



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ CONSORTIS**

της

ΕΛΕΝΗΣ ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2020

(Ιανουάριος 2021)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Νίκο, την κόρη μου Μελίνα και τους γονείς μου για την στήριξή τους και την κατανόηση που έδειξαν σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Επίσης, τον επιβλέποντα μου Δρ. Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω για τη συμμετοχή τους τα μέλη της τεχνικής εταιρείας Consortis για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσω της παρούσας εργασίας επιδιώκεται να κατανοηθεί η αξία της εσωτερικής επικοινωνίας καθώς και η συμβολή της ηγεσίας στις εργασιακές σχέσεις και στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος εντός της τεχνικής εταιρίας Consortis. Το πρώτο μέρος της έρευνας προσέγγισε τα αντικείμενα σε θεωρητικό επίπεδο και για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση συλλέγοντας πληροφορίες από διεθνή βιβλιογραφία. Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορά στη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας, στην οποία πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων στους περισσότερους από τους εργαζομένους της. Η ανάλυση των συνεντεύξεων κατέδειξε σημεία που χρήζουν προσοχής, βελτίωσης, αλλά και ενίσχυσης μεθόδων για αποτελεσματικότερη εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης ανέδειξαν τόσο τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη δημιουργία λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, όσο και την αναγκαιότητα διαρκούς προσπάθειας για διατήρηση και βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας με σκοπό την επίτευξη θετικού εργασιακού κλίματος.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, εργασιακές σχέσεις, διαχείριση σχέσεων, ηγεσία, ηγέτης

ABSTRACT

Through this current work I seek to understand the value of internal communication as well as the contribution of leadership in working relationships and in the shaping of work environment within the technical company Consortis. The first part of the research approached the subjects on a conceptual level, and for this purpose a literature review was carried out collecting information from international literature. The second part of the research is related to the case study of the company, in which a qualitative research was carried out through semi-structured interviews with most of its employees. The study analysis showed points that need attention, improvement, but also enhancing of the methods for more effective internal communication and management of relations between the employees in the company concerned. The results of this study highlighted both the importance of effective communication in the creation of a functional work environment, as well as the need for continuous effort to maintain and improve internal communication in order to achieve a positive work climate.

Keywords: communication, working relationships, relationship management, leadership, leader

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός της εργασίας.....	3
Ερευνητικά ερωτήματα	3
ΜΕΡΟΣ Α	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	4
1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	4
1.1 Μορφές επικοινωνίας.....	5
1.2 Εταιρική επικοινωνία	10
1.2.1 Εσωτερική επικοινωνία.....	12
1.2.2 Αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία	15
1.2.3 Μη αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία	17
1.3 Διαχείριση επικοινωνιακών προβλημάτων	19
1.4 Εργασιακές σχέσεις.....	20
1.4.1 Εργασιακό κλίμα.....	21
1.4.2 Διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων.....	22
1.4.3 Διαχείριση εργασιακών σχέσεων	23
2. ΗΓΕΣΙΑ	28
2.1 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία	30
2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	31
2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία	34
2.1.3 Μετασχηματιστική vs Συναλλακτική ηγεσία.....	36
ΜΕΡΟΣ Β	38
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
3.1 Ποιοτική έρευνα	39
3.1.1 Μελέτη περίπτωσης.....	39
3.1.2 Ερευνητικό εργαλείο – Συνέντευξη	39
3.1.3 Ημι-δομημένη συνέντευξη.....	40
3.1.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	41
3.2 Παρουσίαση ευρημάτων.....	44
3.2.1 Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιζόμενων	44
3.2.2 Σχέσεις μεταξύ απασχολούμενων στην εταιρεία Consortis.....	47
3.2.3 Εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας Consortis.....	51
3.2.4 Η ηγεσία στην εταιρεία Consortis	55
3.3 Ανάλυση ευρημάτων	59
3.3.1 Ανάλυση σχέσεων εντός της εταιρείας Consortis.....	59

3.3.2 Ανάλυση εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας Consortis.....	60
3.3.3 Ανάλυση της ηγεσίας στην εταιρεία Consortis	62
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ - Οδηγός συνέντευξης.....	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τα εμπόδια της επικοινωνίας.....	19
Πίνακας 2: Οδηγίες για Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	33
Πίνακας 3: Μετασχηματιστικές και συναλλακτικές συμπεριφορές.....	36

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και Weaver (1949)	4
Σχήμα 2: Μοντέλο επικοινωνίας Al. Mehrabian	7
Σχήμα 3: Εταιρική επικοινωνία. Ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης επικοινωνίας	11
Σχήμα 4: Σκοποί οργανωσιακής επικοινωνίας	11
Σχήμα 5: Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας	16
Σχήμα 6: Ιεραρχία των αναγκών επικοινωνίας των εργαζομένων	17
Σχήμα 7: Παράπονα υφισταμένων για την επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους	19
Σχήμα 8: Συνήθεις αιτίες σύγκρουσης	24
Σχήμα 9: Τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας	32

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<u>Διάγραμμα 1: Κατανομή φύλου συνεντευξιαζόμενων</u>	44
<u>Διάγραμμα 2: Κατανομή ηλικίας συνεντευξιαζόμενων</u>	45
<u>Διάγραμμα 3: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης συνεντευξιαζόμενων</u>	45
<u>Διάγραμμα 4: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης συνεντευξιαζόμενων</u>	46
<u>Διάγραμμα 5: Κατανομή επαγγελματικής εμπειρίας συνεντευξιαζόμενων</u>	46
<u>Διάγραμμα 6: Κατανομή θέσης εργασίας συνεντευξιαζόμενων</u>	47
<u>Διάγραμμα 7: Κύριες αιτίες που οδηγούν σε διαφωνίες</u>	50
<u>Διάγραμμα 8: Τρόποι αποφυγής διαφωνιών</u>	51
<u>Διάγραμμα 9: Κύριοι παράγοντες που δυσκολεύουν την επικοινωνία</u>	53
<u>Διάγραμμα 10: Χαρακτηριστικά της διοίκησης που εμπνέουν τους εργαζομένους</u>	56
<u>Διάγραμμα 11: Χαρακτηριστικά ανώτερων στελεχών</u>	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία άπτεται ενός ιδιαίτερου και πολυσχιδούς αντικειμένου της διοίκησης επιχειρήσεων, ειδικά λόγω της ταχύτητας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών και της επιστήμης της πληροφορικής (Ασπρίδης, Τσέλιος και Ρωσσίδης, 2018).

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν καλές σχέσεις. Τα προβλήματα όμως, που δημιουργούνται κατά τη μεταφορά πληροφοριών από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους και αντίστροφα, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργούν εμπόδια στην επικοινωνία. Για το λόγο αυτό, η αντιμετώπιση και η αποφυγή των αναφερόμενων προβλημάτων έχει αποτελέσει αντικείμενο πολύχρονων μελετών στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η επικοινωνία είναι η βάση για τη λειτουργία των οργανισμών. Οι διαδικασίες επικοινωνίας παίζουν ρόλο στη διατήρηση και ανάπτυξη επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται εγκαίρως και με σωστό τρόπο για όλα όσα πρέπει να γνωρίζουν για μια αποτελεσματική εργασία. Βελτίωση της επικοινωνίας σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και αύξηση κερδοφορίας (Tariszka, 2012).

Επίσης, η βελτίωση της επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και ανάπτυξη λειτουργικών εργασιακών σχέσεων, την αλλαγή και προσαρμογή τους στη διαχείριση θεμάτων και στον τρόπο ερμηνείας των μηνυμάτων.

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και μεταξύ εργαζομένων, διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό κλίμα και την κουλτούρα της επιχείρησης. Επηρεάζουν την αποδοτικότητα, την εμπιστοσύνη και το αίσθημα δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό.

Η νέα γενιά εργαζομένων ζητά επικοινωνία, διαφάνεια, καθώς και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Δυστυχώς όμως, οι ηγέτες συχνά δεν είναι σε θέση να παράσχουν αυτή την ανάγκη για ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία, δημιουργώντας έτσι τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων (Zaumane, 2018).

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας και από το εργασιακό κλίμα που δημιουργείται. Όταν οι ηγέτες ενεργούν αποτελεσματικά,

αντίστοιχα τα μέλη των ομάδων εργασίας εκτελούν επίσης αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Αρκετοί ερευνητές, προκειμένου να κατανοήσουν κατά πόσο ένας ηγέτης επηρεάζει τους εργαζόμενους είτε θετικά είτε αρνητικά, επικεντρώνονται στην ερμηνεία των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Από τις μελέτες αυτές, ορισμένες επικεντρώνονται στο μετασχηματιστικό και άλλες στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς εμπνέοντάς τους εμπιστοσύνη και ενθαρρύνοντάς τους να χρησιμοποιούν νέες ιδέες και τεχνικές στα καθήκοντά τους. Αντίθετα, οι συναλλακτικοί ηγέτες κινητοποιούν τους οπαδούς τους δίνοντάς τους ανταμοιβές και αναγνώριση για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων, αλλά και τιμωρία (Odumeru and Ifeanyi, 2013).

Η ηγεσία είναι η δημιουργία και η μετάδοση του οράματος στην ομάδα. Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει την αίσθηση της αποστολής, να είναι ικανός, να πείθει τους ανθρώπους, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να είναι αποφασιστικός και να χρησιμοποιεί δημιουργικές μεθόδους για την επίλυση προβλημάτων και την προώθηση θετικού κλίματος.

Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σημασία και το ρόλο της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων στην τεχνική εταιρεία Consortis. Παράλληλα δε, να εξετάσει εάν το εργασιακό κλίμα επηρεάζεται από το είδος των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων. Η εργασία αυτή φιλοδοξεί να καταγράψει τη σημασία που δίνει η ηγεσία στην επικοινωνία, τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επικοινωνία εντός του οργανισμού, τα προβλήματα επικοινωνίας που υπάρχουν, που οφείλονται και πως επιδιώκει η ηγεσία να τα επιλύσει.

Κύρια πρόθεση της εργασίας είναι να γίνουν κατανοητές ορισμένες από τις ανάγκες των εργαζομένων για εσωτερική επικοινωνία στο πλαίσιο μιας μικρής επιχείρησης και πως αυτές μπορούν να είναι διαχειρίσιμες από την ηγεσία.

Ερευνητικά ερωτήματα

Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω σκοπό, τα κύρια ερωτήματα που επιχειρούνται να απαντηθούν στην παρούσα εργασία είναι:

- Ποιοι είναι οι συνηθέστεροι τρόποι επικοινωνίας στη συγκεκριμένη εταιρεία;
- Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι συνηθέστερες αιτίες που διαταράσσουν τις σχέσεις στην επιχείρηση;
- Πώς η ηγεσία και οι σχέσεις της με τους εργαζόμενους επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα;

ΜΕΡΟΣ Α

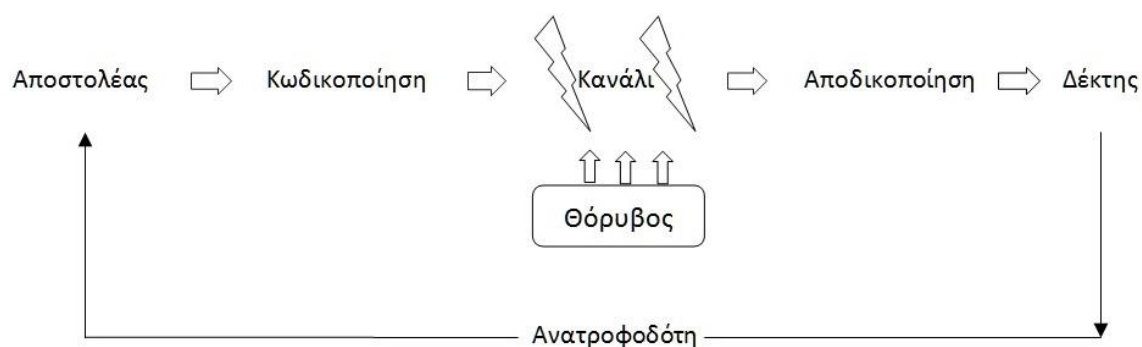
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η επικοινωνία, σε μία γενική αναφορά, χαρακτηρίζει τη διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ πομπού και δέκτη. Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα όπου ο Cooley (1909, οπ. αναφ. στο Μανούσου, 2017) αναφέρεται στην επικοινωνία ως ένα μηχανισμό μέσω του οποίου δημιουργούνται και εξελίσσονται οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, έως σήμερα έχουν καταγραφεί πολλές θεωρίες σχετικά με την έννοια και την έκφραση της επικοινωνίας.

Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και Weaver αποτυπώνει την πορεία της επικοινωνίας ανάμεσα στον αποστολέα και τον παραλήπτη.

Περιγράφει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, τους οποίους αποκαλεί «θόρυβος». Οι παρεμβολές αυτές ενδέχεται να επηρεάσουν τη ροή της επικοινωνίας ή μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την εσφαλμένη λήψη του μηνύματος (Μανούσου, 2017).



Σχήμα 1: Μοντέλο επικοινωνίας των Shannon και Weaver (1949)

Πηγή: <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

Μελετώντας τη σύγχρονη βιβλιογραφία, οι Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης (2016, σ.10) ορίζουν την επικοινωνία ως «την αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων (απόψεων, ιδεών, πληροφοριών κτλ.) που επιτυγχάνεται μεταξύ δυο ή και περισσότερων ατόμων, ενός ατόμου και μιας ομάδας, ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ομάδων».

Σύμφωνα με την Ξύγγη (2018) επικοινωνία ορίζεται ως η υλοποίηση μιας απόφασης, η διαδικασία και τα μέσα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, ενώ ο κοινωνιολόγος Harold Lasswell (1938, οπ. αναφ. στο Ξύγγη, 2018) ανέλυσε τη διαδικασία της επικοινωνίας ως εξής: *«Ποιος λέει, τι, με τη χρήση ποιου μέσω και με τι αποτέλεσμα»*.

Η Μπόγκα - Καρτέρη (2007) αναφέρει την επικοινωνία ως την ανταλλαγή εννοιών μεταξύ ανθρώπων μέσω της χρήσης συμβόλων.

Κατά τους Kinicki κ.ά. (2017, οπ. αναφ. στο Ασπρίδης, Τσέλιος, Ρωσσίδης, 2018) επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών και κατανόησης αυτών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει αποστολέα, μήνυμα και αποδέκτη, κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ανατροφοδότηση και αντιμετώπιση των παρεμβολών.

1.1 Μορφές επικοινωνίας

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να επιδείξει διάφορες μορφές επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα την τυπική και άτυπη, λεκτική και μη λεκτική, γραπτή και προφορική, κάθετη και οριζόντια.

Η τυπική επικοινωνία λειτουργεί στο πλαίσιο τήρησης της ροής της πληροφορίας μέσω συγκεκριμένων καναλιών και σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η άτυπη επικοινωνία αναφέρεται στις πληροφορίες και στα μηνύματα τα οποία δεν ακολουθούν οριοθετημένες διαδρομές, αλλά μεταφέρονται με ελεύθερο τρόπο μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές διοικητικές ομάδες της επιχείρησης (Ασπρίδης κ.ά., 2018).

Η λεκτική επικοινωνία αφορά τη γλωσσική έκφραση, θεωρείται δε πιο εξελιγμένη μορφή επικοινωνίας, καθώς είναι γνώρισμα του ανθρώπινου όντος. Η γλωσσολογία με πρεσβευτή της τον Saussure (Μπαμπινιώτης, 2019), αναφέρεται στο γλωσσικό σύστημα ως σύστημα επικοινωνίας που διακρίνεται στο λόγο, τη γλώσσα και την ομιλία.

Στην προφορική επικοινωνία, η μετάδοση πληροφορίας γίνεται άμεσα και όσον αφορά τις επιχειρήσεις απαιτεί λιγότερους οικονομικούς πόρους και λιγότερο χρόνο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Όμηρος στο έπος του, ο προφορικός λόγος είναι *‘έπεα πτερόεντα’* (Ιλιάδα Α, 201). Η προφορική επικοινωνία είναι κυρίως το κανάλι για την επίλυση πολύπλοκων θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση λόγω της άμεσης ανατροφοδότησης απόψεων και δεδομένων.

Στις επιχειρήσεις η γραπτή επικοινωνία πραγματοποιείται κυρίως με επιστολές, σημειώματα, βιβλία οδηγιών, φυλλάδια, πολιτικές και διαδικασίες που χρειάζονται περισσότερο χρόνο και υπολείπονται της αμεσότητας του προφορικού λόγου. Η γραπτή επικοινωνία συνεισφέρει στην μετάδοση ενός σταθερού, μόνιμου και συγκεκριμένου μηνύματος, όμως συχνά έχει αργή ανατροφοδότηση (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2016).

Στη γραπτή επικοινωνία δίνεται η δυνατότητα στον αποστολέα να ελέγξει με προσοχή το μήνυμα που θέλει να μεταφερθεί ώστε να είναι σίγουρο ότι οι παραλήπτες θα το κατανοήσουν. Επίσης, αποστολείς και παραλήπτες μπορούν ανά πάσα στιγμή να επανέλθουν στο μήνυμα και να θυμηθούν ή να αντλήσουν τυχόν πληροφορίες. Είναι πολύ σημαντική σε περιπτώσεις που απαιτούνται τεκμήρια (Fassl, 2018), καθώς είναι το στοιχείο που παραμένει ισχυρό σαν σημείο αναφοράς, σύμφωνα και με τη λατινική φράση '*scripta manent*' (τα γραπτά μένουν).

Η μη λεκτική επικοινωνία αφορά τη γλώσσα του σώματος (χειρονομίες, εκφράσεις σώματος και προσώπου, αλλαγή του τόνου της φωνής, κ.α), τον τρόπο ομιλίας, την προσωπική παρουσίαση καθώς και τη διευθέτηση του χώρου και του χρόνου. Αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων χωρίς τη μεσολάβηση λέξεων ή φράσεων. Έχει διαπιστωθεί ότι το μεγαλύτερο τμήμα της επικοινωνίας πραγματοποιείται από τα μη λεκτικά μηνύματα και ότι αυτά μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία περισσότερο από τις λέξεις ή τα επιχειρήματα (Argyle, 1988).

Τα μηνύματα της μη λεκτικής επικοινωνίας ορισμένες φορές μπορεί να αποδειχθούν πιο ισχυρά από τη λεκτική επικοινωνία. Συγκεκριμένα, στα τέλη της δεκαετίας του 1960 ο ψυχολόγος Albert Mehrabian ανέφερε ότι μόλις το 7% των εννοιών που κατανοεί ο άνθρωπος προέρχεται από λεκτικά μηνύματα, σε αντίθεση με το 93% που οφείλεται σε μη λεκτικά μηνύματα. Οι εκφράσεις του σώματος που αναφέρονται ως γλώσσα του σώματος καθορίζουν περίπου το 55% των μηνυμάτων της μη λεκτικής επικοινωνίας, ενώ το 38% προέρχεται από τον τόνο φωνής του ομιλούντα (Χυτήρης, 2017).



Σχήμα 2: Μοντέλο επικοινωνίας Al. Mehrabian

Πηγή: <https://casework.eu/>

Το μήνυμα ενισχύεται από λοιπούς κανόνες μη λεκτικής συμπεριφοράς, όπως η εμφάνιση, οι κινήσεις, το βλέμμα, η διαπροσωπική απόσταση.

Η καθοδική επικοινωνία αναφέρεται στη ροή πληροφοριών από την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας προς τους υφιστάμενους και δίνει οδηγίες για την αποστολή, το όραμα, όπως και για τις απαιτούμενες πολιτικές, διαδικασίες και εκτέλεση εργασιών.

Η ανοδική επικοινωνία αντίστοιχα αφορά τη ροή πληροφοριών από τα μέλη προς τους ιεραρχικά ανώτερους, στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης/οργανισμού και δίνει τη δυνατότητα μεταβίβασης αιτημάτων, αναγκών, παραπόνων, αλλά και πληροφοριών από το περιβάλλον προς την επιχείρηση.

Οι πιο συχνοί τρόποι ανοδικής επικοινωνίας είναι οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, επιστολές, διάφορα έντυπα, έρευνες, γνώμη και ικανοποίηση των εργαζομένων, έγγραφες αναφορές, υπομνήματα, εκθέσεις (Ασπρίδης κ.ά., 2018). Για την γενικότερη βελτίωση και κερδοφορία του οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό να μπορούν οι εργαζόμενοι να επικοινωνούν προς τα πάνω τις ιδέες τους, τις αντιδράσεις τους ή να μοιράζονται τις απόψεις τους σχετικά με σχέδια που ανακοινώνονται από τη διοίκηση (Λούτας, 2002).

Η επικοινωνία προς τα κάτω είναι περισσότερο διαδεδομένη από την ανοδική επικοινωνία. Οι Larkin και Larkin (1994, οπ. αναφ. στο Tariszka, 2012) αναφέρουν ότι

η καθοδική επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική εάν τα διοικητικά στελέχη της ανώτερης βαθμίδας επικοινωνούν απευθείας με τους προϊσταμένους τμημάτων και αυτοί αντίστοιχα επικοινωνούν απευθείας με την ομάδα τους.

Η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο ιεραρχικά επίπεδο αναφέρεται ως οριζόντια και αφορά την μεταβίβαση πληροφοριών και γνώσεων προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα, να γίνει άτυπα συντονισμός εργασιών και να δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και αίσθησης του μέλους σε μία ομάδα.

Οι επιχειρήσεις συνεχώς προσπαθούν να βελτιώσουν τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι τρόποι αυτοί αφορούν τόσο την καθοδική επικοινωνία, όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τη διοίκηση, όσο και την ανοδική όπου η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να λάβει πληροφορίες και απόψεις και να δεχθεί υποδείξεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε μέσω του προγράμματος CRANET (ΟΠΑ, 2016), οι πιο συχνοί τρόποι εφαρμογής της καθοδικής επικοινωνίας είναι:

- άμεσα προς τους εργαζομένους
- μέσω του προϊσταμένου
- με ηλεκτρονική επικοινωνία
- μέσω τακτικών συναντήσεων προσωπικού
- με ενημερωτικές συναντήσεις

Η επικοινωνία από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση σχετικά με τα αιτήματα και τις προτάσεις τους στην ανοδική επικοινωνία, γίνεται κυρίως με τους παρακάτω τρόπους:

- με εκπροσώπους σωματείων
- μέσω των συμβουλίων εργαζομένων
- μέσω προϊσταμένων τμημάτων
- με συναντήσεις ομάδας προσωπικού
- άμεσα από τους εργαζομένους προς τα διοικητικά στελέχη
- με σύστημα υποδείξεων
- με έρευνες για τις στάσεις του προσωπικού
- με ηλεκτρονική επικοινωνία (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη και Παναγιωτοπούλου, 2016).

Ο Whitworth (2011, *οπ. αναφ. στο της Linjuan, 2014*) επεσήμανε ότι η οργανωτική ιεραρχική επικοινωνία, εκπροσωπούμενη από επικοινωνία με κατεύθυνση από πάνω

προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω μεταξύ των διαδοχικών επιπέδων στελέχωσης, διευθυντών, προϊσταμένων και μη διοικητικών υπάλληλων, είναι ένα σημαντικό συστατικό του συστήματος επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οι ηγέτες, σε διαφορετικά επίπεδα, επηρεάζουν σημαντικά την από πάνω προς τα κάτω αποστολή μηνυμάτων σε κάθε υπάλληλο και τη γνωστοποίηση των απόψεων των εργαζομένων στην ανώτατη διοίκηση.

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους είναι ένα μίγμα ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σωστά και έγκαιρα ενημερωμένοι, σχετικά με τις μελλοντικές κατευθύνσεις του οργανισμού, να είναι σε θέση να αλληλοεπιδράσουν με τη διοίκηση σχετικά με την πολιτική της και η αλληλεπίδραση αυτή να επηρεάζει τις διοικητικές αποφάσεις. Εάν η επικοινωνία με τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη καθοδική ροή πληροφοριών, τότε οι εργαζόμενοι πιθανόν να το εκλάβουν αυτό ως περιορισμό και κατά κάποιο τρόπο ως καταπίεση (Cornelissen, 2016).

Ο Haas (2006) μετά από έρευνα σε διάφορους τύπους οργανισμών, βρήκε ότι η μεγαλύτερη επιθυμία των υπαλλήλων είναι η συλλογή πληροφοριών από την ανώτατη διοίκηση. Οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τους managers είναι το πιο επιθυμητό κανάλι. Οι Jo και Shim (2005, οπ. αναφ. στο White, Vanc and Stafford, 2012) αναφέρουν ότι μέσω διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων δημιουργούνται ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι Cameron και Mc Collum (1993, οπ. αναφ. στο White et al., 2012) διαπίστωσαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι προτιμούσαν τη διαπροσωπική επικοινωνία με τη διοίκηση έναντι της επικοινωνίας με ενδιάμεσους.

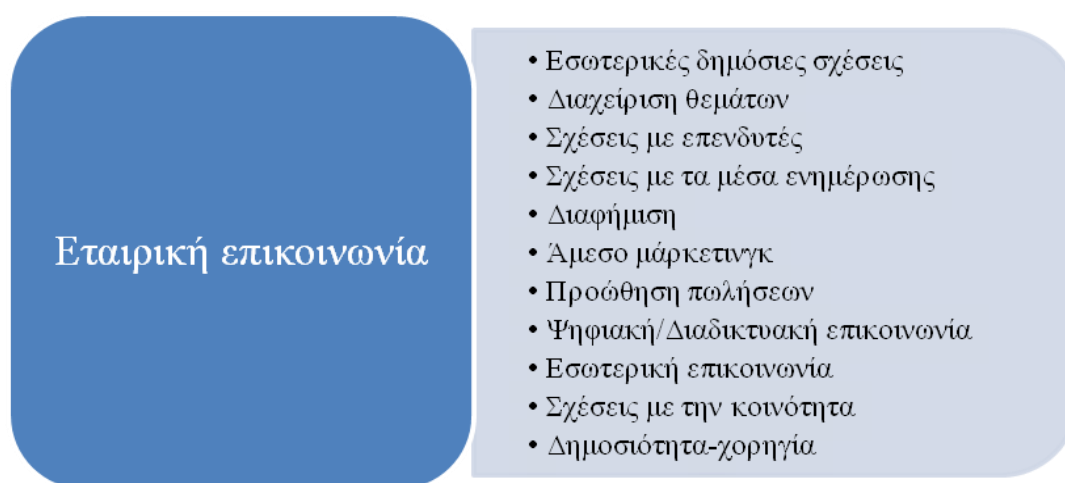
Επιγραμματικά, οι εργαζόμενοι θέλουν να βλέπουν και να συνομιλούν με τους ηγέτες τους. Οι ανώτεροι διευθυντές ενός οργανισμού μέσα από τον ρόλο τους ασκούν ισχυρή επιρροή στις σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τη στάση τους, το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τον τρόπο με τον οποίο αναφέρονται οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (White et al., 2012).

1.2 Εταιρική επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή ροή ανταλλαγής πληροφοριών τόσο στο εσωτερικό του, όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον.

Ο όρος εταιρική επικοινωνία (corporate communication) αφορά την επικοινωνία της επιχείρησης με όλους, μέσα και έξω από αυτήν. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει όλες τις μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται μέσα στην επιχείρηση και αφορά όλα τα μέλη της (Χυτήρης, 2017).

Η εταιρική επικοινωνία περιλαμβάνει: τον σχεδιασμό, τη διαφήμιση, την εσωτερική επικοινωνία με τους υπαλλήλους, τη διαχείριση κρίσεων, τις σχέσεις με τα ΜΜΕ, τις σχέσεις με τους επενδυτές, την επικοινωνία της αλλαγής και τις εσωτερικές δημόσιες σχέσεις. Σε οργανισμούς με μεγάλο γεωγραφικό εύρος όπως οι πολυεθνικές, ή με μεγάλη ποικιλία προϊόντων, η εταιρική επικοινωνία μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκη (Cornelissen, 2016).



Σχήμα 3: Εταιρική επικοινωνία. Ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης επικοινωνίας

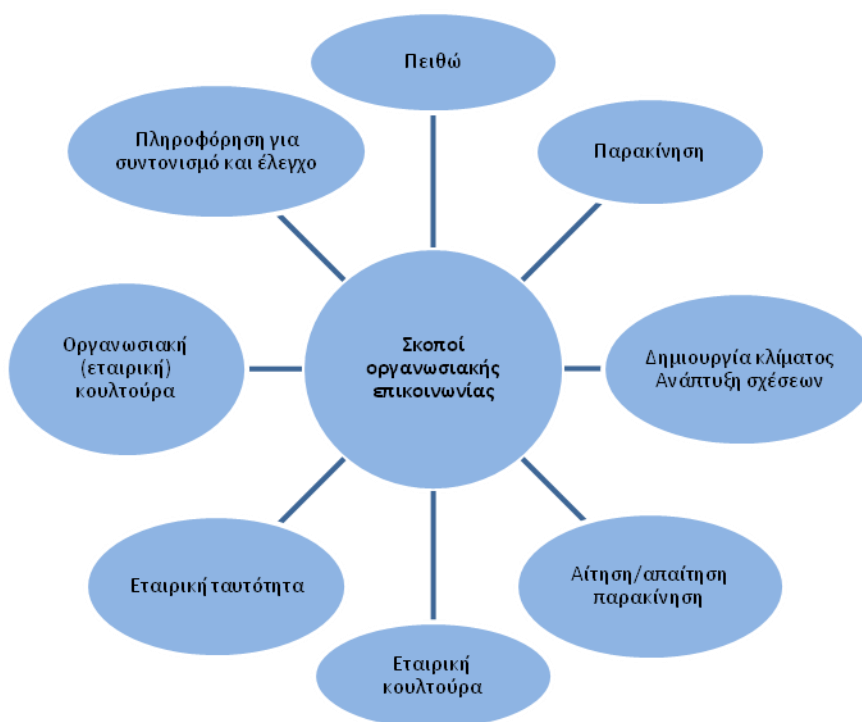
Πηγή: Cornelissen, 2016

Σύμφωνα με τον Cornelissen (2016) παρατηρήθηκε ότι αρκετές εταιρείες δε δίνουν τη δέουσα προσοχή στην εταιρική επικοινωνία, παρόλο που η προστασία και διατήρηση της εταιρικής φήμης παίζει σημαντικό ρόλο.

Οι απαιτήσεις για γρήγορη και έγκυρη ενημέρωση ολοένα και αυξάνονται με αποτέλεσμα η ανάγκη για βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας διαρκώς να μεγαλώνει. Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποιημένη αγορά και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν διαμορφώσει μια σειρά συνθηκών που επιβάλλουν στους οργανισμούς την εστίαση στην αποτελεσματικότερη εσωτερική επικοινωνία. Με βασικό λοιπόν εργαλείο την επικοινωνία, οι οργανισμοί καλούνται να αξιοποιήσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες που κατέχουν με απώτερο σκοπό τον άριστο εσωτερικό συντονισμό και τη βέλτιστη δυνατή υποστήριξη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ασπρίδης κ.ά., 2018).

Η βιωσιμότητα και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτώνται από το μήνυμα που περνάει η επιχείρηση στους ενδιαφερόμενούς της. Η επικοινωνία είναι το σημαντικότερο εργαλείο θεμελίωσης, διατήρησης και προστασίας αυτής της εικόνας.

Επιχειρήσεις που δεν έχουν σχεδιάσει την οργανωσιακή επικοινωνία, οδηγούνται σε πλήθος προβλημάτων όπως η οργανωτική αναποτελεσματικότητα, η αδυναμία διαμόρφωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η διοικητική σύγχυση (Ασπρίδης κ.ά., 2018).



Σχήμα 4: Σκοποί οργανωσιακής επικοινωνίας

Πηγή: Χυτήρης, 2017

Σύμφωνα με την Yates K. (2006, οπ. αναφ. στο Verghese, 2017) εταιρείες με υψηλή απόδοση, επικοινωνούν αποτελεσματικά και είναι γνωστό ότι υπερέχουν στους ακόλουθους οκτώ (8) τομείς:

- ορίζουν ξεκάθαρους στόχους
- λειτουργούν ηγετικά στις αλλαγές
- υποστηρίζουν τη σύνδεση των εργαζομένων με την επιχείρηση
- μοιράζονται τις πληροφορίες για το συνολικό πρόγραμμα ανταμοιβών
- εξηγούν και προωθούν νέα προγράμματα και πολιτικές
- ενσωματώνουν τους νέους υπαλλήλους στον οργανισμό
- ευθυγραμμίζουν τις ενέργειες των εργαζομένων με τις ανάγκες των πελατών
- ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους σε σχέση με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.

1.2.1 Εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να περιλαμβάνει τη συνήθη επικοινωνία με τους υπαλλήλους μέσω μιας σειράς καναλιών όπως: πρόσωπο με πρόσωπο, ενημερωτικά δελτία εταιρειών και email, παροχή πληροφοριών για νέους υπαλλήλους, προαγωγές, αλλαγές στα προγράμματα παροχών και αναγνώριση σε επιτεύγματα εργαζομένων (Argenti, 1998; Cheney, 1983, οπ. αναφ. στο Neill, 2018).

Σύμφωνα με τον Cornelissen (2016) οι εργαζόμενοι στη σημερινή εποχή επικοινωνούν μεταξύ τους όλο και περισσότερο μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Τα ηλεκτρονικά μηνύματα, το διαδίκτυο, η τηλεδιάσκεψη, είναι κάποια από το πιο συνηθισμένα μέσα, τα οποία χρησιμοποιούν οι διευθυντές για την επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους. Αντίστοιχα και οι εργαζόμενοι επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα μέσα προκειμένου να ενημερωθούν για τα νέα της εταιρείας.

Όπως αναφέρουν οι Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης (2016, σ.123), *«τα σύγχρονα στελέχη χρησιμοποιούν την εσωτερική επικοινωνία για να οικοδομήσουν αισθήματα εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας με τους εργαζόμενους. Μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι πληροφορούν και πληροφορούνται για ζητήματα που τους αφορούν ή άπτονται της εργασίας τους. Αυτή ακριβώς η εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση της*

εργασίας τους είναι που τους προσφέρει υπερηφάνεια, νόημα στην εργασία τους και ουσιαστικά, ενδυναμώνει την αφοσίωση τους στον οργανισμό».

Η επιλογή της βέλτιστης προσέγγισης εσωτερικής επικοινωνίας βασίζεται στις προσδοκίες και πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την πιθανή αποτελεσματικότητα της παράδοσης των μηνυμάτων. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν τα κανάλια επικοινωνίας με βάση τις προσδοκίες τους (Cameron and McCollum, 1993, οπ. αναφ. στο White et al., 2012). Πολλοί υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι προτιμούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως πηγή πληροφοριών, ακόμη και αν υπάρχει υπερφόρτωση μηνυμάτων που λαμβάνουν κάθε ημέρα (Cubbage, 2005, οπ. αναφ. στο White et al., 2012). Η αποστολή μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) είναι μια μέθοδος αρκετά βολική, τόσο για τον αποστολέα όσο και για τον παραλήπτη, αποτελεί δε ένα απρόσωπο μέσο επικοινωνίας, χωρίς τον πλούτο άλλων πηγών πληροφοριών (Markus, 1994). Δεδομένου ωστόσο, ότι με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο υπάρχουν πιθανές καθυστερήσεις στην αποστολή και τη λήψη μηνυμάτων, δεν θεωρείται το βέλτιστο μέσο για τη μεταφορά ευαίσθητων ή περίπλοκων πληροφοριών ή πληροφοριών που στοχεύουν να επηρεάσουν, να πείσουν ή να πουλήσουν μια ιδέα. Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία που επιτρέπει τη μη λεκτική επικοινωνία καθώς και την άμεση ανατροφοδότηση είναι ένα πλουσιότερο μέσο επικοινωνίας (White et al., 2012).

Η εσωτερική επικοινωνία πρέπει να επεξεργαστεί και να αναπτυχθεί βασισμένη στην αποστολή, στην φιλοσοφία και στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Tariszka, 2012).

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί, ότι η εσωτερική επικοινωνία βελτιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και είναι σημαντική τόσο για την επιτυχία του οργανισμού όσο και για την καθημερινότητά του (Gavin and Mayer, 2005).

Οι Mazzei, Dell'Oro και Kim (2012, οπ. αναφ. στο Andersson, 2019) επίσης αναγνώρισαν την εσωτερική επικοινωνία ως κλειδί για την οικοδόμηση καλής σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων της.

Ο Bill Quirke (2008) τονίζει ότι η εσωτερική επικοινωνία έχει ζωτική σημασία για την επιτυχία μιας επιχείρησης και όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά μπορεί να παρέχει

στρατηγικό πλεονέκτημα, μέσω της ευθυγράμμισης των προσπαθειών των εργαζομένων, στην ανταλλαγή γνώσεων και στην εργασιακή εμπλοκή τους.

Η εσωτερική επικοινωνία είναι μια αφηρημένη και δυσνόητη έννοια και ίσως αυτός είναι ο λόγος που όταν τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν προβλήματα δεν αντιλαμβάνονται, ότι ορισμένα ίσως οφείλονται στη μη αποτελεσματική επικοινωνία εντός του οργανισμού. Αυτό έχει ως πιθανό αποτέλεσμα την εκροή πελατών, μείωση πωλήσεων ή αποτυχία επίτευξης στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Zaumane, 2018).

Η Chalmers Sally (2008, οπ. αναφ. στο Verghese, 2017) με έρευνα που πραγματοποίησε κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εσωτερική επικοινωνία συμβάλλει στην επιτυχία των οργανισμών όσον αφορά την τακτική και τις στρατηγικές.

Οι Kennan και Hazleton (2006) υπογράμμισαν την ανάγκη των οργανισμών να αναγνωρίσουν τους υπαλλήλους τους ως ξεχωριστό κοινό που χρειάζεται εξατομικευμένη προσοχή μέσω των εσωτερικών δημόσιων σχέσεων.

Η Μπόγκα-Καρτέρη (2007) τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ενός επιτυχημένου manager, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στην παροχή συμβουλών προς τους υφισταμένους του, στην κατανοητή γραπτή επικοινωνία, στη λήψη πληροφοριών, στη διαπίστωση των αναγκών και των δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης. Ο manager πρέπει να αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας, τη συμβολή της στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική επικοινωνία είναι:

- στυλ ηγεσίας
- τρόπος λειτουργίας εσωτερικής επικοινωνίας
- οργανωτική δομή
- οργανωτική κουλτούρα
- διάλογοι επικοινωνίας και τεχνολογίες
- κατανόηση του ρόλου της επικοινωνίας (Zaumane, 2018)

Σύμφωνα με την M.T. Wroblewski (2018), η εσωτερική επικοινωνία που δεν έχει δομηθεί ορθά, μπορεί να επιφέρει διάφορα προβλήματα όπως:

- Μειωμένη παραγωγικότητα. Οι υπάλληλοι αισθάνονται προσκολλημένοι, με ενδεχόμενη δυσαρέσκεια και χωρίς κίνητρα.
- Χαμένες προθεσμίες. Οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν πώς να ολοκληρώσουν μια εργασία.
- Αυξημένος αριθμός λαθών και τραυματισμών στο χώρο εργασίας. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν ελλιπή πληροφόρηση κάνουν περισσότερα λάθη και έχουν περισσότερα ατυχήματα στην εργασία.
- Κακή εξυπηρέτηση πελατών. Η εικόνα της επιχείρησης αντανακλάται ξεκινώντας από τον ιδιοκτήτη, μετακυλίεται στους εργαζόμενους και καταλήγει στον πελάτη.

1.2.2 Αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία

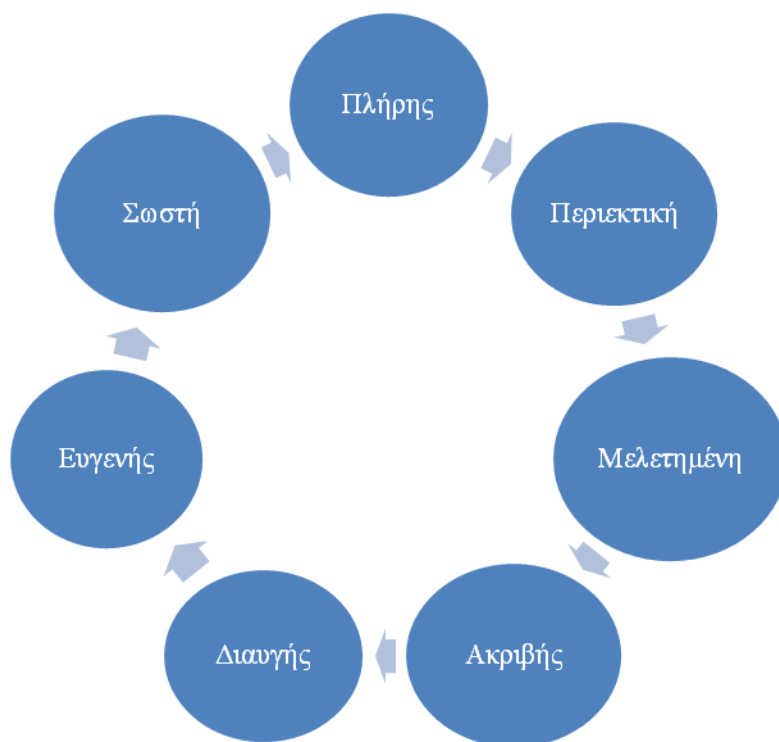
Ο Wright (1995) αναφέρει ότι αποτελεσματική επικοινωνία είναι η αμφίδρομη επικοινωνία, όπου τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι διευθύνοντες ακούνε ο ένας τον άλλον.

Σύμφωνα με τον Verderber (1998, οπ. αναφ. στο Ασπρίδης κ.ά. 2018) η αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται με όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται μεταξύ στελεχών, που είναι υπεύθυνα για την εικόνα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία και ανταλλαγή των μηνυμάτων.

Οι Spitzer και Swider (2003, οπ. αναφ. στο Chmielecki, 2015) αναφέρουν ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία καλό θα ήταν να προσβλέπει στο να κοινοποιούνται κατανοητές και αποδεκτές πληροφορίες σε σχέση με:

- το περιεχόμενο
- την πρόθεση
- τη συνάφεια
- την αξία του μηνύματος

Ο αποτελεσματικός εσωτερικός διάλογος επιτυγχάνει βελτίωση σε ένα ή περισσότερα από τα βασικά στοιχεία επιτυχίας μιας επιχείρησης: πωλήσεις, ποιότητα προϊόντος, ικανοποίηση εργατικού δυναμικού, κερδοφορία και τελικά ικανοποίηση πελατών.



Σχήμα 5: Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Πηγή: Ασπρίδης, κ.α., 2018

Ο Argenti (1998, οπ. αναφ. στο Chmielecki, 2015) θέτει ως βασικούς στόχους της επιτυχημένης εσωτερικής επικοινωνίας τους εξής :

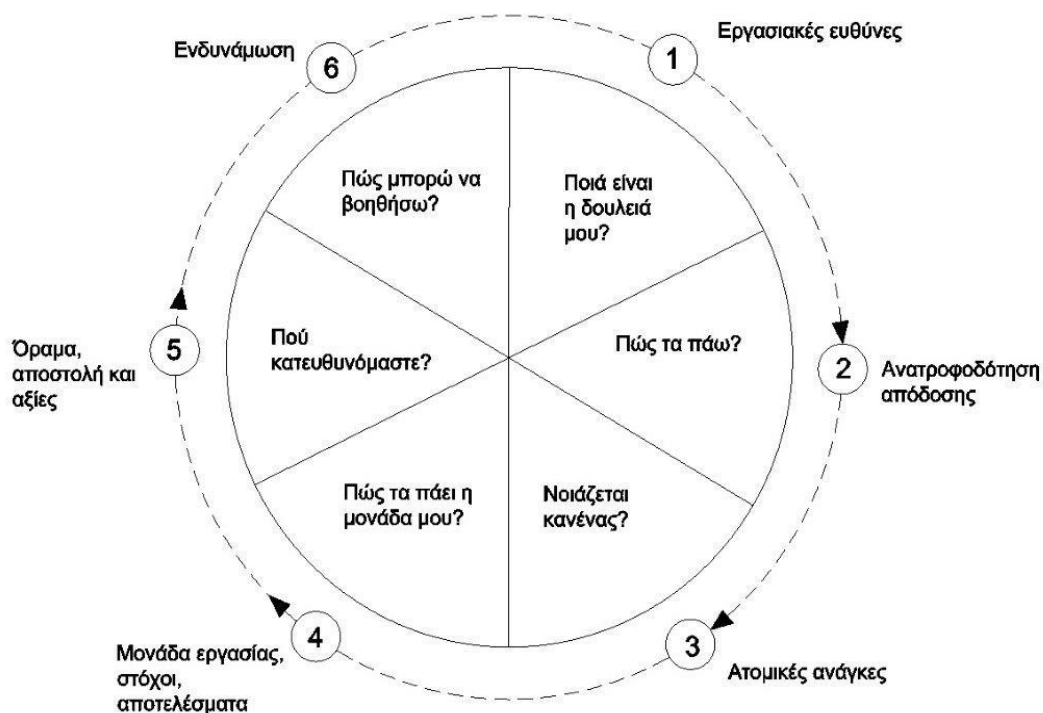
- βελτίωση του ηθικού και προώθηση της καλής θέλησης μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης
- ενημέρωση των εργαζομένων για εσωτερικές αλλαγές
- επεξήγηση προγραμμάτων αποζημίωσης και παροχών
- συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τον οργανισμό και τα προϊόντα του
- τόνωση της ψυχολογίας των εργαζομένων για πιο παραγωγική, ποιοτική και προσανατολισμένη απόδοση
- αύξηση της κατανόησης των υπαλλήλων για σημαντικά θέματα υγείας και κοινωνικές τάσεις
- ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων σε κοινωνικές δραστηριότητες

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να βελτιώσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης μέσα σε έναν οργανισμό με ευρεία ανταλλαγή πληροφοριών και χτίζοντας αφοσίωση και δέσμευση (DeBussy, Ewing and Pitt, 2003, οπ. αναφ. στο Mishra et al., 2014).

Σε μελέτη των Robson και Tourish (2005, οπ. αναφ. στο Mishra et al., 2014), εντοπίστηκε η ανάγκη για περισσότερες εσωτερικές επικοινωνίες, συμπεριλαμβανομένων συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο, περισσότερη διαφάνεια, μεγαλύτερη ακρόαση, βελτιωμένη επικοινωνία μέσω email, περισσότερη εκτίμηση, βελτιωμένο ενημερωτικό δελτίο και εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στην επικοινωνία με σκοπό την ενδυνάμωσή τους.

Εάν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρα να εκτελούν την εργασία τους και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό (Erkutlu and Chafra, 2013; Jenkins and Delbridge, 2013, οπ. αναφ. στο Shannon, 2018).

Η αβεβαιότητα, το άγχος, η ανασφάλεια και η ανησυχία είναι παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα αποχώρησης των εργαζομένων από έναν οργανισμό.



Σχήμα 6: Ιεραρχία των αναγκών επικοινωνίας των εργαζομένων

Πηγή: D'Aprix 1996 - (Tariszka, 2012)

1.2.3 Μη αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία

Κατά την επικοινωνία μπορεί να προκύψουν διάφορα προβλήματα τα οποία μπορεί να οφείλονται είτε σε προσωπικά είτε σε οργανωσιακά θέματα. Ως προσωπικά μπορεί να

θεωρηθούν προβλήματα γλώσσας, έλλειψη προσοχής, διαφορετικότητα στην αντίληψη, λανθασμένο φιλτράρισμα, πολιτισμική διαφορετικότητα, ασυνέπεια της μη λεκτικής επικοινωνίας. Ενώ ως οργανωσιακά μπορεί να θεωρηθούν υπερφόρτωση πληροφοριών, έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής, πολυπλοκότητα μηνυμάτων, έλλειψη εμπιστοσύνης, κλειστό κλίμα επικοινωνίας, λανθασμένη επιλογή μέσου, ανήθικη ή παράνομη επικοινωνία (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2016).

Οι επιπλοκές στην επικοινωνία (θόρυβος), προέρχονται από διακοπές ή παρεμβολές κατά την μετάδοση της πληροφορίας. Ο δέκτης πολλές φορές, αντί να εισπράττει αυτό που πραγματικά λέει ο συνομιλητής του, μεταφράζει το μήνυμα μέσα από τις δικές του σκέψεις και αντιλήψεις (Barrett, 2006). Συχνά οι άνθρωποι απορρίπτουν τις πληροφορίες που είναι αντίθετες με τις πεποιθήσεις τους. Εάν δε μπορούν να τις απορρίψουν, τότε διαμορφώνουν το νόημα τους έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τις στάσεις και τα πιστεύω τους.

Ο δέκτης, όχι μόνο αξιολογεί ό,τι ακούει σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που έχει, αλλά και λαμβάνει υπόψη του ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία.

Συχνά σε επιχειρήσεις παρατηρείται ότι διευθυντές και προϊστάμενοι, υποτιμούν τους υφισταμένους τους, τους αγνοούν, δε λαμβάνουν υπόψη τους τα συναισθήματά τους, δεν αναγνωρίζουν την αξία τους, δεν τους παρέχουν σωστή καθοδήγηση και δε τους αφιερώνουν τον απαραίτητο χρόνο (Ασπρίδης κ.ά., 2018).

Τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διαδικασία επικοινωνίας πηγάζουν από διαφορετικούς τομείς όπως τα φυσικά εμπόδια, είτε από προσωπικά θέματα όπως οι πολιτισμικές διαφορές:

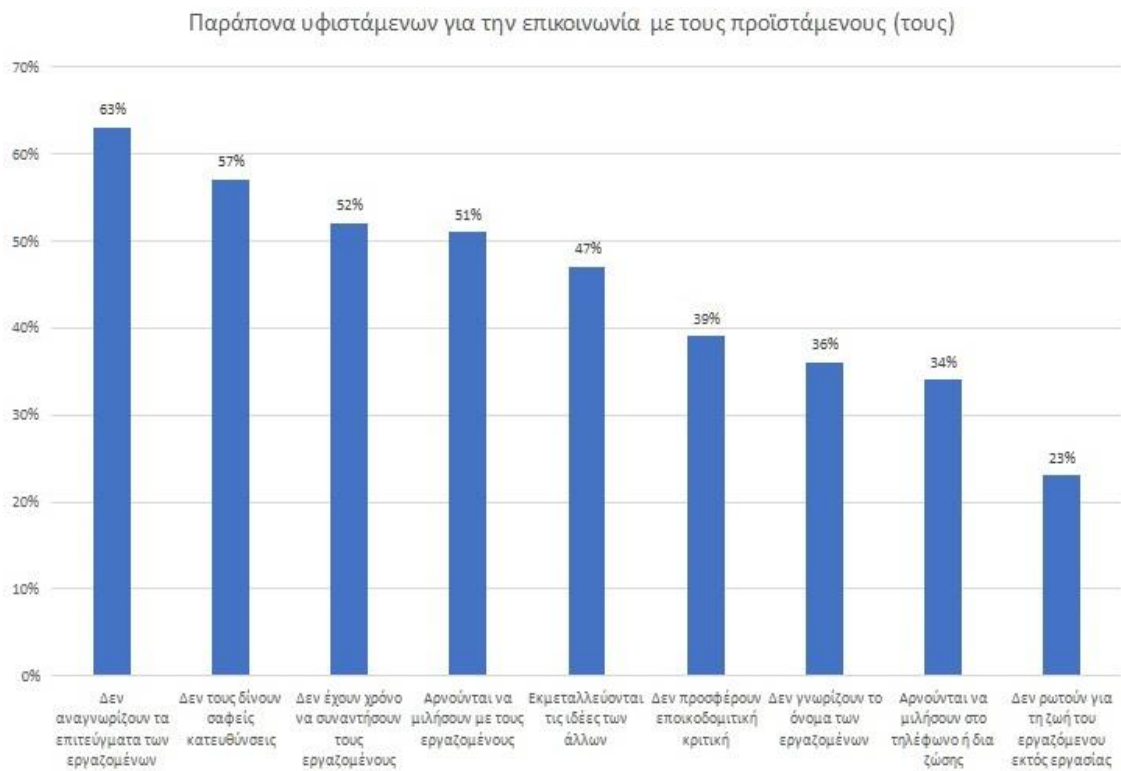
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	ΦΥΣΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη αξιοπιστίας • Έλλειψη εμπιστοσύνης • Αδυναμία συγκράτησης του μηνύματος από το δέκτη • Αδυναμία αποστολής μηνύματος από τον πομπό 	<ul style="list-style-type: none"> • Κακή επιλογή χώρου και χρόνου στον τρόπο μεταβίβασης του μηνύματος • Ασαφείς στόχοι • Κακή διατύπωση του μηνύματος • Διύλιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπερφόρτωση με μηνύματα, πληροφορίες και λάθος κωδικές επικοινωνίας • Ανικανότητα επικοινωνίας • Έλλειψη κατάλληλου σχεδιασμού του μηνύματος • Γρήγορα 	<ul style="list-style-type: none"> • Προκαταλήψεις και στερεότυπα • Γλώσσα • Φύλο • Πολιτισμικές διαφορές • Θρησκευτικές απόψεις • Υπερευαισθησία του δέκτη

		συμπεράσματα • Έλλειψη χρόνου	
--	--	----------------------------------	--

Πίνακας 1: Τα εμπόδια της επικοινωνίας

Πηγή: Ασπρίδης κ.ά. (2018: 63)

Έρευνα από την αμερικάνικη εταιρεία Harris Poll (2015) σε εργαζομένους σχετικά με τις απόψεις τους για την επικοινωνία τους με τους προϊστάμενους τους, ανέδειξε τα παρακάτω προβλήματα στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους ιεραρχικά ανώτερούς τους (Χυτήρης, 2017).



Σχήμα 7: Παράπονα υφισταμένων για την επικοινωνία με τους προϊστάμενους τους

Πηγή: Χυτήρης (2017:344)

1.3 Διαχείριση επικοινωνιακών προβλημάτων

Με βάση τα όσα αναφέρουν οι Hale et al. (2005), επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που υφίσταται σ' έναν οργανισμό, θεωρείται α) η διαδικασία συλλογής - επεξεργασίας πληροφοριών, β) η λήψη αποφάσεων και γ) η γνωστοποίηση των αναγκαίων πληροφοριών.

Για την αποφυγή ή αντιμετώπιση προβλήματος κατά την επικοινωνία, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- εκτίμηση του πλαισίου που γίνεται η επικοινωνία
- κατανόηση του κοινού που απευθυνόμαστε
- επιλογή σωστού μέσου
- δημιουργία καθαρών μηνυμάτων προς τον δέκτη των πληροφοριών (Barrett, 2006)

Ένα από τα βασικά βήματα για τη βελτίωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ο προσδιορισμός της ίδιας της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι κατανέμονται στα μέλη μιας ομάδας οι αντίστοιχες ευθύνες και ρόλοι. Έτσι γίνεται ευκολότερη η διαπραγμάτευση εντός της ομάδας σε περίπτωση σύγκρουσης. Η ανάπτυξη και εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, διασφαλίζει ότι η ομάδα θα λειτουργήσει σωστά και θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όταν ένας ηγέτης είναι παρών και η επικοινωνία πραγματοποιείται αποτελεσματικά, πολλά εμπόδια μειώνονται (Wright, 1995).

Για τη βελτίωση της επικοινωνίας και την αποφυγή τυχόν «θορύβων», αποτελεσματικές θεωρούνται κάποιες αρχές που καλό θα ήταν να εφαρμόζουν οι οργανισμοί. Ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ως βασικές αρχές τα παρακάτω:

- επικοινωνία σε απλή γλώσσα
- επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο
- προσαρμογή μηνύματος με βάση τον παραλήπτη
- συνέπεια λόγων και πράξεων
- εξασφάλιση ανάδρασης
- αποφυγή πολλών διοικητικών επιπέδων
- αποφυγή αποστολής πολλών μηνυμάτων, μεγάλων κειμένων

1.4 Εργασιακές σχέσεις

Ο Διεθνής Οργανισμός Εργοδοτών (International Organisation of Employers) αναφέρει ότι η έννοια των εργασιακών σχέσεων αφορά όλους τους τύπους σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, σε οποιοδήποτε επίπεδο (εθνικό, περιφερειακό ή εταιρικό) και σε όλες τις συναλλαγές με κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα, όπως ο καθορισμός των μισθών, ο χρόνος εργασίας και οι συνθήκες εργασίας.

Με βάση τις αναφορές του Σπυρόπουλου (1998) οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται «στο σύνολο των σχέσεων που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας και τον ευρύτερο τομέα της κοινωνικής και εργασιακής πολιτικής και ιδιαίτερα στους κανόνες που καθορίζουν τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, καθώς και στον τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούν την κατανομή των καρπών της παραγωγής μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων».

Επιπλέον, ως εργασιακές σχέσεις μπορεί να ορισθεί «κάθε πλευρά των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων ανάμεσα στους μισθωτούς, τους εργοδότες και τους εργασιακούς εκπροσώπους του κράτους» (Κατσανέβας, 2007).

Οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο διότι από αυτές κρίνεται η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που θα προκύπτουν (Λύτρας, 1992).

1.4.1 Εργασιακό κλίμα

Ως «εργασιακό κλίμα» ορίζονται οι κοινές αντιλήψεις, συναισθήματα και στάσεις που έχουν τα οργανωτικά μέλη σχετικά με τα θεμελιώδη στοιχεία του οργανισμού, τα οποία αντικατοπτρίζουν τους καθιερωμένους κανόνες, τις αξίες και τις στάσεις της κουλτούρας του οργανισμού και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων θετικά ή αρνητικά (Moran and Volkwein, 1992). Η εγκαθίδρυση, ανάπτυξη και κατανόηση του εργασιακού κλίματος συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις του σήμερα καθώς βοηθάει στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της εργασίας (Castro and Martins, 2010).

Συχνά το εργασιακό κλίμα επηρεάζεται από την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος, τη σχέση του εργαζομένου με τη διοίκηση, την εργασιακή δέσμευση, τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς και τα αποτελέσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Το εργασιακό κλίμα συνδέεται:

- με την ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει

- με την αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση για την απόδοση των υπηρεσιών που παρέχονται (Ostroff, Kinicki and Tamkins, 2003).

Οι Thompson και Mc Hugh (1995) αναφέρουν ότι η εταιρική κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους και με περισσότερο ενθουσιασμό.

Η κουλτούρα μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού κατανοούν την οργάνωση, τα γεγονότα και τις πληροφορίες που μεταφέρονται. Μέσω της κουλτούρας οι εργαζόμενοι και επιμέρους συμπεριφορές τους μπορούν να καθοδηγηθούν και να τους βοηθήσει να ενσωματωθούν σε διάφορες καταστάσεις (Harris, 1994). Η κουλτούρα κατέχει σημαντική θέση μέσα στην εταιρία και είναι αυτή που ενισχύει το σκοπό της οργανωσιακής επικοινωνίας (Gronroos, 1984).

1.4.2 Διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων

Ένα καλό εργασιακό κλίμα καθώς και ο καθορισμός αρμοδιοτήτων είναι ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που βοηθούν στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και στην διασφάλιση της ποιότητας εργασίας που παράγεται. Απώτερος σκοπός αυτών είναι η ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη του οργανισμού, η επίτευξη των στόχων του και η προώθηση των συμφερόντων του.

Κάθε σύστημα εργασιακών σχέσεων επιθυμεί να επιλύσει τα ακόλουθα ζητήματα (Σπυρόπουλος, 1998):

- τη ρύθμιση ορισμένων βασικών θεμάτων οργάνωσης της παραγωγής, κατανομής των εισοδημάτων και ποιότητας εργασιακής ζωής
- την καλύτερη ένταξη των κοινωνικών παραγωγικών ομάδων μέσα στην κοινωνία
- τη συμμετοχή των διαφόρων κοινωνικών ομάδων στη λήψη αποφάσεων
- την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο της νομιμότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στα πλαίσια του συστήματος εργασιακών σχέσεων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν συχνά τις εργασιακές σχέσεις μπορεί να σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας, το σύστημα οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης του οργανισμού καθώς και με το είδος της εργασίας. Επίσης ενδέχεται οι παράγοντες αυτοί

να αφορούν τον τόπο εγκατάστασης ή και το νομικό καθεστώς που διέπει την επιχείρηση. Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις είναι οι συγκοινωνίες, οι συνθήκες στέγασης των εργαζομένων, η οικονομία της χώρας, το ισχύον φορολογικό σύστημα, τυχόν περιβαλλοντικές δεσμεύσεις, οι τεχνολογικές εξελίξεις (Φαναριώτης, 2004).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι κάτι το οποίο αρκετοί εργαζόμενοι επιθυμούν, η διοίκηση όμως παραμένει επιφυλακτική προκειμένου να μπορέσει να κρατήσει ισορροπίες μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων. Με τον όρο συμμετοχή εννοείται *«το δικαίωμα των εργαζομένων να επηρεάζουν τις αποφάσεις που τους αφορούν στην επιχείρηση, είτε πρόκειται για θέματα προσωπικού, είτε για τεχνικά, οικονομικά και εμπορικά θέματα»* (Σπυρόπουλος, 1998, σ. 25).

Ένας οργανισμός προκειμένου να μπορέσει να διαμορφώσει και να ορίσει τις εργασιακές του σχέσεις θα πρέπει πρώτα να εξετάσει τα παρακάτω:

- τη συμπεριφορά των εργοδοτών προς τους εργαζομένους
- την αντίληψη των εργαζομένων για τη συμπεριφορά της διοίκησης
- τις συνθήκες εργασίας
- το εργασιακό κλίμα
- το ωράριο εργασίας
- πως επιδιώκονται τα αιτήματα των εργαζομένων
- την επίδραση των σωματείων στη διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων
- το ενδιαφέρον του οργανισμού για την επιμόρφωση των εργαζομένων (Λύτρας, 1992).

1.4.3 Διαχείριση εργασιακών σχέσεων

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, είναι η καθημερινότητα και οι εντάσεις που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια αυτής. Αρκετά συχνά οι εντάσεις αυτές οδηγούν σε συγκρούσεις και αυτές με τη σειρά τους σε συνεχόμενες κρίσεις.

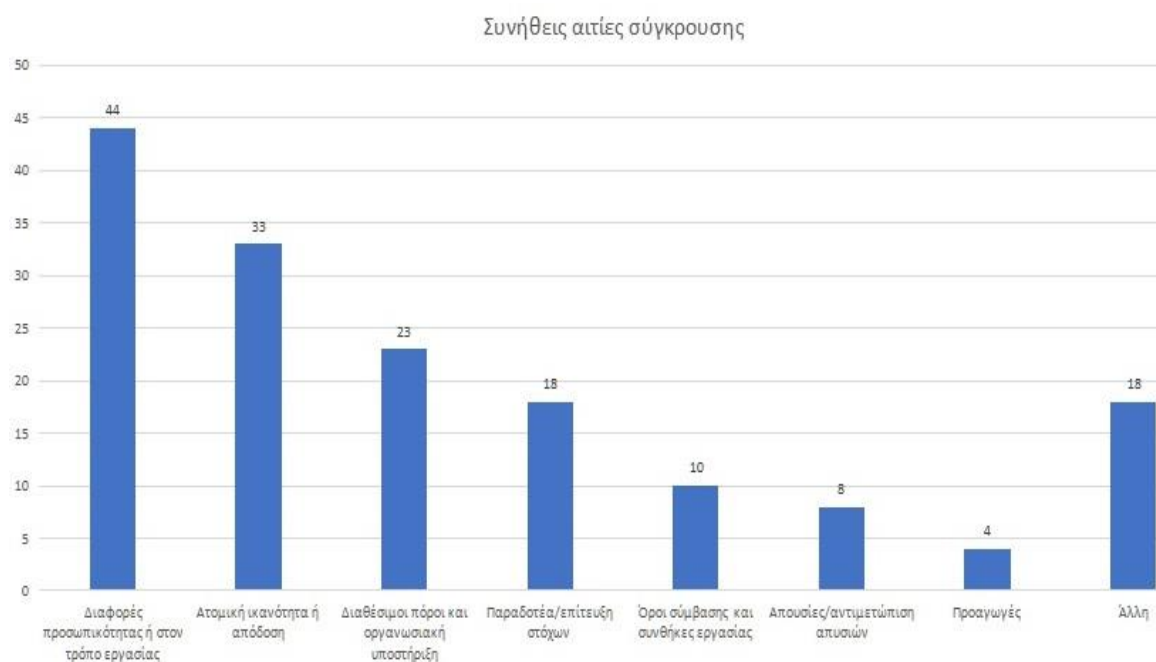
Ενδεχομένως, οι καταστάσεις αυτές να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε χαμηλή απόδοση, σε αποδυνάμωση της εργασίας τους, σε συστηματικές απουσίες και σε

διάφορα άλλα προβλήματα. Γι' αυτό και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο πώς θα αντιμετωπισθούν τέτοιες καταστάσεις.

Μια εταιρεία είναι πιθανόν να συναντήσει δυσκολίες, όταν άτομα από διαφορετικά τμήματα καλούνται να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός στόχου. Για το λόγο αυτό ίσως μια εισήγηση για τη σπουδαιότητα της συνεργασίας, τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των συναδέλφων ίσως αυξήσει την εμπιστοσύνη και την κατανόηση για αποτελεσματική συνεργασία με απώτερο σκοπό ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Yukl, 2009).

Ο Msila (2012, οπ. αναφ. στο Ρωσσίδης. κ.ά., 2020) θεωρεί ότι ορισμένες από τις συνηθέστερες αιτίες εκδήλωσης συγκρούσεων είναι η κακή επικοινωνία, οι συγκρουόμενοι στόχοι, οι οργανωτικές αδυναμίες, οι προσωπικές διαφορές, οι περιορισμένοι πόροι και το εξωτερικό περιβάλλον. Η κακή επικοινωνία θεωρείται ως μια από τις συχνότερες αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις τα μέλη ενός οργανισμού είναι οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι αξίες που σχετίζονται με σημαντικά συμφέροντα (π.χ. οικονομικά), τα ασαφή όρια στην εξουσία και η έλλειψη πλαισίου ευθυνών.



Σχήμα 8: Συνηθεις αιτιες σύγκρουσης

Πηγή: Χυτήρης (2017: 359)

Ως «σύγκρουση» ορίζεται μια κατάσταση που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων ή ομάδων ατόμων (Pondy, 1967).

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδοεπιχειρησιακές και σε εξωεπιχειρησιακές. Οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις μπορεί να παρατηρηθούν σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο και να κατηγοριοποιηθούν σε διαπροσωπικές, μεταξύ των μελών της ομάδας ή μεταξύ των ομάδων (Rahim, Magner and Shapiro, 2000).

Κύριες αιτίες σύγκρουσης στο χώρο εργασίας είναι:

- ελλιπής επικοινωνία
- συγκρούσεις προσωπικότητας
- διαφορετικά στυλ εργασίας και αμοιβές
- αθέμιτος ανταγωνισμός στο χώρο εργασίας
- προβλήματα στη δομή του οργανισμού

Κάποια προβλήματα που ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι μπορεί να προέρχονται από (Στρατούλης, 2005):

- παρατεταμένη ημερήσια απασχόληση
- μείωση της δυνατότητας υπερωριακής απασχόλησης για αύξηση του εισοδήματος
- μη δέσμευση σχέσεων εργασίας σταθερής και πλήρους απασχόλησης
- υπονόμηση του θεσμού των συλλογικών διαπραγματεύσεων
- ύλη αρμόδιων συνδικάτων, σε ανεξέλεγκτη κατάχρηση εφαρμογής αυτού του θεσμού
- εντατικοποίηση της εργασίας με πιθανή αύξηση ατυχημάτων
- περιορισμό επιλογής από τους εργαζόμενους περιόδου διακοπών
- μείωση χρόνου διαλειμμάτων στο ημερήσιο ωράριο

Οι ανεπίλυτες συγκρούσεις συχνά παράγουν αρνητικά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από το αν η σύγκρουση είναι μεταξύ δύο ατόμων, μεταξύ προσωπικού και ηγεσίας ή μεταξύ ομάδων εργασίας. Επιπτώσεις που μπορεί να προκληθούν λόγω σύγκρουσης σε έναν οργανισμό είναι:

- οι εργαζόμενοι σταματούν να εργάζονται ή μένουν στο σπίτι

- οι πελάτες δε λαμβάνουν τη βέλτιστη εξυπηρέτηση
- η φήμη της εταιρείας καταστρέφεται
- οι διαφωνίες καταλήγουν σε σοβαρό οικονομικό αντίκτυπο (Grones, 2020)

Όταν ένας οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξει τις κατάλληλες ενέργειες προκειμένου να την κατευνάσει.

Ο Boucher (2013) αναφέρει ότι ο manager θα πρέπει να έχει καλή γνώση του προσωπικού που διευθύνει, ώστε να μπορεί έγκαιρα και αποτελεσματικά να διακρίνει τα συμπτώματα μιας λανθάνουσας σύγκρουσης και να παρέμβει εγκαίρως.

Σύμφωνα με τον Booth (2015, οπ. αναφ. στο Ρωσσίδης, κ.ά., 2020) στόχος της διαχείρισης κρίσεων είναι ο οργανισμός να είναι καλά προετοιμασμένος για ενδεχόμενες κρίσεις, να εξασφαλιστεί η ταχεία και επαρκής αντιμετώπιση της κρίσης, να διατηρηθούν σαφείς γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας σε περίπτωση κρίσης και να συμφωνηθούν κανόνες για τον τερματισμό της κρίσης.

Η Daria Prause (2015) σε περιπτώσεις έντονης διαφωνίας προτείνει:

- να κατανοήσουμε τη φύση της σύγκρουσης
- να ενθαρρύνουμε τους υπαλλήλους να επιλύουν μόνοι τους τη διαφωνία
- να πραγματοποιούνται άμεσα ενέργειες επίλυσης διαφορών
- να ακούγονται πάντα όλες οι πλευρές
- συμβιβασμός με μερική ικανοποίηση και των δυο μερών

Οι Hellriegel και Slocum (1992, οπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2017) θεωρούν ότι οι συγκρούσεις στην επιχείρηση μπορούν να ελαχιστοποιηθούν μέσω:

- προσεκτικής επιλογής εργαζομένων
- εκπαίδευσης εργαζομένων
- λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας
- λεπτομερών κανόνων
- συστηματικών κινήτρων

Αυτές οι πρακτικές μπορεί να φανούν χρήσιμες για τον περιορισμό και την αποφυγή ορισμένων ανεπιθύμητων συγκρούσεων.

Για να αποφευχθεί μια πιθανή σύγκρουση, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης μπορούν να υιοθετήσουν τα παρακάτω μέτρα:

- συχνή ενημέρωση προσωπικού
- καθορισμός αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
- ανάθεση ρεαλιστικών στόχων
- δίκαιο σύστημα αμοιβών
- διερεύνηση συμπεριφορών του προσωπικού
- καθορισμός συστήματος συλλογής παραπόνων
- καθορισμός συστήματος ανάλυσης και επίλυσης παραπόνων (Χυτήρης, 2017).

2. ΗΓΕΣΙΑ

Ηγεσία είναι η ικανότητα ορισμένων ανθρώπων να καθοδηγούν και να ασκούν επιρροή στους άλλους, όπως για παράδειγμα σε υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι ηγέτες χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση, να εμπνέουν, να ενθουσιάζουν, να καινοτομούν, να επιφέρουν αλλαγές. Να αναπτύσσουν ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν προσπάθειες και αποτελέσματα και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης (Χυτήρης, 2017).

«Το να κάνεις μεγάλα πράγματα είναι δύσκολο. Το να διοικείς όσους κάνουν μεγάλα πράγματα είναι ακόμα δυσκολότερο» (Fr. Nietzsche, Γερμανός φιλόσοφος)

Ο Yukl (2009) αναφέρει ότι ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να κατανοήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται και πώς να γίνει κάτι για την επίτευξη κοινών στόχων.

«Προτού γίνεις ηγέτης, επιτυχία σημαίνει να βελτιώσεις τον εαυτό σου. Αφού γίνεις, επιτυχία είναι να βελτιώνεις τους άλλους» (Jack Welch, CEO General Electric).

Ο Joseph Rost (1991) περιγράφει την ηγεσία ως σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και συνεργατών που σκοπό έχουν την επίτευξη κοινών στόχων μέσω της πραγματοποίησης σημαντικών αλλαγών. Ο Peter Senge (1999), περιγράφει την ηγεσία ως την ικανότητα μιας ανθρώπινης κοινότητας να μοιράζεται το μέλλον της, και συγκεκριμένα να διατηρεί τις σημαντικές διαδικασίες αλλαγής που απαιτούνται (University of CISL, 2017).

Σήμερα, οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα της εξατομίκευσης και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και την επιβίωση ενός οργανισμού. Η ηγεσία στις σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να ασκείται προς όφελος των οπαδών και όχι για την ενίσχυση των ηγετών. Έχει να κάνει με την προσέγγιση ανθρώπων προκειμένου να επιτύχουν την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την

ηγεσία. Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία πρέπει να είναι σίγουρη ότι οι εργαζόμενοι της απέκτησαν και κατανόησαν τις κατάλληλες πληροφορίες στον κατάλληλο χρόνο. Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων δημιουργούν ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού γεγονός που προκαλεί κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Sakiru, Othman, Yero, Abdullahi and Kia, 2013).

Οι ηγέτες είναι άτομα που καθοδηγούν, κατευθύνουν, παρακινούν ή εμπνέουν άλλους. Διοικούν άλλους με προσοχή, πείθουν να τους ακολουθήσουν, ελέγχουν καταστάσεις, βελτιώνουν την απόδοση ομάδων και οργανισμών, παίρνουν αποφάσεις και αξιολογούν αποτελέσματα. Οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας ενισχύουν και δημιουργούν εμπιστοσύνη που απαιτείται για την ενθάρρυνση όσων ακολουθήσουν έναν ηγέτη. Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, ένας διευθυντής δεν μπορεί να πετύχει πολλά. Στην πραγματικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αυτό που επιτρέπει σε έναν διευθυντή να μετακινηθεί σε μια ηγετική θέση (Barrett, 2006).

«Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται, να μαθαίνουν, να πράττουν περισσότερο και να προοδεύουν, τότε είσαι ηγέτης»

(Τζον Κούνσι Άνταμς, Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής 1825-1829)

Ένας ηγέτης με λίγες ή καθόλου επικοινωνιακές δεξιότητες δε θα μπορέσει να δημιουργήσει καλές σχέσεις με τους οπαδούς του λόγω μη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ηγέτης και προϊστάμενοι θα πρέπει να βελτιώνουν τον πυρήνα των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων προκειμένου η επικοινωνία σε πολύπλοκες καταστάσεις να γίνει πιο αποτελεσματική.

Ο ηγέτης παίζει βασικό ρόλο στην ενθάρρυνση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Είναι ευθύνη της διοίκησης να κάνει αυτό το επιπλέον βήμα και να χρησιμοποιήσει εσωτερικές επικοινωνίες προς όφελος των εργαζομένων, είτε πρόκειται για την ανάπτυξη σχέσεων είτε για την παροχή περισσότερων ευκαιριών συνεργασίας (DeMaria, 2016).

Ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι αυτόματα ο επικεφαλής υπεύθυνος επικοινωνίας και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αδύνατη χωρίς την υποστήριξη του (White et al., 2012).

Οι Raina και Roebuck (2016, οπ. αναφ. στο Shannon, 2018) με βάση μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε πάνω από 1.100 εργαζόμενους αμερικανικών οργανώσεων επισημάνθηκε ότι το 86% των διευθυντών πίστευαν ότι κατείχαν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά μόνο το 14% των εργαζομένων συμφωνούσαν μαζί τους.

Ο Burns (1978, οπ. αναφ. στο Καλλιοντζή κ.ά., 2019) αναφέρει ότι ο ρόλος των ηγετών επικεντρώνεται στην εμπλοκή και παρακίνηση των οπαδών να εργαστούν για στόχους που υπερβαίνουν το προσωπικό τους συμφέρον.

Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία, εστιάζοντας στην καθαρότητα των μηνυμάτων και στην επιθυμία να ακούγονται όλες οι ιδέες και απόψεις, από όπου και εάν προέρχονται αυτές. Οι ηγέτες δίνουν οι ίδιοι το παράδειγμα, δεν είναι κλεισμένοι στα γραφεία τους δίνοντας οδηγίες και κατευθύνσεις, αλλά γίνονται ένα με τις ομάδες τους και τους ανθρώπους τους. Κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων τους και καθημερινά απασχολούνται με αυτό, μιλώντας στην καρδιά, την ψυχή και το μυαλό τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πάνω απ όλα αυθεντικοί. Δεν αρνούνται να παραδεχθούν τη δυσκολία της στιγμής και αντιμετωπίζουν την κρίση με πίστη ότι όλοι μαζί θα υπερνικήσουν τα όποια εμπόδια (Ρωσσίδης, Μπελιάς, Ασπρίδης, 2020).

Νεότερες μελέτες εστιάζουν στο «πως» μπορεί ένας ηγέτης να δημιουργήσει μια καλή και συνάμα ποιοτική σχέση συνύπαρξης με τα μέλη της ομάδας του. Η σχέση αυτή, όπως αποδεικνύεται από τις μελέτες, περνάει από τρία διακριτά στάδια ενός κυκλικού μοντέλου ζωής. Το πρώτο στάδιο, περιλαμβάνει μια δοκιμαστική περίοδο κατά την οποία ο ηγέτης και ο υφιστάμενος γνωρίζουν ο ένας τον άλλο αξιολογώντας κίνητρα, προσδοκίες και επιδιώξεις. Στο επόμενο στάδιο, αναπτύσσεται η συνεργατικότητα, ο σεβασμός και η αφοσίωση. Κάποιες σχέσεις περνάνε και σε ένα τρίτο στάδιο στο οποίο η συναλλακτική σχέση προωθεί ενεργά την αμοιβαία αφοσίωση στους στόχους της ομάδας και της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017).

2.1 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία

Συσσωρευμένη ακαδημαϊκή έρευνα έχει δείξει ότι μια ποιοτική σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αφοσίωση του εργαζομένου στην επιχείρηση του, τη μείωση της πιθανότητας αποχώρησης από την εργασία, την

εργασιακή ικανοποίηση και την άμεση δυνατότητα προαγωγής. Σε γενικές γραμμές, όλοι οι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι μια καλή σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων κάνει τους τελευταίους να αισθάνονται καλύτερα στο χώρο της εργασίας και να επιτυγχάνουν περισσότερο για τον εαυτό τους, την ομάδα τους και ολόκληρη την επιχείρηση (Χυτήρης, 2017).

Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι καλό να εναλλάσσει θέσεις εργασίας και στυλ επικοινωνίας ανάλογα με την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει κάθε φορά. Διο από τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας στη λειτουργία ενός οργανισμού έχει αποδειχθεί ότι είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Bass (1985, οπ. αναφ. στο Καλλιοντζή κ.ά., 2019), οι μορφές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι διακριτές μεν, πλην όμως αλληλεξαρτώμενες. Τον μετασχηματιστικό ηγέτη τον απασχολούν οι ηθικές αρχές, τα κίνητρα και οι προβληματισμοί των υφισταμένων του ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων του. Το μεγαλύτερο τμήμα της προσπάθειας, της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δύναται να προέλθει από τη συναλλακτική μορφή ηγεσίας, όταν όμως εμπλουτίζεται με στοιχεία του μετασχηματιστικού μοντέλου.

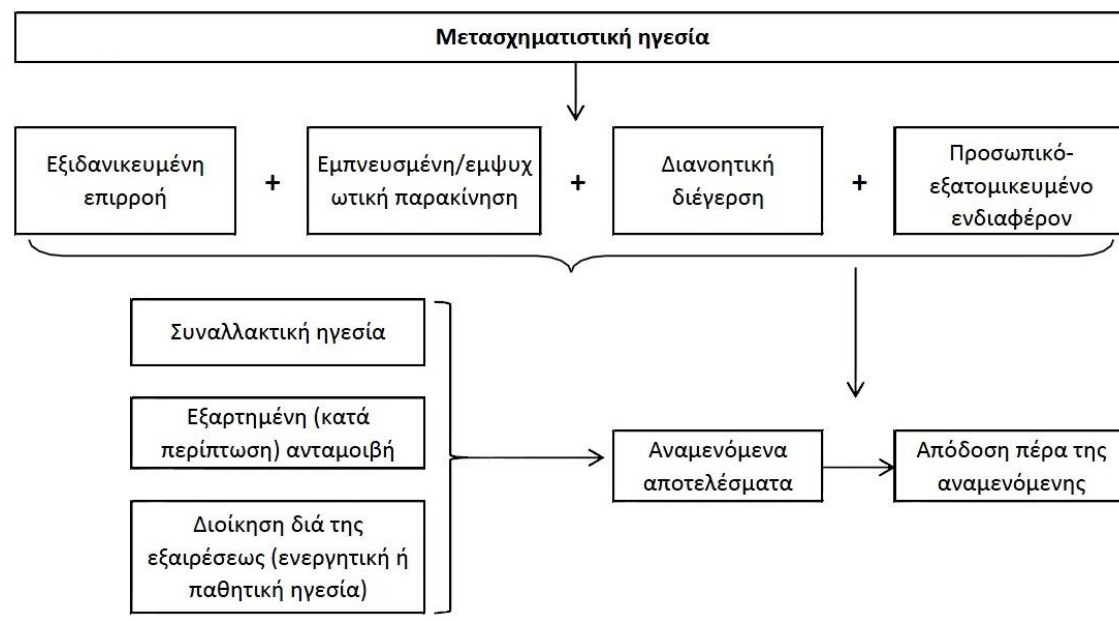
Οι Leithwood, Tomlinson και Genge (1996) πιστεύουν ότι οι μετασχηματιστικές πρακτικές αφορούν τις ενέργειες που επιφέρουν την αλλαγή στον οργανισμό ενώ οι αντίστοιχες συναλλακτικές αναφέρονται στη διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών καθημερινής ρουτίνας.

Επομένως, θεωρητικά το ιδανικό θα ήταν εάν ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί να κατέχει χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού αλλά και του συναλλακτικού στυλ.

2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης αλλάζει και μεταμορφώνει αυτούς που βρίσκονται γύρω του. Για να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές αυτές, ο ηγέτης οφείλει όχι μόνο να κατανοήσει τις ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων του αλλά και να αναγνωρίσει και να ενστερνιστεί τις αξίες τους. Ο

μετασχηματιστικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί οράματα ζωντανά για την ομάδα του και να επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο (Χυτήρης, 2017).



Σχήμα 9: Τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Πηγή: Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990), *ό.π.α.* (Χυτήρης, 2017: 302)

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία, στην οποία οι ηγέτες επηρεάζουν τη στάση των συνεργατών τους για το τι είναι σημαντικό και τους προτρέπουν να δουν τον εαυτό τους, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντός τους με νέο τρόπο. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι προληπτικοί, επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν την ατομική, ομαδική, οργανωτική ανάπτυξη και καινοτομία και δεν δίνουν έμφαση μόνο στην επίτευξη των επιδόσεων. Επιπροσθέτως, δημιουργούν πίστη στους συνεργάτες τους να αγωνίζονται για υψηλότερα επίπεδα αποδόσεων. Οι ηγέτες και οι οπαδοί μοιράζονται αμοιβαία ενδιαφέροντα και μια αίσθηση κοινών στόχων και αλληλεξάρτησης. Πηγαίνουν πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα τις αναμενόμενες ανταμοιβές, για το καλό της ομάδας και το καλό του οργανισμού (Fassl, 2018).

Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν εμφανίζουν μόνο θετικά αλλά και αρνητικά στοιχεία στον εργασιακό τους χώρο, όπως για παράδειγμα η έλλειψη δημοκρατικότητας έναντι των υφιστάμενων τους. Είναι σύνηθες ορισμένοι μετασχηματιστικοί ηγέτες να καταχράνται μέρος της εξουσίας τους, παρακινώντας τους υφισταμένους τους προς οράματα και αξίες που αντικατοπτρίζουν κυρίως τις δικές

τους προσωπικές επιδιώξεις, παρά εκείνες της επιχείρησης για την οποία εργάζονται (Χυτήρης, 2017).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δύναται να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Αφορά συναισθήματα, αξίες, πρότυπα, μακροπρόθεσμους στόχους, αξιολόγηση κινήτρων, ικανοποίηση αναγκών και εξατομικευμένη αντιμετώπιση των εργαζόμενων (Καλλιοντζή κ.ά., 2019).

Σύμφωνα με τον James McGregor Burns (1978) η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στην αφύπνιση των οπαδών σχετικά με θέματα ηθικής, έτσι ώστε να κινητοποιήσει την ενεργητικότητα και την επινοητικότητα τους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν ένα όραμα, δίνουν νόημα στο έργο του οργανισμού γι αυτό και ο Yukl (2009) αναφέρει τα όσα γράφονται στον ακόλουθο πίνακα.

- Στοιχειοθετήστε ένα σαφές και ελκυστικό όραμα
- Εξηγήστε με ποιον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί αυτό το όραμα
- Ηγηθείτε δίνοντας το καλό παράδειγμα
- Ενεργήστε με σιγουριά και αισιοδοξία
- Εκφράστε εμπιστοσύνη στους οπαδούς
- Χρησιμοποιήστε συμβολικές ενέργειες προκειμένου να δώσετε έμφαση σε βασικές αξίες

Πίνακας 2: Οδηγίες για Μετασχηματιστική Ηγεσία

Πηγή: Yukl (2009: 354)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καθιστούν τους οπαδούς τους πιο συνειδητοποιημένους σχετικά με τη σημασία και την αξία της εργασίας και τους παρακινούν να υπερβούν το προσωπικό συμφέρον για το καλό της οργάνωσης. Οι ηγέτες επενδύουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και της πεποίθησης των οπαδών τους, προετοιμάζοντας τους για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών σε μία στελεχιακά ενδυναμωμένη οργάνωση. Οι ηγέτες, όταν απαιτείται, παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση για την διατήρηση του ενθουσιασμού και της προσπάθειας εν όψει εμποδίων, δυσκολιών και κόπωσης. Ως αποτέλεσμα αυτής της επίδρασης, οι οπαδοί αισθάνονται εμπιστοσύνη και σεβασμό

προς τον ηγέτη και παρακινούνται να πράξουν περισσότερο από ότι αρχικά ήταν αναμενόμενο (Yukl, 2009).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδιαφέρονται πραγματικά για την ευημερία των εργαζομένων τους, καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη. Αλληλεπιδρούν συχνά με τους οπαδούς τους για να κατανοήσουν και να καλύψουν τις ανάγκες τους. Εξουσιοδοτούν εργαζομένους τους με λήψη αποφάσεων και τους αναθέτουν σημαντική εξουσία ώστε να τους κάνουν λιγότερο εξαρτημένους από τον ηγέτη (Linjuan, 2014).

Η επικοινωνία ενός εμπνευσμένου, εφικτού και επιθυμητού οράματος είναι μεταξύ των πιο σημαντικών πράξεων των μετασχηματιστών ηγετών. Ένα τέτοιο όραμα αυξάνει την πίστη και τη δέσμευσή των οπαδών προς τον οργανισμό. Κατά τους Hackman και Johnson (2004) σημειώθηκε ότι η ηγεσία του μετασχηματισμού χαρακτηρίζεται από διαδραστικότητα, φροντίδα, οραματισμό, εμπνευσμένη και δυναμική επικοινωνιακή συμπεριφορά. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φροντίζουν πραγματικά για την ευημερία και τα συναισθήματα των εργαζομένων τους. Κατά συνέπεια, επικοινωνούν συχνά με τους υπαλλήλους προκειμένου να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των υψηλότερων βαθμίδων. Ζητούν γνώμη από τους οπαδούς τους και τους καλούν να συμμετάσχουν ανοιχτά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Συμπερασματικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες υποστηρίζουν τους υπαλλήλους, ενδιαφέρονται για τις ανησυχίες τους, την ανάπτυξη τους και τους αναθέτουν ρόλο στην λήψη αποφάσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν το αντίστοιχο κίνητρο και την ανάλογη εξουσιοδότηση από την ηγεσία, ενώ παράλληλα, αισθάνονται ότι χαίρουν της εμπιστοσύνης της διοίκησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι με τον οργανισμό και λιγότερο επιρρεπείς στο να αποχωρήσουν. Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανώσεων καθώς και με την υπεράσπιση των εργαζομένων (Linjuan, 2014).

2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Robbins (2005, οπ. αναφ. στο Kalsoom, Khan and Zubair, 2018), συναλλακτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας, στο οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τους οπαδούς μέσω ανταμοιβών και τιμωρίας. Η κύρια ευθύνη του ηγέτη είναι να

επικεντρωθεί στην αποσαφήνιση των ρόλων και των καθηκόντων μεταξύ ηγετών και οπαδών. Οι Hargis, Wyatt και Piotrowski (2001, οπ. αναφ. στο Kalsoom et al., 2018) δήλωσαν ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές για καλή δουλειά και τιμωρούν για αρνητικά αποτελέσματα.

Η μεγαλύτερη χρησιμότητα της συναλλακτικής θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί καθολικά σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων και οργανισμών ώστε να ερμηνεύσει τη συναλλακτική σχέση ηγέτη-υφισταμένου. Για παράδειγμα σ' ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό ο οποίος προάγει τη φιλομάθεια σε οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές, ο ηγέτης για να λειτουργήσει το πρόγραμμα με επιτυχία θα βασιστεί πρωτίστως σε εκείνους τους εθελοντές που δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και υποστήριξη στο πρόγραμμα παρά στους λιγότερο ένθερμους εθελοντές. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας σχέσης αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα και επιβεβαιώνει για άλλη μια φορά τη δυναμική της συναλλακτικής θεωρίας (Χυτήρης, 2017).

Με βάση τα όσα αναφέρει ο Burns (1978, οπ. αναφ. στο Καλλιοντζή κ.ά., 2019) η συναλλακτική ηγεσία δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους απευθυνόμενη στο ατομικό συμφέρον τους και στην ανταλλαγή οφελών. Για τους επικεφαλείς επιχειρήσεων αυτό θα σήμαινε καλύτερες παροχές για τον εργαζόμενο και άλλα οφέλη σαν αντάλλαγμα για τον εργασιακό μόχθο. Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να περικλείει αξίες όπως ειλικρίνεια, δικαιοδύνη, υπευθυνότητα και ανταμοιβή.

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με το σύνολο των υφισταμένων του αλλά και με τον καθένα ξεχωριστά. Από τα ευρήματα σχετικών μελετών προκύπτει πως, μεταξύ άλλων, η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη. Πράγματι, αυτή η καλή ποιοτική σχέση ηγέτη-υφισταμένων ευνοεί τον ίδιο, τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Αυτή αναπτύσσεται μέσα από τρεις φάσεις (Northouse, 2004, οπ. αναφ. στο Χυτήρης και Άννινος, 2015): α) την αρχική επαφή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο για μια πρώτη τυπική γνωριμία, β) τη γνωριμία, κατά την οποία αναπτύσσεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός και τέλος, γ) την ουσιαστική συνεργασία, κατά την οποία υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση και

αλληλεξάρτηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Περνώντας από τις διάφορες φάσεις, οι εργαζόμενοι ωριμάζουν και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

2.1.3 Μετασχηματιστική vs Συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Bass (1985, οπ. αναφ. στο Yukl, 2009) η μετασχηματιστική ηγεσία παρακινεί τους οπαδούς:

- επενδύοντας στη βαθύτερη επίγνωση τους σχετικά με τη σημασία των αποτελεσμάτων,
- πείθοντας τους να υπερβούν τα όρια του προσωπικού τους συμφέροντος για χάρη της οργάνωσης ή της ομάδας και
- ενεργοποιώντας το ενδιαφέρον τους για τις υψηλής κλίμακας ανάγκες τους.

Στον αντίποδα, η συναλλακτική ηγεσία εμπεριέχει μια διαδικασία συναλλαγής, η οποία αν και μπορεί να καταλήξει στη συμμόρφωση των οπαδών προς τις απαιτήσεις του ηγέτη, είναι πιθανό να μη δημιουργήσει ενθουσιασμό και αφοσίωση προς τους τιθέμενους στόχους (Yukl, 2009).

Μετασχηματιστικές συμπεριφορές	Συναλλακτικές συμπεριφορές
<ul style="list-style-type: none">- Εξιδανικευμένη επιρροή- Εξατομικευμένη φροντίδα- Εμπνευσμένη παρακίνηση- Διανοητική διέγερση	<ul style="list-style-type: none">- Ενδεχόμενη αμοιβή- Ενεργή διοίκηση κατ' εξαίρεση- Παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση

Πίνακας 3: Μετασχηματιστικές και συναλλακτικές συμπεριφορές

Πηγή: B.M.Bass, A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership (Yukl, 2009)

Οι Ρωσίδης κ.ά. στο σύγγραμμά τους το 2020 αναφέρουν, ότι μια ακόμη σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία είναι το γεγονός ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες εστιάζουν περισσότερο στη διαδικασία και όχι σε ιδέες και οράματα, δεν επιθυμούν την αλλαγή και την καινοτομία αλλά τη διατήρηση της κατεστημένης κατάστασης στον οργανισμό (Kark κ.ά., 2018). Συναλλακτικός είναι ο ηγέτης ο οποίος ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των υφισταμένων, τη δομή των πρωτοβουλιών, παρέχει τις ανάλογες ανταμοιβές και προσπαθεί να προσεγγίσει και να υλοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων (Arenas,

2019). Καθώς ο τρόπος ζωής γίνεται όλο και πιο πολύπλοκος τον 21ο αιώνα, η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διοίκηση των οργανισμών αναδεικνύεται σε εξόχως σημαντική (Richardson, 2015). Αυτό το στυλ ηγεσίας ταιριάζει σε ένα περιβάλλον δυναμικό, που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Έρευνες από διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την σύνδεση του στυλ ηγέτη με την απόδοση των εργαζόμενων, έχουν καταδείξει αξιόλογα αποτελέσματα. Ορισμένες από τις έρευνες αυτές αναφέρονται ακολούθως.

Οι Chaudhry και Javed (2012) πραγματοποίησαν μελέτη στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν και διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι έχοντας έναν συναλλακτικό ηγέτη είναι περισσότερο παρακινημένοι. Υπάρχει υψηλό επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων και συνεπώς οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Οι Rejas, Ponce, Almonte και Ponce (2006) διερεύνησαν μικρές επιχειρήσεις στη Χιλή και διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την απόδοση αλλά και η συναλλακτική ηγεσία έδειξε ότι επηρέαζε σημαντικά την απόδοση του εργαζόμενου. Ο Muterera (2012) διεξήγαγε μια μελέτη στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τα αποτελέσματα της οποίας αποκάλυψαν ότι και οι δυο μορφές ηγεσίας (συναλλακτική και μετασχηματιστική) σχετίζονταν σημαντικά με την απόδοση των εργαζομένων. Οι Pradeep και Prabhu (2011) πραγματοποίησαν μια μελέτη στην Ινδία τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν μια θετική συσχέτιση της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας με την απόδοση των εργαζομένων (Kalsoom et al., 2018).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης αξιολογείται και από το πόσο καλά κατάφερε να μεταδώσει το όραμα του στους ανθρώπους του. Το όραμα χρειάζεται να μεταδίδεται σε κάθε ευκαιρία και με διάφορους τρόπους. Είναι σημαντικό να γίνει σαφής σύνδεση μεταξύ οράματος και μιας αξιόπιστης στρατηγικής για την πραγματοποίησή του. Αυτή η σύνδεση είναι ευκολότερο να εδραιωθεί εάν η στρατηγική εμπεριέχει μερικά ξεκάθαρα θέματα σχετικά με τις κοινές αξίες των μελών της οργάνωσης (Nadler 1988, οπ. αναφ. στο Yukl, 2009).

ΜΕΡΟΣ Β

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία έρευνας αφορά τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα, τα υλικά και τις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του ένας ερευνητής. Ουσιαστικά είναι η κατανόηση του πώς θα σχεδιαστεί και πώς θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα (Δημητρόπουλος, 2009).

Στο πρώτο στάδιο διεξαγωγής της έρευνας ο ερευνητής επιλέγει την περιοχή που θα διερευνήσει και μετά επιλέγει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διατυπώνει το σκοπό της έρευνας, καθορίζει επακριβώς τις μεταβλητές της έρευνας και διατυπώνει πιθανές σχέσεις μεταξύ τους.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου είναι αυτή που θα επιτρέψει στον ερευνητή να μελετήσει το ερευνητικό πρόβλημα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το ποια μέθοδος είναι η καλύτερη εξαρτάται από το πρόβλημα προς διερεύνηση. Η επιλογή πρέπει να γίνει με κριτήριο το βαθμό αποτελεσματικότητας που θα δίνει σε ικανοποιητικό βαθμό απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα του προβλήματος (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Σύμφωνα με τον Creswell (2014, οπ. αναφ. στο Fassl, 2018), υπάρχουν τρεις διαφορετικές μέθοδοι έρευνας. Οι μέθοδοι αυτές είναι ποσοτικές, ποιοτικές και μεικτές. Η μέθοδος που θα επιλέξει ο κάθε ερευνητής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα το πρόβλημα της μελέτης, η προσωπική εμπειρία του ερευνητή στο συγκεκριμένο θέμα που εξετάζει και το κοινό που απευθύνεται η μελέτη του. Η ποσοτική μέθοδος επικεντρώνεται κυρίως στη συλλογή δεδομένων, η ποιοτική μέθοδος χρησιμοποιεί ανοικτές ερωτήσεις και η μεικτή μέθοδος είναι ένας συνδυασμός τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως μεθοδολογία η μελέτη περίπτωσης με ποιοτική έρευνα, αξιοποιώντας το ερευνητικό εργαλείο της συνέντευξης.

3.1 Ποιοτική έρευνα

3.1.1 Μελέτη περίπτωσης

Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει σε έναν ερευνητή να εξετάσει προσεκτικά τα δεδομένα μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιλέγει μια μικρή γεωγραφική περιοχή ή έναν πολύ περιορισμένο αριθμό ατόμων ως αντικείμενα μελέτης. Η μελέτη περίπτωσης επομένως εστιάζει σε ένα θέμα για μια χρονική περίοδο, ως ο μοναδικός τρόπος παρατήρησης κάθε φυσικού φαινομένου που υπάρχει σε ένα σύνολο δεδομένων (Yin, 1984, οπ. αναφ. στο Zainal, 2007).

Ο σχεδιασμός μιας μελέτης περίπτωσης είναι σημαντικός διότι θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει ότι:

- η μέθοδος είναι αξιόπιστη για την εξαγωγή έμμεσων και ρητών δεδομένων
- είναι κατάλληλη για τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί
- τηρεί ένα σύνολο διαδικασιών για τη σωστή εφαρμογής της
- τηρούνται και αρχειοθετούνται αποδεικτικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα οι συνεντεύξεις που θα ληφθούν.

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να αποτελέσει μια πρακτική λύση στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να ληφθεί ένα μεγάλο πλήθος δειγμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα και έχοντας ως στόχο να εξεταστεί η τεχνική εταιρεία Consortis, η ποιοτική έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης, θεωρήθηκε η καταλληλότερη μέθοδος προκειμένου να μελετηθούν καταστάσεις ή προβλήματα καθημερινότητας της πραγματικής ζωής στην εταιρεία.

3.1.2 Ερευνητικό εργαλείο – Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι η πιο κοινή μορφή συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Στις συνεντεύξεις δεν καταγράφονται μόνο οι πρακτικές και τα πρότυπα, αλλά επιτυγχάνονται, αμφισβητούνται και επίσης ενισχύονται (Williams, 2007).

Η συνέντευξη είναι «μια τεχνική συλλογής δεδομένων κατά την οποία ένα άτομο ή και περισσότερα, υποβάλλει ερωτήσεις σ' ένα άλλο άτομο ή περισσότερα, με σκοπό την άντληση πληροφοριών» (Saunders et al., 2009, οπ. αναφ. στο Κάτου, 2020).

Ανάλογα με το είδος της έρευνας που θέλει να πραγματοποιήσει ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει δομημένη, αδόμητη ή ημι-δομημένη συνέντευξη.

Δεδομένου ότι καμία ερευνητική συνέντευξη δεν έχει πλήρη δομή, οι περισσότερες από τις ποιοτικές συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται είναι συνήθως ημι-δομημένες.

3.1.3 Ημι-δομημένη συνέντευξη

Στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτηθέντες πρέπει να απαντήσουν σε προκαθορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Χρησιμοποιούνται εκτενώς ως μορφή συνέντευξης συζητώντας με ένα άτομο ή μερικές φορές και με μια ομάδα ατόμων. Αυτοί οι τύποι συνεντεύξεων πραγματοποιούνται μόνο μία φορά και σε γενικές γραμμές καλύπτουν διάρκεια μισής έως και μιας ώρας. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις βασίζονται σε ημι-δομημένο οδηγό συνέντευξης, ο οποίος είναι μια σχηματική παρουσίαση ερωτήσεων ή θεμάτων. Οι οδηγοί συνέντευξης εξυπηρετούν στο να επιτευχθεί η βέλτιστη χρήση του χρόνου συνέντευξης καθώς και να διατηρηθεί η συνέντευξη επικεντρωμένη στην επιθυμητή γραμμή δράσης (Williams, 2007).

Ορισμένα από τα σημαντικότερα στάδια που περιλαμβάνει η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι:

- ο καθορισμός του σκοπού και του πεδίου της μελέτης
- ο προσδιορισμός συμμετεχόντων
- η αρχή εμπιστευτικότητας
- η ανάπτυξη οδηγού συνέντευξης
- η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης
- η διεξαγωγή της συνέντευξης
- η απομνημόνευση και ο προβληματισμός
- η ανάλυση των δεδομένων
- η παρουσίαση πορισμάτων (DeJonckheere and Vaughn, 2019)

Προκειμένου να αποτυπώνονται τα δεδομένα της συνέντευξης πιο αποτελεσματικά, η καταγραφή των συνεντεύξεων θεωρείται κατάλληλη επιλογή. Οι χειρόγραφες

σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι σημαντικές, αλλά μπορεί να αποδειχθούν αναξιόπιστες διότι ο ερευνητής διακινδυνεύει να χάσει ορισμένα βασικά σημεία (Williams, 2007).

Η ψηφιακή καταγραφή δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να επικεντρωθεί στον συνεντευξιαζόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης και μετά την ολοκλήρωσή της μπορεί να ακούσει όσες φορές χρειαστεί το περιεχόμενο της και να το καταγράψει με ακρίβεια. Οφείλει μετά την ολοκλήρωσή της διαδικασίας να αφιερώσει αρκετό χρόνο για την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων ώστε να αναλυθούν με ακρίβεια οι πληροφορίες και να μην υπάρξει σύγχυση των δεδομένων, ιδιαίτερα αν οι συνεντεύξεις είναι πολλές (Πατσαλίδου, 2013).

Δεδομένου ότι η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέξει δεδομένα αόριστου χρόνου, να διερευνήσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων για ένα συγκεκριμένο θέμα και να εμβαθύνει σε προσωπικά και μερικές φορές ευαίσθητα θέματα, αξιολογήθηκε ότι η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελεί το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για την συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους της προς μελέτη επιχείρησης.

3.1.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Ένας από τους στόχους μιας έρευνας είναι να περιέχει αξιόπιστες και έγκυρες μετρήσεις. Η έννοια της αξιοπιστίας στην έρευνα, έχει άμεση εξάρτηση από την εγκυρότητα των στοιχείων που προκύπτουν. Η εγκυρότητα σημαίνει ότι οι τιμές από τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου είναι σταθερές και συνεπείς, έχουν σημασία και νόημα και δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να καταλήξει σε ορθά συμπεράσματα με βάση το εξεταζόμενο δείγμα.

Στις ποιοτικές έρευνες, η εγκυρότητα μπορεί να διασφαλιστεί μέσω της ειλικρίνειας, του βάθους, του πλούτου και του περιεχομένου των δεδομένων που συλλέγονται. Επίσης μέσω των συμμετεχόντων που προσεγγίζονται, αλλά και μέσω της ανιδιοτέλειας του ερευνητή.

Αντίστοιχα, η αξιοπιστία είναι ουσιαστικά συνώνυμο της συνέπειας και της αναπαραγωγής σε βάθος χρόνου, σε ερευνητικά εργαλεία και σε ομάδες ερωτώμενων. Για να θεωρηθεί μια ερευνητική μελέτη αξιόπιστη, χρειάζεται να αποδειχθεί ότι στην

περίπτωση που θα διεξάγονταν δεύτερη φορά σε μια παρόμοια ομάδα συνεντευξιαζόμενων σε παρόμοια ερευνητικά περιβάλλοντα, θα προέκυπταν αντίστοιχα ερευνητικά αποτελέσματα (Cohen, Manion and Morrison, 2012).

Πολλοί ερευνητές επιλέγουν την ημι-δομημένη συνέντευξη λόγω της δυνατότητας σχεδιασμού και προετοιμασίας των ερωτημάτων τους, που τους βοηθά να εστιάσουν στη διεξαγωγή της άρτιας διαδικασίας. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν επίσης στους συνεντευξιαζόμενους την ελευθερία να εκφράζουν τις απόψεις τους με τους δικούς τους όρους, παρέχοντας αξιόπιστα, συγκρίσιμα ποιοτικά δεδομένα (Cohen and Crabtree, 2006).

Προκειμένου η ερευνήτρια της συγκεκριμένης εργασίας να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων στον τρόπο επικοινωνίας τους, την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το στυλ ηγεσίας και πώς αυτό τους επηρεάζει στις μεταξύ τους σχέσεις, χρησιμοποίησε τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας με ερευνητικό εργαλείο την ημι-δομημένη συνέντευξη. Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε επειδή μέσω αυτής ο ερευνητής μπορεί να διερευνήσει στάσεις και συμπεριφορές με σκοπό να εξάγει συμπεράσματα μέσα από την σε βάθος ανάλυση των απαντήσεων των ερευνώμενων. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις στο πλαίσιο μιας μελέτης περίπτωσης αποτελούν τη συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στην οποία στηρίχθηκε η δόμηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Η τελική μορφή των ερωτήσεων μορφοποιήθηκε μετά από δοκιμή και έλεγχο τους σε δείγμα εργαζομένων στην εταιρεία.

Για την άντληση των ανωτέρω στοιχείων, διεξήχθησαν συνεντεύξεις στο μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων της Consortis. Στην εταιρεία απασχολούνται είκοσι δύο (22) άτομα και στις συνεντεύξεις συμμετείχαν τα δεκαοκτώ (18), τα οποία προέρχονταν απ' όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Από τα άτομα αυτά, τα τέσσερα κατέχουν διευθυντική θέση, τα πέντε θέση προϊσταμένου τμήματος και τα υπόλοιπα είναι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα.

Ο οδηγός ερωτήσεων που απευθυνόταν στους μόνιμους συνεργάτες και υπαλλήλους της εταιρείας, αποτελούνταν από δώδεκα συνολικά ερωτήσεις. Οι τέσσερις εξ αυτών αφορούσαν το πεδίο των 'Σχέσεων', άλλες τέσσερις την 'Επικοινωνία' και οι υπόλοιπες την 'Ηγεσία'. Αντίστοιχα ο οδηγός ερωτήσεων που απευθυνόταν στα στελέχη της

διοίκησης αποτελούνταν από δέκα συνολικά ερωτήσεις, καθώς προσαρμόστηκε αφαιρώντας τις δυο ερωτήσεις που αφορούσαν την άποψη του εργαζόμενου σε σχέση με την ηγεσία.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσα σε διάστημα 10 ημερών, μετά από συνεννόηση με τους ερωτώμενους/ες, σε χρόνο και χώρο που οι ίδιοι επέλεξαν.

Η ίδια διαδικασία πραγματοποιήθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις χρησιμοποιώντας σε κάθε συμμετέχοντα το ίδιο σύνολο ερωτήσεων, προκειμένου να υπάρχει μια αξιόπιστη λήψη δεδομένων.

Από τις ληφθείσες συνεντεύξεις οι δέκα πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και οι υπόλοιπες οκτώ διαδικτυακά μέσω της εφαρμογής Skype.

Η ηχογράφησή τους έγινε αφού πρώτα είχαν ενημερωθεί και συναινέσει, με τη χρήση εφαρμογής 'Μικρόφωνο, συσκευή εγγραφής φωνής' του Play Store.

Ο μέσος χρόνος συνάντησης για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν περίπου σαράντα λεπτά. Το πρώτο τμήμα της συνάντησης (τόσο στη δια ζώσης όσο και ηλεκτρονικά), περιελάμβανε την εισαγωγική συζήτηση, με τις απαραίτητες πληροφορίες και διευκρινίσεις σε όποιες τυχόν απορίες σχετικά με τη διαδικασία.

Στη συνέχεια, το κύριο μέρος αφορούσε στη συνέντευξη που καταγραφόταν ψηφιακά και κλείνοντας ακολουθούσε σύντομη αποτίμηση της διαδικασίας, συζήτηση σχετικά με τους κύριους προβληματισμούς που αναδύθηκαν, επιβεβαίωση της εμπιστευτικότητας και πρόταση αποστολής αντιγράφου της συνέντευξης.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας συνέντευξης, απέδωσε το παρακάτω αποτέλεσμα σχετικά με το κείμενο και τις φόρμες πληροφοριών:

- Εισαγωγικό σημείωμα με πληροφορίες για τον σκοπό διενέργειας της συνέντευξης, στοιχεία σχετικά με τον προσανατολισμό του μεταπτυχιακού, το θέμα της διπλωματικής, καθώς και διαβεβαίωση σχετικά με την εμπιστευτικότητα των προσωπικών στοιχείων.
- Φόρμα συμπλήρωσης δημογραφικών χαρακτηριστικών και πληροφοριών που θεωρήθηκαν χρήσιμες προς αξιολόγηση για εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που κινήθηκαν σε τρεις άξονες: Σχέσεις, Επικοινωνία και Ηγεσία.

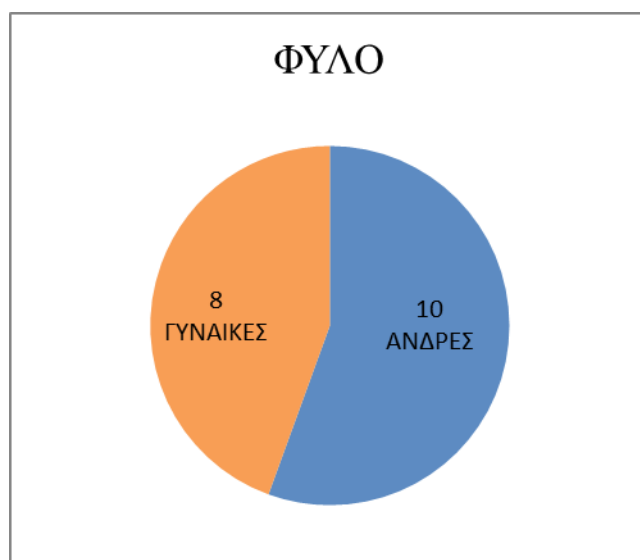
Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν από την ερευνήτρια και επεξεργάστηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

3.2 Παρουσίαση ευρημάτων

3.2.1 Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιζόμενων

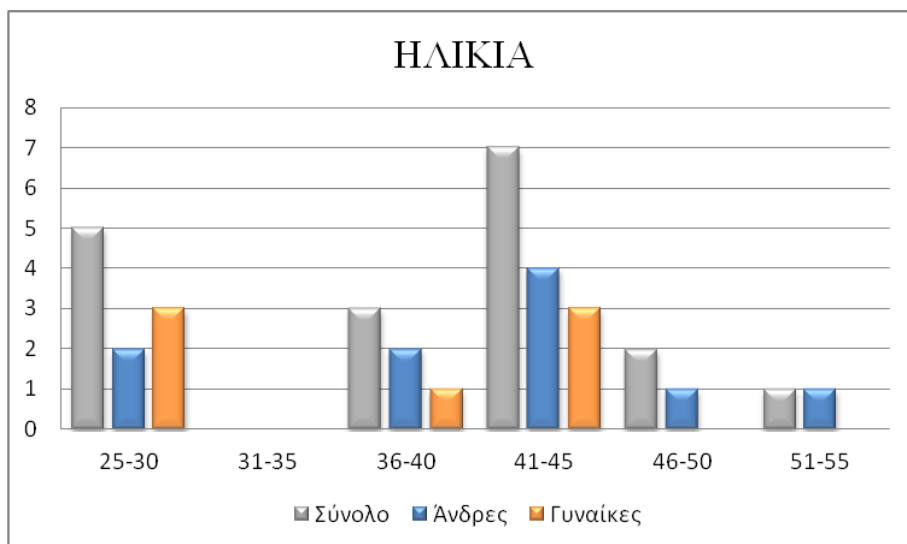
Στο πρώτο μέρος της συνέντευξης οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και τη θέση τους στην επιχείρηση.

Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική έρευνα ήταν συνολικά δεκαοκτώ (18) άτομα, οκτώ (8) γυναίκες και δέκα (10) άνδρες.



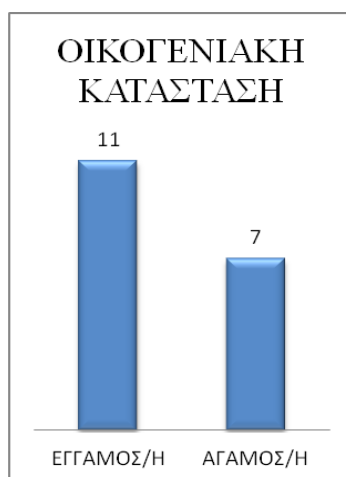
Διάγραμμα 1: Κατανομή φύλου συνεντευξιζόμενων

Οι ηλικίες των συνεντευξιζόμενων κυμαίνονταν σε μια κλίμακα από εικοσιπέντε (25) έως πενήντα πέντε (55) ετών. Πέντε (5) από αυτούς είχαν ηλικία μεταξύ 25-30 ετών, τρεις (3) ήταν 36-40 ετών, επτά (7) άτομα ήταν ηλικίας 41-45, δύο (2) ήταν μεταξύ 46-50 και ένας (1) ήταν μεταξύ 51-55 ετών.



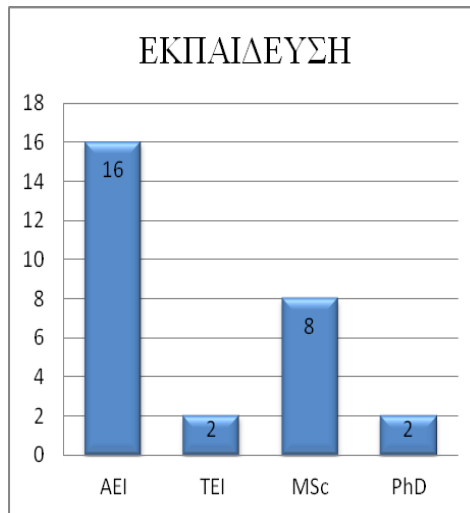
Διάγραμμα 2: Κατανομή ηλικίας συνεντευξιαζόμενων

Οι έντεκα (11) από τους δεκαοκτώ (18) ήταν παντρεμένοι και οι επτά (7) ανύπαντροι.



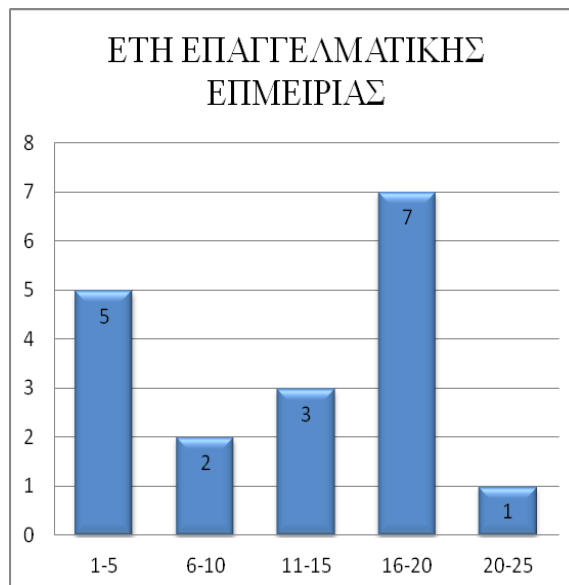
Διάγραμμα 3: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης συνεντευξιαζόμενων

Από τους δεκαοκτώ (18) συνεντευξιαζόμενους, οι δεκαέξι (16) ήταν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και οι δύο (2) κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ και δυο (2) απ' αυτούς κατείχαν διδακτορικό δίπλωμα ενώ οκτώ (8) κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο.



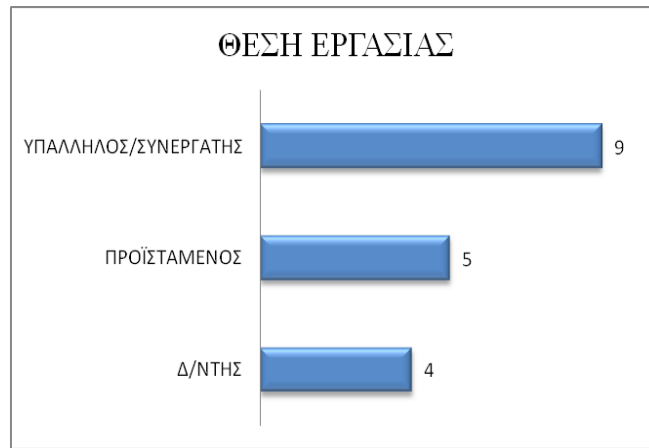
Διάγραμμα 4: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης συνεντευξιζόμενων

Η επαγγελματική τους εμπειρία κυμαίνονταν από ένα (1) έως εικοσιπέντε (25) έτη. Πέντε (5) εργαζόμενοι είχαν 1-5 έτη επαγγελματική εμπειρία, δύο (2) είχαν 6-10 έτη εμπειρίας, τρία (3) είχαν 11-15 έτη, επτά (7) είχαν 16-20 έτη και ένας (1) είχε εμπειρία 20-25 έτη.



Διάγραμμα 5: Κατανομή επαγγελματικής εμπειρίας συνεντευξιζόμενων

Οι θέσεις που κατείχαν οι δεκαοκτώ συμμετέχοντες ήταν του γενικού διευθυντή, του διοικητικού διευθυντή, του οικονομικού διευθυντή, του τεχνικού διευθυντή, πέντε προϊστάμενοι τμημάτων και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα.



Διάγραμμα 6: Κατανομή θέσης εργασίας συνεντευξιζόμενων

Οι προσωπικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο δέκα ερωτήσεων για τα στελέχη της διοίκησης και δώδεκα ερωτήσεις για τους υπόλοιπους εργαζόμενους, με ενδιάμεσες ερωτήσεις προσαρμοσμένες στον κάθε συνεντευξιζόμενο.

3.2.2 Σχέσεις μεταξύ απασχολούμενων στην εταιρεία Consortis

Στη δεύτερη ενότητα των συνεντεύξεων υπήρχαν τέσσερις ερωτήσεις που αφορούσαν τις 'εργασιακές σχέσεις' που επικρατούν στην επιχείρηση.

Σχετικά με το κλίμα εργασίας που επικρατεί εντός της εταιρείας, οι οκτώ (8) από τους δεκαοκτώ (18) συμμετέχοντες αρχικά ανέφεραν ότι τα γραφεία της Consortis είναι ένας σύγχρονος, μοντέρνος και οργανωμένος χώρος που τους προδιαθέτει θετικά να εργαστούν. Διαθέτει όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό προκειμένου να τους διευκολύνει στην περαίωση διαφόρων εργασιών. Οι δεκαέξι (16) θεωρούν ευχάριστο το κλίμα που υπάρχει στην εταιρεία ενώ τρεις (3) περιέγραψαν το κλίμα ως φιλικό διατηρώντας φυσικά το επαγγελματικό πλαίσιο συνεργασίας. Δύο (2) από τα στελέχη της διοίκησης χαρακτηριστικά ανέφεραν ότι αυτό το θετικό κλίμα το εισπράττουν από τα χαμογελαστά πρόσωπα που αντικρίζουν, λέγοντας συγκεκριμένα ο ένας από αυτούς «είναι ευχάριστο όταν βλέπεις τους συνεργάτες σου να είναι ευδιάθετοι και πάντα πρόθυμοι για συνεργασία». Δύο (2) από τους πέντε (5) προϊσταμένους ανέφεραν ότι η δημιουργία αυτού του θετικού κλίματος προκύπτει διότι μπορούν να εκφραστούν και να πουν την άποψη τους ελεύθερα. Τέσσερις (4) από τους συνεντευξιζόμενους είπαν

με ενθουσιασμό ότι το συνολικότερο κλίμα τους προδιαθέτει να θέλουν να έρχονται στη δουλειά τους.

Στην επόμενη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να περιγράψουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους εντός του εργασιακού χώρου. Οι δεκαέξι (16) από τους δεκαοκτώ (18) απάντησαν ότι οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί είναι αρκετά καλές με τους περισσότερους. Τα τρία (3) πιο παλιά άτομα της εταιρείας ανέφεραν ότι με αυτούς που γνωρίζονται πολλά χρόνια υπάρχουν σχέσεις που έχουν δοκιμαστεί σε διάφορες καταστάσεις και έχει φανεί ότι μπορούν να τα καταφέρουν, παρά τις δυσκολίες που μπορεί να προκύπτουν, έχοντας πάντα ως προτεραιότητα την καλή και αποτελεσματική συνεργασία. Τυπικές είναι οι σχέσεις τους με τους νεότερους συναδέλφους, διότι ακόμη δεν έχουν γνωριστεί αρκετά καλά. Αντίστοιχα, δυο (2) από τους εργαζόμενους είπαν ότι με τους συναδέλφους που δεν υπάρχει κάποιο κοινό πεδίο εργασίας, οι σχέσεις τους είναι κυρίως τυπικές. Εξαιτίας του διαφορετικού εργασιακού αντικειμένου δεν υπάρχει μεταξύ τους κάποιο είδος εσωτερικής επικοινωνίας.

Τρεις (3) από τους νεότερους υπάλληλους της εταιρείας ανέφεραν ότι οι παλαιότεροι και πιο έμπειροι καθοδηγούν όσο μπορούν περισσότερο τα νέα μέλη της επιχείρησης σε αντικείμενα που ακόμη δε γνωρίζουν. Αυτό τους βοηθάει να αισθάνονται πιο άνετα καθώς και να εγκλιματιστούν πιο γρήγορα. Δυο (2) εκ των ερωτηθέντων σχολίασαν ότι δεν υπάρχει μεταξύ των εργαζόμενων ανταγωνισμός με την αρνητική του έννοια. Πέντε (5) άτομα ανέφεραν ότι υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων αλληλεγγύη και πρόθεση για βοήθεια, τονίζοντας μάλιστα ένας (1) από τους πέντε ότι *«υπάρχει πάντα πρόθεση για συνεργασία και υποστήριξη ενός τμήματος όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα»*.

Ένας (1) από τους προϊσταμένους ανέφερε ότι *«κάποιες φορές υπάρχει υπερβολική κατανόηση σε ορισμένες καταστάσεις και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ποιότητα του τελικού παραδοτέου του έργου»*, επιθυμώντας μέσα από αυτή του την έκφραση να εκδηλώσει την απογοήτευσή του, όταν δίνονται παραπάνω ευκαιρίες σε ορισμένους εργαζόμενους των οποίων η απόδοση τους δεν είναι η ανάλογη. Ένα (1) από τα στελέχη της διοίκησης ανέφερε, ότι κάποιες φορές μπορεί να δημιουργούνται εντάσεις με αφορμή κάποιο επαγγελματικό θέμα. Αυτές όμως έχουν να κάνουν μόνο με εργασιακά θέματα και δεν αφορούν προσωπικούς λόγους.

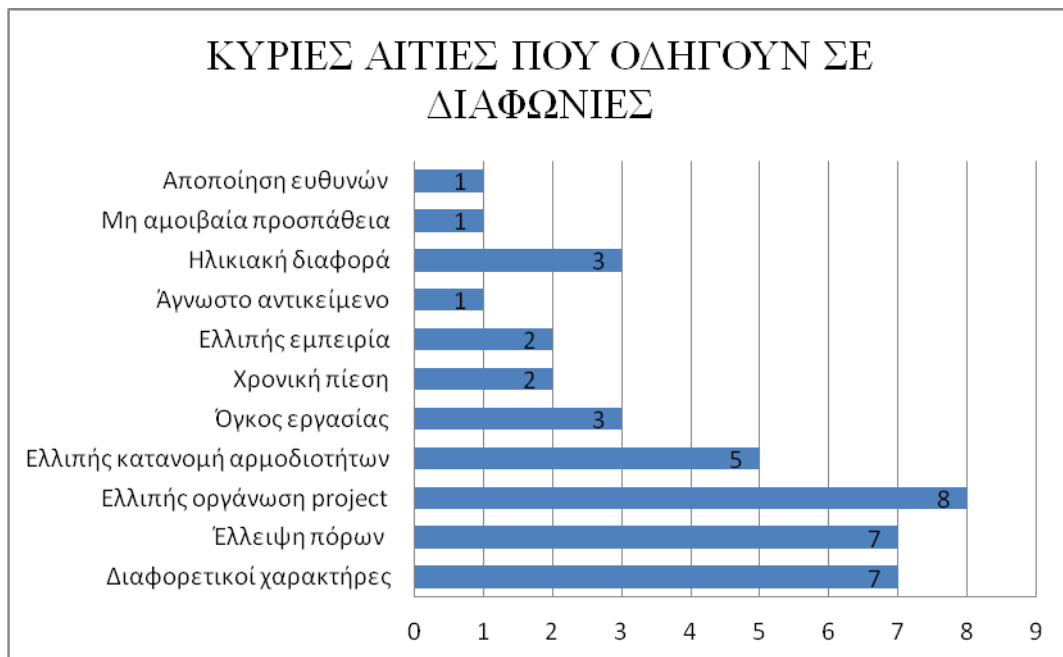
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες σχολίασαν ποιες είναι κατά την άποψή τους οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν σε διαφωνίες εντός του εργασιακού χώρου. Στην ερώτηση αυτή παρατηρήθηκε μια ποικιλία απαντήσεων για το ποιες αιτίες μπορεί να

οδηγήσουν σε διαφωνίες. Το πλήθος των απαντήσεων δίνει μια εικόνα για το ποιες θεωρούν οι εργαζόμενοι βασικές πηγές ενδεχόμενων συγκρούσεων και τα αποτελέσματα καταγράφηκαν ως εξής:

- οι 7 από τους 18 θεωρούν ότι οι διαφωνίες προκαλούνται λόγω του διαφορετικού χαρακτήρα που έχει ο καθένας
- οι 7 στους 18 σχολίασαν ως βασική αιτία την έλλειψη πόρων (υλικών ή ανθρώπινων) ή τη λανθασμένη διαχείριση αυτών. Ένας εξ αυτών σχολίασε ότι *«αυτό βέβαια συμβαίνει όταν υπάρχει αρκετός όγκος εργασίας από αρκετά τμήματα και πρέπει ταυτόχρονα να εξυπηρετηθούν πολλοί»*
- οι 8 στους 18 τόνισαν την ελλιπή οργάνωση που υπάρχει ορισμένες φορές στη διαχείριση ενός έργου (project). Αυτό βέβαια οι τρεις από τους οκτώ σημείωσαν ότι κυρίως παρατηρείται όταν αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν ένα έργο χωρίς μεγάλη εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο
- οι 5 στους 18 ανέφεραν ότι δεν υπάρχει πάντα ξεκάθαρη κατανομή αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να προκύπτουν καθυστερήσεις
- οι 3 στους 18 απάντησαν ότι διαφωνίες προκαλούνται λόγω του όγκου εργασίας που υπάρχει ανά τμήμα, προσπαθώντας ο καθένας να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του
- τρεις (3) από τους 18 είπαν ότι ίσως και η ηλικιακή διαφορά να είναι αιτία ορισμένων διαφωνιών ενώ ένας (1) από τους ηλικιακά μεγαλύτερους χαρακτηριστικά ανέφερε ότι οι *«νεότεροι έχουν μια διαφορετική οπτική και “ορμή για τη ζωή” που ορισμένες φορές μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες»*.

Οι υπόλοιπες αιτίες που αναφέρθηκαν ήταν η χρονική πίεση, η ελλιπής επαγγελματική εμπειρία, η αποποίηση ευθυνών, η μη αμοιβαία προσπάθεια συνεργασίας.

Η γενική εντύπωση που δόθηκε στην ερευνήτρια από τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων ήταν ότι οι περισσότεροι περιέγραφαν, μέσα από την ανάκληση συγκεκριμένων περιστατικών, την εμπειρία τους σύμφωνα με τον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τη διαφωνία ή τη σύγκρουση. Οι περιγραφές τους ουσιαστικά φωτογράφιζαν ένα γεγονός χωρίς να κατονομάζουν άτομα ή να περιγράφουν συγκεκριμένες καταστάσεις.



Διάγραμμα 7: Κύριες αιτίες που οδηγούν σε διαφωνίες

Στο τέλος αυτής της ενότητας συζητήθηκε με τους συνεντευξιαζόμενους πως θεωρούν ότι μπορούν να αποφευχθούν τυχόν διαφωνίες.

- οι 5 από τους 18 ισχυρίστηκαν ότι μέσω των οργανωμένων συναντήσεων (meetings) θα μπορέσουν να προλάβουν τη δημιουργία συγκρούσεων. Όπως χαρακτηριστικά είπε ένας συμμετέχοντας, «θα συγκεντρώνουμε όλα μας τα θέματα ώστε να συζητούνται και να λαμβάνονται επιτόπου αποφάσεις»
- οι 5 εκ των ερωτηθέντων τόνισαν τη σημασία του καλού προγραμματισμού, ώστε να τηρείται το χρονοδιάγραμμα εργασιών
- 4 στους 18 επισήμαναν την αναγκαιότητα των προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων. Δύο (2) εξ αυτών ανέφεραν ότι θα ήθελαν να είναι ξεκάθαρο ποιος κάνει τι και μέχρι πότε, προκειμένου να υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο ευθυνών και αποφυγή των οποίων παρανοήσεων
- 4 από τους 18 ανέφεραν ότι όταν υπάρχει κάποιο επείγον θέμα και εφόσον κρίνεται αναγκαίο θα ήταν καλό να αντιμετωπίζονται άμεσα και να μην περιμένουν πότε θα γίνει κάποιο μηνιαίο meeting

Οι υπόλοιποι τρόποι αποφυγής διαφωνιών που αναφέρθηκαν ήταν η ορθή διαχείριση των πόρων, η βελτίωση της επικοινωνίας και η θετική στάση απέναντι στις διάφορες καταστάσεις.



Διάγραμμα 8: Τρόποι αποφυγής διαφωνιών

3.2.3 Εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας Consortis

Στην τρίτη ενότητα των συνεντεύξεων ακολούθησαν τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με την ‘Επικοινωνία’ εντός της εταιρείας.

Αρχικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιοι είναι οι συνηθέστεροι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και να σχολιάσουν εάν είναι ικανοποιημένοι από τους τρόπους αυτούς. Στην ερώτηση αυτή παρατηρήθηκε ότι οι προϊστάμενοι τμημάτων και τα άτομα της ομάδας τους απάντησαν με παραπλήσιο τρόπο. Γεγονός που δείχνει ότι η κάθε ομάδα όντως ακολουθεί κοινούς τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

- οι δεκαέξι (16) από τους 18 απάντησαν ότι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο είναι συνήθως η πρώτη τους επιλογή, κυρίως λόγω της κοντινής απόστασης που εργάζονται
- δύο (2) μέλη της διοίκησης απάντησαν ότι ο συνηθέστερος τρόπος επικοινωνίας με όλους τους απασχολούμενους της εταιρείας είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail)
- οι 15 από το σύνολο των ερωτηθέντων ανέφεραν ως δεύτερο τρόπο επικοινωνίας το τηλέφωνο και ως εναλλακτική τις εφαρμογές slack/viber (στις οποίες η εταιρεία έχει ομάδες επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων για να επικοινωνούν όλοι μεταξύ τους) σε περιπτώσεις ανεπίσημης/άτυπης επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων ή μεταξύ διαφόρων τμημάτων

- οι 16 συμμετέχοντες απάντησαν ότι η χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail) γίνεται κυρίως όταν πρέπει να δοθούν συγκεκριμένες οδηγίες ή όταν χρειάζεται να ενημερωθούν ταυτόχρονα διάφοροι εμπλεκόμενοι

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η διαφοροποίηση της απάντησης των δυο μελών της διοίκησης ακολούθησαν κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις. Η εξήγηση που δόθηκε ήταν ότι τα καθήκοντα αυτών των δύο στελεχών αφορούν κυρίως θέματα οργάνωσης και στρατηγικού σχεδιασμού και όχι τόσο συντονισμό και εποπτεία θεμάτων καθημερινής ρουτίνας, με αποτέλεσμα να επιλέγουν κυρίως την γραπτή επικοινωνία από την προφορική.

Σχετικά με το δεύτερο σκέλος της ερώτησης τρεις (3) εκ των δεκαοκτώ (18) συνεντευξιζόμενων σχολίασαν ότι η ηλεκτρονική αλληλογραφία είναι σημαντική αλλά μπορεί κάποιες φορές να προκαλέσει παρανοήσεις. Συγκεκριμένα:

- μπορεί κάποιος να παρερμηνεύσει τα όσα γράφονται. Δηλαδή ο παραλήπτης να αντιληφθεί το μήνυμα με τελείως διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θέλει να περάσει ο αποστολέας
- μπορεί κάποιος να μην κατανοήσει κάτι από τα όσα γράφονται. Χαρακτηριστικά ένας συμμετέχων ανέφερε ότι *«μου έχει τύχει να λάβω ένα e-mail που κάποια από τα όσα ανέφερε ο αποστολέας δεν μπορούσα να τα κατανοήσω. Αν σε εκείνη την περίπτωση δεν έπαιρνα τηλέφωνο να μου εξηγήσει τα όσα γράφονται και αδιαφορούσα σίγουρα στο τέλος θα οδηγούμασταν σε διαφωνία»*
- στην περίπτωση που το e-mail απευθύνεται σε πολλούς, μπορεί να προκαλέσει κάποιον προβληματισμό για το ποιος είναι αρμόδιος να κάνει τελικά κάποιες ενέργειες.

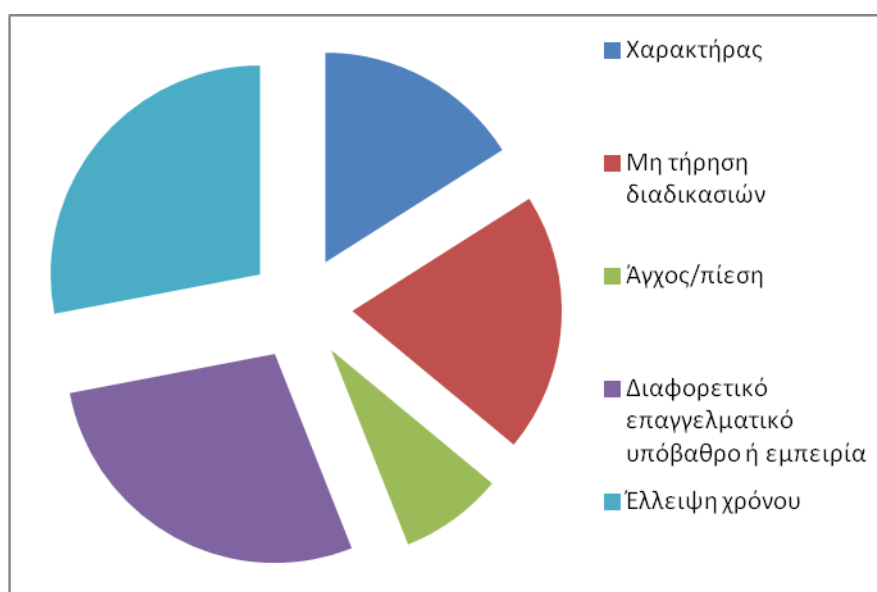
Γι' αυτό και ένα από τα διευθυντικά στελέχη ανέφερε χαρακτηριστικά ότι *«όταν στέλνω ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που είναι σημαντικό σχεδόν πάντα ακολουθεί τηλέφωνο προς τον παραλήπτη»*.

Δύο (2) από τους συμμετέχοντες επεσήμαναν σε σχέση με τη χρήση του τηλεφώνου και την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ότι είναι μεν οι πιο άμεσοι τρόποι επικοινωνίας, αλλά όταν μια πληροφορία αναφέρεται μόνο προφορικά υπάρχει ο κίνδυνος να ξεχαστεί.

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν, αφορούσε την άποψή τους σχετικά με τους κυριότερους παράγοντες που μπορεί να επιφέρουν εμπόδια την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Οι απαντήσεις είχαν ως εξής:

- οι 7 στους 18 ανέφεραν ως αιτία την έλλειψη/πίεση χρόνου. Όπως τόνισε ένας εξ αυτών «όταν υπάρχει πίεση χρόνου, δεν υπάρχει και διάθεση για επεξηγήσεις, αναλύσεις θεμάτων»
- οι 4 στους 9 υπαλλήλους απάντησαν ότι ένας από τους κυριότερους παράγοντες είναι ο χαρακτήρας του κάθε ατόμου. Ένας από τους προϊσταμένους ανέφερε ότι «έχει παρατηρηθεί δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ κάποιων εργαζομένων λόγω του έντονου χαρακτήρα που έχουν. Στο τέλος βέβαια πάντα γίνεται η δουλειά αλλά μεταξύ τους μπορεί να υπάρχει μια τυπικότητα/ψυχρότητα»
- οι 5 τους 9 συνολικά από τους προϊσταμένους και διευθυντές, τόνισαν ότι η μη τήρηση διαδικασιών προκαλεί δυσκολίες στην επικοινωνίας. Δυο εξ αυτών τόνισαν ότι όλοι πρέπει να ακολουθούμε μια σειρά διαδικασιών και να μην ενεργεί ο καθένας με βάση τα δικά του πιστεύω, εάν θέλουμε να υπάρχει μια σωστή και λειτουργική ροή κατά την εκτέλεση των εργασιών
- οι 7 τους 9 συνολικά από τους προϊσταμένους και διευθυντές, σχολίασαν ότι το διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο και η διαφορετική εμπειρία του καθένα ορισμένες φορές δυσκολεύουν την επικοινωνία εξαιτίας των διαφορετικών βιωμάτων του καθένα.

Συμπληρωματικά, σχολίασαν ότι κάποιες φορές το άγχος είναι επίσης ένας παράγοντας που συμβάλλει αρνητικά στην αποτελεσματική επικοινωνία.



Διάγραμμα 9: Κύριοι παράγοντες που δυσκολεύουν την επικοινωνία

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους να σχολιάσουν ποια θα ήταν η αντίδρασή τους στην περίπτωση που κάποια άποψή τους δεν εισακουστεί.

Τέσσερις (4) από τους νεότερους σε ηλικία και εμπειρία ανέφεραν ότι θα προσπαθήσουν να επιχειρηματολογήσουν αλλά εφόσον δεν εισακουστούν τότε δεν θα επιμείνουν, κυρίως λόγω της θέσης τους, αλλά και γιατί δεν είναι αυτοί που θα πάρουν την τελική απόφαση. Εννέα (9) από τους δεκαοκτώ (18) ανέφεραν ότι στην περίπτωση που δεν εισακουστούν τότε θα επανεξετάσουν την πρότασή τους και θα επανέλθουν με επιχειρήματα εάν θεωρούν ότι η άποψή τους έχει κάποια βάση.

Δυο (2) από τους προϊσταμένους σχολίασαν ότι όταν πιστεύουν στην άποψή τους θα επιμείνουν σε αυτή με διάφορους τρόπους, στο τέλος όμως, εάν δε βρουν ανταπόκριση από τη διοίκηση αναγκαστικά θα οπισθοχωρήσουν καθαρά για λόγους ιεραρχίας και όχι γιατί είναι κάτι που ενστερνίζονται. Χαρακτηριστικά, ένας προϊστάμενος τμήματος ανέφερε ότι *«εάν το θέμα που συζητιέται άπτεται άμεσα του αντικειμένου μου και παρ' όλες τις προσπάθειες βλέπω ότι δεν υπάρχει ανταπόκριση, τότε θα οπισθοχωρήσω αλλά δυστυχώς θα απογοητευτώ από την όλη κατάληξη και διαχείριση του θέματος»*.

Από την άλλη ο γενικός διευθυντής ανέφερε ότι στην περίπτωση που δεν ακολουθηθεί κάποια άποψή του αρχικά μπορεί να νιώσει δυσαρεστημένος. Στη συνέχεια, θα διερευνήσει τους λόγους για τους οποίους δεν υλοποιήθηκε η οδηγία του, θα αξιολογήσει τη σοβαρότητα τους ώστε στη συνέχεια να συζητηθούν, προκειμένου να βρεθεί λύση. Εάν όμως η οδηγία του δεν εφαρμόστηκε λόγω αμέλειας τότε μπορεί να ακολουθήσει επίπληξη ή ακόμη και μεταξύ τους ρήξη.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα των ερωτήσεων οι συμμετέχοντες ανέφεραν κάποιες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας στην εταιρεία.

Τα τέσσερα (4) μέλη της διοίκησης ομόφωνα τόνισαν ότι πρέπει να ορισθούν προγραμματισμένες ομαδικές συναντήσεις (meetings) προκειμένου να συζητούνται μελλοντικές ενέργειες και να επιλύονται προβλήματα που υπάρχουν, ώστε να αποφεύγεται η συχνή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία χωρίς σοβαρή αιτία, γεγονός που οδηγεί σε σπατάλη χρόνου.

Σε σχέση με τους υπόλοιπους 14 απασχολούμενους της επιχείρησης, οι επτά (7) ανέφεραν ότι θα ήθελαν να πραγματοποιούνται κάποιες συστηματικές προγραμματισμένες συναντήσεις με τη διοίκηση, προκειμένου να συζητούνται άμεσα διάφορα θέματα.

Ως προς το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων

- οι 4 από τους 18 σχολίασαν ξανά ότι θα βοηθούσε η ύπαρξη προκαθορισμένων καθηκόντων, που τώρα υπολείπονται σε ορισμένες περιπτώσεις εργασιών
- οι 3 από τους 18 είπαν ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει ένα κοινό πρόγραμμα παρακολούθησης των έργων το οποίο θα ενίσχυε τη μεταξύ τους επικοινωνία, προκειμένου να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή και το εκάστοτε τμήμα που υλοποιεί το project αλλά και η διοίκηση χωρίς να χάνεται χρόνος με επιμέρους συζητήσεις/συναντήσεις
- δυο (2) εργαζόμενοι ανέφεραν ότι ίσως θα ήταν σημαντικό να εφαρμοστεί καθολικά η κάθετη επικοινωνία, ώστε να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος πού πρέπει να απευθυνθεί κάθε φορά που θέλει κάτι να συζητήσει και όχι ο κάθε ένας να συζητάει τα θέματά του με όποιον αισθάνεται πιο οικεία
- δυο (2) εκ των συμμετεχόντων, από υψηλές ιεραρχικές βαθμίδες, τόνισαν πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει συνεχής επιμόρφωση επί διαφορών θεμάτων του κλάδου τους, προκειμένου να αναπτυχθεί μεταξύ όλων των τμημάτων ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας.

3.2.4 Η ηγεσία στην εταιρεία Consortis

Στην τελευταία ενότητα των συνεντεύξεων ακολούθησαν ερωτήσεις που αφορούσαν την 'Ηγεσία'. Στους δεκατέσσερις (14) εργαζόμενους έγιναν τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν το πως αντιλαμβάνονται την ηγεσία, ενώ στα τέσσερα (4) μέλη της διοίκησης πραγματοποιήθηκαν μόνο δυο ερωτήσεις, με την τελευταία ερώτηση να είναι κοινή και για τους δεκαοκτώ.

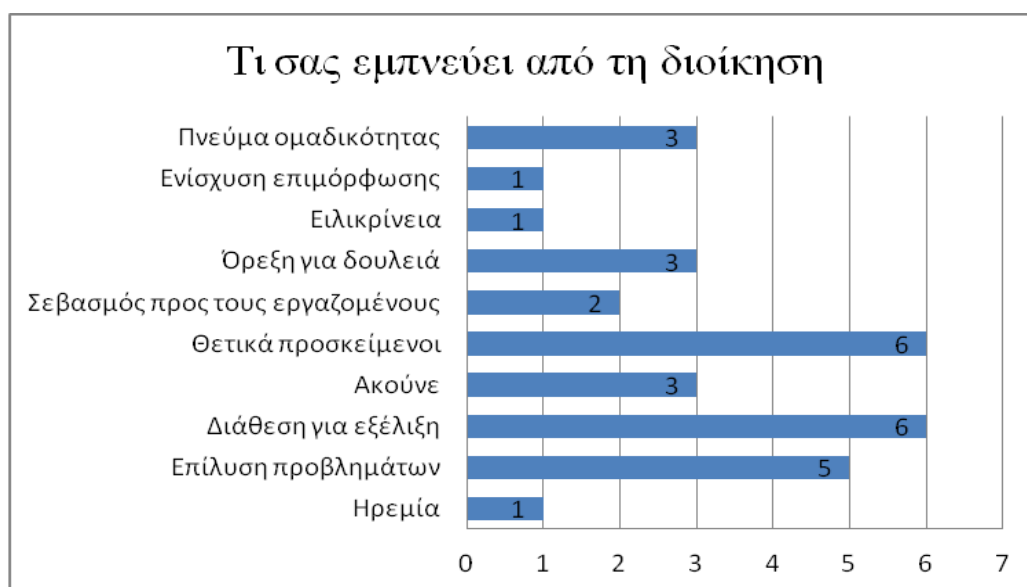
Στους δεκατέσσερις (14) εργαζόμενους ζητήθηκε να σχολιάσουν εάν αισθάνονται άνετα να απευθυνθούν στη διοίκηση για επίλυση προβλημάτων ή αποριών που μπορεί να έχουν. Στην ερώτηση αυτή και οι δεκατέσσερις ανεξαρτήτως θέσεως στην εταιρεία έδωσαν τις ίδιες απαντήσεις. Όλοι νιώθουν άνετα να απευθυνθούν στη διοίκηση για να συζητήσουν κάποιο θέμα που τους απασχολεί. Οι δώδεκα (12) μάλιστα εξ αυτών ανέφεραν ότι αυτό το πραγματοποιούν δια ζώσης. Τρεις εκ των εργαζομένων συγκεκριμένα ανέφεραν ότι «όταν έχουν κάποιο θέμα αρχικά το συζητάνε με τον προϊστάμενό τους και εάν τελικά δε βρεθεί κάποια λύση στη συνέχεια απευθύνονται στα στελέχη της διοίκησης».

Αμέσως μετά ανέφεραν τι είναι αυτό που τους εμπνέει από τη διοίκηση. Θετικό ήταν ότι οι συνεντευξιαζόμενοι δεν προβληματίστηκαν στις απαντήσεις τους. Σχεδόν όλοι άμεσα ανέφεραν κάποια χαρακτηριστικά που τους αρέσουν και εκτιμούν στη λειτουργία της διοίκησης.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν:

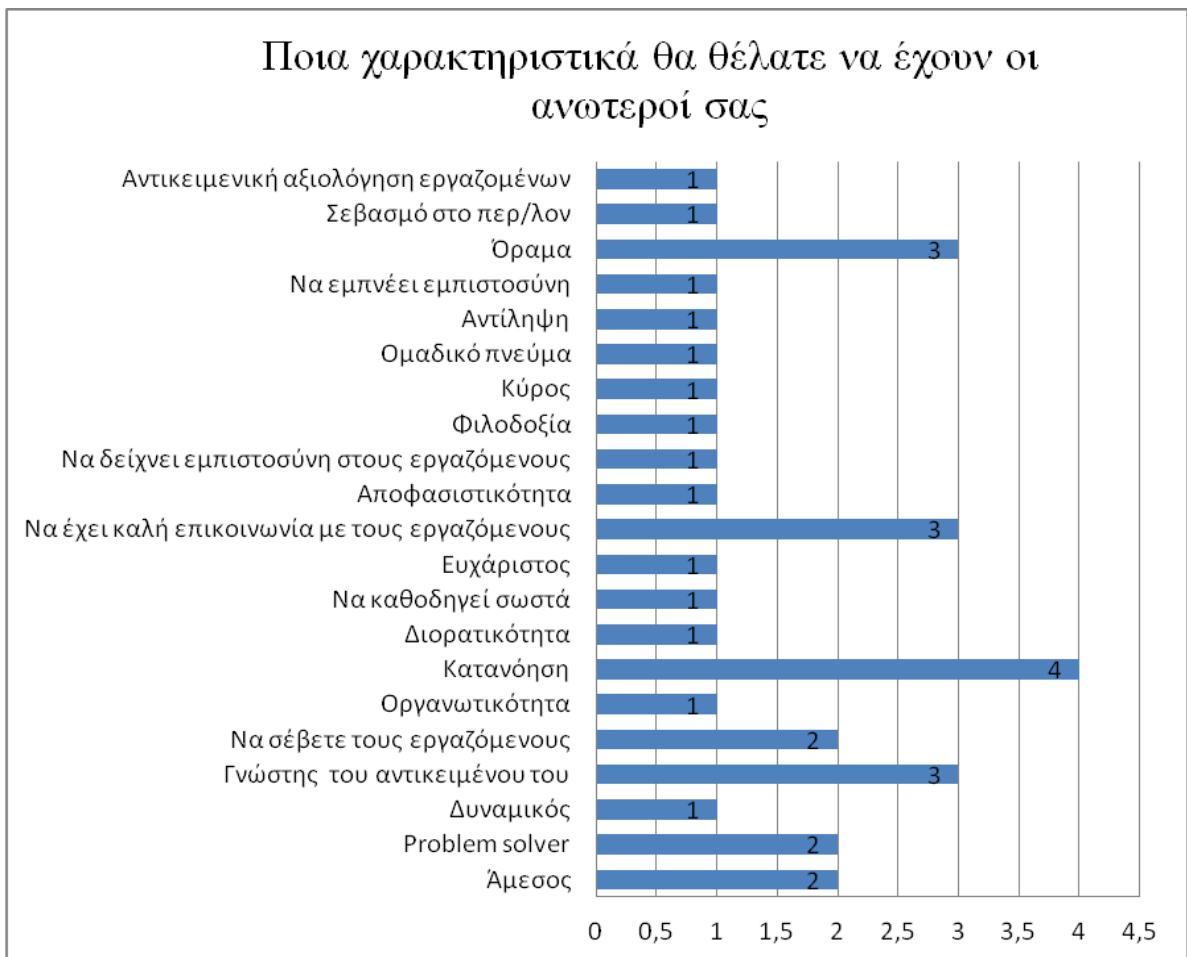
- οι 6 από τους 14 σχολίασαν τη διάθεση για εξέλιξη που έχουν τα μέλη της διοίκησης
- οι 6 από τους 14 τόνισαν ότι η διοίκηση είναι θετικά προσκείμενη προς τους εργαζόμενους και πάντα πρόθυμη να τους ακούσει
- οι 5 από τους 14 είπαν ότι τα μέλη της διοίκησης προσπαθούν πάντα να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Συγκεκριμένα ένας εξ αυτών είπε «ορισμένες φορές οι λύσεις δίνονται άμεσα και κάποιες φορές καθυστερούν. Αλλά η πρόθεση είναι πάντα είναι ίδια».

Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που ανέφεραν ήταν η όρεξη για δουλειά, το πνεύμα ομαδικότητας, ο σεβασμός προς τους εργαζόμενους, η ειλικρίνεια τους, η ηρεμία και η πρόθεση για ενίσχυση επιμόρφωσης των εργαζομένων.



Διάγραμμα 10: Χαρακτηριστικά της διοίκησης που εμπνέουν τους εργαζομένους

Στη συνέχεια της συνέντευξης οι δεκατέσσερις (14) εργαζόμενοι ανέφεραν ποιο είναι αυτό ή αυτά τα χαρακτηριστικά που ιδανικά θα ήθελαν να έχουν οι ανώτεροι τους. Διαφάνηκαν διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης με αποτέλεσμα πολύ λίγες απόψεις να συμπίπτουν. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν οι πιο ποικιλόμορφες και για το λόγο αυτό αναπαρίστανται στο παρακάτω Διάγραμμα 11.



Διάγραμμα 11: Χαρακτηριστικά ανώτερων στελεχών

Από την άλλη, τα τέσσερα (4) στελέχη της διοίκησης ανέφεραν ποια από τα χαρακτηριστικά τους θεωρούν ότι εμπνέουν τους εργαζόμενους. Ο γενικός διευθυντής αρχικά ανέφερε ότι το όραμα που έχει για την εταιρεία θεωρεί ότι είναι το βασικότερο κίνητρο για να εμπνεύσει τους εργαζόμενους καθώς και η έντονη διάθεση για την υλοποίησή του, αλλά και το ενδιαφέρον που δείχνει προς όλους τους εργαζόμενους. Από τους υπόλοιπους διευθυντές, ένας ανέφερε ως κύρια χαρακτηριστικά του, την ειλικρίνεια, την αμεσότητα που έχει και την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Ένας άλλος διευθυντής θεωρεί ότι αυτό που εμπνέει τους εργαζόμενους είναι η εργατικότητα του και η εμπιστοσύνη η οποία αποπνέει. Τέλος το τέταρτο μέλος της διοίκησης ανέφερε ότι δυνατά σημεία του χαρακτήρα του είναι οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες που έχει, η αμεσότητα και η αποτελεσματικότητα στις εργασίες τις οποίες αναλαμβάνει.

Η τελευταία ερώτηση των συνεντεύξεων ήταν κοινή και για τους δεκαοκτώ (18) συμμετέχοντες, όπου κλήθηκαν να προτείνουν κάποιες ενέργειες οι οποίες θα

βοηθήσουν στη βελτίωση της λειτουργίας της διοίκησης. Η ερώτηση αυτή δυσκόλεψε αρκετούς από τους ερωτηθέντες με αποτέλεσμα να μην δώσουν όλοι κάποια απάντηση.

Οι προτάσεις που ειπώθηκαν ήταν:

- 3 από τους 14 εργαζόμενους σχολίασαν ότι θα ήθελαν να δίνονται όσο το δυνατόν πιο άμεσες λύσεις σε τυχόν προβλήματα, διότι ορισμένες φορές χάνεται αρκετός χρόνος στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της διοίκησης
- ένας από τους εργαζόμενους τόνισε την ανάγκη εξάλειψης διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων. Αναφέροντας *«όταν κάποιος εργαζόμενος φαίνεται ότι έχει καλύτερη σχέση ή περισσότερη οικειότητα με κάποιο μέλος της διοίκησης, δημιουργεί το συναίσθημα ότι έχει την επιείκεια της ηγεσίας»*
- ένας άλλος εργαζόμενος θα επιθυμούσε η διοίκηση να πραγματοποιούσε κάποιες δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις οποίες να μπορούν να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι τονίζοντας ότι *«μέσα από συλλογική προσπάθεια θα αισθάνομαι ότι μπορώ να προσφέρω και εγώ κάποια βοήθεια σε αυτούς που την έχουν ανάγκη»*
- ένας εκ των προϊσταμένων ανέφερε ότι θα ήθελε τα μέλη της διοίκησης να είναι το παράδειγμα σε όλες τις οδηγίες που δίνονται, λέγοντας *«επιθυμώ η διοίκηση να αποτελεί πρότυπο σε όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες της εταιρείας, προκειμένου να κινητοποιούν και τους υπόλοιπους»*
- ένας άλλος προϊστάμενος σχολίασε ότι *«θα επιθυμούσα, εάν είναι φυσικά εφικτό, να γίνεται πιο άμεση ενημέρωση μου όταν πρόκειται να μου ανατεθεί ένα νέο έργο, ώστε να έχω τον κατάλληλο χρόνο να προετοιμαστώ για την υλοποίηση του project που θα πρέπει να υλοποιήσω»*
- ένας εκ των εργαζόμενων σχολίασε ότι θα ήθελε η διοίκηση σε κάποιες καταστάσεις να είναι πιο κάθετη και να μην είναι όλα τα θέματα πάντα υπό συζήτηση. Συγκεκριμένα είπε: *«όταν υπάρχει το περιθώριο να επιβάλει ο καθένας την άποψή του, ορισμένες φορές αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις. Γι' αυτό θα προτιμούσα η διοίκηση να παρεμβαίνει και να δίνει την οριστική απόφαση».*

Η τελευταία αυτή παρατήρηση του εργαζόμενου είναι κάτι που πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση διότι μπορεί αυτή η στάση της να διχάσει, να προβληματίσει και να οδηγήσει σε έλλειψη της αξιοπιστίας της.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι απαντήσεις των τεσσάρων (4) μελών της διοίκησης στην ερώτηση αυτή. Το ένα μέλος της ανέφερε ότι θα ήθελε τα στελέχη να επιμορφώνονται

συνεχώς προκειμένου να αποκτούν νέες δεξιότητες. Το δεύτερο μέλος ανέφερε ότι θα επιθυμούσε περισσότερο χρόνο μεταξύ των μελών της διοίκησης και των προϊστάμενων προκειμένου να επιλύονται και να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα. Το τρίτο στέλεχος ανέφερε ότι κάποιες φορές υπάρχουν ορισμένες καθυστερήσεις, διότι υπάρχουν ζητήματα που χρειάζεται να επιλαμβάνεται ο γενικός διευθυντής με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο ευέλικτη η λειτουργία της διοίκησης. Τέλος, το τέταρτο μέλος τόνισε ότι θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική ώστε να μπορεί η διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενη σε αυτή και όχι αυθαίρετα.

3.3 Ανάλυση ευρημάτων

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τα όσα καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και μετά από επεξεργασία των ευρημάτων, αποτυπώνονται αποτελέσματα σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, την επικοινωνία αλλά και την ηγεσία εντός της εταιρείας Consortis.

3.3.1 Ανάλυση σχέσεων εντός της εταιρείας Consortis

Ως προς το εργασιακό κλίμα εντός της επιχείρησης παρατηρήθηκε ότι όλες οι βαθμίδες της ιεραρχίας αντιλαμβάνονται περίπου με παρόμοιο τρόπο ότι επικρατεί ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα, κάτι που θεωρητικά είναι και το στοίχημα που θέλει να κερδίσει κάθε εργοδότης. Αυτό βέβαια είναι αποτελέσματα των εργασιακών σχέσεων που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ όλων των μελών της εταιρείας. Όσο οι σχέσεις μεταξύ τους διατηρούνται σε καλό επίπεδο τόσο και το κλίμα θα συνεχίζει να είναι ευχάριστο. Παρόλο που στις συνεντεύξεις κάποιοι από τους εργαζόμενους άφησαν να εννοηθεί ότι έχουν υπάρξει κάποιες αρνητικές στιγμές κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, φάνηκε ότι δεν εμμένουν σε αυτές και βλέπουν τη συνολική εικόνα που υπάρχει στην επιχείρηση.

Όπως αναφέρθηκε και στο μέρος Α της εργασίας, το εργασιακό κλίμα παίζει βασικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων και αυτό φαίνεται όντως ότι συμβάλλει στη γενική λειτουργία της συγκεκριμένης εταιρείας. Έχοντας οι εργαζόμενοι μια ευχάριστη αίσθηση έχουν και διάθεση για εργασία.

Στη συνέχεια αναλύοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους για τις αιτίες που οδηγούν σε διαφωνίες αλλά και πως μπορούν να αποφευχθούν κάποιες από αυτές, παρατηρείται ότι οι απαντήσεις που έδωσαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμπίπτουν με αιτίες που έχουν αναφερθεί και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι Χυτήρης (2017), Στρατούλης (2005) και Msila (2012) ανέφεραν ότι οι περιορισμένοι πόροι, οι διαφορετικές προσωπικότητες, η παρατεταμένη ημερήσια απασχόληση λόγω όγκου εργασίας, είναι κάποιες από τις βασικές αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όλα αυτά όπως τονίζει και ο Yulk μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση των εργαζομένων και αποδυνάμωση του ενδιαφέροντος τους για εργασία. Γι' αυτό σύμφωνα με τους Φαναριώτης (2004), Σπυρόπουλος (1998), Hellriegel και Slicum (1992) κάποια από τα εργαλεία που μπορεί να βοηθήσουν στη μείωση των συγκρούσεων είναι ένα καλό σύστημα οργάνωσης, λεπτομερής περιγραφή θέσεων εργασίας, χρήση της τεχνολογίας, συχνή ενημέρωση προσωπικού.

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν σημαντικά στοιχεία προς αξιολόγηση και αξιοποίηση από τη διοίκηση, δεδομένου ότι αναγνωρίστηκε και από τα στελέχη η ανάγκη υλοποίησης κάποιων εκ των προαναφερθέντων. Γι' αυτούς τους λόγους θεωρείται ουσιαστικό να εξεταστούν οι αιτίες που συντελούν στην έλλειψη εφαρμογής αυτών των μεθόδων, αλλά και οι τρόποι εφαρμογής τους, προκειμένου να είναι πιο λειτουργικές οι εργασιακές σχέσεις στο περιβάλλον της εταιρείας.

3.3.2 Ανάλυση εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας Consortis

Σε σχέση με την εσωτερική επικοινωνία παρόλο ότι δεν εφαρμόζεται απόλυτα ένα σχέδιο τυπικής επικοινωνίας στην εταιρεία, έχει επιτευχθεί τόσο σε τυπική μορφή όσο και άτυπη, ικανοποιητικό και αποτελεσματικό επίπεδο επικοινωνίας. Οι μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως η προφορική και δευτερευόντως η γραπτή μορφή. Η επιλογή αυτή αιτιολογείται εάν λάβουμε υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν από τους Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδη (2016) και Fassl (2018) σχετικά με αυτά τα δυο είδη επικοινωνίας. Προφορική επικοινωνία για άμεση μετάδοση και ανατροφοδότηση δεδομένων εξοικονομώντας χρόνο και γραπτή επικοινωνία στις περιπτώσεις που επιθυμούμε να δοθεί προσοχή σε ένα μήνυμα και να μπορούμε να επανέλθουμε σε αυτό ανά πάσα στιγμή.

Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας ισχυρίστηκαν ότι αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας τους καλύπτουν πλήρως. Το ότι ικανοποιούνται βέβαια από τα υφιστάμενα είδη επικοινωνίας μπορεί φυσικά να είναι και αποτέλεσμα συνήθειας και όχι αποτέλεσμα

πλήρους λειτουργικότητας. Σκόπιμο λοιπόν θα ήταν να αναλάβει κάποιος να ερευνήσει κατά πόσο είναι αποτελεσματικές οι συγκεκριμένες μέθοδοι εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται εντός της εταιρείας.

Μέσω των συνεντεύξεων διαφάνηκε ότι ορισμένοι από τους κύριους παράγοντες δυσκολίας της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων είναι η έλλειψη χρόνου, το άγχος και η έλλειψη τήρησης των διαδικασιών. Παράγοντες που γενικά θεωρούνται εύλογοι σύμφωνα και με τα όσα αναφέρουν και οι Ασπρίδης κ.α. (2018), Zaumane (2018), Χυτήρης (2017) στα όσα έχουν καταγραφεί στο κεφάλαιο ένα (1). Οι εργαζόμενοι της εταιρείας Consortis ανέφεραν ότι σε περιπτώσεις έντονου άγχους και περιορισμένου χρόνου, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις ενός έργου που αναλαμβάνουν, πολλές φορές δεν έχουν τη διάθεση και την υπομονή να εξηγήσουν και να αναλύσουν θέματα που μπορεί να υπάρχουν στο τμήμα τους αλλά και στο σύνολο της εταιρείας.

Σχετικά με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις ιδέες τους, παρατηρήθηκε ότι οι νεότεροι τόσο ηλικιακά, όσο και σε σχέση με το χρόνο εργασίας τους στην εταιρεία, δεν έχουν το σθένος να υποστηρίξουν την άποψη τους πολύ δυναμικά. Το ότι διατηρούν μια τέτοια στάση μπορεί από τη μια πλευρά να υποδηλώνει σεβασμό στην ιεραρχία και στις αποφάσεις της, από την άλλη πλευρά όμως ίσως υποκρύπτει κάποιου είδους ανασφάλεια ή αίσθηση απειλής απώλειας θέσης ή διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων. Ο Yulk (2009) στα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας σχολιάζει ότι αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να καταλήξει στην συμμόρφωση των οπαδών σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ηγέτη αλλά είναι πιθανό να προκαλέσει στους εργαζόμενους έλλειψη ενθουσιασμού και αφοσίωσης. Γι' αυτό όπως αναφέρει και η Daria Prause (2015) είναι σημαντικό να εισακούονται όλες οι απόψεις, διότι αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση.

Όσον αφορά τους τρόπους βελτίωσης εσωτερικής επικοινωνίας στην εταιρεία Consortis, επισημάνθηκε ότι τα σημεία που μειονεκτεί περισσότερο η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού είναι λόγω της έλλειψης προκαθορισμένων συναντήσεων. Η υλοποίησή τους προφανώς θα ενισχύσει τη θετική τους διάθεση για συνεργασία και θα βελτιώσει τον τρόπο αντιμετώπισης θεμάτων καθημερινής ρουτίνας. Επίσης, η έλλειψη προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων για τον κάθε εργαζόμενο προκαλεί αίσθηση ανασφάλειας και εκνευρισμού στην καθημερινότητά τους.

Η επεξεργασία αυτών των αποτελεσμάτων θα είναι σημαντικό εργαλείο για τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να ανακαλύψουν αλλά και να καλύψουν το δυνατό καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί και η μεταξύ τους επικοινωνία.

3.3.3 Ανάλυση της ηγεσίας στην εταιρεία Consortis

Αναφορικά με το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ηγεσία διαπιστώθηκε ότι έχουν αναπτύξει σχετικά καλές σχέσεις μεταξύ τους, διότι νιώθουν άνετα να απευθυνθούν σε αυτή, γεγονός που δείχνει ότι η “πόρτα” της διοίκησης είναι ανοιχτή. Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας έρευνας, ο Haas (2006) συμπέρανε μέσα από έρευνες που πραγματοποίησε σε διάφορους οργανισμούς συμπέρανε ότι η μεγαλύτερη επιθυμία των εργαζομένων είναι η επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση. Με την άποψη αυτή φαίνεται ότι συμφωνούν και οι Jo και Shim (2005), Cameron και Mc Collum (1993) και White et al. (2012) σύμφωνα με όσα έχουν προαναφερθεί στην ενότητα 1.1.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία της ηγεσίας που εμπνέουν τους εργαζόμενους διαφάνηκε ότι είναι αυτά που τους κάνουν να είναι θετικά προσκείμενοι προς αυτή, θέλοντας και οι ίδιοι να εφαρμόσουν κάποια από τα χαρακτηριστικά της. Το ότι κάποιοι απάντησαν ότι τα διοικητικά στελέχη είναι πάντα πρόθυμα να ακούσουν και να επιλύσουν τυχόν προβλήματα, δείχνει χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από την άλλη, η απάντηση που έδωσαν δυο εργαζόμενοι ότι σε γενικές γραμμές ότι ζητήσουν το έχουν, εκδηλώνει χαρακτηριστικά συναλλακτικής ηγεσίας, σύμφωνα με τον Bass (1985).

Εξετάζοντας τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι σχετικά με τα ποια χαρακτηριστικά θέλουν να έχουν οι ανώτεροί τους, παρατηρείται ότι περιέγραψαν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού αλλά και συναλλακτικού ηγέτη. Οι περισσότερες όμως απαντήσεις αφορούσαν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όπως αναφέρεται στο πρώτο μέρος της εργασίας, σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε Αμερική και Ινδία σχετικά με το βαθμό επιρροής του κάθε στυλ ηγεσίας τους εργαζομένους, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του εργαζόμενου και υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Γι’ αυτό προφανώς και ο Χυτήρης (2017)

αναφέρει ότι ένας ηγέτης καλό θα ήταν να εναλλάσσει θέσεις ανάλογα με την κάθε περίπτωση που έχει να αντιμετωπίσει και το ιδανικό θα ήταν να κατέχει χαρακτηριστικά και των δυο στυλ ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, ο Χυτήρης (2017), οι Sakiru et al. (2013) και οι Ρωσίδης κ.ά. (2020) αναφέρουν ότι οι ηγέτες χρειάζεται να έχουν όραμα, προοπτική, να εμπνέουν, να δίνουν λύσεις, να είναι οι ίδιοι το παράδειγμα και να δημιουργούν ένα κλίμα ειλικρίνειας και σεβασμού προκειμένου να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη γεγονός που ενισχύει τις μεταξύ τους σχέσεις, δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση και παραγωγικότητα.

Τα μέλη της διοίκησης ανέφεραν κάποια από τα χαρακτηριστικά τους που θεωρούν ότι εμπνέουν τους συνεργάτες τους. Ιδανικά όμως θα ωφελούσε εάν οι εργαζόμενοι αξιολογούσαν τα όσα αναφέρθηκαν, ώστε να διαπιστωθεί αν τα σημεία που θεωρούν δυνατά τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που βλέπουν και οι υπόλοιποι σ' αυτούς. Όπως έδειξε και η έρευνα των Raina και Roebuck (2016) μόλις το 14% των εργαζομένων συμφωνούσε με όσα πίστευαν οι διευθυντές για τον εαυτό τους.

Σε σχέση με τη λειτουργία της διοίκησης οι εργαζόμενοι έθεσαν κάποιες προτάσεις βελτίωσης ενώ υπήρχε η αίσθηση αυτοκριτικής από την πλευρά των διοικητικών στελεχών στον τρόπο που λειτουργούν. Θετικός θεωρείται ο εντοπισμός των σημείων που χρήζουν βελτίωσης από πλευράς της διοίκησης.

Από το σύνολο των συνεντεύξεων διαφάνηκε ότι υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, εντοπίζοντας προβλήματα σε συγκεκριμένα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας, γεγονός που δημιουργεί κατά καιρούς διαφωνίες και καθυστερήσεις στην επίλυσή τους.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων που πραγματοποιήθηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και της ποιοτικής έρευνας, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα με την πρόθεση να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Για να είναι όμως αποδοτική η επικοινωνία, θα πρέπει κάθε επιχείρηση να εφαρμόζει ένα επικοινωνιακό σύστημα που αντικατοπτρίζει τις ανάγκες της και την εκπροσωπεί. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι η επικοινωνία εντός του εργασιακού χώρου είναι ένα περίπλοκο ζήτημα και ότι οι υπεύθυνοι για την ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους μια στρατηγική που αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της επιχείρησης προκειμένου να υπάρχουν ομαλές εργασιακές σχέσεις, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και αποτελεσματικοί ηγέτες. Γι' αυτό και οι περισσότεροι οργανισμοί είτε έχουν διατηρήσει, είτε έχουν αυξήσει τις δαπάνες τους για την εσωτερική επικοινωνία τα τελευταία χρόνια (Chmielecki, 2015).

Λαμβάνοντας στην συγκεκριμένη εργασία ως μελέτη περίπτωσης την τεχνική εταιρεία Consortis, παρατηρήθηκε ότι ο συνηθέστερος τρόπος επικοινωνίας είναι η προφορική. Επειδή οι εγκαταστάσεις και οι αποστάσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι μικρές και είναι χωρισμένοι ανά ομάδες έχοντας η κάθε μια το δικό της χώρο, η προφορική επικοινωνία αποτελεί την πιο εύκολη και άμεση μέθοδο. Ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πιο αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας αφού επιτρέπει την άμεση ανταπόκριση, την εστίαση σε προσωπικό επίπεδο και την κατανόηση σε συναισθηματικό επίπεδο. Επίσης, οι Templar (2006) και Νεάρχου (2014) αναφέρουν ότι σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επικοινωνίας διαδραματίζει η χωροταξία των γραφείων. Η σωστή χωροταξία του χώρου εργασίας βοηθάει στην ομαδοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με το αντικείμενο τους, ώστε η πληροφορία να παρέχεται με τον πιο άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο (Ασπρίδης κ.ά., 2018).

Οι κυριότεροι παράγοντες που φαίνεται να εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία σύμφωνα με τους εργαζόμενους της εταιρείας αλλά με βάση τα όσα αναφέρουν οι Χυτήρης (2017), Ασπρίδης κ.ά. (2018), Zaumane (2018) φαίνεται να είναι το άγχος, η έλλειψη χρόνου και η μη τήρηση διαδικασιών. Όταν ένα άτομο αναλαμβάνει πολλές αρμοδιότητες υπάρχει πιθανότητα λόγω του άγχους που του δημιουργείται να μην είναι πλέον τόσο αποδοτικό αλλά και τόσο επικοινωνιακό και υπομονετικό με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Επίσης, όταν ένα μέλος μιας ομάδας δεν τηρεί ορισμένες διαδικασίες μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα στη διαδικασία της παραγωγής, στο τελικό αποτέλεσμα αλλά και σε όλη την ομάδα του.

Σε σχέση με τις συνηθέστερες αιτίες που οδηγούν σε σύγκρουση εντός μιας επιχείρησης, μερικές από τις πιο συχνές που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι της Consortis είναι οι ελλειπείς πόροι, οι διαφορετικοί χαρακτήρες, η ελλιπής κατανομή καθηκόντων και η ελλιπής οργάνωση του συνόλου των εργασιών. Όπως αναφέρουν οι Ρωσσίδης κ.ά. (2020) και Χυτήρης (2017) αιτίες συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσουν οι οργανωτικές αδυναμίες, οι περιορισμένοι πόροι και οι ελλειπείς πληροφορίες. Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης χρειάζεται να είναι εξαρχής σαφής και ακριβής για να μην οδηγείται σε συγκρούσεις. Οι συνηθέστερες οργανωσιακές αδυναμίες είναι ο ασαφής καταμερισμός εργασίας και καθορισμός ρόλων. Οι περιορισμένοι πόροι μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις όταν η απόκτηση των πόρων αυτών σημαίνει τη στέρηση τους από κάποιον άλλο εργαζόμενο ή ομάδα εργασίας (Παρασκευόπουλος, 2008, οπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2017). Επίσης, οι προσωπικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αξίες και απόψεις συχνά δημιουργούν εντάσεις ανάμεσα σε μια ομάδα ατόμων (Σαΐτη κ.ά., 2011, οπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2017).

Όσον αφορά την ηγεσία της επιχείρησης, σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποίησαν οι White et al. (2012) διαπίστωσαν ότι όταν υπάρχει μεγαλύτερη πρόσβαση στον ηγέτη τότε υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι ο ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιεί την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να αναπτύσσει σχέσεις με όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η οικοδόμηση σχέσεων θεωρούνται σημαντικές για τους υπαλλήλους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό να λαμβάνουν πληροφορίες ακόμη και εάν αυτές δεν είναι απαραίτητες για την απόδοση της εργασίας τους.

Τα διευθυντικά στελέχη μιας οργάνωσης οφείλουν να γνωρίζουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν και θα πρέπει να αναζητούν μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά η οποία να ταιριάζει με την ηγεσία της οργάνωσης (Fassl, 2018).

Οι Kinicki και Kreitner (2007, οπ. αναφ. στο Kalsoom et al., 2018) περιγράφουν ότι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με τη διοίκηση παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο κινήτρων και επομένως, έχουν καλές επιδόσεις στους οργανωτικούς στόχους.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ποιοτικής έρευνας, για επιτυχημένη επικοινωνία και σχέσεις στο εσωτερικό μιας επιχείρησης βοηθούν :

- η βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος και παρακίνηση εργαζομένων
- η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης
- η δέσμευση εργαζομένων
- η ενίσχυση του ενδιαφέροντος για συμμετοχή
- η μείωση αβεβαιότητας
- η ασφάλεια εργασίας
- η αντιμετώπιση προβλημάτων
- το ομαδικό πνεύμα
- η αλληλοκατανόηση
- η συνεχής επικοινωνία
- η χρήση νέων τεχνολογιών
- η ενδυνάμωση της κουλτούρας και του οράματος της εταιρείας.

5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας ήταν το μέγεθος της εταιρίας που μελετήθηκε, όσον αφορά τη γενίκευση των συμπερασμάτων και τις προτάσεις σχετικά με το προς διερεύνηση ζήτημα.

Επίσης, η ειδική συνθήκη της ενδημίας της COVID-19, όπου για λόγους πρόληψης και τήρησης κανόνων υγιεινής οι εργασιακές συνθήκες που διαμορφώθηκαν (εκ περιτροπής ωράριο, τηλεργασία, τήρηση αποστάσεων, μείωση δια ζώσης συναντήσεων προσωπικού), δημιούργησαν ένα νέο και πρωτόγνωρο εργασιακό κλίμα που επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις.

Λόγω της προαναφερθείσας ειδικής συνθήκης, η βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε από έρευνα σε ηλεκτρονικές πηγές, ψηφιακά βιβλία, σε βιβλία που είχε ήδη στην κατοχή της η ερευνήτρια και σε βιβλία της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και της κεντρικής βιβλιοθήκης του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Η λήψη δέκα συνεντεύξεων έγινε μέσω διαδικτύου λόγω των προαναφερθέντων συνθηκών, ενώ οι υπόλοιπες οκτώ συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης.

Στις διαδικτυακές συνεντεύξεις παρατηρήθηκε δυσκολία στην ανταπόκριση των συμμετεχόντων διότι δεν ήταν εφικτό να δημιουργηθεί ένα αρκετά οικείο κλίμα.

Μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι να πραγματοποιηθεί και σε άλλες επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών προκειμένου να υπάρξουν ποικίλα αποτελέσματα και να γίνει αναγωγή τους ώστε να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες και να συγκριθούν. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να γίνει μια πιο αναλυτική καταγραφή των κυριότερων παραγόντων που εμποδίζουν την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και των συνηθέστερων αιτιών που δυσχεραίνουν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων. Κάτι τέτοιο θα παρέχει πιο ακριβή και τεκμηριωμένα αποτελέσματα.

Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί ταυτόχρονα και ο τρόπος διαχείρισης των διαφωνιών που προκαλούνται. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και του κλίματος που επικρατεί σε κάθε επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση και μεταφρασμένη βιβλιογραφία

Andersson, R. (2019), “Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management”, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 13, No.1, 60-75.

Barrett, J.D. (2006), *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*, Handbook of Business Strategy Emerald Group Publishing. Houston, Texas: Rice University.

Castro, M.L. and Martins, N., (2010), “The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36 No.1, 1-9.

Chmielecki, M. (2015), “Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication”, *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 23, No.2, 24-38.

Cooley, C.H. (1909), *The Significance of Communication*, Chapter 6 in Social Organization, New York: Charles Scribner's Sons.

Gronroos, C. (1984), *Strategic Management and Marketing in the service Sector*, London: Chartwell-Bratt.

DeMaria, K. (2016), “Evaluating the Internal Communications of the Triangle’s ‘Best Places to Work’”, *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, Vol. 7, No.1, 70-78.

Fassl, M. (2018) “Internal communication and leadership: the effects on teams’ performances”, Vienna: Modul University Vienna.

Gavin, M. and Mayer, R. (2005), “Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.5, 874-888.

Hale, J., Dulek, R. and Hale, D. (2005), “Crisis Response Communication Challenges: Building Theory from Qualitative Data”, *Journal of Business Communications*, Vol. 42, No.2, 112-134.

Harris, L.C. (1994), “Organization Culture and individual sensemaking: A Schema-Based Perspective”, *Organization Science*, Vol. 5, No.3, 309-321.

Kalsoom, Z., Khan M.L. and Zubair, S.S. (2018), “Impact of Transactional Leadership and Transformational, Leadership on Employee Performance: a case of FMCG industry of Pakistan”, *Industrial Engineering Letters*, Vol. 8, No.3, 23-30.

Linjuan, R.M. (2014), “Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes”, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26, No.3, 256–279.

Mishra, K.E., Mishra, A.K. and Walker, K. (2016), *Leadership Communication, Internal Marketing, and Employee Engagement: A Recipe to Create Brand Ambassadors*, Chapter 17 of Handbook of Research on Effective Communication, Leadership and Conflict Resolution, USA: Information Science Reference (an imprint of IGI Global).

Moran, E.T., and Volkwein, J.F. (1992), “The cultural approach to the formation of organizational climate”, *Human Relations*, Vol. 45 No.1, 19-47.

Neill, M.S. (2018), “Change management communication: Barriers, strategies & messaging”, *Public Relations Journal*, Vol. 12, No.1, 1-26.

Odumeru, J.A. and Ifeanyi, G.O. (2013), “Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature”, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 1, No.2, 355.

Ostroff, C., Kinicki, A. and Tamkins, M., (2003), “Organizational culture and climate”, In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, 565–593.

Pondy, L.R. (1967), "Organizational conflict: concepts and models", *Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No.2, 296-320.

Prause, D. and Mujtaba B. (2015), "Conflict Management Practices for Diverse Workplaces", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 6, No.3, 13-22.

Quirke, B. (2008), *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into action*, NY 10017 USA: Gower Publishing.

Rahim, A., Magner, R. and Shapiro, L. (2000), "Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions precisely?", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No.1, 9-31.

Sakiru, K.O., Othman, J., Yero, A., Abdullahi, M. and Kia, N. (2013), "Relationship between leadership and employee productivity in an organization", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 9, No.4, 62-66.

Tariszka-Semegine, E. (2012), "Organizational internal communication as a means of improving efficiency", *European Scientific Journal*, July edition, Vol. 8, No.15, 86-96.

Thompson, P. and Mc Hugh, D. (1995), *Work Organizations: A critical introduction*, 2nd Edition, Hampshire: Macmillan Press Ltd.

Verghese, A.K. (2017), "Internal Communication: Practices and Implications", *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 14, No.3, 103-113.

White, C., Vanc, A. and Stafford, G. (2012), "Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22, No.1, 65-84.

Wright, D.K. (1995), "The role of corporate public relations executives in the future of employee communications", *Public Relations Review*, Vol. 21, No.3, 181-198.

Zainal Z. (2007), “Case study as a research method”, *Journal Kemanusiaan*.

Zaumane, I. (2018), “Internal communication challenges in 21st century organization: Leadership perspective”, *IJRDO-Journal of Business Management*, Vol. 4, No.2, 92-101.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Cohen, L., Manion, L. and Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Cornelissen, J. (2016), *Εταιρική Επικοινωνία: Οδηγός θεωρίας και πρακτικής*, Αθήνα: Εκδότης Δίαυλος.

Yukl, G. (2009), *Η ηγεσία στους οργανισμούς*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. και Ρωσσίδης, Ι. (2018), *Επιχειρησιακές επικοινωνίες: θεωρητική και πρακτική προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Δημητρόπουλος, Σ. (2009), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: Ένα συστημικό δυναμικό μοντέλο*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Καλλιοντζή, Β. και Ιορδανίδης, Γ. (2019), «Έρευνα στην Εκπαίδευση», *Hellenic journal of research in education*, Τόμος 8, Τεύχος 1, 112-128.

Κάτου, Α. (2020), Σχεδιασμός έρευνας, Σημειώσεις μαθήματος Μεθοδολογίας έρευνας, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κατσανέβας, Θ. (2007), *Οικονομική της Εργασίας & Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι. και Πασχαλούδη, Δ. (2016), *Οργανωσιακή επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

- Λούτας, Γ. (2002), *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*, Αθήνα: Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
- Λύτρας, Π. (1992), *Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2007), *Επικοινωνία πολιτική των οικονομικών οργανισμών*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Εφαρμοσμένης; Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Εύγη, Μ. (2018), *Δημόσιες Σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ., «25 χρόνια έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Έκθεση αποτελεσμάτων: Διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 5 Δεκεμβρίου 2016.
- Παπαναστασίου, Κ. και Παπαναστασίου, Ε. (2005), *Η Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Λευκωσία.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. και Ασπρίδης, Γ. (2020), *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Σπυρόπουλος, Γ.Π. (1998), *Εργασιακές Σχέσεις: εξελίξεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τον διεθνή χώρο*, Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Στρατούλης, Δ. (2005), *Οι Εργασιακές Σχέσεις στην Δίνη του φιλελεύθερου Τυφώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Φαναριώτης, Π. (2004), *Εργασιακές Σχέσεις (Β' Έκδοση)*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..
- Χυτήρης, Λ. (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Πηγές από διαδίκτυο

Argyle, M., “Bodily communication” (2nd Ed.), *London: Routledge*, 1988.

Available at:

[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=RNdBrbPE9EgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Argyle,+M.+\(1988\),+Bodily+communication+\(2nd+Ed.\),+London:+Routledge.&ots=GWVTeLlhRS&sig=Cqi1R7PL2-swMeS9QpbqIXjh9no&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=RNdBrbPE9EgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Argyle,+M.+(1988),+Bodily+communication+(2nd+Ed.),+London:+Routledge.&ots=GWVTeLlhRS&sig=Cqi1R7PL2-swMeS9QpbqIXjh9no&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (April 12 2020).

Boucher, M.M., “The relationship of conflict management style and climate”, Doctoral dissertation, *University of South Carolina*, January 1 2013.

Available at:

<https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.gr/&httpsredir=1&article=1949&context=etd> (June 5 2020).

Cambridge Institute for sustainability leadership, “Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review”, *University of Cambridge*, June 27 2017.

Available at: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainability-leadership/global-definitions-of-leadership> (June 6 2020).

DeJonckheere, M and Vaughn, L., “Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour”, January 23 2019.

Available at: <https://fmch.bmj.com/content/7/2/e000057.info> (October 22 2020).

International Organisation of Employers

Available at: (<https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/industrial-relations>) (June 5 2020).

Kennan, W.R. and Hazleton, V., “Internal public relations, social capital and the role of effective organizational communication”, Chapter 11, 311-338, *Radford University*. January 2006.

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/284626197_Internal_public_relations_social_capital_and_the_role_of_effective_organizational_communication (April 22 2020).

Cohen D, Crabtree B. “Qualitative Research Guidelines Project” July 2006.
Available at: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html> (November 11 2020).

Shannon, W.C., “Effective Management Communication Strategies”, Walden
Dissertations and Doctoral Studies Collection, *Walden University*, August 2018.
Available at:
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7058&context=dissertations> (April 07 2020).

Vercic, D. and White, J., “Corporate public relations as professional culture: Between
management and journalism”, *Researchgate.net, file: Culture and PR 1P*, January 31
2012.

Available at:
https://www.researchgate.net/publication/259527645_Corporate_public_relations_as_a_professional_culture_between_management_and_journalism (June 5 2020).

Wroblewski, M.T., “Effective Communication Methods in an Organization”, *Chron*,
October 12 2018.

Available at: <https://smallbusiness.chron.com/effective-communication-methods-organization-2.html> (April 10 2020)

Μανούσου Ευαγγελία, «Οι δεξιότητες των φοιτητών που εκπονούν μεταπτυχιακή –
ερευνητική εργασία», *PRESSBOOKS*, 2017.

Διαθέσιμο: <https://gellym.pressbooks.com/chapter/6-1-h-έννοια-της-επικοινωνίας/> (9
Ιουλίου 2020).

Φερντινάν ντε Σωσσύρ, «Ο ιδρυτής της σύγχρονης γλωσσολογίας», *Μπαμπινιώτης*, 9
Ιανουαρίου 2019.

Διαθέσιμο: <https://www.babiniotis.gr/dimosieumata/glossika-themata/325-ferntinan-de-sossyr-o-idrytis-tis-sygxronis-glossologias> (5 Σεπτεμβρίου 2020).

Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ. (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά
ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράμματα και βοηθήματα. Σύνδεσμος ελληνικών
ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. www.kallipos.gr
ISBN:978-960-603-145-8.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ - Οδηγός συνέντευξης

Εισαγωγικό έγγραφο προς συνεντευξιαζόμενους

Αγαπητέ/ή,

Πραγματοποιώ έρευνα με θέμα «**Επικοινωνία και διαχείριση σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων στην εταιρεία Consortis**».

Η έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, προκειμένου να διερευνηθούν οι τρόποι εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί μια μικρή επιχείρηση και πως αυτοί οι τρόποι επηρεάζουν τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της.

Η συμβολή σας στην προσπάθεια αυτή είναι σημαντική, γι' αυτό θα παρακαλούσα να γίνει αποδεκτή η πρόσκληση για συνέντευξη σχετικά με το παραπάνω θέμα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι θα τηρηθεί απόλυτα η αρχή της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας. Οι πληροφορίες θα αξιοποιηθούν με μοναδικό σκοπό την αποτύπωση συμπερασμάτων μέσα από την έρευνα αυτή και τα συμπεράσματα θα καταγραφούν στη διπλωματική εργασία που εκπονείται.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων,

(Υπογραφή)

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: 25 -30 31 -35 36 -40 41 -45 46 -50 51 -55

Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η Άγαμος/η Άλλο

Εκπαίδευση: ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 1 -5 6 -10 11-15 16-20 21 -25

Θέση εργασίας: Διευθυντής Προϊστάμενος Υπάλληλος/Συνεργάτης τμήματος

Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

A. Σχέσεις

1. Πως θα περιγράφατε το κλίμα εργασίας της επιχείρησης;
2. Πως θα περιγράφατε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας εντός του εργασιακού χώρου;
3. Ποιες θεωρείτε κύριες αιτίες που οδηγούν σε διαφωνίες εντός του εργασιακού χώρου;
4. Πως θεωρείτε ότι μπορούν να αποφευχθούν τυχόν διαφωνίες;

B. Επικοινωνία

5. Ποιοι είναι οι τρόποι που χρησιμοποιείτε για να επικοινωνείτε για εργασιακά θέματα με τους συναδέλφους;
Θεωρείτε ότι υπάρχουν ή προκαλούνται προβλήματα με τη χρήση αυτών των μεθόδων;
6. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κυριότεροι παράγοντες που μπορεί να δυσκολέψουν την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων;
7. Αν διαπιστώσετε ότι οι απόψεις σας δεν «ακούγονται», ποια είναι η αντίδρασή σας;

8. Αν σας ζητούσαν να κάνετε κάποιες προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας στην εταιρία, ποιες θα ήταν αυτές;

Γ. Ηγεσία

(προς τους εργαζόμενους)

9. Αισθάνεστε άνετα να απευθυνθείτε στη διοίκηση για επίλυση προβλημάτων ή αποριών που μπορεί να έχετε;
10. Τι είναι αυτό που σας εμπνέει από τη διοίκηση;
11. Εάν μπορούσατε να επιλέξετε, ποιο θα ήταν το χαρακτηριστικό που θα θέλατε να έχουν οι ανώτεροι σας;
12. Υπάρχουν κάποιες προτάσεις που θα θέλατε να κάνετε προκειμένου να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η λειτουργία της διοίκησης;

(προς τη διοίκηση)

9. Ποιο χαρακτηριστικό σας θεωρείται ότι είναι αυτό που εμπνέει τους συνεργάτες σας;
10. Υπάρχουν κάποιες προτάσεις που θα θέλατε να κάνετε προκειμένου να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η λειτουργία της διοίκησης;

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.