2001).

Κάθε σύγκρουση είναι μοναδική όπως και τα στοιχεία που την κινητοποιούν και οι στρατηγικές αντιμετώπισης που εφαρμόζονται. Έτσι, ανάλογα με τα αποτελέσματα που προσδοκούνται από την επίλυση της σύγκρουσης υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης: η Win – Lose (Νίκη- Ήττα), Lose – Lose (Ήττα- Ήττα) και η Win – Win (Νίκη- Νίκη). Αναλυτικότερα:

1. Στην **Win – Lose (Νίκη –Ήττα)** στρατηγική αποτυπώνεται ο ανταγωνισμός, καθώς κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει. Εφαρμόζεται όταν υπάρχει άμεση σύγκρουση στόχων και ανισότητα δύναμης (Χυτήρης, 2001). Είναι συνηθισμένη στρατηγική και εφαρμόζεται μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων σε έναν οργανισμό (Μπουραντάς, 2002). Ο προϊστάμενος ασκεί την εξουσία που διαθέτει και προσπαθεί να επιβληθεί στον άλλον που είναι σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

2. **Lose – Lose (Ήττα –Ήττα)** Ο Milton (1981) ανέφερε στην στρατηγική αυτή ότι και τα δύο μέρη χάνουν, συνεπώς η σύγκρουση επιλύεται σε βάρος και των δύο μερών που μετέχουν στην σύγκρουση, δίχως να έχουν ολοκληρωθεί οι στόχων τους ή μέρος αυτών (Milton, 1981). Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση αυτής της σύγκρουσης είναι ο συμβιβασμός, η εξομάλυνση/παραχώρηση, η αποφυγή και η καταστολή.

3 Στην **στρατηγική Win - Win (Νίκη- Νίκη)**, όλοι βγαίνουν κερδισμένοι και δικαίως καλείται ως η αποτελεσματικότερη στρατηγική που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην διαχείριση μιας σύγκρουσης. Στηρίζεται στη συνεργασία των υπαλλήλων που μετέχουν και έχουν ως γνώμονα την επίλυση της. Λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι όλων, όπως και οι ανάγκες τους. Τέλος, υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία και αλληλεξάρτηση μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2002). Η στρατηγική Win - Win (Νίκη- Νίκη), έχει περισσότερα πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις υπόλοιπες στρατηγικές, παρόλα αυτά δεν πολύ χρησιμοποιείται καθώς οι άλλες δύο έχουν εφαρμοστεί πολλές φορές, είναι γνώριμες και οικείες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ως κατάλληλες στρατηγικές για την ορθή διαχείριση των συγκρούσεων έχουν αναφερθεί και οι παρακάτω:

1. **Ο συμβιβασμός (lose-win/ win- lose)** είναι μια στρατηγική, στην οποία δεν υπάρχει αποτελεσματική λύση. Τα άτομα που μετέχουν επιδιώκουν να βρουν μια μέση λύση η οποία προκύπτει από τις αμοιβαίες υποχωρήσεις. (Ζαβλανός, 1991). Απορρέει μια μέτρια ικανοποίηση για τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της κάθε πλευράς, καθώς κύριο μέλημα είναι η ισορροπία, η οποία επέρχεται από τις υποχωρήσεις των ατόμων.
2. **Η αποφυγή(lose- lose),** είναι μια στρατηγική αντιμετώπισης των συγκρούσεων, όπου τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν, την αγνοούν με την ελπίδα ότι θα σταματήσει να υφίσταται και αποφεύγεται η επίλυση της. Αυτό συμβαίνει, για να μην χαλάσουν οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, και αποφεύγουν να λάβουν μέρος σε διαμάχη ή σύγκρουση. Το πρόβλημα όμως συνεχίζει να υφίσταται καθώς τα άτομα αυτά αποφεύγουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις, παραχωρούν και αποποιούνται τις ευθύνες τους. (Rahim M. , 1993).
3. **Η εξομάλυνση(lose- win),** στην οποία αποδέχονται τα συγκρουόμενα άτομα την ύπαρξη της σύγκρουσης και προσπαθούν σταδιακά να επιλυθεί. Σε έναν οργανισμό πρωταρχικό ρόλο έχουν οι καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, έτσι επικρατεί η υποταγή, η υποχώρηση και η συμμόρφωση τους. Τα άτομα δεν ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τους στόχους τους και προσπαθούν να ολοκληρώσουν τους στόχους της άλλης πλευράς. Βέβαια, παρόλο που φαινομενικά επικρατεί μια αρμονία και μια ειρήνη στον οργανισμό, η σύγκρουση συνεχίζει να υπάρχει και είναι πιθανό να εκδηλωθεί κάποια άλλη χρονική στιγμή με μεγαλύτερη ίσως ένταση. (Montana&Charnov, 2002)
4. **Η Επιβολή(win-lose)** είναι η πιο ξεκάθαρη και δυναμική στρατηγική επίλυσης σύγκρουσης όπου, ο υπάλληλος με την θέση ευθύνης, επιβάλλει την λύση που θεωρεί αυτός σωστή στα συγκρουόμενα μέλη. Χρησιμοποιεί την εξουσία που απορρέει από τη θέση ευθύνης που κατέχει και στοχεύει στην ικανοποίηση των δικών του στόχων και αδιαφορεί για τα συμφέροντα των

υφιστάμενων του. Η επίλυση της σύγκρουσης έρχεται άμεσα και αποτυπώνει το οργανόγραμμα του οργανισμού.(Ζαβλανός, 1991). Σε βάθος χρόνου όμως είναι πιθανόν να οδηγηθούν σε έντονες αντιδράσεις και επαναστάσεις (Scholtes, Joiner, &Streibel, 1996)

5. Η **Συνεργασία (win-win)** είναι η στρατηγική που επιδιώκει την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού και όχι των επιμέρους στόχων που έχει θέσει ο κάθε υπάλληλος, έτσι ικανοποιούνται όλες οι πλευρές, καθώς συνεργάζονται και ψάχνουν να βρουν τρόπους επίλυσης, οι οποίοι θα φέρουν τα μέγιστα οφέλη. Το κλίμα που αναπτύσσεται στηρίζεται στην κατανόηση, στον διάλογο μεταξύ τους, στην ειλικρίνεια και στην εμπιστοσύνη. (Ζαβλανός, 2002)

Παρακάτω, θα επισημανθούν οι στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων που οδηγούν στην εξεύρεση λύσεων μέσα από την συμμετοχή τρίτων ατόμων:

1. Η **διαπραγμάτευση** είναι μια διαδικασία στην οποία τα άτομα που μετέχουν σε αυτή ανταλλάσσουν προσφορές, αντιπροσφορές και παραχωρήσεις προκειμένου να βρεθεί μια αποδεκτή λύση και συμφωνία για όλους. Στην διαπραγμάτευση κύριο ρόλο παίζει ο διαπραγματευτής, ο οποίος είναι άτομο με θέση ευθύνης και πειθώ, εντοπίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες προέκυψε η σύγκρουση και επιδιώκει την ανεύρεση λύσεων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των συγκρουόμενων ατόμων. (Σίμωση, 2007) Ο συγκεκριμένος τρόπος ταιριάζει απόλυτα στους οργανισμούς όπου η δομή στο οργανόγραμμα είναι οριζόντια και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι καθημερινές.
2. Στην **Διαμεσολάβηση**, υπάρχει ο διαμεσολαβητής, ο ουδέτερος τρίτος ο οποίος επικοινωνεί και συνεργάζεται με τα συγκρουόμενα άτομα προκειμένου να επιτευχθεί η επίλυση της σύγκρουσης που υφίσταται μεταξύ τους. Εστιάζει στον εντοπισμό συμβιβαστικών λύσεων όπου και οι δύο πλευρές έχουν όφελος. Εισάγει όρους προκειμένου να έρθουν σε συμφωνία και προάγει την επικοινωνία μεταξύ τους. (Σίμωση, 2007). Τα συγκρουόμενα άτομα νοιώθουν ικανοποιηθεί γιατί μπορούν να αναλύσουν τις απόψεις τους και ταυτόχρονα να παρακολουθήσουν τον αντίλογο που έχει να πει ο διαμεσολαβητής.

3. Στη **Διευκόλυνση** το τρίτο μέλος είναι ο διευκολυντής ο οποίος προωθεί την συνέχιση των διαπραγματεύσεων που έχουν διακοπεί. Στηρίζει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της σύγκρουσης, με κύριο στόχο την μείωση της έντασης που επικρατεί και την αποκλιμάκωση της σύγκρουσης καταλήγοντας σε μια συμφωνία. (Σίμωση, 2007).
4. Τέλος, η **Διαιτησία**, εφαρμόζεται όταν οι διαπραγματεύσεις δεν καταλήγουν σε μια λύση. Το τρίτο άτομο ονομάζεται διαιτητής, έχει εξουσία και επιβάλλει αφού έχει ακούσει τις απόψεις και τα επιχειρήματα των συγκρουόμενων ατόμων, μια κοινά αποδεκτή λύση. Η εξεύρεση λύσης όμως από τον διαιτητή δεν συνεπάγεται την επίλυση της σύγκρουσης ούτε και την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων ατόμων. (Σίμωση, 2007)

Ο κάθε ηγέτης/ προϊστάμενος διεύθυνσης ενός οργανισμού οφείλει να γνωρίζει τις παραπάνω στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων προκειμένου να τις χρησιμοποιήσει στις διενέξεις που θα προκύπτουν κατά καιρούς στην διεύθυνση στην οποία είναι προϊστάμενος, αφενός για να εξομαλύνει τις εντάσεις που θα συναντά και αφετέρου για να επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή λύση ώστε να ολοκληρώσει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει ο ίδιος.

4. Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

Η Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας είναι Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' βαθμού και ανήκει στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με αιρετό επικεφαλής τον Αντιπεριφερειάρχη. Η λειτουργία των ΟΤΑ Β' Βαθμού ρυθμίζεται από τις διατάξεις του Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα "Καλλικράτης").

Σύμφωνα με τον νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στις 13-5-2022 αποτελείται από τις εξής υπηρεσίες :

A. ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Γραφείο Χωρικού Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε. Φλώρινας

2. Γραφείο Νομικής Υπηρεσίας
3. Γραφείο Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (Π.ΑΜ. – Π.Σ.Ε.Α.)
4. Τμήμα Πολιτικής Προστασίας

B.ΤΜΗΜΑΤΑ

1. Τμήμα Αναδασμού και Τοπογραφίας
2. Τμήμα Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και Διαχείρισης Προγραμμάτων
3. Τμήμα Περιβάλλοντος &Υδροοικονομίας
4. Τμήμα Πληροφορικής

Γ. ΔΙΕΘΥΝΣΕΙΣ

1. Αγροτικής Οικονομίας
2. Βιομηχανίας, Εμπορίου, Παιδείας και Απασχόλησης
3. Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας
4. Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών
5. Μεταφορών & Επικοινωνιών
6. Τεχνικών Υπηρεσιών

Δ. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

1. Κτηνιατρικής

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

5 . ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με την ποσοτική μέθοδο συλλογής δεδομένων και συγκεκριμένα με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο, επισυνάπτεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας ως Παράρτημα.

5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διενεργήθηκε από 25 Ιανουαρίου 2023 έως και 31 Ιανουαρίου 2023 και απευθυνόταν σε υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, μόνιμους υπαλλήλους και αορίστου χρόνου. Επιπροσθέτως το ερωτηματολόγιο δόθηκε και σε υπαλλήλους με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου καθώς επίσης και σε επιτυχόντες του προγράμματος κοινωφελούς Απασχόλησης του ΟΑΕΔ.

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την σχέση εργασίας που έχει ο καθένας, για το προφίλ του Ηγέτη / Προϊστάμενου Διεύθυνσης.

Εντοπίστηκαν οι απόψεις τους αναφορικά με το στυλ Ηγέτη και τα μοντέλα Ηγεσίας που έχουν συναντήσει μέσα στην Διεύθυνση τους ή γενικότερα στον Οργανισμό και κατά πόσο αυτά εφαρμόζονται στο Ελληνικό Δημόσιο. Αναφέρθηκαν τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και ερωτήθηκαν αν αυτά περιλαμβάνονται στα χαρακτηριστικά του Ηγέτη της Διεύθυνσης ή του Οργανισμού.

Αποτυπώθηκαν τα είδη επικοινωνίας και ερωτήθηκαν με ποια συχνότητα αυτά συναντούνται, ακόμα αναφέρθηκαν τα μοντέλα επικοινωνίας και κατά πόσο αυτά υπάρχουν στην Διεύθυνση τους. Διερωτήθηκαν αν ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης

τους, εφαρμόζει την μη λεκτική επικοινωνία και με τι συχνότητα. Ερωτήθηκαν για την προτίμηση τους, της καταλληλότερης στρατηγικής επίλυσης των συγκρούσεων και αν αυτή εφαρμόζεται και με τι συχνότητα. Τέλος ρωτήθηκαν αν υπάρχουν συχνά συγκρούσεις στην Διεύθυνση τους ή στον Οργανισμό και αν μετέχει ενεργά ο Ηγέτης / Προϊστάμενος Διεύθυνσης.

Το ενδιαφέρον μου στράφηκε στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας, καθώς είμαι μόνιμος υπάλληλος από το 2005 και με την συλλογή των ερωτηματολογίων μου δόθηκε η ευκαιρία να διερευνήσω τις απόψεις που έχουν οι υπάλληλοι σφαιρικά για το προφίλ του Ηγέτη και φυσικά αν αυτό υφίσταται στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους.

5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων που έχουν οι υπάλληλοι της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, για το προφίλ του Ηγέτη. Στο Προφίλ συμπεριλαμβάνονται, εκτός από το στυλ που υιοθετεί ο κάθε Ηγέτης, τα Μοντέλα Ηγεσίας που ακολουθεί και τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει, η ορθή επικοινωνία ανεξάρτητα που ξεκινάει και καταλήγει και φυσικά η διαχείριση των συγκρούσεων και οι μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζει, ο Ηγέτης/ Προϊστάμενος της Διεύθυνσης.

Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Υπάρχει σχέση στην συχνότητα ικανοποίησης των υπαλλήλων από το μοντέλο Ηγεσίας που εφαρμόζει ο Ηγέτης/ Προϊστάμενος Διεύθυνσης με την Προϋπηρεσία που έχουν οι συμμετέχοντες υπάλληλοι;

2^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Η επιλογή των χαρακτηριστικών του Ηγέτη που διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσής τους επηρεάζεται από την ηλικία των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην έρευνα;

3^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ:

Επηρεάζεται από την εκπαιδευτική βαθμίδα η επιλογή των υπαλλήλων της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους;

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται αν η προϋπηρεσία επηρεάζει την συχνότητα ικανοποίησης των υπαλλήλων σχετικά με το μοντέλο Ηγεσίας που εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους. Το δεύτερο ερώτημα επιδιώκει να καταγράψει, αν η ηλικία των υπαλλήλων παίζει ρόλο στην επιλογή των χαρακτηριστικών του Ηγέτη που έχει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους. Στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα θα εξακριβωθεί αν η εκπαιδευτική βαθμίδα που βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος επηρεάζει την επιλογή του στην μέθοδο επίλυση που χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους.

5.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με την ποσοτική μέθοδο συλλογής δεδομένων, δηλαδή με την χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Σε αρκετές ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο

χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, οπότε τα αποτελέσματα θα μετρηθούν με την κλίμακα αυτή.

5.4.2 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δείγμα της έρευνας είναι οι μόνιμοι υπάλληλοι της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και επιτυγχόντες των προγραμμάτων Κοινωνικού Απασχόλησης του ΟΑΕΔ., οι οποίοι εθελοντικά και ανώνυμα θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα αυτή.

5.4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν προσωπικές πληροφορίες για τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα. Ακολουθεί το δεύτερο μέρος ερωτήθηκαν οι υπάλληλοι για τα συλ Ηγεσίας που έχουν συναντήσει στον Οργανισμό, τα μοντέλα Ηγεσίας και φυσικά για τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και πόσο συχνά τα έχουν εντοπίσει στην Διεύθυνση τους. Το τρίτο μέρος ερωτήθηκαν για τα είδη επικοινωνίας, τα μοντέλα, την λεκτική επικοινωνία και την συχνότητα με την οποία τα έχουν συναντήσει μέσα στον Οργανισμό. Στο τελευταίο μέρος ερωτήθηκαν για την συχνότητα των συγκρούσεων και τους τρόπους επίλυσής τους.

5.4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ελέγχθηκαν αν όλα είναι συμπληρωμένα, και καταχωρήθηκαν στο στατιστικό Πακέτο IBM SPSS 23, προκειμένου να επιτευχθεί η στατιστική τους ανάλυση και απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

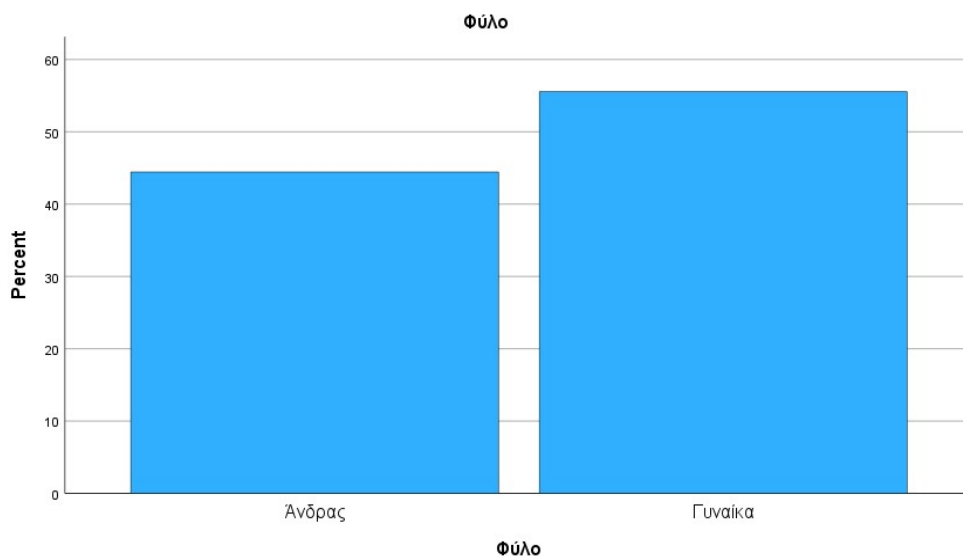
6.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών και ακολουθεί ο συσχετισμός που προέκυψαν από τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων της Π.Ε. Φλώρινας

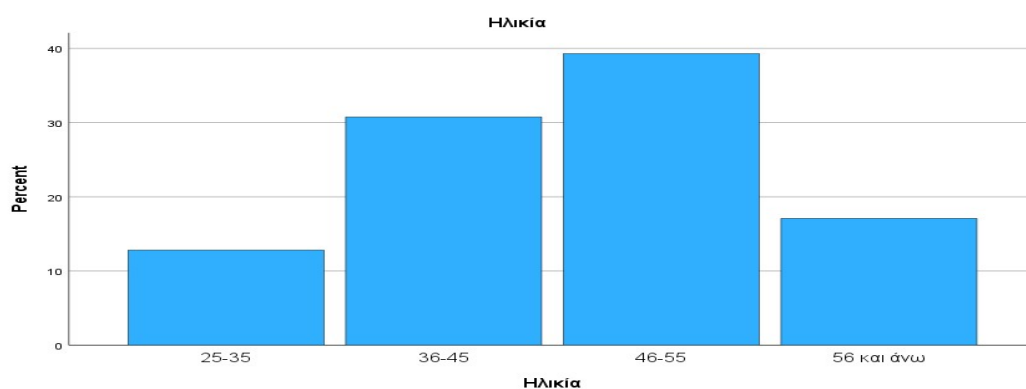
1 Το Φύλο των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας

	Συχνότητα	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Άνδρας	52	44,4	44,4	44,4
Γυναίκα	65	55,6	55,6	
Σύνολο	117	100,0	100,0	100,0



Παρατηρήθηκε στην έρευνα, που συμμετείχαν συνολικά 117 εργαζόμενοι της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, οι 65, ήταν γυναίκες, η οποία ήταν η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 55,6%, και ακολουθούν, οι 52, ήταν άνδρες με ποσοστό 44,4%.

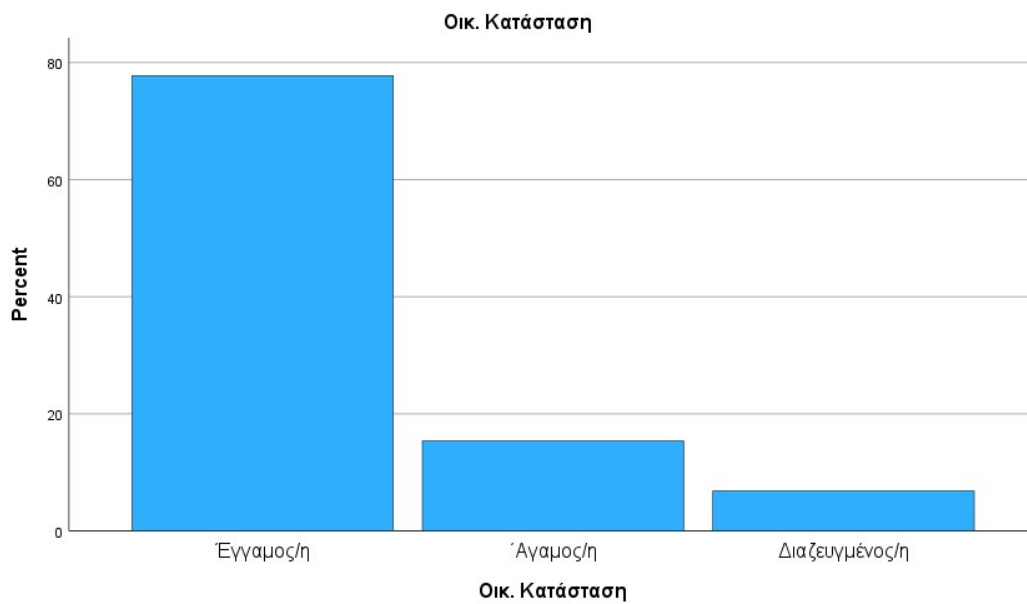
2. Η Ηλικία των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
25-35 ετών	15	12,8	12,8	12,8
36-45 ετών	36	30,8	30,8	43,6
46-55 ετών	46	39,3	39,3	82,9
56 ετών και άνω	20	17,1	17,1	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αναφορικά με την ηλικία των υπαλλήλων , οι 15, ήταν από 25 έως 35 ετών, με ποσοστό 12,8%, οι 36, ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 36 έως 45 ετών με ποσοστό 30,8%, οι 46, η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, ήταν από 46 έως 55 ετών με ποσοστό 39,3% και οι 20 ήταν άνω των 56 ετών, με ποσοστό το 17,1%.

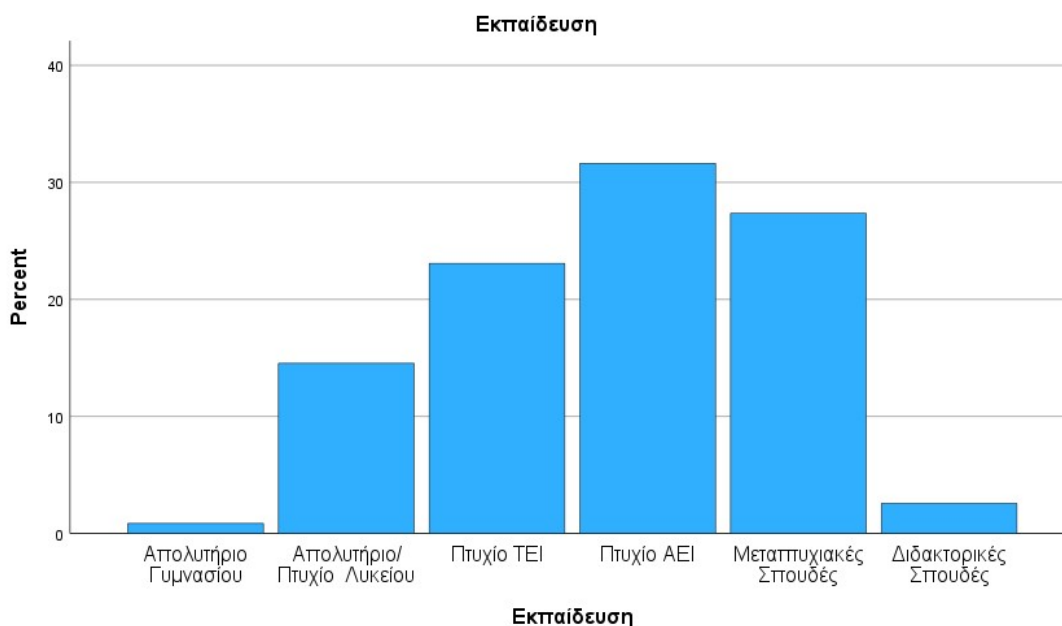
3. Η Οικογενειακή Κατάσταση των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Έγγαμος/η	91	77,8	77,8	77,8
Άγαμος/η	18	15,4	15,4	93,2
Διαζευγμένος/η	8	6,8	6,8	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων αναλύεται ως εξής: οι 91 που είναι και η επικρατέστερη απάντηση, είναι έγγαμοι, με ποσοστό 77,8%, , οι 18, είναι άγαμοι, με ποσοστό 15,4%, και οι 8 είναι διαζευγμένοι, με ποσοστό 6,8%.

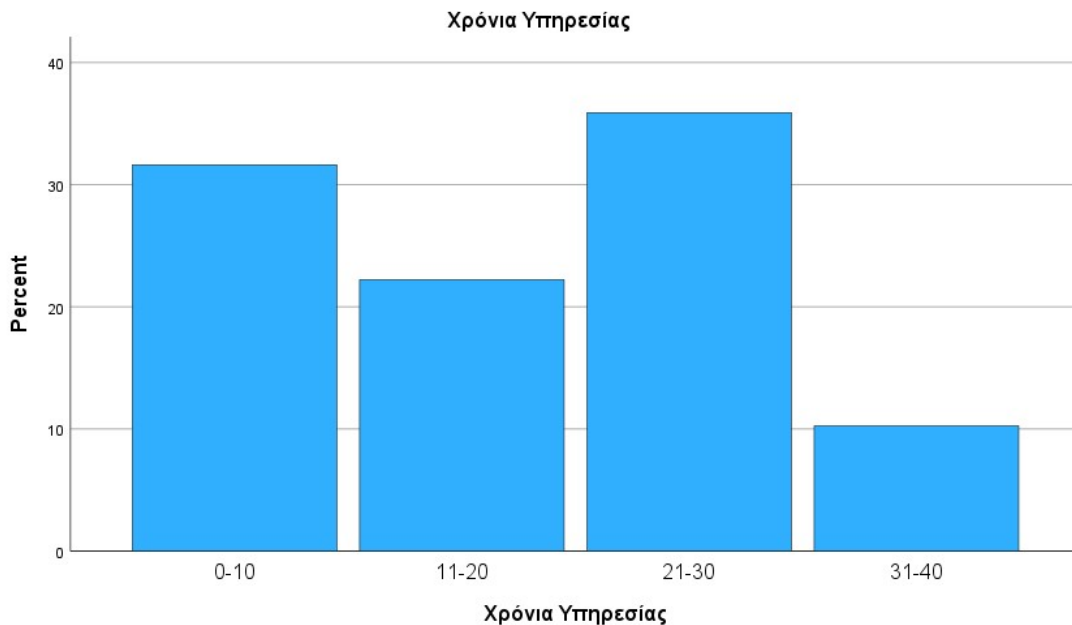
4. Η Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Απολυτήριο Γυμνασίου	1	,9	,9	,9
Απολυτήριο/ Πτυχίο Λυκείου	17	14,5	14,5	15,4
Πτυχίο ΤΕΙ	27	23,1	23,1	38,5
Πτυχίο ΑΕΙ	37	31,6	31,6	70,1
Μεταπτυχιακές Σπουδές	32	27,4	27,4	97,4
Διδακτορικές Σπουδές	3	2,6	2,6	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αναφορικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων , ο ένας, είναι κάτοχος Απολυτηρίου Γυμνασίου με ποσοστό 0,9%, οι 17, είναι κάτοχοι Απολυτηρίου ή Πτυχίου Λυκείου με ποσοστό 14,5%, οι 27, είναι κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι. με ποσοστό 23,1%, οι 37 ,που είναι και η επικρατέστερη απάντηση είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. με ποσοστό 31,6% , οι 32, είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών που αντιστοιχεί στο 27,4% και τέλος 3 υπάλληλοι έχουν ολοκληρώσει Διδακτορικές Σπουδές με ποσοστό 2,6%.

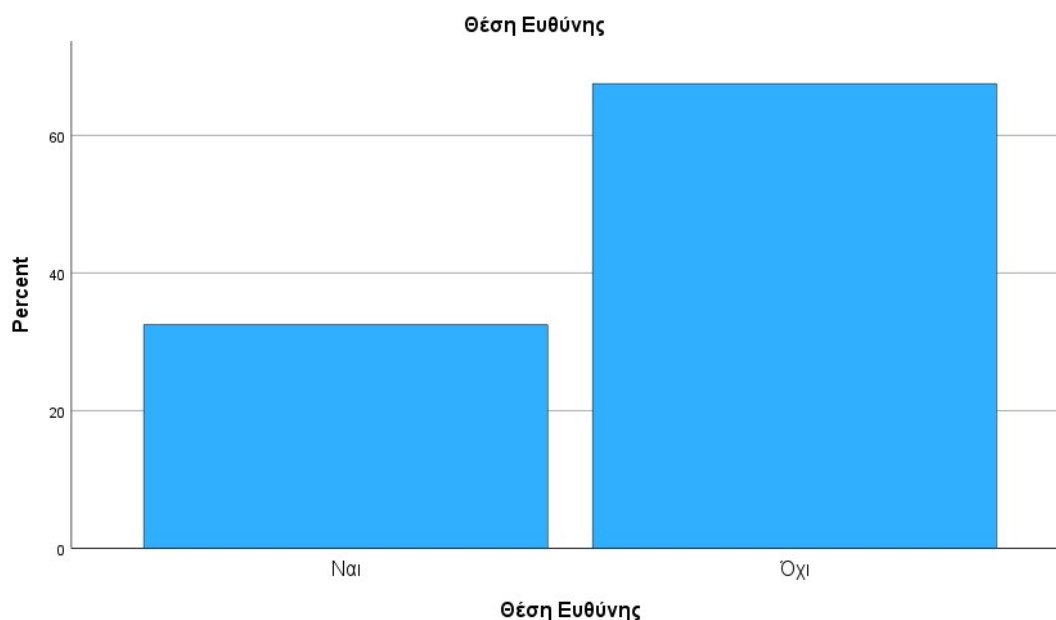
5. Τα Χρόνια Υπηρεσίας των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
0-10 χρόνια	37	31,6	31,6	31,6
11-20 χρόνια	26	22,2	22,2	53,8
21-30 χρόνια	42	35,9	35,9	89,7
31-40 χρόνια	12	10,3	10,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων που συμμετείχαν συνολικά στην έρευνα, οι 37 έχουν προϋπηρεσία 0 έως 10 έτη, με ποσοστό 31,6%, οι 26 έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, δηλαδή το ποσοστό 22,2%, οι 42 που είναι και η επικρατέστερη απάντηση έχουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 χρόνια με ποσοστό 35,9% και τέλος οι 12 υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία από 31 έως 40 χρόνια με ποσοστό 10,3%.

6. Οι Υπάλληλοι που υπηρετούν σε Θέση Ευθύνης στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Υπηρετεί σε θέση ευθύνης	38	32,5	32,5	32,5
Δεν υπηρετεί σε θέση ευθύνης	79	67,5	67,5	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Παρατηρήθηκε ότι στους συμμετέχοντες υπαλλήλους, οι 38 υπηρετούν σε μια θέση ευθύνης ως Προϊστάμενος/η Τμήματος ή ως Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης, με ποσοστό 32,5% ενώ οι 79 υπάλληλοι, η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, δεν υπηρετεί σε μια θέση ευθύνης στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας. με ποσοστό 67,5%.

2. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

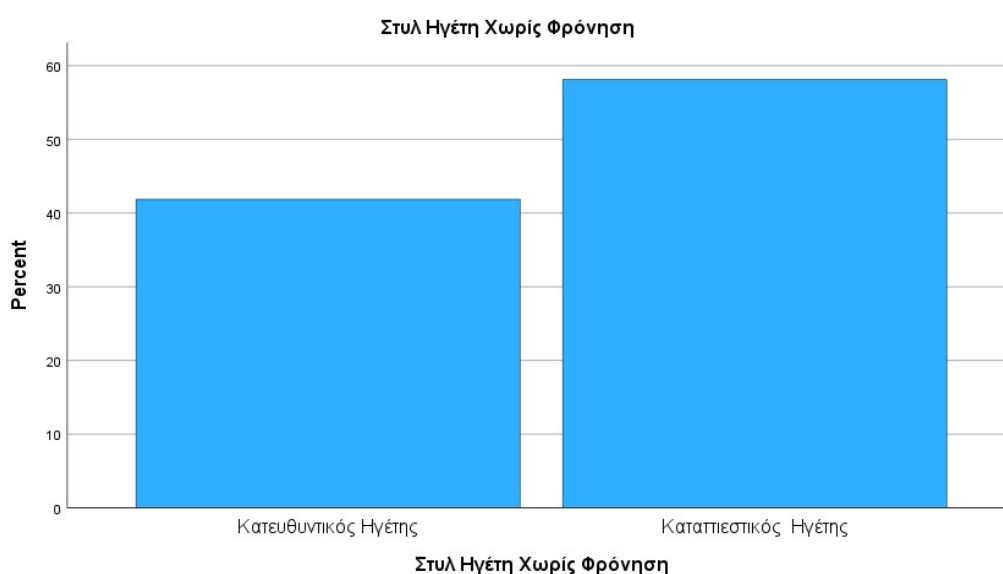
7.Στυλ Ηγέτη που έχει ως γνώμονα την Φρόνηση και είναι αποδοτικότερο στον Οργανισμό				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Οραματιστής Ηγέτης	22	18,8	18,8	18,8
Υποστηρικτής Ηγέτης	26	22,2	22,2	41,0
Συνεργατικός Ηγέτης	45	38,5	38,5	79,5
Δημοκρατικός Ηγέτης	24	20,5	20,5	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αναφορικά με το Στυλ Ηγέτη που έχει ως γνώμονα την Φρόνηση και είναι αποδοτικότερο μέσα στον Οργανισμό, από το σύνολο των 117 υπαλλήλων, οι 22 επέλεξαν τον Οραματιστή Ηγέτη με τα χαρακτηριστικά του, με ποσοστό 18,8%, οι 26 επέλεξαν τον Υποστηρικτή Ηγέτη με τα χαρακτηριστικά του, με ποσοστό 22,2%, οι 45 επέλεξαν ως αποδοτικότερο στυλ Ηγέτη τον Συνεργατικό Ηγέτη, η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 38,5% και τέλος οι 24 επέλεξαν τον Δημοκρατικό Ηγέτη με ποσοστό 20,5%.

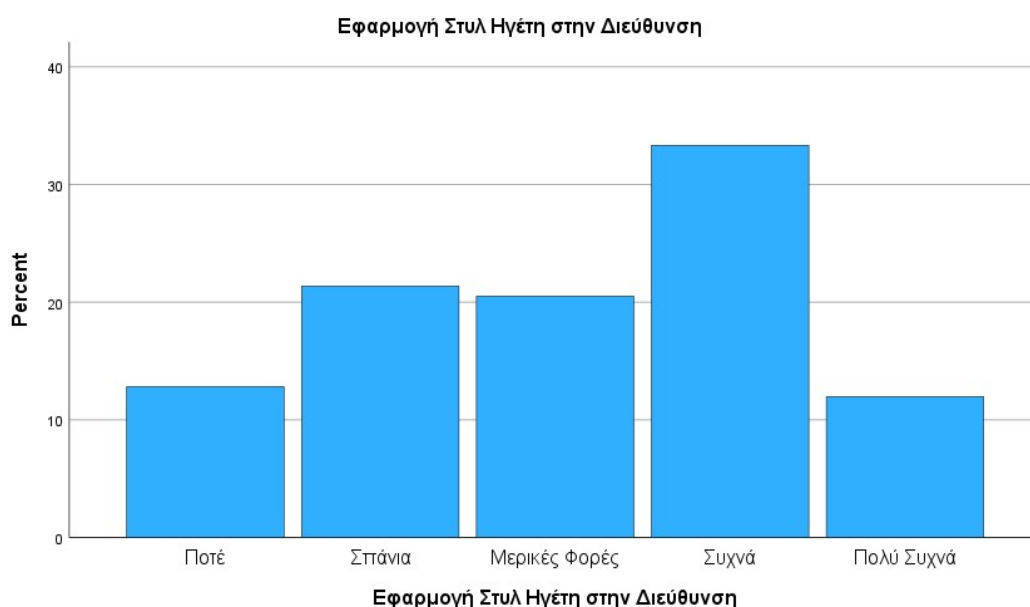
8. Στυλ Ηγέτη που διακατέχετε από τα πάθη του και κατέχει θέση ευθύνης στον Οργανισμό

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Κατευθυντικός Ηγέτης	49	41,9	41,9	41,9
Καταπιεστικός Ηγέτης	68	58,1	58,1	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων , παρατηρήθηκε ότι από τους 117 υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, στην ερώτηση αν έχουν εντοπίσει, Στυλ Ηγέτη που διακατέχετε από τα πάθη του και υπηρετεί σε θέση ευθύνης στον Οργανισμό, οι 49 επέλεξαν τον κατευθυντικό Ηγέτη, με ποσοστό 41,9% και οι 68 που είναι και η επικρατέστερη απάντηση, επέλεξαν τον καταπιεστικό Ηγέτη, με ποσοστό 58,1%.

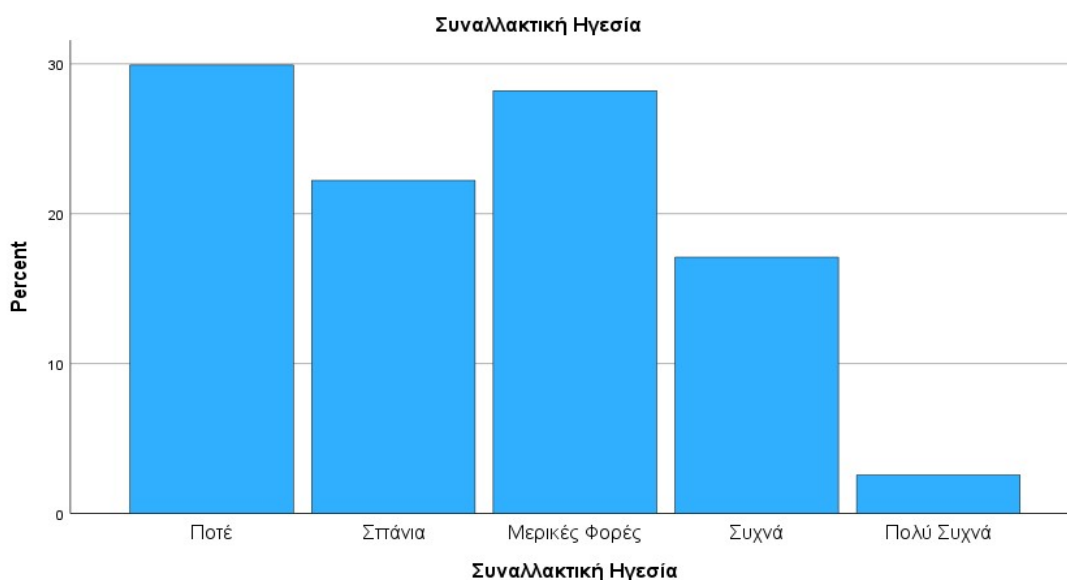
9. Εφαρμόζεται συχνά κάποιο Στυλ Ηγέτη στην Διεύθυνση σας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	15	12,8	12,8	12,8
Σπάνια	25	21,4	21,4	34,2
Μερικές Φορές	24	20,5	20,5	54,7
Συχνά	39	33,3	33,3	88,0
Πολύ Συχνά	14	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αξιοπρόσεκτο πάνω στην μελέτη είναι , η εφαρμογή που έχει κάποιο από τα παραπάνω στυλ Ηγέτη στον Οργανισμό, οι 15 , ανέφεραν ότι «Ποτέ» δεν έχει εφαρμοστεί κάποιο στυλ Ηγέτη, με ποσοστό 12,8%, οι 25 ανέφεραν ότι «Σπάνια» με ποσοστό 21,4%, οι 24 υπάλληλοι ανέφεραν «Μερικές Φορές» με ποσοστό 20,5%, οι 39 υπάλληλοι ανέφεραν «Συχνά», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 33,3%, τέλος οι 14 επέλεξαν «Πολύ Συχνά», με ποσοστό 12%.

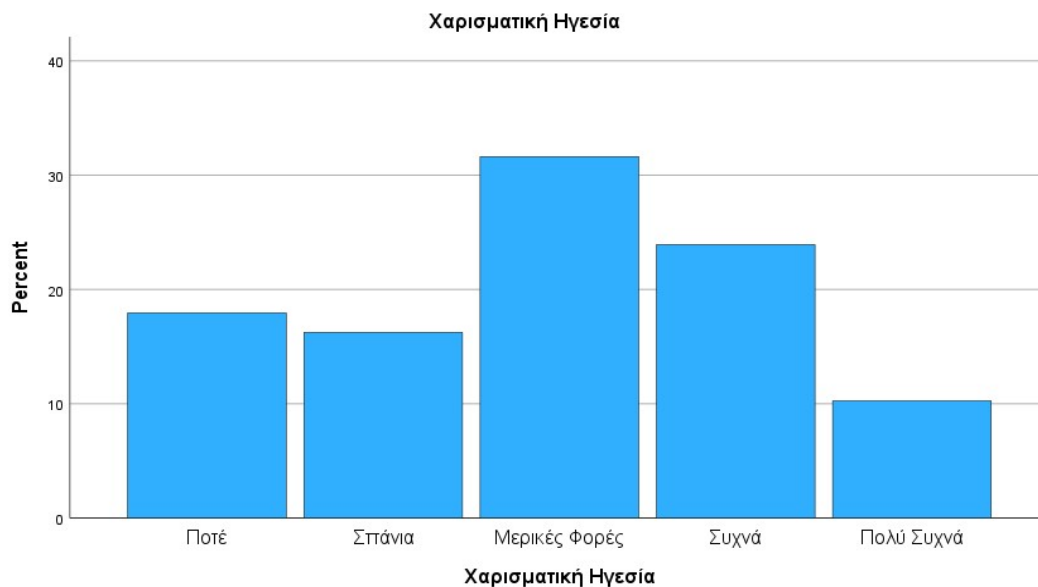
10. Μοντέλα ηγεσίας εντοπίζετε στον/στην Προϊστάμενο/η Διεύθυνσης σας ;

Μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	35	29,9	29,9	29,9
Σπάνια	26	22,2	22,2	52,1
Μερικές Φορές	33	28,2	28,2	80,3
Συχνά	20	17,1	17,1	97,4
Πολύ Συχνά	3	2,6	2,6	100,0
Συχνά	117	100,0	100,0	



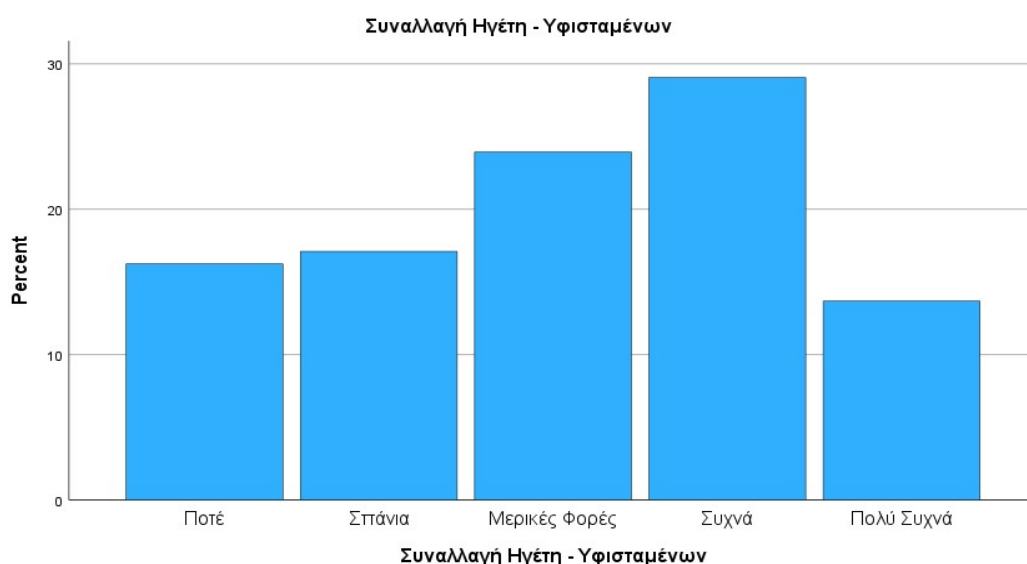
Από την έρευνα που έγινε στους συμμετέχοντες υπαλλήλους σχετικά με το αν έχουν εντοπίσει το μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης τους, οι 35 έχουν αναφέρει την επιλογή «Ποτέ» με ποσοστό 29,9% , οι 26 υπάλληλοι απάντησαν «Σπάνια», με ποσοστό 22,2%, οι 33 υπάλληλοι , οι οποίοι έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση απάντησαν «Μερικές Φορές, με ποσοστό 28,2%, οι 20 υπάλληλοι, απάντησαν «Συχνά» με ποσοστό 17,1% και τέλος 3 υπάλληλοι , επέλεξαν την απάντηση «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 2,6%.

Μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	21	17,9	17,9	17,9
Σπάνια	19	16,2	16,2	34,2
Μερικές Φορές	37	31,6	31,6	65,8
Συχνά	28	23,9	23,9	89,7
Πολύ Συχνά	12	10,3	10,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



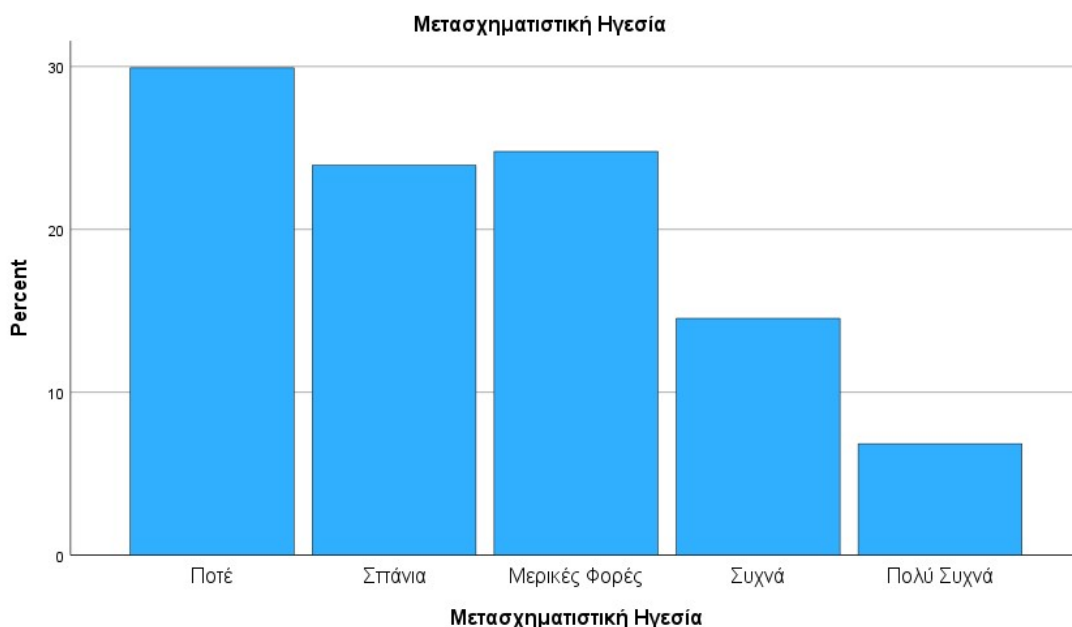
Αναφορικά με την έρευνα στους συμμετέχοντες υπάλληλους της, αν έχουν εντοπίσει το μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης τους, οι 21 απάντησαν «Ποτέ» με ποσοστό 17,9%, οι 19 υπάλληλοι απάντησαν «Σπάνια», με ποσοστό 16,2%, οι 37 υπάλληλοι, απάντησαν «Μερικές Φορές», οι οποίοι έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 31,6%, οι 28 υπάλληλοι, ανέφεραν ότι «Συχνά» ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, ακολουθεί το μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας με ποσοστό 23,9% και τέλος οι 12 υπάλληλοι, απάντησαν «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 10,3%.

Μοντέλο της Συναλλαγής του Ηγέτη με τους Υφισταμένους του				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	19	16,2	16,2	16,2
Σπάνια	20	17,1	17,1	33,3
Μερικές Φορές	28	23,9	23,9	57,3
Συχνά	34	29,1	29,1	86,3
Πολύ Συχνά	16	13,7	13,7	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Παρατηρήθηκε στην έρευνα, αναφορικά με την ερώτηση ποιο μοντέλο ηγεσίας έχουν εντοπίσει συχνότερα στον Οργανισμό και στην επιλογή του μοντέλου της Συναλλαγής του Ηγέτη με τους Υφισταμένους του, οι 19 επέλεξαν «Ποτέ», με ποσοστό 16,2%, οι 20 απάντησαν «Σπάνια», με ποσοστό 17,1%, ακολουθούν 28 υπάλληλοι με ποσοστό 23,9%, οι 34, που έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση, απάντησαν «Συχνά», με ποσοστό 29,1% και ακολουθεί η απάντηση «Πολύ Συχνά» την οποία επέλεξαν 16 υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας, με ποσοστό 13,7% .

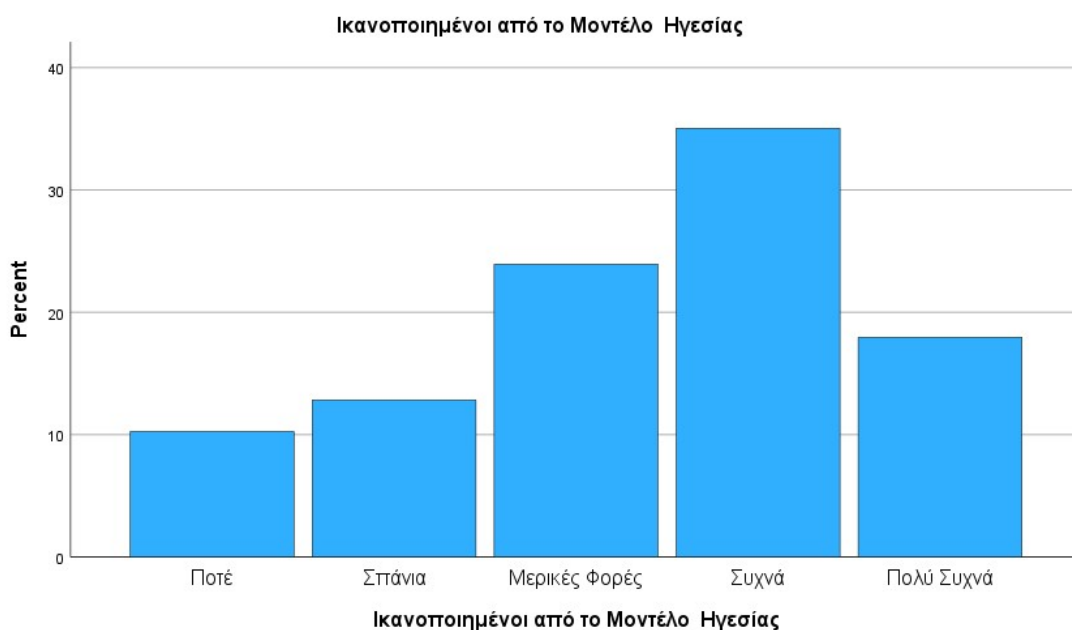
Μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	35	29,9	29,9	29,9
Σπάνια	28	23,9	23,9	53,8
Μερικές Φορές	29	24,8	24,8	78,6
Συχνά	17	14,5	14,5	93,2
Πολύ Συχνά	8	6,8	6,8	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αξιοπρόσεκτό είναι στην έρευνα που έγινε, σε σχέση με την ερώτηση αν το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας υπάρχει στην Διεύθυνση τους, οι 35 επέλεξαν «Ποτέ» και είναι η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 29,9%, οι 28 επέλεξαν ότι «Σπάνια», με ποσοστό 23,9%, οι 29 υπάλληλοι επέλεξαν την απάντηση «Μερικές Φορές», με ποσοστό 24,8%, ακολουθούν 17 υπάλληλοι που έχουν εντοπίσει «Συχνά» το μοντέλο αυτό στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους, με ποσοστό 14,5% και 8 υπάλληλοι απάντησαν « Πολύ Συχνά», με ποσοστό 6,8%.

11.Πόσο συχνά είναι ικανοποιημένοι από το Μοντέλο Ηγεσίας που ακολουθεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους

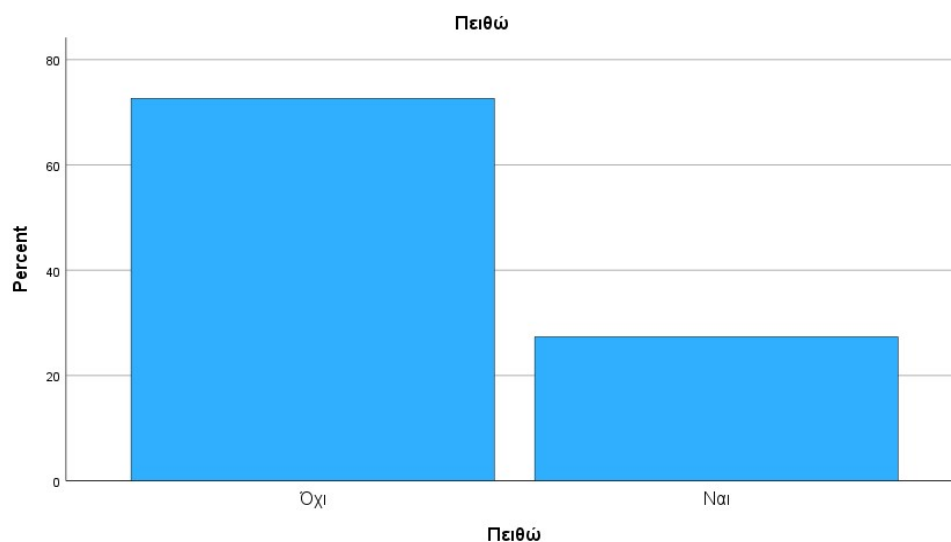
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	12	10,3	10,3	10,3
Σπάνια	15	12,8	12,8	23,1
Μερικές Φορές	28	23,9	23,9	47,0
Συχνά	41	35,0	35,0	82,1
Πολύ Συχνά	21	17,9	17,9	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Από την έρευνα που έγινε ,στην ερώτηση , αν συμμετέχοντες υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από το μοντέλο Ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους , οι 12 επέλεξαν την απάντηση «Ποτέ» με ποσοστό 10,3%, οι 15 υπάλληλοι ανέφεραν « Σπάνια» με ποσοστό 12,8% , ακολουθούν 28 με την επιλογή «Μερικές Φορές» και ποσοστό 23,9%, οι 41 υπάλληλοι όμως νοιώθουν ικανοποιημένοι με την επιλογή του Προϊσταμένου τους στον μοντέλο ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ,καθώς είναι η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 35%, τέλος οι 21 υπάλληλοι έχουν απαντήσει ότι «Πολύ Συχνά» , με ποσοστό 17,9%.

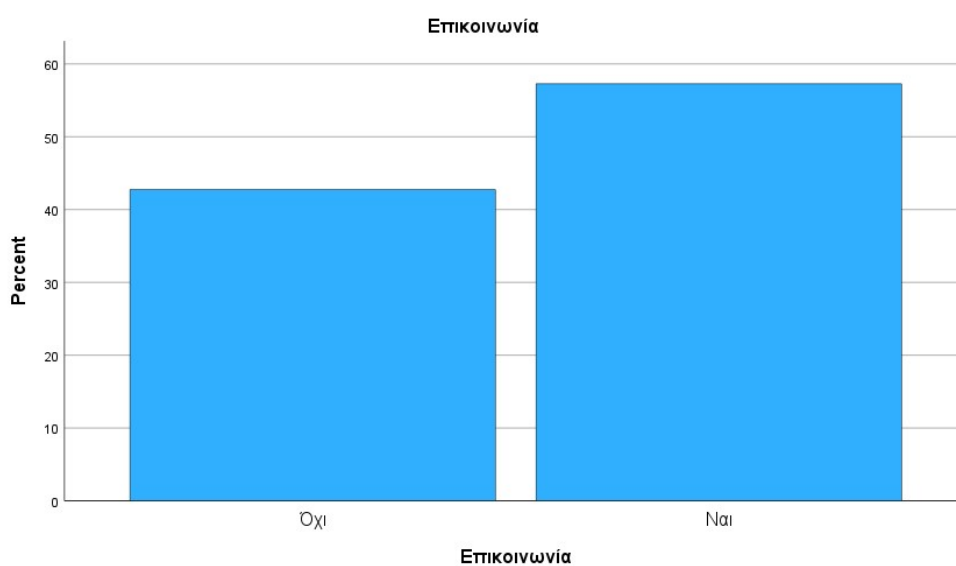
12. Χαρακτηριστικά του Ηγέτη που διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης σας;

Η Πειθώ				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	85	72,6	72,6	72,6
Ναι	32	27,4	27,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



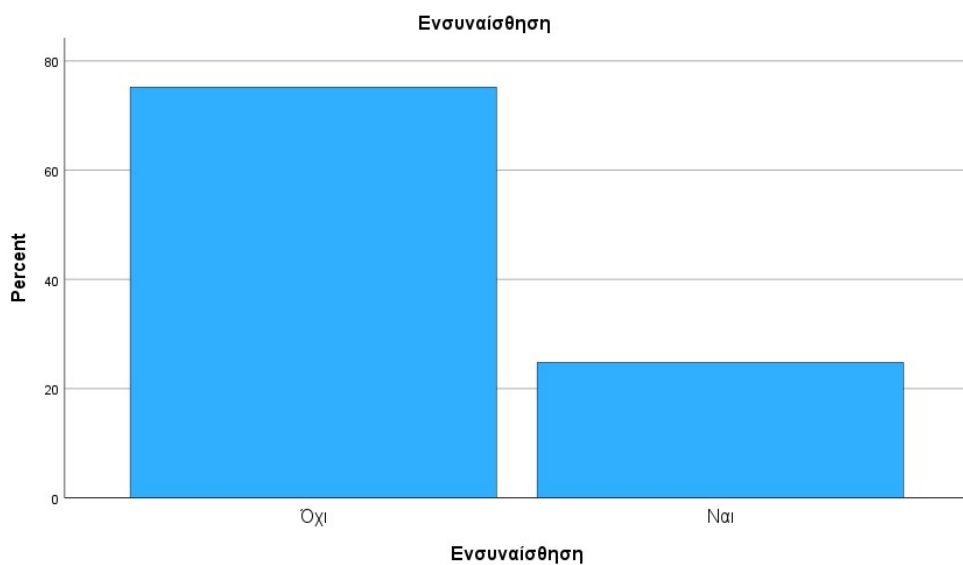
Με βάση το αν η «Πειθώ» είναι χαρακτηριστικό του Ηγέτη το οποίο διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, οι 85 απάντησαν «Όχι», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 72,6%, οι 32 απάντησαν «Ναι» με ποσοστό 27,4%.

Η Επικοινωνία				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	50	42,7	42,7	42,7
Ναι	67	57,3	57,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



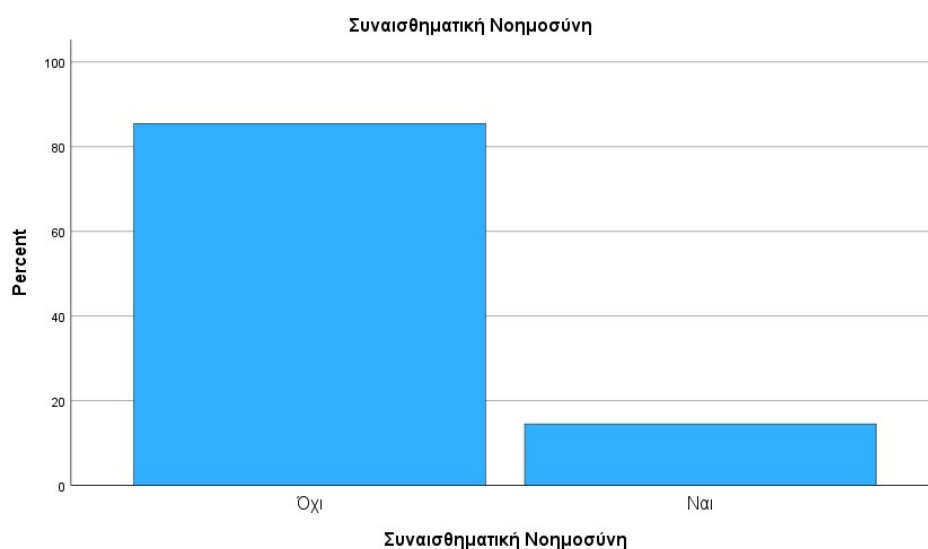
Στην ερώτηση αν η επικοινωνία είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, οι 50 απάντησαν «Όχι» με ποσοστό 42,7%, ενώ οι 67 υπάλληλοι, η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, επέλεξαν το «Ναι», δηλαδή ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους διαθέτει την επικοινωνία, με ποσοστό 57,3%.

Η Ενσυναίσθηση				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	88	75,2	75,2	75,2
Ναι	29	24,8	24,8	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



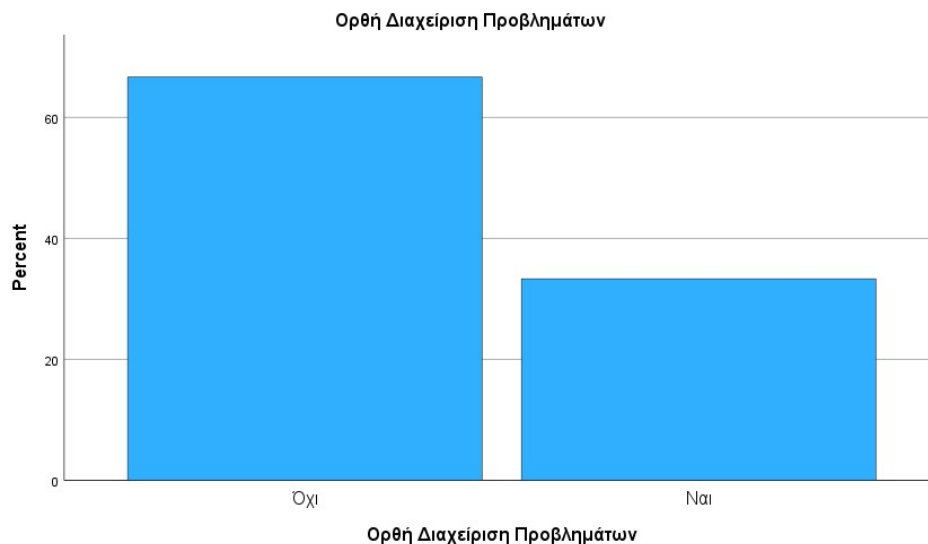
Παρατηρήθηκε στην ερώτηση αυτή, ότι, οι 88 υπάλληλοι απάντησαν «Όχι», δηλαδή ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους δεν έχει ως χαρακτηριστικό του την Ενσυναίσθηση, η οποία είναι επικρατέστερη απάντηση σε ποσοστό 75,2% και οι υπόλοιποι 29 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι», με ποσοστό 24,8%.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	100	85,5	85,5	85,5
Ναι	17	14,5	14,5	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



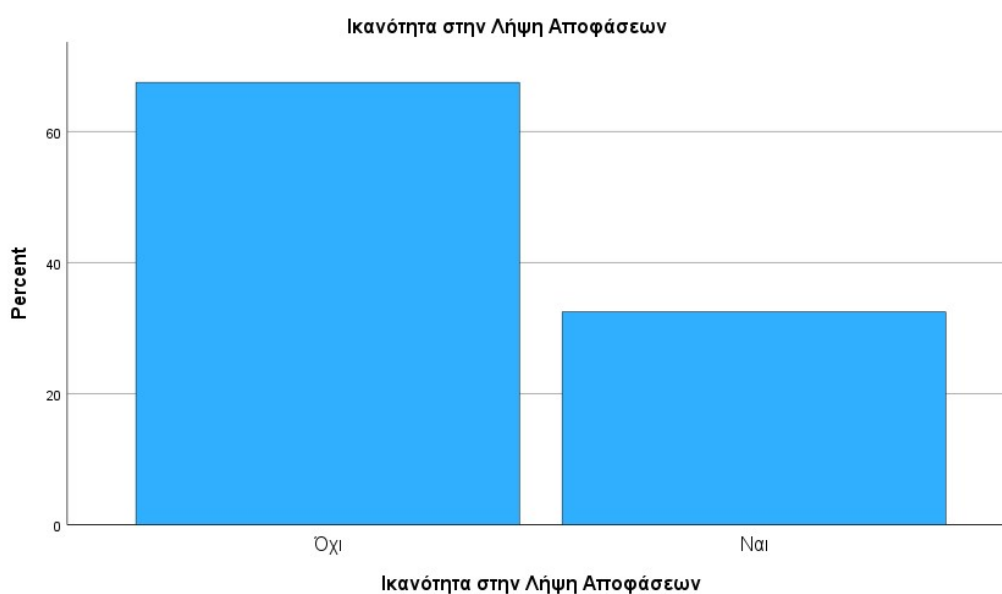
Άξιο αναφοράς σε αυτή την ερώτηση είναι ότι από το σύνολο των 117 υπάλληλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, στην συντριπτική πλειοψηφία των 100 υπαλλήλων επέλεξαν το «Όχι». Δηλαδή ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσής τους δεν διαθέτει την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, με ποσοστό 85,5%, ενώ οι υπόλοιποι 17, επέλεξαν το «Ναι», με ποσοστό 14,5%.

Η Ορθή Διαχείριση Προβλημάτων				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	78	66,7	66,7	66,7
Ναι	39	33,3	33,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



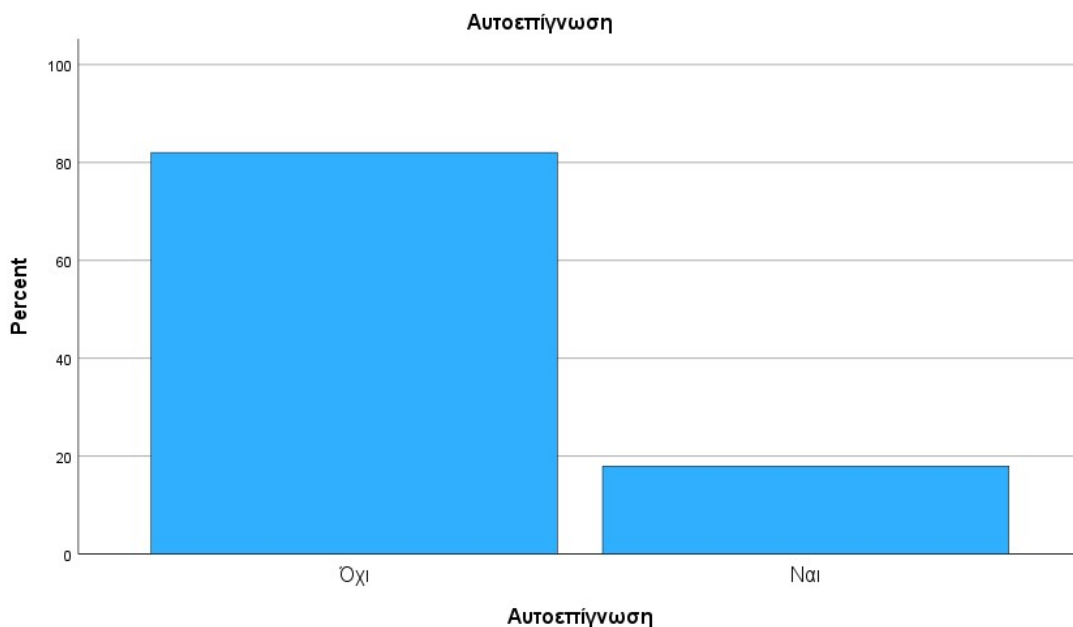
Και σε αυτή την ερώτηση, στους συμμετέχοντες υπαλλήλους, η πλειοψηφία των 78 υπαλλήλων απάντησε «Όχι» καθώς δεν θεωρεί ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, ακολουθεί Ορθή Διαχείριση στα προβλήματα που προκύπτουν στον Οργανισμό, με ποσοστό 66,7% , ενώ οι 39 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αυτή με ποσοστό 33,3%.

Ικανότητα στην Λήψη Αποφάσεων					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Όχι	79	67,5	67,5	67,5
	Ναι	38	32,5	32,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	



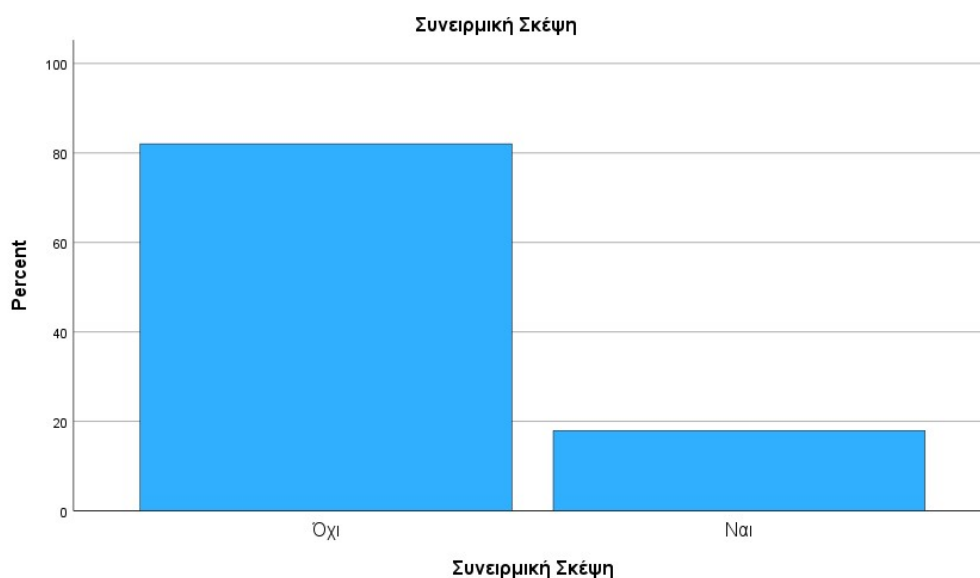
Επίσης στην ερώτηση αυτή, οι 79 υπάλληλοι απάντησαν «Όχι» δηλαδή ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους ,δεν διαθέτει την ικανότητα Λήψης Αποφάσεων, είναι και η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 67,5% ενώ οι υπόλοιποι 38 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση αυτή με ποσοστό 32,5%.

Η Αυτοεπίγνωση				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	96	82,1	82,1	82,1
Ναι	21	17,9	17,9	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Ακολουθεί η ανάλυση στην ερώτηση, το αν η αυτοεπίγνωση που είναι χαρακτηριστικό του Ηγέτη είναι στοιχείο της προσωπικότητας του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης τους, οι 96 υπάλληλοι απάντησαν «Όχι» και είναι η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 82,1 και οι 21 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» με ποσοστό 17,9%.

Η Συνειρμική Σκέψη				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	96	82,1	82,1	82,1
Ναι	21	17,9	17,9	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	

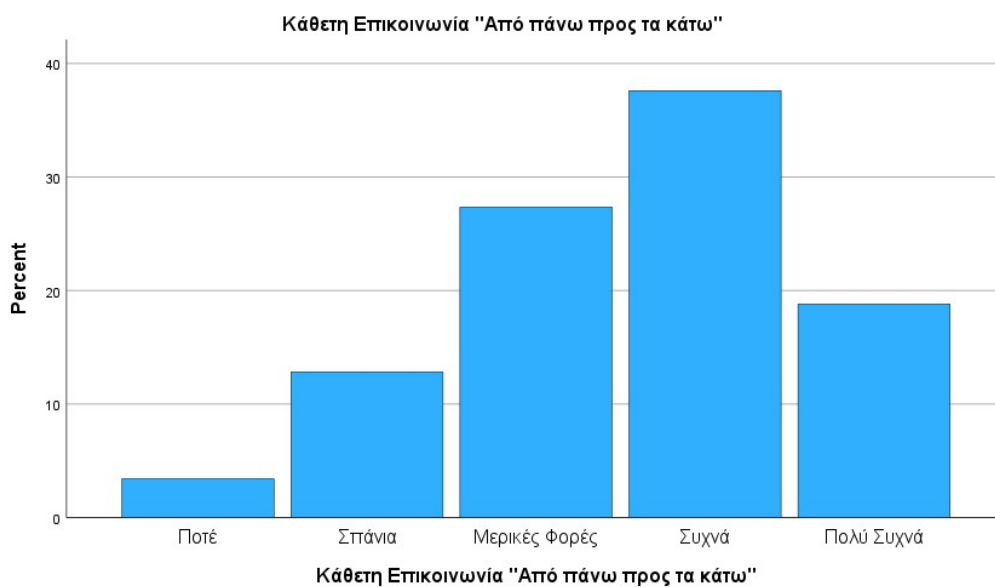


Η Συνειρμική Σκέψη είναι το τελευταίο χαρακτηριστικό στην ερώτηση ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, που διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης σας, οι 96 επέλεξαν το «Όχι» και είναι η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 82,1%, ενώ οι υπόλοιποι 21 υπάλληλοι επέλεξαν το «Ναι» με ποσοστό 17,9%.

3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

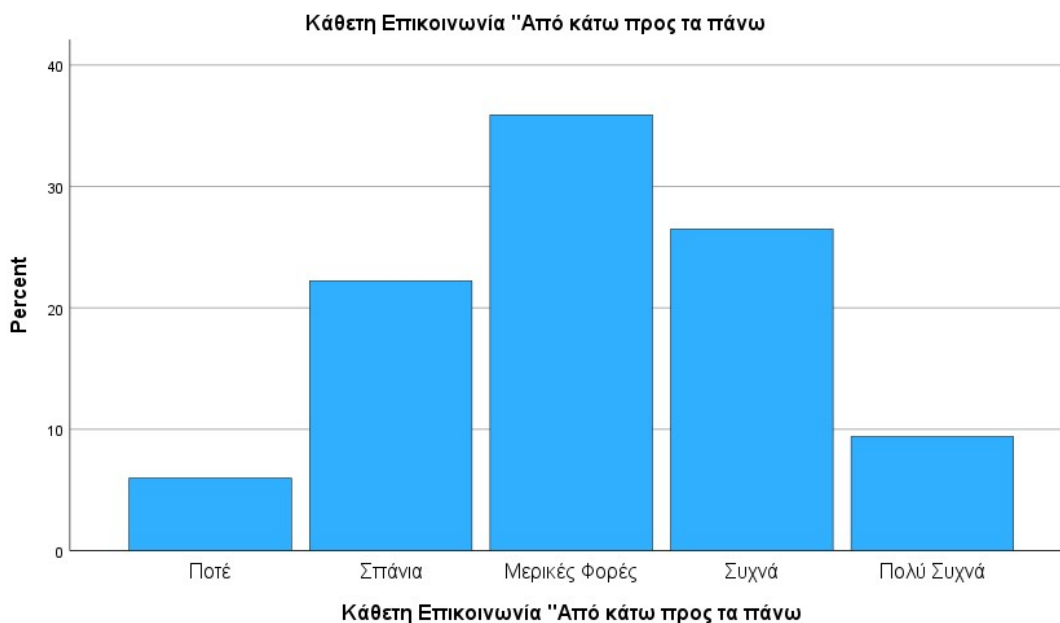
13 .Είδη επικοινωνίας ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας που εντοπίζετε συχνότερα στην Διεύθυνσή σας;

Κάθετη Επικοινωνία "Από πάνω προς τα κάτω"				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	4	3,4	3,4	3,4
Σπάνια	15	12,8	12,8	16,2
Μερικές Φορές	32	27,4	27,4	43,6
Συχνά	44	37,6	37,6	81,2
Πολύ Συχνά	22	18,8	18,8	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



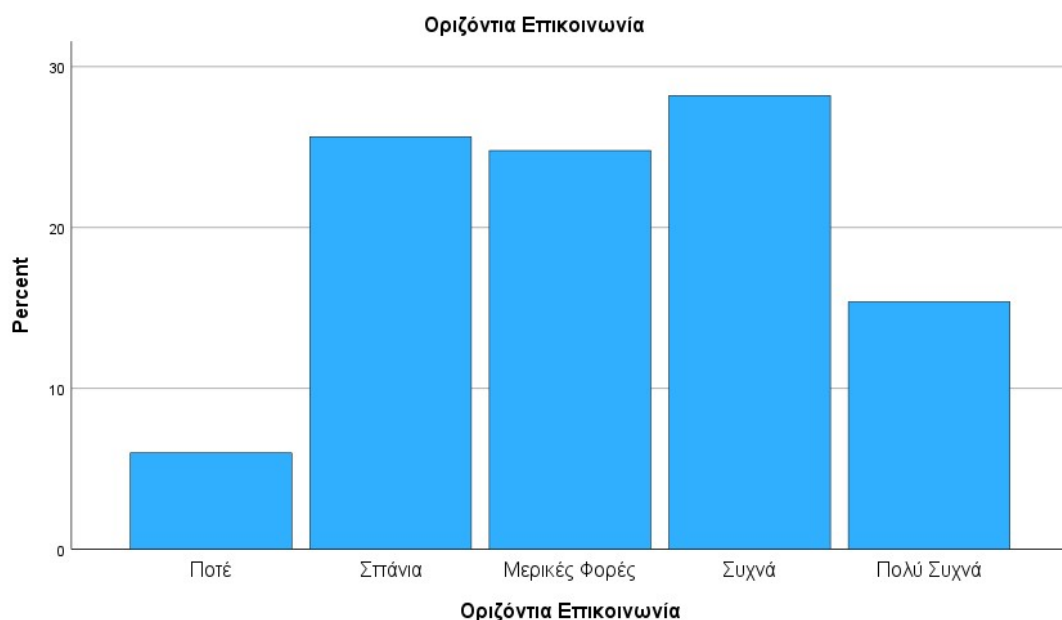
Από την έρευνα που έγινε , αν εντοπίζουν συχνά την Κάθετη Επικοινωνία και συγκεκριμένα από «Από πάνω προς τα κάτω», οι 4 επέλεξαν την απάντηση «Ποτέ» με ποσοστό 3,4%, οι 15 υπάλληλοι ανέφεραν «Σπάνια», με ποσοστό 12,8% , ακολουθούν 32 με την επιλογή «Μερικές Φορές» και ποσοστό 27,4%, οι 44 υπάλληλοι απάντησαν «Συχνά» , είναι η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 37,6%, τέλος οι 22 υπάλληλοι έχουν απαντήσει «Πολύ Συχνά», με ποσοστό 18,8%.

Κάθετη Επικοινωνία «Από κάτω προς τα πάνω»				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	7	6,0	6,0	6,0
Σπάνια	26	22,2	22,2	28,2
Μερικές Φορές	42	35,9	35,9	64,1
Συχνά	31	26,5	26,5	90,6
Πολύ Συχνά	11	9,4	9,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Αναφορικά με την έρευνα, αν έχουν εντοπίσει την κάθετη επικοινωνία «Από κάτω προς τα πάνω» στην Διεύθυνση τους, οι 7 έχουν αναφέρει την επιλογή «Ποτέ» με ποσοστό 6,00%, οι 26 υπάλληλοι ανέφεραν «Σπάνια», με ποσοστό 22,2%, οι 42 υπάλληλοι, οι οποίοι έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση και απάντησαν «Μερικές Φορές», με ποσοστό 35,9%, οι 31 υπάλληλοι, επέλεξαν «Συχνά» με ποσοστό 26,5% και 11 υπάλληλοι, επέλεξαν την απάντηση «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 9,4%.

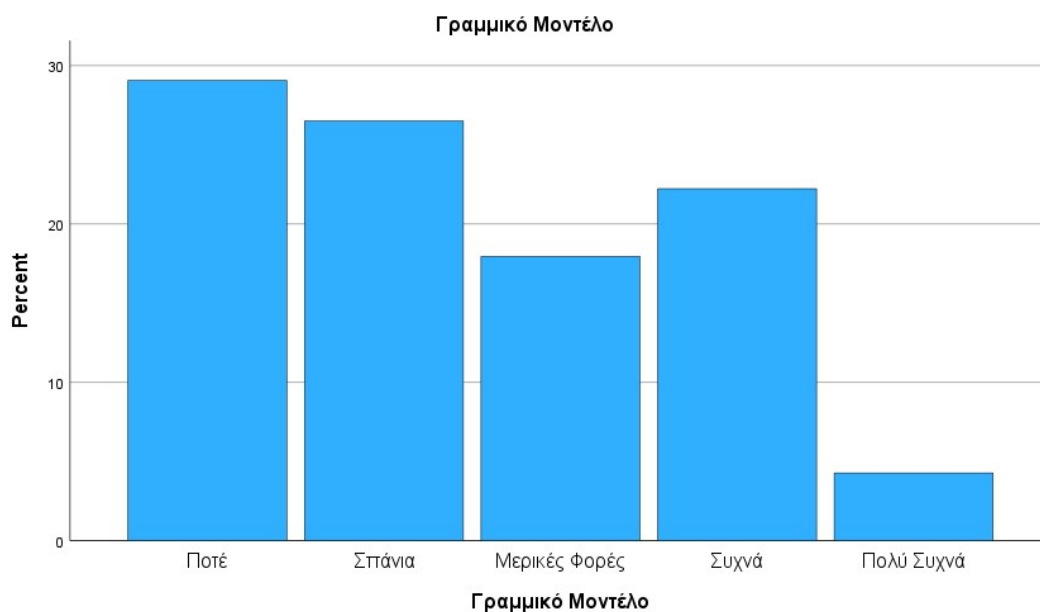
Οριζόντια Επικοινωνία				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	7	6,0	6,0	6,0
Σπάνια	30	25,6	25,6	31,6
Μερικές Φορές	29	24,8	24,8	56,4
Συχνά	33	28,2	28,2	84,6
Πολύ Συχνά	18	15,4	15,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Τέλος, στην ερώτηση ποια είδη επικοινωνίας ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας που εντοπίζετε συχνότερα στην Διεύθυνσή σας, οι 7 έχουν αναφέρει ότι «Ποτέ» δεν έχουν συναντήσει την Οριζόντια Επικοινωνία μέσα στην Διεύθυνση τους με ποσοστό 6,00% ,οι 30 υπάλληλοι ανέφεραν «Σπάνια», με ποσοστό 25,6%, οι 29 υπάλληλοι ανέφεραν «Μερικές Φορές», με ποσοστό 24,8%, οι 33 υπάλληλοι, επέλεξαν «Συχνά» οι οποίοι έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 28,2% και τέλος οι 18 υπάλληλοι , επέλεξαν την απάντηση «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 15,4%.

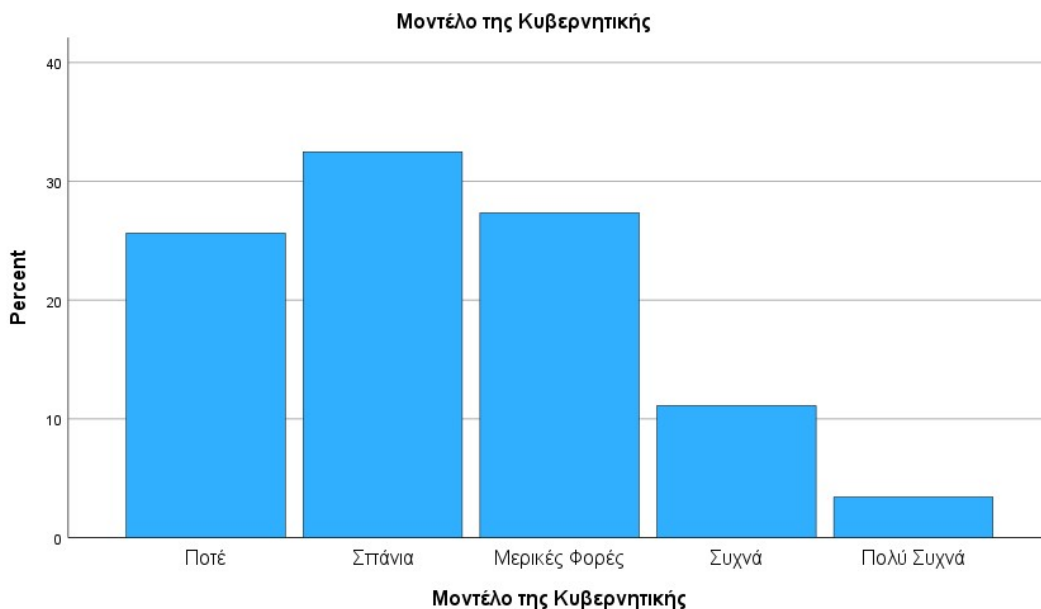
14 . Μοντέλα επικοινωνίας που ακολουθείτε στην Διεύθυνσή σας ;

Γραμμικό Μοντέλο				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	34	29,1	29,1	29,1
Σπάνια	31	26,5	26,5	55,6
Μερικές Φορές	21	17,9	17,9	73,5
Συχνά	26	22,2	22,2	95,7
Πολύ Συχνά	5	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



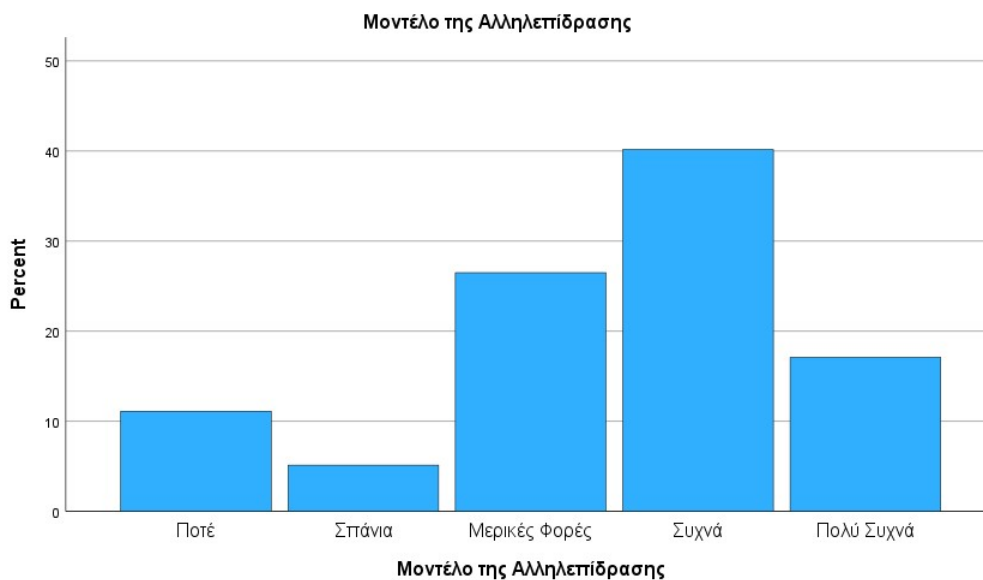
Όσον αφορά την ερώτηση μοντέλα επικοινωνίας που υπάρχουν μέσα στην διεύθυνσης και συγκεκριμένη στην απάντηση του Γραμμικού Μοντέλου, οι 34 επέλεξαν «Ποτέ» με ποσοστό 29,1%, οι 31 υπάλληλοι επέλεξαν την απάντηση «Σπάνια», που είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 26,5%, οι 21 απάντησαν «Μερικές Φορές», με ποσοστό 17,9%, οι 26 απάντησαν «Συχνά» με ποσοστό 22,2% και οι 5 επέλεξαν την απάντηση «Πολύ Συχνά», με ποσοστό 4,3%.

Μοντέλο της Κυβερνητικής				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	30	25,6	25,6	25,6
Σπάνια	38	32,5	32,5	58,1
Μερικές Φορές	32	27,4	27,4	85,5
Συχνά	13	11,1	11,1	96,6
Πολύ Συχνά	4	3,4	3,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



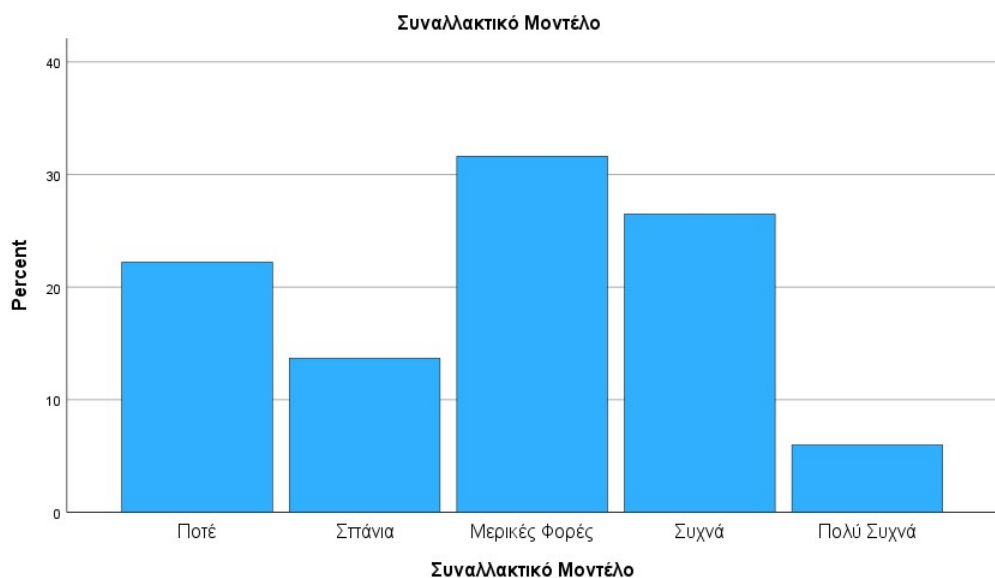
Η επιλογή του μοντέλου της Κυβερνητικής από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους αποτυπώνεται ακολούθως, οι 30 υπάλληλοι απάντησαν «Ποτέ» με ποσοστό 25,6%, οι 38 υπάλληλοι απάντησαν «Σπάνια», η οποία είναι και επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 32,5%, οι 32 έχουν απαντήσει «Μερικές Φορές», με ποσοστό 27,4%, ακολουθεί η απάντηση των 13 υπαλλήλων με την επιλογή «Συχνά», με ποσοστό 11,1% και οι 4 υπόλοιποι υπάλληλοι, επέλεξαν « Πολύ Συχνά» με ποσοστό 3,4%.

Μοντέλο της Αλληλεπίδρασης				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	13	11,1	11,1	11,1
Σπάνια	6	5,1	5,1	16,2
Μερικές Φορές	31	26,5	26,5	42,7
Συχνά	47	40,2	40,2	82,9
Πολύ Συχνά	20	17,1	17,1	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Το μοντέλο της Αλληλεπίδρασης που επέλεξαν οι υπάλληλοι αναλύεται ακολούθως. Συγκεκριμένα οι 13 υπάλληλοι απάντησαν « Ποτέ» με ποσοστό 11,1%, οι 6 υπάλληλοι απάντησαν « Σπάνια», με ποσοστό 5,1%, 31 υπάλληλοι απάντησαν «Μερικές Φορές», με ποσοστό 26,5%, οι 47 απάντησαν «Συχνά», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 40,2% και τέλος 20 υπάλληλοι απάντησαν «Πολύ Συχνά», με ποσοστό 17,1%.

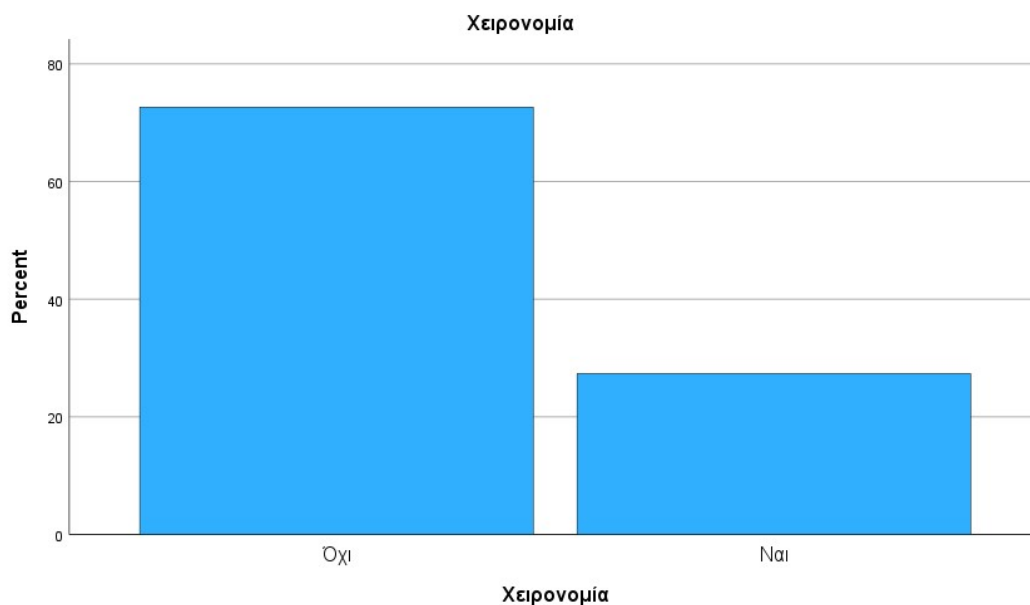
Συναλλακτικό Μοντέλο				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	26	22,2	22,2	22,2
Σπάνια	16	13,7	13,7	35,9
Μερικές Φορές	37	31,6	31,6	67,5
Συχνά	31	26,5	26,5	94,0
Πολύ Συχνά	7	6,0	6,0	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Στο τελευταίο μοντέλο της Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό, στο Συναλλακτικό δηλαδή μοντέλο, 26 υπάλληλοι απάντησαν «Ποτέ», με ποσοστό 22,2% , οι 16 απάντησαν «Σπάνια» με ποσοστό 13,7%, οι 37 απάντησαν «Μερικές Φορές», η οποία είναι και επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 31,6 % , 31 υπάλληλοι απάντησαν «Συχνά», με ποσοστό 26,5% και οι 7 υπόλοιποι υπάλληλοι απάντησαν «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 6%.

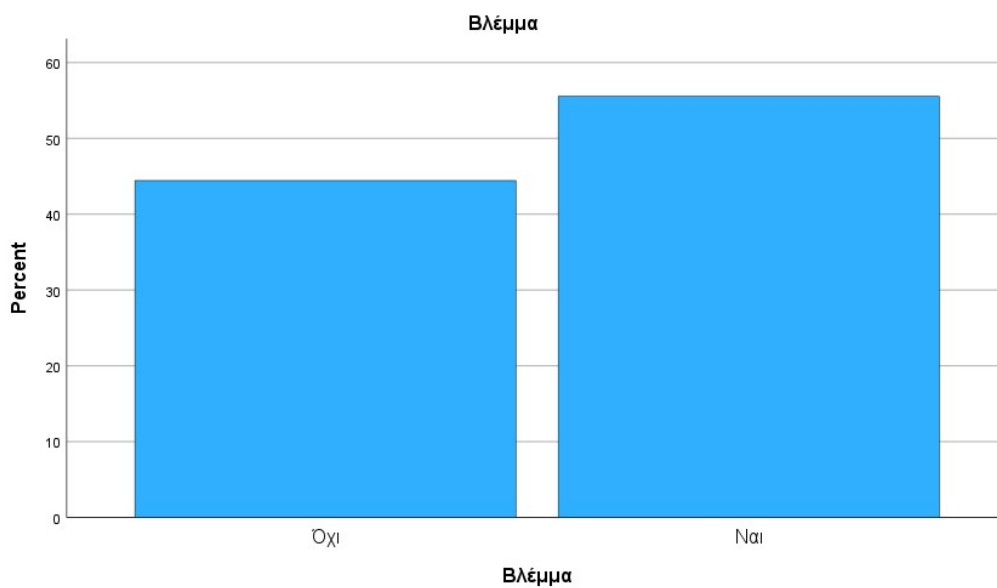
15. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσής σας χρησιμοποιεί εργαλεία της μη λεκτικής επικοινωνίας;

«Χειρονομία»				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	85	72,6	72,6	72,6
Ναι	32	27,4	27,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



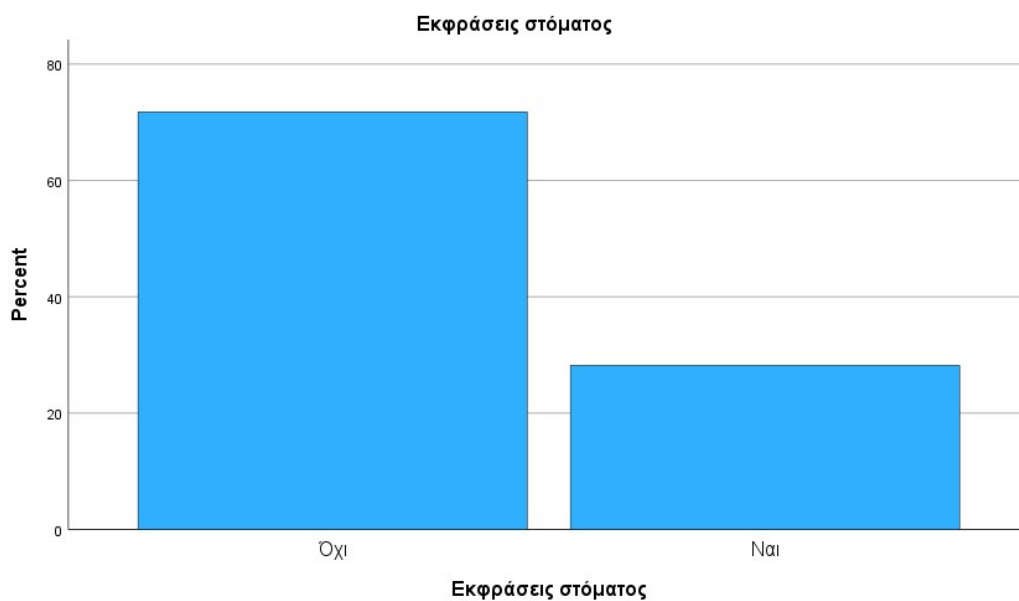
Στο ερώτημα αυτό, οι 85 υπάλληλοι της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας απάντησαν «Όχι» σε συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους δεν χρησιμοποιεί ως εργαλείο της μη λεκτικής επικοινωνίας την χειρονομία, σε ποσοστό 72,6%, οι 32 υπόλοιποι υπάλληλοι απάντησαν «Ναι», με ποσοστό 27,4%.

«Βλέμμα»				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	52	44,4	44,4	44,4
Ναι	65	55,6	55,6	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



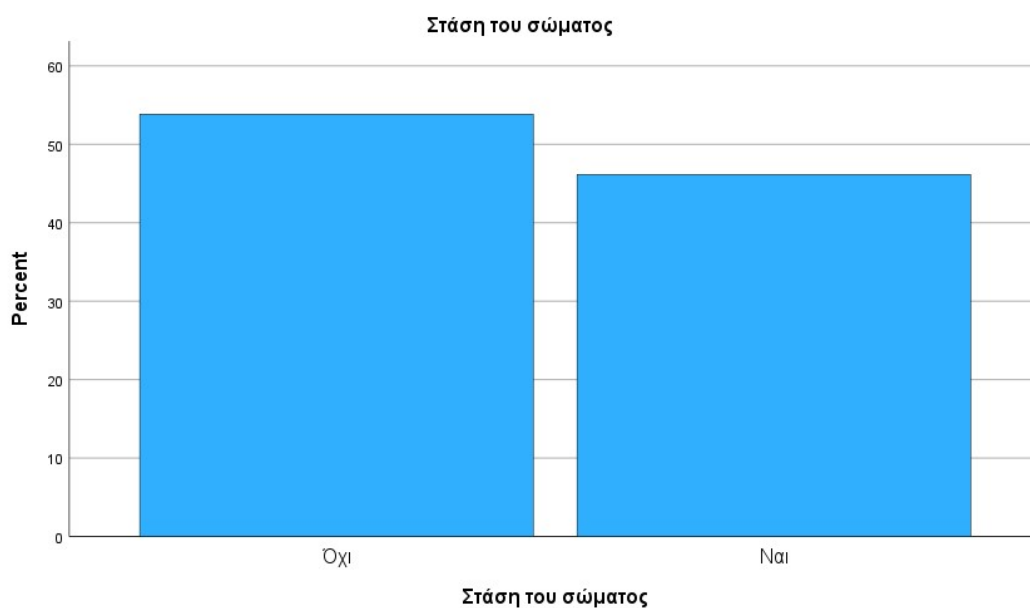
Στην ερώτηση αυτή, παρατηρήθηκε ότι οι 52 υπάλληλοι απάντησαν «Όχι» καθώς δεν έχουν εντοπίσει ως εργαλείο της μη λεκτικής επικοινωνίας το βλέμμα στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους, με ποσοστό 44,4%, ενώ οι 65 υπάλληλοι, απάντησαν «Ναι» η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 55,6%.

Εκφράσεις στόματος				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	84	71,8	71,8	71,8
Ναι	33	28,2	28,2	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



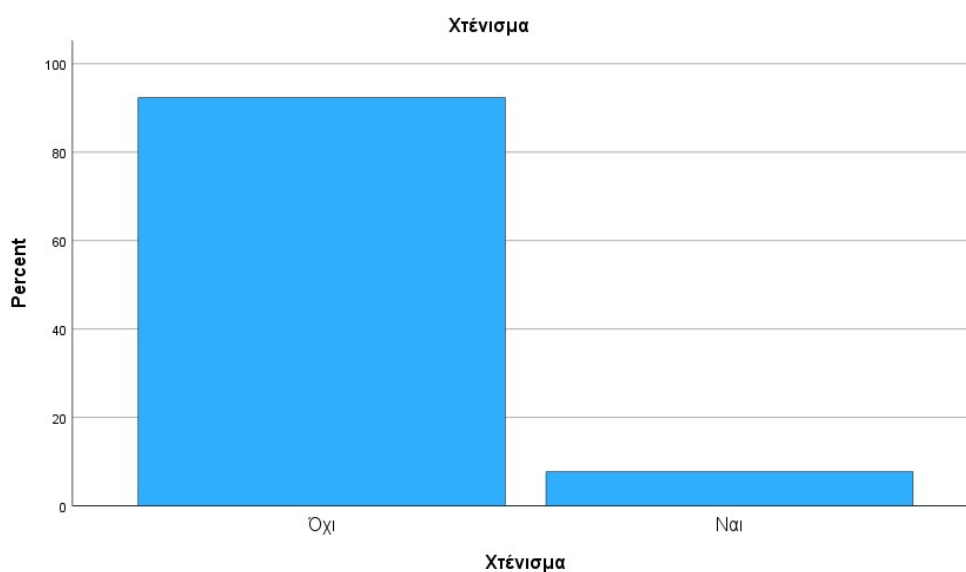
Οι διάφορες εκφράσεις από το στόμα δεν χρησιμοποιούνται ως εργαλείο μη λεκτικής επικοινωνίας, καθώς οι 84 υπάλληλοι, απάντησαν «Όχι» , η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 71,8%, ενώ οι 33 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» με ποσοστό 28,2%.

Στάση του σώματος				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	63	53,8	53,8	53,8
Ναι	54	46,2	46,2	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



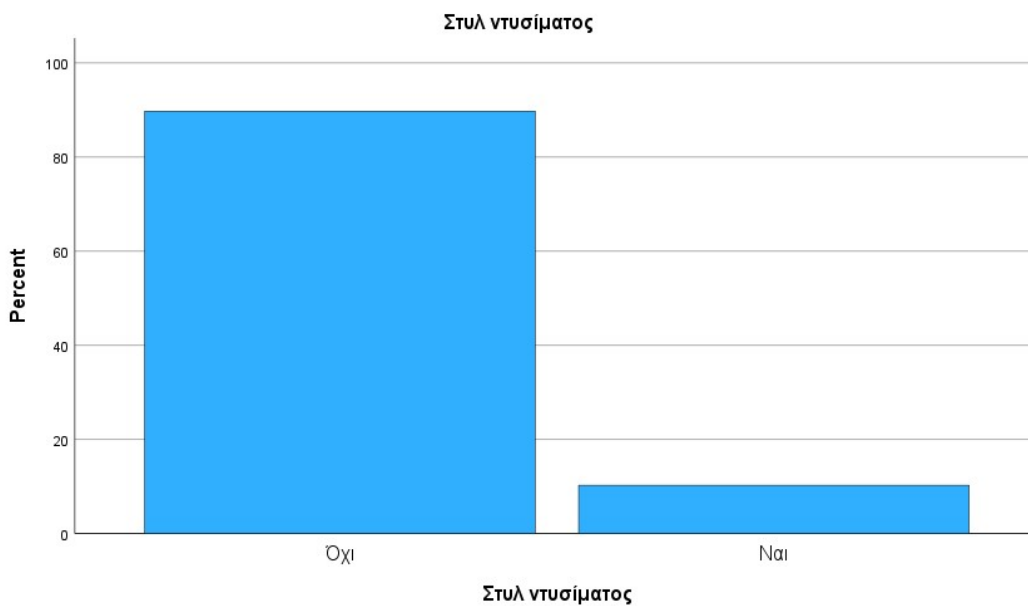
Στην απάντηση αν η στάση του σώματος, χρησιμοποιείται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους, οι 63 υπάλληλοι επέλεξαν «Όχι», είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 53,8% και οι 54 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» με ποσοστό 46,2%.

Χτένισμα				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	108	92,3	92,3	92,3
Ναι	9	7,7	7,7	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Επίσης στην ερώτηση αν το χτένισμα είναι εργαλείο της μη λεκτικής επικοινωνίας, που χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης σας, οι 108 υπάλληλοι απάντησαν «Όχι», είναι η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 92,3%, ενώ οι υπόλοιποι 9 υπάλληλοι, απάντησαν «Ναι», με ποσοστό 7,7%.

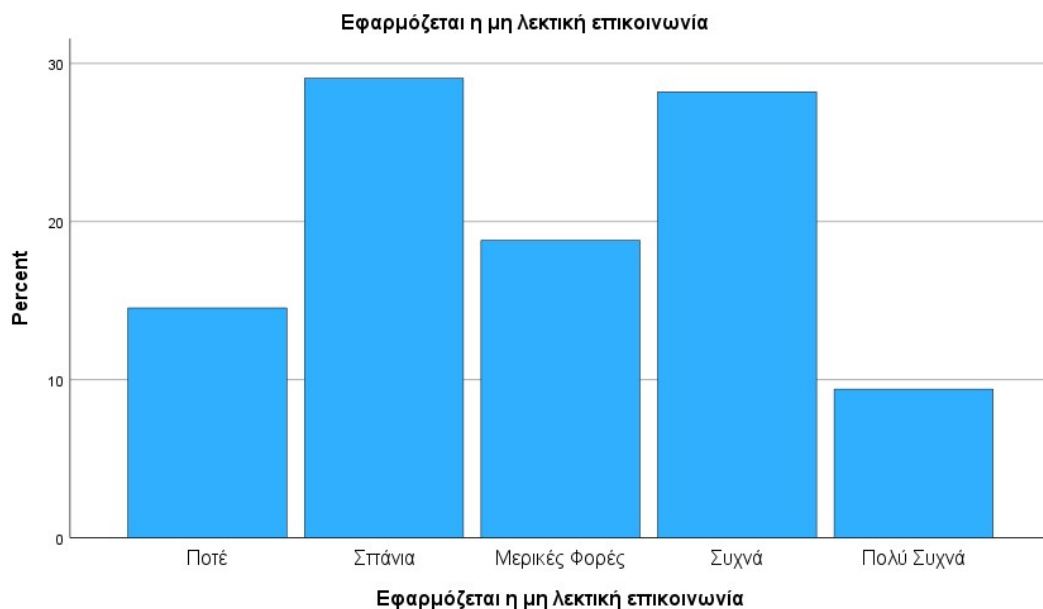
Στυλ ντυσίματος				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Όχι	105	89,7	89,7	89,7
Ναι	12	10,3	10,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Ομοίως στη ερώτηση αν , το στυλ του ντυσίματος, χρησιμοποιείται ως εργαλείο της μη λεκτικής επικοινωνίας , από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης , οι συντριπτική πλειοψηφία των 105 υπαλλήλων, απάντησαν «Όχι» , με ποσοστό 89,7% , ενώ οι 12 υπάλληλοι απάντησαν «Ναι» με ποσοστό 10,3%.

16. Εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης την μη λεκτική επικοινωνία ως τρόπο επικοινωνίας;

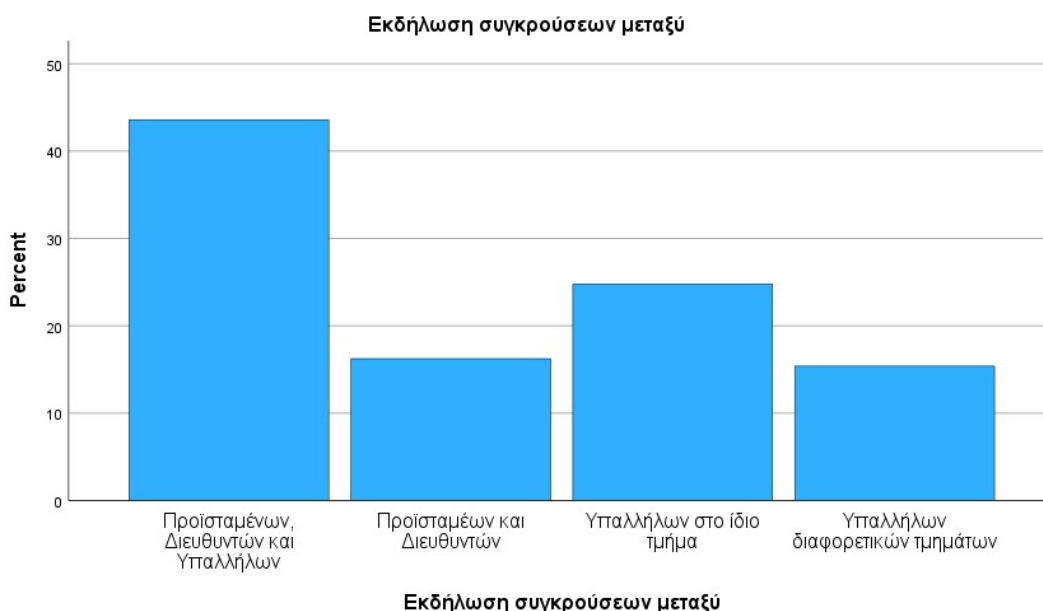
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	17	14,5	14,5	14,5
Σπάνια	34	29,1	29,1	43,6
Μερικές Φορές	22	18,8	18,8	62,4
Συχνά	33	28,2	28,2	90,6
Πολύ Συχνά	11	9,4	9,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Όσον αφορά την ερώτηση, αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης σας, χρησιμοποιεί την μη λεκτική επικοινωνία, ως τρόπο επικοινωνίας, οι 17 υπάλληλοι απάντησαν «Ποτέ», με ποσοστό 14,5%, οι 34 απάντησαν «Σπάνια», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 29,1%, οι 22 απάντησαν «Μερικές Φορές», σε ποσοστό 18,8%, οι 33 απάντησαν «Συχνά» με ποσοστό 28,2% και οι 11 υπάλληλοι απάντησαν «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 9,34%.

17. Οι συγκρούσεις εκδηλώνονται πιο συχνά μεταξύ:

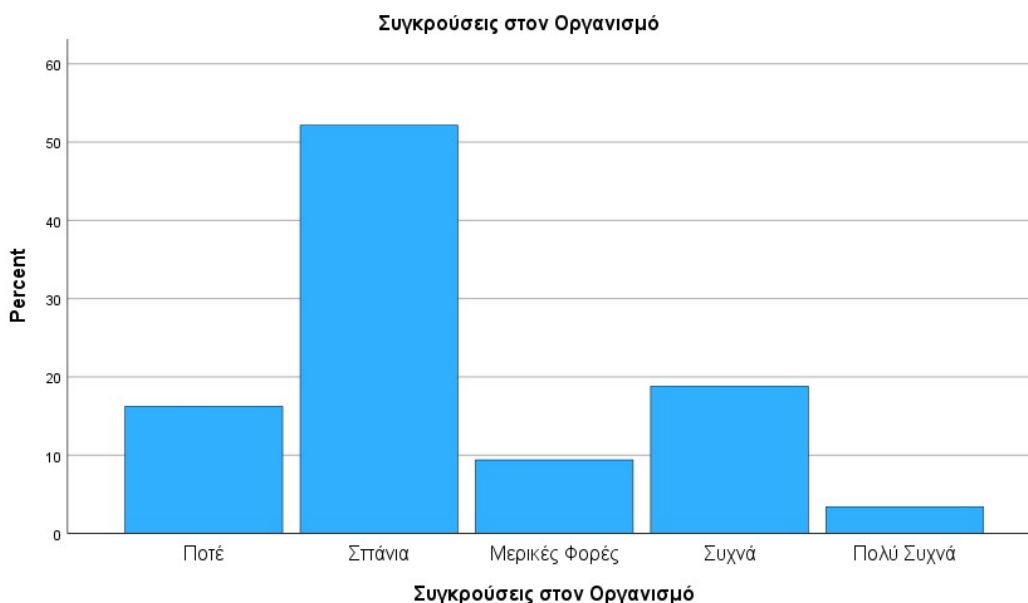
Συγκρούσεις μεταξύ				
	Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Προϊσταμένων, Διευθυντών και Υπαλλήλων	51	43,6	43,6	43,6
Προϊσταμένων και Διευθυντών	19	16,2	16,2	59,8
Υπαλλήλων στο ίδιο τμήμα	29	24,8	24,8	84,6
Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων	18	15,4	15,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Εμφανής είναι η ύπαρξη συγκρούσεων μέσα στον Οργανισμό, όπου σύμφωνα με τα παρακάτω διαγράμματα φαίνεται ότι, οι 51 υπάλληλοι απάντησαν, πως συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ των Προϊσταμένων, των Διευθυντών και των Υπαλλήλων, η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 43,6%, οι 19 υπάλληλοι απάντησαν, μεταξύ των Προϊσταμένων και των Διευθυντών, σε ποσοστό 16,2%, ακολουθούν οι 29 υπάλληλοι, που αναφέρουν την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων στο ίδιο τμήμα, με ποσοστό 24,8% και τέλος οι 18 εντοπίζουν τις συγκρούσεις μεταξύ των Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων, σε ποσοστό 15,4%.

18. Πόσο συχνά συγκρούεστε μέσα στην Διεύθυνσή σας ή γενικά στον Οργανισμό;

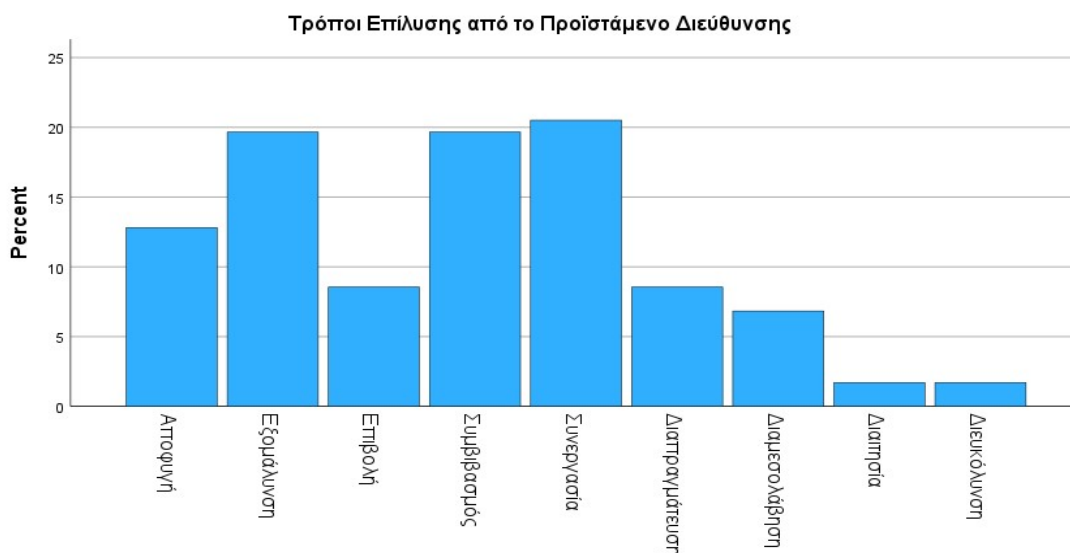
Συχνότητα Συγκρούσεων στην Διεύθυνση				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	19	16,2	16,2	16,2
Σπάνια	61	52,1	52,1	68,4
Μερικές Φορές	11	9,4	9,4	77,8
Συχνά	22	18,8	18,8	96,6
Πολύ Συχνά	4	3,4	3,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Στην ερώτηση πόσο συχνά ο κάθε υπάλληλος συγκρούεται στην Διεύθυνση του, οι 19 υπάλληλοι απάντησαν «Ποτέ» σε ποσοστό 16,2%, οι 61 , απάντησαν «Σπάνια» , η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 52,1%, οι 11 απάντησαν «Μερικές Φορές», με ποσοστό 9,4% , οι 22 απάντησαν «Συχνά» με ποσοστό 18,8% και οι 4 υπάλληλοι απάντησαν «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 3,4%.

19. Μέθοδοι επίλυσης σύγκρουσης που επιλέγει ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Τρόποι Επίλυσης από το Προϊστάμενο Διεύθυνσης				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumPercent
Αποφυγή	15	12,8	12,8	12,8
Εξομάλυνση	23	19,7	19,7	32,5
Επιβολή	10	8,5	8,5	41,0
Συμβιβασμός	23	19,7	19,7	60,7
Συνεργασία	24	20,5	20,5	81,2
Διαπραγμάτευση	10	8,5	8,5	89,7
Διαμεσολάβηση	8	6,8	6,8	96,6
Διαιτησία	2	1,7	1,7	98,3
Διευκόλυνση	2	1,7	1,7	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	

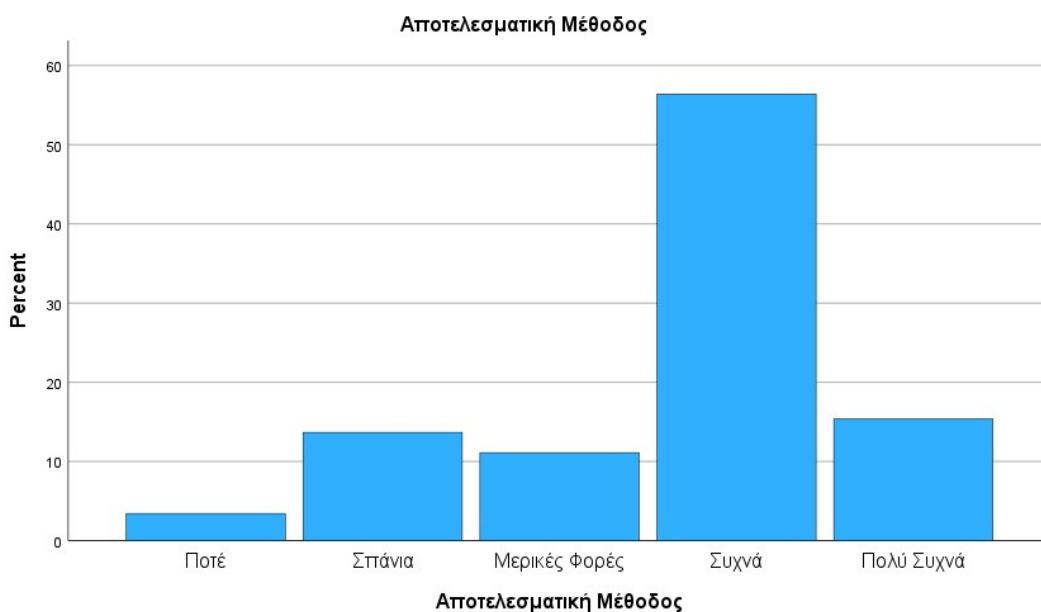


Τρόποι Επίλυσης από το Προϊστάμενο Διεύθυνσης

Από τις απαντήσεις του δείγματος, στο ποιες μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης διαπιστώθηκε ότι, 15 υπάλληλοι απάντησαν την «Αποφυγή» με ποσοστό 12,8%, οι 23 απάντησαν την «Εξομάλυνση» με ποσοστό 19,47%, ακολουθούν οι 10 υπάλληλοι που απάντησαν την «Επιβολή» με ποσοστό 8,5%, οι 23 απάντησαν τον «Συμβιβασμό» με ποσοστό 19,7%, οι 24 υπάλληλοι, απάντησαν την «Συνεργασία», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 20,5%, οι 10 υπάλληλοι απάντησαν την «Διαπραγμάτευση» με ποσοστό 8,5%, οι 8 υπάλληλοι απάντησαν την «Διαμεσολάβηση», σε ποσοστό 6,8%, 2 υπάλληλοι την «Διαιτησία», με ποσοστό 1,7% και οι υπόλοιποι 2 υπάλληλοι απάντησαν την «Διευκόλυνση», με ποσοστό 1,7%.

20. Είναι αποτελεσματική η μέθοδος που εφαρμόζεται;

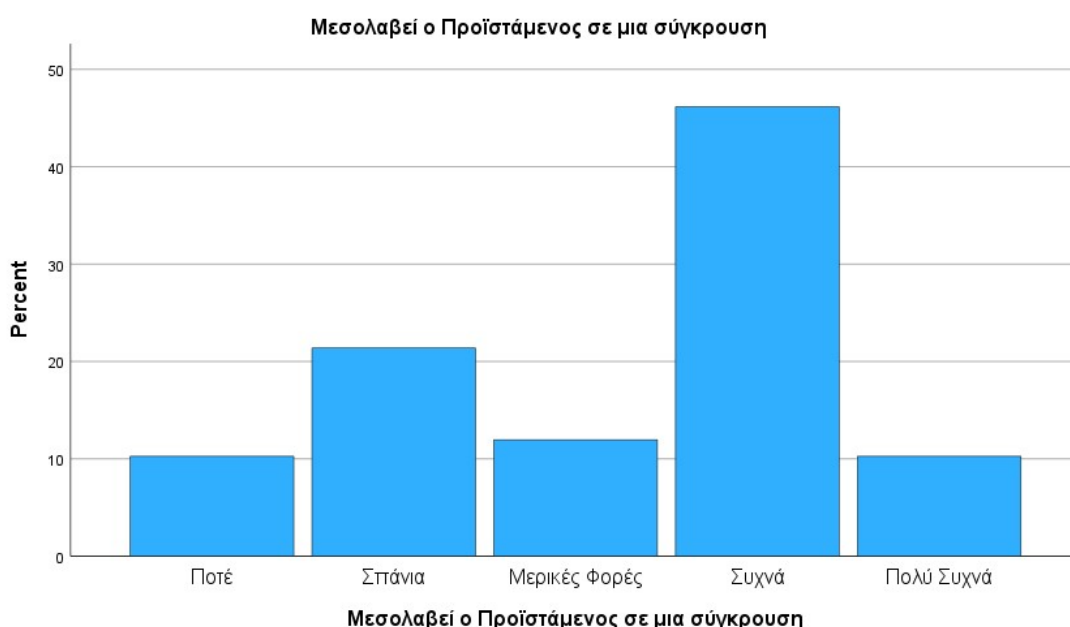
Αποτελεσματική Μέθοδος				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	4	3,4	3,4	3,4
Σπάνια	16	13,7	13,7	17,1
Μερικές Φορές	13	11,1	11,1	28,2
Συχνά	66	56,4	56,4	84,6
Πολύ Συχνά	18	15,4	15,4	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Στην ερώτηση αν είναι συχνά αποτελεσματική η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζεται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, οι συμμετέχοντες υπάλληλοι απάντησαν, οι 4 «Ποτέ» με ποσοστό 3,4%, οι 16 απάντησαν «Σπάνια» με ποσοστό 13,7%, οι 13 επέλεξαν το «Μερικές Φορές» με ποσοστό 11,1%, οι 66 υπάλληλοι απάντησαν «Συχνά» και έδωσαν και την επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 56,4% και οι 18 απάντησαν «Πολύ Συχνά» σε ποσοστό 15,4%.

21.Μεσολαβεί συχνά ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσής σας στην επίλυση μιας σύγκρουσης μεταξύ υπαλλήλων του τμήματος ή της Διεύθυνσης;

Μεσολαβεί ο Προϊστάμενος σε μια σύγκρουση				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Ποτέ	12	10,3	10,3	10,3
Σπάνια	25	21,4	21,4	31,6
Μερικές Φορές	14	12,0	12,0	43,6
Συχνά	54	46,2	46,2	89,7
Πολύ Συχνά	12	10,3	10,3	100,0
Σύνολο	117	100,0	100,0	



Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, για το πόσο συχνά ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης σας, μεσολαβεί, στην επίλυση μιας σύγκρουσης μεταξύ υπαλλήλων του τμήματος ή της Διεύθυνσης, οι 12 υπάλληλοι απάντησαν «Ποτέ», με ποσοστό 10,3%, οι 25 απάντησαν «Σπάνια» με ποσοστό 21,4%, ακολουθούν οι 14 υπάλληλοι που απάντησαν « Μερικές Φορές», με ποσοστό 12,0%, οι 54 υπάλληλοι απάντησαν «Συχνά», η οποία είναι και η επικρατέστερη απάντηση, με ποσοστό 46,2% και τέλος οι 12 υπάλληλοι απάντησαν «Πολύ Συχνά» με ποσοστό 10,3%.

1^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

Υπάρχει σχέση στην συχνότητα ικανοποίησης των υπαλλήλων, από το μοντέλο Ηγεσίας που εφαρμόζει ο Ηγέτης/ Προϊστάμενος Διεύθυνσης, με την Προϋπηρεσία που έχουν οι συμμετέχοντες υπάλληλοι;

		Εφαρμογή Στυλ Ηγέτη στην Διεύθυνση			Σύνολο
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Χρόνια Υπηρεσίας	0-10	16	7	14	37
	11-20	8	7	11	26
	21-30	11	9	22	42
	31-40	5	1	6	12
Σύνολο		40	24	53	117

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος χ^2 (chi-square) στα δεδομένα της έρευνας σχετικά με το αν η προϋπηρεσία επηρεάζει την συχνότητα ικανοποίησης, που έχουν οι υπάλληλοι από την επιλογή του Μοντέλου Ηγεσίας, που ακολουθεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους.

Επίσης, πραγματοποιήθηκαν συγχώνευση κατηγοριών όπως απαιτεί η θεωρία του ελέγχου, προκειμένου σε ποσοστό κάτω του 20%, οι τιμές να είναι μικρότερες του 5. Το «Ποτέ» και «Σπάνια» ενώθηκαν στην κλάση «Σπάνια» και οι κλάσεις «Πάντοτε» και «Συχνά» στην «Συχνά». Τα αποτελέσματα των τεστ χ^2 (chi-square) είναι τα εξής:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,155 ^a	12	,291
Likelihood Ratio	14,915	12	,246
Linear-by-Linear Association	1,760	1	,185
N of Valid Cases	117		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα Chi-Square Tests, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της συχνότητας ικανοποίησης, που έχουν οι υπάλληλοι, από την επιλογή του Μοντέλου Ηγεσίας, που ακολουθεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους και την προϋπηρεσία που έχουν στην Υπηρεσία τους.

Το αποτέλεσμα είναι $\chi^2 = 14,155^a$, $df=12$, $p\text{-value}=0,291$. Όταν τα $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%) και γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, ότι η προϋπηρεσία, δεν επηρεάζει την συχνότητα ικανοποίησης που έχουν οι συμμετέχοντες υπάλληλοι από την επιλογή του Μοντέλου Ηγεσίας που ακολουθεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους.

Συνεπώς απορρίπτεται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ως προς την προϋπηρεσία των υπαλλήλων

2^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ :

Η επιλογή των χαρακτηριστικών του Ηγέτη, που διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, επηρεάζεται από την ηλικία των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην έρευνα;

Ηλικία	Πειθώ		
	Όχι	Ναι	Σύνολο
25-35	10	5	15
36-45	26	10	36
46-55	35	11	46
56 και άνω	14	6	20
Σύνολο	85	32	117

Ηλικία	Επικοινωνία		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	7	8	15
36-45	16	20	36
46-55	16	30	46
56 και άνω	11	9	20
Σύνολο	50	67	117

Ηλικία	Ενσυναίσθηση		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	14	1	15
36-45	28	8	36
46-55	31	15	46
56 και άνω	15	5	20
Σύνολο	88	29	117

Ηλικία	Συναισθηματική Νοημοσύνη		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	11	4	15
36-45	29	7	36
46-55	43	3	46
56 και άνω	17	3	20
Σύνολο	100	17	117

Ηλικία	Ορθή Διαχείριση Προβλημάτων		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	12	3	15
36-45	22	14	36
46-55	29	17	46
56 και άνω	15	5	20
Σύνολο	78	39	117

Ηλικία	Ικανότητα στην Λήψη Αποφάσεων		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	7	8	15
36-45	24	12	36
46-55	34	12	46
56 και άνω	14	6	20
Σύνολο	79	38	117

Ηλικία	Αυτοεπίγνωση		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	12	3	15
36-45	29	7	36
46-55	39	7	46
56 και άνω	16	4	20
Σύνολο	96	21	117

Ηλικία	Συνειρμική Σκέψη		Σύνολο
	Όχι	Ναι	
25-35	10	5	15
36-45	32	4	36
46-55	36	10	46
56 και άνω	18	2	20
Σύνολο	96	21	117

Αναλύοντας, στην 2^η ερευνητική υπόθεση, αν η ηλικία των υπαλλήλων επηρεάζει την επιλογή τους στα χαρακτηριστικά του Ηγέτη που διαθέτει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, παρατηρήθηκε πως στην πρώτη ηλικιακή ομάδα (23-35 ετών) η επιλογή τους είναι η επικοινωνία και η ικανότητα στην λήψη αποφάσεων. Ακολουθούν οι δύο επόμενες ηλικιακές ομάδες (36- 45 ετών και 46- 55 ετών), οι οποίες εντόπισαν το χαρακτηριστικό της Επικοινωνίας και η τελευταία ηλικιακή ομάδα (56 ετών και άνω) δεν έχει εντοπίσει κανένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ο Ηγέτης στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους.

Chi-SquareTests				Chi-SquareTests			
Πειθώ				Επικοινωνία			
	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)		Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	,618 ^a	3	,892	PearsonChi-Square	2,556 ^a	3	,465
LikelihoodRatio	,613	3	,893	LikelihoodRatio	2,563	3	,464
Linear-by-Linear Association	,103	1	,749	Linear-by-Linear Association	,018	1	,894
N of ValidCases	117			N of ValidCases	117		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,10.				a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,41.			

Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Ενσυναίσθηση				Συναισθηματική Νοημοσύνη			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,279 ^a	3	,233	Pearson Chi-Square	4,858 ^a	3	,182
Likelihood Ratio	4,968	3	,174	Likelihood Ratio	5,032	3	,169
Linear-by-Linear Association	2,226	1	,136	Linear-by-Linear Association	2,304	1	,129
N of Valid Cases	117			N of Valid Cases	117		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,72.				a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,18.			
Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Ορθή Διαχείριση Προβλημάτων				Ικανότητα στην Λήψη Αποφάσεων			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,597 ^a	3	,45	Pearson Chi-Square	3,900 ^a	3	,27
Likelihood Ratio	2,722	3	,43	Likelihood Ratio	3,723	3	,29
Linear-by-Linear Association	,005	1	,94	Linear-by-Linear Association	2,301	1	,12
N of Valid Cases	117			N of Valid Cases	117		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,00.				a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,87.			

Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Αυτοεπίγνωση				Συνειρμική Σκέψη			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,388 ^a	3	,94	Pearson Chi-Square	4,860 ^a	3	,18
Likelihood Ratio	,394	3	,94	Likelihood Ratio	4,739	3	,19
Linear-by-Linear Association	,038	1	,84	Linear-by-Linear Association	,964	1	,32
N of Valid Cases	117			N of Valid Cases	117		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,69.				a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,69.			

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες Chi-Square Tests, δεν υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στην ηλικία των ερωτηθέντων και στον εντοπισμό χαρακτηριστικών του Ηγέτη στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης .

Το αποτέλεσμα για την Πειθώ είναι $\chi^2=0,618$, $df=3$, $p\text{-value}=0,892$, για την Επικοινωνία είναι $\chi^2=2,556$, $df=3$, $p\text{-value}=0,465$, για την Ενσυναίσθηση είναι $\chi^2=4,279$ $df=3$, $p\text{-value}=0,233$, για την Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι $\chi^2=4,858$ $df=3$, $p\text{-value}=0,182$, για την Ορθή Διαχείριση Προβλημάτων είναι $\chi^2=2,597$ $df=3$, $p\text{-value}=0,458$, για την Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων είναι $\chi^2=3,900$ $df=3$, $p\text{-value}=0,272$, για την Αυτοεπίγνωση είναι $\chi^2=0,388$ $df=3$, $p\text{-value}=0,943$ και για την Συνειρμική Σκέψη , είναι $\chi^2=4,860$ $df=3$, $p\text{-value}=0,182$. Και τα οχτώ τα $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%) και συνεπώς γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, ότι ο εντοπισμός κάποιου από τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης δεν επηρεάζεται από την ηλικία των συμμετεχόντων υπαλλήλων.

Συνεπώς **απορρίπτεται** και το 2^ο ερευνητικό ερώτημα ως προς την ηλικία των υπαλλήλων .

3^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ :

Επηρεάζεται από την εκπαιδευτική βαθμίδα ,η επιλογή των υπαλλήλων της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους;

Εκπαίδευση	Τρόποι Επίλυσης που επιλέγει ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης									Σύνολο
	Αποφυγή	Εξομάλυνση	Επιβολή	Συμβιβασμός	Συνεργασία	Διαπραγμάτευση	Διαμεσολάβηση	Διαιτησία	Διευκόλυνση	
Απολυτήριο Γυμνασίου	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Απολυτήριο/ Πτυχίο Λυκείου	4	2	1	3	5	1	0	1	0	17
Πτυχίο ΤΕΙ	3	4	4	4	5	5	1	1	0	27
Πτυχίο ΑΕΙ	5	5	2	8	9	2	5	0	1	37
Μεταπτυχιακές Σπουδές	2	9	3	8	5	2	2	0	1	32
Διδακτορικές Σπουδές	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Σύνολο	15	23	10	23	24	10	8	2	2	117

Το 3^ο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει αν η εκπαιδευτική βαθμίδα των υπαλλήλων επηρεάζει την επιλογή τους και ποιους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους. Παρατηρήθηκε πως στους κατόχους Απολυτηρίου Γυμνασίου, η επιλογή τους είναι, η Εξομάλυνση, στους κατόχους Απολυτηρίου / Πτυχίο Λυκείου, η επιλογή τους είναι, η Συνεργασία, στους κατόχους Πτυχίου ΤΕΙ, η επιλογή τους είναι, η Συνεργασία και Διαπραγμάτευση, στους Πτυχιούχους ΑΕΙ, η επιλογή τους είναι η Συνεργασία, στους κατόχους Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, η επιλογή τους είναι η Εξομάλυνση και στους κατόχους Διδακτορικών Σπουδών, η επιλογή τους είναι η Εξομάλυνση.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,720 ^a	40	,786
Likelihood Ratio	33,112	40	,771
Linear-by-Linear Association	,097	1	,756
N of Valid Cases	117		
a. 45 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.			

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα Chi-Square Tests, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων που ακολουθεί ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης, και της εκπαιδευτικής τους βαθμίδας, καθώς το αποτέλεσμα είναι $\chi^2=32,720$, $df=40$, $p\text{-value}=0,786$.

Το $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερο της στάθμης σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%) και γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, δηλαδή ότι η εκπαιδευτική βαθμίδα των υπαλλήλων δεν επηρεάζει την επιλογή των υπαλλήλων της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τους, με αποτέλεσμα την απόρριψη και του 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα έγινε προκειμένου να προσδιορίσει το προφίλ του Ηγέτη , σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Με την βοήθεια του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες υπάλληλοι επέλεξαν το στυλ του Ηγέτη ο οποίος διακατέχεται από την φρόνηση και με ποσοστό 38,5% ανάφεραν το συνεργατικό στυλ Ηγέτη, ενώ όταν ο Ηγέτης παρασύρεται από τα πάθη του με ποσοστό 58,1% επέλεξαν τον Καταπιεστικό Στυλ Ηγέτη. Επιπλέον προσδιόρισαν με ποσοστό 33,3% την συχνότητα με την οποία το κάποιο στυλ Ηγέτη, εντοπίζεται στην Διεύθυνση τους. Στην συνέχεια έγινε αναφορά στα μοντέλα Ηγεσίας, όπου το μοντέλο της συναλλακτική Ηγεσίας εντοπίζεται με την επιλογή «Ποτέ», «Σπάνια» και «Μερικές Φορές» με ποσοστό 80,3%, το ίδιο και το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας , σε ποσοστό 78,6%. Συνεπώς τα δύο αυτά μοντέλα δεν έχουν εντοπιστεί από τους υπαλλήλους σε Προϊσταμένους της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Αντίθετα το Μοντέλο της Χαρισματικής Ηγεσίας συναντάτε με ποσοστό 31,6% με την επιλογή «Μερικές Φορές», δηλαδή ο Προϊστάμενος διαθέτει συνδυασμό χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία είναι ικανά να προσελκύσουν και να επηρεάζουν τους υφιστάμενους του. Επίσης το μοντέλο της Ηγεσίας συναλλαγής Ηγέτη – Υφισταμένων , έχει απαντηθεί με ποσοστό 29,1% με την επιλογή «Συχνά» , συνεπώς ο Προϊστάμενος συχνά αναπτύσσει σχέση εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους του και λειτουργεί στηριζόμενος σε αυτή την σχέση. Η συχνότητα που νοιώθουν ικανοποίηση από το μοντέλο που χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενος τους είναι «Συχνά» σε ποσοστό 35,0% . Από την έρευνα προέκυψε ως κύριο χαρακτηριστικά του Ηγέτη που εντοπίζουν στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης είναι η Επικοινωνία σε ποσοστό 57,3 % με την επιλογή «Ναι». Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, «Πειθώ», «Ενσυναίσθηση», «Συναισθηματική Νοημοσύνη», «Ορθή Διαχείριση των Προβλημάτων», «Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων», «Αυτεπίγνωση» και «Συνειρμική Σκέψη» δεν εντοπίζονται στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τους.

Η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό και ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας , συναντάται «Συχνά», όταν είναι κάθετη και συγκεκριμένα «από πάνω προς τα κάτω» σε ποσοστό 37,6% ,ενώ η κάθετη επικοινωνία «από κάτω προς τα

πάνω» χρησιμοποιείται «Μερικές Φορές» σε ποσοστό 35,9%. Η οριζόντια επικοινωνία, μεταξύ των υπαλλήλων των τμημάτων του Οργανισμού, είναι συχνή με ποσοστό 28,2%.

Από τα τέσσερα μοντέλα της επικοινωνίας, το μοντέλο της Αλληλεπίδρασης είναι η επικρατέστερη επιλογή με ποσοστό 40,2%,, δηλαδή υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ των υπαλλήλων που επικοινωνούν, ζητούνται διευκρινήσεις, επιπλέον πληροφορίες και εκφράζονται απορίες.

Η μη λεκτική επικοινωνία, ως τρόπος επικοινωνίας μεταξύ του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης και των υφισταμένων του συναντάτε «Σπάνια» με ποσοστό 29,1% με συχνότερο εργαλείο το «Βλέμμα» σε ποσοστό 55,6%.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην εκδήλωση συγκρούσεων, που εμφανίζονται μεταξύ όλων των υπαλλήλων στον Οργανισμό, δηλαδή, μεταξύ των Προϊσταμένων Τμημάτων, Προϊσταμένων Διεύθυνσης και υπάλληλων)σε ποσοστό 43,6% και είναι εμπόδιο στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες υπάλληλοι σπάνια επιδιώκουν τις συγκρούσεις σε ποσοστό 52,1%.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων που επιλέγει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης είναι η συνεργασία σε ποσοστό 20,5%, καθώς έτσι ικανοποιούνται όλες οι πλευρές, και επιτυγχάνονται τα μέγιστα οφέλη. Η συχνότητα ικανοποίησης από τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων είναι «Συχνά» σε ποσοστό 56,4% όπως επίσης ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης «Συχνά» μεσολαβεί στην επίλυση μιας σύγκρουσης με ποσοστό 46,2%.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν για όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της χώρας καθώς η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας. Σημαντικό θα ήταν η εξέταση των απόψεων των υπαλλήλων για το Προφίλ του Ηγέτη να διερευνηθεί σε πανελλαδικό επίπεδο, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να συμπεριλαμβάνουν μεγαλύτερο δείγμα και να απεικονιστούν οι απόψεις των υπαλλήλων στον Ελλαδικό Χώρο. Τα ευρήματα θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα στους Ηγέτες των Οργανισμών, να κατανοήσουν την εικόνα που έχουν οι υφιστάμενοι τους για αυτούς, να συμβάλλουν στις καλύτερες

διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και φυσικά στην ορθότερη επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί.

BIBΛIOΓPAΦIA (Όλων των Κεφαλαίων)

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ BIBΛIOΓPAΦIA

Alvesson, M. (2002) *“Understanding Organisational Culture”*, Sage Publications Ltd

Argyle, M. (1988) *“Bodily Communication”*, 2nd ed. New York, NY: Methuen.

Bass, B.M. (1985) *“Leadership and Performance Beyond Expectations”*, Free Press, New York, NY.

Bolden, R. (2004) *“What is leadership? Leadership south west research report”*, Centre for Leadership Studies, Exeter, UK.

Bodtker, A.M. and Jameson, J.K. (2001), *“Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management”*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 12 No. 3, pp. 259-75. [Google Scholar] [Link], [ISI] [Infotrieve]

Casimir, G. (2001). *Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors*. The Leadership Quarterly, 12, Pp. 245-278.

Chelcea, S., Ivan, L., Chelcea, A. (2005) *“Comunicareanonverbală: gesturileşipostura: cuvintele nu sunt de-ajuns*. Comunicare, 5 .

Fiske, J. (1982): *IntroductiontoCommunicationStudies*. London: Routledge.

Fiske, T., (1992).*Εισαγωγή στην Επικοινωνία, Επικοινωνία και Κουλτούρα*, Αθήνα.

Greenberg J. και Baron R. (2013) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. ΜετάφρασηΑντωνίουΑ. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Griffin, R. & Moorhead, G. (2014).*Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning

House, R. J. , (1992), *Charismatic leadership in Service- producing Organizations*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, No. 2, σσ. 5-16

Hersey,P.& Blanchard, K.(1996). *Management, of organizational behavior*, utilizing human recourse(7th ed).New Jersey : Prentice- Hall Intenational

Jakobwitz, S., Egan, V. (2006) *“The dark triad and normal personality traits”*, Personality and Individual Differences, 40(2), pp. 331–339

Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009), "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", *The leadership Quarterly*, 20, 5-17

Kaiser, R.B. Hogan, R. (2010) "How to (And How Not To) Assess the Integrity of Managers", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, pp. 216-234.

Lee, K., Ashton, M. C. (2005) "Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the fivefactor model and the HEXACO model of personality structure", *Personality and Individual Differences*, 38(7), pp. 1571–1582.

Milton, C. (1981). *Human Behaviour in organization: Three levels of behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Montana, P., & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ* (3η αμερικάνικη εκδ.). (Γ. Κατσαντώνης, Επιμ., & Μ. Ρούβαλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mullins, L. J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Utopia

Rahim, M. (1993). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), σσ. 206-235.

Patterson, M. L. (2002) "Psychology of nonverbal communication and social interaction", In *Encyclopedia of life support systems (EOLSS)*, Psychology. Oxford, UK.

Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002) "The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy", *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp. 556–563.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T.T. (2010) "Organizational Behaviour", Essex, England: Pearson Education Limited.

Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006) "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 617-633

Sullivan E. & Decker P., (2009). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Επιστημονική επιμέλεια: Μπελλάλη, Αθήνα: Γκιούρδας.

Scholtes, P., Joiner, B., & Streibel, B. (1996). *The team handbook*. Madison, WI: Oriel Corporation.

Slattery, C. (2009) "The Dark side of Leadership: Troubling times at the top", www.semanslattery.com

Stone, G., Singletary, M., & Richmond, V. P. (1999). *Clarifying communication theories: a hands-on approach*. Iowa State University Press: Wiley-Blackwell.

Thomas, K. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Tubbs, S., Moss, S. (2008) *“Human Communication: Principles and Contexts”*, 11th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education, cop.

Velentzas, J. O. H. N., Broni, D. G. (2014) *“Communication cycle: Definition, process, models and examples”*.

West, R., & Turner, L. H. (2007). *Introducing communication theory: analysis and application (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Wilmot, W. W. & Hocker, J. L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.

Winkin, Y. (1993). *Επικοινωνία* (Μ. Διάφα & Γ. Παπαδάκης, Μεταφ.). Θεσσαλονίκη: Μάγια.

Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters (6th ed.)*. Boston: Wadsworth.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης* (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης

Κατή, Δ., (2000). *Γλώσσα και επικοινωνία στο Παιδί*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Κανδυλάκη, Α., (2004). *Η συμβουλευτική στην κοινωνική εργασία. Δεξιότητες επικοινωνίας και τεχνικές παρέμβασης*. Αθήνα: Μετασπουδή.

- Κάντας Α., (1995). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κούρτη, Ε., (1995). *Διαπροσωπική επικοινωνία: θεωρητικές προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- Κωστούλας, Π.(1996).*Μάνατζμεντ Α-Ω*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.
- Μαντάς Ν,Κακούνης Π και Ντάνος Α.(1992). *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*.Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μερκούρης Α., (2002). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*, Αθήνα:Έλλην.
- Μπακιρτζής, Κ., (2002). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς, Δ., (1992). *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Σίμωση, Μ. (2007). *Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων σε Εργασιακούς Οργανισμούς*. Στο Γ. Ν. Γαλάνης, Πολιτική Ψυχολογία: Θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες (Τόμ. Ι). Αθήνα: Παπαζήση
- Τριαντάρη, Σ., (2016). *Η Ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη : Κ&Μ Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη ,Σ. (2020) Ηγεσία- Θεωρίες Ηγεσίας. Θεσσαλονίκη: Κ.& Μ. Σταμούλη
- Τριαντάρη,Σ. (2020) *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Κ.& Μ. Σταμούλη
- Τριαντάρη ,Σ. (2020) Ηθική στην Λήψη Αποφάσεων . Θεσσαλονίκη: Κ.& Μ. Σταμούλη
- Χυτήρης,Λ.(2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΕκδόσειςInterbooks
- Χυτήρης, Τ. (2006) «Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα.
- Ψύλλα, Μ., (1991). *Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία*, Επιστημονική Επετηρίδα ΧαροκοποείουΑνωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για την έρευνα που πραγματοποιώ με θέμα **«Οι απόψεις των εργαζομένων για το προφίλ του ηγέτη : Μελέτη Περίπτωσης-Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας»** στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών **«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία»** του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Στην προσπάθειά μου να εντοπίσω τις απόψεις αλλά και τη συχνότητα των απόψεων αυτών μέσα στον χώρο της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας θα ήταν πολύτιμη η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Είναι σημαντικό να απαντήσετε ελεύθερα και με ειλικρίνεια καθότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ο καθένας εκφράζει την άποψή του. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο**. Τσεκάρετε με **X** το κουτάκι που θεωρείτε εσείς σωστό.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και την συνεργασία σας.

**ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
(Μελέτη Περίπτωσης: Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας)**

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1) Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία

25 – 35 36 – 45

46 – 55 56 και άνω

3) Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

4) Εκπαίδευση:

Απολυτήριο Γυμνασίου Απολυτήριο /πτυχίο Λυκείου

Πτυχίο ΤΕΙ Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές Διδακτορικές σπουδές

5) Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος ;

0-10 11-20 21-30 31-40

6) Υπηρετείτε σε θέση ευθύνης;

ΝΑΙ ΌΧΙ

2. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

7) Ποιο στυλ ηγέτη με βάση την φρόνηση θεωρείτε ότι είναι αποδοτικότερο μέσα στον οργανισμό;

«Οραματιστής Ηγέτης», παρακινεί τους υφιστάμενους του να αποδεχτούν το όραμα, τους στόχους του	<input type="checkbox"/>
«Υποστηρικτής Ηγέτης», συνδέει τις προσδοκίες του με αυτές των υφισταμένων του	<input type="checkbox"/>
«Συνεργατικός Ηγέτης», συμβάλει στην ανάπτυξη καλού κλίματος μεταξύ των υφισταμένων του	<input type="checkbox"/>
«Δημοκρατικός Ηγέτης», επιδιώκει την συμμετοχή των υπαλλήλων της διεύθυνσης καθώς προτεραιότητά του είναι η πλειοψηφία.	<input type="checkbox"/>

8) Έχετε εντοπίσει κάποιο από τα παρακάτω στυλ Ηγέτη μέσα στον οργανισμό σας ;

«Κατευθυντικός ηγέτης», ο οποίος στηρίζεται στις ανταμοιβές και στον έλεγχο των υπαλλήλων και δεν δίνει την πρέπουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς αποδοκιμάζει τα λάθη των υφιστάμενων του, χωρίς να επιβραβεύει τις επιτυχίες τους.	<input type="checkbox"/>
«Καταπιεστικός Ηγέτης», θεωρεί ότι είναι η πηγή της εξουσίας και διοικεί τους υφιστάμενους του με τυραννικό τρόπο, στόχος του είναι η επίτευξη των προσωπικών του επιδιώξεων.	<input type="checkbox"/>

9) Εφαρμόζεται κάποιο από τα παραπάνω στυλ ηγέτη στην Διεύθυνση σας;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

10) Ποιο από τα παρακάτω μοντέλα ηγεσίας εντοπίζετε στον/στην Προϊστάμενο/η Διεύθυνσης σας ;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
«Συναλλακτική Ηγεσία», ανάλογα με την ανατροφοδότηση που παίρνει ο ηγέτης , ανταμείβονται οι υφιστάμενοι του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Χαρισματική Ηγεσία», συνδυασμός χαρακτηριστικών του ηγέτη ικανός να προσελκύει και να επηρεάζει τους υφιστάμενους του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Συναλλαγή Ηγέτη – Υφισταμένων», διαφέρει από την συναλλακτική στο γεγονός ότι αναπτύσσει σχέση εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Μετασχηματιστική Ηγεσία», έχει ως αφετηρία τον ίδιο τον ηγέτη ως αιτία αλλαγής των ηθικών αξιών του Οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Είστε ικανοποιημένοι από το μοντέλο Ηγεσίας που εφαρμόζει ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσής σας;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

12) Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του Ηγέτη διαθέτει ο προϊστάμενος της Διεύθυνσής σας ;

Μπορείτε να επιλέξετε μέχρι 3 απαντήσεις

Πειθώ	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Ενσυναίσθηση	<input type="checkbox"/>
Συναισθηματική Νοημοσύνη	<input type="checkbox"/>
Ορθή Διαχείριση προβλημάτων	<input type="checkbox"/>
Ικανότητα στην Λήψη Αποφάσεων	<input type="checkbox"/>
Αυτοεπίγνωση	<input type="checkbox"/>
Συνειρμική Σκέψη αντιμετωπίζει την κατάσταση ως ολοκληρωμένο σύνολο	<input type="checkbox"/>

3.Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

13) Ποια από τα είδη επικοινωνίας ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας εντοπίζετε συχνότερα στην Διεύθυνσή σας;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
«Κάθετη Επικοινωνία», όπου η πληροφορία ξεκινάει από «πάνω προς τα κάτω», από τον Ηγέτη/ προϊστάμενο Διεύθυνσης προς τους υφισταμένους του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Κάθετη Επικοινωνία», όπου η πληροφορία ξεκινάει από «κάτω προς τα πάνω», από τους υφισταμένους του προς τον Ηγέτη/ προϊστάμενο Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Οριζόντια Επικοινωνία» όπου οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως ίσοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Ποιο από τα παρακάτω μοντέλα επικοινωνίας ακολουθείτε στην Διεύθυνσή σας ;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
«Γραμμικό Μοντέλο», ο πομπός μεταδίδει το μήνυμα στον δέκτη και ο δέκτης παθητικά το δέχεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Μοντέλο της Κυβερνητικής», στηρίζεται στην επιστήμη του ελέγχου, κύριο λόγο έχει ο δέκτης και η επίδραση που δέχεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Μοντέλο της Αλληλεπίδρασης», σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η ανατροφοδότηση καθώς ο δέκτης εκφράζει απορίες ,ζητάει διευκρινίσεις ,απορρίπτει στοιχεία του μηνύματος ή ζητάει περισσότερες πληροφορίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Συναλλακτικό Μοντέλο», η διαφορά με το μοντέλο της αλληλεπίδρασης είναι ότι ο πομπός μπορεί να είναι ταυτόχρονα και δέκτης και το αντίστροφο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15)Ο προϊστάμενος Διεύθυνσής σας χρησιμοποιεί κάποιο από τα παρακάτω εργαλεία της μη λεκτικής επικοινωνίας :

Μπορείτε να επιλέξετε μέχρι 3 απαντήσεις

Χειρονομία	<input type="checkbox"/>
Βλέμμα	<input type="checkbox"/>
Εκφράσεις στόματος	<input type="checkbox"/>
Στάση του σώματος	<input type="checkbox"/>
Χτένισμα	<input type="checkbox"/>
Στυλ ντυσίματος	<input type="checkbox"/>

16)Ο προϊστάμενος Διεύθυνσής σας εφαρμόζει συχνά την μη λεκτική επικοινωνία ως τρόπο επικοινωνίας ;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

4 . ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

17)Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται πιο συχνά μεταξύ:

Προϊσταμένων Τμημάτων , Προϊσταμένων Διεύθυνσης και υπάλληλων	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ Προϊσταμένων τμήματος και Προϊσταμένων Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>
Υπαλλήλων στο ίδιο τμήμα	<input type="checkbox"/>
Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων	<input type="checkbox"/>

18)Πόσο συχνά συγκρούεστε μέσα στην Διεύθυνσή σας ή γενικά στον Οργανισμό;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

19) Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης σύγκρουσης επιλέγει ο προϊστάμενος Διεύθυνσής ;

Παρακαλώ επιλέξτε μια απάντηση

Αποφυγή	<input type="checkbox"/>
Εξομάλυνση	<input type="checkbox"/>
Επιβολή	<input type="checkbox"/>
Συμβιβασμός	<input type="checkbox"/>
Συνεργασία	<input type="checkbox"/>
Διαπραγμάτευση	<input type="checkbox"/>
Διαμεσολάβηση	<input type="checkbox"/>
Διαιτησία	<input type="checkbox"/>
Διευκόλυνση	<input type="checkbox"/>

20) Είναι κατά την γνώμη σας αποτελεσματική η μέθοδος που εφαρμόζεται;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

21) Πόσο συχνά μεσολαβεί ο προϊστάμενος της Διεύθυνσής σας στην επίλυση μιας σύγκρουσης μεταξύ υπαλλήλων του τμήματος ή της Διεύθυνσής;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας

Ελένη Τσώτσου