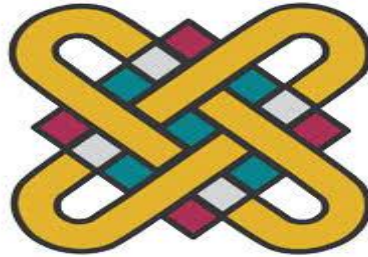


Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Επικοινωνιακή Ηθική στις διαπροσωπικές σχέσεις
των εργαζομένων και ο ρόλος της Διοίκησης.
Μελέτη περίπτωσης : Τοπική Αυτοδιοίκηση
Εορδαίας»**

Ευδοκία Ταραλίδου Α.Μ.: 181

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

KOZANH 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Επικοινωνιακή Ηθική στις διαπροσωπικές σχέσεις των
εργαζομένων και ο ρόλος της διοίκησης. Η περίπτωση του
Δήμου Εορδαίας.»

Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία

Ευδοκία Ταραλίδου Α.Μ.: 181

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Δρ. Σωτηρία Τριαντάρη

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :
Μαρίνα Βέζου, Ευδοξία Κωτσαλίδου.

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

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

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα :

ΕΥΔΟΚΙΑ ΤΑΡΑΛΙΔΟΥ

Υπογραφή :

Ευδοκία Ταραλίδου.

Ημερομηνία : 21/08/2023

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	viii
SUMMARY.....	x
Ευχαριστίες.....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Έννοια και σημασία της Ηθικής και η διάστασή της στην επικοινωνία.....	3
1.1 Η έννοια της επικοινωνίας.....	3
1.2 Η έννοια της ηθικής.....	5
1.3 Η ηθική στην Επικοινωνία.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Διαπροσωπικές Σχέσεις Εργαζομένων.....	9
2.1 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Κουλτούρα Οργανισμού.....	9
2.2 Η Επικοινωνία στις Διαπροσωπικές Σχέσεις των Εργαζομένων.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η Επικοινωνιακή Ηθική ως μέρος της κουλτούρας του Οργανισμού και του αξιακού του συστήματος.....	16
3.1 Ηθικές Αρετές και Πρότυπα Επικοινωνίας.....	16
3.2 Διαστάσεις Ηθικής στην Οργανωσιακή Κουλτούρα σύμφωνα με το.....	20
μοντέλο CEVMS.....	20
3.2.1 Σαφήνεια.....	20
3.2.2 Στάση / Συμφωνία του Προϊσταμένου.....	22
3.2.3. Στάση / Συμφωνία της Διοίκησης.....	22
3.2.4. Διαφάνεια.....	23
3.2.5. Επιτευξιμότητα.....	24
3.2.6. Δυνατότητα Υποστήριξης.....	24
3.2.7. Δυνατότητα Συζήτησης.....	25
3.2.8. Δυνατότητα Επιβολής Κυρώσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η Δημόσια Διοίκηση βάσει του γραφειοκρατικού μοντέλου και ο ρόλος του προϊσταμένου.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Μεθοδολογία έρευνας.....	34
5.1 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	34
5.2 Δείγμα έρευνας.....	34
5.3 Εργαλείο έρευνας.....	35
5.3.1 Αξιοπιστία εργαλείου έρευνας.....	37

5.4 Ανάλυση δεδομένων	37
5.5 Περιορισμοί της έρευνας	38
5.6 Ηθική και δεοντολογία έρευνας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Έρευνα : Η πραγματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εορδαίας.....	39
6.1 Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας τους	39
6.1.1. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους.....	44
6.2 Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους.....	48
6.2.1. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους.....	51
6.3 Απόψεις εργαζομένων για την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους.....	54
6.4 Συσχέτιση μεταξύ επικοινωνιακής ηθικής και επιπέδου διαπροσωπικών σχέσεων	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Συμπεράσματα και συζήτηση	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	79

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα	35
Πίνακας 2. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Σαφήνεια» της επικοινωνιακής ηθικής ...	39
Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Προϊστάμενος» της επικοινωνιακής ηθικής	40
Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Διοίκηση» της επικοινωνιακής ηθικής ...	40
Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Επιτευξιμότητα» της επικοινωνιακής ηθικής.....	41
Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Υποστήριξη-Παρακίνηση» της επικοινωνιακής ηθικής.....	41
Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Διαφάνεια» της επικοινωνιακής ηθικής..	42
Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Δυνατότητα Συζήτησης» της επικοινωνιακής ηθικής.....	42
Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Δυνατότητα Κυρώσεων» της επικοινωνιακής ηθικής.....	43
Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις επτά διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής	43

Πίνακας 11. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς το φύλο τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test	45
Πίνακας 12. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς τη θέση εργασίας τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test.....	46
Πίνακας 13. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς την ηλικιακή ομάδα τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA.....	46
Πίνακας 14. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς την προϋπηρεσία τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA	47
Πίνακας 15. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο.....	49
Πίνακας 16. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις τέσσερις διαστάσεις που αξιολογούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.....	50
Πίνακας 17. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς το φύλο τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test	51
Πίνακας 18. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς τη θέση εργασίας τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test	52
Πίνακας 19. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς την ηλικιακή ομάδα τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA	53
Πίνακας 20. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς την προϋπηρεσία τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA	53
Πίνακας 21. Απόψεις εργαζομένων για την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων	54
Πίνακας 22. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων που αφορούν την επικοινωνιακή ηθική στο χώρο εργασίας και των διαστάσεων που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.....	55
Πίνακας 23. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Φιλικές Σχέσεις» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας...	56
Πίνακας 24. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Συνεργασία» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας	57
Πίνακας 25. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Υποστήριξη» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας.....	58
Πίνακας 26. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Επίλυση συγκρούσεων» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας.....	58

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις διαστάσεις της Επικοινωνιακής Ηθικής στο χώρο εργασίας	44
Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις διαστάσεις των Διαπροσωπικών Σχέσεων στο χώρο εργασίας.....	51
Διάγραμμα 3. Διάσταση Φύλλο	79
Διάγραμμα 4. Διάσταση Ηλικία.....	79
Διάγραμμα 5. Διάσταση Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	80
Διάγραμμα 6. Διάσταση Οικογενειακή Κατάσταση.....	80
Διάγραμμα 7. Διάσταση Προϋπηρεσία στην Παρούσα Θέση Εργασίας	81

Διάγραμμα 8. Διάσταση Μόνιμη Θέση Εργασίας	81
---	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επικοινωνία ως κυρίαρχο κομμάτι της λειτουργίας ενός οργανισμού, αναδεικνύει την ιδιαίτερη ταυτότητά του και καθορίζει την εξέλιξή του. Η επικοινωνία που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, αποτυπώνεται στην κουλτούρα του οργανισμού και αποτιμάται στη δράση της διοίκησης. Ο δημόσιος οργανισμός που διατείνεται ότι έχει ταχθεί στην εξυπηρέτηση του πολίτη και την προάσπιση του κοινού καλού, χωρίς ωστόσο να εργάζεται για την ψυχοπνευματική ευεξία και κοινωνική ευημερία των ανθρώπων στους οποίους αναθέτει την υλοποίηση αυτών των στόχων, αποτελεί κύμβαλον αλαλάζον. Οι ηθικές αρετές, έρχονται να φιλτράρουν τα παρασιτικά στοιχεία της βίαιης επικοινωνίας και να συνδράμουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε αυτοί να συνδιαλέγονται μεταξύ τους κατά τρόπο που ευνοεί την προσωπική αλλά και οργανωσιακή ευρωστία.

Η παρούσα εκπόνηση στοχεύει στη μελέτη των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι τοπικής αυτοδιοίκησης για τις διαπροσωπικές σχέσεις τους και για το εάν αυτές εμπεριέχουν στοιχεία ηθικής. Κύριο εγχείρημα αποτελεί η μελέτη του βαθμού συσχέτισης επικοινωνιακής ηθικής με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, όπως αυτή αποτυπώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης Εορδαίας. Αρχικά πραγματοποιείται η μελέτη των βιβλιογραφικών αναφορών για τις έννοιες της επικοινωνιακής ηθικής, της οργανωσιακής κουλτούρας – εστιαζόμενη στις διαπροσωπικές σχέσεις –, καθώς και του ρόλου της διοίκησης στον ιεραρχικά γραφειοκρατικό δημόσιο οργανισμό. Ακολουθεί η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ποσοτικής ερευνητικής στρατηγικής με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διαμορφώθηκε βάσει της κλίμακας CEVMS (Corporate Ethical Virtues Model Scale) των DeBode et al. (2013) καθώς και την κλίμακα FIAT-Q (Functional Idiographic Assessment Template-Questionnaire) των Darrow et al. (2014). Η έρευνα ανέδειξε ότι υπάρχει σημαντικός βαθμός συσχέτισης της επικοινωνιακής ηθικής με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Ειδικότερα, η έρευνα φανέρωσε πως η φιλία των εργαζομένων, η συνεργασία τους, η επίλυση των συγκρούσεών τους καθώς και η μεταξύ τους υποστήριξη, εξαρτάται από τη δυνατότητα να συζητούν ηθικά διλήμματα και να διορθώνουν ηθικά ζητήματα, από τη σαφήνεια των ηθικών προτύπων επικοινωνίας, από τη διαφάνεια των συνεπειών μιας, μη ευθυγραμμισμένης συμπεριφοράς με τα ηθικά πρότυπα, από τη δυνατότητα της διοίκησης να καθιερώνει εφικτά ηθικά πρότυπα επικοινωνίας που δεν διευκολύνουν την παραβίαση των κανόνων ηθικής, από την δυνατότητα της διοίκησης να επιβάλει κυρώσεις στα ηθικά ολισθήματα αλλά και από την συμπεριφορά του προϊσταμένου να διαμορφώνει και να παρακινεί συμπεριφορές που συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, η έρευνα αποκάλυψε την χαμηλού βαθμού πεποίθηση των εργαζομένων, για τη δυνατότητα της διοίκησης να αντιδράσει με κυρώσεις στα ηθικά ολισθήματα, να γνωστοποιήσει με σαφήνεια τις προσδοκίες που έχει από αυτούς και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για να συζητούν ηθικά διλήμματα και να διορθώνουν ηθικά ζητήματα. Οι εργαζόμενοι τέλος, αποτύπωσαν χαμηλού βαθμού συνεργασία και αλληλεγγύη. Τα στοιχεία αυτά, θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό για την διοίκηση, προκειμένου να επαναξιολογήσει την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού και να σχεδιάσει στρατηγικές βελτίωσης των ευάλωτων χαρακτηριστικών του.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνιακή αλληλόδραση, ηθικά πρότυπα, οργανωσιακή κουλτούρα, διαπροσωπικές σχέσεις, προϊστάμενος, διοίκηση.

SUMMARY

Communication as a dominant part of the operation of an organization, highlights its special identity and determines its evolution. The communication that employees develop with each other is reflected in the organization's culture and is valued in the management's action. The public organization that claims to be in the service of the citizen and the defense of the common good, without actually working for the psycho-spiritual well-being and social well-being of the people to whom it entrusts the implementation of these goals, is hollow words. The moral virtues come to filter the parasitic elements of violent communication and to contribute to the empowerment of employees so that they can discuss in a way that favors personal and organizational strength.

The present study aims to study the opinions of local government employees about their interpersonal relationships and whether they include ethical elements. The main undertaking is the study of the degree of correlation of communication ethics with the interpersonal relations of the employees, as it is reflected in the internal environment of the local self-government organization of Eordaia. Initially, the study of bibliographic reports on the concepts of communication ethics, organizational culture - focusing on interpersonal relationships -, as well as the role of management in the hierarchical-bureaucratic public organization is carried out. The following is the research that was carried out in the framework of the quantitative research strategy using a questionnaire that was formed based on the CEVMS scale (Corporate Ethical Virtues Model Scale) by Debode et al. (2013) as well as the FIAT-Q scale (Functional Idiographic Assessment Template - Questionnaire) by Darrow et al. (2014). The research showed that there is a significant degree of correlation of communication ethics with the interpersonal relationships of employees. More specifically, the research revealed that the friendship of the employees, their cooperation, the resolution of their conflicts as well as the mutual support, depends on the ability to discuss ethical dilemmas and correct ethical issues, on the clarity of ethical communication standards, on the transparency of the consequences of behavior not aligned with ethical standards, on the management's ability to establish feasible ethical communication standards that do not facilitate the violation of the rules of ethics, on the management's ability to impose sanctions on ethical slips but also from the behavior of the supervisor to shape and motivate behaviors that are consistent with the ethical standards of communication. In addition, the research revealed the employees' low level of belief in the management's ability to react with sanctions to moral slips, to clearly communicate the expectations it has of them and to create the appropriate conditions to discuss moral dilemmas and make moral corrections issues. Finally, the workers show a low degree of cooperation and solidarity. These elements could be useful material for management, in order to re-evaluate the quality of the organization's internal communication and design strategies to improve its vulnerable characteristics.

Key words: communicative interaction, ethical standards, organizational culture, interpersonal relations, supervisor, management.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την καθηγήτριά μου κα Σωτηρία Τριαντάρη για τη διδασκαλία της που ανοίγει τους ορίζοντες θέασης των ηθικών αρετών και διευρύνει το φάσμα των πνευματικών αναζητήσεων.

Ευχαριστώ τους εργαζομένους του Δήμου Εορδαίας για την πρόθυμη ανταπόκρισή τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου Αδάμ για την αμέριστη συμπαράστασή του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι μία σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την εξέλιξη ενός οργανισμού. Οι αλλαγές που επέρχονται στα κοινωνικά δρώμενα, αποτελούν πηγή πρόκλησης των αρετών των εργαζομένων, γεγονός που επηρεάζει την εσωτερική ζωή του οργανισμού. Η ηθική η οποία αναφέρεται στις κυρίαρχες αξίες του κοινωνικού γίνεσθαι, καθορίζει την επικοινωνιακή αλληλόδραση και διαμορφώνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό. Το γεγονός αυτό, προσδιορίζει την εικόνα του οργανισμού και 'επιστρέφεται' στο εξωτερικό περιβάλλον του.

Η σημασία της δεοντολογίας αυξάνει όλο και περισσότερο ως αποτέλεσμα της αύξησης του δημόσιου ελέγχου των οργανισμών. Οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε υψηλά πρότυπα διαφάνειας και λογοδοσίας και οι επικοινωνιακές πρακτικές τους υφίστανται κριτική. Παράλληλα, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των εργαζομένων και ο αναρριχόμενος ατομοκεντρισμός και ανταγωνισμός, καθιστούν επισφαλή την αρμονική συνδιαλλαγή τους. Η προσάρτηση των ηθικών αρετών στις επικοινωνιακές πρακτικές, έρχεται να συνδράμει στην ενδυνάμωση της δεοντολογίας που 'αγκομαχεί'.

Έτσι, επιδιώκεται η δημιουργία μιας κουλτούρας ακεραιότητας που εμπνέει σεβασμό, εμπιστοσύνη και αφοσίωση. Η ανταλλαγή των μηνυμάτων, επιδιώκεται στη βάση της ειλικρίνειας και της υπευθυνότητας, προωθώντας την κατανόηση και την αξιοπιστία. Το ανοιχτό και δίκαιο περιβάλλον εργασίας, σφυρηλατείται για την καταστολή των διακρίσεων και της αποτροπής πρόκλησης βλάβης στον άλλο. Συνακόλουθα, η δυναμική της εξουσίας με τη πειθώ της στάσης της, αποκρυσταλλώνει τη σπουδαιότητα της σύμπνοιας και της αρμονίας των σχέσεων.

Στην παρούσα εργασία, κατά το πρώτο κεφάλαιο, επιχειρείται η εξέταση των εννοιών της επικοινωνίας και της ηθικής καθώς και του τρόπου που οι δύο αυτές έννοιες συνδυάζονται στην πράξη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζεται η επικοινωνία στα πλαίσια της οργανωσιακής κουλτούρας και των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη σημασία της επικοινωνιακής ηθικής διαμέσου των στοιχείων της σαφήνειας, των προσδοκιών που έχει ο οργανισμός από τους εργαζομένους, της δυνατότητας του προϊσταμένου να διαμορφώνει συμπεριφορές που συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα, της ευθυγράμμισης της διοίκησης με αυτά τα πρότυπα, της διαμόρφωσης συνθηκών που δεν διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών προτύπων, της παρακίνησης των εργαζομένων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα, της διαφάνειας των συνεπειών που επιφέρει η συμπεριφορά που δεν είναι σύμφωνη με τα ηθικά πρότυπα, της δυνατότητας που έχουν οι εργαζόμενοι να συζητούν ηθικά διλήμματα και να διορθώνουν ηθικά ζητήματα καθώς και της δυνατότητας της διοίκησης να επιβάλλει κυρώσεις στα ηθικά ολισθήματα. Παράλληλα, οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων προσεγγίζονται διαμέσου των εννοιών της φιλίας, της συνεργασίας, της αλληλοϋποστήριξης τους και της δυνατότητάς τους να επιλύουν συγκρούσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και ο ρόλος του προϊσταμένου από την οπτική του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης.

Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο επιδιώκεται η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων τοπικής αυτοδιοίκησης, σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την επικοινωνιακή ηθική στον οργανισμό τους και το πώς αυτή επιδρά στις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Η συμβολή της μελέτης έγκειται στην κατανόηση της εμπλοκής των ηθικών αρετών στις επικοινωνιακές πρακτικές του οργανισμού και της σύζευξης αυτών με την αλληλόδραση των εργαζομένων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα κύρια γνωρίσματα της εσωτερικής ζωής του οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Δήμου Εορδαίας τα οποία δύναται να αξιοποιηθούν για την εύστοχη ενδυνάμωση των ευάλωτων χαρακτηριστικών του ώστε να επιτευχθεί η καταξίωση του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Έννοια και σημασία της Ηθικής και η διάστασή της στην επικοινωνία

1.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Προσεγγίζοντας την έννοια της επικοινωνίας από την οπτική της ανθρωποκεντρικής σκοπιάς, είναι σκόπιμο να εξεταστούν τα στοιχεία εκείνα που προσδιορίζουν το πλαίσιο ορισμού της.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ποικίλα μοντέλα επικοινωνίας, από το Αριστοτέλειο και τα νεότερα αυτού έως τα σύγχρονα μοντέλα με αποκορύφωμα το μοντέλο της Διαμεσολάβησης (Τριαντάρη, 2020α), διαφαίνεται ότι η ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων, πομπού και δέκτη, αποτελεί τη βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας. Εντούτοις, δεν μπορεί να γίνει λόγος για επικοινωνία δίχως την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση ενός μηνύματος, το οποίο θα δημιουργήσει το πεδίο εκείνο όπου πομπός και δέκτης θα σχετιστούν. Κατά συνέπεια βασικό συστατικό της επικοινωνίας, αποτελεί η έννοια του σχετίζεσθαι (Τριαντάρη, 2020α).

Η σχέση αυτή είναι δυνατό να μελετηθεί, προσεγγίζοντας την επικοινωνία, είτε ως διαδικασία – Σχολή της Διαδικασίας –, είτε ως πεδίο παραγωγής και ανταλλαγής νοημάτων – Σημειωτική Σχολή – (Fiske, 1992). Στην πρώτη περίπτωση, η επικοινωνία αναφέρεται σε πράξεις κατά τις οποίες, η σχέση πομπού και δέκτη εκδηλώνεται μέσω μίας γραμμικής αλληλεπιδραστικής διαδικασίας και αξιολογείται από το αποτέλεσμα που επέφερε ο πομπός στο δέκτη (Τριαντάρη, 2020α). Η επιλογή του μηνύματος, της κωδικοποίησής του, του μέσου και του καναλιού που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μεταβίβαση του μηνύματος, βασίζονται στις αποφάσεις του πομπού, οι οποίες λαμβάνονται με σκοπό να προκαλέσουν το επιθυμητό για τον πομπό αποτέλεσμα στον δέκτη (Fiske, 1992). Βάσει αυτού, κρίνεται η επιτυχία ή η αποτυχία της επικοινωνίας και αναδεικνύεται ο σπουδαίος και καθοριστικός ρόλος του πομπού, το κίνητρο του οποίου έχει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνιακή πράξη, όπως υποστηρίζεται από τον Habermas (Τριαντάρη, 2020α).

Σε αντίθεση με αυτό, η επικοινωνία ως έργο – δράση – παραγωγής νοημάτων, αποτελεί την εκ προοιμίου αποδοχή της αλληλόδρασης πομπού και δέκτη, αφού μόνο μέσω αυτής της σχέσης, μπορούν να παραχθούν και ανταλλαχθούν τα νοήματα. Η επιλογή του μηνύματος, της κωδικοποίησής του, του καναλιού και του μέσω μεταβίβασης, δεν βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στον πομπό. Η ανάδειξη της σπουδαιότητας του ρόλου του δέκτη, για την παραγωγή νοημάτων, επισφραγίζει την ισότιμη αλληλεπιδραστική σχέση πομπού και δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πομπός και δέκτης, μέσω μίας δυναμικής αλληλεπιδραστικής διαδικασίας που κινείται κυκλικά, αποκωδικοποιούν, ερμηνεύουν και μετασχηματίζουν το μήνυμα, προσαρτίζοντας σε αυτό τα υποκειμενικά τους στοιχεία (σκέψεις, συναισθήματα, αξίες, εμπειρίες) προκειμένου να παραχθεί το νόημα του μηνύματος (Τριαντάρη, 2020α).

Διαμέσου αυτής της προσέγγισης, αποκτά ιδιαίτερη σημασία η έννοια της ανοιχτής – φατικής – επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής μπορεί να διατηρηθεί η σχέση των αλληλοδρόντων (Fiske, 1992). Η διατήρηση ενός ανοιχτού καναλιού και η περισσότερα του μηνύματος που το καθιστά σε υψηλό βαθμό αναγνωρίσιμο (Fiske, 1992) παρέχει τη

δυνατότητα στον πομπό αλλά και στον δέκτη να επεξεργαστούν και διαχειριστούν από κοινού το περιεχόμενο του μηνύματος. Το γεγονός αυτό, αποτελεί παράγοντα ενδυνάμωσης της ελεύθερης και ανεμπόδιστης προσέγγισης του άλλου υποκειμένου. Μέσα σ' αυτή τη δι-υποκειμενική κατάσταση, δημιουργείται το πεδίο εμπλοκής των υποκειμένων που ανταλλάσσουν ιδέες, νοήματα και συναισθήματα, σμιλεύοντας έτσι το κλίμα της επικοινωνίας τους (Fiske, 1992).

Κατ' αυτή τη λογική λοιπόν, επικοινωνία δεν ορίζεται η επιτυχής διαδικασία μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη, αλλά η κατάσταση κατά την οποία πομπός και δέκτης, μέσα σε μία ισότιμη σχέση, μοιράζονται τα υποκειμενικά τους στοιχεία δημιουργώντας ένα κοινό νόημα (Τριαντάρη, 2016α).

Ο τρόπος δημιουργίας του νοήματος, όπως εξετάζεται από την σημειωτική σχολή, αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της εμπειρίας αλλά και της αντίληψης. Μέσα από ένα σύστημα σημείων, το οποίο μπορεί να αποτελείται από λέξεις, ήχους, πρακτικές, χειρονομίες και εικόνες (Τριαντάρη, 2020α) πομπός και δέκτης αλληλοδρούν ώστε το περιεχόμενο του μηνύματος να αποκτήσει νόημα (Fiske, 1992).

Το νόημα αυτό, γνωστό ως ερμηνευμα κατά τον Pierce, προκύπτει από τη σχέση σημείου και αντικειμένου. Ο Pierce διακρίνει τα σημεία στις εξής τρεις κατηγορίες: α) στην εικόνα του σημείου που μοιάζει με το αντικείμενό του β) στον ενδείκτη που η ύπαρξη του σημείου συνδέεται με το αντικείμενο και γ) στο σύμβολο που η σύνδεση αυτή είναι συμβατική (Τριαντάρη, 2020α). Από την άλλη, ο Saussure κάνει λόγο για το υπόδειγμα που αφορά στην οργάνωση των σημείων και για το σύνταγμα που αφορά στον συνδυασμό των επιλεγόμενων σημείων (Fiske, 1992). Παράλληλα, εξετάζει τη σχέση υποδείγματος-συντάγματος υπό το πρίσμα της κοινωνιο-συναισθηματικής αλληλόδρασης πομπού-δέκτη (Τριαντάρη, 2020α).

Σ' αυτή την αλληλεπιδραστική σχέση, η εμπειρία των αλληλοδρόντων καθορίζει την ανάγνωση των σημείων (Fiske, 1992). Αυτό σημαίνει ότι, στην περίπτωση που η εμπειρία του σημείου είναι κοινή, θα παραχθεί *“το κατάλληλο σημασιακό αποτέλεσμα”* (Fiske, 1992) ενώ στην αντίθετη περίπτωση, επέρχεται η *“παρεκκλίνουσα αποκωδικοποίηση”* (Fiske, 1992) κατά την οποία η έννοια που θα παραχθεί θα αναδείξει την ειδοποιό διαφορά της κουλτούρας των αλληλοδρόντων (Τριαντάρη, 2020α). Σε μία τέτοια κατάσταση, επιτάσσεται η πνευματική άσκηση των αλληλοδρόντων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η συμφωνία τους ως προς την έννοια του σημείου. Αυτό σημαίνει ότι, οι αλληλοδρόντες έχοντας την κοινή βούληση για επικοινωνιακή αλληλόδραση, στοχάζονται για τους κώδικες και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να αποδυναμώσουν τον θόρυβο της διαφορετικότητας και να επιτύχουν τον συντονισμό και την συνενόηση. (Ντόλας, 2008).

Διαμέσου αυτής της διαπραγματευτικής αλληλόδρασής τους, κατασκευάζουν την ερμηνεία των σημείων με αποτέλεσμα η αυθαίρετη σχέση σημείου και ερμηνείας κατά τον Pierce ή σημαίνοντος και σημαινόμενου κατά τον Saussure να παράξει μία σύμβαση (Fiske, 1992). Η κατασκευή αυτής της σύμβασης, γνωστή ως συμπαραδήλωση κατά τον Barthes ή διαφορική σημασία κατά τον Osgold (Τριαντάρη, 2020α) είναι δυνατό να εμπεριέχει αξίες και στάσεις (Τριαντάρη, χ.χ.). Καταδεικνύεται λοιπόν η στενή σύνδεση των σημείων και κατ'

επέκταση του κώδικα επικοινωνίας με το ήθος και το κοινωνικό σύστημα αξιών των αλληλοδρόντων (Τριαντάρη, 2016α).

Βάσει αυτού η έννοια της ηθικής τίθεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος.

1.2 Η έννοια της ηθικής

Η ηθική ως κλάδος της φιλοσοφίας, ασχολείται με τη συμπεριφορά του ανθρώπου, η οποία εξετάζεται υπό το πρίσμα των αρχών και των αξιών μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό και κοινωνικό πλαίσιο (Θανόπουλος, 2021). Με άλλα λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, η ηθική είναι η επιστήμη που προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα “*τι πρέπει να πράξω; - τι πρέπει να πράξουμε;*” (Ντόλας, χ.χ.). Κατά συνέπεια, αντικείμενο μελέτης της ηθικής αποτελεί ο χαρακτήρας του ανθρώπου ή αλλιώς το ήθος του, με βασικό άξονα το ορθό, το δέον και το ωφέλιμο (Φερούσης, 1995).

Η ηθική φιλοσοφία διακρίνεται σε τρία πεδία: την περιγραφική που περιγράφει τον τρόπο σκέψης της κοινωνίας, την κανονιστική που διαμορφώνει τους κανόνες της ηθικής πράξης και την μεταηθική που αποδίδει το τι σημαίνει και το πως χρησιμοποιούνται οι ηθικές έννοιες (Wikipedia, 2020). Στο πεδίο της κανονιστικής προσέγγισης των θεμάτων που άπτονται της ηθικής, διακρίνονται δύο είδη φιλοσοφικών θεωριών: α) οι τελεολογικές-συνεπειοκρατικές και β) οι δεοντοκρατικές. Σύμφωνα με τις πρώτες, η ηθική εξετάζεται ως προς τον σκοπό και τις συνέπειες της πράξης του ανθρώπου, για την επίτευξη του μέγιστου αγαθού. Η καλλιέργεια των αρετών, η ανάπτυξη της γνώσης και η ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής, αποτελούν ορισμένα από τα κριτήρια μέτρησης των ηθικών αξιών. Στην Αριστοτελική αρετολογία διαφαίνεται η συνεπειοκρατική προσέγγιση των αξιών ενώ στον ωφελμισμό, τον ηθικό εγωισμό αλλά και την ηδονοκρατική προσέγγιση, το μέγεθος του αγαθού που επιφέρει την ευδαιμονία, αποτελεί το κριτήριο της ηθικής αξίας. Σύμφωνα με τις δεοντοκρατικές θεωρίες, κριτήριο μέτρησης της αξίας αποτελεί το κίνητρο και η πρόθεση της πράξης. Σε αυτή την θεωρία, η χρήση του κανόνα για την ηθική αξία μπορεί να έχει ειδικό ή γενικό χαρακτήρα. Στην πρώτη περίπτωση, την πραξεολογική, ο κανόνας απευθύνεται σε πράξεις, δεδομένου ότι η ηθική κρίση έχει πάντοτε ειδικό περιεχόμενο. Αντίθετα στην κανονολογική θεώρηση, ο κανόνας στηρίζεται σε γενικές αρχές. Σε αυτή την περίπτωση απαντάται η θεωρία του ηθικού νόμου του Καντ και η θεωρία των φυσικών δικαιωμάτων (Βιρβιδάκης, 2020).

Είναι γεγονός ότι στην κάθε θεωρία, οι εκπρόσωποί της, αναδεικνύουν και μία διαφορετική προσέγγιση των θεμάτων της ηθικής. Σύμφωνα λοιπόν με τον Cortina η ηθική αποτελεί ένα είδος γνώσης που κατασκευάζει το χαρακτήρα του ανθρώπου, ενώ ο Gonzales κάνει λόγο για ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν τη διαφορά ανάμεσα στο σωστό και το λάθος. Ο Escobar από την άλλη, προσεγγίζει την ηθική ως κοινωνικό φαινόμενο, αφού θεωρεί ότι δεν έχει νόημα για το άτομο που είναι εντελώς απομονωμένο, ενώ ο Thiroux προσδίδει στην ηθική την έννοια του σκοπού, αναφέροντας ότι η ηθική ασχολείται με τη συμπεριφορά του ανθρώπου με σκοπό την προαγωγή της δημιουργίας, της προόδου και του κοινωνικού συμφέροντος (Θανόπουλος, 2021). Η Fawkes μέσα από μία εκτεταμένη επισκόπηση των διαφόρων μεθόδων προσέγγισης της ηθικής, εξετάζει την ηθική τόσο από την διάσταση της

κατηγορικής προσταγής του Καντ όσο και από την διάσταση της ερμηνευτικής (Παπανούτσος, 1949 ; Fawkes, 2012). Σύμφωνα με την πρώτη, η πράξη του ανθρώπου θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να καθίσταται καθολικός νόμος (Bowen, 2004). Αυτή η καθολικότητα έγκειται στην επίγνωση της εσωτερικής δύναμης που έχει ο άνθρωπος να πράττει καθετί που τον τελειοποιεί και εξυψώνει την ανθρωπινή υπόστασή του (Παπανούτσος, 1949). Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, της ερμηνευτικής, η έννοια της ηθικής εξετάζεται διαμέσου των κοινωνικών κατασκευών, όπως η γλώσσα, η ατομική και κοινωνική συνείδηση κ.α. (Smith, 1997). Συναφή με αυτή την προσέγγιση είναι η ηθική του σχετικισμού που υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση μίας συμπεριφοράς ως ηθικής ή όχι δεν είναι πάγια. Διαφοροποιείται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (κοινωνικού, οικονομικού, πολιτισμικού, ιστορικού, οικογενειακού κ.τ.λ.) στο οποίο ανήκει τόσο το άτομο που εκφράζει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά όσο και το άτομο που την αξιολογεί (Roth et al., 1996 ; Shomali, 2001).

Ωστόσο, ο ηθικός σχετικισμός αμφισβητώντας την καθολικότητα του περιεχομένου των αρετών – οι οποίες αποτελούν προσδιοριστικό στοιχείο του Είναι του ανθρώπου – καταλήγει να αμφισβητεί την αυθεντική ύπαρξη και συνύπαρξή του (Φερούσης, 1995). Κατά συνέπεια, αφήνει κενά στην κατ’ ουσία προσέγγιση της ανθρωπίνης υπόστασης μέσα στο διηλεκές. Ο Αριστοτέλης, μιλώντας για τις αρετές όπως δικαιοσύνη, ανδρεία, φρόνηση και σωφροσύνη, θέτει τη βάση της καθολικότητας της ανθρωπίνης ύπαρξης, αφού μέσω των αρετών διασφαλίζεται το πανανθρώπινο αγαθό της ευδαιμονίας (Τριαντάρη, 2020β). Οι αρετές που έχουν εσωτερικευθεί από τον άνθρωπο, καταδεικνύουν το νόημα που αυτός προσδίδει στη ζωή του. Αυτή η δυνατότητα που έχει, να νοηματοδοτεί αλλά και να αυτενεργεί – παραθέτοντας τη συμπεριφορά του ως πειστήριο των αρετών του –, θεμελιώνει την πορεία της εσωτερικής ωρίμανσής του (Ντόλας, χ.χ.). Η ωρίμανση αυτή επιφέρει το τέλος, δηλαδή την ολοκλήρωση, που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, επέρχεται όταν ο άνθρωπος κατακτήσει τις διανοητικές αλλά και τις ηθικές αρετές. (Τριαντάρη, 2020β).

Σύμφωνα με τον Kohlberg, η πορεία του ανθρώπου προς την ηθική γνώση και ωρίμανση διακρίνεται σε τρία στάδια: α) το προσυμβατικό στο οποίο επίκεντρο είναι ο εαυτός και η ηθική των πράξεων κρίνεται από τις συνέπειες που επιφέρουν στον εαυτό β) το συμβατικό στο οποίο ο εαυτός τοποθετείται στην κοινωνία και η ηθική των πράξεων κρίνεται από τον βαθμό εσωτερικευσης των κοινωνικών συμβάσεων γ) το μετασυμβατικό στο οποίο ο εαυτός εξυψώνεται πάνω από τις κοινωνικές συμβάσεις και η ηθική των πράξεων κρίνεται στη βάση των καθολικών αρχών (Wikipedia, 2021).

Καταφαίνεται λοιπόν ότι η ηθική ανάπτυξη του ανθρώπου, περνά μέσα από στάδια και εμπειρίες όπου ο βαθμός άσκησης και πάλης του πνεύματος θα καθορίσουν και το επίπεδο της ωρίμανσής του. Η άσκηση του ανθρώπου για την κατάκτηση των αρετών, στις οποίες θα προσδώσει τη μορφή συμπεριφορικών έξεων, απαλλαγμένες από τα πάθη (Παπανούτσος, 1949) αλλά και η ενέργεια της εσωτερικευσης των ηθικών αξιών του κοινωνικού περιβάλλοντος, αποτελούν την απαρχή της ηθικής πορείας του ανθρώπου. Εντούτοις, η πορεία αυτή για να είναι αυθεντικά ηθική, προϋποθέτει την σκληρή πάλη του πνεύματος να σταθεί με υπευθυνότητα απέναντι σε κάθε ηθικό δίλλημα που απαιτεί μία επιλογή (Παπανούτσος, 1949). Μέσω αυτής της πνευματικής ελευθερίας, εκδηλώνεται η ηθική ταυτότητα του ανθρώπου η οποία διαχειρίζεται τους κώδικες ηθικής και τους νόμους δικαίου, με μία ξεχωριστή,

πρωτότυπη και δημιουργική βουλευτική δράση, ανεπηρέαστη από τις «κρίσεις» των θεσμών και των νόμων (Παπανούτσος, 1949).

Έτσι η οποιαδήποτε ενέργεια προσέγγισης του άλλου θεμελιώνεται στη βάση της ηθικής αυτονομίας η οποία μαρτυρά τη σύμπραξη της ηθικής με την επικοινωνία.

1.3 Η ηθική στην Επικοινωνία

Η ηθική ωριμότητα του ανθρώπου, καταδεικνύεται από τη δύναμη που διαθέτει να μετουσιώνει τη γνώση των ηθικών αξιών και των αρετών – που έχει κατακτήσει – σε μία έμπρακτη ενέργεια, δίχως την καθοδήγηση άλλου ανθρώπου (Παπανούτσος, 1949). Η δύναμη αυτή με τα στοιχεία της απόφασης και του θάρρους, απαντάται στη βούλησή του, η οποία μέσω συμπεριφορικών ενεργειών αποκαλύπτει την εσωτερική ηθική ζωή του ((Παπανούτσος, 1949). Αυτό συνεπάγει τον καθοριστικό ρόλο της βούλησης, στην αλληλεπιδραστική σχέση των επικοινωνούντων.

Σύμφωνα με τον Καντ, η βούληση συνδέει το νου με την πράξη, για να αποδώσει τον χαρακτήρα του ανθρώπου (Παπανούτσος, 1949). Κατ' επέκταση, αποτελεί προσδιοριστικό στοιχείο της δυνατότητάς του, να αυτοκαθορίζεται και να εκδηλώνει στην πράξη την ταυτότητά του (Κορκοφίγκας, 1937). Αυτό που αποτελεί κριτήριο διάκρισης της αγαθής βουλήσεως, σύμφωνα με τον Καντ, δεν είναι τα κίνητρα, οι ανάγκες ή οι επιθυμίες του ανθρώπου, αλλά ο καθαρός και μόνο σεβασμός και υπακοή στο καθήκον (Κορκοφίγκας, 1937). Αυτή η καθαρή βούληση που προσδιορίζει τους κανόνες, βάσει των οποίων ο άνθρωπος ως έλλογο ον οικοδομεί τη ζωή του, είναι αυτή που εγγυάται το αυτεξούσιό του και κατ' επέκταση την ελευθερία του (Προκοπίου, 2013 ; Κόντος, 2011). Έτσι το καθήκον αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση με αυταξία που προσδιορίζει την ηθική ταυτότητα του ανθρώπου, γεγονός που αντανακλάται στην επικοινωνιακή του αλληλόδραση. Αντιθέτως, το καθήκον που αναγνωρίζεται ως στοιχείο έξω από τον άνθρωπο και η τέλεσή του αφενός είναι προϊόν επιβολής αφετέρου αποβλέπει αποκλειστικά στο αποτέλεσμα των πράξεών του, κατατάσσει τον άνθρωπο ως μέρος της αιτιατής σχέσης των φαινομένων, γεγονός που καθιστά την ηθική υπόσταση του ανθρώπου αμφίβολη. Σε μία τέτοια περίπτωση, το ύφος του ως έκφραση της πνευματικής εικόνας του, θα μαρτυρήσει την διάσπαση εαυτού και σύννομης – στους κανόνες – πράξης (Φερούσης, 1995 ; Παπανούτσος, 1947).

Η καθαρή βούληση του ανθρώπου επομένως, είναι η αγαθή βούληση που δύναται να δημιουργήσει το κατάλληλο πεδίο στο οποίο η οποιαδήποτε δεοντολογική συνομολόγηση θα αποτελεί φυσική απόληξη της εν γένει κοινωνίας εαυτού με τον άλλο (Ηλιόπουλος, 2021 ; Τριαντάρη, 2016α). Μέσα σε αυτό το πεδίο, η αρετή της φρόνησης διατρανώνει “τη συνειδητότητα του καθήκοντος”, αφού διαμέσου αυτής ο άνθρωπος διακρίνει τις συνέπειες των πράξεών του και με υπευθυνότητα επιλέγει τα μέσα και τους τρόπους της επικοινωνιακής του δράσης (Τριαντάρη, 2020α). Η ευβουλία που προτάσσει, λειτουργεί ως πειστήριο του ηθικού στόχου και των ορθών μέσων που χρησιμοποιεί. Έτσι, δύναται να επέλθει η ανεμπόδιστη – από στρεβλές γνώσιες – επικοινωνία, που θα αναπτύξει την εμπιστοσύνη με απόληξη την επίτευξη της συνεννόησης. Το γεγονός αυτό, συνεπάγει τη δυνατότητα που έχει η επικοινωνιακή δράση, να παράξει στοιχεία συναισθηματικής και πνευματικής εγγύτητας

(Τριαντάρη, 2020α), τα οποία μέσα από τον ελεγκτικό μηχανισμό της μεσότητας, θα επιφέρουν τη δικαιοσύνη, την ισότητα, την εντιμότητα, το σεβασμό. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η αρετή της μεσότητας, προφυλάσσει τον άνθρωπο από την υπερβολή και συμβάλει στη δημιουργία της αυτογνωσίας και του αυτοελέγχου, στοιχεία που λειτουργούν ως προστατευτικά φίλτρα της επικοινωνιακής αλληλόδρασης (Τριαντάρη, 2020α).

Συνέπεια όλων των ανωτέρω, είναι η δυνατότητα του ανθρώπου να τοποθετηθεί με αυθεντικό και στέρεο τρόπο, στο πεδίο της επικοινωνιακής πράξης. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην εγκυρότητα της επικοινωνίας. Αυτή η εγκυρότητα κατά τον Habermas, στηρίζεται στις καθολικές ηθικές αξίες της αλήθειας, της ορθότητας και της ειλικρίνειας (Habermas, 1997). Βάσει αυτών, εξωραϊζεται η επικοινωνιακή αλληλόδραση, σε έναν πλούσιο ηθικό διάλογο. Διαμέσου αυτού, το μεταδιδόμενο μήνυμα και η διαχείριση της πληροφορίας από τους αλληλοδρόντες, τίθενται στη βάση ενός αξιολογικού συστήματος, το οποίο διασφαλίζει την επάρκεια, τη σαφήνεια, την εγκυρότητα, τη διαφάνεια αλλά και την συνέπεια των λόγων με τις πράξεις και την συμπεριφορά (Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης, 2020). Έτσι, κατακυρώνεται η αξιοπιστία των αλληλοδρόντων, γεγονός που συνεπάγεται την καλλιέργεια ενός κλίματος επικοινωνίας, μέσα στο οποίο ευοδώνεται η δικαιοσύνη και ο σεβασμός στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Κατ' αυτό τον τρόπο, ενδυναμώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των επικοινωνητών.

Διαφαίνεται λοιπόν ότι το κλίμα της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνει την κουλτούρα του, επιδρά στις σχέσεις των εργαζομένων και καθορίζει την ποιότητά τους. Το γεγονός αυτό μελετάται διεξοδικότερα παρακάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Διαπροσωπικές Σχέσεις Εργαζομένων.

2.1 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Κουλτούρα Οργανισμού.

Η μελέτη της οργανωσιακής επικοινωνίας έχει μακρά ιστορία η οποία χρονολογείται από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν ο τομέας της επικοινωνίας άρχισε να αναδύεται (Kaber & McKinney, 1999). Έκτοτε, η οργανωσιακή επικοινωνία έχει μετατραπεί σε ένα διεπιστημονικό πεδίο που αντλεί στοιχεία από διάφορους κλάδους, όπως η επιστήμη της επικοινωνίας, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η διοίκηση (Kaber & McKinney, 1999 ; Lorsch & Morse, 1970). Η οργανωσιακή επικοινωνία λοιπόν είναι ένα σύνθετο και πολύπλευρο πεδίο μελέτης που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της επικοινωνίας εντός των οργανισμών και αποτελεί κρίσιμο συστατικό στοιχείο της οργανωσιακής λειτουργίας (Faulstich & Tompkins, 1987).

Η οργανωσιακή επικοινωνία, αποτελεί το μέσο βάσει του οποίου επιτυγχάνονται τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020). Μέσα από την εξέταση των παραγόντων που αφορούν την οργανωσιακή επικοινωνία, επιδιώκεται η δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος που προωθεί τη συνεργασία και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Guffey & Loewy, 2010). Οι παράγοντες αυτοί, αναφέρονται στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού, την ατομική-προσωπική ή την απρόσωπη επικοινωνία, την άμεση ή έμμεση, την τυπική ή άτυπη, την οριζόντια ή κάθετη, τη χρήση λεκτικών ή συμβολικών μέσων, τα μηνύματα που μεταβιβάζονται αλλά και την ανατροφοδότηση των επικοινωνητών (Guffey & Loewy, 2010).

Δεδομένου ότι ο οργανισμός αποτελεί ένα πολύπλοκο σύστημα, με ιεραρχία και δομή, είναι δυνατό να προσαρτώνται σε αυτόν ποικίλα στοιχεία. Η κατανόηση του ρόλου αυτών των στοιχείων, συμβάλει στην κατανόηση της λειτουργίας του, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί στη βελτίωση των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία (Faulstich & Tompkins, 1987). Έτσι λοιπόν, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο περιλαμβάνει τη διοίκηση, τους εργαζομένους αλλά και την οργανωσιακή κουλτούρα, η επικοινωνία εξετάζεται ως προς την ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης συγκρούσεων, την προώθηση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων, την υποκίνηση και κατάρτισή τους, τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους, αλλά και την ροή της πληροφορίας (Robbins & Judge, 2009).

Η κατεύθυνση της πληροφορίας, αποτελεί μία σημαντική παράμετρο της εσωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού. Τα δίκτυα επικοινωνίας που δείχνουν την κατεύθυνση της πληροφορίας είναι δυνατόν να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Διακρίνονται σε συγκεντρωτικά: όταν ένα πρόσωπο ασκεί τον έλεγχο της πληροφορίας και στα αποκεντρωμένα: όταν όλα τα εμπλεκόμενα άτομα έχουν ίση πρόσβαση στην πληροφορία (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020). Επιπλέον, η κατεύθυνση της πληροφορίας μπορεί να έχει κάθετη μορφή: όταν η ροή της, κινείται από τη διοίκηση προς τους υφισταμένους και αντίστροφα, αλλά και οριζόντια ή διαγώνια: όταν η πληροφορία κινείται ανάμεσα στους

εργαζόμενους ίδιου ιεραρχικού επιπέδου ή διαφορετικών επιπέδων, δίχως όμως να τηρείται η τυπική ιεραρχική δομή του οργανισμού (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020).

Μία ακόμα κρίσιμη παράμετρος για την οργανωσιακή επικοινωνία, αποτελούν τα κανάλια και τα μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για τη μετάδοση του μηνύματος και της πληροφορίας (Barnlund, 1975). Τα κανάλια αυτά, μπορεί να είναι είτε επίσημα είτε ανεπίσημα και μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές όπως η γραπτή, η προφορική αλλά και η μη λεκτική μορφή επικοινωνίας (Guffey & Loewy, 2010). Επίσημα κανάλια μπορεί να είναι τα υπομνήματα, οι αναφορές, οι συνεδριάσεις κ.α. και υπόκεινται στις επίσημες οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες (Lorsch & Morse, 1970). Ανεπίσημα κανάλια μπορεί να είναι οι προσωπικές συζητήσεις των εργαζομένων, για την ανταλλαγή απόψεων που αφορούν τον εαυτό, τους άλλους αλλά και τον οργανισμό (Blau, 1995). Ο τύπος του χρησιμοποιούμενου καναλιού επικοινωνίας είναι δυνατό να επηρεάσει, την ταχύτητα, την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας καθώς και το επίπεδο της ανατροφοδότησης των επικοινωνιών (Guffey & Loewy, 2010).

Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή επικοινωνία επηρεάζεται από παράγοντες όπως το περιεχόμενο του μηνύματος, από το ακροατήριο και το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία (Lundberg & Scherer, 1965). Είναι γεγονός ότι, διαφορετικές ερμηνείες και αντιδράσεις μπορεί να εκδηλωθούν από το ίδιο μήνυμα, όταν αυτό μεταβιβαστεί σε διαφορετικούς λήπτες και υπό διαφορετικές συνθήκες (Riggio & Friedman, 1984). Οι πολιτισμικές διαφορές, η ασυνέπεια της λεκτικής με τη μη λεκτική επικοινωνία, οι διαφορετικές αντιλήψεις και συναισθηματικές καταστάσεις, οι διαφορές στη γλώσσα, η ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά αλλά και η πολυπλοκότητα του μηνύματος, η υπερφόρτωση πληροφοριών ή η λανθασμένη επιλογή του μέσου μεταβίβασης (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020 ; Lorse & Morse, 1970) και τα τεχνολογικά ζητήματα, αποτελούν ορισμένα από τα εμπόδια της οργανωσιακής επικοινωνίας.

Συνακόλουθα, η δυναμική της εξουσίας και το πώς αυτή ελέγχει τη ροή της πληροφορίας και των μηνυμάτων μέσα στον οργανισμό, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής επικοινωνίας (Cheney, 1979). Μέσω της χάραξης πολιτικών που ενισχύουν την ελευθερία έκφρασης και τη συμμετοχικότητα στις αποφάσεις, η διοίκηση καλλιεργεί ένα ανοιχτό και θετικό κλίμα επικοινωνίας. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να επικοινωνούν προς όλες τις κατευθύνσεις της τυπικής δομής του οργανισμού, παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης μίας αμφίδρομης επικοινωνίας που ενδυναμώνει την δέσμευσή τους με τον οργανισμό (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020).

Επιπλέον, η δέσμευση της διοίκησης για την καθιέρωση συστημάτων υποστήριξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων, η ανάληψη της ευθύνης για την αντικειμενική και επαρκή πληροφόρηση των εργαζομένων, η προσαρμογή των μηνυμάτων στις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, η συνέπεια των λόγων της με τα έργα που πράττει, η ικανότητά της για ενεργή ακρόαση, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων, αποτελούν στοιχεία που συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020). Κατ' αυτό τον τρόπο, μεταλαμπαδεύονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις τους πραγματώνοντας έτσι μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα (Riggio & Friedman, 1984).

Σύμφωνα με τον Bernard, η κουλτούρα ενός οργανισμού, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο αφού καλλιεργεί εκείνο το επικοινωνιακό κλίμα που βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους οργανωσιακούς στόχους (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2020). Ο Schein από την άλλη, υποστηρίζει πως η κουλτούρα του οργανισμού αναφέρεται στις κοινές παραδοχές για το πως πρέπει οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται για τα θέματα του οργανισμού που σχετίζονται τόσο με την προσαρμογή του στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και με την ολοκλήρωσή του στο εσωτερικό του (Κόλλιας, 2018).

Το γεγονός αυτό, συνεπάγεται τη διαφορά κουλτούρας από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά και την αλλαγή κουλτούρας στον ίδιο οργανισμό όταν το επιτάσσει ο χρόνος και η κοινωνική πραγματικότητα. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο CVF (*Competing Values Framework*) των *Quin, RE & Rohrbaugh, J* η κουλτούρα ενός οργανισμού διακρίνεται στα εξής είδη α) την οικογενειακή κατά την οποία κυριαρχεί η ανάπτυξη και ευημερία των ανθρώπων του οργανισμού β) την ιεραρχική κατά την οποία κυριαρχεί ο έλεγχος των ανθρώπων γ) την προσαρμοστική στην οποία κυρίαρχο στοιχείο είναι η επιβίωση του οργανισμού και δ) την προσανατολισμένη στην αγορά κατά την οποία ο ανταγωνισμός είναι το επικρατέστερο γνώρισμά της (Ηλιόπουλος, 2021). Παρομοίως, οι *Wilson & Rosentel* εξετάζουν την κουλτούρα τόσο ως προς την συμπεριφορά των ανθρώπων του οργανισμού όσο και ως προς τους στόχους του και την κατάσταση που αυτός βρίσκεται. Έτσι, διακρίνουν τα ακόλουθα είδη α) την κουλτούρα ισχύος β) την κουλτούρα ρόλων γ) την κουλτούρα καθηκόντων και ε) την ατομική κουλτούρα (Κόλλιας, 2018). Ο Schein από την άλλη προσδιορίζει τα γνωρίσματα της κουλτούρας του οργανισμού στα ακόλουθα α) τη σχέση που αναπτύσσει ο οργανισμός με το περιβάλλον του β) την πραγματικότητα με την αλήθεια γ) τον χρόνο δ) την ομοιογένεια ή ανομοιογένειά του ε) την ανθρώπινη δραστηριότητα στ) την ανθρώπινη φύση ζ) τις ανθρώπινες σχέσεις (Ηλιόπουλος, 2021). Για τον Schein, η κουλτούρα είναι κάτι παραπάνω από το απλό άθροισμα των αξιών, των κανόνων, των παραδόσεων και των συμπεριφορών ενός οργανισμού. Αποτελεί μία δυναμική με σταθερή δομή που έχει βάθος και έκταση και ορίζει τη μοναδικότητα της ταυτότητας του οργανισμού (Schein, 2004).

2.2 Η Επικοινωνία στις Διαπροσωπικές Σχέσεις των Εργαζομένων.

Ένα από τα βασικά γνωρίσματα της κουλτούρας ενός οργανισμού, αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επικοινωνία εντός του οργανισμού, δύναται να έχει τυπική αλλά και άτυπη μορφή. Παρά το γεγονός ότι, η τυπική επικοινωνία καθρεφτίζει την επίσημη δομή του οργανωσιακού συστήματος, το οποίο όλοι οι εργαζόμενοι καλούνται να ενστερνιστούν και ακολουθήσουν, η άτυπη επικοινωνία κατέχει έναν εξίσου καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της διαπροσωπικής επικοινωνίας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον ιδρυτή της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων, Elton Mayo, η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει την ανάγκη του για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, επέφερε τη δημιουργία των άτυπων ομάδων (Φαναριώτη, 1996). Οι ομάδες αυτές, δημιουργούνται αυθόρμητα από τους εργαζόμενους και ο ρόλος τους μέσα στον οργανισμό ενισχύεται όταν καλούνται να καλύψουν τα κενά του επίσημου συστήματος επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει πως όταν η διοίκηση του οργανισμού δεν διαχειρίζεται κατάλληλα τη ροή της πληροφορίας, ή όταν το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί δημιουργεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα, οι εργαζόμενοι τείνουν να ενταχθούν σε μία άτυπη ομάδα, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους για κοινωνικότητα, αυτοεκτίμηση, ασφάλεια, συναισθηματική αποφόρτιση κ.α. (Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης, 2020). Κύριο γνώρισμα αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι η δημιουργία ενός ξεχωριστού κώδικα συμπεριφοράς, ο οποίος προσδίδει στους εργαζόμενους μία ιδιαίτερη ταυτότητα, η οποία ενδυναμώνει τη μεταξύ τους συνοχή και αλληλεγγύη (Φαναριώτη, 1996).

Καταφαίνεται λοιπόν ότι, ένα από τα καθοριστικά στοιχεία της εσωτερικής ενδυνάμωσης ενός οργανισμού, αποτελεί η ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες προσφέρουν στους εργαζόμενους υποστήριξη, κατανόηση και επιβεβαίωση (Γαβαλάς, 2011). Σύμφωνα με τον Housel, στοιχεία όπως η ευγένεια, ο σεβασμός, η ευγνωμοσύνη και η αξιοπιστία, μπορούν να δημιουργήσουν ένα ανοιχτό πεδίο επικοινωνίας που συμβάλει στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Βάσει αυτών αναπτύσσεται η συνεργασία και κρίνεται η απόδοση και η ευημερία των εργαζομένων αλλά και του οργανισμού (Γαβαλάς, 2011). Εντούτοις, δεν αποκλείονται και συμπεριφορές όπως η καχυποψία, η διαρροή ανυπόστατων φημών, η κωλυσιεργία, ο ατομοκεντισμός, η αδιαφορία και η αλαζονεία που δυσχεραίνουν την αλληλεπίδραση των εργαζομένων.

Καθίσταται λοιπόν κατανοητό ότι, η στάση που τηρεί ο εργαζόμενος απέναντι σε πρόσωπα ή και καταστάσεις, μπορεί να διευκολύνει ή να δυσχεραίνει την επικοινωνιακή αλληλόδραση που αναπτύσσει. Αναλυτικότερα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο τρόπος που αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τα πρόσωπα και τα γεγονότα, υποκινεί τη συμπεριφορά του, η οποία μπορεί να έχει θετικό, αρνητικό ή ουδέτερο αντίκτυπο στον άλλο. (Γιαννουλέας, 2011). Σύμφωνα με τον Borne, η συμπεριφορά του εργαζόμενου διακρίνεται στις τρεις καταστάσεις του Εγώ. Αυτές είναι:

α) ο Γονέας· κατά την οποία η συμπεριφορά καταδεικνύει τις αρχές, τις αξίες και τους κανόνες που έχει διδαχθεί από πρόσωπα κύρους και έχει ενσωματώσει στον εαυτό του, καθιστώντας τον είτε προστατευτικό είτε κριτή του εαυτού και του άλλου

β) ο Ενήλικας· κατά την οποία η συμπεριφορά εκφράζει την προσωπική έλλογη πορεία διαμόρφωσης του εαυτού που τον καθιστά ανεξάρτητο και μοναδικό

γ) το Παιδί· κατά την οποία η συμπεριφορά διαπνέεται από τις συναισθηματικές εντυπώσεις της παιδικής ηλικίας και το χαρακτηρίζουν ως αυθόρμητο ή προσαρμοσμένο (Γιαννουλέας, 2011).

Οι καταστάσεις αυτές του Εγώ, είναι δυνατό να εμφανίζονται στην συμπεριφορά του εργαζομένου με διαφορετική συχνότητα, περιεχόμενο αλλά και με διαφορετικούς συνδυασμούς. Τα στοιχεία αυτά του συνδυασμού, της συχνότητας και του περιεχομένου, αποτελούν κριτήρια που καταδεικνύουν την ικανότητα του εργαζόμενου να διαχειρίζεται τον εαυτό και να συνδιαλέγεται με τον άλλο. Στην περίπτωση που μία ή περισσότερες καταστάσεις Εγώ έχουν αποκλειστεί, δηλαδή δεν εκδηλώνονται σε καμία περίπτωση ή στην περίπτωση που κάποια από τις καταστάσεις Εγώ έχει μολυνθεί, δηλαδή υπεισέρχονται σ' αυτήν οι υπόλοιπες, τότε επέρχεται δυσλειτουργία στη συναλλαγή των επικοινωνητών. Οι συναλλαγές αυτές σύμφωνα με τον Borne διακρίνονται στα ακόλουθα είδη:

α) την συμπληρωματική συναλλαγή όπου πομπός και δέκτης αλληλεπιδρούν βάσει της ίδιας κατάστασης Εγώ. Ο Tracey αναφέρει ότι, σ' αυτού του είδους τη συναλλαγή επικρατεί η αρχή της αμοιβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι εάν ο πομπός προσδοκά μία θετική ανταπόκριση από τον δέκτη, φροντίζει να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας, στο οποίο θα εκδηλώσει μία αντίστοιχα θετική στάση. Κατά τον Tracey η αρχή της αμοιβαιότητας καλύπτει την ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση και αναγνώριση. Έτσι αιτιολογείται το φαινόμενο κατά το οποίο, ένας εργαζόμενος αναπτύσσει καλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία με άλλο εργαζόμενο αφού η στάση του ενός, βρίσκεται σε συνάφεια με τη στάση του άλλου, καθώς εξασφαλίζει την επιδοκιμασία που επιζητά να εισπράξει (Γαβαλάς, 2011)

β) την σταυροειδή συναλλαγή όπου η απόκριση από τον δέκτη προέρχεται από μία κατάσταση του Εγώ διαφορετική από αυτή που προήλθε το ερέθισμα του πομπού

γ) την καλυμμένη όπου η συναλλαγή εμπεριέχει μηνύματα καλυμμένα. Η συναλλαγή αυτή αν και φαινομενικά λειτουργεί μέσω της κοινωνικώς θεμελιωμένης λεκτικής επικοινωνίας, ωστόσο το κρυμμένο μήνυμα, αφορά έννοιες που εμπίπτουν στη σφαίρα της ψυχολογίας και επιφέρει ποικίλες συναισθηματικές αντιδράσεις στον δέκτη. Αυτό σημαίνει πως ενδεχομένως να παρατηρηθεί αντίφαση του λόγου με το ύφος και την μη λεκτική επικοινωνία του πομπού. Συνέπεια αυτού είναι η αλληλεπίδραση που αναπτύσσει ο πομπός με τον δέκτη να έχει ασάφειες, κενά και παρανοήσεις (De Janasz et al., 2023). Το γεγονός αυτό αποτρέπει το συντονισμό των επικοινωνητών και εγείρει συναισθήματα σύγχυσης, αβεβαιότητας, καχυποψίας και εχθρότητας.

Η βίαη επικοινωνία λοιπόν που αναπτύσσεται σε μία τέτοια περίπτωση, υποδεικνύει τον σπουδαίο ρόλο της αυτοεπίγνωσης και του αυτοελέγχου των εργαζομένων. Μέσω της άσκησης και κατάκτησης αυτών των δεξιοτήτων, ο εργαζόμενος αναπτύσσει την ικανότητα της αυτοαποκάλυψης, η οποία λογίζεται ως τεχνική προσέγγισης του άλλου, που διευκολύνει τη διαπροσωπική επικοινωνία. Έτσι, μέσω της συνειδητής και ελεγχόμενης αποκάλυψης του εαυτού αλλά και της εποικοδομητικής επαναπληροφόρησης που εισπράττει ο εργαζόμενος από τον άλλο, ωθείται στην αυτοβελτίωσή του (Γιαννουλέας, 2011). Σε αυτήν ακριβώς τη

συσχέτιση της γνώσης του ατόμου για τον εαυτό του και της γνώσης που έχει ο άλλος για το άτομο, στηρίχθηκαν οι J. Luft & H. Ingham και ανέπτυξαν το μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας που είναι γνωστό ως παράθυρο Johari (Γιαννουλέας, 2011). Σύμφωνα με αυτό, οι πληροφορίες του ατόμου για τον εαυτό του και οι πληροφορίες των άλλων για το άτομο, διαχωρίζονται σε τέσσερα τμήματα, το ανοιχτό, το μυστικό, το τυφλό και το σκοτεινό. Ανάλογα με τον όγκο των πληροφοριών που έχει το κάθε τμήμα, διαμορφώνεται και η έκτασή του. Στην περίπτωση της αυτοαποκάλυψης αλλά και της επαναπληροφόρησης, τα τμήματα αυτά επεκτείνονται ή συρρικνώνονται ανάλογα, γεγονός που διευκολύνει ή παρεμποδίζει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Το γεγονός αυτό απεικονίζεται στα ακόλουθα σχήματα 1 και 2

Σχήμα 1: Το παράθυρο Johari

	Πληροφορίες που το άτομο ξέρει για τον εαυτό του	Πληροφορίες που το άτομο δεν ξέρει για τον εαυτό του
Πληροφορίες που οι(ο) άλλοι(ος) ξέρουν(ει) για το άτομο	Ανοιχτό	Τυφλό
Πληροφορίες που οι(ο) άλλοι(ος) δεν ξέρουν(ει) για το άτομο	Μυστικό	Σκοτεινό

Σχήμα 2: Τα αποτελέσματα της επαναπληροφόρησης και της αυτοαποκάλυψης στο παράθυρο Johari



Πηγή: Γιαννουλέας (2011)

Ειδικότερα το κάθε τμήμα περιλαμβάνει:

α) το ανοιχτό· αφορά πληροφορίες τις οποίες το άτομο γνωρίζει για τον εαυτό του και γνωστοποιεί στον άλλο.

β) το μυστικό· αφορά πληροφορίες που το άτομο γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ οι άλλοι δεν τις γνωρίζουν και η γνωστοποίησή τους εξαρτάται από το άτομο.

γ) το τυφλό· αφορά πληροφορίες που το άτομο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ οι άλλοι τις γνωρίζουν.

δ) το σκοτεινό· αφορά πληροφορίες που το άτομο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του, αλλά ούτε και οι άλλοι.

Το σκοτεινό τμήμα ανήκει στο υποσυνείδητο. Σε αντίθεση με αυτό, το τυφλό τμήμα, εγείρει τον σπουδαίο ρόλο της βούλησης του ατόμου, δεδομένου ότι αυτή είναι η κινητήριος δύναμη (με τα στοιχεία της απόφασης και του θάρρους, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 1.3) που το ωθεί, ώστε να επιζητήσει να μάθει την εικόνα που έχουν οι άλλοι για τον ίδιο. Το γεγονός αυτό, δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να τροποποιήσει και προσαρμόσει τη συμπεριφορά του, έτσι ώστε να επιτύχει μία θετική επικοινωνιακή αλληλόδραση. Βέβαια για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να επενεργήσει, ο εξαιρετικά σπουδαίος παράγοντας της εμπιστοσύνης του ατόμου, στα κίνητρα και την κρίση του άλλου. Βάσει αυτού του σκεπτικού, διαφαίνεται πως οι ηθικές και διανοητικές αρετές του άλλου, μπορούν να σταθούν αρωγές στην προσπάθεια του ατόμου να σχετιστεί μαζί του.

Προκειμένου λοιπόν να διασαφηνιστεί ο καίριος ρόλος των αρετών στην αλληλεπιδραστική σχέση των επικοινωνητών, κρίνεται σκόπιμη η ακόλουθη αναφορά στα πρότυπα επικοινωνίας του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η Επικοινωνιακή Ηθική ως μέρος της κουλτούρας του Οργανισμού και του αξιακού του συστήματος.

3.1 Ηθικές Αρετές και Πρότυπα Επικοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια, η σπουδαιότητα της ηθικής στην επικοινωνία ενός οργανισμού γίνεται όλο και μεγαλύτερη. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της επικοινωνίας για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Cameron & Quinn, 2006 ; Denison, 1990), ενώ το ζήτημα της ηθικής διάστασης, τονίζεται όλο και περισσότερο (Chryssides & Kaler, 1993). Συγγραφείς όπως ο Mulligan (1986), υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί είναι ενεργά μέλη της κοινωνίας και επομένως η λειτουργία τους, θα πρέπει να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και στα δύο μέρη. Ολόκληρη η κοινότητα συμβάλλει στην επιτυχία ενός οργανισμού, άρα με τη σειρά τους και οι οργανισμοί πρέπει να συμβάλλουν στη σταθερότητα και την ευημερία της κοινότητας (Trevino & Nelson, 2007). Ως εκ τούτου, προβάλλεται μία επιχειρηματολογία για την αναγκαιότητα να έχουν οι οργανισμοί έναν ηθικό κώδικα βάσει του οποίου θα λειτουργούν.

Ο ηθικός κώδικας είναι κάτι διαφορετικό από τις νομικές υποχρεώσεις που έχει ο εργαζόμενος αφού ο προσδιορισμός μιας πράξης ως σωστής ή λάθος στην ηθική της διάσταση, είναι διαφορετικός απ' ό,τι σε νομικούς όρους. Συνακόλουθα, ο ηθικός κώδικας είναι διαφορετικός από τον κώδικα δεοντολογίας αφού ο δεύτερος δεν προαπαιτεί την εσωτερική ευημερία ηθικών αρετών αλλά την υπακοή και μόνο σε κανόνες, οι οποίοι μάλιστα ενδέχεται, σε ορισμένες των περιπτώσεων, να παρουσιάσουν κενά (Moon & Bonny, 2016). Τα κενά αυτά, δύναται να καλυφθούν από τις ηθικές αρχές και αξίες που θεσπίζει ο οργανισμός για τη βιωσιμότητά, του γεγονός που αιτιολογεί τη 'σύζευξη' ηθικής και δεοντολογίας. Βάσει αυτού, καθίσταται αντιληπτό πως όταν γίνεται λόγος για τον κώδικα ηθικής ενός οργανισμού δεν περιλαμβάνονται οι αρεταϊκές ηθικές συμπεριφορές αλλά οι δεοντοκρατικές (Παπαλεξανδρή & Λυμπερόπουλος, 2014). Με άλλα λόγια, παρόλο που η αρεταϊκή ηθική οδηγεί τον εργαζόμενο στην ηθική αυτονομία του, με αποτέλεσμα η οποιαδήποτε μορφή επιβολής κανόνων να καθίσταται ελεύθερη επιλογή, η δεοντοκρατική ηθική, λειτουργώντας από την αντίθετη κατεύθυνση, υποχρεώνει την εσωτερική του δύναμη, να αποτάξει καθετί βλαβερό για τον οργανισμό ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Ηλιόπουλος, 2021 ; Μουτσόπουλος, 2002).

Αυτή η δεοντοκρατική ηθική, με τον διττό χαρακτήρα που έχει, δηλαδή τον συμμορφωτικό και τον αξιακό, δύναται να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Ο συμμορφωτικός χαρακτήρας, δίνει έμφαση στη νομική παράμετρο και δεν έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτή, διαμορφώνεται διαμέσου του αξιακού χαρακτήρα, του δεοντοκρατικού κώδικα. Η θέληση δηλαδή του οργανισμού, να θεμελιώσει την υπόστασή του, σε αξίες και αρχές της δικής του επιλογής, είναι αυτή που καθορίζει τον χαρακτήρα του αξιακού του συστήματος και κατ' επέκταση την ιδιαίτερη κουλτούρα του (Βαξεβανίδου, 2011). Αυτό το αξιακό σύστημα που σχηματίζεται "κατά το δοκούν", εμπεριέχει στην εφαρμογή του αρκετή ευελιξία (Θανόπουλος, 2021). Συνέπεια αυτού, είναι η ανάδειξη

ποικίλων ηθικών διλημμάτων, τα οποία κινητοποιούν τόσο στις προσωπικές αξίες του εργαζομένου όσο και αυτές του οργανισμού (Larkin, 2000; Fitzpatrick, 2002). Το γεγονός αυτό, υποδεικνύει την ανάγκη σμίλευσης του ατομικού με το οργανωσιακό αξιακό σύστημα. Μέσα από αυτή την πορεία, ο εργαζόμενος ωθείται στην ηθική του ανύψωση, όντας μέρος ενός οργανωσιακού συνόλου, το οποίο μέσω της βιωματικής εκπαίδευσης που παρέχει στα μέλη του, οδηγείται και στη δική του ηθική ευρωστία.

Βάσει αυτού του σκεπτικού η ανοιχτή επικοινωνία και ο καλός διάλογος που καλλιεργούνται στο εσωτερικό του οργανισμού έχουν κρίσιμο ρόλο. Η διατήρηση της διαφάνειας, που είναι απαραίτητη για την άσκηση της λογοδοσίας, προσυπογράφει τον δεοντολογικό χαρακτήρα των πρακτικών επικοινωνίας, που εφαρμόζονται στον οργανισμό (Scott & Mitchell, 2003). Κατ' αυτό τον τρόπο, η κουλτούρα του οργανισμού διαμορφώνει τις αντιλήψεις αλλά και τις προσδοκίες των εργαζομένων, σχετικά με τα πρότυπα και τις πρακτικές της επικοινωνίας αλλά και την στάση που οφείλουν να επιδείξουν οι εργαζόμενοι σε πρακτικές επικοινωνίας που δεν συνάδουν με αυτά τα πρότυπα (Denison, 1990). Πρότυπα που αφορούν στη σαφήνεια, την εγκυρότητα, την πληρότητα και την αλήθεια της πληροφορίας, καλλιεργούν στον εργαζόμενο την αντίληψη ότι ο οργανισμός διακρίνεται για την επικοινωνιακή ηθική του. Η αντίληψη αυτή, επενεργεί στη συμπεριφορά του, με αποτέλεσμα οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνει, να εμπεριέχουν αυτά τα πρότυπα επικοινωνίας. Κατά συνέπεια, στοιχεία όπως η παραπλάνηση και η εξαπάτηση που γεννούν ανακρίβειες, παρεξηγήσεις, συγχυτικές καταστάσεις, καχυποψία και συγκρούσεις, εξοστρακίζονται (Riggio & Friedman, 1984).

Επιπρόσθετα, μέσω της διακριτικής διαχείρισης των ευαίσθητων προσωπικών στοιχείων, αναδεικνύεται μία σημαντική διάσταση της επικοινωνιακής ηθικής του οργανισμού, η οποία αφορά στην διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και του απορρήτου των πληροφοριών. Είναι καθοριστικής σημασίας για την ηθική ταυτότητα του οργανισμού, η καθιέρωση σαφών πολιτικών και διαδικασιών που προάγουν την επίγνωση των υποχρεώσεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την προστασία του απορρήτου (Robbins & Judge, 2009). Ο εργαζόμενος που κινείται σ' ένα τέτοιο περιβάλλον, δεσμεύεται να διαχειριστεί με έντιμο και υπεύθυνο τρόπο τις ευαίσθητες πληροφορίες, γεγονός που σηματοδοτεί την ακεραιότητά του.

Παράλληλα, η διασφάλιση της ελευθερίας στην έκφραση και η ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης, προάγουν τον κάλο διάλογο, ο οποίος επενεργεί στην κουλτούρα του οργανισμού και προσαρτά σ' αυτήν τις ηθικές αρετές. Όπως πίστευε ο Πλάτωνας, η ηθική μαθαίνεται μέσα από την συνομιλία και την επικοινωνία με τον άλλον (Κόλλιας, 2018). Η ενεργητική ακρόαση, που περιλαμβάνει την προσοχή, την αποσαφήνιση και την ανατροφοδότηση στα μηνύματα του άλλου, αποδεικνύει το αληθινό ενδιαφέρον για αυτόν. Έτσι, ενδυναμώνεται η αλληλόδρασή τους αφού και ο άλλος πιθανότατα να ανταποδώσει αυτό το ενδιαφέρον. Κατ' αυτό τον τρόπο, καλλιεργείται ένα θετικό επικοινωνιακό κλίμα, μέσα στο οποίο αξίες όπως η ειλικρίνεια και η φιλαλήθεια, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία αφού συνδυαζόμενες με την αγαθή προαίρεση, προάγουν τη σύσφιξη των διαπροσωπικών σχέσεων. Συνακόλουθα με αυτό, το ύφος του εργαζομένου, που καθρεφτίζει την εσωτερική ποιότητα του εαυτού του, σε συνδυασμό με την κατάλληλη χρήση του χιούμορ, που διεγείρει το συναίσθημα και προσφέρει “*ψυχολογική χαλάρωση*” διαμορφώνουν μία θετική στάση που αμβλύνει τις διαπροσωπικές εντάσεις (Τριαντάρη, 2020α). Έτσι, αποτρέπονται στοιχεία όπως η ειρωνεία, η αδιαφορία, η

περιφρόνηση, η προσποίηση, η πομπώδης συμπεριφορά που προσβάλλουν την αξιοπρέπεια του άλλου εργαζόμενου και δημιουργούν σχίσμα στην επικοινωνιακή αλληλόδραση (Φερούσης, 1995).

Η γενική αρχή του σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, δύναται να διαμορφώσει τις επικοινωνιακές πρακτικές που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα συναισθήματα του άλλου, προλαμβάνοντας έτσι συμπεριφορές που τον προσβάλλουν ή τον βλάπτουν (Guffey & Loewy, 2010). Η έμπρακτη αναγνώριση της αξίας του σεβασμού είναι δυνατό να αναδείξει στοιχεία συμπόνιας, μεγαλοψυχίας και γενναιοδωρίας (Goleman, 2005). Έτσι, είναι δυνατό να οικοδομηθούν σχέσεις φιλίας, οι οποίες είναι απαλλαγμένες από τα ‘παρασιτικά’ φαινόμενα της “ευχαρίστησης ή της χρησιμότητας” (Ηλιόπουλος, 2021). Ωστόσο, η αληθινή φιλία που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη επιζητά το αγαθό για τον άλλο, ενδεχομένως σ’ ένα οργανωσιακό περιβάλλον, να αντιμετωπίζει τα εμπόδια του ανταγωνισμού και του συμφέροντος, απαιτώντας έτσι εργαλεία προσέλασης αυτών (Τριαντάρη, 2020β). Διάμεσου της καλλιέργειας των αρετών της φρόνησης και της σωφροσύνης, οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν στην επικοινωνιακή τους αλληλόδραση, συνήθειες όπως η ευγένεια, η υπομονή, η κατανόηση και η υποστήριξη. Κατά συνέπεια, διαμορφώνουν ένα κλίμα καλής διάθεσης, το οποίο αποδυναμώνει στοιχεία φθόνου και μνησικακίας (Ηλιόπουλος, 2021). Η αμοιβαία αυτή η στάση προσήνειας, οδηγεί στην αρμονική συνεργασία τους η οποία δύναται να φέρει και στοιχεία επιείκειας.

Το γνώρισμα της επιείκειας μεταξύ συναδέλφων, προϋποθέτει την καλλιέργεια της υπεύθυνης στάσης προς τον άλλο. Έτσι, ο εργαζόμενος που αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, έχει την ηθική αυτοδυναμία να εκδηλώσει συγχωρητικότητα στον συνάδελφο αλλά και να του παρέχει ευκαιρίες επανόρθωσης των τυχόν σφαλμάτων ή άστοχων συμπεριφορών. Επιπλέον, διαμέσου της υπευθυνότητας, ο εργαζόμενος διαπλάθει επιμελώς την αρετή της ανδρείας, η οποία με την συμβολή της μεσότητας, εκφράζεται ως ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων (Τριαντάρη, 2020β). Έτσι ο εργαζόμενος οδηγείται στην ηθική του ανύψωση γεγονός που καθιστά περιττή την οποιαδήποτε ηγετική παρέμβαση για απόδοση δικαιοσύνης.

Η δικαιοσύνη βέβαια ως ανώτερη αρετή έχει τη δύναμη να επιφέρει ισορροπία ανάμεσα στις ποικίλες και ενίοτε αντικρουόμενες ανάγκες των εργαζομένων, θεμελιώνοντας έτσι τη συνοχή στον οργανισμό (Τριαντάρη, 2020β). Η αμεροληψία, η ουδετερότητα και η ισότητα έχουν τη δύναμη να καταστέλλουν τις διακρίσεις, τις προκαταλήψεις και τις εμπάθειες γεγονός που προσδίδει στις επικοινωνιακές πρακτικές του οργανισμού την ισχύ της αντικειμενικότητας η οποία με τη σειρά της αποτρέπει συγκρούσεις και εντάσεις (Pare & Fraleigh, 1990). Έτσι, καλλιεργείται μία κουλτούρα ενότητας που ευνοεί την επίτευξη της ατομικής αλλά και οργανωσιακής ευημερίας. Σε μία τέτοια κουλτούρα, είναι δυνατό να βρει εφαρμογή η επανορθωτική δικαιοσύνη. Αυτό σημαίνει ότι η τυχόν βλαβερή πράξη δεν καταστέλλεται – γεγονός που θα οδηγούσε στην πόλωση των μερών, θύτη και θύματος – αλλά αποκαθίσταται διαμέσου της ενεργού συμμετοχής τους, σε μία διαπραγματευτική προσπάθεια συμφιλίωσης. Βέβαια, η επικοινωνιακή αυτή αλληλόδραση, προϋποθέτει την παραδοχή της βλαβερής πράξης από τον θύτη ώστε στη συνέχεια, να διερευνηθούν τα κίνητρά του αλλά και τα συναισθήματα που έχει κατά την παραδοχή της πράξης του – ντροπή, ενοχή, μετάνοια – (Αρτινοπούλου, 2010). Κατ’ αυτό τον τρόπο, είναι δυνατόν να αναδυθούν ηθικές αξίες που έχει απωθήσει,

ώστε με την κατάλληλη διαχείριση να ενεργοποιηθούν, προκειμένου αφενός να αποτραπεί τυχόν υποτροπή αφετέρου να επιτευχθεί η ηθική ενδυνάμωσή του. Έτσι, αποτρέπεται η ανταπόδοση του κακού που επιτείνει τη βίαιη επικοινωνία, Συνέπεια αυτού είναι η προστασία των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων από τα βλαβερά στοιχεία της προσβολής ή της λεκτικής επίθεσης και της εχθρότητας. Ο Αριστοτέλης άλλωστε ως πρόδρομος της επανορθωτικής δικαιοσύνης τόνισε τον σπουδαίο ρόλο της για την “*εμπέδωση του αισθήματος δικαίου*” γεγονός που επιφέρει “*το ευ ζην*” (Αρτινοπούλου, 2010).

Βάσει αυτού, αποδυναμώνονται συναισθήματα αβεβαιότητας και φόβου, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αναπτύσσει την πεποίθηση ότι κινείται σ’ ένα ασφαλές οργανωσιακό περιβάλλον. Συνέπεια αυτού αποτελεί η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στον συνάδελφο. Σύμφωνα με την Siselo Bok “*η εμπιστοσύνη είναι το πεδίο αυτό στο οποίο μπορεί να καλλιεργηθεί οτιδήποτε είναι σημαντικό για τους ανθρώπους*” (Ηλιόπουλος, 2021). Βέβαια η εμπιστοσύνη δεν οικοδομείται γρήγορα και πρόχειρα. Απαιτεί χρόνο, κατά τον οποίο οι εμπειρίες αλληλόδρασης, πρέπει να συναθροίζουν στοιχεία αξιοπιστίας και αφοσίωσης. Η εδραίωση της αξιοπιστίας, προϋποθέτει συνέπεια των λόγων και των πράξεων, προκειμένου τα μεταδιδόμενα μηνύματα να γίνονται πιστευτά. Το γεγονός αυτό βέβαια, δεν θα πρέπει να είναι αποσπασματικό αλλά να χαρακτηρίζει την προσωπικότητα του εργαζομένου σε κάθε ρόλο που την απαρτίζει. Αυτό σημαίνει ότι, η συμπεριφορά που απορρέει από κάθε ρόλο, θα πρέπει να διέπεται από την κοινή στάση συνέπειας λόγου και πράξης. Σε διαφορετική περίπτωση, η αξιοπιστία του εαυτού αμφισβητείται (De Janasz, Dowd, & Schneider, 2023). Το γεγονός αυτό, διατρανώνει την αναγκαιότητα των ηθικών αρετών, η παρουσία των οποίων διατηρεί την ολότητα του εαυτού σε αρμονία γεγονός που αντανακλάται σε όλες τις εκφάνσεις των ρόλων του.

Συνακόλουθα με αυτό το σκεπτικό, αποτελεί η σημασία που έχει η ηθική αρετή της μεσότητας κατά την οποία ο εργαζόμενος ελέγχει τις πράξεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματά του, αποβάλλοντας τα πάθη και τις βλαβερές συμπεριφορές (Τριαντάρη, 2020α). Το γεγονός αυτό συνδυαζόμενο και με την αρετή της φρόνησης επιφέρει την αρμονία στην αλληλεπίδραση με τον άλλον.

Συμπερασματικά, καταφαίνεται η πολυσήμαντη επίδραση των ηθικών αρετών στην κουλτούρα του οργανισμού και τα πρότυπα επικοινωνίας που αυτός υιοθετεί. Ακολούθως, εξετάζονται ορισμένες διαστάσεις της ηθικής που επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα και κατ’ επέκταση τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό και τον συνάδελφο.

3.2 Διαστάσεις Ηθικής στην Οργανωσιακή Κουλτούρα σύμφωνα με το μοντέλο CEVMS

Όπως αναφέρεται από τον Whetstone προκειμένου ένας οργανισμός να διαμορφώσει και ενσωματώσει ηθικές αρετές στην επικοινωνία που αναπτύσσεται στο εσωτερικό του, είναι απαραίτητο να υπάρχει μία αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα. Η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα, περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις για την ταυτότητα ενός οργανισμού, οι οποίες επιτρέπουν ή αποτρέπουν την εκδήλωση ηθικής συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα, αναφέρεται στα συστήματα του οργανισμού που λειτουργούν βάσει “κοινών αξιών και πεποιθήσεων” δημιουργώντας έτσι τους κανόνες συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2001). Επίσης αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να υποστηρίζει τις ηθικές ενέργειες των εργαζομένων και να αποφεύγουν τις ανήθικες.

Η δημιουργία και διατήρηση μιας ισχυρής κουλτούρας, δεν αποτελεί εχέγγυο για την ηθική επικοινωνία. Ωστόσο, μπορεί να παρέχει μία σταθερή βάση για την καλλιέργεια και ανάπτυξη της ηθικής συμπεριφοράς. Αυτό για παράδειγμα απαντάται στη δημιουργία ευκαιριών και κατάλληλων συνθηκών για την συζήτηση και αντιμετώπιση ηθικών διλημμάτων και στην υποστήριξη για τη λήψη ηθικών αποφάσεων (Kaptein, 2008).

Σύμφωνα με τον Kaptein (2008), η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από οργανωσιακές πρακτικές λειτουργίας και συνθήκες που είτε υποστηρίζουν είτε εμποδίζουν την ηθική συμπεριφορά. Έτσι ο Kaptein ανέπτυξε το μοντέλο Corporate Ethical Virtues Model Scale (CEVMS) το οποίο περιλαμβάνει οκτώ διαστάσεις της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτές είναι: σαφήνεια, συμφωνία του προϊσταμένου, συμφωνία της διοίκησης, διαφάνεια, εφικτότητα, δυνατότητα υποστήριξης, δυνατότητα συζήτησης και δυνατότητα επιβολής κυρώσεων. Αυτές οι διαστάσεις, παρέχουν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ηθικής συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό. Κατά συνέπεια, ο βαθμός ηθικής ενός οργανισμού εξαρτάται από το πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι αυτές τις διαστάσεις.

3.2.1 Σαφήνεια

Η σαφήνεια, διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν επίγνωση των ηθικών προτύπων που δεσμεύεται να τηρεί ο οργανισμός. Αυτό με τη σειρά του, συμβάλλει στην προώθηση της ηθικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Η σαφήνεια αναφέρεται στον βαθμό ακρίβειας, πληρότητας, εγκυρότητας, απλότητας – ώστε να είναι κατανοητά από όλους – και διαφάνειας των ηθικών αρχών και αξιών του οργανισμού αλλά και των προσδοκιών που έχει ο οργανισμός από τους εργαζομένους. Όταν τα πρότυπα και οι προσδοκίες του οργανισμού, μεταβιβάζονται στους εργαζομένους με σαφήνεια, διευκολύνεται η κατανόηση για το τι αναμένεται από αυτούς, με αποτέλεσμα να μπορούν να ανταποκριθούν με ευστοχία και επάρκεια. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι διευκολύνονται στο να αναγνωρίσουν με ευκρίνεια, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους ώστε να προσαρμόσουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Αντίθετα, όταν τα πρότυπα και οι προσδοκίες του οργανισμού είναι ασαφή ελλοχεύει ο κίνδυνος από τη μία να αναπτυχθούν αμοραλιστικές συμπεριφορές και από την

άλλη να αμφισβητηθεί από τους εργαζομένους η δέσμευση του οργανισμού στους κανόνες και τα πρότυπα που διατείνεται ότι τον καθορίζουν.

Ενδεικτικοί τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός μπορεί να επιδείξει σαφήνεια στις πρακτικές του είναι:

- Ανάπτυξη ενός κατάλληλα διαμορφωμένου κώδικα ηθικής και δεοντολογίας: ένας κώδικας ο οποίος έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τον προορισμό του οργανισμού και με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της πραγματικότητάς του (που λαμβάνει υπόψη την bottom-up – από κάτω προς τα πάνω – ανατροφοδότηση) παρέχει στον εργαζόμενο τις κατευθυντήριες γραμμές για την εκδήλωση δεοντολογικής συμπεριφοράς. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί ο κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022), στον οποίο όμως ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να ενσωματώσει τα σημαντικά εκείνα στοιχεία της ιδιαίτερης ταυτότητάς του, ώστε η εφαρμογή του να αποτελεί προσωπική υπόθεση του κάθε εργαζομένου. Ο σχεδιασμός του κώδικα που βασίζεται στην bottom-up ανατροφοδότηση, αποτρέπει τη θεώρησή του ως έναν απρόσωπο και παγερό κατάλογο κανόνων και τον καθιστά μία προσιτή κατάσταση προτύπων. Το γεγονός αυτό, επιτρέπει τη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό, βάσει του οποίου παράγοντες όπως ευκαιρία για εξέλιξη, εμπιστοσύνη και σεβασμός, επικοινωνία, δίκαιη μεταχείριση (Κόλλιας, 2018) σμιλεύονται από τα δύο μέρη, καθορίζοντας έτσι την ύπαρξή τους. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος νιώθει ότι ανήκει σε έναν οργανισμό που τον υπολογίζει και ως ανταπόκριση σε αυτό, εκδηλώνει την αφοσίωσή του.
- Εκπαιδευτική μάθηση σε θέματα δεοντολογίας και βιωματική μάθηση σε θέματα ηθικής: με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος μαθαίνει τους κανόνες και την χρησιμότητά τους ενώ παράλληλα κατανοεί την επίδραση που έχουν οι ηθικές αρετές στον τρόπο που θα εφαρμοστούν αυτοί οι κανόνες. Έτσι η εκπαίδευση, αποκτά έναν βαθύτερο παιδαγωγικό χαρακτήρα που βοηθά τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τον κανόνα και την ηθική αρετή ως μία ολότητα που συντελεί στην ανάπτυξη του ίδιου και κατ' επέκταση του οργανισμού.
- Ενσωμάτωση της επικοινωνιακής ηθικής στη διαδικασία αξιολόγησης του εργαζομένου: με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός στέλνει το σαφές μήνυμα στον εργαζόμενο, ότι η επικοινωνία που βασίζεται στις ηθικές αρετές, αποτελεί προτεραιότητα. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος κατανοεί ότι η ηθική έχει την ίδια βαρύτητα με άλλες πτυχές της απόδοσής του.

Για την επίτευξη των ανωτέρω και προκειμένου αυτά να ενταχθούν και παγιωθούν ως καλές πρακτικές του οργανισμού, αξίζει να μελετηθεί η στάση του προϊσταμένου.

3.2.2 Στάση / Συμφωνία του Προϊσταμένου

Η συμφωνία του προϊσταμένου, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι προσωπικές αξίες του, ευθυγραμμίζονται με τις ηθικές αρετές στις οποίες οικοδομείται η ταυτότητα του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο της ηθικής αλληλεπίδρασης που αναμένει να εκδηλώσουν οι υφιστάμενοί του. Έτσι, ως φορέας των ηθικών αρετών, μπορεί να πείσει για τον σπουδαίο ρόλο που έχει η ηθική επικοινωνία στη λειτουργία του οργανισμού.

Ο προϊστάμενος, έχει καθοριστικό ρόλο για την καλλιέργεια ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό. Με τις δικές του ενέργειες, δίνει το καλό παράδειγμα, ενθαρρύνοντας έτσι τους υφισταμένους να ενεργήσουν κατά παρόμοιο τρόπο. Η επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά του στους εργαζόμενους, συνεπάγεται την υπεύθυνη στάση που οφείλει να έχει προς αυτούς. Αυτό σημαίνει ότι, οφείλει να ‘ακονίζει’ συνεχώς τον εαυτό του στις ηθικές αρετές ώστε να αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους του. Κατ’ αυτό τον τρόπο, θα διασφαλίσει και τη δική τους δέσμευση στα ηθικά πρότυπα του οργανισμού (Τριαντάρη, 2016β).

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί με προϊσταμένους που είναι σύμφωνοι με τις ηθικές αξίες του οργανισμού, έχουν καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Denison, 1990). Επιπλέον, μία μελέτη των Kramer & Tyler (1996) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί με προϊσταμένους που δίνουν το παράδειγμα και είναι σύμφωνοι με τις οργανωσιακές αξίες, έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν υπαλλήλους που δεσμεύονται σε αυτές τις αξίες και ενεργούν ηθικά.

Ο προϊστάμενος λοιπόν που ευθυγραμμίζει τις προσωπικές του αξίες με αυτές του οργανισμού, τάσσει τον εαυτό του στο συνεχές όλο του οργανισμού, με αποτέλεσμα να αποδεικνύει εμπράκτως την πίστη του στην αξία της συνοχής. Έτσι ο εργαζόμενος, πείθεται για την σπουδαιότητα των οργανωσιακών στόχων, με αποτέλεσμα να συναινεί στην καθοδήγησή του από τον προϊστάμενό του. Σ’ αυτήν την περίπτωση, ο προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που θα οδηγήσει τον εργαζόμενο συνειδητά στη δέσμευση των ηθικών προτύπων του οργανισμού.

3.2.3. Στάση / Συμφωνία της Διοίκησης

Η συμφωνία της διοίκησης, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η διοίκηση ευθυγραμμίζει τις ηθικές αξίες που την προσδιορίζουν με την ηθική ενός ηθικά εύρωστου κοινωνικού γίγνεσθαι. Η σύμφωνια της διοίκησης, με τις καθολικές ηθικές αρετές της δικαιοσύνης, του σεβασμού, της ειλικρίνειας και της εντιμότητας, καθιστά τον οργανισμό μέρος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, που συμβάλλει στην κοινή ευημερία. Αυτό σημαίνει ότι, η διοίκηση οφείλει να προσδώσει στον οργανισμό, ένα σκοπό και να αναπτύξει μία κουλτούρα που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της κοινωνίας, ακόμα και όταν αυτή τείνει να παραπαίει ανάμεσα στη σκληρή άτομοκεντρική και υλιστική πραγματικότητα.

Για το λόγο αυτό, η διοίκηση οφείλει να προασπίζει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, καθιστώντας έτσι τον οργανισμό υπεύθυνο απέναντι σε κάθε πολίτη. Μεταβιβάζοντας η

διοίκηση στους εργαζόμενους, ηθικές αρετές που προάγουν την ειλικρίνεια, τη θετική και ανοιχτή επικοινωνία, διευκολύνει την εφαρμογή πολιτικών υπευθυνότητας και εντιμότητας που πρέπει να επιδείξουν σε κάθε εξυπηρετούμενο πολίτη. Το ερώτημα ωστόσο που γεννάται είναι, πόσο εύκολο, αληθινό και σταθερό στο χρόνο θα ήταν για τον εργαζόμενο να δείχνει κατανόηση, υπομονή και διάθεση συνεργασίας στον πολίτη, όταν από την άλλη αναπτύσσει βίαιη επικοινωνία με τον συνάδελφό του. Η δέσμευση λοιπόν της διοίκησης στις ηθικές αρετές, συμβάλλει στην καλλιέργεια μιας καθολικής ηθικής στάσης των εργαζομένων που δεν επηρεάζεται από την ιδιότητα ή άλλα χαρακτηριστικά του άλλου επικοινωνητή. Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς για υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφέρει τον σεβασμό προς τους άλλους – συναδέλφους και πολίτες – ως μία από τις πέντε θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης για υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (οι υπόλοιπες τέσσερις είναι η ακεραιότητα, η αντικειμενικότητα, η αφοσίωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τους πολίτες της και η διαφάνεια) (Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, 2015). Επιπρόσθετα, ο οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη, κάνει λόγο για την υποχρέωση των εργαζομένων να αποφεύγουν πράξεις ειρωνείας, αγένειας και περιφρόνησης, τόσο προς τον πολίτη όσο και προς τον συνάδελφο (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του Πολίτη, 2012). Η υποχρέωση αυτή απαντάται πρωτίστως στα άρθρα 27 και 107 του Ν.3528/2007 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου Ν.Π.Δ.Δ. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007). Διαφαίνεται λοιπόν ότι, παρέχονται οι κατευθυντήριες οδοί που αποτρέπουν την ανάπτυξη βλαβερών μορφών επικοινωνίας τόσο μεταξύ εργαζομένου και πολίτη όσο και μεταξύ εργαζομένων. Εντούτοις, το ερώτημα που ανακύπτει είναι εάν υπάρχουν μηχανισμοί που εντοπίζουν, αποδεικνύουν και παρεμβαίνουν εύστοχα, σε τέτοιου είδους βλαβερές μορφές επικοινωνίας, ειδικά όταν ο εκάστοτε οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας, οργανισμού δημόσιου τομέα δεν αγγίζει αυτή τη σπουδαία και καθοριστική παράμετρο.

3.2.4. Διαφάνεια

Η διαφάνεια, αναφέρεται στην πλήρη και ευκρινή ενημέρωση των εργαζομένων, για τις ηθικές αξίες και τους κανόνες συμπεριφοράς που έχει υιοθετήσει και παγιώσει ο οργανισμός ως βασικό στοιχείο της κουλτούρας του. Το γεγονός αυτό, προϋποθέτει ο οργανισμός έχει θεσπίσει το δικό του χάρτη ηθικής και δεοντολογίας που τον γνωστοποιεί σε κάθε εργαζόμενο και ιδιαιτέρως σε κάθε νέο υπάλληλο (Παπαδημητρόπουλος, 2012). Συνέπεια αυτού, είναι η πλήρη επίγνωση που έχει ο εργαζόμενος για τις προτεραιότητες του οργανισμού, για τις προσδοκίες που έχει από τους εργαζομένους αλλά και για τις συνέπειες που θα προκύψουν στην περίπτωση που αυτοί δεν επιδείξουν σύμπνοια με τις οργανωσιακές αξίες. Επιπρόσθετα, η διαφάνεια αναφέρεται και στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να διακρίνεται από την ειλικρίνεια προς τον συνάδελφο και την αποφυγή απόκρυψης καίριων πληροφοριών που είναι απαραίτητες για να μπορέσει ο συνάδελφος να ανταποκριθεί με επάρκεια στα καθήκοντά του. Έτσι, η διαφάνεια βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει την

επίδραση που έχει η συμπεριφορά του στους άλλους και να αναλάβει την ευθύνη των πράξεών του (Τριαντάρη, 2020α).

3.2.5. Επιτευξιμότητα

Η επιτευξιμότητα, αναφέρεται στη δυνατότητα των εργαζομένων να ενεργούν σύμφωνα με τα οργανωσιακά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Αυτό προϋποθέτει ότι ο οργανισμός αφενός έχει θεσπίσει εφικτούς κανόνες αφετέρου παρέχει στον εργαζόμενο τους απαραίτητους υλικούς και πνευματικούς πόρους ώστε να μπορεί να τηρεί τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού. Οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν χρήμα, χρόνο, πληροφορίες και εργαλεία, βάσει των οποίων θα εξαρτηθεί η απάντηση στο ερώτημά 'μπορούμε να εφαρμόσουμε τις ηθικές μας αρχές;'. Η δημιουργία κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών που διασφαλίζουν την έμπρακτη εφαρμογή των ηθικών δεσμεύσεων του οργανισμού από τους εργαζομένους, αποτελεί βασικό στοιχείο για την ρεαλιστική στοχοθεσία του οργανισμού και την αφοσίωση των εργαζομένων. Έτσι, η ανταπόκριση στα ηθικά διλήμματα που ανακύπτουν, δεν κλυδωνίζει την ακεραιότητα των εργαζομένων και του οργανισμού. Επιπλέον, η επίγνωση των περιορισμών επίτευξης των ηθικών προτύπων, μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός βελτίωσης και ανάπτυξης της ηθικής χάρτας του οργανισμού που θα ενισχύσει την αξιοπιστία του, απέναντι τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον πολίτη (Lemoyné de Forges, 2012).

3.2.6. Δυνατότητα Υποστήριξης

Η δυνατότητα υποστήριξης, αναφέρεται στην ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να εκφράσει ελεύθερα τη γνώμη του και την άποψή του για τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός, αναφορικά με τα ηθικά πρότυπα επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι, δεν κινδυνεύει να σπλωθεί η επαγγελματική υπόσταση του εργαζομένου, στην περίπτωση που εκφράσει προβληματισμούς, αμφιβολίες και αντιρρήσεις για την ορθότητα και αποτελεσματικότητα αυτών των προτύπων ή όταν αναφέρει παραβιάσεις της δεοντολογίας. Έτσι, μέσα σε ένα ανοιχτό και συμμετοχικό κλίμα, μπορεί να ξεδιπλώσει τις σκέψεις, τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις του για τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται η σχέση εμπιστοσύνης με την διοίκηση και η αφοσίωσή του στον οργανισμό. Παράλληλα όμως προάγεται και η αυτοβελτίωσή του αφού διαμέσου των ευκαιριών που του παρέχονται για να ακουστεί η άποψή του και να εμπλακεί σε μία εποικοδομητική αλληλόδραση, αφενός εισπράττει το μήνυμα ότι είναι σεβαστός και υπολογίσιμος από τους άλλους, αφετέρου ακονίζει την ποιότητα του χαρακτήρα του καθιστώντας τον έτσι συνεργάσιμο και αλληλέγγυο (Τριαντάρη, 2020β).

3.2.7. Δυνατότητα Συζήτησης

Η δυνατότητα συζήτησης, αναφέρεται στην ευκαιρία που έχουν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε συζητήσεις που αφορούν ηθικά διλήμματα καθώς και στις πολιτικές του οργανισμού να αναδεικνύει τις καταστάσεις που ενέχουν ζητήματα ηθικής. Μέσα από την ανάπτυξη ενός καλού διαλόγου, είναι δυνατό να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ασφάλεια και θα εκφράσουν τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους. Με αυτό τον τρόπο, υποστηρίζονται για την καλλιέργεια της αυτογνωσίας η οποία να ρυθμίσει και την “*ηθική πυξίδα*” τους (Dessler, 2015). Επιπλέον, διαμέσου της ενεργητικής ακρόασης που προάγει οργανισμός, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν “*ενσυναισθητική επικοινωνία*” γεγονός που συμβάλλει στην “*ηθική αυτοβελτίωσή τους*” (Τριαντάρη, 2020α ; Τριαντάρη, 2015). Η κοινή εμπειρία λοιπόν ενός καλού διαλόγου, μπορεί να ενθαρρύνει την “*αυτο και έτερο ενσυναίσθηση*” η οποία αποτελεί δείκτη της ηθικής επίγνωσης των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020α).

3.2.8. Δυνατότητα Επιβολής Κυρώσεων

Η δυνατότητα επιβολής κυρώσεων, αναφέρεται στις πολιτικές του οργανισμού που καταστέλλουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες δεν συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα της κουλτούρας του. Επιπρόσθετα, αναφέρεται στις πρακτικές του οργανισμού που αναγνωρίζουν και ενισχύουν – όχι όμως επιβραβεύουν – τις ηθικά πρακτές συμπεριφορές (Dessler, 2015). Οι πολιτικές και πρακτικές διαδικασίες που επιλέγει ο οργανισμός να εφαρμόσει, για την εφαρμογή των ηθικών αρχών του και την καταστολή των βλαβερών ανήθικων μορφών επικοινωνίας, καταδεικνύει το επίπεδο της πνευματικότητας και της ηθικής ωρίμανσής του. Μορφές ελέγχου που εστιάζονται μόνο στην καταστολή της βίαιης επικοινωνίας, μπορεί από τη μία να αποδεικνύει την προσπάθεια του οργανισμού να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, ωστόσο από την άλλη καταδεικνύει την ελλειμματική ενόρασή του, αφού η απουσία της ηθικής διαπαιδαγώγησης, τον καθιστά ευάλωτο στις ηθικές προκλήσεις που εκδηλώνονται στο διηνεκές.

Συμπερασματικά, η ανωτέρω διαστάσεις της ηθικής δύναται να αποτελέσουν το “*ηθικό βαρόμετρο*” (De Janasz et al., 2023) του οργανισμού που αξιολογεί την ποιότητα της κουλτούρας του. Το ερώτημα ωστόσο που ανακύπτει στη προκειμένη περίπτωση έγκειται στο κατά πόσο ένας δημόσιος οργανισμός, ο οποίος οικοδομείται στα θεμέλια της γραφειοκρατικής πολιτικής, δύναται να ενσωματώσει τα ανωτέρω ηθικά πρότυπα επικοινωνίας στις πρακτικές της κουλτούρας του. Προς απάντηση αυτού, κρίνεται χρήσιμη η εξέταση των χαρακτηριστικών του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η Δημόσια Διοίκηση βάσει του γραφειοκρατικού μοντέλου και ο ρόλος του προϊσταμένου.

Η επικοινωνιακή ηθική σ' έναν δημόσιο οργανισμό, αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα που απαιτεί προσεκτική εξέταση και διαχείριση. Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την επικοινωνιακή ηθική επηρεάζονται από τη συμπεριφορά της διοίκησης (Scott & Mitchell, 2003), οι αξίες που αυτή προσβέυει και οι πρακτικές επικοινωνίας που υιοθετεί, έχουν καθοριστικό ρόλο για την εσωτερική ζωή του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Max Weber, η επικοινωνία στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς οικοδομείται πάνω σε ένα καλά διαρθρωμένο σύστημα, το οποίο διακρίνεται για την ιεραρχική απρόσωπη δομή του και την πίστη του στη νομική-ορθολογική εξουσία, όπου οι ευθύνες και οι δράσεις ορίζονται από τους κανόνες (Τύπας, Κατσαρός, 2006). Για τον Weber, ο γραφειοκρατικός τύπος οργάνωσης ενδείκνυται για τη σύγχρονη κοινωνία αφού διαμέσου του καταμερισμού της εργασίας και της επιβολής κανόνων, διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Weber, 1978). Επιπλέον, θεωρεί ότι οι μεγάλοι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετούν το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, διότι αυτό *“υπερέχει σε ακρίβεια, ταχύτητα, πειθαρχία, σταθερότητα, συνέχεια, προβλεψιμότητα και ασφάλεια”* (Τύπας, Κατσαρός, 2006).

Ο Weber επιπρόσθετα, προσεγγίζει τη γραφειοκρατική οργάνωση βάσει των εννοιών της δύναμης και της εξουσίας. Η δύναμη, αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να ενεργεί κατά βούληση, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά άλλων ατόμων και ενέχει θέματα ηθικής αφού η χρήση αυτής της δύναμης, εξαρτάται από τις αξίες και το τι θεωρεί σωστό ή λάθος το άτομο που την διαθέτει (Χυτήρης, 2001). Η εξουσία από την άλλη, αφορά στην εκφορά εντολών από ένα άτομο προς ένα άλλο και την πειθαρχία που το δεύτερο οφείλει να επιδειξει.

Σύμφωνα με τον Weber, η εξουσία διακρίνεται σε τρεις τύπους: την παραδοσιακή, την χαρισματική και την νομική-ορθολογική. Ο πρώτος τύπος, αναφέρεται στην αποδοχή των καθιερωμένων αξιών και προτύπων. Αυτός ο τύπος εξουσίας συνδέεται συχνά με τις ιεραρχικές οργανώσεις και υποστηρίζει ότι η εξουσία πηγάζει από τη θέση που κατέχει το άτομο και της κατάστασης που το πλαισιώνει. Το γεγονός αυτό συνεπάγει ότι, η θέση, παρέχει στο άτομο το δικαίωμα να ηγείται. Ο δεύτερος τύπος της χαρισματικής εξουσίας αναφέρεται στις μοναδικές ιδιότητες της προσωπικότητας του ατόμου που το καθιστούν ικανό να εμπνέει και να παρακινεί τους άλλους για την επίτευξη του οράματός του. Αυτός ο τύπος εξουσίας, απαντάται συνήθως σε νέους ή καινοτόμους οργανισμούς. Τέλος, η νομική-ορθολογική εξουσία, αναφέρεται στους επίσημους κανόνες και διαδικασίες ενός οργανισμού, βάσει των οποίων επιλέγεται ένα άτομο ως ηγέτης. Αυτός ο τύπος εξουσίας, απαντάται στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς (Χαλουμής, 2018 ; Weber, 2006 ; Σεραφετινίδου, 2006 ; Τσίρος, 2001).

Οι απόψεις του Max Weber για την εξουσία και την ηγεσία έχουν επηρεάσει την επικοινωνία που αναπτύσσεται στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς. Σ' αυτούς τους οργανισμούς, η νομική-ορθολογική εξουσία ρυθμίζει την επικοινωνία, σύμφωνα με τους νόμους και τους επίσημους κανόνες που έχει θεσπίσει. Η ιεραρχική δομή των

γραφειοκρατικών οργανισμών, διαμορφώνει τις κατευθυντήριες γραμμές των σχέσεων που δύναται να αναπτυχθούν και επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνιακής αλληλόδρασης. Έτσι, σ' αυτούς τους οργανισμούς η ξεκάθαρη διάρθρωση και οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων, αποσκοπεί στην αποφυγή της υποκειμενικότητας που μπορεί να οδηγήσει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου σε “*έννοιες, εχθρότητες, συναισθηματισμούς*” (Τύπας, Κατσαρός, 2006). Επιπλέον, οι απρόσωπες σχέσεις των εργαζομένων που προκύπτουν από αυτή την ξεκάθαρη διάρθρωση των θέσεων, αλλά και την πιστή και αυστηρή εφαρμογή των κανονισμών, ενισχύουν την αμεροληψία και αποτρέπουν την ανάπτυξη στενής διαπροσωπικής σχέσης (Τύπας, Κατσαρός, 2006), η οποία σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο νοείται ως διασπαστικός παράγοντας της προσήλωσης του εργαζομένου στους οργανωσιακούς στόχους.

Επιπρόσθετα, η συμπεριφορά των εργαζομένων σε ένα γραφειοκρατικό οργανισμό που ρυθμίζεται και ελέγχεται σύμφωνα με τις επίσημες διαδικασίες, τους κανόνες και τα πρωτόκολλα επικοινωνίας – τα οποία συνιστούν τη δεοντολογία του οργανισμού –, σηματοδοτούν τη λογοδοσία του εργαζόμενου ως βασικό συστατικό της υπεύθυνης στάσης που οφείλει να επιδειξει. Η νομική ορθολογική εξουσία που αποκρυσταλλώνεται σε κάθε νομική διάταξη, ενέχει όλες τις μορφές συμπεριφοράς που ο εργαζόμενος οφείλει να εκδηλώσει καθώς και αυτές που οφείλει να αποφύγει. Στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, κάθε μορφή συμπεριφοράς εξετάζεται από την οπτική της σχέσης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον πολίτη και τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

Έτσι σύμφωνα με το Νόμο 3528/2007 ΦΕΚ 26Α στα άρθρα 25,26 και 27 διαφαίνεται η υποχρέωση του εργαζόμενου να ενεργεί με υπευθυνότητα, ευπρέπεια, να τηρεί εχεμύθεια και να καθιστά τον εαυτό του άξιο εμπιστοσύνης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του Πολίτη, 2012). Από την άλλη, ο Νόμος 4057/2012 ΦΕΚ 54Α στο άρθρο 107 (παράγραφοι ε, στ, η, θ), κάνει λόγο για τα πειθαρχικά παραπτώματα των υπαλλήλων ανάμεσα στα οποία αναφέρονται “*η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας, η παράβαση της αρχής της αμεροληψίας, η παράβαση της υποχρέωσης της εχεμύθειας, η σοβαρή απείθεια*” (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012). Βάσει αυτών των άρθρων, διαφαίνεται πως η νομική-ορθολογική εξουσία κάνει χρήση των εννοιών που απαιτούν διασαφήνιση αφού βάσει του υποκειμενικού της αντίληψης, η κάθε έννοια μπορεί να σημαίνει κάτι διαφορετικό για τον κάθε εργαζόμενο. Έτσι η ανάρμοστη συμπεριφορά, στοιχειοθετείται από τις σκόπιμες πράξεις που παραβιάζουν τους κανόνες του οργανισμού, όπως είναι “*η κλοπή και η πρόκληση ταραχών*” (Dessler, 2015) ενώ η ευπρέπεια περιλαμβάνει “*τους κανόνες καλής συμπεριφοράς*” όπως η ευγένεια, η ψυχραιμία, η κατανόηση, ο αυτοέλεγχος, η αποφυγή προκαταλήψεων λόγω φύλλου, εθνικότητας, φυλής, γλώσσας, καταγωγής, πεποιθήσεων (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του Πολίτη, 2012). Εντούτοις, παρά τις ανωτέρω διασαφηνίσεις εύγλωττο είναι το ερώτημα για το εάν θεωρείται ή όχι αναξιοπρεπή και απρεπή η συμπεριφορά που υπονομεύει την επαγγελματική υπόσταση του συναδέλφου· και αν ναι, τότε γιατί δεν συμπεριλαμβάνεται στις νομικές διατάξεις, με την ίδια επιμέλεια που παρατηρούνται όλες οι μορφές συμπεριφοράς που σχετίζονται με τον πολίτη και την ηγεσία του οργανισμού.

Επιπρόσθετα στο Νόμο 4057/2012 στο άρθρο 109 παράγραφο 2 αναφέρεται ότι για την επιβολή της πειθαρχικής ποινής λαμβάνεται υπόψη “*η εν γένει προσωπικότητα του υπαλλήλου*

καθώς και η υπηρεσιακή του εικόνα, όπως προκύπτει από το προσωπικό του μητρώο” (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012). Ωστόσο, δεν αναφέρονται τα στοιχεία που μπορούν να υπαχθούν σε ένα μητρώο και δύνανται να σκιαγραφήσουν την ποιότητα της προσωπικότητας του εργαζομένου. Παρά ταύτα, το συγκεκριμένο άρθρο αναδεικνύει – έστω και υποτυπωδώς – το σπουδαίο ρόλο της προσωπικότητας του εργαζομένου για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη την τοποθέτηση του Markey που υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα και οι προδιαθέσεις του ατόμου, καθορίζουν τελικώς την συμπεριφορά του, υποσκελίζοντας τους κανόνες του οργανισμού, καθίσταται αντιληπτή η ανάγκη ενδεδειγμένης εξέτασης και προσδιορισμού των μηχανισμών που μπορούν να προσαρμόσουν και ευθυγραμμίσουν την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου με τις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού (Γαβαλάς, 2011).

Ένας τέτοιος μηχανισμός, αποτελεί η εκπαίδευση και συνεχή παιδαγωγική των εργαζομένων για την καλλιέργεια του χαρακτήρα τους. Η προσομοίωση της θεωρίας του Μαγίστρου για την ηθική εκπαίδευση των πολιτών, στην εκπαίδευση των εργαζομένων για την κατανόηση “της ηθικότητας μιας κατάστασης” (Τριαντάρη, 2020β), αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι, ο εργαζόμενος που μπορεί να εντοπίσει τα ηθικά στοιχεία σε μία κατάσταση, έχει προοπτική να κατανοήσει και τα οφέλη που προκύπτουν από την τήρηση των ηθικών προτύπων. Κατά συνέπεια, προσανατολίζει τη σκέψη και τη συμπεριφορά του σε μία αέναη προσπάθεια πνευματικής ωρίμανσης, γεγονός που σηματοδοτεί την πορεία αυτοπραγμάτωσης, η κατάκτηση της οποίας αποτελεί “εμπειρία κορυφής” (Λύτρας, 1992) και επιφέρει – όπως υποστηρίζει ο Maslow – τη δικαιοσύνη, την ομορφιά, την τάξη και την ενότητα (Λύτρας, 1992), στοιχεία που αντανακλώνται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει. Συνακολουθία με αυτή την πορεία και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία του φαινομένου του καθρεφτίσματος – κατά το οποίο οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί “μοιράζονται την ίδια διάθεση” (Goleman, 2014) – είναι δυνατό να τεθεί η υποκειμενική αντίληψη περί αρετών και αξιών σε έκθεση ώστε τελικώς μέσα από την αποδοχή και την συναίνεση να καταστεί αντικειμενική ηθική πρόταση (Κύρκος, 1998). Με αυτό τον τρόπο τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού δεν επιβάλλονται αλλά επιλέγονται. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει την εδραίωση της ηθικής στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.

Εντούτοις, το ερώτημα που ανακύπτει είναι εάν κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό στον γραφειοκρατικό οργανισμό ή θα αποτελούσε μία ουτοπία. Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά που αναφέρει ο Weber ως πρότυπα οργάνωσης για όλους τους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, είναι δυνατό να διακριθούν ορισμένα, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην ηθική καλλιέργεια των εργαζομένων και την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων. Η ιεραρχική διάρθρωση λοιπόν της οργάνωσης είναι δυνατόν να επιφέρει ανισορροπία ισχύος, η οποία ευνοεί την περιθωριοποίηση των εργαζομένων. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που σ’ αυτούς τους οργανισμούς, η ακραία αδιαφορία και απομόνωση των εργαζομένων, χρησιμοποιείται ως μέσο τιμωρίας. Επιπρόσθετα, αυτή η ανισορροπία ισχύος, δημιουργεί άνιση πρόσβαση στις πληροφορίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν έχουν πλήρη και ακριβή ενημέρωση για τα θέματα που τους αφορούν, γεγονός που από τη μία βάλει τη διαφάνεια του οργανισμού και από την άλλη προκαλεί συναισθήματα σύγχυσης, απογοήτευσης και δυσπιστίας στους εργαζομένους. Ακόμα η ιεραρχική διάρθρωση σε

συνδυασμό με τον απρόσωπο χαρακτήρα των σχέσεων, περιορίζει τη δυνατότητα ανοιχτής επικοινωνίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να εκφράσουν σκέψεις, τις ανησυχίες και τις απόψεις τους. Κατά συνέπεια, καταλήγουν να λειτουργούν ως παθητικοί δέκτες των ορθολογικών κανόνων του οργανισμού και άβουλα εκτελεστικά όργανα των εντολών της εξουσίας. Το γεγονός αυτό επιφέρει πλήθος συνεπειών όπως η παρεμπόδιση της δημιουργικότητας, η καταστολή της υπευθυνότητας, η ακαμψία, η τυπολατρία, οι δυσλειτουργικές σχέσεις αλλά και ο αποπροσανατολισμός από τον αληθινό προορισμό – του οργανισμού αλλά και του εαυτού –. Συνεπακόλουθα, διαβρώνεται η προσωπικότητα του εργαζομένου και η εξουσία βρίσκει πρόσφορο έδαφος για να καταλύσει αρχές όπως η ελευθερία και η δικαιοσύνη (Τύπας, Κατσαρός, 2006).

Βάσει των ανωτέρω αρνητικών συνεπειών που εντοπίστηκαν στο γραφειοκρατικό μοντέλο, επιχειρήθηκε από πολλούς μελετητές όπως ο P. Drucker, ο S. Clegg και ο Hetcher, η αναπροσαρμογή του μοντέλου στη νέα κοινωνική πραγματικότητα επιφέροντας αλλαγές τόσο στη δομή όσο και στη λειτουργία του. Οι μελετητές αυτοί όπως και άλλοι, έκαναν λόγο για “*νέους οργανισμούς*”, “*μεταμοντέρνους οργανισμούς*”, “*διαδίκτυακή οργάνωση*”, “*εικονική οργάνωση*”, “*διαδραστική οργάνωση*”, “*μετα-γραφειοκρατική οργάνωση*”, “*συμμετοχικό πρότυπο οργάνωσης*”, “*διοίκηση ολικής ποιότητας*”, “*αυτορρυθμιζόμενο*” και “*αυτοδιαχειριζόμενο*” μοντέλο, προκειμένου να σηματοδοτήσουν τις προσπάθειες του οργανισμού που επιδιώκει ευελιξία, στοχοθεσία, ενδυνάμωση των εργαζομένων, αλλά και ένα στυλ ηγεσίας στη διοίκηση που εμπνέει εμπιστοσύνη (Τύπας, Κατσαρός, 2006).

Σύμφωνα με τον Kotter (1998), η ηγεσία διαφοροποιείται από τη διοίκηση, δεδομένου ότι η πρώτη επιδιώκει να διαχειριστεί την αλλαγή σύμφωνα με το όραμα που έχει, εμπνέοντας τους εργαζομένους και δίνοντάς τους κίνητρα για να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη αυτού του οράματος, ενώ η δεύτερη επιδιώκει να διαχειρισθεί την πολυπλοκότητα και μέσω του ελέγχου να εδραιώσει την τάξη. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται περισσότερο ο “*γραφειοκράτης ηγέτης*”, ο οποίος ακολουθεί με συνέπεια τις τυπικές διαδικασίες και εφαρμόζει τους κανόνες, προσπαθώντας να καταστεί ακέραιος και δίκαιος (Τριαντάρη, 2020β). Αυτός ο τύπος ηγέτη κατά τον Weber κατέχει την επίσημη εξουσία την οποία λαμβάνει από τον οργανισμό.

Εντούτοις, ο Weber κάνει λόγο για την χαρισματική ηγεσία, η οποία αφορά την ικανότητα που έχει ο ηγέτης λόγω των χαρισμάτων της προσωπικότητάς του να επηρεάσει τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων (Giddens, 1993). Η θεωρία του Weber για τη χαρισματική ηγεσία σηματοδοτεί μία απόκλιση από τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας και διαμορφώνει μία νέα προσέγγιση στην θεωρία των οργανώσεων (Μακρυδημήτρης, 2013 ; Τσίρος, 2001). Σύμφωνα με τον Weber, ο χαρισματικός ηγέτης είναι σε θέση να εμπνέει, να παρακινεί και να ενθουσιάζει τους εργαζομένους, δημιουργώντας σε αυτούς μία αίσθηση ενότητας ώστε να ενεργήσουν όλοι μαζί με πάθος για την επίτευξη του σκοπού (Weber, 2006 ; Σεραφετινίδου, 2006). Ο χαρισματικός ηγέτης λοιπόν μπορεί να παράγει νόημα και σκοπό (Goleman, 2014). Από την άλλη όμως με τις χαρισματικές του ικανότητες μπορεί να συμπαρασύρει τους εργαζομένους στη παράκαμψη των κανόνων του οργανισμού και στην ανοχή της αυθαιρεσίας, επιτυγχάνοντας έτσι τους ανορθολογικούς ή και ανήθικους σκοπούς του. Κατά συνέπεια η χαρισματικότητά του παγιδεύει τον εργαζόμενο σε μία εσωτερική σύγκρουση που δημιουργεί

άγχος, ανασφάλεια, εχθρότητα και τελικώς διάβρωση του χαρακτήρα του, γεγονός που υπονομεύει τη νομική-ορθολογική υπόσταση του οργανισμού.

Η χαρισματική λοιπόν προσωπικότητα του ηγέτη είναι δυνατόν να λειτουργήσει ωφέλιμα, μόνο εφόσον θεμελιώνεται σε ηθικές αξίες και αρχές που διακρίνουν την ποιότητα του χαρακτήρα του. Έτσι, στοιχεία όπως η ειλικρίνεια, η επιείκεια, η δικαιοσύνη, το θάρρος, η υπομονή, η ταπεινότητα, η φρόνηση, η δημιουργικότητα, η αγαθή προαίρεση αλλά και η αυτοεπίγνωση και η ενσυναίσθηση, αποτυπώνουν τον τρόπο που ασκεί την εξουσία και δύναται να καταστήσει αδιαμφισβήτητη την ακεραιότητα και την αξιοπιστία της προσωπικότητάς του (Τριαντάρη, 2020β). Με αυτό τον τρόπο λειτουργεί ως πρότυπο μίμησης για τους εργαζομένους αλλά και ως “αξιόπιστος δρών” (Dessler, 2015) που συμπεριφέρεται με αυθεντικό τρόπο και αληθινό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους μεταφέροντας το όποιο μήνυμα με καλή διάθεση και κατάλληλο ύφος (Goleman, 2014). Κατ’ αυτό τον τρόπο, αναπτύσσει αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, θεμελιώνοντας πρακτικές επικοινωνίας που διαμορφώνουν ένα εργασιακό κλίμα αλληλοϋποστήριξης και εμπιστοσύνης. Ο προσωπικός δεσμός που αναπτύσσεται με τους εργαζομένους, καλλιεργεί σ’ αυτούς ένα αίσθημα αποδοχής που λειτουργεί ως μοχλός παρακίνησης για την αφοσίωσή τους στον οργανισμό αλλά και τη δέσμευσή τους στον εαυτό, ώστε να τον οδηγήσει σε ανώτερα πνευματικά επίπεδα. Με αυτό τον τρόπο ο ηθικός ηγέτης ευθυγραμμίζει την προσωπικότητα των εργαζομένων με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού (Τριαντάρη, 2020β ; Λύτρας, 1992) αφού και αυτά συμβαδίζουν με “την ηθική του χαρακτήρα του” (Τριαντάρη, 2020β). Μέσα από αυτή τη διαδικασία λειτουργεί ως αρωγός της ευημερίας όχι μόνο του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας, δεδομένου ότι ο οργανισμός με τους εργαζομένους του αποτελούν μέρος αυτής της κοινωνίας.

Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό ότι, η ποιότητα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα του κοινωνικού γίνεσθαι. Ο θεσμικός ρόλος που αναλαμβάνει ο ηγέτης στη διοίκηση απαιτεί μία υπεύθυνη στάση που θα συμβάλει στη μεγιστοποίηση των ωφελειών τόσο για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό όσο και για την ευρύτερη κοινότητα στην οποία είναι ενταγμένος ο οργανισμός (Τριαντάρη, 2020β). Ο θεσμικός αυτός ρόλος όπως και οι αρμοδιότητες που απορρέουν, προσδιορίζονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του εκάστοτε οργανισμού. Στην περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία αποτελεί μέρος του οργανωτικού σχήματος της Δημόσιας Διοίκησης (Λύτρας, 1992), ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας ψηφίζεται από το συλλογικό όργανο του Δημοτικού Συμβουλίου και εγκρίνεται από το αμέσως ανώτερο όργανο διοίκησης που είναι η αποκεντρωμένη διοίκηση. Αυτό που θα ήταν αναμενόμενο λοιπόν, βάσει της καθοριστικής σημασίας που έχει η συμβολή της ηγεσίας στη διαμόρφωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και ειδικότερα στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, είναι η συμπερίληψη αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με τις επικοινωνιακές πρακτικές και τα ηθικά πρότυπα στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας. Τουναντίον, στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Εορδαίας, η μοναδική – ατελής – αναφορά για το ανωτέρω, απαντάται στο άρθρο 22 παράγραφος 6 του Τρίτου Μέρους κατά το οποίο ο προϊστάμενος διοικητικών ενοτήτων οφείλει να μέριμνα για “τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων” (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, 2013). Λαμβάνοντας όμως υπόψη την ειδική επισήμανση, σύμφωνα με την οποία είναι δυνατόν να συνταχθεί λεπτομερέστερος κανονισμός για την κάθε οργανική μονάδα ξεχωριστά, κατόπιν σχετικής εισηγήσεως του εκάστοτε

προϊσταμένου, κρίνεται αναγκαία η θετική ανταπόκριση σε αυτή την ‘πρόκληση’ από την κάθε διοικητική εξουσία. Με αυτό τον τρόπο θα συμβάλλει στη διαμόρφωση ευκρινών πολιτικών επικοινωνίας που θα ενθαρρύνουν τα ηθικά πρότυπα και θα καθιστούν σαφείς τις συνέπειες της ανήθικης συμπεριφοράς προς τον συνάδελφο. Έτσι θα ενδυναμωθεί το σύστημα της διαφάνειας και λογοδοσίας του οργανισμού.

Είναι γεγονός όμως ότι για την επίτευξη του ανωτέρω απαιτείται η σύμπραξη όλων των μερών της εσωτερικής ζωής του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι, με την εφαρμογή κατάλληλων εργαλείων όπως είναι η έρευνα, η διοίκηση θα έχει τη δυνατότητα να αποτυπώσει την παρούσα κατάσταση αλλά και να αντιληφθεί τις απόψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων ώστε εύστοχα να διαμορφώσει τον Χάρτη Ηθικής και Δεοντολογίας του Οργανισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε η παρούσα προσπάθεια, αφετηρία της οποίας αποτέλεσε η μελέτη σχετικών ερευνών που έχουν συμβάλει σημαντικά στην αποτύπωση της ηθικής επικοινωνίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Η έρευνα των Davis & Adams (2017) είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και των αντιλήψεων των εργαζομένων για την επικοινωνιακή ηθική σε δημόσιους οργανισμούς. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν μια ποσοτική προσέγγιση για να συλλέξουν δεδομένα από ένα δείγμα εργαζομένων που εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η μελέτη διαπίστωσε ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και των αντιλήψεων των εργαζομένων για την επικοινωνιακή δεοντολογία σε δημόσιους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, η μελέτη διαπίστωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές όπως η παροχή εξατομικευμένης προσοχής και πνευματικής διέγερσης, σχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επικοινωνιακή δεοντολογία. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία, η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη συμμετοχής και φτωχές επικοινωνιακές δεξιότητες, σχετίζεται αρνητικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επικοινωνιακή ηθική.

Τα ευρήματα της μελέτης έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους δημόσιους οργανισμούς. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επικοινωνιακή δεοντολογία, προωθώντας πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας για την προώθηση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας και την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ωστόσο, η μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να σημειωθούν. Πρώτον, η μελέτη επικεντρώθηκε μόνο στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς της ηγεσίας και των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη δεοντολογία της επικοινωνίας και δεν εξέτασε άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αυτές τις αντιλήψεις, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα ή οι ατομικές αξίες. Δεύτερον, η μελέτη βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα από τους εργαζομένους, τα οποία ενδέχεται να υπόκεινται σε προκαταλήψεις και περιορισμούς στην ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μελέτη παρέχει πολύτιμες πληροφορίες αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και των αντιλήψεων των εργαζομένων για την

επικοινωνιακή δεοντολογία σε δημόσιους οργανισμούς. Τα ευρήματα υποστηρίζουν την ανάγκη για τους δημόσιους οργανισμούς να προωθήσουν μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας και να καλλιεργήσουν μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα για να ενισχύσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επικοινωνιακή δεοντολογία.

Οι Smith, & Brown (2019) στην έρευνά τους εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της διαμόρφωσης εμπιστοσύνης και αντιλήψεων για την ηθική στους δημόσιους οργανισμούς. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν μια ποιοτική ερευνητική μέθοδο για να συλλέξουν δεδομένα από οκτώ δημόσιους οργανισμούς και διαπίστωσαν ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και την προώθηση των αντιλήψεων ηθικής στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι συγγραφείς ορίζουν τις πρακτικές επικοινωνίας ως τις διαπροσωπικές και οργανωτικές διαδικασίες επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα στους δημόσιους οργανισμούς. Υπό αυτό το πρίσμα, στην έρευνά τους επισημαίνεται η σημασία της σαφούς, ειλικρινούς και συνεπούς επικοινωνίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την προώθηση αντιλήψεων ηθικής. Επίσης, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν τον ρόλο της ηγεσίας στην επικοινωνία των προσδοκιών ηθικής και στην προώθηση μιας κουλτούρας ηθικής επικοινωνίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι Taylor & Wilson (2018) εξετάζουν διεξοδικότερα τον ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση της ηθικής επικοινωνίας σε δημόσιους οργανισμούς. Οι συγγραφείς συλλέγουν δεδομένα από 537 υπαλλήλους που εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την επικοινωνιακή δεοντολογία στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που αποτελούν πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς και επικοινωνούν αποτελεσματικά τις προσδοκίες ηθικής δημιουργούν θετικό κλίμα στον οργανισμό. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν την επικοινωνία ως ηθική όταν υπάρχει διαφάνεια, ειλικρίνεια και σεβασμός. Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των ηγετών στην προώθηση μιας κουλτούρας ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ηθικών προτύπων μεταξύ των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η τρέχουσα βιβλιογραφία παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και των προτύπων ηθικής σε δημόσιους οργανισμούς, ενώ υπογραμμίζεται παράλληλα η σημασία του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την επικοινωνιακή ηθική. Ταυτόχρονα, στην βιβλιογραφία που αναφέρθηκε, τονίστηκε η σημασία της σαφούς, ειλικρινούς και συνεπούς επικοινωνίας, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας στην προώθηση μιας κουλτούρας ηθικής επικοινωνίας.

Προκειμένου λοιπόν να ανιχνευθεί το αποτύπωμα των στοιχείων εκείνων που άπτονται των προτύπων επικοινωνιακής ηθικής στον οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Δήμου Εορδαίας και να καταστεί αντιληπτή η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων του οργανισμού, επιχειρείται ακολούθως έρευνα πεδίου (Robson, 2010) της

οποίας τα αποτελέσματα αξιώνουν προτάσεις βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και οι κανόνες ηθικής, είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού και ρυθμίζουν την εξέλιξή του. Ο Οργανισμός ΟΤΑ Εορδαίας, αποτελεί το πεδίο από το οποίο η συντάξασα, ως μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του, αντλεί ερεθίσματα και εκφράζει προβληματισμούς, για τον βαθμό και την ποιότητα των ανωτέρω παραγόντων.

Η έρευνα που πραγματοποιείται, επιχειρεί να αποτυπώσει τις απόψεις των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας, για το κατά πόσο υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους, το κατά πόσο αυτές διέπονται από κανόνες επικοινωνιακής ηθικής και να εξεταστεί ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα σε αυτά τα δύο.

Για την έρευνα, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα η οποία στηρίζεται σε κατάλληλο εργαλείο (ερωτηματολόγιο). Η ποσοτική έρευνα, αποτελεί βασική επιλογή στις περισσότερες έρευνες στις κοινωνικές επιστήμες αφού επιτρέπει την καταγραφή μιας κατάστασης, κατά τη χρονική περίοδο που διεξάγεται η έρευνα (Saunders et al., 2009). Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους του Δήμου Εορδαίας, οι οποίοι εργάζονταν το χρονικό διάστημα 2021-2022.

Ο σχεδιασμός της έρευνας διαχωρίστηκε σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση συναφών ερευνών, στο δεύτερο στάδιο, δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα, στο τρίτο στάδιο επιλέχθηκε το δείγμα και διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο και στο τέταρτο στάδιο έγινε η στατιστική ανάλυση και η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

5.2 Δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας, ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας. Συνολικά, στο Δήμο Εορδαίας εργάζονται 644 άτομα. Από το σύνολο των εργαζομένων, επιλέχθηκαν συνολικά 234 εργαζόμενοι (ποσοστό 36.3% επί του πληθυσμού) στους οποίους διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Από τους 234 απάντησαν οι 127 (ποσοστό ανταπόκρισης 54.2%). Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 1. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 60 (47.2%) άντρες και 67 (52.8%) γυναίκες. Επιπλέον, το 47.2% (v=60) των εργαζομένων ήταν ηλικίας μεταξύ 46 και 55 ετών και το 29.1% (v=37) ήταν ηλικίας μεταξύ 36 και 45 ετών. Μικρότερο ποσοστό του δείγματος ήταν ηλικίας έως 35 ετών (v=14, 11%) και 56 ετών και άνω (v=16, 12.6%). Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, το 57.5% (v=73) των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 36.2% (v=36) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Μικρότερο ποσοστό ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (v=8, 6.3%). Τα στοιχεία σχετικά με την οικογενειακή

κατάσταση του δείγματος, έδειξαν πως το 72.4% (v=92) των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι και το 16.5% (v=21) ήταν άγαμοι. Τέλος, αναφορικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, το 44.1% (v=56) του δείγματος είχε εργασιακή προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας, μικρότερη των 5 ετών και το 32.3% (v=41) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας, μεγαλύτερη των 20 ετών. Επιπλέον, το 78.7% (v=100) του δείγματος, είχε μόνιμη θέση εργασίας και το 21.3% (v=27) δεν είχαν μόνιμη θέση εργασίας.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

		v	%
Φύλο	Άντρας	60	47.2%
	Γυναίκα	67	52.8%
Ηλικία	Έως 35 ετών	14	11.0%
	36-45 ετών	37	29.1%
	46-55 ετών	60	47.2%
	56 ετών και άνω	16	12.6%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Έως και δευτεροβάθμια	73	57.5%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	17	13.4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	29	22.8%
	Μεταπτυχιακό	8	6.3%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	21	16.5%
	Έγγαμος/η	92	72.4%
	Διαζευγμένος/η	9	7.1%
	Χήρος/α	5	3.9%
Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας	Έως 5 έτη	56	44.1%
	6-10 έτη	9	7.1%
	11-20 έτη	21	16.5%
	21 έτη και άνω	41	32.3%
Μόνιμη θέση εργασίας	Ναι	100	78.7%
	Όχι	27	21.3%

5.3 Εργαλείο έρευνας

Για τους σκοπούς της έρευνας, που διεξήχθη στα πλαίσια τις παρούσας διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο διαχωρίστηκε σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, καταγράφηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του δήμου Εορδαίας που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στο δεύτερο μέρος καταγράφηκαν οι απόψεις των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας, σχετικά με την κουλτούρα ηθικής στην επικοινωνία των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Συνολικά, στη δεύτερη ενότητα διατυπώθηκαν 30 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert

(1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου, αντλήθηκαν από την κλίμακα Corporate Ethical Virtues Model Scale των DeBode et al. (2013), η οποία αξιολογεί οκτώ διατάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας. Η πρώτη διάσταση της κλίμακας «Σαφήνεια» (ερωτήσεις 1-4), αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες ενός οργανισμού για την ηθική στην επικοινωνία είναι σαφείς προς τους εργαζομένους. Η δεύτερη διάσταση «Προϊστάμενος» (ερωτήσεις 5-8), αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, διαμορφώνει κατάλληλες συμπεριφορές που συνδέονται με την επικοινωνιακή ηθική. Ομοίως, η τρίτη διάσταση «Διοίκηση» (ερωτήσεις 9-12), εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ενός οργανισμού και τα ανώτερα στελέχη, εφαρμόζουν στη συμπεριφορά τους επικοινωνιακή ηθική. Η τέταρτη διάσταση «Επιτευξιμότητα» (ερωτήσεις 13-15), αναφέρεται στο βαθμό που ένας οργανισμός δημιουργεί συνθήκες εργασίας οι οποίες δε διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς. Η επόμενη διάσταση «Υποστήριξη-Παρακίνηση» (ερωτήσεις 16-19), αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού. Παρόμοια, η διάσταση «Διαφάνεια» (ερωτήσεις 20-24), εστιάζει στο εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις συνέπειες πιθανής μη ηθικής συμπεριφοράς και τις ανταμοιβές για την ηθική συμπεριφορά. Η έβδομη διάσταση «Δυνατότητα Συζήτησης» (ερωτήσεις 25-26), αξιολογεί τις ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να εγείρουν, να συζητήσουν και να διορθώσουν ηθικά ζητήματα και ηθικά διλήμματα στο χώρο εργασίας. Τέλος, η διάσταση «Δυνατότητα Κυρώσεων» (ερωτήσεις 27-30), αφορά τις τιμωρίες που επιβάλλονται από έναν οργανισμό, ως απάντηση σε μη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Κάθε διάσταση αντιστοιχεί σε μια μεταβλητή που αξιολογείται από το μέσο όρο των απαντήσεων στις ερωτήσεις που την αφορούν και παίρνει τιμές μεταξύ 1 και 5, με υψηλότερες τιμές να δείχνουν ότι στο χώρο εργασίας ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό το αντίστοιχο χαρακτηριστικό.

Στο τρίτο μέρος, καταγράφηκαν οι απόψεις των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας, σχετικά με το επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους καθώς και οι απόψεις τους για την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Συνολικά στην τρίτη ενότητα διατυπώθηκαν 23 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα) και 8 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ). Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου, αντλήθηκαν από την κλίμακα FIAT-Q Interpersonal Relationships Questionnaire των Darrow et al. (2014), η οποία αξιολογεί τέσσερις διατάσεις των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Η πρώτη διάσταση της κλίμακας «Φιλικές σχέσεις» (ερωτήσεις 1, 6, 9, 10, 12, 14), αναφέρεται στο βαθμό που αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η δεύτερη διάσταση της κλίμακας «Συνεργασία» (ερωτήσεις 2, 5, 7, 8, 17, 18, 20), αναφέρεται στο βαθμό που ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η τρίτη διάσταση της κλίμακας «Υποστήριξη» (ερωτήσεις 3, 11, 13, 15, 16), αναφέρεται στο βαθμό που υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η τέταρτη διάσταση της κλίμακας «Επίλυση συγκρούσεων» (ερωτήσεις 4, 19, 21, 22, 23), αναφέρεται στο βαθμό που υπάρχει σωστός τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων και των διαφωνιών στον χώρο εργασίας των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις 3, 4, 5, 7, 12 και 14 κωδικοποιούνται αντίστροφα. Κάθε διάσταση, αντιστοιχεί σε μια μεταβλητή που αξιολογείται από το μέσο όρο των απαντήσεων στις ερωτήσεις που την αφορούν και παίρνει τιμές μεταξύ 1 και 5, με

υψηλότερες τιμές να δείχνουν ότι στο χώρο εργασίας, ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό το αντίστοιχο χαρακτηριστικό στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

5.3.1 Αξιοπιστία εργαλείου έρευνας

Η ανάλυση αξιοπιστίας, χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί τόσο η συνέπεια όσο και η σταθερότητα του ερευνητικού εργαλείου. Η συνέπεια, δείχνει πόσο καλά το ερευνητικό εργαλείο, μετρά το μοντέλο και το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας. Ο συντελεστής α του Cronbach, είναι ένας συντελεστής που δείχνει πόσο καλά οι ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου αξιολογούν την ίδια έννοια. Ο συντελεστής α του Cronbach, υπολογίζεται με βάση τις μέσες συσχετίσεις, μεταξύ των ερωτήσεων που μετρούν την έννοια. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι ο συντελεστής α του Cronbach, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου. Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, καταγράφηκε επίπεδο αξιοπιστίας (1) $\alpha=0.970$ για τη διάσταση που αφορά την κουλτούρα ηθικής στην επικοινωνία των εργαζομένων, (2) $\alpha=0.876$ για τη διάσταση που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και (3) $\alpha=0.958$ για τη διάσταση που αφορά την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας των εργαζομένων του δήμου Εορδαίας.

5.4 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS version 26. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας του εργαλείου της έρευνας με χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση, με χρήση της μέσης τιμής (MT) (μέτρο κεντρικής τάσης) και της τυπικής απόκλισης (TA) (μέτρο διασποράς), με σκοπό να αποτυπώσουμε τις απόψεις των εργαζομένων πάνω στα ερευνητικά ερωτήματα (γίνεται αναφορά στην ενότητα 6.1). Η μέση τιμή χρησιμοποιήθηκε, καθώς οι ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες σε κλίμακα Likert, με σκοπό να αποτυπώσουμε την τάση των απόψεων των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας. Υψηλότερη μέση τιμή, είναι ένδειξη μεγαλύτερου βαθμού συμφωνίας στην αντίστοιχη ερώτηση. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση, με σκοπό να εξετασθεί το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά κριτήρια: t-test και one-way ANOVA. Τέλος, διερευνήθηκε το κατά πόσο υπάρχει σημαντική συσχέτιση, μεταξύ της επικοινωνιακής ηθικής και των διαπροσωπικών σχέσεων στο Δήμο Εορδαίας. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με χρήση της μεθοδολογίας forward selection. Όλες οι αναλύσεις έγιναν σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($\alpha=0.05$).

5.5 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας, είναι η μεθοδολογία της δειγματοληψίας. Η επιλογή του δείγματος δεν βασίστηκε σε κριτήρια αλλά στην προθυμία των εργαζομένων να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Κατά συνέπεια, το δείγμα ευκολίας που προέκυψε, περιορίζει την αξιοπιστία της έρευνας. Επιπλέον, το μέγεθος του δείγματος, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Ακόμα, το γεγονός ότι δεν έχει προηγηθεί μετάφραση και στάθμιση των εργαλείων CEVMS και FIAT-Q για την Ελληνική επικράτεια, αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό περιορισμό της έρευνας. Επιπρόσθετα, οι έννοιες της Επικοινωνιακής Ηθικής που απαντώνται στο ερωτηματολόγιο CEVMS εξετάστηκαν δίχως να προβλέπεται η μεροληψία, καθώς οι εργαζόμενοι ενδεχομένως απαντούν σύμφωνα με το τι είναι επιθυμητό. Τέλος, η αναζήτηση σταθμισμένων εργαλείων από την ερευνήτρια, για τις έννοιες 'Επικοινωνιακή Ηθική' και 'Διαπροσωπικές σχέσεις' εργαζομένων, απέβει άκαρπη. Ενδεχομένως αυτό να αποτελεί εφαλτήριο δημιουργίας καινοτόμου ερευνητικού εργαλείου που θα μελετά 'ενοποιητικά' τις δύο αυτές έννοιες.

5.6 Ηθική και δεοντολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, εφαρμόστηκαν οι βασικοί κανόνες ηθικής και δεοντολογίας (Saunders et al., 2009). Η συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα, ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Η ερευνήτρια, διένειμε τα ερωτηματολόγια με φυσική παρουσία και πραγματοποίησε ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας. Επίσης, ενημέρωσε για την διαδικασία συλλογής του ερωτηματολογίου και έδωσε επαρκή χρόνο για τη συμπλήρωσή του. Παράλληλα, ενημέρωσε τους εργαζόμενους για το δικαίωμά τους να αποχωρήσουν από την έρευνα, όποτε έκριναν ότι δεν επιθυμούν πλέον να συμμετέχουν σε αυτήν. Τέλος, τα δεδομένα της έρευνας, αποθηκεύτηκαν στον προσωπικό υπολογιστή της ερευνήτριας, δίχως να έχουν πρόσβαση άλλα άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Έρευνα : Η πραγματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εορδαίας

6.1 Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας τους

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων στο Δήμο Εορδαίας, αναφορικά με την κουλτούρα ηθικής στην επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους. Στον Πίνακα 2, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις, της διάστασης «Σαφήνεια». Η ανάλυση έδειξε ότι, οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, συμφωνούν με το ότι στο άμεσο εργασιακό τους περιβάλλον, είναι αρκετά σαφές, πώς αναμένεται από αυτούς να συμπεριφέρονται με υπεύθυνο τρόπο (MT=4.0, TA=1.0) ενώ τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι, ο οργανισμός καθιστά αρκετά σαφές πώς πρέπει να συμπεριφέρονται προς τους άλλους εντός του οργανισμού (MT=3.7, TA=1.2), με το ότι ο οργανισμός διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζουν τις εμπιστευτικές πληροφορίες από τους συναδέλφους τους (MT=3.7, TA=1.3) και με το ότι ο οργανισμός διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζουν υπεύθυνα εξωτερικά πρόσωπα και οργανισμούς (MT=3.7, TA=1.1).

Πίνακας 2. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Σαφήνεια» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Ο οργανισμός μου καθιστά αρκετά σαφές πώς πρέπει να συμπεριφερόμαι κατάλληλα προς τους άλλους εντός του οργανισμού.	3.7	1.2
Ο οργανισμός μου διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζω τις εμπιστευτικές πληροφορίες από τους συναδέλφους μου.	3.7	1.3
Ο οργανισμός μου διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζω υπεύθυνα εξωτερικά πρόσωπα και οργανισμούς.	3.7	1.1
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, είναι αρκετά σαφές πώς αναμένεται να συμπεριφερόμαστε με υπεύθυνο τρόπο.	4.0	1.0

Στον Πίνακα 3, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Προϊστάμενος». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι ο προϊστάμενός τους δίνει ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά (MT=3.8, TA=1.2), γνωστοποιεί τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι ο προϊστάμενός τους είναι ειλικρινής και αξιόπιστος (MT=3.6, TA=1.3).

Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Προϊστάμενος» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Ο προϊστάμενός μου δίνει ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά.	3.8	1.2
Ο προϊστάμενός μου γνωστοποιεί τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά.	3.6	1.2
Ο προϊστάμενός μου κάνει ό,τι λέει.	3.5	1.3
Ο προϊστάμενός μου είναι ειλικρινής και αξιόπιστος.	3.6	1.3

Στον Πίνακα 4, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Διοίκηση». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι η (ανώτατη) διοίκηση, δεν θα εξουσιοδοτούσε ποτέ την ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά των εργαζομένων (MT=3.6, TA=1.2) και με το ότι η συμπεριφορά της (ανώτερης) διοίκησης, αντανακλά ένα κοινό σύνολο κανόνων και αξιών (MT=3.5, TA=1.2). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη, αναφορικά με το αν η (ανώτατη) διοίκηση δίνει ένα καλό παράδειγμα, όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά (MT=3.3, TA=1.2) και αν κοινοποιεί τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά (MT=3.3, TA=1.2).

Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Διοίκηση» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Η συμπεριφορά της (ανώτερης) διοίκησης αντανακλά ένα κοινό σύνολο κανόνων και αξιών.	3.5	1.2
Η (ανώτατη) διοίκηση δίνει ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά.	3.3	1.2
Η(ανώτατη) διοίκηση κοινοποιεί τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά.	3.3	1.3
Η (ανώτατη) διοίκηση δεν θα εξουσιοδοτούσε ποτέ την ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά των εργαζομένων	3.6	1.2

Στον Πίνακα 5, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Επιτευξιμότητα». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, συμφωνούν με το ότι έχουν τη διάθεση να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους με βάση τους κανόνες ηθικής του οργανισμού (MT=4.2,TA=0.9) ενώ τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι δε χρειάζεται να θυσιάσουν τις προσωπικές τους νόρμες και αξίες για να είναι επιτυχημένοι στον οργανισμό (MT=3.9, TA=1.1) και δεν τους ζητείται να κάνουν πράγματα που έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή τους στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον (MT=3.9, TA=0.9).

Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Επιτευξιμότητα» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Δεν μου ζητείται να κάνω πράγματα που έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή μου στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον.	3.9	0.9
Δεν χρειάζεται να θυσιάσω τις προσωπικές μου νόρμες και αξίες για να είμαι επιτυχημένος στον οργανισμό.	3.9	1.1
Έχω τη διάθεση να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου με βάση τους κανόνες ηθικής του οργανισμού	4.2	0.9

Στον Πίνακα 6, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Υποστήριξη-Παρακίνηση». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον, όλοι έχουν στο επίκεντρο το καλύτερο για τον οργανισμό (MT=3.4, TA=1.2), επικρατεί μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκηση (MT=3.3, TA=1.2), όλοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα υπάρχοντα πρότυπα ηθικής σε ζητήματα επικοινωνίας (MT=3.3, TA=1.0) και όλοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον με σεβασμό (MT=3.2, TA=1.1).

Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Υποστήριξη-Παρακίνηση» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι έχουν στο επίκεντρο το καλύτερο για τον οργανισμό	3.4	1.2
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον επικρατεί μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.	3.3	1.2
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα υπάρχοντα πρότυπα ηθικής σε ζητήματα επικοινωνίας	3.3	1.0
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον με σεβασμό.	3.2	1.1

Στον Πίνακα 7, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Διαφάνεια». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν στο εργασιακό περιβάλλον τους, διενεργούνται επαρκείς έλεγχοι για τον εντοπισμό παραβιάσεων και ανήθικων συμπεριφορών (MT=3.0, TA=1.2), με το αν οι αναφορές για ανήθικη συμπεριφορά λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (MT=3.3, TA=1.2), με το αν υπάρχει επαρκής ευκαιρία να αναφέρουν ανοιχτά μια ανήθικη συμπεριφορά (MT=3.4,

TA=1.3) και με το αν η διοίκηση γνωρίζει το είδος των περιστατικών και της ανήθικης συμπεριφοράς που συμβαίνουν (MT=3.4, TA=1.1)

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Διαφάνεια» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Εάν κάποιος κάνει κάτι που δεν επιτρέπεται, ο διευθυντής μου θα το μάθει.	3.4	1.1
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, διενεργούνται επαρκείς έλεγχοι για τον εντοπισμό παραβιάσεων και ανήθικων συμπεριφορών.	3.0	1.2
Η διοίκηση γνωρίζει το είδος των περιστατικών και της ανήθικης συμπεριφοράς που συμβαίνουν στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον.	3.4	1.1
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει επαρκής ευκαιρία να αναφέρω ανοιχτά μια ανήθικη συμπεριφορά.	3.4	1.3
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, οι αναφορές για ανήθικη συμπεριφορά λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	3.3	1.2

Στον Πίνακα 8, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Δυνατότητα συζήτησης». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν στο εργασιακό περιβάλλον τους, υπάρχει ευκαιρία για συζήτηση ηθικών διλημάτων (MT=3.2, TA=1.3) και αν υπάρχει επαρκής ευκαιρία να διορθωθεί η ανήθικη συμπεριφορά (MT=3.2, TA=1.3).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Δυνατότητα Συζήτησης» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει ευκαιρία για συζήτηση ηθικών διλημάτων.	3.2	1.3
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει επαρκής ευκαιρία να διορθωθεί η ανήθικη συμπεριφορά.	3.2	1.3

Στον Πίνακα 9, δίνονται τα αποτελέσματα για τις τέσσερις ερωτήσεις της διάστασης «Δυνατότητα Κυρώσεων». Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον, η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται ιδιαίτερα (MT=3.3, TA=1.4) ή ανταμείβεται (MT=2.9, TA=1.4). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, τείνουν να έχουν μια ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τιμωρούνται όταν συμπεριφέρονται ανήθικα (MT=3.0, TA=1.1) και με το αν πιστεύουν ότι, αν κατήγγειλαν

ανήθικη συμπεριφορά στη διοίκηση, οι εμπλεκόμενοι θα τιμωρούνταν δίκαια, ανεξάρτητα από τη θέση τους (MT=2.9, TA=1.3).

Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τη διάσταση «Δυνατότητα Κυρώσεων» της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται ιδιαίτερα.	3.3	1.4
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, η ηθική συμπεριφορά ανταμείβεται.	2.9	1.4
Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τιμωρούνται εάν συμπεριφέρονται ανήθικα.	3.0	1.1
Εάν κατήγγειλα ανήθικη συμπεριφορά στη διοίκηση, πιστεύω ότι οι εμπλεκόμενοι θα τιμωρούνταν δίκαια ανεξάρτητα από τη θέση τους.	2.9	1.3

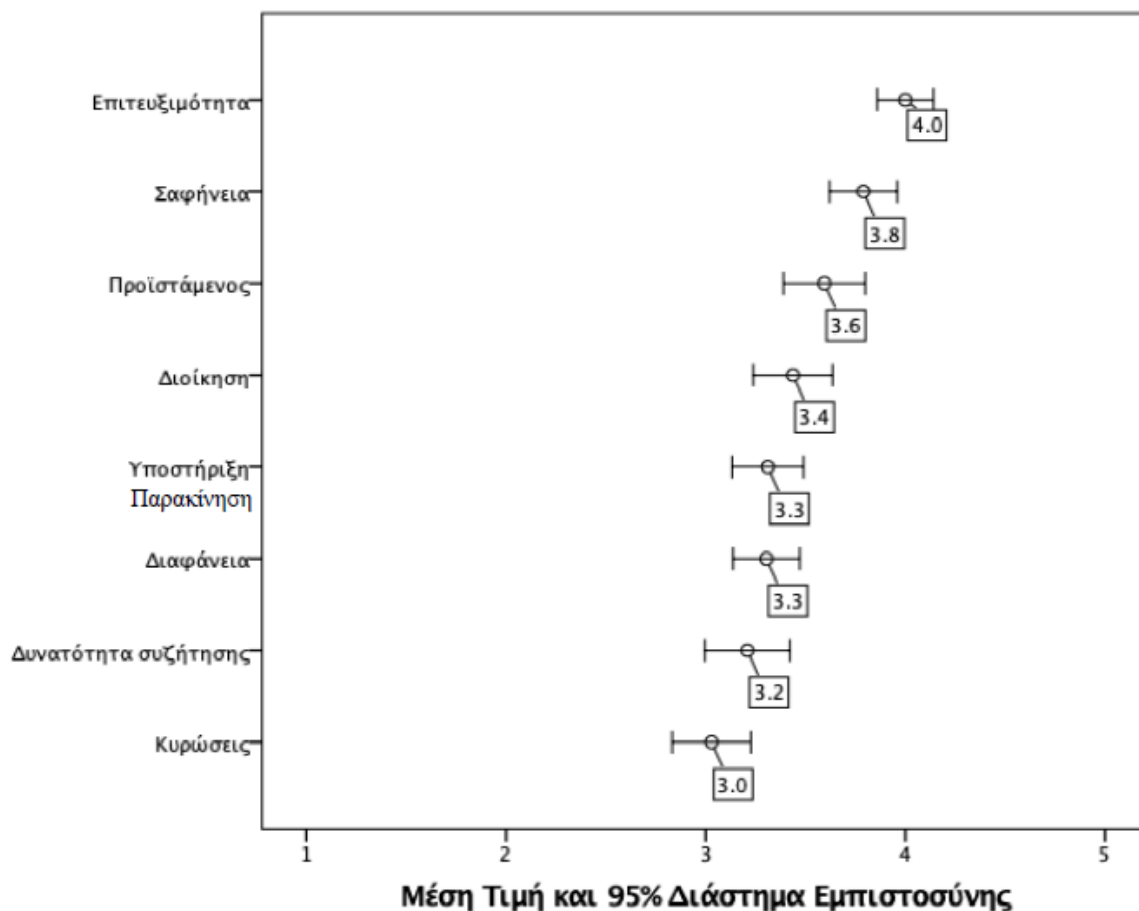
Στον Πίνακα 10 και στο Διάγραμμα 1, δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση των οκτώ διαστάσεων της επικοινωνιακής ηθικής στο Δήμο Εορδαίας.

Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις επτά διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής

	MT	TA
Σαφήνεια	3.8	1.0
Προϊστάμενος	3.6	1.2
Διοίκηση	3.4	1.1
Επιτευξιμότητα	4.0	0.8
Υποστήριξη Παρακίνηση	3.3	1.0
Διαφάνεια	3.3	1.0
Δυνατότητα συζήτησης	3.2	1.2
Κυρώσεις	3.0	1.1

Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, αναγνωρίζουν ότι σε μεγάλο βαθμό ο οργανισμός δημιουργεί συνθήκες εργασίας που δε διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς (MT=4.0, TA=0.8) και αναφέρει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για την ηθική στην επικοινωνία προς τους εργαζομένους (MT=3.8, TA=1.0). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο ο προϊστάμενος τους, διαμορφώνει κατάλληλες συμπεριφορές που συνδέονται με την επικοινωνιακή ηθική

(MT=3.6, TA=1.2). Τέλος, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως σε μέτριο βαθμό στο χώρο εργασίας τους, η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη εφαρμόζουν ηθικές επικοινωνιακές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (MT=3.4, TA=1.1), οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού (MT=3.3, TA=1.0), οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις συνέπειες πιθανής μη ηθικής συμπεριφοράς και τις ανταμοιβές για την ηθική συμπεριφορά (MT=3.3, TA=1.0), παρέχονται ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να συζητήσουν και να διορθώσουν ηθικά ζητήματα και ηθικά διλήμματα στο χώρο εργασίας (MT=3.2, TA=1.2) και επιβάλλονται κυρώσεις ως απάντηση σε μη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων (MT=3.0, TA=1.1).



Διάγραμμα 1. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις διαστάσεις της Επικοινωνιακής Ηθικής στο χώρο εργασίας

6.1.1. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να διερευνήσει, το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας τους, διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Στον Πίνακα 11, παρουσιάζονται τα

αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο t-test για τις συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων. Η ανάλυση ανέδειξε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά στη διάσταση της «Δυνατότητας Συζήτησης» ($t=-2.159$, $p=0.033$). Από τη σύγκριση μεταξύ αντρών και γυναικών προκύπτει ότι οι γυναίκες ($MT=3.4$, $TA=1.1$) αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ($MT=3.0$, $TA=1.3$) ότι στο χώρο εργασίας τους παρέχονται οι απαραίτητες ευκαιρίες, να συζητήσουν και να διορθώσουν ηθικά ζητήματα και ηθικά διλήμματα στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 11. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς το φύλο τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test

	Φύλο	N	MT	TA	t	p
Σαφήνεια	Άντρας	60	3.8	0.9	-0.112	0.911
	Γυναίκα	67	3.8	1.0		
Προϊστάμενος	Άντρας	60	3.5	1.1	-1.092	0.277
	Γυναίκα	67	3.7	1.2		
Διοίκηση	Άντρας	60	3.3	1.2	-1.338	0.183
	Γυναίκα	67	3.6	1.1		
Επιτευξιμότητα	Άντρας	60	3.9	0.8	-1.408	0.161
	Γυναίκα	67	4.1	0.8		
Υποστήριξη	Άντρας	60	3.1	1.0	-1.789	0.076
Παρακίνηση	Γυναίκα	67	3.5	1.0		
Διαφάνεια	Άντρας	60	3.2	1.0	-1.662	0.099
	Γυναίκα	67	3.4	0.9		
Δυνατότητα συζήτησης	Άντρας	60	3.0	1.3	-2.159	0.033
	Γυναίκα	67	3.4	1.1		
Κυρώσεις	Άντρας	60	2.8	1.1	-1.753	0.082
	Γυναίκα	67	3.2	1.1		

Στον Πίνακα 12, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο t-test για τις συγκρίσεις ως προς το αν οι εργαζόμενοι είχαν μόνιμη θέση εργασίας. Η ανάλυση έδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων με μόνιμη θέση εργασίας και εργαζομένων με μη μόνιμη θέση εργασίας και στις οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με μη μόνιμη θέση εργασίας, αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζομένους με μόνιμη θέση εργασίας, ότι στο χώρο εργασίας τους ισχύουν και οι οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής. Συμπερασματικά προκύπτει ότι, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν μόνιμη θέση εργασίας, φαίνεται να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο χώρος εργασίας τους διακατέχεται από μια κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής.

Πίνακας 12. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς τη θέση εργασίας τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test

	Μόνιμη θέση	N	MT	TA	t	p
Σαφήνεια	Ναι	100	3.6	1.0	-3.309	0.001
	Όχι	27	4.3	0.8		
Προϊστάμενος	Ναι	100	3.4	1.2	-4.586	0.000
	Όχι	27	4.4	0.6		
Διοίκηση	Ναι	100	3.2	1.1	-4.004	0.000
	Όχι	27	4.2	0.8		
Επιτευξιμότητα	Ναι	100	3.9	0.8	-3.273	0.001
	Όχι	27	4.4	0.7		
Υποστήριξη Παρακίνηση	Ναι	100	3.1	1.0	-4.088	0.000
	Όχι	27	4.0	0.9		
Διαφάνεια	Ναι	100	3.1	0.9	-4.166	0.000
	Όχι	27	3.9	0.8		
Δυνατότητα συζήτησης	Ναι	100	3.0	1.2	-3.836	0.000
	Όχι	27	4.0	1.0		
Κυρώσεις	Ναι	100	2.8	1.1	-4.849	0.000
	Όχι	27	3.9	0.8		

Στον Πίνακα 13, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Η ανάλυση ανέδειξε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά στη διάσταση της «Σαφήνειας» ($F=3.579$, $p=0.016$). Από τη σύγκριση μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών ομάδων, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 46-55 ετών ($MT=3.5$, $TA=1.0$) αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στο χώρο εργασίας τους οι προσδοκίες για την ηθική στην επικοινωνία είναι σαφείς σε σύγκριση με τους εργαζομένους ηλικίας έως 35 ετών ($MT=4.2$, $TA=0.8$), 36-45 ετών ($MT=4.0$, $TA=0.9$) και 56 ετών και άνω ($MT=4.0$, $TA=0.9$).

Πίνακας 13. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς την ηλικιακή ομάδα τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA

		N	MT	TA	F	p
Σαφήνεια	Έως 35 ετών	14	4.2	0.8	3.579	0.016
	36-45 ετών	37	4.0	0.9		
	46-55 ετών	60	3.5	1.0		
	56 ετών και άνω	16	4.0	0.9		
Προϊστάμενος	Έως 35 ετών	14	3.9	1.2	1.064	0.367
	36-45 ετών	37	3.6	1.1		

	46-55 ετών	60	3.4	1.3		
	56 ετών και άνω	16	3.9	0.9		
Διοίκηση	Έως 35 ετών	14	3.8	1.0	1.202	0.312
	36-45 ετών	37	3.4	1.2		
	46-55 ετών	60	3.3	1.2		
	56 ετών και άνω	16	3.8	0.8		
Επιτευξιμότητα	Έως 35 ετών	14	4.4	0.6	1.771	0.156
	36-45 ετών	37	3.9	0.9		
	46-55 ετών	60	3.9	0.8		
	56 ετών και άνω	16	4.1	0.8		
Υποστήριξη Παρακίνηση	Έως 35 ετών	14	3.8	0.8	1.176	0.322
	36-45 ετών	37	3.3	1.0		
	46-55 ετών	60	3.2	1.0		
	56 ετών και άνω	16	3.3	1.0		
Διαφάνεια	Έως 35 ετών	14	3.5	1.0	1.106	0.349
	36-45 ετών	37	3.2	1.1		
	46-55 ετών	60	3.3	0.9		
	56 ετών και άνω	16	3.6	0.8		
Δυνατότητα συζήτησης	Έως 35 ετών	14	3.4	1.3	0.532	0.661
	36-45 ετών	37	3.1	1.3		
	46-55 ετών	60	3.1	1.2		
	56 ετών και άνω	16	3.5	1.1		
Κυρώσεις	Έως 35 ετών	14	3.5	1.0	1.428	0.238
	36-45 ετών	37	2.9	1.2		
	46-55 ετών	60	2.9	1.1		
	56 ετών και άνω	16	3.2	1.1		

Στον Πίνακα 14, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων. Η ανάλυση ανέδειξε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά στη διάσταση της «Σαφήνειας» ($F=3.559$, $p=0.016$). Από τη σύγκριση μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία έως 5 έτη ($MT=4.1$, $TA=0.9$) αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στο χώρο εργασίας τους οι προσδοκίες για την ηθική στην επικοινωνία είναι σαφείς σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία 6-10 έτη ($MT=3.8$, $TA=0.7$), 3611-20 έτη ($MT=3.6$, $TA=0.8$) και 21 έτη και άνω ($MT=3.5$, $TA=1.0$)

Πίνακας 14. Απόψεις εργαζομένων για την κουλτούρα επικοινωνιακής ηθικής ως προς την προϋπηρεσία τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA

		N	MT	TA	F	p
Σαφήνεια	Έως 5 έτη	56	4.1	0.9	3.559	0.016
	6-10 έτη	9	3.8	0.7		

	11-20 έτη	21	3.6	0.8		
	21 έτη και άνω	41	3.5	1.0		
Προϊστάμενος	Έως 5 έτη	56	3.7	1.2	0.626	0.600
	6-10 έτη	9	3.7	0.8		
	11-20 έτη	21	3.4	1.2		
	21 έτη και άνω	41	3.5	1.2		
Διοίκηση	Έως 5 έτη	56	3.6	1.2	1.587	0.196
	6-10 έτη	9	3.8	0.9		
	11-20 έτη	21	3.3	0.9		
	21 έτη και άνω	41	3.2	1.2		
Επιτευξιμότητα	Έως 5 έτη	56	4.2	0.8	2.468	0.065
	6-10 έτη	9	4.0	0.7		
	11-20 έτη	21	3.7	0.7		
	21 έτη και άνω	41	3.9	0.8		
Υποστήριξη Παρακίνηση	Έως 5 έτη	56	3.5	1.0	1.369	0.255
	6-10 έτη	9	3.6	0.8		
	11-20 έτη	21	3.2	1.1		
	21 έτη και άνω	41	3.1	1.1		
Διαφάνεια	Έως 5 έτη	56	3.4	1.0	0.843	0.473
	6-10 έτη	9	3.7	0.8		
	11-20 έτη	21	3.2	0.7		
	21 έτη και άνω	41	3.2	1.0		
Δυνατότητα συζήτησης	Έως 5 έτη	56	3.2	1.4	0.431	0.731
	6-10 έτη	9	3.6	0.9		
	11-20 έτη	21	3.2	1.0		
	21 έτη και άνω	41	3.1	1.2		
Κυρώσεις	Έως 5 έτη	56	3.2	1.2	1.168	0.325
	6-10 έτη	9	3.1	1.2		
	11-20 έτη	21	2.9	0.9		
	21 έτη και άνω	41	2.8	1.1		

6.2 Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους

Στην δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης, σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων στο Δήμο Εορδαίας αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο τους. Στον Πίνακα 15, δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για όλες τις ερωτήσεις της συγκεκριμένης διάστασης του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση έδειξε πως οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι πιστεύουν στην ομαδική εργασία για

την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (MT=4.3, TA=0.8), με το ότι προτιμούν να είναι ειλικρινείς και διαφανείς με τους συναδέλφους τους (MT=4.3, TA=0.7), με το ότι σέβονται τις απόψεις των συνάδελφων τους (MT=4.2, TA=0.80 με το ότι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους άλλους (MT=4.1, TA=0.8), με το ότι διαχειρίζονται τις συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο (MT=4.1, TA=0.8) με το ότι χάνουν το κίνητρό τους για δουλειά όταν υπάρχει έλλειψη συνεργασίας στη δουλειά (MT=4.0, TA=1.0) και με το ότι τους εξοργίζει όταν οι συνάδελφοί τους δεν ακολουθούν σωστές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων (MT=4.0, TA=0.9). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους εργαζομένους τους αρέσει να διατηρούν εγκάρδιες σχέσεις με τους συναδέλφους τους (MT=4.0, TA=0.9) και αναγνωρίζουν ότι οι συνάδελφοί τους θεωρούν ότι είναι φιλικά και συνεργάσιμα άτομα (MT=4.0, TA=0.9).

Πίνακας 15. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

	MT	TA
Απολαμβάνω καλή και υγιή σχέση με τα υπόλοιπα μέλη στο χώρο εργασίας μου	3.8	0.9
Τα μέλη στο χώρο εργασίας μου με εμπιστεύονται και δείχνουν την πλήρη συνεργασία τους	3.9	1.1
Στενοχωριέμαι όταν οι συνάδελφοί μου δεν με υποστηρίζουν στη δουλειά	4.1	1.0
Με εξοργίζει όταν οι συνάδελφοί μου δεν ακολουθούν σωστές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων	4.0	0.9
Χάνω το κίνητρό μου για δουλειά όταν υπάρχει έλλειψη συνεργασίας στη δουλειά	4.0	1.0
Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί	3.9	1.1
Υπάρχει έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των μελών στον οργανισμό μας	3.3	1.2
Τα μέλη στο χώρο εργασίας μοιράζονται ιδέες και απόψεις	3.3	1.2
Μου αρέσει να διατηρώ εγκάρδια σχέσεις με τους συναδέλφους μου	4.0	0.9
Οι συνάδελφοί μου θεωρούν ότι εγώ είμαι ένα φιλικό και συνεργάσιμο άτομο	4.0	0.9
Οι συνάδελφοί μου μου εμπιστεύονται τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους	3.9	0.9
Δυσκολεύομαι να διατηρήσω φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους	2.0	1.1
Μπορώ εύκολα να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τους συναδέλφους μου	3.7	1.0
Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με αποφεύγουν	1.8	0.9
Οι συνάδελφοί μου ζητούν τη συμβουλή μου τόσο για εργασιακά όσο και για προσωπικά θέματα	3.7	1.0

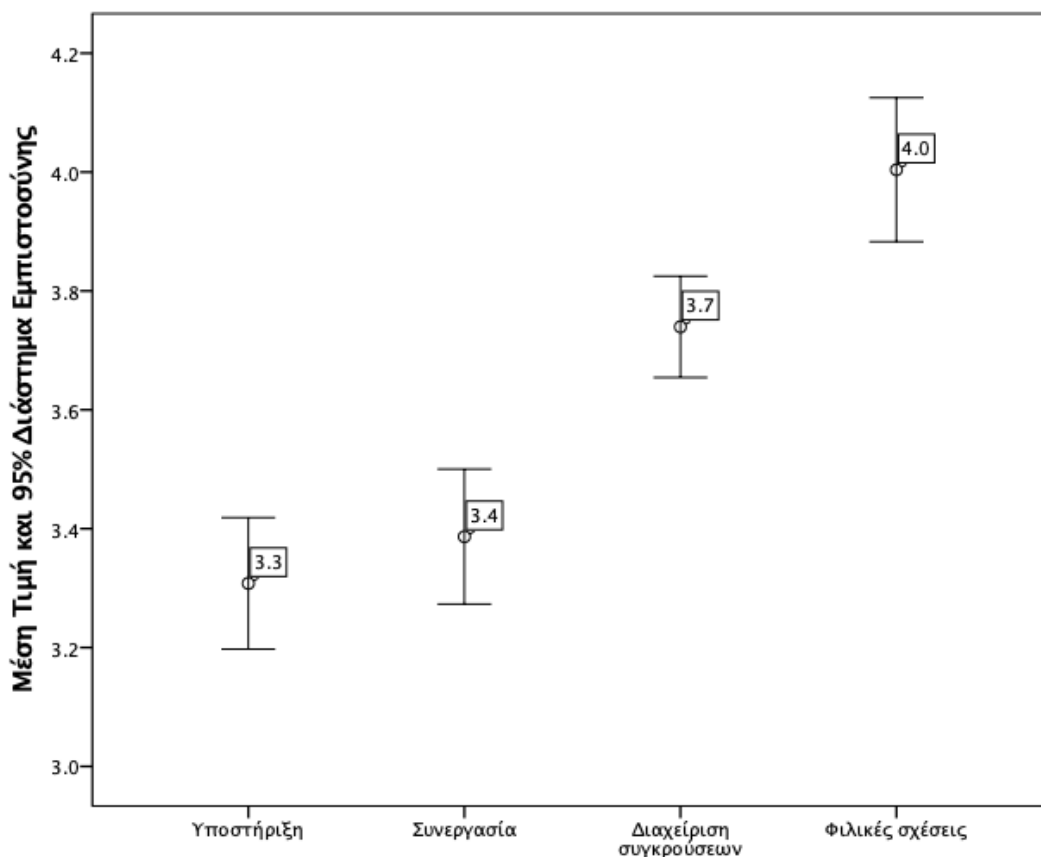
Έχω τη διαβεβαίωση ότι οι συνάδελφοί μου θα με στηρίξουν εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες	3.4	1.2
Απολαμβάνω τις συχνές συναντήσεις με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας	3.7	1.1
Οι συνάδελφοί μου δεν διστάζουν να επισημάνουν τα λάθη μου όσον αφορά την εργασία	3.7	1.0
Αν οι άνθρωποι έρχονται σε μένα με προβλήματα, είμαι πάντα έτοιμος να τους βοηθήσω	4.1	0.8
Πιστεύω στην ομαδική εργασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων	4.3	0.8
Διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο	4.1	0.8
Σέβομαι τις απόψεις των συναδέλφων μου και δέχομαι τις προτάσεις τους	4.2	0.8
Προτιμώ να είμαι ειλικρινής και διαφανής με τους συναδέλφους μου	4.3	0.7

Στον Πίνακα 16 και στο Διάγραμμα 2 δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση των τεσσάρων διαστάσεων των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας στο Δήμο Εορδαίας.

Πίνακας 16. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις τέσσερις διαστάσεις που αξιολογούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας

	MT	TA
Φιλικές σχέσεις	4.0	0.7
Συνεργασία	3.4	0.6
Υποστήριξη	3.3	0.6
Διαχείριση συγκρούσεων	3.7	0.5

Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξη φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους (MT=4.0, TA=0.7) και με το ότι υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους (MT=3.7, TA=0.5). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους (MT=3.4, TA=0.6) και ότι υπάρχει υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους (MT=3.3, TA=0.6).



Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις διαστάσεις των Διαπροσωπικών Σχέσεων στο χώρο εργασίας

6.2.1. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τους ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να διερευνήσει, το κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο τους, διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο t-test για τις συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων. Η ανάλυση ανέδειξε δύο στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις «Συνεργασία» ($t=-2.197, p=0.030$) και «Υποστήριξη» ($t=-2.009, p=0.047$). Από τη σύγκριση μεταξύ αντρών και γυναικών προκύπτει ότι οι γυναίκες αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι υπάρχει ένα καλό επίπεδο συνεργασίας και υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 17. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς το φύλο τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test

	Φύλο	N	MT	TA	t	p
Φιλικές σχέσεις	Άντρας	59	3.9	0.7	-1.496	0.137

	Γυναίκα	67	4.1	0.6		
Συνεργασία	Άντρας	59	3.3	0.6	-2.197	0.030
	Γυναίκα	67	3.5	0.6		
Υποστήριξη	Άντρας	59	3.2	0.7	-2.009	0.047
	Γυναίκα	67	3.4	0.6		
Διαχείριση συγκρούσεων	Άντρας	59	3.7	0.5	-0.089	0.929
	Γυναίκα	67	3.7	0.5		

Στον Πίνακα 18, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο t-test για τις συγκρίσεις ως προς ως προς το αν οι εργαζόμενοι είχαν μόνιμη θέση εργασίας. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες τις διαστάσεις που αξιολογούν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, οι εργαζόμενοι με μη μόνιμη θέση εργασίας αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζομένους με μόνιμη θέση εργασίας, ότι στο χώρο εργασίας τους υπάρχουν φιλικές σχέσεις, συνεργασία και υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων και ότι υπάρχει αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων.

Πίνακας 18. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς τη θέση εργασίας τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου t-test

	Μόνιμη θέση	N	ΜΤ	ΤΑ	t	p
Φιλικές σχέσεις	Ναι	99	3.9	0.7	-3.420	0.001
	Όχι	27	4.4	0.6		
Συνεργασία	Ναι	99	3.3	0.7	-3.515	0.001
	Όχι	27	3.8	0.4		
Υποστήριξη	Ναι	99	3.2	0.6	-2.211	0.029
	Όχι	27	3.5	0.6		
Διαχείριση συγκρούσεων	Ναι	99	3.7	0.5	-2.107	0.037
	Όχι	27	3.9	0.4		

Στον Πίνακα 19, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο τους δε διαφέρουν σημαντικά με βάση την ηλικιακή ομάδα τους ($p > 0.05$ και στις τέσσερις διαστάσεις).

Πίνακας 19. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς την ηλικιακή ομάδα τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA

		N	MT	TA	F	p
Φιλικές σχέσεις	Έως 35 ετών	14	4.3	0.4	1.91	0.131
	36-45 ετών	37	4.1	0.7		
	46-55 ετών	59	3.9	0.7		
	56 ετών και άνω	16	3.9	0.7		
Συνεργασία	Έως 35 ετών	14	3.6	0.7	0.874	0.456
	36-45 ετών	37	3.4	0.6		
	46-55 ετών	59	3.3	0.7		
	56 ετών και άνω	16	3.3	0.5		
Υποστήριξη	Έως 35 ετών	14	3.3	0.7	0.361	0.781
	36-45 ετών	37	3.2	0.7		
	46-55 ετών	59	3.4	0.6		
	56 ετών και άνω	16	3.3	0.5		
Διαχείριση συγκρούσεων	Έως 35 ετών	14	3.8	0.5	0.088	0.967
	36-45 ετών	37	3.8	0.4		
	46-55 ετών	59	3.7	0.5		
	56 ετών και άνω	16	3.7	0.4		

Στον Πίνακα 20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA για τις συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο τους δε διαφέρουν σημαντικά με βάση την προϋπηρεσία τους ($p > 0.05$ και στις τέσσερις διαστάσεις).

Πίνακας 20. Απόψεις εργαζομένων για τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ως προς την προϋπηρεσία τους: ευρήματα συγκρίσεων με χρήση του ελέγχου one-way ANOVA

		N	MT	TA	F	p
Φιλικές σχέσεις	Έως 5 έτη	56	4.2	0.6	2.089	0.105
	6-10 έτη	9	4.0	0.5		
	11-20 έτη	21	3.9	0.7		
	21 έτη και άνω	40	3.8	0.7		
Συνεργασία	Έως 5 έτη	56	3.4	0.7	0.244	0.865
	6-10 έτη	9	3.5	0.4		
	11-20 έτη	21	3.4	0.6		
	21 έτη και άνω	40	3.3	0.6		
Υποστήριξη	Έως 5 έτη	56	3.3	0.7	0.078	0.972

	6-10 έτη	9	3.3	0.4		
	11-20 έτη	21	3.3	0.6		
	21 έτη και άνω	40	3.3	0.6		
Διαχείριση	Έως 5 έτη	56	3.7	0.5	0.331	0.803
συγκρούσεων	6-10 έτη	9	3.9	0.4		
	11-20 έτη	21	3.8	0.6		
	21 έτη και άνω	40	3.7	0.5		

6.3 Απόψεις εργαζομένων για την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους

Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων στο Δήμο Εορδαίας αναφορικά με την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε διάφορες παραμέτρους της εργασίας τους. Από τον Πίνακα 21 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων (MT=4.1, TA=1.0), βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων (MT=4.0, TA=1.1), συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού (MT=4.0, TA=1.2) και βελτιώνουν το κλίμα στο χώρο εργασίας (MT=4.0, TA=1.2). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων με τους πολίτες (MT=4.0, TA=1.0), προκαλούν ψυχική ικανοποίηση (MT=3.9, TA=1.0), μειώνουν το ψυχικό στρες και την κούραση (MT=3.9, TA=1.1) και βοηθούν τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντα του (MT=3.9, TA=1.1).

Πίνακας 21. Απόψεις εργαζομένων για την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων

	MT	TA
Προκαλούν ψυχική ικανοποίηση	3.9	1.0
Μειώνουν το ψυχικό στρες και την κούραση	3.9	1.1
Βοηθούν τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντα του	3.9	1.1
Συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων με τους πολίτες	4.0	1.0
Συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων	4.1	1.0
Βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων	4.0	1.1
Συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού	4.0	1.2
Βελτιώνουν το κλίμα εργασίας	4.0	1.2

6.4 Συσχέτιση μεταξύ επικοινωνιακής ηθικής και επιπέδου διαπροσωπικών σχέσεων

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της επικοινωνιακής ηθικής και των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο του Δήμου Εορδαίας. Στον Πίνακα 22 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης με βάση το συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των διαστάσεων της επικοινωνιακής ηθικής με όλες τις διαστάσεις των διαπροσωπικών σχέσεων. Αναλυτικότερα, καταγράφηκε σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου φιλικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο με το επίπεδο της σαφήνειας των κανόνων ηθικής στον εργασιακό χώρο ($r=0.417$, $p<0.05$), με το βαθμό στον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων διαμορφώνει κατάλληλες συμπεριφορές που συνδέονται με την επικοινωνιακή ηθική ($r=0.522$, $p<0.05$), με το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ενός οργανισμού και τα ανώτερα στελέχη εφαρμόζουν ηθικές επικοινωνιακές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας ($r=0.516$, $p<0.05$), με το κατά πόσο έχουν δημιουργηθεί οι συνθήκες εργασίας που δε διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς ($r=0.588$, $p=0.000$), με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού ($r=0.605$, $p=0.000$), με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις συνέπειες πιθανής μη ηθικής συμπεριφοράς και τις ανταμοιβές για την ηθική συμπεριφορά ($r=0.554$, $p<0.05$), με το κατά πόσο παρέχονται οι ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συζητήσουν και να διορθώσουν ηθικά ζητήματα και ηθικά διλήμματα στο χώρο εργασίας ($r=0.528$, $p<0.05$) και με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας επιβάλλονται κυρώσεις ως απάντηση σε μη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων ($r=0.553$, $p<0.05$). Παρόμοιες σχέσεις προκύπτουν μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, του επιπέδου υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων και της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων με τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής.

Πίνακας 22. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων που αφορούν την επικοινωνιακή ηθική στο χώρο εργασίας και των διαστάσεων που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας

		Φιλικές σχέσεις	Συνεργασία	Υποστήριξη	Διαχείριση συγκρούσεων
Σαφήνεια	r	.417	.416	.264	.347
	p	.000	.000	.003	.000
	n	126	126	126	126
Προϊστάμενος	r	.522	.666	.517	.404
	p	.000	.000	.000	.000
	n	126	126	126	126
Διοίκηση	r	.516	.657	.607	.428
	p	.000	.000	.000	.000
	n	126	126	126	126
<u>Επιτευξιμότητα</u>	r	.588	.566	.502	.455

	p	.000	.000	.000	.000
	v	126	126	126	126
Υποστήριξη	r	.605	.633	.654	.418
Παρακίνηση	p	.000	.000	.000	.000
	v	126	126	126	126
Διαφάνεια	r	.554	.666	.622	.441
	p	.000	.000	.000	.000
	v	126	126	126	126
Δυνατότητα συζήτησης	r	.528	.718	.602	.462
	p	.000	.000	.000	.000
	v	126	126	126	126
Κυρώσεις	r	.553	.702	.645	.387
	p	.000	.000	.000	.000
	v	126	126	126	126

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό να αναδειχθούν εκείνες οι διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη των διαστάσεων που αφορούν τη διαπροσωπική επικοινωνία. Στον Πίνακα 23 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τις οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής, δύο είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, η διάσταση της υποστήριξης ($b=0.260$, $t=4.379$, $p<0.05$) και η διάσταση της επιτευξιμότητας ($b=0.291$, $t=3.849$, $p<0.05$). Αυτές οι δύο διαστάσεις προβλέπουν το 43.4% της μεταβλητότητας του επιπέδου φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας ($R^2=0.434$, $F=47.218$, $p<0.05$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού και η δημιουργία συνθηκών εργασίας που δε διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς επηρεάζουν θετικά το επίπεδο φιλικών σχέσεων στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 23. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Φιλικές Σχέσεις» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	p
	B	Std. Error			
(Constant)	1.980	.236		8.372	.000
Υποστήριξη	.260	.059	.387	4.379	.000
Επιτευξιμότητα	.291	.076	.340	3.849	.000

Στον Πίνακα 24 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο συνεργασίας στο χώρο εργασίας και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τις οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής, δύο είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου συνεργασίας στο χώρο εργασίας, η διάσταση της δυνατότητας συζήτησης ($b=0.261$, $t=6.338$, $p<0.01$) και η διάσταση του προϊστάμενου ($b=0.187$, $t=4.363$, $p<0.05$). Αυτές οι δύο διαστάσεις προβλέπουν το 58.0% της μεταβλητότητας του επιπέδου συνεργασίας στο χώρο εργασίας ($R^2=0.580$, $F=85.003$, $p<0.05$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο βαθμός στον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων διαμορφώνει κατάλληλες συμπεριφορές που συνδέονται με την επικοινωνιακή ηθική και η παροχή ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να εγείρουν, να συζητήσουν και να διορθώσουν ηθικά ευκαιριών στους εργαζόμενους να συζητήσουν για ηθικά θέματα στο χώρο εργασίας επηρεάζουν θετικά το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 24. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Συνεργασία» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.878	.125		15.018	.000
Δυνατότητα συζήτησης	.261	.041	.493	6.338	.000
Προϊστάμενος	.187	.043	.340	4.363	.000

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τις οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής, τέσσερις είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, η διάσταση της υποστήριξης-παρακίνησης ($b=0.244$, $t=3.796$, $p<0.05$), η διάσταση των κυρώσεων ($b=0.136$, $t=2.183$, $p=0.031$), η διάσταση της σαφήνειας ($b=0.114$, $t=2.310$, $p=0.023$) και η διάσταση της διαφάνειας ($b=0.154$, $t=2.235$, $p=0.027$). Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις προβλέπουν το 58.0% της μεταβλητότητας του επιπέδου υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας ($R^2=0.518$, $F=32.509$, $p<0.05$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο βαθμός στον παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού, ο βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες ενός οργανισμού για την ηθική στην επικοινωνία είναι σαφείς προς τους εργαζόμενους, ο βαθμός στον οποίο εργαζόμενοι γνωρίζουν τις συνέπειες πιθανής μη ηθικής συμπεριφοράς και τις ανταμοιβές για την ηθική συμπεριφορά και ο βαθμός στον οποίο επιβάλλονται κυρώσεις ως απάντηση σε μη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζουν θετικά το επίπεδο υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 25. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Υποστήριξη» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	p
	B	Std. Error			
(Constant)	2.012	.178		11.292	.000
Υποστήριξη Παρακίνηση	.244	.064	.397	3.796	.000
Κυρώσεις	.136	.062	.246	2.183	.031
Σαφήνεια	.114	.049	.175	2.310	.023
Διαφάνεια	.154	.069	.234	2.235	.027

Στον Πίνακα 26 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τις οκτώ διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής, δύο είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, η διάσταση της δυνατότητας συζήτησης ($b=0.116$, $t=2.990$, $p=0.003$) και η διάσταση της επιτευξιμότητας ($b=0.166$, $t=2.812$, $p=0.006$). Αυτές οι δύο διαστάσεις προβλέπουν το 58.0% της μεταβλητότητας του επιπέδου αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας ($R^2=0.261$, $F=21.697$, $p<0.05$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η δημιουργία συνθηκών εργασίας που δε διευκολύνουν την παραβίαση των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς και ο βαθμός στον οποίο παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού επηρεάζουν θετικά το επίπεδο αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 26. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη «Επίλυση συγκρούσεων» και ανεξάρτητες τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής στο χώρο εργασίας

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	p
	B	Std. Error			
(Constant)	2.704	.191		14.149	.000
Δυνατότητα συζήτησης	.116	.039	.293	2.990	.003
Επιτευξιμότητα	.166	.059	.276	2.812	.006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Συμπεράσματα και συζήτηση

Στη σημερινή κοινωνική πραγματικότητα, η επικοινωνία αποτελεί μείζον ζήτημα, για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ωστόσο, η ευημερία του εξαρτάται από τις ηθικές αρετές που θα εμποτίσουν κάθε πτυχή της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων. Η κουλτούρα του οργανισμού που οικοδομείται στη βάση της επικοινωνιακής ηθικής, ευνοεί την ηθική ανάπτυξη των εργαζομένων και συμβάλλει στη δημιουργία αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων. Ο ρόλος της διοίκησης σε αυτό είναι καθοριστικός.

Ο δημόσιος οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης ως θεσμικός παράγοντας που επιδρά ριζικά στο κοινωνικό γίγνεσθαι, οφείλει να προωθεί κάθε μέτρο που συμβάλλει στην ευημερία των εργαζομένων του και κατ' επέκταση της ευρύτερης κοινωνίας. Εξετάζοντας τις απόψεις των εργαζομένων του δήμου Εορδαίας σε ότι αφορά στον βαθμό που η επικοινωνιακή ηθική αποτυπώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού τους και επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις τους θα ήταν χρήσιμη η επισήμανση των ακόλουθων χαρακτηριστικών·

1. Το οργανωσιακό σύστημα εφαρμογής ηθικών προτύπων παρουσιάζει μία αξιοσημείωτη απόκλιση ανάμεσα σε δύο παράγοντες που κινούνται στον ίδιο άξονα. Παρατηρείται δηλαδή πως ενώ οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή πεποίθηση για τη δυνατότητα του οργανισμού να προάγει τα ηθικά πρότυπα, ωστόσο έχουν χαμηλή πεποίθηση για τη δυνατότητα του οργανισμού να αντιδράσει με κυρώσεις στα ηθικά ολισθήματα. Το διπλό μήνυμα που αποτυπώνεται επιδέχεται ποικίλες ερμηνείες και εγείρει ερωτήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.
2. Το γεγονός ότι οι άντρες εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε μικρό βαθμό – συγκριτικά με τις γυναίκες – τη δυνατότητα που δίνει ο οργανισμός για την ανάπτυξη ενός καλού διαλόγου, διαμέσου του οποίου μπορούν να εξεταστούν και διορθωθούν ηθικά ζητήματα, αναδεικνύει την ελλειμματική πολιτική 'επένδυσης' του οργανισμού στους μηχανισμούς εσωτερικής επικοινωνίας.
3. Η σαφήνεια με την οποία ο οργανισμός μεταβιβάζει τις προσδοκίες που έχει από τους εργαζομένους, αναφορικά με την εφαρμογή των ηθικών προτύπων, παρουσιάζεται στα δύο δημογραφικά χαρακτηριστικά τους – ηλικία και προϋπηρεσία – αντιστρόφως ανάλογη. Με άλλα λόγια, παρουσιάζεται το οξύμωρο σχήμα κατά το οποίο εργαζόμενοι με τη μικρότερη ηλικία και τη μικρότερη προϋπηρεσία, θεωρούν σαφείς τις προσδοκίες που έχει ο οργανισμός από αυτούς ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι που έχουν τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία και βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών αντιλαμβάνονται συγκεκριμένα τις προσδοκίες του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα – σύμφωνα με τη θεωρία των αναπτυξιακών κρίσεων του ανθρώπου κατά τον Erikson – αποτελεί το στάδιο που καθορίζει εάν το άτομο θα αναπτύξει "πανανθρώπινο ενδιαφέρον" ή θα αυτοαπορροφηθεί εστιαζόμενο αποκλειστικά στις δικές του ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι, εφόσον το άτομο καλύψει τις

ανάγκες για αυτοπραγμάτωση – όπως αυτές προσδιορίζονται από τον Maslow – τότε μόνο θα είναι σε θέση να αναπτύξει στο παρόν στάδιο το πανανθρώπινο ενδιαφέρον όπως αναφέρεται από τον Erikson. Συνέπεια αυτού είναι η δυνατότητά του να επιτύχει στο επόμενο στάδιο την καταξίωση. Βάσει αυτής της τοποθέτησης, αποδεικνύεται ο κρίσιμος ρόλος του οργανισμού για τη διαμόρφωση της εξελικτικής πορείας του εργαζομένου (Παρασκευόπουλος, 1985 ; Κόλλιας, 2018)

4. Η ηλικία όπως και η προϋπηρεσία των εργαζομένων δεν αποτελεί παράγοντα επηρεασμού των διαπροσωπικών σχέσεων σε ότι αφορά τις διαστάσεις φιλίας, συνεργασίας, αλληλεγγύης και δυνατότητας επίλυσης συγκρούσεων. Ωστόσο, η ηλικία όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζει τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής όπως είναι η σαφήνεια. Επιπλέον, η μη μόνιμη σχέση εργασίας παρουσιάζει θετικότερη ανταπόκριση στην αναγνώριση της ύπαρξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων και της ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό.
5. Το σχίσμα που παρατηρείται στις απόψεις των εργαζομένων σύμφωνα με τις οποίες από τη μία αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις και από την άλλη εκδηλώνεται χαμηλού βαθμού συνεργασία και αλληλεγγύη μεταξύ τους, παραπέμπει στην ενδεχομένως δυσλειτουργική δράση των άτυπων ομάδων.
6. Η ανάπτυξη φιλίας μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τις διαστάσεις της επικοινωνιακής ηθικής και κυρίως από αυτές που αφορούν στην υποστήριξη και παρακίνηση του προϊσταμένου καθώς και από τη δυνατότητα που παρέχει ο οργανισμός να θέτει ηθικά πρότυπα που είναι εφικτά (επιτευξιμότητα). Με άλλα λόγια, ο άμεσος προϊστάμενος και η διοίκηση ευθύνονται για τη διαμόρφωση των συνθηκών εκείνων που θα ευνοήσουν ή θα εμποδίσουν τη σχέση φιλίας μεταξύ των εργαζομένων. Κατά συνέπεια και λαμβάνοντας υπόψη το εδάφιο 5 της παρούσης ο άμεσος προϊστάμενος και η ανώτερη διοίκηση ευθύνονται για τη λειτουργία των άτυπων ομάδων του οργανισμού.
7. Ο ρόλος του προϊσταμένου αναδεικνύεται καθοριστικός και για το επίπεδο της συνεργασίας που θα αναπτύξουν οι εργαζόμενοι. Σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για συζήτηση, ο προϊστάμενος θεωρείται από τους εργαζομένους το πρόσωπο που φέρει την ευθύνη του βαθμού συνεργασίας τους όπως αυτός αποτυπώθηκε στο εδάφιο 5 της παρούσης.
8. Ενώ το επίπεδο της συνεργασίας των εργαζομένων καθορίζεται από το ρόλο του προϊσταμένου και τη δυνατότητα συζήτησης ηθικών διλημμάτων, ο βαθμός της υποστήριξης που θα εκδηλώσει ο ένας προς τον άλλο, αναδεικνύεται περισσότερο απαιτητικός αφού διεκδικεί εκτός από την παρακίνηση του προϊσταμένου και ένα κλίμα επικοινωνίας στο οποίο θα επικρατεί η σαφήνεια, η διαφάνεια και η καταστολή των μορφών συμπεριφοράς που δεν συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα. Διαφαίνεται λοιπόν ότι η αλληλεγγύη των εργαζομένων είναι κάτι παραπάνω από τη απλή συνεργασία τους.

9. Η επίδραση της επικοινωνιακής ηθικής στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων αποτυπώνεται – κατά την άποψή τους – στην ανάπτυξη θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας τους, στη βελτίωση της απόδοσής τους αλλά και την προσωπική τους ευημερία.

Εν κατακλείδι, παρατηρείται σύγκλιση όλων των εργαζομένων σε ότι αφορά την πεποίθησή τους για τη δυνατότητα του οργανισμού να προάγει τα ηθικά πρότυπα. Εντούτοις, παρατηρείται απόκλιση ανάμεσα στους μόνιμους και αυτούς που δεν έχουν μόνιμη θέση εργασίας, σε ότι αφορά την αναγνώριση ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό. Το φαινόμενο λοιπόν κατά το οποίο οι μόνιμοι εργαζόμενοι αποτυπώνουν χαμηλού βαθμού αναγνώριση της ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό, ενδεχομένως να οφείλεται στο μεγαλύτερο βαθμό επένδυσης στο “*ψυχολογικό συμβόλαιο*” (Κόλλιας, 2018) γεγονός που δημιουργεί και μεγαλύτερες προσδοκίες από τον οργανισμό. Μία άλλη εκδοχή αιτιολόγησης του συγκεκριμένου φαινομένου, ενδεχομένως να έγκειται στη βαθύτερη κατανόηση των “*σημαινομένων*” του οργανισμού από τους μόνιμους υπαλλήλους (Τριαντάρη, χχ).

Επιπλέον, η απόκλιση που παρατηρείται ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες σε ότι αφορά τη δυνατότητα του οργανισμού να παρέχει ευκαιρίες για συζήτηση ηθικών διλημμάτων και διόρθωση ηθικών ζητημάτων, ενδεχομένως να εκπορεύεται από την κουλτούρα του οργανισμού η οποία προσεγγίζει τη συμπεριφορά του εργαζομένου βάσει της διάκρισης των ρόλων του φύλου. Προς διασαφήνιση αυτού, σημειώνεται η θεωρία του Hofstede, σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε πέντε διαστάσεις μία εκ των οποίων αναφέρεται στη διαμόρφωση προτύπων επικοινωνίας, στηριζομένων στη συμπεριφορική διάσταση της αρρενωπότητας ή της θηλυκότητας (De Janasz et al., 2023). Το γεγονός λοιπόν κατά το οποίο οι άντρες αναγνωρίζουν σε μικρό βαθμό – συγκριτικά με τις γυναίκες – τη δυνατότητα που δίνει ο οργανισμός για συζήτηση ηθικών διλημμάτων, παρουσιάζει στην προκειμένη περίπτωση μία σχιζοειδή προσέγγιση. Από τη μία πλευρά λοιπόν, έχοντας ως εφελτήριο την αρρενωπή διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η άποψη των ανδρών αποτυπώνει την αδυναμία του οργανισμού να ενεργοποιήσει πρότυπα που προάγουν το ενδιαφέρον και τον διάλογο. Σε αυτή την περίπτωση, η άποψη των γυναικών που ‘*αναχαιτίζει*’ την εν λόγω τοποθέτηση των ανδρών, επιτάσσει την εξέταση ζητημάτων μεροληψίας. Έτσι, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η αντίληψη που έχουν οι γυναίκες, σχετικά με τις δοθείσες ευκαιρίες για συζήτηση. Από την άλλη πλευρά, έχοντας ως εφελτήριο τη θηλυκή διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο οργανισμός αποδυναμώνει στοιχεία ανταγωνισμού και επιθετικότητας, γεγονός όμως που μαρτυρά την αδυναμία των ανδρών να αντιληφθούν και εναρμονιστούν με τη θηλυκή διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας. Όπως και να έχει όμως, σε κάθε περίπτωση, καταδεικνύεται η ανισορροπία των μηχανισμών εσωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού.

Ακόμα, το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι συγκλίνουν στην άποψη ότι ο οργανισμός δεν έχει επαρκή δυνατότητα για την επιβολή κυρώσεων στα ηθικά ολισθήματα, ενδεχομένως αναδεικνύει τον χαμηλό βαθμό ηθικής ωριμότητας του οργανισμού. Η αιτιολόγηση αυτή θεμελιώνεται στην κοινή παραδοχή ότι η ποιότητα ζωής των πολιτών μιας κοινωνίας, αξιολογείται στη βάση λειτουργίας, του σωφρονιστικού της συστήματος. Η τοποθέτηση αυτή προσομοιωμένη στην περίπτωση ενός οργανισμού, υποδεικνύει την ανάγκη παροχής πόρων

σε χρήμα, χρόνο και ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε η οντότητα του οργανισμού να δύναται να ανταποκριθεί με επάρκεια στο ζητούμενο της επιβολής κυρώσεων στα ηθικά ολισθήματα. Βάσει αυτού, προτείνεται ο σχεδιασμός και εφαρμογή ενός συστήματος εντοπισμού και διαχείρισης των παρεκκλίνουσων συμπεριφορών από τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού. Δεδομένου όμως ότι η στοιχειοθέτηση και τεκμηρίωση της ηθικής απόκλισης, αποτελεί δύσκολο και απαιτητικό εγχείρημα, κρίνεται αναγκαία η λειτουργία ομάδας εξειδικευμένων επιστημόνων που θα διαχειρίζεται κατάλληλα τις αναφύουσες υποθέσεις.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται σύγκλιση όλων των εργαζομένων στην αναγνώριση της ευθύνης που έχει ο προϊστάμενος και η ανώτερη διοίκηση για την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα αδύναμα στοιχεία που αποτύπωσαν στις σχέσεις τους, στέλνει το μήνυμα στη διοίκηση, της ανάγκης για αναπροσαρμογή των μεθόδων άσκησης του ρόλου της. Ενδεχομένως λοιπόν να ήταν χρήσιμο τόσο ο προϊστάμενος όσο και η ανώτερη διοίκηση να εντάξουν στη στοχοθεσία τους – εκτός όλων των άλλων – και τη διενέργεια προγραμμάτων που θα αφορούν τη δική τους ψυχοπνευματική ενδυνάμωση. Με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσουν μεγαλύτερη αίσθηση προσωπικής ασφάλειας και επικοινωνιακής επάρκειας για την αντιμετώπιση των ολοένα αυξανόμενων ηθικών προκλήσεων, του εξελισσόμενου οργανωσιακού τους περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, η επικοινωνιακή ηθική είναι στενά συνδεδεμένη με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα κύρια στοιχεία που προσδιορίζουν τη σημασία της επικοινωνιακής ηθικής για την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων είναι η αμεροληψία, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η σαφήνεια, η ενθάρρυνση, η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ανάπτυξη ενός καλού διαλόγου και η δημιουργία θετικών συμπεριφορικών προτύπων από την διοίκηση.

Κατά τα ανωτέρω, διαπιστώθηκαν τα αδύναμα χαρακτηριστικά του οργανισμού που τον καθιστούν ευάλωτο μπροστά στα διαβρωτικά στοιχεία της αποξένωσης και της αυτοαπορόφησης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, προτείνεται ο σχεδιασμός ενός αυτοτελούς ηθικού χάρτη, ο οποίος θα προσφέρει τα εχέγγυα της ηθικής ευρωστίας του οργανισμού και της ευημερίας των εργαζομένων του, ώστε να διασφαλιστεί το σθεναρό αποτύπωμα του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης στην πορεία της κοινωνικής ανέλιξης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αρτινοπούλου, Β. (2010). *Επανορθωτική Δικαιοσύνη. Η πρόκληση των σύγχρονων δικαιοκόν συστημάτων*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Σταμούλη.

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

Ηλιόπουλος, Π. (2021). *Η Ηθική του Επιχειρείν ως Εφαρμοσμένη Ηθική*. Αθήνα: Παπαζήση.

Θανόπουλος, Γ. (2021). *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κόλλιας, Δ. (2018). *Η Επιχειρηματική Ηθική και ο ρόλος της Κουλτούρας σε έναν Οργανισμό*. Ανάκτηση από Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής.

Κόντος, Π. (2011). *Εισαγωγή στην Καντιανή Ηθική*. Διαλέξεις. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κύρκος, Β. (2002). *Εργασιακός χώρος και ηθικές αξίες στη μεταβιομηχανική κοινωνία*. Εργασία και Επάγγελμα. Όψεις θεωρητικής και εφαρμοσμένης Ηθικής . Β' Πανελλήνιο Συνέδριο Φιλοσοφίας, Αθήνα, 29-30 Μαΐου 1998. Αθήνα : Στοιχειάγρα.

Lemoynne de Forges J-M. (2012). *Η οικοδόμηση της ηθικής στη δημόσια διοίκηση: μια αέναη προσπάθεια*. Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΑΑ/ΕΝΑ. Αθήνα, 9 Δεκεμβρίου 2011. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις. Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικο-ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*. Αθήνα: Interbooks.

Μακρυδημήτρης, Α. (2013). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Μουτσόπουλος, Ε. (2002). «Γινόμαστε ότι είμαστε». *Η Ολοκλήρωση της Υπάρξεως κατά τον Sartre*. Εργασία και Επάγγελμα. Όψεις θεωρητικής και εφαρμοσμένης Ηθικής . Β' Πανελλήνιο Συνέδριο Φιλοσοφίας, Αθήνα, 29-30 Μαΐου 1998. Αθήνα : Στοιχειάγρα.

Ντόλας , Ν. (2008). *Η Επικοινωνιακή Διαδικαστική Σύλληψη του Δικαίου «Ιδιωτική» και «Δημόσια» Αυτονομία στον J. Habermas*. Ανάκτηση από Academia.edu.

Ντόλας , Ν. (χ.χ.). *Από την υποκειμενοκεντρική ηθική στην ηθική της επικοινωνίας*. Ανάκτηση από Academia.edu.

Παπαδημητρόπουλος, Δ. (2012). *Αρχές Ηθικής και Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση*. Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΑΑ/ΕΝΑ. Αθήνα, 9 Δεκεμβρίου 2011. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Λυμπερόπουλος, Δ. (2014). *Δημόσιες σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς*. Αθήνα: Μπένου.

Παπανούτσος, Ε. (1949). *Ηθική*. Αθήνα: Ίκαρος.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1985). *Εξελικτική Ψυχολογία. Η ψυχική ζωή από τη σύλληψη ως την ενηλικίωση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Πασχαλούδης, Δ., Κοτσαϊβάζογλου, Ι. (2020). *Οργανωσιακή Επικοινωνία. Η Επικοινωνία για Επιχειρήσεις και Οργανισμούς*. Αθήνα: Πατάκη.

Προκοπίου, Ε. (2013). Η Θεωρία του Δικαίου του Καντ και το Φυσικό Δίκαιο. *Ακαδημία Αθηνών. Philosophia (Vol. 43, pp. 312-348)*.

Σεραφετινίδου Μ. (2006). *Εισαγωγή στην Πολιτική Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Gutenberg.

Τσίρος Ν. (2001). *Η ανάδυση του Πολιτικού στο έργο του Max Weber*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Τριαντάρη, Σ. (2020α). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2020β). *Ηγεσία Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2016α). *Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της*. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2016β). «*Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη*». Πανελλήνιο Συνέδριο Αριστοτέλης. Φλώρινα, 25-27 Νοεμβρίου 2016. Φλώρινα : Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Τριαντάρη, Σ. (2015). Η ρητορική του Αριστοτέλη στην ηθική διαπαιδαγώγηση του ανθρώπου. *Φιλοσοφείν: επιστήμη, έννοια, παρρησία (12, pp. 403-418)*.

Τριαντάρη, Σ. (χ.χ.). *Η Ρητορική Προέλευση της Σημειωτικής: Όρια Ρητορικής/Σημειωτικής*. Ανάκτηση από Academia.edu.

Τύπας, Γ., Κατσαρός, Γ. (2006). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.

Φαναριώτης, Π. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: Σταμούλη.

Φερούσης, Δ. (1995). *Το Ήθος και το Υφος*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς*. Αθήνα: Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16, 65–92.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cheney, G. (1979). A theory of communication and power in organizations. In G. Cheney (Ed.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 3-24). Beverly Hills, CA: Sage.
- Chrystides, G.D. & Kaler, J.H. (1993). *An Introduction to Business Ethics*. London: International Thomson Business Press.
- Clegg, S. (1989). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London, UK: Sage Publications.
- Davis, M. A., & Adams, R. A. (2017). The impact of leadership behavior on employees' perceptions of communication ethics in public organizations. *Public Administration Review*, 77(3), 375-384.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Faules, D. F., & Tompkins, P. K. (1987). *Organizational communication: A theoretical perspective*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Fawkes, J. (2012). Interpreting ethics: Public relations and strong hermeneutic. *Public Relations Inquiry*, 1(2), 117-140
- Fitzpatrick, K. (2002). From enforcement to education: The development of PRSA's member code of ethics 2000. *Journal of Mass Media Ethics*, 17(2), 111–135
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Essentials of business communication*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Kaber, D. B., & McKinney, J. D. (1999). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: Guilford Press.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of management*, 34(5), 978-1008.

- Kotter, J. P. (1998). Winning at change. *Leader to leader*, 10(Fall), 27-33.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage
- Larkin, J. M. (2000). The ability of internal auditors to identify ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 401–409.
- Lorsch, J. W., & Morse, A. (1970). *Handbook of organizational communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lundberg, G. A., & Scherer, K. R. (1965). *Communication and interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman’s essay “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”. *Journal of Business Ethics*, 5, 265-269.
- Riggio, R. E., & Friedman, H. S. (1984). *Organizational communication and decision-making processes*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roth, N. L., Hunt, T., Stavropoulos, M. and Babik, K. (1996). Can not we all just get along: cultural variables in codes of ethics. *Public Relations Review*, 22(2), 151–161.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Third Edition). John Wiley & Sons.
- Scott, J. G., & Mitchell, T. R. (2003). Organizational communication and perceived organizational support: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 531-540.
- Shomali, A. M. (2001). *Ethical relativism: an analysis of the foundations of morality*. Willesden, London: IGAS
- Smith, N.H. (1997) *Strong hermeneutics: contingency and moral identity*. London: Routledge.
- Smith, R. J., & Brown, K. (2019). The influence of communication practices on trust and ethical perceptions in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 623-640.

Taylor, J. D., & Wilson, D. C. (2018). The role of leadership in shaping employees' perceptions of communication ethics in public organizations. *Public Administration Review*, 78(5), 761-769.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Trevino, L.K. and Nelson, K.A. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons

Weber, R. A. (2006). Managing growth to achieve efficient coordination in large groups. *American Economic Review*, 96(1), 114-126. Weber, M. (1922). *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press

Ξένη βιβλιογραφία μεταφρασμένη

De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2023). *Διαπροσωπικές ικανότητες στους Οργανισμούς*. (Λ. Παναγιωτοπούλου, Επιμ., & Α. Βεργίδου, Μεταφρ.) Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. (Θ. Κουτρούκης, Επιμ., & Γ. Χρηστίδης, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική.

Fiske, J. (1992). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*. (Β. Μεσσήνη, Επιμ., & Ε. Λούντζη, Μεταφρ.) Αθήνα: Αιγόκερως.

Habermas, J. (1997). *Ηθική της Επικοινωνίας*. (Κ. Καβουλάκος, Μεταφρ.) Αθήνα: Εναλλακτικές Εκδόσεις.

Giddens, A. (1993). *Πολιτική και Κοινωνιολογία στη σκέψη του Max Weber*. (Β. Ιακώβου, Γ. Σταυρακάκης, Μεταφρ.). Αθήνα: Οδυσσέας.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2014). *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. (Χ. Ξενάκη, Μ. Κουμπαρέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Πεδίο.

Goleman, D. (2005). *Καταστροφικά Συναισθήματα*. (Κ. Ροντογιάννη, Μεταφρ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Moon, C., & Bonny, C. (2016). *Ηθική των Επιχειρήσεων*. (Θ. Παπαδάκης, Μεταφρ.) Αθήνα: Κέρκυρα.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. (Β. Νταλάκου, Κ. Νασιλιάκου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.

Από διαδίκτυο

Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, Δήμος Εορδαίας (2013). *Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Εορδαίας Ν. Κοζάνης*. (ΦΕΚ 823Β/9-4-2013). Ανάκτηση από:

<http://www.ptolemaida.gr/wp-content/uploads/2020/09/fek-organismou.pdf>

Βιρβιδάκης, Σ., (2020). *Εισαγωγή στην Ηθική Φιλοσοφία*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Ανάκτηση από:

<https://www.scribd.com/document/387550291/%CE%A3%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A3-%CE%92%CE%99%CE%A1%CE%92%CE%99%CE%94%CE%91%CE%9A%CE%97%CE%A3-%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%93%CE%97-%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9D-%CE%97%CE%98%CE%99%CE%9A%CE%97>

Γαβαλάς, Α. (2011). *Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας*. Ανάκτηση από:

<https://hrpro.gr/diaprosopikes-schesis-sto-choro-ergasias/>

Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής (2015). *Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*.

Ανάκτηση από: <https://www.ombudsman.europa.eu/pdf/el/3510>

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2022). *Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα*. Ανάκτηση από:

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf

Υπουργείο Εσωτερικών (2012). *Πειθαρχικό Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Νόμος Υπ' Αριθ. 4057-ΦΕΚ 54Α/14-3-2012)*. Ανάκτηση από:

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/65935/nomos-4057-2012>

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του Πολίτη (2012). *Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών. Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Ανάκτηση από:

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20120405_sxeseis_DY_politwn_odhgos.pdf

Υπουργείο Εσωτερικών (2007). *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (Νόμος Υπ'Αριθ. 3528-ΦΕΚ 26Α/9-2-2007)*.

Ανάκτηση από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>

Κορκοφίγκας, Ν. (1937). *Η Ηθική Φιλοσοφία*.

Ανάκτηση από: <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/LITD266/2kant.pdf>

Χαλουμμής, Κ. (2018). *Ανάλυση της εξουσίας και της δύναμης στη Θεωρία Οργανώσεων*. Ανάκτηση από: <https://ssrn.com/abstract=3270969>.

Darrow, S. M., Callaghan, G. M., Bonow, J. T., & Follette, W. C. (2014). The Functional Idiographic Assessment Template-Questionnaire (FIAT-Q): Initial psychometric properties. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 3(2), 124–135. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2014.02.002>

DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484. <https://doi.org/10.1177/0021886313500987>

Wikipedia, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2021). *Lawrence Kohlberg's stages of moral development*. Ανάκτηση από: https://en.wikipedia.org/wiki/Lawrence_Kohlberg%27s_stages_of_moral_development

Wikipedia, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2020). *Ηθική*. Ανάκτηση από: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει, εάν η κουλτούρα του οργανισμού διέπεται από στοιχεία επικοινωνιακής ηθικής των εργαζομένων και πώς αυτό επιδρά στις διαπροσωπικές σχέσεις τους.

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας που εκπονώ με τίτλο «Επικοινωνιακή Ηθική στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και ο ρόλος της διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης: Τοπική Αυτοδιοίκηση Εορδαίας», του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία», του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στα αναγνωρισμένα εργαλεία CEVMS (Corporate Ethical Virtues Model Scale) των Debode et al (2013) και FIAT-Q (Interpersonal Relationships Questionnaire) των Darrow et al (2014).

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 20 έως 30 λεπτά. Μπορείτε να το συμπληρώσετε σε διάστημα τριών ημερών από την παραλαβή του, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιθυμείτε. Το ερωτηματολόγιο παραδίδεται στην ερευνήτρια κατά τη φυσική παρουσία της στο χώρο σας, μέσα στον κλειστό φάκελο που παραλαμβάνετε.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και έχετε το δικαίωμα να αποχωρήσετε από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμήσετε. Εάν αποφασίσετε να συμμετέχετε, παρακαλείσθε να απαντήσετε ειλικρινά σε όλες τις ερωτήσεις ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα παραμείνουν εμπιστευτικές και ανώνυμες. Όλα τα δεδομένα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενους που ΔΕΝ έχουν θέση ευθύνης. Στις ερωτήσεις που γίνεται χρήση των εννοιών «προϊστάμενος» και «(ανώτερης/ανώτατης) διοίκησης» παρακαλείσθε να σκεφτείτε ΜΟΝΟ όσους ανήκουν στην Διοικητική Ιεραρχία και ΟΧΙ την Πολιτική Ηγεσία.

Για οποιαδήποτε ερώτηση μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια Ευδοκία Ταραλίδου στο email evdokiataralidou@gmail.com ή στο τηλέφωνο 6944735619

Σας Ευχαριστώ Θερμά για τη συμμετοχή σας

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Αντρας
Γυναίκα
2. Ηλικία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Έως 35 ετών
36-45
46-55
56 και πάνω
3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Έως και δευτεροβάθμια
Απόφοιτος ΑΕΙ
Απόφοιτος ΤΕΙ
Μεταπτυχιακός Τίτλος
Διδακτορικός Τίτλος
4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Άγαμος-η
Έγγαμος-η
Διαζευγμένος-η
Χήρος-α
5. Προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Έως 5 έτη
6 έως 10 έτη
11 έως 20 έτη
21 έτη και πάνω
6. Έχετε μόνιμη θέση εργασίας (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)
Ναι
Όχι

Κουλτούρα ηθικής στην επικοινωνία των εργαζομένων

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε συμπληρώνοντας με X στον αντίστοιχο αριθμό. 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
1. Ο οργανισμός μου καθιστά αρκετά σαφές πώς πρέπει να συμπεριφερόμαι κατάλληλα προς τους άλλους εντός του οργανισμού.					
2. Ο οργανισμός μου διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζω τις εμπιστευτικές πληροφορίες από τους συναδέλφους μου.					
3. Ο οργανισμός μου διευκρινίζει επαρκώς πώς πρέπει να αντιμετωπίζω υπεύθυνα εξωτερικά πρόσωπα και οργανισμούς.					
4. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, είναι αρκετά σαφές πώς αναμένεται να συμπεριφερόμαστε με υπεύθυνο τρόπο.					
5. Ο προϊστάμενός μου δίνει ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά.					
6. Ο προϊστάμενός μου γνωστοποιεί τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά.					
7. Ο προϊστάμενός μου κάνει ό,τι λέει.					
8. Ο προϊστάμενός μου είναι ειλικρινής και αξιόπιστος.					
9. Η συμπεριφορά της (ανώτερης) διοίκησης αντανακλά ένα κοινό σύνολο κανόνων και αξιών.					
10. Η (ανώτατη) διοίκηση έδωσαν ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά.					
11. Η(ανώτατη) διοίκηση κοινοποιούν τη σημασία της ηθικής και της ακεραιότητας ξεκάθαρα και πειστικά.					
12. Η (ανώτατη) διοίκηση δεν θα εξουσιοδοτούσαν ποτέ την ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά των εργαζομένων					

13. Δεν μου ζητείται να κάνω πράγματα που έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή μου στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον.					
14. Δεν χρειάζεται να θυσιάσω τις προσωπικές μου νόρμες και αξίες για να είμαι επιτυχημένος στον οργανισμό.					
15. Έχω τη διάθεση να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου με βάση τους κανόνες ηθικής του οργανισμού					
16. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι έχουν στο επίκεντρο το καλύτερο για τον οργανισμό					
17. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον επικρατεί μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.					
18. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα υπάρχοντα πρότυπα ηθικής σε ζητήματα επικοινωνίας					
19. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, όλοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον με σεβασμό.					
20. Εάν κάποιος κάνει κάτι που δεν επιτρέπεται, ο διευθυντής μου θα το μάθει.					
21. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, διενεργούνται επαρκείς έλεγχοι για τον εντοπισμό παραβιάσεων και ανήθικων συμπεριφορών.					
22. Η διοίκηση γνωρίζει το είδος των περιστατικών και της ανήθικης συμπεριφοράς που συμβαίνουν στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον.					
23. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει επαρκής ευκαιρία να συζητήσω μια ανήθικη συμπεριφορά.					
24. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, οι αναφορές για ανήθικη συμπεριφορά λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.					
25. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει άφθονη ευκαιρία για συζήτηση ηθικών διλημμάτων.					

26. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, υπάρχει επαρκής ευκαιρία να διορθωθεί η ανήθικη συμπεριφορά.					
27. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται ιδιαίτερα.					
28. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, η ηθική συμπεριφορά ανταμείβεται.					
29. Στο άμεσο εργασιακό μου περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τιμωρούνται εάν συμπεριφέρονται ανήθικα.					
30. Εάν κατήγγειλα ανήθικη συμπεριφορά στη διοίκηση, πιστεύω ότι οι εμπλεκόμενοι θα τιμωρούνταν δίκαια ανεξάρτητα από τη θέση τους.					

Διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε συμπληρώνοντας με X στον αντίστοιχο αριθμό. 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

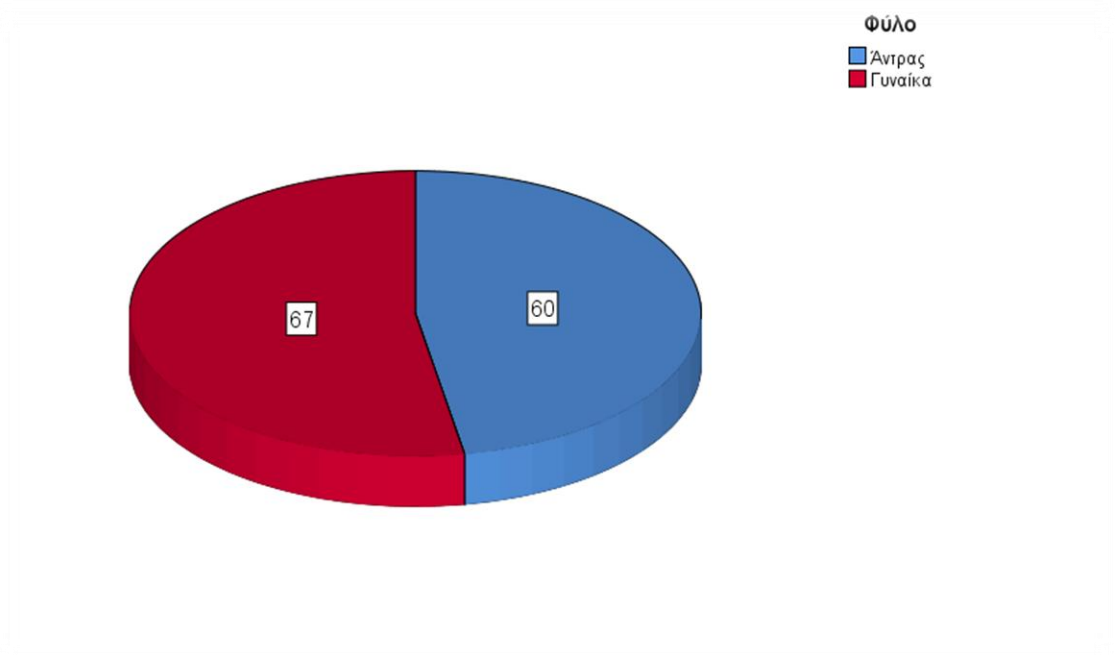
	1	2	3	4	5
1. Απολαμβάνω καλή και υγιή σχέση με τα υπόλοιπα μέλη στο χώρο εργασίας μου					
2. Τα μέλη στο χώρο εργασίας μου με εμπιστεύονται και δείχνουν την πλήρη συνεργασία τους					
3. Στενοχωριέμαι όταν οι συνάδελφοί μου δεν με υποστηρίζουν στη δουλειά					
4. Με εξοργίζει όταν οι συνάδελφοί μου δεν ακολουθούν σωστές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων					
5. Χάνω το κίνητρό μου για δουλειά όταν υπάρχει έλλειψη συνεργασίας στη δουλειά					
6. Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί					
7. Υπάρχει έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των μελών στον οργανισμό μας					

8. Τα μέλη στο χώρο εργασίας μοιράζονται ιδέες και απόψεις					
9. Μου αρέσει να διατηρώ εγκάρδια σχέσεις με τους συναδέλφους μου					
10. Οι συνάδελφοί μου θεωρούν ότι εγώ είμαι ένα φιλικό και συνεργάσιμο άτομο					
11. Οι συνάδελφοί μου μου εμπιστεύονται τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους					
12. Δυσκολεύομαι να διατηρήσω φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους					
13. Μπορώ εύκολα να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τους συναδέλφους μου					
14. Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με αποφεύγουν					
15. Οι συνάδελφοί μου ζητούν τη συμβουλή μου τόσο για εργασιακά όσο και για προσωπικά θέματα					
16. Έχω τη διαβεβαίωση ότι οι συνάδελφοί μου θα με στηρίξουν εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες					
17. Απολαμβάνω τις συχνές συναντήσεις με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας					
18. Οι συνάδελφοί μου δεν διστάζουν να επισημάνουν τα λάθη μου όσον αφορά την εργασία					
19. Αν οι άνθρωποι έρχονται σε μένα με προβλήματα, είμαι πάντα έτοιμος να τους βοηθήσω					
20. Πιστεύω στην ομαδική εργασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων					
21. Διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο					
22. Σέβομαι τις απόψεις των συναδέλφων μου και δέχομαι τις προτάσεις τους					
23. Προτιμώ να είμαι ειλικρινής και διαφανής με τους συναδέλφους μου					

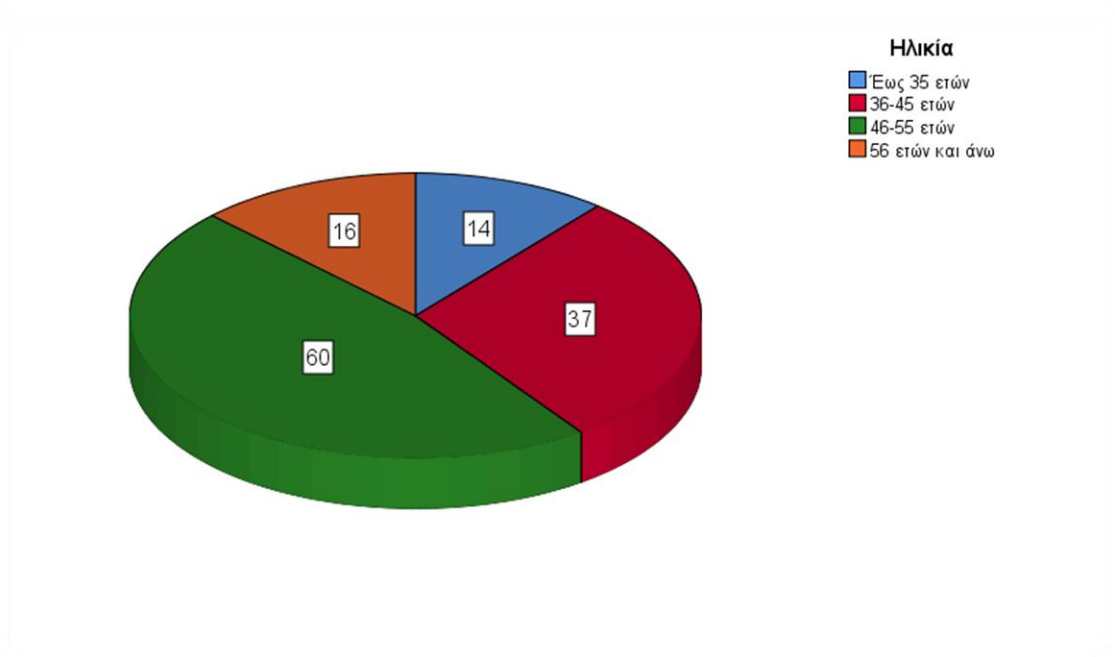
Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις ως προς την επίδραση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία σας σε μια κλίμακα: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
1. Προκαλούν ψυχική ικανοποίηση					
2. Μειώνουν το ψυχικό στρες και την κούραση					
3. Βοηθούν τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντά του					
4. Συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων με τους πολίτες					
5. Συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων					
6. Βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων					
7. Συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού					
8. Βελτιώνουν το κλίμα εργασίας					

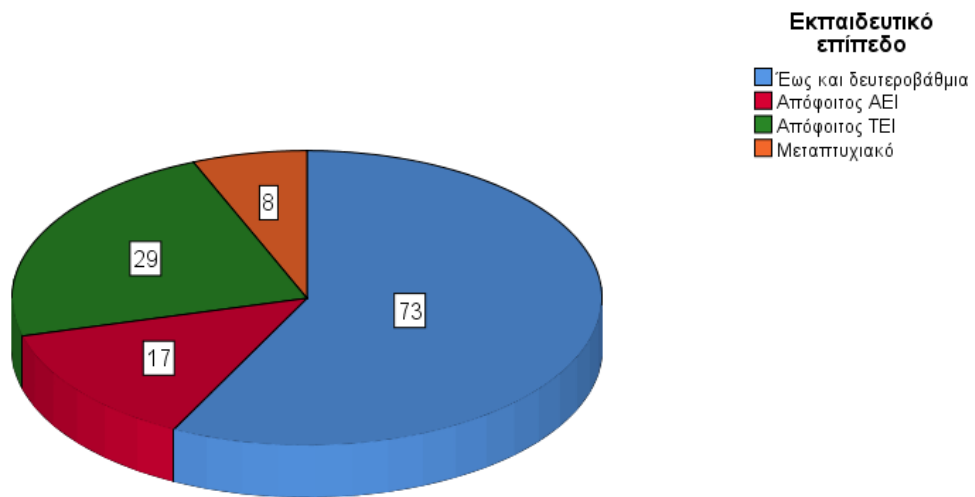
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ



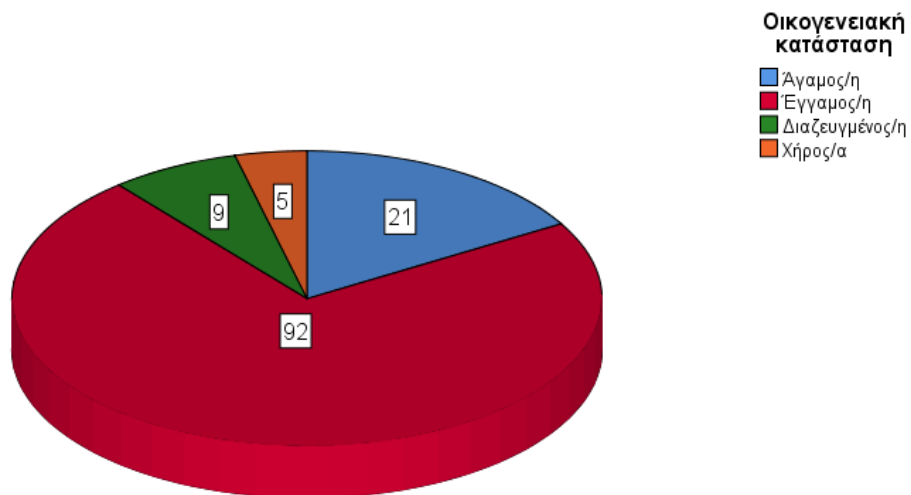
Διάγραμμα 3. Διάσταση Φύλλο



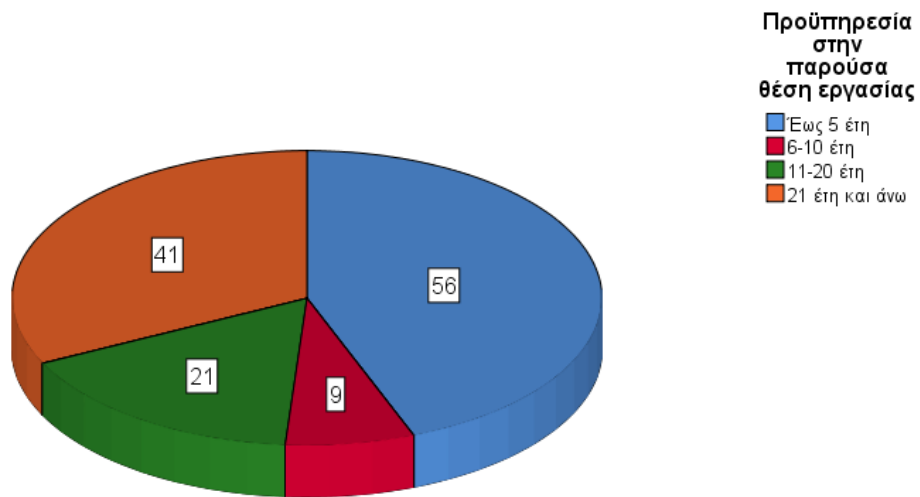
Διάγραμμα 4. Διάσταση Ηλικία



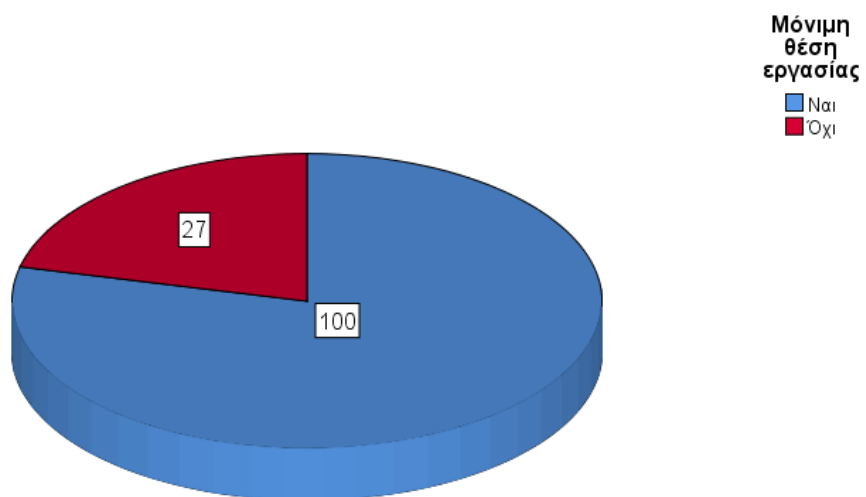
Διάγραμμα 5. Διάσταση Εκπαιδευτικό Επίπεδο



Διάγραμμα 6. Διάσταση Οικογενειακή Κατάσταση



Διάγραμμα 7. Διάσταση Προϋπηρεσία στην Παρούσα Θέση Εργασίας



Διάγραμμα 8. Διάσταση Μόνιμη Θέση Εργασίας