



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ  
ΣΤΑ SUPERMARKET. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ SUPERMARKET ΣΤΗ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ**



Της  
ΚΥΡΙΑΖΙΔΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ  
Του  
Ευστρατίου

Ιανουάριος 2020



## **Ευχαριστίες**

Για την παρούσα διπλωματική εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω, αρχικά, την οικογένειά μου Βάσω, Στράτο και Δημήτρη, για την υπομονή και την στήριξη που μου έδειξαν όλους αυτούς τους μήνες στην προσωπική μου αυτή προσπάθεια.

Παράλληλα, όμως, θέλω να ευχαριστήσω και τον καθηγητή μου Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνη, για τον χρόνο που μου αφιέρωσε, την υποστήριξη που μου έδειξε και την μετάδοση γνώσεων που μου πρόσφερε, όλο αυτό το διάστημα κάθε φορά και όποτε τα χρειάστηκα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της σημασίας που αποδίδουν τα διευθυντικά στελέχη των σούπερ-μάρκετ στη Θεσσαλονίκη και του τρόπου με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την άσκηση ηγεσίας και την επικοινωνία στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό, καταρχάς πραγματοποιήθηκε σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση από έγκριτες διεθνείς επιστημονικές πηγές.

Στο δεύτερο μέρος, καταγράφεται πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης σε δείγμα 24 διευθυντών. Οι συνεντεύξεις διακρίνονταν σε δύο κατηγορίες ερωτήσεων, κοινές για όλους. Η πρώτη κατηγορία, περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με την ηγεσία και την άσκησή της, από την πλευρά των συμμετεχόντων και σύμφωνα με τις προσωπικές τους απόψεις, εντός εταιρείας και σε γενικότερα πλαίσια. Στην δεύτερη ενότητα, οι διευθυντές ερωτήθηκαν για τις απόψεις τους και τη στάση τους σχετικά με την επικοινωνία εντός της επιχείρησης, μεταξύ των ιδίων και των εργαζομένων. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις αναλύονται με βάση τα ερωτήματα της έρευνας και τη σχετική βιβλιογραφία.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων. Αυτά έδειξαν ότι οι διευθυντές υιοθετούν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και της επικοινωνίας και θεωρούν ότι η εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας υπάγεται στο πλαίσιο της άσκησης της ηγεσίας τους.

**Λέξεις - κλειδιά:** ηγεσία, επικοινωνία, δεξιότητες, διευθυντές σούπερ-μάρκετ, Θεσσαλονίκη

## Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας σχημάτων/πινάκων.....	7
Εισαγωγή.....	8
Θεωρητικό πλαίσιο.....	12
Κεφάλαιο 1.....	13
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας.....	13
1.2 Ηγεσία και όραμα.....	14
1.3 Στυλ ηγεσίας.....	16
1.4 Μορφές ηγεσίας.....	17
1.4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	18
1.4.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	19
1.4.3 Άλλες μορφές ηγεσίας.....	20
1.5 Συστημική προσέγγιση ηγεσίας.....	21
1.5.1 Εισροές- Το μείγμα του ηγέτη.....	21
1.5.1.1 Ηγετικά χαρακτηριστικά.....	22
1.5.1.2 Ηγετικές ικανότητες.....	22
1.5.2 Διεργασίες- Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.....	23
1.5.2.1 Ηγετικοί ρόλοι.....	23
1.5.2.2 Ηγετικές Λειτουργίες.....	24
1.5.2.3 Κατάλληλο ηγετικό στυλ.....	24
1.5.2.4 Χαρακτηριστικά.....	25
1.5.3 Εκροές- Τι επιτυγχάνει ο ηγέτης.....	26
1.6 Η έννοια της επικοινωνίας στην ηγεσία.....	29
1.7 Είδη επικοινωνίας.....	32
1.8 Διαδικασία επικοινωνίας.....	33
1.8.1 Αναπληροφόρηση.....	34
1.9 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην επίτευξη στόχων.....	36
1.10 Μοντέλα αντίληψης και επικοινωνίας.....	37
1.11 Επικοινωνία ηγετών και εργαζομένων.....	40
1.12 Επικοινωνιακές δεξιότητες και ηγεσία.....	41
1.13 Ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα και ηγεσία.....	42
1.14 Τρόποι αντιμετώπισης ενός προβλήματος.....	43

Κεφάλαιο 2.....	46
2.1 Γενικά για τις ερευνητικές μεθόδους.....	47
2.1.1 Ποσοτική μέθοδος.....	47
2.1.2 Ποιοτική μέθοδος.....	48
2.2 Μεθοδολογία παρούσας διπλωματικής.....	49
2.2.1 Ημιδομημένη συνέντευξη.....	49
2.2.2 Δειγματοληψία.....	50
2.2.3 Ερωτήσεις συνέντευξης.....	52
2.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	52
2.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	75
Συμπεράσματα.....	85
Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	89
Βιβλιογραφία.....	90
Παράρτημα.....	98

## **Κατάλογος σχημάτων/πινάκων**

1.1 Σχήμα 1: Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	33
1.2 Σχήμα 2: Το παράθυρο Johari.....	39
1.3 Πίνακας 1 – Χαρακτηριστικά συνεντευξιζόμενων διευθυντών.....	51
1.4 Πίνακας 2 – Απαντήσεις στο πρώτο μέρος των ερωτήσεων.....	53
1.5 Πίνακας 3 – Απαντήσεις για τους βασικούς ρόλους των ηγετών.....	57
1.6 Πίνακας 4 – Απαντήσεις για τις δεξιότητες των διευθυντών.....	58
1.7 Πίνακας 5 – Απαντήσεις για τα κίνητρα των διευθυντών.....	59
1.8 Πίνακας 6 – Απαντήσεις για τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη.....	64
1.9 Πίνακας 7 – Απαντήσεις στο δεύτερο μέρος των ερωτήσεων.....	65
1.10 Πίνακας 8 – Απαντήσεις για τα είδη τη επικοινωνίας.....	70

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σημερινές επιχειρήσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο στον ηγέτη και στις αποτελεσματικές ικανότητες που διαθέτουν για να διοικούν τον οργανισμό, να οργανώνουν ομάδες, να επιλύουν προβλήματα και να πετυχαίνουν τους στόχους. Η έννοια του ηγέτη υπάρχει εδώ και εκατοντάδες χρόνια και εξελίσσεται ανάλογα με τις ανάγκες της εποχής, την ανάπτυξη των επιστημών, τη διεύρυνση των γνώσεων και τη δημιουργία ερευνών και μελετών.

Από τα πρώτα χρόνια, ηγέτες θεωρούσαν τους κατακτητές που με τις ικανότητές τους κέρδιζαν μεγάλες μάχες. Μεγάλοι ηγέτες θεωρούνταν από πολλούς, όσοι κατεύθυναν τα πλήθη με τα λόγια και τη σοφία τους. Αργότερα εμφανίστηκαν οι θρησκευτικοί και πολιτικοί ηγέτες, οι οποίοι διακρίθηκαν για την υπεροχή τους και τις ικανότητές τους να εμπνέουν, να δίνουν δύναμη και να δημιουργούν έργα για το κοινό καλό, αντίστοιχα. Φτάνοντας στο σήμερα, μετά τις επί χρόνια εξελίξεις στους οικονομικούς, τεχνολογικούς, επιστημονικούς και επιχειρησιακούς τομείς, προκύπτουν οι σύγχρονοι ηγέτες.

Οι σύγχρονοι ηγέτες, έρχονται να αποδείξουν ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι ένα δύσβατο μονοπάτι, όπου μόνο λίγοι και ικανοί καταφέρνουν να επιβιώσουν και να διακριθούν. Οι σύγχρονοι ηγέτες εξετάζονται τα τελευταία χρόνια, από πολλούς μελετητές, ώστε να μπορέσει να γίνει κατανοητό ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που δημιουργούν έναν επιτυχημένο και αναγνωρισμένο ηγέτη.

Πολλοί είναι οι μελετητές που έχουν ασχοληθεί με την άσκηση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις (Stogdill, Potter, Burns, Bass, Kotter, Avolio, Conger, van Dierendonck, Greenleaf, Fry, Fernando, Μπουραντάς). Λίγοι είναι αυτοί που ερεύνησαν την επικοινωνία και την σημασία της στις επιχειρήσεις (Robbins, Thayer, Lee, Lasswell, McQuail, Windahl, Luthans, Martinko, Κοτζαϊβάζογλου). Μερικοί από αυτούς προσπάθησαν να συσχετίσουν την επικοινωνία με την ηγεσία. Κι ακόμα λιγότεροι κατάφεραν να αποδείξουν τη μοναδική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις δύο έννοιες (Odusami, Barrett, Campbell, Pacelli, Kouzes, Posner).

Για την παρούσα διπλωματική εργασία και έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κυρίως βιβλία management και άρθρα που αναφέρονταν και μελετούσαν την ηγεσία, την άσκηση αυτής και την αποτελεσματικότητά της (π.χ. Northouse, 2004). Ορισμένες από αυτές τις πηγές, έκαναν αναφορές και στην επικοινωνία (π.χ. Barrett, 2006). Ωστόσο, ελάχιστες ήταν οι πηγές που μελετούσαν καθαρά το κομμάτι της επικοινωνίας και της σχέσης της με την ηγεσία (π.χ. Argenti, 2006).

Οι περισσότερες μελέτες που συναντήθηκαν αφορούσαν κυρίως κλάδους υγείας και εκπαίδευσης. Ενώ ελάχιστες μελέτες βρέθηκαν σε κλάδους όπως ο ναυτιλιακός, ο κατασκευαστικός και σε τράπεζες. Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών βασίστηκαν σε πρωτογενείς μελέτες που έγιναν με την ποσοτική μέθοδο των ερωτηματολογίων (π.χ. Masic and Slipicevic, 2012).



Οι μέχρι τώρα έρευνες έχουν δείξει ότι από τους πιο βασικούς παράγοντες επιρροής είναι οι μορφές και τα στυλ ηγεσίας που επιλέγει ο καθένας να ακολουθήσει στην επαγγελματική του πορεία (Burns, 1978; Avolio, Bass and Young, 1999; Bass, 1985; Kotter, 2001). Οι μελέτες είναι τόσες πολλές, που τις περισσότερες φορές τα συμπεράσματα για τα αποτελούμενα είδη δεν ταυτίζονται πλήρως. Ωστόσο, ο κάθε ένας, ανάλογα με την έρευνα, τον κλάδο, το δείγμα και το κοινό στο οποίο απευθύνεται επιλέγει να προβάλλει τα ορθότερα κατά την άποψή του είδη.

Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται είναι η προσωπικότητα του ηγέτη. Αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που καθορίζουν έναν ηγέτη. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες που τον διακατέχουν και ταυτόχρονα η δυνατότητα να τις αναπτύσσει, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του ως ηγέτη (Μπουραντάς, 2005). Άλλοι συγγραφείς, πιστεύουν ότι ένας ηγέτης χωρίς όραμα δεν δύναται να είναι επιτυχημένος, πρέπει να πιστεύει στο όραμα και να μπορεί να το μεταλαμπαδεύει (Nanus, 1992). Υπάρχει όμως, και μια μάζα συγγραφέων που δεν ενστερνίζονται κάποιες από τις παραπάνω θεωρίες, και υποστηρίζουν την εκδοχή ότι οι γνωστικές και τεχνικές ικανότητες καθορίζουν τον ηγέτη (Mumby, 1994; Mumby and Stohl, 1996; Cushman, 2000).

Τα τελευταία χρόνια, εμφανίστηκαν έρευνες που εξετάζουν την σχέση επιρροής ανάμεσα στην ηγεσία και την επικοινωνία. Η επικοινωνία, αν και μία ευρέως διαδεδομένη έννοια που συναντάται στη ζωή ενός ανθρώπου σε καθημερινή βάση, δύσκολα μπορεί να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί πλήρως από όλους και σε όλα τα επίπεδα. Όσο αναφορά το επιχειρησιακό επίπεδο, είναι πλέον αναγνωρίσιμη η αναγκαιότητα της επικοινωνίας για την οργανωσιακή και διοικητική αποτελεσματικότητα. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Σπουδαίος ρόλος της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό είναι και η ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού με ικανοποιημένους εργαζομένους (Hargie, 2007; Odusami, 2002). Ωστόσο, παραμένει μέχρι και σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει το σύγχρονο μάνατζμεντ.

Στην πορεία της παρούσας βιβλιογραφικής έρευνας διαπιστώνεται, ότι υπάρχουν κάποια **βιβλιογραφικά κενά**, τα οποία δημιουργούν τον σκοπό, την ανάγκη και την αιτία να ασχοληθούμε με το παρών θέμα της διπλωματικής.

Το πρώτο κενό που διαπιστώθηκε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αφορά την ελλιπή έρευνα που στον κλάδο της εμπορίας τροφίμων. Συγκεκριμένα, δεν έχει βρεθεί καμία μελέτη που να αφορά τη σχέση ηγεσίας και επικοινωνίας σε σούπερ-μάρκετ.

Το δεύτερο κενό εντοπίστηκε στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στις ήδη υπάρχοντες έρευνες, δηλαδή ως επί το πλείστον οι έρευνες αυτές βασίζονται κυρίως στην ποσοτική μέθοδο με ερωτηματολόγια και ελάχιστες είναι αυτές που αναζήτησαν μια βαθύτερη εξερεύνηση του θέματος με συνεντεύξεις.

Το τρίτο κενό στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετίζεται με τη μελέτη της αποτελεσματικής ηγεσίας ως απόρροια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού οι περισσότεροι συγγραφείς μελετούν είτε την ηγεσία είτε την επικοινωνία είτε την επικοινωνία ως δεξιότητα των ηγετών. Το

τέταρτο και τελευταίο κενό, θα μπορούσε να εντοπιστεί στις έρευνες που έχουν γίνει σε επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έρχονται σε επαφή με ανώτερα στρώματα της διοίκησης, αλλά μόνο με το πρώτο επίπεδο του διευθυντή καταστήματος.

Από τα βιβλιογραφικά κενά που εντοπίστηκαν και από τους στόχους που έχουν αναφερθεί, μπορούν πλέον να παρατεθούν τα **ερευνητικά ερωτήματα** για την παρούσα διπλωματική εργασία, τα οποία ορίζονται ως εξής:

1. Πόσο σημαντικό είναι το όραμα στην άσκηση ηγεσίας στη διεύθυνση των supermarket;
2. Τι στυλ ηγεσίας εφαρμόζει ένας επιτυχημένος ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του;
3. Πόσο σημαντική είναι η ηγεσία στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στα σούπερ-μάρκετ;
4. Με ποιον τρόπο επιδιώκεται η εφαρμογή αμφίδρομης επικοινωνίας από κάθε ηγέτη, ως βασικό χαρακτηριστικό μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας;
5. Ποια είναι η άποψη των διευθυντών για το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας;

Μια φράση που συνδέει την ηγεσία και την επικοινωνία θα μπορούσε να λέει ότι, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που κατανοούν την επικοινωνία και τη χρήση της μέσα στην επιχείρηση (Barrett, 2006). Αυτή τη σύνδεση θέλουμε να εξετάσουμε και με την παρούσα εργασία. **Σκοπός**, λοιπόν, αυτής της διπλωματικής είναι να διαπιστωθεί η σημασία και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τα διευθυντικά στελέχη των σούπερ-μάρκετ την άσκηση ηγεσίας και την επικοινωνία στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων τους. Η έρευνα θα γίνει στα πλαίσια της εμπορίας τροφίμων και συγκεκριμένα θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις σε διευθυντές σούπερ-μάρκετ στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Στην παρούσα μελέτη, επιμέρους **στόχος** είναι να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Στη συνέχεια, μέλημά μας είναι να εξετάσουμε τη δύναμη του οράματος στην άσκηση ηγεσίας, καθώς και την επίδραση της μορφής και του στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι ηγέτες. Τέλος, θέλουμε να ερευνήσουμε την σημασία που αποδίδουν οι ηγέτες στην επικοινωνία για την επίτευξη στόχων, την ομαλή λειτουργία της ομάδας και την επίλυση προβλημάτων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο την εφαρμόζουν στο πλαίσιο της άσκησης της ηγεσίας τους.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας μελετά τις δύο έννοιες της ηγεσίας και της επικοινωνίας. Αρχικά, παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας και η δύναμη του οράματος, αναφέρονται ορισμοί, έννοιες, παρατηρήσεις και συμπεράσματα που προέκυψαν από έγκριτους Έλληνες και ξένους ερευνητές. Εν συνεχεία, διατυπώνονται τα στυλ και οι μορφές ηγεσίας που θεωρήθηκαν ως τα πιο εμπειριστατώμενα για το θέμα μας. Για το λόγο αυτό, στις μορφές ηγεσίας αναλύονται μόνο η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, αν και γίνεται μια μικρή αναφορά και άλλες σημαντικές μορφές, οι οποίες διακρίνονται σε μεγάλο βαθμό για τον επικοινωνιακό τρόπο προσέγγισης των υφισταμένων από τους ηγέτες.

Τέλος, θα γίνει μια συστημική προσέγγιση της ηγεσίας, όπου θα αναλυθούν οι εισροές, εκροές και η διεργασία της. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγετικές ικανότητες, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, οι ηγετικοί ρόλοι και λειτουργίες, καθώς και το ηγετικό αποτέλεσμα είναι αυτά που θα μας απασχολήσουν. Όλες αυτές οι ιδιαίτερες δεξιότητες της προσωπικότητας του ηγέτη είναι το κομβικό σημείο που μπορεί να ανοίξει τον δρόμο για μια αποτελεσματική επικοινωνία στο μικρόκοσμο των επιχειρήσεων και των ομάδων που τις απαρτίζουν.

Στη συνέχεια, αναλύεται η αποτελεσματική επικοινωνία. Ξεκινώντας από την εννοιολογική της προσέγγιση και συνεχίζοντας με τα είδη της επικοινωνίας γίνεται μια πρώτη γνωριμία. Τα είδη επικοινωνίας που θα μας απασχολήσουν είναι τέσσερα και περιλαμβάνουν την επικοινωνία πληροφόρησης, παρακίνησης, αποφάσεων και την συνενωτική επικοινωνία. Στη συνέχεια, περιγράφεται η διαδικασία της επικοινωνίας με όλα τα στάδια που αποτελείται από τον αποστολέα, την κωδικοποίηση, το κανάλι, την αποκωδικοποίηση και τον δέκτη. Αναφορά γίνεται στους θορύβους, τα λεγόμενα και ως εμπόδια της επικοινωνίας, ενώ μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην αναπληροφόρηση. Η αναπληροφόρηση θεωρείται ίσως ο σπουδαιότερος συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα δύο μέλη που επικοινωνούν και είναι αυτή που κάνει την επικοινωνία πετυχημένη και αποτελεσματική (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002). Ακολουθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα ηγέτη, ενώ περιγράφεται και η σημασία της επικοινωνίας στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Στο πλαίσιο της θεωρίας αναλύεται και η έννοια του ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας. Η ανοιχτή επικοινωνία δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να έχουν ελευθερία έκφρασης και απόψεων για κάθε έργο, πρόβλημα ή απόφαση χωρίς δισταγμούς και φόβους καθώς έχει ήδη δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Επιπλέον, έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις της ομάδας και να διασταυρώνουν γνώσεις και γνώμες με όλα τα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες, μέσα από αυτήν, διευρύνουν τους ορίζοντές τους, μαθαίνουν πτυχές σε τομείς της επιχείρησης που ίσως να μην γνώριζαν, αποφεύγουν λάθη, αποτυχίες στους στόχους τους και προβλήματα επικοινωνίας. Η εμπιστοσύνη που δημιουργείται τους ενώνει σαν ομάδα, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά τους (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002).

Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στα εμπόδια που συχνά συναντώνται σε μια επιχείρηση μεταξύ εργαζομένων ή ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊστάμενου. Και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ανάλυση των τρόπων αντιμετώπισής τους με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής, παρουσιάζονται ο σκοπός, τα ερωτήματα και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Παράλληλα, γίνονται αναφορές για το δείγμα που επιλέχθηκε

Τέλος, παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και σχολιάζονται με βάση τη θεωρία που έχει καταγραφεί στο πρώτο μέρος της θεωρίας. Αναφέρονται ομαδοποιημένες οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, στα οποία απαντώνται τα ερωτήματα της έρευνας.

***1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ***  
***ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ***

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

#### 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία είναι μία έννοια που πολλοί μελετητές προσπαθούν να προσεγγίσουν δημοσιεύοντας χιλιάδες βιβλία και άρθρα ετησίως. Οι περισσότεροι άνθρωποι ταυτίζουν την ηγεσία και τον ηγέτη με τη διοικητική θέση μιας επιχείρησης ή οργανισμού, θεωρώντας ότι ηγέτης είναι ο πρόεδρος ή γενικός διευθυντής ή η κορυφή μιας διοικητικής πυραμίδας. Για τη διοικητική επιστήμη η έννοια της «κορυφής» δεν ταυτίζεται με αυτή του ηγέτη. Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά (2015, σ. 211) και πολλούς ακόμα μελετητές, ως ηγεσία ορίζεται «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των σκέψεων και των συμπεριφορών μιας μεγάλης ή μικρής, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Οι κύριες δραστηριότητες αυτής της διαδικασίας σύμφωνα με την Πετρίδου Ε. (2006) είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανάπτυξή τους, η εμπύχωση τους, η υποκίνησή τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος.

Ένα ακόμη δεδομένο που προκύπτει από τον ορισμό της ηγεσίας και τον συγγραφέα του είναι τα δύο θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της. Το πρώτο από τα θεμελιώδη στοιχεία είναι η άσκηση επιρροής από ένα ηγέτη σε άλλα άτομα, ώστε για την υλοποίηση ενός στόχου να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα της έμπνευσης που μπορεί να μεταδώσει ένας σωστός ηγέτης μέσω ενός οράματος, προσφέροντάς στους ανθρώπους δέσμευση, πάθος, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, κερδίζοντας την αφοσίωσή τους, την πίστη τους ακόμα και την ψυχή και την καρδιά τους. Βασικό όμως σε όλα αυτά είναι, όπως προαναφέρθηκε, να καταφέρει να τα κερδίσει και όχι να τα αγοράσει. Έτσι προκύπτει και το δεύτερο θεμελιώδες στοιχείο που είναι η δύναμη της ηγεσίας να κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να πραγματοποιούν στόχους που αφορούν ένα όραμα, μια φιλοδοξία ακόμα και ένα φιλόδοξα καλύτερο μέλλον.

Μία ακόμα εννοιολογική προσέγγιση που πρέπει να αναπτυχθεί για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας αφορά τη σχέση ηγέτη και μάνατζερ. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard, J. Kotter (2002), οι δύο έννοιες είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες σε λειτουργίες και ρόλους. Οι Bennis και Nanus (1985, σ. 264) υποστηρίζουν ότι «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα». Στην έννοια του ηγέτη εμπεριέχεται ο μάνατζερ. Αυτό όμως που τον διαφοροποιεί είναι ότι καταφέρνει οι

άνθρωποι να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνης τους, εντείνοντας των ενθουσιασμό τους, δημιουργώντας τη δέσμευση και προκαλώντας τη διάθεση για δυνατότερες επιδόσεις, εμπνέοντας μέσω οραμάτων, προσδοκιών και αξιών. Επιπλέον, δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον μέσω αλλαγών και ανάπτυξης ηγετών.

Κάθε προσπάθεια που προκύπτει από την εξερεύνηση της ηγεσίας αλλά και την άσκηση αυτής οφείλει να οδηγεί στην αποτελεσματική ηγεσία. Σε κάθε περίπτωση όμως, η αποτελεσματικότητα αυτή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τους στόχους, τη θέση του ηγέτη, τους ανθρώπους που απευθύνεται, την επιχείρηση ή οργανισμό και κυρίως τον ηγέτη. Υπάρχουν όμως κάποια χαρακτηριστικά που έχουν ήδη προκύψει από μελέτες και έρευνες και ίσως μπορέσουν οριοθετήσουν ως ένα βαθμό την αποτελεσματική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά απαριθμεί η Ευγενία Πετρίδου, στο βιβλίο της «Διοίκηση, Μια Εισαγωγική Προσέγγιση» (2006) και περιλαμβάνει:

1. Την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας όταν αποφασίζει, δίνει εντολές, επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων.
2. Τη διατήρηση της εκτίμησης των υφισταμένων του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο προϊστάμενος τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του.
3. Την ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους υφισταμένους του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των υφισταμένων.
4. Την έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των υφισταμένων.
5. Την εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σε αυτόν.
6. Την προετοιμασία της ομάδας του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σε αυτόν.
7. Την προετοιμασίας της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος.
8. Τη δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

## **1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ**

Βασικό θεμέλιο της επιτυχίας μιας επιχείρησης , ενός ηγέτη, μιας αποστολής και ενός στόχου είναι η δύναμη του οράματος. Το όραμα είναι καθοδηγητής όλων των παραπάνω. Είναι το όνειρο, η προσδοκία, η φιλοδοξία, η ελπίδα για ένα καλύτερο και επιθυμητό μέλλον. Γενικότερα το όραμα είναι σημαντικό για τον οργανισμό, αρκεί να είναι καθαρό και να αφορά το εγγύς μέλλον. Σύμφωνα με τον Kotter (1990, σ. 61), «το όραμα έχει να κάνει με την εικόνα του μέλλοντος, με

κάποια σαφή ή ασαφή σχόλια πάνω στην προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι για να δημιουργήσουν το μέλλον».

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που μπορεί να διακρίνουν έναν ηγέτη είναι η ικανότητα να προβλέπει. Αν χαθεί αυτή η ιδιότητα, τότε μένει μόνο ο τίτλος, αφού αντί να ηγούνται απλά ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα να υλοποιήσουν κάτι. Το όραμα αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη που κρύβεται πίσω από κάθε προσπάθεια, κόπο, στόχο και πρόβλημα που έχει να φέρει εις πέρας. Το πνεύμα αυτό του οραματισμού οφείλει να το μεταδίδει στους ανθρώπους γύρω του (Nanus, 1992).

Το όραμα λοιπόν, επιτελεί τρεις επιμέρους λειτουργίες. Πρώτον, διευκρινίζει τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής. Δεύτερον, απλοποιεί τις χιλιάδες λεπτομερείς αποφάσεις, συντελώντας στο γρήγορο και αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών των ατόμων. Και τρίτον, το όραμα περιγράφει το ταξίδι του οργανισμού και τις αιτίες που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν να το κάνουν (Kotter, 1996).

Η πρόκληση έμπνευσης και κινητοποίησης που απαιτείται να διακρίνει έναν ηγέτη, ή ακόμα καλύτερα έναν αποτελεσματικό ηγέτη, είναι και αυτά που τον διακρίνουν από έναν μάνατζερ, ένα απλό στέλεχος ή ακόμα και από έναν άλλο ηγέτη. Η πρόκληση αυτή προκύπτει από το όραμα. Όσο πιο δυνατό είναι το όραμα που θέλει να μεταλαμπαδεύσει ο ηγέτης στους ανθρώπους του, τόσο γρηγορότερα έρχεται η υλοποίηση του. Κι αυτό γιατί αποτελεί πηγή έμπνευσης, εσωτερικής παρακίνησης και δημιουργίας, αφού ως προσδοκία και όνειρο για ένα καλύτερο αύριο δίνει «νόημα ζωής» στην καθημερινότητα των ανθρώπων και συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των προσωπικών τους ανώτερων αναγκών, ιδανικών και ονείρων.

Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα οραματισμού (Greenleaf, 2003):

1. Οι άνθρωποι που δεν έχουν όραμα (Περιπλανώμενοι)
2. Οι άνθρωποι με όραμα που δεν το ακολουθάνε μόνοι τους (Ακόλουθοι)
3. Οι άνθρωποι με όραμα που το βλέπουν και το ακολουθάνε (Επιτυχημένοι)
4. Οι άνθρωποι με όραμα που το βλέπουν, το ακολουθάνε και βοηθάνε και τους άλλους να το δούνε (Ηγέτες)

Ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005) στο βιβλίο του «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», υποστηρίζει ότι το όραμα μπορεί να είναι είτε συνολικό για την επιχείρηση, είτε ένα «μικρό-όραμα» μόνο για την οργανωτική ομάδα είτε και τα δύο. Ενώ η έμπνευση και η παρακίνηση μέσω οράματος απαιτεί τρία πράγματα. Πρώτον, τη σύλληψη ενός πραγματοποιήσιμου, προκλητικού και ελκυστικού οράματος, δεύτερον, την αποτελεσματική επικοινωνία του ώστε να γίνει κατανοητό και αποδεκτό και, τρίτον, τη σύνδεση του οράματος του ηγέτη με την καθημερινότητα των συνεργατών του.

Το πιο σημαντικό βήμα που έρχεται να ακολουθήσει το όραμα ενός ηγέτη είναι η επιτυχημένη μεταβίβασή του στους ανθρώπους του. Ο δρόμος που θα διαγράψει ο κάθε ηγέτης ποικίλει και οφείλει να προσαρμόζεται ανάλογα σε κάθε περίπτωση. Ένα όραμα όμως, για να αγγίξει τους ανθρώπους πρέπει να απευθύνεται στην ψυχή, την καρδιά και το μυαλό τους. Αυτό πρακτικά

σημαίνει ότι ο ηγέτης διαμορφώνει το περιεχόμενο του οράματος με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί ελπίδα στους ανθρώπους για ένα καλύτερο μέλλον, να εκφράζει ατομικά ιδανικά, ανάγκες, αξίες και φιλοδοξίες των συνεργατών του. Πρέπει να επιτρέπει στον κάθε συνεργάτη του να βρίσκει τη δική του θέση στο αύριο που παρουσιάζει το όραμα. Επιπλέον, το περιεχόμενο του οράματος, καθώς πορεύονται προς την υλοποίησή του θα πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται υπερηφάνεια. Εν συνεχεία, η επικοινωνία του οράματος με σκοπό την αφομοίωση και ταύτιση από τους ανθρώπους, αποτελεί ευθύνη του ηγέτη. Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία οφείλει να είναι και διαπροσωπική μεταξύ του ηγέτη και κάθε συνεργάτη του ατομικά και ομαδική μαζί με όλους τους συνεργάτες ως ομάδα. Η αποδοχή και ο ενστερνισμός του οράματος απαιτεί η επικοινωνία του να γίνεται με πάθος και ενθουσιασμό από τον ηγέτη, και με τέτοιο τρόπο που οι συνεργάτες του να πειστούν ότι ο ίδιος το στηρίζει και δεσμεύεται σε αυτό. Ένα βασικό κομμάτι στην επικοινωνία είναι να γίνει ξεκάθαρη η εικόνα σχετικά με το προσδοκώμενο μέλλον αλλά ακόμα περισσότερο να γίνει κατανοητό στους ανθρώπους του πως και γιατί η δική τους θέση θα γίνει καλύτερη σε αυτό το μέλλον. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η σύνδεση του οράματος με την ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών και ονείρων. Η επικοινωνία του οράματος πρέπει να είναι συνεχής, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αποδεικνύεται έμπρακτα και όχι μόνο με λόγια. Τέλος, η πειθώ των ανθρώπων για ένα όραμα είναι σημαντικό να βασίζεται στη σύνδεση με την καθημερινότητα, αποδεικνύοντας ότι κάθε στόχος, στρατηγική, απόφαση, συμπεριφορά και επίδοση αποτελούν μέρος της πορείας για την υλοποίηση του οράματος. Σε αντίθετη περίπτωση, κάθε προσπάθεια θα οδηγούσε σύντομα σε απογοήτευση (Μπουραντάς, 2015).

Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του, είτε αυτές λέγονται επικοινωνία του οράματος είτε δραστηριότητες και διαδικασίες της ηγεσίας είτε αποτελεσματική εφαρμογή της, και για να μπορέσουν όλα αυτά να αναγνωριστούν από τους υφισταμένους του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσαρμόζεται ανάλογα τους υφισταμένους του, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει μαζί τους, το είδος των εργασιών, το οργανωτικό κλίμα που επικρατεί και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με τον χρόνο και τον τόπο.

### **1.3 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Πολλοί μελετητές προσπάθησαν να διακρίνουν τα βασικά στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης. Ωστόσο στα περισσότερα βιβλία και άρθρα που γράφτηκαν, ανάλογα με την έρευνα που πραγματοποιούσε ο συγγραφέας, τα στυλ ηγεσίας διέφεραν μεταξύ τους λίγο ή πολύ. Για την παρούσα εργασία παρουσιάζονται τα πέντε βασικά στυλ που θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τους ρόλους του ένας ηγέτης για να πετύχει τους στόχους του. Βασιζόμενη κυρίως στον Kotter (2001), οι ηγετικές κατηγορίες που ανακύπτουν είναι οι εξής:



1. Αυταρχικός: ο ηγέτης χρησιμοποιεί εξουσιαστικά τη δύναμη που κατέχει και την εφαρμόζει σε ανθρώπους που είναι δύσκολο να διοικηθούν ή είναι νέοι στην εργασία.
2. Πειστικός: ο ηγέτης δίνει στους εργαζομένους ελευθερία κινήσεων, οι οποίοι πρόθυμοι να εργαστούν ακολουθούν τις οδηγίες αφού τους εξηγήσουν τους λόγους.
3. Ανθρωπιστικός: ο ηγέτης συνεργάζεται με τους εργαζομένους και λαμβάνει υπόψιν του τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων.
4. Αδιάφορος: ο ηγέτης δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτεί τους εργαζομένους να το κάνουν.
5. Δημοκρατικός: ο ηγέτης θέλει να έχει συμμετοχικούς εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων και σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους.

Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποιο ηγετικό στυλ που να αναγνωριστεί ως το πλέον κατάλληλο για να εφαρμοστεί σε όλες τις περιπτώσεις επιχειρήσεων. Κάθε οργανισμός και κάθε έργο απαιτεί την εφαρμογή και επιλογή ενός διαφορετικού στυλ ηγεσίας, προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Τα κριτήρια που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτή την επιλογή, θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

#### **1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Γενικότερα, ο ηγέτης διαδραματίζει τρεις βασικούς ρόλους: να καθορίσει το έργο και τα καθήκοντα, να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε να πετύχει το έργο και να διατηρήσει αποδοτικές σχέσεις ανάμεσα στον ίδιο και τους ανθρώπους του. Αυτές οι σχέσεις καθίστανται αποδοτικές όταν συμβάλλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου. Ορισμένοι ηγέτες επικεντρώνονται στην ενίσχυση του ηθικού της ομάδας και του πνεύματος ομόνοιας ενόψει του κοινού στόχου, κι άλλοι δίνουν έμφαση στη δημιουργία κινήτρων για την καλύτερη δυνατή επίτευξη του στόχου της ομάδας. Ανάλογα με το ρόλο που διαδραματίζει ο κάθε ηγέτης διαμορφώνεται και μια διαφορετική σχέση ανάμεσα σε αυτόν και τους ανθρώπους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται και η μορφή της ηγεσίας που ασκείται.

Ο Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες του συναλλακτικού και μετασχηματιστικού ηγέτη ως δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης. Ισχυρίστηκε πως η άσκηση της ηγεσίας εμπίπτει σε μία από τις δύο αυτές μορφές. Από την άλλη ο Bass και η ομάδα του (Avolio, Bass and Young, 1999; Bass, 1985) πρότειναν ένα μοντέλο με δύο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για την επιχείρηση. Συνεπώς ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής μορφής ταυτόχρονα.

Ένα μεγάλο τμήμα της σύγχρονης έρευνας για την ηγεσία εστιάζει στα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας στην παρακίνηση και στην επίδοση (Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass and Avolio, 1994). Ο Hunt (1999) συνέχισε το ενδιαφέρον του με την έρευνα για την ηγεσία εστιάζοντας στην μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία. Οι

περισσότεροι μελετητές όμως θεωρούν την χαρισματική ηγεσία κομμάτι της μετασχηματιστικής και όχι μια αυτόνομη μορφή. Παρακάτω θα αναλυθούν οι προαναφερθέντες μορφές ηγεσίας από μια κοινή οπτική γωνία των συγγραφέων.

#### 1.4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ίσως η πιο διαδεδομένη μορφή και θεωρείται από τους περισσότερους ως η ιδανικότερη για την άσκηση της ηγεσίας. Ο ηγέτης ο οποίος ωθεί τους υφισταμένους του να ενεργήσουν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδά τους, ορίζεται ως μετασχηματιστικός ηγέτης. Οι υφιστάμενοι ταυτίζονται μαζί του, τον εμπιστεύονται και τον σέβονται. Ενώ ο ηγέτης, τους ενθαρρύνει και τους παρακινεί με σκοπό να αναπτυχθούν, προσφέρει κίνητρα, μεταδίδει αξίες και εμπνέει. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατέχει είναι και αυτή που τον διαφοροποιεί (Hellriegel and Slocum, 2004).

Κατά τους Burns (1978), Bass (1985) Bass and Avolio (2002), η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις:

1. **Χάρισμα:** οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν δύναμη και επιρροή. Από την μία, οι υφιστάμενοι ταυτίζονται μαζί τους και αισθάνονται εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση. Από την άλλη, οι ηγέτες εξάπτουν την ιδέα στους υφισταμένους τους ότι με περισσότερη προσπάθεια μπορούν να πετύχουν σπουδαία πράγματα. Στην χαρισματική ηγεσία συναντάται έντονα η δράση του ίδιου του ηγέτη με σημείο αναφοράς την προσωπικότητά του, η οποία ταυτίζεται με ανάγκες, πιστεύω, αξίες, αντιλήψεις και πρότυπα των υφισταμένων. Με αυτό τον τρόπο, κατορθώνουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των οπαδών τους εμπνέοντας, θέτοντας στόχους, δημιουργώντας όραμα και ιδανικά. Αναπτύσσουν τα ταλέντα τους και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στον άνθρωπο. Είναι πολύ κινητικοί στα εργασιακά θέματα και δρουν άμεσα και αποτελεσματικά σε όποιο πρόβλημα προκύψει (Conger et. al, 1998). Ο χαρισματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ταπεινότητά του και οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο δεν αισθάνονται απομονωμένοι αλλά διακρίνουν έναν ηγέτη που δεν ασκεί εξουσιαστικά την ανωτερότητά του και είναι δίπλα τους (Nielsen et. al, 2010). Τέτοιου είδους ηγέτες ασπάζονται την άποψη των ριζικών αλλαγών και χαρακτηρίζονται από μη συμβατικές συμπεριφορές, ωστόσο έχουν πολλά επικοινωνιακά χαρίσματα.
2. **Εξατομικευμένη φροντίδα:** με αυτό το χαρακτηριστικό, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους και ενεργούν ως μέντορες για όσους χρειάζονται βοήθεια για να αναπτυχθούν. Έτσι η ισότιμη μεταχείριση των οπαδών, ακολουθείται από τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της εξατομικευμένης φροντίδας παρέχοντας καθοδήγηση για της εξέλιξη των δυνατοτήτων τους. Τέτοιου είδους ηγέτες οφείλουν να δείχνουν νέους τρόπους επίλυσης των εργασιών που αναθέτουν στους

υφισταμένους και να προάγουν νέες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων ακόμα κι αν χρειαστεί να μάθουν οι ίδιοι από τους εργαζομένους (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1994).

3. **Διανοητικά ερεθίσματα:** οι ηγέτες, κατέχοντας αυτά τα ερεθίσματα, είναι πρόθυμοι και ικανοί να δείξουν στους υφισταμένους τους νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων τους, ενώ τους μαθαίνουν να αποδέχονται τις δυσκολίες ως προβλήματα με λύση εστιάζοντας σε ορθολογικές απαντήσεις.
4. **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον:** οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν και διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και ανάλογα με τις ανάγκες μπορούν και λειτουργούν ως μέντορες. Με αυτό τον τρόπο έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν τα δυνατά σημεία. Ωστόσο, οφείλουν να μπορούν να ακούνε προσεκτικά προβληματισμούς και ανησυχίες των υφισταμένων (Avolio and Bass, 1994).

### 1.4.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στη σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενό του. Βασική εφαρμογή της είναι σε καθημερινές εργασίες ρουτίνας προκειμένου να ολοκληρώνονται ορθά. Ο συναλλακτικός ηγέτης παροτρύνει τους υφισταμένους του χρησιμοποιώντας την ανταλλαγή των υπηρεσιών που του προσφέρουν με ανάλογες ανταμοιβές. Η παρακίνηση, δηλαδή, βασίζεται στην επιβράβευση και στην τιμωρία. Το ενδιαφέρον του ηγέτη περιορίζεται στην εξυπηρέτηση των σκοπών του οργανισμού και όχι στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ρόλος του είναι αρκετά παθητικός, καθώς περιορίζεται στο να δίνει εντολές και οδηγίες, να διοικεί και να επιβλέπει το αποτέλεσμα των υφισταμένων. Ο συναλλακτικός ηγέτης καθορίζει την ανταμοιβή που θα πάρουν οι υφιστάμενοι αν πετύχουν το στόχο, αλλά και την τιμωρία τους αν αποτύχουν. Ωστόσο, αυτή η μορφή ηγεσίας παρέχει εποικοδομητική αναπληροφόρηση, επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας και κυνηγάει πρακτικές που κάνουν πιο αποδοτικό και παραγωγικό τον οργανισμό δίνοντας έμφαση στους κανόνες (Burns, 1978; Bass, 1985). Όμως, πολλοί ερευνητές θεωρούν τη συναλλακτική ηγεσία πρόδρομο και προστάδιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η ηγεσία της συναλλαγής εμπεριέχει τρεις παράγοντες:

1. **Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής:** ορίζεται ως η ανταμοιβή των υφισταμένων ώστε να ολοκληρώσουν την ανατεθείσα εργασία. Οι ηγέτες εστιάζουν στην αποσαφήνιση των ρόλων και των καθηκόντων, ενώ ανταμείβουν υλικά και ψυχολογικά με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων.
2. **Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης:** στόχος του ηγέτη είναι η επίτευξη των στόχων. Ο προϊστάμενος ελέγχει τους υφισταμένους στις εργασίες τους και τους διορθώνει όποτε είναι απαραίτητο.
3. **Παθητική διοίκηση εξαίρεσης:** οι ηγέτες περιμένουν να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα και επεμβαίνουν μόνο όταν έχουν γίνει ήδη λάθη ή στη μη συμμόρφωση, για την επίλυσή τους (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003).

Συνοπτικά, τα σημαντικότερα στοιχεία του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας είναι να καθορίζονται οι στόχοι, να παρέχεται ανατροφοδότηση και να ανταμείβεται η αποδοτικότητα των υφισταμένων. Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στα εξωτερικά κίνητρα και τις ανάγκες των υφισταμένων, προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντάς τες με έργο. Με αυτή την έννοια, η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια υπολανθάνουσα μορφή εμπορικής συναλλαγής. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να πετύχουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η συναλλακτική ηγεσία είναι αναποτελεσματική, όταν απευθύνεται σε καταρτισμένους εργαζομένους της επιχείρησης.

### 1.4.3 ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι μορφές που προαναφέρθηκαν, μετασχηματιστική και συναλλακτική, είναι οι δύο πιο συνηθισμένες μορφές που παρουσιάζονται σε όλα τα συγγράμματα ηγεσίας. Είναι το κοινό στοιχείο που ενώνει πολλές έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει στα πλαίσια της ηγεσίας. Ωστόσο, υπάρχουν κι άλλες μορφές ηγεσίας, οι οποίες αναφέρθηκαν από αρκετούς συγγραφείς, όπως η υπηρετική, η πνευματική, η χαρισματική. Οι μορφές αυτές είναι ευρέως διαδεδομένες και από τους περισσότερους ηγέτες αποδεκτές και εφαρμόσιμες.

Στην υπηρετική ηγεσία, ο ηγέτης διαθέτει υψηλά χαρίσματα, πνευματικότητα και θεωρεί τον εαυτό του, πρώτα υπηρέτη των στόχων που του έχουν ανατεθεί και μετά ηγέτη. Ο ρόλος του βασίζεται στον τρόπο ζωής, στο ενδιαφέρον τους για τον συνάδελφο και στην πρώτιστη ανάγκη τους για υπηρέτηση (Greenleaf, 1977). Στο επίκεντρο της σχέσης ηγέτη – υφισταμένων βρίσκεται η γνώμη του προϊσταμένου για την αξία του κάθε ατόμου χωριστά. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζει τις ικανότητές τους (Greenleaf, 1998). Ο van Dierendonck (2010) υποστήριξε ότι υπάρχει ισχυρή δέσμευση στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων και στην ένδειξη σεβασμού σε κάθε περίπτωση.

Η πνευματική ηγεσία, στοχεύει στην ψυχολογική ευεξία και υγεία, καθώς και στη βιωσιμότητα. Για να επιτύχει τους στόχους της βασίζεται στις αξίες εκείνες και τις συμπεριφορές που κρίνονται απαραίτητα για την πνευματική ευημερία. Ο ηγέτης, μέσα από αυτή τη μορφή ηγεσίας, συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του όπως θα έκανε με την οικογένειά του, στοχεύοντας σε αξίες και ιδανικά, επικοινωνώντας το όραμά του. Πολλές φορές πιστεύουν ότι οι θρησκευτικές τους πεποιθήσεις, τους δίνουν δύναμη και σοφία να ενεργούν ορθά. Ο πνευματικός ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσα από την ομαδική συνεργασία του για τόνωση της αποτελεσματικότητας (Fry, 2003).

Τέλος, παρουσιάζεται η χαρισματική ηγεσία, η οποία από πολλούς θεωρείται μέρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ πολλοί τη θεωρούν αυτόνομη μορφή. Σε κάθε περίπτωση, η χαρισματική ηγεσία στηρίζεται στην προσωπικότητα του ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά τους, τους βοηθούν να είναι άμεσοι και αποτελεσματικοί σε εργασιακά θέματα και προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσουν τα ταλέντα τους και επικεντρώνονται στο ενδιαφέρον για τους

υφισταμένους τους (Conger et. al., 1998). Στόχοι τους είναι να ικανοποιεί τους εργαζομένους, να επικοινωνεί μαζί τους και να λύνουν τα προβλήματά τους. Σημαντικό όπλο σε αυτή την προσπάθεια είναι τα χαρακτηριστικά που τους διακατέχουν όπως οι αξίες, η πίστη, η ταπεινότητα, η αποφασιστικότητα και γενικότερα η ενσυναίσθηση (Conger, 1999).

## **1.5 ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ενώ η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της ηγεσίας είναι πλέον κατανοητή στις σύγχρονες κυρίως επιχειρήσεις, παρουσιάζεται ασάφεια και σύγχυση σχετικά με την αποτελεσματική ανάπτυξη και άσκησή της. Τόσο στη βιβλιογραφία, όσο και στις επιχειρήσεις υπάρχει αδυναμία έκφρασης της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά και σύγχυση όσον αφορά το περιεχόμενό της. Η σημαντικότερη, όμως, αδυναμία είναι η έλλειψη σαφούς σύνδεσης της ηγεσίας με τα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005), ορίζει ότι «τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα».

Για να μην υπάρχουν τα προηγούμενα και για να κατανοηθεί καλύτερα η ηγεσία, αρκεί να αναλυθεί και να συντεθεί ως ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο έχει «εισροές», «διεργασία» και «εκροές» σε ένα περιβάλλον. Οι εισροές απαντάνε στο ερώτημα: τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης; Και περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος ώστε να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διεργασία απαντάει στο ερώτημα: τι και πως πρέπει να κάνει ο ηγέτης; Και εμπεριέχει τις ενέργειες, λειτουργίες, ρόλους και τα στύλ που συνιστούν την ηγετική συμπεριφορά. Τέλος, είναι οι εκροές, οι οποίες απαντάνε στην ερώτηση: τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης; Και αφορά τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης στους συνεργάτες του, στον οργανισμό, στο περιβάλλον και στους στόχους γενικότερα. Το σύστημα αυτό αναλύεται στο βιβλίο του Μπουραντάς (2005) με τίτλο «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» και περιγράφεται στη συνέχεια.

### **1.5.1 ΕΙΣΡΟΕΣ - ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των πλέον γνωστών και επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνητικών εργασιών, οι δύο βασικές συνιστώσες του ηγέτη είναι: η διάθεσή του για άσκηση ηγεσίας\*και η ικανότητά του να ασκεί ηγεσία.

### 1.5.1.1 ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας, αλλά και ο χαρακτήρας της ηγετικής τους συμπεριφοράς, προσδιορίζεται κυρίως από χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως κίνητρα, πιστεύω, ανάγκες, αξίες, στοιχεία της προσωπικότητάς του και διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τα στοιχεία αυτά, αν και συνεχώς αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια ηλικίας και καριέρας (Zenger and Folkman, 2002).

Η πρώτη λοιπόν κατηγορία, περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες, φαίνεται ότι τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Ανάγκη για επιτεύγματα και όραμα
2. Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση
3. Πίστη και δέσμευση σε αξίες
4. Ανάγκη για δύναμη και επιρροή

Η δεύτερη κατηγορία, αφορά περισσότερο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και λιγότερο το περιεχόμενο αυτής και περιλαμβάνει (Μπουραντάς, 2005):

1. Ευαισθησία
2. Ακεραιότητα
3. Αυστηρότητα
4. Ταπεινότητα
5. Αυτοπεποίθηση, θάρρος και κουράγιο
6. Εστίαση, υπομονή και πειθαρχία

### 1.5.1.2 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στον αντίποδα, η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας, συνίσταται από ένα επιμέρους σύνολο ικανοτήτων, οι οποίες όταν υπάρχει η διάθεση, αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας. Βασιζόμενη στην άποψη του Μπουραντά Δ. (2005), αυτή διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες. Την πρώτη την ονομάζει «ικανότητες ρόλων» και περιλαμβάνει τις ικανότητες του ατόμου να ασκεί τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Τη δεύτερη την ονομάζει «μετα-ικανότητες», εννοώντας μία ικανότητα η οποία είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν κι άλλες ικανότητες ή πιο απλά αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων.

Μια σειρά απαραίτητων τέτοιων μετα-ικανοτήτων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι (Zenger and Folkman, 2002):

1. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
2. Συστημική σκέψη
3. Ικανότητα επικοινωνίας

4. Συναισθηματική νοημοσύνη
5. Η αυτοεπίγνωση
6. Αυτορρύθμιση
7. Ενσυναίσθηση

## **1.5.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Για την επίτευξη των αποτελεσμάτων από τον ηγέτη απαιτείται άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Η αποτελεσματικότητα αυτή προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες. Πρώτον, από το περιεχόμενό της, δηλαδή τι κάνει ο ηγέτης, και περιλαμβάνει ηγετικούς ρόλους, λειτουργίες και ενέργειες. Και δεύτερον, από το χαρακτήρα της, πως το κάνει ο ηγέτης, και αποτελείται από το στυλ και τα χαρακτηριστικά του (Μπουραντάς, 2005).

### **1.5.2.1 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ**

Ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005), βασισμένος στο θεωρητικό μοντέλο του Quinn και στη σύγχρονη βιβλιογραφία, δημιούργησε ένα αναθεωρημένο, πρακτικό μοντέλο για τους ηγετικούς ρόλους. Αυτό στηρίζεται στη λογική του προσδιορισμού του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς με δύο διαστάσεις.

Η πρώτη διάσταση, αφορά τα αποτελέσματα, δηλαδή το τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης. Από την μία πλευρά, πρέπει να κερδίζει το σήμερα επιτυγχάνοντας βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Έχει δηλαδή την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου και της υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο και μπορεί να αφορούν άμεσα ή έμμεσα όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης πρέπει να «δημιουργεί το μέλλον» χτίζοντας έναν καλύτερο οργανισμό, ο οποίος θα απαντά με επιτυχίες στις προκλήσεις του μέλλοντος. Αυτά τα δύο άκρα είναι ως ένα βαθμό αντιφατικά, αφού η εστίαση σε ένα από αυτά μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της εστίασης στο άλλο.

Η δεύτερη διάσταση, διακρίνεται κι αυτή σε δύο βασικούς πόλους. Από τη μία μεριά, ορίζεται η συμπεριφορά του ηγέτη που είναι «προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους» και από την άλλη πλευρά, αυτή που είναι «προσανατολισμένη προς τα συστήματα».

Αν συνδυαστούν αυτές οι δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, διαμορφώνεται το ζητούμενο μοντέλο. Οι ηγετικοί ρόλοι που περιλαμβάνονται είναι οι εξής (Kotter, 1990):

1. Προσωπική ανάπτυξη
2. Ανάπτυξη ανθρώπων
3. Ανάπτυξη κουλτούρας
4. Παρακίνηση- ενεργοποίηση συνεργατών
5. Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας
6. Υποστήριξη ανθρώπων

7. Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών
8. Διοίκηση συντονισμού
9. Υλοποίηση έργου
10. Ανάπτυξη δικτύου υποστηρικτών και φήμης
11. Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης
12. Ανάπτυξη στρατηγικής και όραμα

Τέλος, επισημαίνεται ότι το συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο, πρέπει να χρησιμοποιείται «ενδεχομενικά ή κατά περίπτωση». Αυτό σημαίνει ότι οι ρόλοι που προτείνονται πρέπει να ασκούνται άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο.

### **1.5.2.2 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων που περιεγράφηκαν, απαιτούν δύο καθημερινές λειτουργίες του ηγέτη, την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Με την επικοινωνία ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους του, τους μεταλαμπαδεύει το όραμα, τους καθοδηγεί, τους εμπυχώνει, τους υποστηρίζει, τους διαμορφώνει την κουλτούρα, τους εξελίσσει. Αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως της προφορικής επικοινωνίας, σκέφτεται και δρα, λαμβάνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, βελτιώνει, διασφαλίζει την εξυπηρέτηση πελατών, το συγχρονισμό και το συντονισμό. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, φαίνεται ότι τα στελέχη αφιερώνουν το 80% του χρόνου τους στην επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και με τη λήψη αποφάσεων. Καθημερινά οι ηγέτες χρειάζεται να παίρνουν μικρές ή μεγάλες αποφάσεις με σκοπό την άσκηση του συνόλου των ρόλων τους. Οι αποφάσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι καθοριστικές, γιατί αποβλέπουν στην ανάπτυξη της κερδοφορίας, τη δέσμευση στην αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2013). Είναι γεγονός ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου ακολουθείται από μία απόφαση.

### **1.5.2.3 ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ**

Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς έρχεται να ακολουθήσει ο χαρακτήρας της (Μπουραντάς, 2005). Έτσι, μια σημαντική διάσταση αυτής είναι το κατά πόσο ο ηγέτης ασκεί εξουσία στους ανθρώπους του, και αντίστροφα ο βαθμός που τους επιτρέπει την ελευθερία πρωτοβουλιών, σκέψης και δράσης. Η μία πλευρά του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφορά είναι η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση. Όλα, δηλαδή, μπορεί να είναι κατάλληλα, αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντίστροφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα, όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται.

Ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005), απαριθμεί ορισμένα κριτήρια που θα έκαναν πιο εύκολα κατανοητή την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Πρώτον, υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας,



για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται. Δεύτερον, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους συνεργάτες του. Βασικά στοιχεία του έργου που πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας, είναι:

1. Το επείγον του έργου
2. Η εμπιστευτικότητα του έργου
3. Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών
4. Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος
5. Η πιθανότητα συγκρούσεων
6. Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες
7. Διαχείριση κρίσης

Τέλος, το πιο σημαντικό στο οποίο πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας είναι τα άτομα μέσω των οποίων ο ηγέτης έχει να υλοποιήσει το έργο. Με βάση τα συμπεράσματα σχετικών θεωριών και κυρίως του Blanchard (1999), το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως ομάδα και ως άτομα. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι, όταν οι συνεργάτες χαρακτηρίζονται από «χαμηλή ωριμότητα» τότε δεν ξέρουν, δεν θέλουν και δεν μπορούν να υλοποιήσουν το έργο και συνεπώς είναι πιο αποτελεσματικά τα αυταρχικά ηγετικά στυλ. Αντίθετα, όταν τα άτομα παρουσιάζουν «υψηλή ωριμότητα» τότε θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο. Αυτοί οι συνεργάτες, αισθάνονται υπεύθυνα, δεσμεύονται για την επίτευξη στόχων, έχουν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται και αποδέχονται το ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση, τα πιο αποτελεσματικά στυλ είναι τα πιο δημοκρατικά.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει ανάλογα με την περίπτωση το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να το προσαρμόζει στην ωριμότητα των συνεργατών του, ως ομάδα και ως άτομα. Όμως, είναι και δική του ευθύνη να επιδιώκει τη βελτίωση και ανάπτυξη της ωριμότητάς τους, ώστε να εξελίξει το στυλ του σε συμμετοχικό, καθώς τότε θα έχει υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του.

#### **1.5.2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Πέρα από τα στυλ ηγεσίας που περιεγράφηκαν, ίσως πιο κρίσιμα είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς (Zenger and Folkman, 2002). Τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως τα πιο βασικά είναι τέσσερα:

1. Ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
2. Αυστηρότητα και πειθαρχία
3. Ακεραιότητα
4. Ταπεινότητα

Αρχικά, η ευαισθησία για τους ανθρώπους, να είναι δηλαδή ο ηγέτης ανθρώπινος, αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Στην πράξη, η ευαισθησία αυτή εκφράζεται με το ενδιαφέρον να τους γνωρίσει ουσιαστικά, να τους κατανοεί μπαίνοντας στη θέση τους, να είναι με ευχαρίστηση διαθέσιμος όταν τον χρειάζονται, να τους ακούει και να σέβεται τη διαφορετικότητα του χαρακτήρα τους και τα δικαιώματά τους.

Ταυτόχρονα με την ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα. Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία απαιτεί να είναι ο ηγέτης αυστηρός με στόχους, με προγράμματα, με πολιτικές και με αποτελέσματα. Απαιτεί, όμως, και πειθαρχία και αυστηρή τήρηση των κανόνων, προτύπων, δεσμεύσεων και αξιών. Πέραν τούτων, είναι αλήθεια ότι ευαισθησία χωρίς αυστηρότητα δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις και να πετύχει υψηλές επιδόσεις. Ενώ αυστηρότητα χωρίς ευαισθησία κάνει τον ηγέτη ανελέητο.

Όλοι μπορούν να κατανοήσουν ότι για την αποδοχή ενός ηγέτη είναι βασικό να τον εμπιστεύονται. Για να υπάρξει εμπιστοσύνη, εκτός από ικανός ηγέτης, πρέπει να είναι και ακέραιος. Κύρια στοιχεία της «ακέραιας συμπεριφοράς» του ηγέτη είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια, η ειλικρίνεια, η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια και η εντιμότητα.

Τελευταίο χαρακτηριστικό και πρόσφατα αναγνωρισμένο, είναι η ταπεινότητα. Η ταπεινότητα κάνει τους ηγέτες να μην είναι αλαζόνες, να ενδιαφέρονται ελάχιστα για την προσωπική τους υστεροφημία και περισσότερο για να αναπτύξουν διαδόχους καλύτερους από τους ίδιους. Επιπλέον, τους βοηθάει να αποδέχονται την κριτική, να κάνουν αυτοκριτική και να αναγνωρίζουν τα λάθη και τις αδυναμίες τους (Collins, 2001).

### **1.5.3 ΕΚΡΟΕΣ - ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ**

Μέχρι τώρα τα ερωτήματα που απαντήθηκαν ήταν «τι πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης», «τι πρέπει να κάνει» και «πως πρέπει να το κάνει». Όλα αυτά, όμως, δεν έχουν καμία σημασία αν δεν υπάρχει αποτέλεσμα. Για να προσδιοριστεί το αποτέλεσμα, πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα, «τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;». Τα αποτελέσματα που πρέπει να φέρει κάθε ηγέτης-προϊστάμενος είναι το τμήμα των επιχειρηματικών στόχων που αφορούν την περιοχή ευθύνης του.

Τα συνολικά αποτελέσματα αυτά οφείλουν να είναι ισορροπημένα για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τους Kaplan and Norton (2004, 2002) και το σύστημα προσέγγισης που δημιούργησαν και παρουσιάζεται από τον Μπουραντά (2005, σ. 210), Balanced Scorecard, όπου διακρίνονται δύο άξονες. Στα άκρα του ενός άξονα φαίνεται η ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων σε επιχειρησιακά και κοινωνικά. Στα άκρα του δεύτερου άξονα, φαίνεται ο διαχωρισμός του περιβάλλοντος σε εξωτερικό και εσωτερικό της επιχείρησης. Συνεπώς, προκύπτουν πέντε κατηγορίες αποτελεσμάτων, οι εξής (Ulrich and Jenger, 1999):

1. Αποτελέσματα για τους εργαζομένους
2. Αποτελέσματα για τους πελάτες
3. Αποτελέσματα για τους μετόχους
4. Αποτελέσματα για την κοινωνία
5. Αποτελέσματα για την επιχείρηση

Όσο αναφορά τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους, ο ηγέτης έχει την ευθύνη εξασφάλισης δύο προτεραιοτήτων αυτής της κατηγορίας. Πρώτον, οφείλει να διασφαλίσει τον ακριβή αριθμό εργαζομένων με τις ανάλογες ικανότητες που απαιτούνται, αλλά και την ανάπτυξή τους. Δεύτερον, χρειάζεται να εξασφαλίσει τις απαραίτητες στάσεις και συμπεριφορές για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση, το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, οι στόχοι, συνεχής βελτίωση. Για να μπορέσει όμως να διασφαλίσει τις δύο αυτές προτεραιότητες ως προς τους εργαζομένους θα πρέπει να μπορεί να ικανοποιήσει τα «θέλω» τους ανάλογα με τις ανάγκες τους και τα «μπορώ» τους ανάλογα με τις ικανότητές τους (Μπουραντάς, 2005).

Προχωρώντας στα αποτελέσματα για πελάτες, απαιτείται η υψηλή ικανοποίηση και η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης με στόχο να επιτύχει, έκαστος ηγέτης, την υψηλή πίστη, υψηλή αφοσίωση και υψηλή εμπιστοσύνη προς την επιχείρησή του. Ανταγωνιστικές προτάσεις αξίας που περιλαμβάνουν την καινοτομία, την ποιότητα, την αξία, την εξυπηρέτηση και το ανάλογο κόστος στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, μπορούν να εξασφαλίσουν την υψηλή ικανοποίηση και να κερδίσουν τους πελάτες (Μπουραντάς, 2005).

Ακολουθούν τα αποτελέσματα για τους μετόχους, τα οποία περιλαμβάνουν την μείωση του κόστους- δαπανών των συντελεστών παραγωγής αξιοποιώντας αποδοτικά τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιτευχθούν οι ανάγκες των μετόχων που είναι η αύξηση των εσόδων, η μείωση των δαπανών, η βελτίωση της κερδοφορίας και της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, αλλά και η αποτελεσματική ηγεσία σε αυτήν με διαφάνεια και έντιμη διαχείριση (Μπουραντάς, 2005).

Στη συνέχεια, για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα για την κοινωνία πρέπει ο ηγέτης να ξεφύγει από τα όρια των στόχων που αφορούν τα κέρδη της επιχείρησης. Η συμβολή της επιχείρησης στην ευρύτερη κοινωνική ευημερία, αναφέρεται ως εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιλαμβάνει την ανάπτυξη και συνεισφορά στην κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, τις υποδομές, τον πολιτισμό, την υγεία, την παιδεία και την έρευνα. Ευθύνη της ηγεσίας είναι η ικανοποίηση των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών (Μπουραντάς, 2005).

Τέλος, έρχονται να κλείσουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την επιχείρηση. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να πρώτα να μπορεί η επιχείρηση να είναι υγιής. Ο ηγέτης, οφείλει πρώτα από όλα να εξασφαλίσει την διαρκή ύπαρξη μιας επιχείρησης που δημιουργεί αξία, φέρνει αποτελέσματα και διασφαλίζει τη διαρκή επιτυχία της. Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, αυτό που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης περιλαμβάνει την επιχειρηματικότητα, τα συστήματα, τις προσαρμοζόμενες στρατηγικές, την κουλτούρα, τις αξίες,

το όραμα, τις διεργασίες, τις δομές και τις υποδομές, ώστε να μπορεί να βελτιώνει τις ικανότητές τις και να εξελίσσεται (Μπουραντάς, 2005).

Όλα τα παραπάνω αποτελέσματα που οφείλει να παρουσιάζει ένας επιτυχημένος ηγέτης σε μια επιχείρηση, πρέπει να είναι και βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα για να μπορεί να διασφαλίζει συνεχώς το μέλλον του οργανισμού. Συγχρόνως, όμως, θα πρέπει το ενδιαφέρον του για την ικανοποίηση όλων αυτών να στοχεύει στη συμβολή της επιτυχίας ολόκληρης της επιχείρησης και όχι στην προσωπική του και μόνον επιτυχία.

Συμπερασματικά, ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του τα οποία έχει χτίσει πριν γίνει ηγέτης, να έχει τα κατάλληλα κίνητρα που να τον παρακινούν πραγματικά να γίνει ηγέτης που εξελίσσει και εξελίσσεται, να μπορεί να βελτιώσει τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες ώστε να υλοποιεί τους στόχους και να ασκεί τους ρόλους που απαιτούνται. Επιπλέον, είναι σημαντικό τα αποτελέσματα που φέρνει να στοχεύουν όχι μόνο στην ομάδα τους και τους εργαζόμενους γενικότερα, αλλά τόσο στην επιχείρηση όσο και στους μετόχους, την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού γενικότερα.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **1.6 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

Πολλοί είναι οι μελετητές, οι οποίοι έχουν ισχυριστεί ότι η επικοινωνία είναι ύψιστης σημασίας για την ηγεσία. Ωστόσο, είναι λίγοι αυτοί που προσπάθησαν και κατάφεραν να αναλύσουν τα είδη επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στις καθημερινές τους συναλλαγές με τους συνεργάτες τους. Ενώ ακόμα λιγότεροι είναι εκείνοι που προσπάθησαν να βρουν τη σχέση που έχουν αυτά τα είδη επικοινωνίας με τις διάφορες μορφές ηγεσίες που παρατηρούνται στις επιχειρήσεις.

Η επικοινωνία λειτουργεί σαν έκφραση για την ανθρώπινη ζωή και είναι ένα φαινόμενο που συνοδεύει την ανθρώπινη κοινωνική παρουσία. Η σύγχρονη κοινωνία και ζωή έχει δώσει μια νέα διάσταση στην έννοια της επικοινωνίας καλύπτοντας τις νέες απόψεις στους κλάδους των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών επιστημών (Κόντης, 2001).

Στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και του δημοσίου τομέα, η ανάγκη επίλυσης των επικοινωνιακών προβλημάτων μεγάλωσε, καθώς οι επιστημονικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο βαθμός προσέγγισης αυτών των προβλημάτων σχετίζονται με την επιτυχία των οργανώσεων. Η δυσκολία αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων αυξάνονται ολοένα και περισσότερο στην εποχή αυτή, αφού οι επιχειρήσεις μεγεθύνουν, ο πληθυσμός τους πληθαίνει, τα σωματεία ισχυροποιούνται (Κόντης, 2001).

Ως επικοινωνία ορίζεται, «η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων, σκέψεων και πληροφοριών μεταξύ ατόμων, μέσω ενός κοινού συστήματος συμβόλων» (DeVito, 2006, σ. 14). Σύμφωνα με το Βρύζα (2005), «η επικοινωνία είναι έκφραση και ανταλλαγή και δεν είναι μια γραμμική διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, αλλά μια διεργασία η οποία συντελείται με την ανταλλαγή μηνυμάτων και την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε άτομα και ομάδες.»

Όπως έχουν ισχυριστεί οι Clutterbuck and Hirst (2002, σ.353), «οι ηγέτες που δεν επικοινωνούν καλά δεν είναι ηγέτες. Είναι διαφορετικό το να κατέχεις απλά μία θέση και διαφορετικό το να εκπληρώνεις το ρόλο σου».

Αν και η επικοινωνία είναι μία έννοια που δεν αφορά αποκλειστικά τις επιχειρήσεις, αλλά υπάρχει καθημερινά στις ζωές όλων με κάθε τρόπο και μέσο, υπάρχουν μελετητές που διακρίνουν την επιχειρησιακή επικοινωνία από την κοινή. Ο Λούτας (2002, σ. 43), με τον όρο «επιχειρησιακή επικοινωνία» ορίζει τις «οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, με τη χρήση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.»

Ο κύριος στόχος της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την επιχειρησιακή επικοινωνία προκειμένου να συγκεντρώσουν πληροφορίες, να πάρουν αποφάσεις και να διακρίνουν τα αποτελέσματα και τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί και ένα πολύ σημαντικό στοιχείο

διοίκησης, αφού με τη χρήση του οι ηγέτες πείθουν, παρακινούν και τελικά πράττουν όσα επιθυμούν (Mumby, 1994; Mumby and Stohl, 1996; Cushman, 2000).

Ωστόσο, δεν αρκεί ένας ηγέτης να αντιληφθεί απλά τη σημασία της ύπαρξης επικοινωνίας μεταξύ του ιδίου και των συνεργατών. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να την ελέγξει, να την κατευθύνει και γενικότερα να την διαχειριστεί αποτελεσματικά. Η διοίκηση, λοιπόν, της επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, προκειμένου να υλοποιηθεί η δημιουργία, συλλογή, διανομή και αποθήκευση πληροφοριών που απαιτούνται για ένα έργο (Robbins and Judge, 2007). Ως αποτελεσματική επικοινωνία νοείται η μεταβίβαση των πληροφοριών και η κατανόηση του μηνύματος από τον τελικό αποδέκτη. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία σε ένα έργο, πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτό να κατανοήσουν ότι είναι σημαντικό μέρος του δικτύου μετάδοσης πληροφοριών και ότι πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες διαδικασίες, ώστε να είναι ποιοτική η επικοινωνία μεταξύ τους.

Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει συνεργατικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του, να δημιουργήσει τις συνθήκες για καλό επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ τους, να βρει τους κατάλληλους συνεργάτες να προκαλέσει δέσμευση από αυτούς και να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (Odujami, 2002). Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η σύνδεση της ηγεσίας με την επικοινωνία και ότι η ύπαρξη της μίας χωρίς την άλλη θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική άσκηση ηγεσίας ή αντίστροφα σε αναποτελεσματική επικοινωνία και άρα σε αποτυχία πραγματοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης.

Ο Barrett (2006, σ. 388), υποστηρίζει ότι «η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την επικοινωνία. Ηγέτες που δεν επικοινωνούν σωστά είναι πολύ πιθανόν να μην καταφέρουν να κρατήσουν τη θέση επιρροής τους ή να μην αναγνωρίζονται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ως ηγέτες.» Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σχέσεις κατά την άσκηση ηγεσίας, όπως ισχυρίστηκαν οι Emmitt και Gorse (2007).

Ο Campbell (2011, σ. 211), ανέφερε πως «η καλή επικοινωνία και η ισχυρή ηγεσία, πάνε χέρι, χέρι», αφού ο ηγέτης πρέπει να υλοποιήσει τους στόχους εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού και έχοντας διαχειριστεί αποτελεσματικά την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Ο Pacelli (2010), είχε αναλύσει την άποψή του πάνω στην αποτυχία ενός ηγέτης, δηλώνοντας ως αιτία την αναποτελεσματική επικοινωνία που προέρχεται από την αλαζονεία, την έλλειψη οργάνωσης, το πείσμα, τον αρνητισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνης.

Τα μέλη ομάδας που ασκούν επιρροή αντιλαμβάνονται πως οι άνθρωποι που κάνουν τον περισσότερο θόρυβο έχουν την μικρότερη σχετικότητα και θα πρέπει να κάνουν προσπάθειες, προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή ανθρώπων σχετικών με την επικοινωνία (Gorse and Whitehead, στους Emmitt and Gorse, 2007). Αυτοί οι ηγέτες που έχουν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες και επιρροή εμφανίζονται ως οι κυρίαρχοι πομποί επικοινωνίας και μάλιστα τα χαρακτηριστικά που έχουν οι κυρίαρχοι πομποί ίσως να συσχετίζονται στενά με αυτά των ηγετών (Emmitt and Gorse, 2007).

Ο Barrett (2006) υποστήριξε την άποψή του για την σχέση ηγεσίας και επικοινωνίας. Σύμφωνα με όσα είπε οι ηγέτες διοικούν με τη χρήση αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες διευκολύνουν, παροτρύνουν και δημιουργούν την κατανόηση και την εμπιστοσύνη, που είναι απαραίτητες για να πείσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να τους ακολουθήσουν. Στην ουσία το να επικοινωνεί αποτελεσματικά ένα διοικητικό στέλεχος είναι αυτό που τον αναγνωρίζει ως ηγέτη. Εξάλλου, όπως ισχυρίστηκαν οι Kouzes and Posner (2012, σ. 156), «η ηγεσία δεν είναι μια μοναχική πράξη, αλλά μια ομαδική προσπάθεια.».

Η Μακράτζη Αναστασία (2016) ανέφερε ότι οι βασικότεροι λόγοι για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας είναι:

1. Η πληροφόρηση- ενημέρωση. Η διανομή των πληροφοριών είναι απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων, να διευκρινιστούν προβλήματα που έχουν προκύψει, να αναζητηθούν και να διαμορφωθούν λύσεις, να σχεδιαστεί ένα πλαίσιο στόχων, πολιτικών, πρακτικών, ενεργειών, να κατανεμηθούν καθήκοντα, να αξιολογηθούν τα δεδομένα και η αποτελεσματικότητά τους.
2. Ο συντονισμός των δράσεων. Με την επικοινωνία, όλοι οι συμμετέχοντες σε μια ομάδα ή μια επιχείρηση μοιράζονται ένα κοινό σκοπό και όραμα, ενώ χωρίς επικοινωνία αποτελούν μια ομάδα με ξεχωριστά καθήκοντα.
3. Η έκφραση των συναισθημάτων. Οι άνθρωποι, σε διαφορετικό κάθε φορά πλαίσιο, επικοινωνούν για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους.

Τέλος, η American Management Association (A.M.A.), παραθέτει τις 10 βασικές εντολές για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, και διαμορφώνονται ως εξής:

1. Αποσαφήνιση των σκέψεων πριν διενεργηθεί επικοινωνία
2. Μελέτη του σκοπού της επικοινωνίας
3. Αναγνώριση του περιβάλλοντος
4. Τονισμός συμβολής άλλων προσώπων που σχετίζονται με τα γεγονότα
5. Εκτίμηση πληρότητας και υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας
6. Αξία επικοινωνίας που να βοηθάει τον παραλήπτη της
7. Ανάγκη για συνέχεια επικοινωνίας
8. Σημαντικότητα πληροφοριών που μεταδίδονται βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα
9. Συμφωνία με τις αρχές της επικοινωνίας
10. Καλός ακροατής

Ο Harshman (1999) υποστηρίζει ότι «για να θεωρείται αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται πως είναι σταθερή και ενιαία και η συμπεριφορά των ηγετών να είναι σύμφωνη με τις βασικές αρχές και αξίες της επιχείρησης». Ενώ οι Aaltio, Marjosola and Takala (2000), συμπλήρωσαν ότι «όταν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι ικανοποιημένοι από την επικοινωνία σε αυτή, τότε συνεισφέρουν περισσότερο από όσο συνεισφέρουν οι ανικανοποίητοι εργαζόμενοι».

## 1.7 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αν και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προκαλούνται για έναν ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν και ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες η επικοινωνία εκδηλώνεται αυθόρμητα. Αυτό το είδος της επικοινωνίας αποκαλείται ασυναίσθητη ή ασυνείδητη. Εκτός από την ασυναίσθητη (ασυνείδητη) επικοινωνία, η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλο είδος επικοινωνίας έχει συγκεκριμένο σκοπό και νόημα στη διαδικασία επικοινωνίας. Με βάση αυτό το σκοπό, τα είδη επικοινωνίας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Thayer and Lee, 1968):

- **Επικοινωνία πληροφόρησης:** αυτό το είδος επικοινωνίας στοχεύει στην πληροφόρηση του παραλήπτη με τη μεταβίβαση στοιχείων. Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη διαθέτοντας γνώσεις και χρήσιμες πληροφορίες για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων.
- **Επικοινωνία παρακίνησης:** αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως πρωταρχικό στόχο τη δραστηριοποίηση του παραλήπτη προς ορισμένη κατεύθυνση. Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, στην επικοινωνία εντολών και στην επικοινωνία πειθούς. Η επικοινωνία εντολών αναφέρεται σε εντολές, οδηγίες, υποδείξεις, διαταγές οι οποίες περιορίζουν με βάση προκαθορισμένους κανόνες την ελευθερία ενεργειών και αποφάσεων των υφισταμένων. Στον αντίποδα, η επικοινωνία πειθούς έχει ως στόχο τη δραστηριοποίηση του παραλήπτη όχι με τη χρήση εντολών και διαταγών, αλλά με τη βοήθεια της πειθούς και της συμφωνίας. Αυτή η κατηγορία παίρνει τη μορφή παράκλησης, πρότασης ή συμβουλής και αφήνει περιθώρια συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.
- **Συνενωτική επικοινωνία:** αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως στόχο τη βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας επιδιώκοντας την αρμονία, τη συνοχή και τη δημιουργία καλού κλίματος. Με αυτό το είδος, αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης, αποδοχής ποικίλων απόψεων και γενικότερα καλύτερη γνώση των άλλων ανθρώπων.
- **Επικοινωνία αποφάσεων:** αυτό το είδος επικεντρώνεται στο γεγονός ότι ένας συγκεκριμένος αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξουν ομόφωνα σε μια απόφαση. Η επικοινωνία αυτή αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στη βέλτιστη λύση.

Ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει στα είδη επικοινωνίας ένας ηγέτης, μπορεί να γίνει κατανοητή η θέση του αναφορικά με τη σημασία που δίνει στην επικοινωνία, με το στυλ και τη μορφή ηγεσίας που επιλέγει να ακολουθεί, ακόμα και για πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά και τους τρόπους επίλυσής τους.

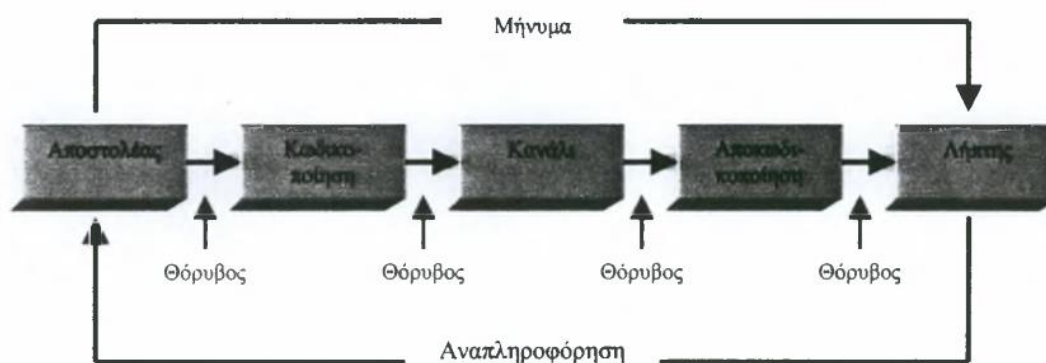


## 1.8 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν κατασκευαστεί δεκάδες μοντέλα για τη διαδικασία της επικοινωνίας. Το πρώτο μοντέλο που παρουσιάστηκε ήταν του Lasswell, ακολούθησαν οι Shannon and Weaver, οι Osgood and Schramm και πολλοί ακόμα. Ωστόσο κανένα μοντέλο δεν μπορούσε να θεωρηθεί ολοκληρωμένο. Τα περισσότερα αποτελούν παραλλαγές των προηγούμενων. Όμως, όπως πολύ σωστά επισημαίνουν οι McQuail and Windahl, δεν υπάρχει το ιδανικό ολικό μοντέλο που να αποσαφηνίζει ολοκληρωμένα και μοναδικά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Κάθε μοντέλο που δημιουργείται έχει ως στόχο τη διευκόλυνση και καταγραφή της επικοινωνιακής διαδικασίας για μια συγκεκριμένη πτυχή ή θεωρία ή κλάδο ή ακόμα καλύτερη επιστήμη που ασχολείται με την επικοινωνία.

Το μοντέλο που εξυπηρετεί καλύτερα την παρούσα διπλωματική είναι αυτό που παρουσίασε ο Κοτσαϊβάζογλου και ο Πασχαλούδης (2002) στο βιβλίο τους «*Οργανωσιακή Επικοινωνία*» προσαρμοσμένο από το βιβλίο του S. Robbins (1996) «*Organizational Behaviour*» και φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

### ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 1. Η διαδικασία της επικοινωνίας

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από S. Robbins, 1996, *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International Editions, pp. 379)

Στο μοντέλο αυτό, φαίνεται ότι η ροή της πληροφορίας ξεκινάει από τον αποστολέα, ο οποίος επιθυμεί να στείλει ένα μήνυμα και αποφασίζει (α)τη φύση του μηνύματος, (β)σε ποιον απευθύνεται και (γ)το κανάλι μετάδοσης που θα χρησιμοποιηθεί. Ο αποστολέας κωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε τέτοια μορφή ώστε ο παραλήπτης να μπορεί να το κατανοήσει. Σημαντικό ρόλο για τον πομπό, παίζουν τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του δέκτη, η αντίληψη, η προσωπικότητα και οι εμπειρίες του. Έτσι, διαμορφώνεται το μήνυμα, το οποίο μεταδίδεται από το επιλεγμένο κανάλι του αποστολέα. Μεγάλη βαρύτητα εδώ έχουν οι περιορισμοί του κάθε καναλιού και η παραμόρφωση που μπορεί το καθένα να προκαλέσει. Ακολουθεί η αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον λήπτη, ο οποίος το μετατρέπει σε τέτοια μορφή ώστε

να μπορεί να το ερμηνεύσει και να το κατανοήσει. Ο λήπτης αποτελεί τον τελικό κρίκο της διαδικασίας και είναι αυτός που πρέπει τελικά να πληροφορηθεί ή να επηρεαστεί από το μήνυμα που επικοινωνήσε ο πομπός (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 1999).

Σημαντική παρατήρηση σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη του θορύβου. Ο θόρυβος είναι ουσιαστικά κάθε εμπόδιο που μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση στο μήνυμα. Τα εμπόδια της επικοινωνίας και οι πιθανοί τρόποι επίλυσης θα αναλυθούν και στην πορεία της εργασίας, ωστόσο είναι σκόπιμο να αναφερθούν εδώ κάποιοι από τους παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν τα εμπόδια. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν θόρυβο κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι:

1. στην κωδικοποίηση η πρόχειρη γραφή του μηνύματος
2. στην αποκωδικοποίηση, η μη κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη
3. στα κανάλια, η χρήση μη κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας
4. η χρονική πίεση για την έγκαιρη μετάδοση

Γενικότερα, η πρόσκρουση της επικοινωνίας σε πιθανούς θορύβους- εμπόδια είναι αναπόφευκτη. Οι θόρυβοι αυτοί μπορεί να είναι είτε εξωτερικοί και προέρχονται από φυσικές αιτίες είτε σε εμπόδια που δεν σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Στην πρώτη περίπτωση, πρόκειται για «μηχανικό θόρυβο», ενώ στη δεύτερη για «εννοιολογικό θόρυβο» και προκύπτουν από τη διαφοροποίηση της έννοιας του μεταδιδόμενου μηνύματος. Οι μηχανικοί θόρυβοι αφορούν τα φυσικά εμπόδια στην ορθή μετάδοση, ενώ οι εννοιολογικοί σχετίζονται με την σημασία που προσδίδεται στις λέξεις, τις κινήσεις και τους ήχους. Ωστόσο, πολλά είναι τα εμπόδια που συνδέονται την ψυχολογική ιδιομορφία ή ψυχολογικό-κοινωνικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου και της κάθε προσωπικότητας (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 1999).

Το τελευταίο και σημαντικότερο στοιχείο της διαδικασίας που παρουσιάζεται παραπάνω, είναι η αναπληροφόρηση και γι' αυτό αξίζει να αναλυθεί περισσότερο από μία μόνο παράγραφο.

### **1.8.1 ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ**

Η αναπληροφόρηση ή αλλιώς ανατροφοδότηση είναι ίσως το σπουδαιότερο μέρος στη διαδικασία της επικοινωνίας για να θεωρηθεί αυτή επιτυχημένη. Αποτελεί τον σπουδαιότερο και αναγκαίο τρόπο, με τον οποίο ο αποστολέας μπορεί να αντιληφθεί αν ο λήπτης έλαβε το μήνυμα, αν το κατανόησε, πως αντέδρασε. Γενικότερα, είναι ένας τρόπος για να μπορέσει να κατανοήσει και ο αποστολέας τι έκανε σωστά, τι μπορεί να πήγε λάθος και πως μπορεί η διαδικασία της επικοινωνίας να βελτιωθεί (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 1999).

Η επαναπληροφόρηση είναι ένα αναγκαίο εργαλείο που δίνει πολύτιμες πληροφορίες στον αποστολέα, ώστε να εξετάσει και να αξιολογήσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας με τον συγκεκριμένο παραλήπτη. Έτσι, του δίνεται η ευκαιρία να τροποποιήσει

ανάλογα με τις ανάγκες είτε το μήνυμα είτε το κανάλι επιλογής του είτε τη μορφή της κωδικοποίησης (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 1999).

Γενικά, η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί και χωρίς την αναπληρότητα. Έτσι, διακρίνεται σε δύο κατηγορίες την μονόδρομη και την αμφίδρομη επικοινωνία. Στην περίπτωση της μονόδρομης επικοινωνίας, ο αποδέκτης διαδραματίζει έναν παθητικό ρόλο, όπου μπορεί μόνο να δέχεται πληροφορίες, ιδέες, γνώσεις και επιρροή. Στην περίπτωση αυτή, η επανατροφοδότηση είναι ατελής ή δεν ολοκληρώνεται και ο πομπός δεν γνωρίζει αν οι αποδέκτες άκουσαν το μήνυμα, τον κατανόησαν, αν ανταποκρίνονται θετικά ή αρνητικά, καθώς δεν δέχεται βραχυπρόθεσμα σήματα ανταπόκρισης, αντίθετα αυτά προκύπτουν σε βάθος χρόνου. Με αυτό τον τρόπο, ο αποστολέας δεν έχει την ευκαιρία να αξιολογήσει την επιτυχία ή τα προβλήματα της επικοινωνίας, αν το μήνυμά του παραμορφώθηκε, λήφθηκε, κατανοήθηκε, δεν μπορεί να αντιληφθεί τα κενά, να εντοπίσει και να διορθώσει τα λάθη, να περιορίσει τους θορύβους και να βελτιώσει το αποτέλεσμα. Εν ολίγοις, η μονόδρομη επικοινωνία δεν θεωρείται πλήρης, καθώς ο ρόλος του αποδέκτη περιορίζεται αρκετά ή παραλείπεται εντελώς (Γιαννουλέας, 1998).

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή ο ρόλος του αποδέκτη μετατραπεί σε ενεργητικός, πραγματοποιείται αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας θεωρείται ολοκληρωμένη και αν η αναπληρότητα γίνει με σωστό τρόπο, είναι επιτυχημένη. Με την αμφίδρομη πληροφόρηση, δίνεται η ευκαιρία στον παραλήπτη να αντιστρέψει τους ρόλους, να αναλάβει ενεργή συμμετοχή στην επικοινωνία και να αισθανθεί αυτοπεποίθηση. Ο αποστολέας από την πλευρά του, όντας πλέον λήπτης του αποτελέσματος, δέχεται πληροφορίες για τη μορφή του μηνύματος μετά την αποκωδικοποίηση, αν υπήρχαν προβλήματα κατανόησης ή εμπόδια κατά τη ροή της πληροφορίας που έστειλε, αφουγκράζεται τις αντιδράσεις του λήπτη, τις απορίες, την γνώμη, τις διαφωνίες. Έτσι, έχει την ευκαιρία όχι μόνο να διορθωθεί, αλλά δίνοντας τώρα ο ίδιος την αναπληρότητα να οδηγήσει την επικοινωνία σε ένα άλλο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων. Καθοριστικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις δύο μορφές επικοινωνίας είναι ότι η μονόδρομη επικοινωνία διακρίνεται από την αυταρχικότητα του πομπού και την παθητική θέση του δέκτη, παρατηρείται ταχύτητα χωρίς να υπάρχει πάντα ακρίβεια και σαφήνεια. Στην αμφίπλευρη επικοινωνία υπερισχύουν η συμμετοχικότητα και το αυξημένο ηθικό του αποδέκτη, ενώ αντίθετα με την προηγούμενη μορφή διακρίνεται η ταχύτητα με ακρίβεια και σαφήνεια (Γιαννουλέας, 1998).

Η αναπληρότητα, αν και θεωρητικά μπορεί να μην υπάρξει ως μέρος της διαδικασίας της επικοινωνίας καθώς μπορεί να κριθεί από μερικούς ως χρονοβόρα, σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητη για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική επικοινωνία. Ο Luthans (1995) στο βιβλίο του «Organizational behavior», αντιπαραθέσαν τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής και της αναποτελεσματικής πληροφόρησης ανάμεσα σε έναν ηγέτη και τους υφισταμένους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, παρατίθενται αυτά τα χαρακτηριστικά παρακάτω:

Αποτελεσματική Αναπληρότητα:

1. επιδιώκει να βοηθήσει τους εργαζομένους

2. είναι συγκεκριμένη
3. περιγράφει την επίδοση
4. είναι χρήσιμη
5. είναι έγκαιρη
6. υπολογίζει την ετοιμότητα των εργαζομένων
7. είναι ξεκάθαρη
8. είναι έγκυρη

Αναποτελεσματική Αναπληροφόρηση:

1. επιδιώκει να μειώσει τους εργαζομένους
2. είναι γενική
3. αξιολογεί την επίδοση
4. είναι ακατάλληλη
5. είναι χρονικά άκαιρη
6. κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι αμύνεται
7. δεν είναι κατανοητή
8. δεν είναι ακριβής και αξιόπιστη

Συμπερασματικά, η αναπληροφόρηση είναι ένα μέσο που μπορεί να καταστήσει έναν ηγέτη πιο αποτελεσματικό. Μέσω αυτής μπορεί να επιτύχει στόχους, να προλάβει λάθη, να ανακαλέσει αποφάσεις που δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, να κατανοήσει στάσεις ποιοτικές και ποσοτικές σε όλα τα επίπεδα, να διορθώσει λάθη, να πετύχει βελτίωση στην επιχείρηση, τους εργαζομένους ακόμα και στον ίδιο.

## **1.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ**

Αναγνωρίζεται, λοιπόν, από όλους όσους έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα ως μελετητές για τη σχέση της ηγεσίας με την επικοινωνία. Η σχέση αυτή, μπορεί να γίνει αντιληπτή και από κάποιον που δεν είναι συγγραφέας ή ερευνητής, αλλά παρατηρητικός, και καταλήγει στο ίδιο συμπέρασμα, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων από έναν ηγέτη. Συνεπώς, είναι σημαντικό και ο ίδιος ο ηγέτης να αντιληφθεί και να κατανοήσει, την ανάγκη, τη χρησιμότητα και την αξία της επικοινωνίας για την αποτελεσματική ηγεσία της επιχείρησης και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Πορίσματα έρευνας έχουν δείξει, ότι περίπου το 50% της ευθύνης για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, αποδίδεται στην επικοινωνία (Luthans, Hodgetts and Rosenkrantz, 1988). Αυτό μπορεί να αποδειχθεί αν αναλυθούν οι τέσσερις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης: τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο. Πιο συγκεκριμένα, για να σχεδιάζει με επιτυχία, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά ώστε να μεταδίδει το όραμα στους άλλους. Για να οργανώνει σωστά, θα πρέπει να ενθαρρύνει την

ελεύθερη ροή της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Για να καθοδηγεί αποτελεσματικά, θα πρέπει να ενημερώνει τους εργαζομένους για τους επιχειρησιακούς στόχους και να τους εμπνέει, ώστε να εργάζονται με πάθος και να τον αποδέχονται ως ηγέτη. Για να ελέγχει επιτυχώς, ο ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζομένους, ώστε να παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών, να επαναπροσδιορίζει τους οργανωσιακούς στόχους και να διορθώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002). Φαίνεται σε κάθε μία από τις τέσσερις αυτές λειτουργίες, ότι κοινό και βασικό συστατικό για την επιτυχία τους είναι η επικοινωνία.

Συνεπώς, η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αποτελεί βασικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία τους και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων. Μέσω της επικοινωνίας μεταλαμπαδεύεται η φιλοσοφία του οργανισμού, οι αξίες, οι δεσμεύσεις και οι μέθοδοι παραγωγής (Kiyoshi, 2001). Για την ορθή επικοινωνία, οι ηγέτες θα πρέπει να ακούνε με ενεργητικό και όχι παθητικό τρόπο, ώστε να μπορέσουν τις γνώσεις που λαμβάνουν να τις χρησιμοποιήσουν για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των στόχων (Daft, 2008).

Ποιες είναι, όμως, οι αρχές που οδηγούν σε σωστή επικοινωνία; Αν ο βασικός στόχος της επικοινωνίας είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, αυτό σημαίνει ότι ένα άρτια σχεδιασμένο και οργανωμένο δίκτυο πρέπει να βασίζεται στην ενημέρωση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Η έλλειψη πληροφόρησης προκαλεί δυσπιστία, αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται κάποιος σωστά στα μηνύματα. Αντίθετα, η ενημέρωση τους δημιουργεί την εντύπωση ότι είναι μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και κατανοούν καλύτερα τους στόχους.

Ένα δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να έχει σαν βάση τις ακόλουθες αρχές (Κόντης, 2001):

1. Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας, στοχεύοντας στη σωστή κωδικοποίηση, στη σωστή επιλογή καναλιού, στο σωστό μέσο μετάδοσης.
2. Βελτίωση των προσωπικών επαφών, αποβλέποντας στην ανάπτυξη σχέσεων του προϊσταμένου με τους υφισταμένους. Με αυτό τον τρόπο, αντιμετωπίζονται προβλήματα όπως η αντίδραση στις προσωπικές εντολές, η κατανόηση της σχέσης και των διαφορών πειθαρχίας και ποινής, η εξάλειψη απουσιών ή και βραδύτητα προσέλευσης στην εργασία, λάθη στην εργασία, υποβολές παραπόνων, απουσία ομαδικών συζητήσεων και κοινωνικών επαφών.
3. Ανάπτυξη και βελτίωση της ροής των πληροφοριών, αναφερόμενη στη βελτίωση προσωπικών και υλικών παραγόντων όπως οι προσωπικές ικανότητες των ανθρώπων-φορέων των πληροφοριών, των υλικών παραγόντων της ροής (αρχεία, έντυπα, κλπ.).

## **1.10 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΤΙΑΗΨΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα μιας ομάδας επικοινωνούν μπορεί να είναι είτε η ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας είτε η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών. Ανάλογα με την περίπτωση

διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες, αλλά και οι ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου. Δύο από τις πιο σημαντικές αναλύσεις που έγιναν είναι οι παρακάτω:

### **Συναλλακτική ανάλυση του Eric Berne**

Ο Καναδός ψυχαναλυτής Eric Berne ανέπτυξε την συναλλακτική ανάλυση τις δεκαετίες 1950-1960, υποστηρίζοντας πως η συμπεριφορά τον ατόμων, μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, εξαρτάται όχι μόνο από τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, αλλά και από τα προσωπικά τους βιώματα (Γιαννουλέας, 1998). Η ανάλυση αυτή αναφέρει ότι, κάθε επικοινωνιακή κατάσταση μεταξύ των ανθρώπων είναι μια συναλλαγή, ενώ η συναλλαγή ορίζεται ως ένα ερέθισμα και μια απόκριση.

Τα κύρια είδη συναλλαγών είναι η συμπληρωματική, όπου η απόκριση προέρχεται από την κατάσταση του «εγώ» στην οποία στάλθηκε το ερέθισμα και απευθύνεται στην κατάσταση του «εγώ» του ερεθίσματος. Η σταυροειδής συναλλαγή, κατά την οποία υφίστανται μια αναπάντεχη απόκριση σε ένα ερέθισμα. Και η καλυμμένη, κατά την οποία οι έννοιες αναφέρονται σε ψυχολογικό επίπεδο, ενώ οι λέξεις σε κοινωνικό (Γιαννουλέας, 2011).

Οι αισθήσεις του ανθρώπου δέχονται συνεχώς ερεθίσματα που καταλήγουν στον εγκέφαλο. Τα ερεθίσματα με αυτό τον τρόπο αποτυπώνουν την αντίληψη του ατόμου. Η αντίληψη είναι μοναδική για τον καθένα και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, το άτομο επιλέγει μόνο τα ερεθίσματα που του κινούν το ενδιαφέρον. Η επιλεκτική προσοχή εξαρτάται από ένα πλήθος στοιχείων όπως η κουλτούρα, το μορφωτικό επίπεδο και οι οικογενειακές επιρροές.

Είναι σημαντικό να αναφερθούν και κάποιες αρχές συμπεριφοράς που διέπουν το άτομο. Η πρώτη αφορά το συμφέρον του. Με αυτό εννοείται η ανάγκη του ατόμου να προβάλλει τον εαυτό του μέσα από την κάλυψη αναγκών του. Η δεύτερη αφορά την επιθυμία του και συγκεκριμένα την ανάγκη να κάνει πράξη αυτό που επιθυμεί και τον εκφράζει. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται η προσπάθειά του από τους γύρω του, αλλά και να ανταμείβεται ηθικά. Από πολλούς ηγέτες τονίζεται ότι η επιβράβευση σε υφισταμένους που κάνουν κάτι σωστό είναι το ίδιο σημαντικό με την αποφυγή προσβολών όταν κάνουν κάτι λάθος. Το άτομο πρέπει να έχει τη δυνατότητα να απολογηθεί και να κατανοήσει το λάθος του και όχι ο προϊστάμενος να τον επικρίνει και να τον προσβάλλει σε κάποιο παραπάτημα. Τέλος, γεγονός αποτελεί ότι οι άνθρωποι γίνονται πιο πρόθυμοι όταν συμμετέχουν στην επίλυση ενός προβλήματος προσφέροντας γνώσεις και απόψεις αντί να ακολουθούν μόνο εντολές (Φραγκομίχαλος, 1993). Η επιβεβαιωτική συμπεριφορά διακρίνεται από τα σύντομα και περιεκτικά μηνύματα, την σταθερή φωνή, με συγκρατημένη στάση και κινήσεις. Το άτομο που υιοθετεί αυτή τη συμπεριφορά πιστεύει ότι έχει το δικαίωμα να εκφράζεται ελεύθερα και να κάνει λάθη χωρίς ενοχές.

Τέλος, η συμβουλευτική αποτελεί ένα είδος αμφίδρομης επικοινωνίας όπου τα άτομα μπορούν να συζητούν τις ιδέες τους και ο ηγέτης να ακούει και να συλλέγει στοιχεία. Είναι απαραίτητο σε αυτή την περίπτωση, κάποιες από τις ιδέες να υλοποιούνται, αλλά πάντα με προσοχή ώστε να γίνονται οι σωστές επιλογές χρήσιμων απόψεων, με σωστή εφαρμογή και χωρίς ο ηγέτης να οικειοποιείται ιδέες άλλων άθελά του (Γιαννουλέας, 2011).

### Παράθυρο Johari

Το μοντέλο αυτό αφορά την αντίληψη του ατόμου. Η αντίληψη είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που το βοηθά στην επικοινωνία και το διευκολύνει στην κατανόηση των καθημερινών ερεθισμάτων. Ωστόσο, δεν είναι δυνατόν να μπορεί κάποιος να αντιληφθεί όλα τα ερεθίσματα που δέχεται καθημερινά και ειδικότερα στον εργασιακό χώρο. Γι' αυτό και το άτομο χαρακτηρίζεται από επιλεκτική προσοχή, η οποία επηρεάζεται τόσο από τις προσωπικές εμπειρίες και ικανότητες όσο και από τα συναισθήματα.

	Γνωστό σε εμάς	Άγνωστο σε εμάς
Γνωστό στους άλλους	Ανοικτή περιοχή	Τυφλή περιοχή
Άγνωστο στους άλλους	Κρυμμένη περιοχή	Άγνωστη περιοχή

Σχήμα 2. Το παράθυρο Johari

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από Γιαννουλέας (1998), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, σ.120)

Το παράθυρο Johari, που ανέπτυξαν οι Luft και Ingham, αποτελεί ένα μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας. Αποτελείται από τέσσερα μέρη: το ανοιχτό το οποίο αφορά πληροφορίες γνωστές

στον ίδιο και τους άλλους, το τυφλό που περιλαμβάνει πληροφορίες που γνωρίζουν μόνο οι ίδιοι, το μυστικό που εμπεριέχει πληροφορίες γνωστές μόνο στο άτομο και το σκοτεινό το οποίο έχει σχέση με συμπεριφορές άγνωστες προς τους άλλους για το άτομο. Τέλος, το μοντέλο αυτό δείχνει ότι με την αναπληροφόρηση υπερτερεί το ανοιχτό έναντι του μυστικού και του τυφλού, με στόχο την ενίσχυση της διαπροσωπικής επικοινωνίας (Γιαννουλέας, 1998).

## 1.11 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΗΓΕΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματική ηγεσία. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό, να τους κατατοπίζει σχετικά με τις πολιτικές και την κουλτούρα, να επικοινωνεί μαζί τους και να τους δίνει κίνητρα, αλλά και να τους ανταμείβει όταν τα καταφέρνουν.

Εξίσου σημαντικό, όμως, είναι ο ηγέτης- προϊστάμενος να έρχεται σε επαφή με τους υφισταμένους για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να τον γνωρίσουν και να κατανοήσουν τις επιθυμίες και τι θέλουν να πετύχουν. Ωστόσο, πρέπει να συμβαίνει και το αντίστροφο. Μέσα από αυτή την επαφή, να κατανοήσει ο ηγέτης τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφισταμένων, να τους αφιερώσει έκαστο τον απαραίτητο χρόνο για να γνωριστούν, να αισθανθούν το ενδιαφέρον και να αποκτήσουν προσωπικές σχέσεις. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες θα πρέπει να δείχνουν την απαιτούμενη προσοχή σε ότι ακούγεται και λέγεται εντός της επιχείρησης και να ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση, γιατί αν κατανοήσουν οι υφιστάμενοι ότι αυτή η προσωπική σχέση έχει κάποιο αποτέλεσμα, θα εκφράζουν τις απόψεις τους ευκολότερα (Hashman, 1999).

Ένας σωστός ηγέτης, για να μπορεί να επικοινωνεί, θα πρέπει να ρωτά και να ακούει δημιουργώντας έναν εποικοδομητικό διάλογο αντί μονολόγου. Παράλληλα, θα πρέπει οι ερωτήσεις να γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να παροτρύνονται οι εργαζόμενοι να εκφέρουν την άποψή τους. Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να τους δίνεται η ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, καθώς τις περισσότερες φορές οι αποφάσεις και το αποτέλεσμα αυτών είναι σωστό (Hashman, 1999).

Η επικοινωνία φαίνεται να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες από το ποιοι επικοινωνούν, κάτω από ποιες συνθήκες, με ποια μέθοδο, με ποια πρόθεση και ποιος την εφαρμόζει. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι είτε θετικοί είτε αρνητικοί, πάντα όμως προέρχονται από την εσωτερική ποιότητα της ανθρώπινης φύσης. Έτσι, μπορούν να εξασφαλίσουν τη συμβολή τους στη διαδικασία, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότερη απόδοση των εργαζομένων (Hashman, 1999).

Κάθε κομμάτι της επικοινωνίας έχει διαφορετική απόχρωση του κινήτρου. Γι' αυτό ο προϊστάμενος θα πρέπει να περιγράφουν τη θέση από την αρχή, να εκπαιδεύουν το προσωπικό και να δίνουν κατευθυντήριες γραμμές, δίνοντας έμφαση στις λεπτομέρειες και στις προσδοκίες που έχει η επιχείρηση από εκείνους. Τονίζεται το γεγονός ότι η ξεκάθαρη επικοινωνία πρεσβεύει ένα θετικό κίνητρο (Hashman, 1999).



Πολλοί προϊστάμενοι κάνουν το λάθος να μη δίνουν προσοχή στους υφισταμένους τους και το πρόβλημά τους, ενώ μιλούν πολύ και χωρίς ειλικρίνεια. Η έλλειψη ευγένειας είναι κάτι που συναντάται εξίσου συχνά. Κάποιοι προϊστάμενοι δεν ενημερώνονται αρκετά για θέματα που αφορούν το προσωπικό, με αποτέλεσμα να τους δημιουργούν άγχος όταν ερωτώνται για πράγματα που δεν γνωρίζουν. Τέλος, είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να εμψυχώνει και να επιβραβεύει τις θετικές κινήσεις των υφισταμένων, δημιουργώντας ένα αίσθημα ικανοποίησης. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή επικρίνουν και τονίζουν τα αρνητικά και τα λάθη και κυρίως παρουσία τρίτων, τους δημιουργούν φόβο, ανασφάλεια και προβλήματα στην ψυχολογία (Hashman, 1999).

## 1.12 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγετική επικοινωνία αποτελείται από επίπεδα, τα οποία θεωρούνται δεξιότητες, τα οποία επεκτείνονται από τη στρατηγική ανάπτυξης και την αποτελεσματική χρήση ομιλίας και γραφής, ώστε να αποδίδουν και σε πιο σύνθετες οργανωτικές περιπτώσεις. Όσο ένας ηγέτης ανεβαίνει σε υψηλότερα επίπεδα ιεραρχικά, η επικοινωνία γίνεται πολυπλοκότερη και καλείται να βελτιώσει τις βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες (Barrett, 2006).

Οι δεξιότητες που απαιτούνται από έναν ηγέτη χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Γνωστικές δεξιότητες, που αφορούν τη γνώση του επαγγέλματος.
2. Τεχνικές δεξιότητες, που είναι οι εξειδικευμένες πρακτικές τεχνικές (Hargie, 2007; Odusami, 2002).
3. Δεξιότητες επικοινωνίας ή κοινωνικές δεξιότητες, που σχετίζονται με την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με πελάτες ή άλλους επαγγελματίες (Hargie, 2007).

Η δομή ηγετικής επικοινωνίας που προτείνεται από τον Barrett (2006), περιλαμβάνει τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, συναντάται η επικοινωνία κορμού, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική επικοινωνία βασίζεται σε αυτό το επίπεδο. Εδώ βρίσκονται οι ατομικές δεξιότητες και οι δυνατότητες ομιλίας και γραφής από τον ηγέτη. Στο δεύτερο επίπεδο, βρίσκεται η διοικητική επικοινωνία και περιλαμβάνει επιπλέον δεξιότητες, οι οποίες έχουν σχέση με την ικανότητα διοίκησης άλλων ατόμων και ομάδων και την επικοινωνία μαζί τους. Η βασική δεξιότητα αυτής της κατηγορίας είναι η ικανότητα να ακούς, αφού είναι σημαντικό κάθε ηγέτης να μπορεί να δίνει προσοχή και να ακούει τον άλλον. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν ακόμα οι εταιρικές συναντήσεις και η ανάπτυξη μιας ομάδας. Στο τελευταίο και τρίτο επίπεδο, βρίσκεται η εταιρική επικοινωνία και περιλαμβάνει τις ικανότητες προκειμένου το στέλεχος να ηγείται ενός οργανισμού.

Ο Dick (1997), πρόσθεσε άλλες δύο δεξιότητες, τις διαπροσωπικές και τις συναισθηματικές. Οι συναισθηματικές αφορούν στην ικανότητα του ηγέτη να παίρνει σωστές αποφάσεις κάτω από δύσκολες συνθήκες, να αναλαμβάνει τις ευθύνες του και να έχει θάρρος. Από την άλλη, οι διαπροσωπικές, δηλώνουν την αυτοπεποίθηση που πρέπει να έχει ο ηγέτης να επικοινωνεί.

Επιπλέον, δήλωσε ότι χωρίς τις συναισθηματικές, οι διαπροσωπικές δεξιότητες δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές και χωρίς τις διαπροσωπικές σχέσεις, οι τεχνικές δεξιότητες δεν υφίστανται.

Ο Odusami (2002), συμπλήρωσε ισχυριζόμενος πως όλοι οι ηγέτες απαιτούν επάρκεια από κάθε δεξιότητα. Τόνισε ακόμα, ότι οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν συνεργατικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους, να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες συνθήκες για καλό επικοινωνιακό κλίμα, να προκαλέσει δέσμευση από αυτούς και να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

### **1.13 ΑΝΟΙΚΤΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Στη φιλοσοφία μιας επιχείρησης, η οποία διαμορφώνεται από την ανώτατη διοίκηση, πρέπει να περιλαμβάνεται το επικοινωνιακό κλίμα. Είναι σημαντικό, όταν γίνεται αναφορά στην οργανωσιακή επικοινωνία σε έναν οργανισμό, στο επίκεντρο να βρίσκεται ο εργαζόμενος ως άνθρωπος. Η επικοινωνία πρέπει να έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και να περιβάλλεται κι από άλλες παραμέτρους όπως οι διαδικασίες, τα μέσα και το περιβάλλον.

Και ενώ το επικοινωνιακό κλίμα γενικότερα ορίζεται ως η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών και εργαζομένων μέσω των καναλιών επικοινωνίας, το ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα έρχεται να κάνει τη διαφορά με τα χαρακτηριστικά του και τα αποτελέσματα που μπορεί να προκαλέσει. Ως ανοικτό, χαρακτηρίζεται το επικοινωνιακό κλίμα όπου η πληροφόρηση που υπάρχει μέσα στον οργανισμό είναι άφθονη σε ποσότητα χωρίς όμως να είναι περιττή στους δέκτες της ενώ υποστηρίζονται η ελευθερία έκφρασης, η ειλικρίνεια και η διάθεση συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και για το κοινό καλό (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002). Σε αντίθετη περίπτωση, το κλίμα χαρακτηρίζεται κλειστό ή περιοριστικό. Για να είναι, όμως, ένα κλίμα ανοικτό θα πρέπει να έχει τα εξής τρία χαρακτηριστικά.

Αρχικά, πρέπει να είναι υποστηρικτικό, δηλαδή να επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράζουν σκέψεις, απόψεις, γνώμες, ιδέες, δισταγμούς τόσο για την εκάστοτε εργασία όσο και για την επιχείρηση γενικότερα, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Όμως, για να υπάρξει αυτή η έκθεση και έκφραση απόψεων, οι ηγέτες οφείλουν να τους ενθαρρύνουν, να τους υποκινούν και να τους παρακινούν, ανταμείβοντάς τους υλικά και ηθικά ανεξαρτήτως αποτελέσματος (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002).

Δεύτερον, το κλίμα θα πρέπει να είναι συμμετοχικό, δηλαδή οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι λαμβάνουν αποφάσεις σε θέματα τακτικής, λειτουργίας ή και στρατηγικής. Η μορφή της συμμετοχής του είναι τόσο συμβουλευτική όσο ισότιμης ψήφους στο διοικητικό συμβούλιο.

Τέλος, το ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη. Είναι βασικό να στηρίζει την εδραίωση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων. Γνωρίζοντας ότι η εμπιστοσύνη δύσκολα χιζίζεται και εύκολα γκρεμίζεται, για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί απαιτεί συνέπεια, συνέχεια και ειλικρίνεια. Γι' αυτό ο καθένας ξεχωριστά,

πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στο τι λέει και πως το λέει, καθώς και στο τι κάνουν και πως το κάνουν (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002).

Έχει αποδειχθεί ότι ένα τέτοιο κλίμα έχει θετικές επιπτώσεις στο ηθικό και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ο τρόπος που δέχεται, διαχέει και επεξεργάζεται την πληροφορία, καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει, αποτελεί πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

#### **1.14 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Μία επιχείρηση, η οποία δίνει σημασία στον άνθρωπο, δίνει μεγάλη σημασία και στην επικοινωνία. Ο ηγέτης της επιχείρησης, όσο πιο πολύ ψηλά βρίσκεται ελέγχοντας και λαμβάνοντας αποφάσεις, τόσο πιο έντονη γίνεται η ανάγκη ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας (Katz and Kahn, 1978).

Ο κύριος στόχος της αποτελεσματικής επικοινωνίας, είναι η φυσική ροή της πληροφορίας και η αδιάλειπτη διαδικασία. Πολλές φορές, όμως, εμφανίζονται εμπόδια τα οποία πρέπει να εξαλειφθούν προκειμένου ο ηγέτης να έχει το μέγιστο και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην επικοινωνία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι καλοί ακροατές, ώστε να βελτιώνεται η επικοινωνία των εργαζομένων. Η καλή ακρόαση σημαίνει πλήρης κατανόηση του μηνύματος, κατανόηση συναισθημάτων, παρατήρηση θορύβων και εμποδίων και αναδιατύπωση του μηνύματος (Barrett, 2006).

Είναι αυταπόδεικτο και ταυτόχρονα αναπόφευκτο, ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν εντάσεις και συγκρούσεις. Αφενός, αυτές οι συγκρούσεις πιθανόν να έχουν θετικές επιπτώσεις στον οργανισμό, καθώς μπορεί να οδηγηθεί σε αυξημένη συμμετοχή και σε νέες προτάσεις. Αφετέρου όμως, μπορεί να έχουν αρνητική επίπτωση, αφού δημιουργείται αρνητικό κλίμα και κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Daft, 2008).

Η εκδοχή του Daft (2008), για τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων απέναντι στα εμπόδια της επικοινωνίας, διακρίνονται σε δύο επίπεδα: το ατομικό και το επίπεδο επιχείρησης.

Σε ατομικό επίπεδο:

- Όταν το εμπόδιο είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, ο τρόπος επίλυσής του είναι η ενεργητική ακρόαση, το φιλτράρισμα των πληροφοριών από τους παραλήπτες και η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών.
- Όταν το εμπόδιο είναι το μέσο μεταβίβασης της πληροφορίας, απαιτείται η επιλογή του κατάλληλου μέσου, την κατάλληλη χρονική στιγμή και γενικότερα η χρήση πολλών καναλιών μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος.
- Όταν το εμπόδιο είναι η γλώσσα, οι λέξεις ή το λεξιλόγιο γενικότερα, ο πομπός πρέπει να έχει και να δείχνει κατανόηση για τις δυνατότητες του εκάστοτε παραλήπτη, να

γνωρίζει από τη μεριά του τι μπορεί να καταλάβει ο δέκτης και να προσαρμόζει ανάλογα το μήνυμα.

- Όταν το μήνυμα είναι εσκεμμένα εσφαλμένο, κρίνεται απαραίτητη η επαφή και η επικοινωνία, μεταξύ πομπού και δέκτη, πρόσωπο με πρόσωπο.
- Όταν το εμπόδιο είναι η έλλειψη προσοχής τότε από τη μεριά του πομπού θα πρέπει να επιδιώκεται η αναπληροφόρηση, ενώ από τη μεριά του δέκτη θα πρέπει γίνονται διευκρινιστικές ερωτήσεις.
- Τέλος, όταν το εμπόδιο είναι η ασυνέπεια της μη λεκτικής επικοινωνίας, η επίλυσή του απαιτεί την αποφυγή εκφράσεων και χειρονομιών που δεν υπάγονται στη φύση του μηνύματος από τους πομπούς και οι δέκτες θα πρέπει να παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος για να κατανοούν καλύτερα τα μηνύματα.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο:

- Όταν το εμπόδιο είναι η διαφορά δύναμης και κύρους, απαιτείται η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ηγέτες να είναι προσιτοί, να επιδιώκουν την ειλικρινή επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών.
- Όταν το εμπόδιο αφορά τους στόχους των τμημάτων, τότε απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι ηγέτες να αναπτύξουν τυπικές διόδους επικοινωνίας.
- Όταν τα δίκτυα είναι ακατάλληλα και λειτουργούν ως εμπόδιο, ο κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης είναι η χρήση πολλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας.
- Όταν παρατηρείται έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας και γενικότερα περιορισμοί στις επικοινωνιακές δομές, η λύση βρίσκεται στην αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος.
- Η έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής ως εμπόδιο, αντιμετωπίζεται με τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επικοινωνία.
- Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων και η υπερφόρτωση πληροφοριών μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδιο. Η ομαδοποίηση των μηνυμάτων για καλύτερη ανάλυση και η ταξινόμησή τους με σειρά προτεραιότητας μπορούν να λειτουργήσουν περιοριστικά για τα εμπόδια.

Ο Robbins (1968) στο βιβλίο του “Organizational behavior, Concepts- controversies- applications” καταλήγει σε οκτώ κρίσιμους παράγοντες για την ολοκληρωμένη εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής σε μια επιχείρηση και στην επίλυση προβλημάτων:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας.
2. Η συνέπεια των στελεχών σε λόγια και κυρίως έργα.
3. Η έμφαση στην επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.
4. Η έμφαση στη διαπροσωπική επικοινωνία.

5. Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την αποστολή του μηνύματος.
6. Το μοίρασμα της ευθύνης σε όλα τα στελέχη για την ενημέρωση των εργαζομένων.
7. Η προσαρμογή του μηνύματος στις απαιτήσεις του δέκτη.
8. Η αντιμετώπιση της επικοινωνίας ως μια διαδικασία χωρίς τέλος.

Ο Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2002), παρουσιάζει τα έντεκα βήματα για τον χειρισμό και την επίλυση ενός επικοινωνιακού προβλήματος. Συγκεκριμένα, παρέθεσε τα εξής:

1. Συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το πρόβλημα.
2. Προσδιορισμός του κοινού που εμπλέκεται και το πως επηρεάζεται από το συγκεκριμένο πρόβλημα.
3. Αποφασίζεται αν χρειάζεται η διεξαγωγή κάποιας επιπλέον έρευνας για να οριστεί και να αναλυθεί το πρόβλημα.
4. Αφού προσδιοριστεί το πρόβλημα, θέτονται με ακρίβεια και σαφήνεια οι στόχοι που θα επιτευχθούν. Περιορίζονται χρονικά κι αν είναι δυνατόν θέτονται ποσοτικοποιημένοι.
5. Προσδιορισμός του κοινού που θα απευθύνονται και το επιθυμητό αποτέλεσμα.
6. Σχεδιασμός του προγράμματος προσέγγισής τους και του οικονομικού προϋπολογισμού.
7. Απόφαση για το μήνυμα που θα σταλεί σε κάθε κοινό. Κάθε μήνυμα πρέπει να είναι ανάλογα προσαρμοσμένο, πρέπει όμως να στηρίζεται στην ίδια επικοινωνιακή βάση.
8. Αποφασίζονται τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.
9. Πρόβλεψη τυχόν προβλημάτων υλοποίησης και πιθανές αντιδράσεις που μπορεί να προκληθούν. Δημιουργία σεμιναρίων για την αντιμετώπισή τους.
10. Επιδίωξη της αναπληρότητας.
11. Έλεγχος και τελική αξιολόγηση της διαδικασίας.

Γενικότερα, η επίλυση προβλημάτων στην επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την ομαλή διαχείριση μιας ομάδας και άρα για την αποτελεσματικότητά του ηγέτη. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντική και η επικοινωνία στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Γι' αυτό και δίνεται τόσο μεγάλη έμφαση στην έρευνα για προσπάθεια της αντιμετώπισής τους σε κάθε περίπτωση. Στην παρούσα εργασία, θα ερευνηθεί η δεύτερη περίπτωση που αναφέρεται στην σημαντικότητα της επικοινωνίας στην επίλυση προβλημάτων.

***2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ***  
***ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ**

Οι ερευνητικές μέθοδοι που είναι αναγνωρισμένες από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι η ποσοτική (quantitative) και η ποιοτική μέθοδος (qualitative). Σύμφωνα με τον Punch (2005), οι διαφορές μεταξύ των δύο μεθόδων είναι ότι στην ποσοτική μέθοδο διατυπώνονται οι υποθέσεις και με αριθμητικά δεδομένα τις απορρίπτουν ή τις αποδέχονται, ενώ στην ποιοτική μέθοδο παρατηρώντας τα φαινόμενα, γίνεται προσπάθεια να τα εξηγήσουν και να εντοπίσουν τα αίτια εμφάνισης. Πιο συγκεκριμένα:

##### **2.1.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ**

Η ποσοτική μέθοδος συνήθως ξεκινάει με τη διατύπωση της υπόθεσης, όπου στο τέλος της έρευνας θα πρέπει να αποδειχθεί αν είναι αληθής ή όχι. Στη συνέχεια, ο ερευνητής συλλέγει τα αριθμητικά δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίων ή μετρήσεων. Τα αποτελέσματα αναλύονται, ώστε να υπολογιστούν οι απαιτούμενες τιμές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την περαιτέρω διερεύνηση των δεδομένων. Οι τιμές αυτές μπορεί να είναι η τυπική απόκλιση, η μέση τιμή ή η διακύμανση, ενώ τα αριθμητικά αποτελέσματα που προκύπτουν μπορεί να είναι η κατανομή, η μεταβλητότητα ή η κεντρική τάση.

Σκοπός της ποιοτικής μεθόδου είναι η ομαδοποίηση των δεδομένων, η συσχέτισή τους, η σύγκριση και εν τέλει η διεξαγωγή αποτελεσμάτων. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η Συσχέτιση, η Παλινδρόμηση και η Ανάλυση Διακύμανσης.

##### **Πλεονεκτήματα μεθόδου**

Σύμφωνα με τον Punch (2005), έχουν διατυπωθεί τα εξής πλεονεκτήματα χρήσης της ποσοτικής μεθόδου:

1. Καθορισμένη διαδικασία
2. Ευκολία στον εντοπισμό των μεταβλητών (εξαρτημένων, ανεξάρτητων)
3. Αξιοπιστία αποτελεσμάτων
4. Πλήρη αντικειμενικότητα

## **Μειονεκτήματα μεθόδου**

Ο Punch (2005), ακόμη, διατύπωσε και τα μειονεκτήματα χρήσης της ποσοτικής μεθόδου, αναφερόμενος στην αδυναμία συλλογής των πληροφοριών για τις ειδικές συνθήκες, δυσκολία στον έλεγχο των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και στην παρακολούθηση του μελετώμενου φαινομένου και του πεδίου έρευνας γενικότερα.

### **2.1.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ**

Η ποιοτική μέθοδος στηρίζεται στη σε βάθος έρευνα ή παρατήρηση των φαινομένων. Ο παρατηρητής εντοπίζει τα κύρια στοιχεία, τα ερμηνεύει και καταλήγει σε συμπεράσματα. Σε αυτή την προσπάθεια μπορεί και χρησιμοποιεί την προηγούμενη εμπειρία του και την προσωπική του κρίση.

Σκοπός της ποιοτικής μεθόδου είναι η διατύπωση συμπερασμάτων όσο αναφορά τα αίτια και τις συνέπειες, έπειτα από τη διερεύνηση και την παρατήρηση ενός φαινομένου. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται εδώ είναι οι συνεντεύξεις ή η παρατήρηση των φαινομένων στο φυσικό τους περιβάλλον. Ακολουθούν η συλλογή των δεδομένων, η ανάλυση και ο εντοπισμός των διαφοροποιήσεων μεταξύ τους, τα αίτια και οι συνέπειες. Παρακάτω θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου σύμφωνα με τον Punch (2005).

## **Πλεονεκτήματα μεθόδου**

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήσης της μεθόδου για την ανάλυση των δεδομένων είναι:

1. Η σε βάθος μελέτη των φαινομένων
2. Η ευελιξία του ερευνητή στη συλλογή και στην επεξεργασία των δεδομένων.

## **Μειονεκτήματα μεθόδου**

Ενώ τα μειονεκτήματα που προκύπτουν έχουν ως εξής:

1. Υποκειμενικά κριτήρια
2. Χαλαρότητα δομής που πιθανόν να δημιουργήσει πρόβλημα στη συλλογή δεδομένων
3. Χρήση προσωπικής κρίσης και εμπειρίας του μελετητή

Στην ποιοτική έρευνα, οι συνεντεύξεις είναι οι πιο σύνηθες μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών. Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε δομημένες, μη δομημένες, μη κατευθυντικές και εστιασμένες συνεντεύξεις. Οι δομημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν ένα οργανωμένο περιεχόμενο έχοντας ακολουθήσει μία διαδικασία από πριν. Έχει γίνει δηλαδή ένας σχεδιασμός των ερωτήσεων και της πορείας της συζήτησης που θα ακολουθηθεί με τους



συνεντευξιαζόμενους, δημιουργώντας έτσι μια κλειστή κατάσταση. Σε αντίθετη περίπτωση, δίνοντας μια ελευθερία στην πορεία και στις ερωτήσεις, ο συνεντευκτής έχει τη δυνατότητα για αυτοσχεδιασμό και αλλαγές. Σε αυτή την περίπτωση, προκύπτει η μη δομημένη συνέντευξη. Οι εστιασμένες/ ημιδομημένες συνεντεύξεις έχουν ως στόχο να εξειδικεύσουν τις ερωτήσεις και την πορεία της συζήτησης προς το συγκεκριμένο θέμα που ερευνάται. Από την άλλη, οι μη κατευθυντικές συνεντεύξεις, δεν οριοθετούν, δεν εξειδικεύουν και ουσιαστικά γίνεται η συλλογή πληροφοριών από την πορεία της ελεύθερης συζήτησης που ακολουθείται (Cohen and Manion, 1994).

## **2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ**

### **2.2.1 ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Κατά καιρούς διατυπώθηκαν πολλοί ορισμοί για τη συνέντευξη. Κάποιοι εκ των οποίων διατυπώθηκαν από την Μπόγκα Καρτέρη (2005, σ.135) ως εξής: «η συνέντευξη είναι μια συζήτηση, προσανατολισμένη σε ορισμένο σκοπό, διαφορετικό από την επιτυχία της ίδιας συζήτησης», «η συνέντευξη είναι μια μορφή ακουστικής επικοινωνίας μεταξύ δύο μερών, από τα οποία το ένα τουλάχιστον μέρος, έχει ένα προκαθορισμένο και σοβαρό σκοπό και όπου και τα δύο μέρη μιλούν και ακούν εναλλάξ».

Μία συνέντευξη για να είναι επιτυχημένη προϋποθέτει να έχει σκοπό, σχεδιασμό και αλληλεπίδραση. Οι σκοποί της συνέντευξης, σύμφωνα με την ίδια συγγραφέα, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) στο να «δίνει» και να «παίρνει» πληροφορίες, β) να προσπαθεί να «πείσει» ή να «αλλάξει» κάποια συμπεριφορά και γ) στο να "λύσει" προβλήματα. Στη δική μας περίπτωση συνέντευξης, σκοπός της είναι να πάρει πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι τόσο αντικειμενικές όσο και υποκειμενικές. Στόχος των συνεντεύξεων είναι να ανακαλύψουμε τις προθέσεις των συνεντευξιαζόμενων, την προσωπικότητά τους και το χαρακτήρα τους, το όραμά τους και τις φιλοδοξίες τους, καθώς και την ικανότητά τους να επικοινωνούν και να ηγούνται. Η συνέντευξη αυτού του τύπου ονομάζεται και ως «συνέντευξη συλλογής δεδομένων». Συνήθως ο τίτλος αυτός παραπέμπει στο υλικό ανάλυσης των δημοσιογράφων. Ωστόσο, αφορούν τόσο έρευνες που γίνονται εκτός της επιχείρησης, όσο και εντός της επιχείρησης για τον προσδιορισμό της πολιτικής της, συλλέγοντας πληροφορίες από τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Η δομή και το περιεχόμενο μιας τέτοιας συνέντευξης, περιλαμβάνει την εισαγωγή, το κυρίως μέρος και τον επίλογο. Στην εισαγωγή, γίνεται νύξη του θέματος που θα γίνει η συνέντευξη, αιτείσαι ένα συγκεκριμένο και σύντομο χρόνο για να σας αφιερώσει και αναφέρει το λόγο πραγματοποίησης αυτής. Πρέπει να τονιστεί ότι πρόκειται για μια μέτρια σχεδιασμένη συνέντευξη, καθώς περιλαμβάνει τις βασικές προκαθορισμένες και προσχεδιασμένες ερωτήσεις,

αλλά και κάποιες προαιρετικές σε περίπτωση που δεν αποκτηθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες από τις πρώτες ερωτήσεις.

Το κύριο μέρος διακρίνεται σε τρία τμήματα. Στο πρώτο τμήμα, οι ερωτήσεις είναι ευθείς και απαιτούν κλειστές απαντήσεις. Στο δεύτερο και τρίτο τμήμα, τα ερωτήματα θεωρούνται τόσο ανοικτής απάντησης, αφού αυτός που απαντάει έχει τη μέγιστη ελευθερία, όσο και διερευνητικά, γιατί χρησιμοποιούνται συμπληρωματικές ερωτήσεις για περαιτέρω πληροφορίες.

Τέλος, στον επίλογο, εφόσον έχει εξαντληθεί ο χρόνος και έχουν αποκτηθεί τα στοιχεία που απαιτούνται, κλείνει η συζήτηση με ένα «ειλικρινές ευχαριστώ» προς τον συνεντευξιαζόμενο για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε και τις σημαντικές πληροφορίες που μοιράστηκε.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής ακολουθήθηκε ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες και εστιασμένες στο θέμα της έρευνας «ηγεσία και επικοινωνία». Οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και ίδιες για όλους τους συνεντευξιαζόμενους.

### **2.2.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ**

Για τις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα των 24 ημιδομημένων συνεντεύξεων σε διευθυντές σούπερ-μάρκετ. Το δείγμα αφορά φυσικά πρόσωπα και καταστήματα της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης. Τα καταστήματα σούπερ-μάρκετ περιλαμβάνουν τις περισσότερες από τις εταιρείες του κλάδου. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες στις οποίες εργάζονται οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές είναι τα ΑΒ Βασιλόπουλος, ΕΛΟΜΑΣ, Μασούτης και Σκλαβενίτης.

Κατά την επιλογή του δείγματος, καταρχάς θέλαμε να υπάρχει κατά το δυνατόν αντιπροσωπευτικότητα όσον αφορά στο μέγεθος των καταστημάτων και συνεπώς στο πλήθος των εργαζομένων. Συνεπώς, δόθηκε έμφαση στην χρονική εμπειρία που έχουν οι διευθυντές σε ανάλογη θέση σε σούπερ-μάρκετ και στα χρόνια που απασχολούνται στην εκάστοτε εταιρεία.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 1, οχτώ (8) από τους 24 διευθυντές είναι άντρες (Α) και δεκαέξι (16) είναι γυναίκες (Γ).

Από το σύνολο των καταστημάτων πέντε (5) από αυτά απασχολούν 0-20 εργαζομένους, δέκα (10) καταστήματα απασχολούν 21-40 εργαζομένους, μεταξύ 41-100 είναι τέσσερα (4) καταστήματα και πάνω από 100 είναι μόλις τέσσερα (4) καταστήματα.

Από το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων διευθυντών, δεκατρείς (13) απασχολούνται σε διευθυντική θέση σε supermarket 0-10 χρόνια, οχτώ (8) απασχολούνται 11-20 χρόνια και μόνο τρεις (3) διευθυντές είναι πάνω από 20 χρόνια.

Σε επόμενη ερώτηση σχετικά με τα χρόνια απασχόλησης στην εταιρεία, έντεκα (11) διευθυντές απασχολούνται 0-10 χρόνια, ένας (1) εργάζεται 11-20, οχτώ (8) συνεντευξιαζόμενοι απασχολούνται 21-30 χρόνια και πάνω από 30 μόλις τέσσερις (4) διευθυντές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1- Χαρακτηριστικά συνεντευξιαζόμενων διευθυντών**

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Δ1	Α	22	5	2
Δ2	Γ	35	21	5
Δ3	Γ	17	2	9
Δ4	Α	21	16	34
Δ5	Γ	42	3	27
Δ6	Γ	115	11	21
Δ7	Α	23	6	3
Δ8	Γ	34	20	6
Δ9	Γ	19	1	8
Δ10	Γ	22	17	35
Δ11	Α	43	13	28
Δ12	Γ	116	10	22
Δ13	Α	21	5	3
Δ14	Α	36	19	6
Δ15	Γ	18	2	8
Δ16	Γ	20	16	35
Δ17	Γ	41	4	26
Δ18	Γ	114	12	22
Δ19	Α	22	7	4
Δ20	Γ	35	22	5
Δ21	Γ	19	4	11
Δ22	Α	21	18	36
Δ23	Γ	43	5	29
Δ24	Γ	112	13	22

Επιδίωξή μας είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων να ποικίλει. Περιλαμβάνονται τόσο μικρά και μεσαία καταστήματα, όσο μεγάλα και hyper καταστήματα. Μεγαλύτερη είναι η πλειοψηφία σε γυναίκες που κατέχουν διευθυντική θέση και μικρότερη από άντρες. Αναφορικά με τα χρόνια απασχόλησης, από την μία πλευρά επιλέχτηκαν περιπτώσεις που εργάζονται χρόνια στην ίδια εταιρεία και η κατάληψη διευθυντικής θέσης ήταν αποτέλεσμα της εξέλιξής τους μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και περιπτώσεις που η διαδοχή της θέσης προέκυψε αμέσως κατά την πρόσληψή τους στην εταιρεία και όχι ως αποτέλεσμα αναβάθμισης.

### 2.2.3 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, οι ερωτήσεις συνέντευξης διακρίνονται σε δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος, ξεκινάνε οι πιο ειδικές ερωτήσεις με θέμα την «ηγεσία». Αρχικά, γίνεται μια αναγνώριση για το σκοπό και το όραμα που πιθανόν να έχει ο έκαστος διευθυντής- ηγέτης για το κατάστημά του. Στη συνέχεια, γίνεται μια προσπάθεια για τον προσδιορισμό των ρόλων που θεωρούν σημαντικούς και βασικούς σε έναν ηγέτη, αλλά και παράθεση των δικών τους χαρακτηριστικών που κατέχουν και τους φέρνει σε αυτή τη θέση. Στην πορεία, οι ερωτήσεις έχουν ως στόχο να ανακαλύψουν το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν και την άποψή τους επί του θέματος, αλλά και τη μορφή ηγεσίας στην οποία κατατάσσονται ανάλογα με τα κριτήρια ανταμοιβής και αντιμετώπισης των εργαζομένων. Η τελευταία ερώτηση είναι αυτή που μπορεί να δώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το κεφάλαιο της ηγεσίας και τον όρο «επιτυχημένος ηγέτης».

Στο δεύτερο μέρος, μελετάται η έννοια της «επικοινωνίας». Αρχικά, εξετάζεται η σημασία της επικοινωνίας για τον κάθε διευθυντή και στη συνέχεια η θέση που έχει κατά την άσκηση της ηγεσίας του στο κατάστημα και τους εργαζομένους. Ειδικότερες έννοιες που θεωρούνται βασικές για το κεφάλαιο, όπως η ανοικτή επικοινωνία και η αναπληροφόρηση διερευνώνται με επόμενες ερωτήσεις. Και τέλος, προσδιορίζεται η σημασία και η θέση της επικοινωνίας στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν στην ηγεσία μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων καταγράφονται στο Παράρτημα.

### 2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο σημείο αυτό θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Όπως προαναφέραμε έγιναν 24 ημιδομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές supermarket στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρατίθενται παρακάτω στο Παράρτημα αναλυτικά.

Η συνέντευξη διακρίνεται σε τρία μέρη και με βάση αυτά θα γίνει και η ανάλυσή τους. Σε κάθε ερώτηση θα δοθεί ένας τίτλος για να διευκολύνουμε την παρουσίαση των απαντήσεων, ενώ οι συνεντευξιαζόμενοι θα αναφέρονται με τον κωδικό  $\Delta_v$  ( $v=1,2,\dots,24$ ) όπου  $v$  ο αριθμός των διευθυντών που συμμετείχαν.

#### Πρώτο Μέρος

Στο πρώτο μέρος των συνεντεύξεων, στόχος ήταν να διακρίνουμε μέσα από κάθε αντίστοιχη ερώτηση αν το όραμα ενός εργαζομένου επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας, ποιους ρόλους καθορίζει κάθε ηγέτης ως βασικότερους για τη θέση του, τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε

διευθυντή που τον τοποθετούν στη συγκεκριμένη ηγετική θέση, ποιο στυλ ηγεσίας επιλέγουν να ασκούνε, ποιες ανταμοιβές εφαρμόζουνε στους υφισταμένους τους για να διακρίνουμε τη μορφή ηγεσίας που επιλέγουνε και τέλος πως θεωρούνε ότι είναι ένας «επιτυχημένος» ηγέτης. Κάθε ερώτηση θα παρουσιάζεται και σε αυτό το μέρος με έναν τίτλο για τη διευκόλυνση της ανάλυσης. Παράλληλα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα παρουσιάζονται και κάποιες απαντήσεις αυτούσιες. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων παρουσιάζονται στο Παράρτημα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2- Απαντήσεις πρώτου μέρους ερωτήσεων

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΟΡΑΜΑ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ	ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
Δ1	Προσωπική ανάπτυξη	1.Ανάπτυξη στρατηγικής 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3. Ανάπτυξη Προσωπική	1.Εμπορική αντίληψη 2.Εργατικότητα 3.Αποτελεσματικότητα 4.Επικοινωνία	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Μεταδοτικός
Δ2	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη ομάδας 2.Παρακίνηση 3.Υποστήριξη 4.Ανάπτυξη ανθρώπων	1.Αποτελεσματικότητα 2.Δικαιοσύνη 3.Επιτυχημένος 4.Επικοινωνία	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση 3.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Δίκαιος 3.Αναγνωρισμένος(από υφ.)
Δ3	Προσωπική ανάπτυξη	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Υλοποίηση έργου 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Οργάνωση 2.Αντικειμενικότητα 3.Ενσυναίσθηση	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Υλική 3.Αναβάθμιση	1.Γνωστικός 2.Δίκαιος 3.Επικοινωνιακός
Δ4	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη κουλτούρας 2.Εξυπηρέτηση πελατών 3.Ανάπτυξη ανθρώπων 4.Παρακίνηση	1.Επικοινωνία 2.Εξέλιξη από χαμηλά 3.Πελατοκεντρικότητα 4.Αντίληψη(Εμπορική)	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Μεταδοτικός 4.Με ενσυναίσθηση
Δ5	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Επικοινωνία 2.Οργάνωση 3.Υπομονή 4.Επιμονή	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Επικοινωνιακός 2.Με ευαισθησία 3.Με γνώσιο ενδιαφέρον
Δ6	Ανάπτυξη εργαζομένου/ εταιρείας	1.Υποστήριξη ανθρώπων 2.Παρακίνηση 3.Ανάπτυξη ανθρώπων 4.Υλοποίηση έργου	1.Επικοινωνία 2.Ενσυναίσθηση 3.Οργάνωση 4.Επικοινωνία 5.Εργατικότητα	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Με Εμπιστοσύνη 3.Με ενσυναίσθηση
Δ7	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη ομάδας 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Παρακίνηση 4.Υποστήριξη	1.Αποτελεσματικότητα 2.Γνωστικότητα 3.Εργατικότητα 4.Επικοινωνία	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Επικοινωνιακός 2.Ακέραιος 3.Δίκαιος 4.Γνωστικός
Δ8	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη κουλτούρας 2.Εξυπηρέτηση πελατών 3.Ανάπτυξη ανθρώπων	1.Πειθαρχία 2.Αποτελεσματικότητα 3.Πελατοκεντρικότητα 4.Εμπορική Αντίληψη	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση 3.Δέσμευση	1.Επικοινωνιακός 2.Με ενσυναίσθηση 3.Ακέραιος
Δ9	Προσωπική ανάπτυξη	1.Ανάπτυξη στρατηγικής 2.Παρακίνηση ανθρώπων 3. Ανάπτυξη Προσωπική	1.Ενσυναίσθηση 2.Αποτελεσματικότητα 3.Δικαιοσύνη	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση 3.Υλική	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Δίκαιος
Δ10	Προσωπική ανάπτυξη	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Υλοποίηση έργου 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Οργάνωση 2.Επικοινωνία 3.Πειθαρχία	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Γνωστικός 3.Ακέραιος

## Συνέχεια Πίνακα 2

Δ11	Ανάπτυξη εργαζομένου/ εταιρείας	1.Ανάπτυξη ανθρώπων 2.Παρακίνηση 3.Υποστήριξη ανθρώπων 4.Υλοποίηση έργου	1.Επικοινωνία 2.Ενσυναίσθηση 3.Πειθαρχία	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Επικοινωνιακός 2.Με ευαισθησίες 3.Με ενσυναίσθηση 4.Δίκαιος
Δ12	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Επικοινωνία 2.Αποτελεσματικότητα 3.Ενσυναίσθηση	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Οργανωτικός
Δ13	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη ομάδας 2.Παρακίνηση 3.Υποστήριξη 4.Ανάπτυξη ανθρώπων	1.Επικοινωνία 2.Οργάνωση 3.Πειθαρχία 4.Εξέλιξη από χαμηλά	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Γνωστικός 2.Πειθαρχημένος 3.Επικοινωνιακός
Δ14	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Παρακίνηση ανθρώπων 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Ακεραιότητα 2.Πειθαρχία 3.Επικοινωνία	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση 3.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Γνωστικός 3.Πειθαρχημένος
Δ15	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη ομάδας 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Παρακίνηση	1.Ενσυναίσθηση 2.Επικοινωνία 3.Δικαιοσύνη	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Υλική 3.Αναβάθμιση	1.Γνωστικός 2.Ακέραιος 3.Επικοινωνιακός
Δ16	Ανάπτυξη εργαζομένου/ εταιρείας	1.Παρακίνηση 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Υποστήριξη ανθρώπων 4.Υλοποίηση έργου	1.Επικοινωνία 2.Ακεραιότητα 3.Ενσυναίσθηση	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Με ενσυναίσθηση 2.Δίκαιος 3.Επικοινωνιακός 4.Υπομονετικός
Δ17	Προσωπική ανάπτυξη	1.Ανάπτυξη στρατηγικής 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3. Ανάπτυξη Προσωπική	1.Πειθαρχία 2.Εστίαση 3.Οργάνωση	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Γνωστικός 2.Ακέραιος 3.Πειθαρχημένος 4.Επικοινωνιακός
Δ18	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη κουλτούρας 2.Εξυπηρέτηση πελατών 3.Παρακίνηση ανθρώπων	1.Επικοινωνία 2.Πειθαρχία 3.Ενσυναίσθηση 4.Πελατοκεντρικότητα	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Ακέραιος 2.Επικοινωνιακός 3.Με ευαισθησίες
Δ19	Προσωπική ανάπτυξη	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Υλοποίηση έργου 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Πειθαρχία 2.Οργάνωση 3.Γνωστικότητα	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Δίκαιος
Δ20	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Ανάπτυξη κουλτούρας 2.Εξυπηρέτηση πελατών 3.Ανάπτυξη ανθρώπων	1.Επικοινωνία 2.Πελατοκεντρικότητα 3.Εστίαση 4.Ακεραιότητα	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση 3.Αναβάθμιση	1.Γνωστικός 2.Επικοινωνιακός 3.Πειθαρχημένος
Δ21	Ανάπτυξη Εταιρείας	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Πειθαρχία 2.Επικοινωνία 3.Ακεραιότητα	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Υλική 3.Αναβάθμιση	1.Ακέραιος 2.Δίκαιος 3.Επικοινωνιακός
Δ22	Ανάπτυξη εργαζομένου/ εταιρείας	1.Υποστήριξη ανθρώπων 2.Παρακίνηση 3.Ανάπτυξη ανθρώπων 4.Υλοποίηση έργου	1.Επικοινωνία 2.Ενσυναίσθηση 3.Δικαιοσύνη	Δημοκρατικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Υπομονετικός 3.Ακέραιος 4.Γνωστικός
Δ23	Προσωπική ανάπτυξη	1.Διοίκηση συντονισμού 2.Υλοποίηση έργου 3.Προσωπική ανάπτυξη	1.Οργάνωση 2.Εστίαση 3.Πειθαρχία	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Δέσμευση	1.Γνωστικός 2.Πειθαρχημένος 3.Επικοινωνιακός
Δ24	Προσωπική ανάπτυξη	1.Ανάπτυξη στρατηγικής 2.Ανάπτυξη ανθρώπων 3. Ανάπτυξη Προσωπική	1.Πειθαρχία 2.Αυτοπεποίθηση 3.Οργάνωση	Ανθρωπιστικός	1.Ηθική 2.Αναβάθμιση	1.Επικοινωνιακός 2.Προσιτός 3.Γνωστικός

## Όραμα και Ηγεσία

Το όραμα ερευνάται στην παρούσα εργασία, γιατί θεωρείται από πολλούς ερευνητές ότι επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας.

Από τους 24 συνεντευξιαζόμενους όλοι είχαν όραμα, αλλά δεν ήταν κοινό για όλους. Ωστόσο, δώδεκα (12) υποστήριξαν ότι το όραμα επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας τους, όπως χαρακτηριστικά είπαν κάποιοι ότι το όραμα τους οδηγεί σε ανάλογες συμπεριφορές ή στόχους που θέτουν καθημερινά ή αποφάσεις που παίρνουν καθημερινά. Οι υπόλοιποι δώδεκα (12), όμως, πιστεύουν ότι δεν επηρεάζει καθόλου, καθώς ανεξάρτητα με το όραμα που έχουν στόχος τους είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα καθημερινά σε όλα τα καθήκοντα που έχουν, όπως οι ίδιοι υποστήριξαν. Ορισμένοι από αυτούς είχαν όραμα για την επιχείρηση, κάποιοι προσωπικό όραμα και ελάχιστοι για τους εργαζομένους, ενώ δεν έλειπε και ο συνδυασμός οραμάτων (εργαζόμενοι/εταιρεία).

Από το σύνολο των συνεντεύξεων, 16 διευθυντές υποστήριξαν ότι έχουν σαν όραμα την εξέλιξη της εταιρείας και την αναβάθμιση του καταστήματος, ορισμένοι ανέφεραν ότι θέλουν η εταιρεία να παραμείνει Ελληνική, να είναι πάντα πρώτη στον κλάδο της, ακόμα και να επεκταθεί. Όπως χαρακτηριστικά είπε ο Δ2: *«Το όραμά μου για την επιχείρηση είναι η ανάπτυξή της με μοναδικό στόχο να παραμείνει Ελληνική. Εννοείται ότι το όραμα επικοινωνείτε καθημερινά σε όλους και προϊσταμένους και υφισταμένους. Αν και το όραμα που έχω είναι ισχυρό και προβλέπει στη συνεχή βελτίωση του καταστήματος θεωρώ ότι δεν επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας μου. Πιστεύω ότι ο τρόπος άσκησης ηγεσίας εξαρτάται από τον άνθρωπο που την ασκεί και από τον άνθρωπο που την δέχεται.»*

Τέσσερις (4) από αυτούς έθεσαν ως όραμα την ανάπτυξη της εταιρείας και την προσωπική τους ανάπτυξη σε συνδυασμό, αφού θεωρούν ότι είναι αλληλένδετα κομμάτια και για να έρθει η προσωπική ανάπτυξη πρέπει να υπάρχει και ανάπτυξη της εταιρείας και αντίστροφα. Τέσσερις (4) διευθυντές έχουν σαν όραμα μόνο την προσωπική τους εξέλιξη και την ανάπτυξή τους εντός της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, ο Δ1 υποστήριξε ότι: *«Το όραμα μου μέσα στην επιχείρηση αφορά κυρίως προσωπικές μου φιλοδοξίες και είναι η εξέλιξή και ανάπτυξή μου εντός της εταιρείας. Το όραμα αυτό το επικοινωνώ γενικότερα σε όλους, αλλά κυρίως σε προϊσταμένους μέσα από την σκληρή δουλειά και την αναγνώριση που δέχομαι από τους εργαζομένους για την αποδοτικότητά μου. Αν και προσωπικό όραμα, θεωρώ ότι δεν επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας μου, γιατί ανεξάρτητα από το όραμα που θέτω, στόχος είναι η καθημερινή απόδοση και τον πετυχαίνω με τον ίδιο τρόπο άσκησης ηγεσίας κάθε φορά.»*

Ενώ και ο Δ4 απάντησε: *«Όραμά μου για την επιχείρηση είναι να παραμείνει για πάντα πρώτη και να είναι πάντα πετυχημένη. Το όραμά μου επικοινωνείτε συνεχώς στους εργαζομένους και στους ανωτέρους μου. Όσο αναφορά την επιρροή που έχει στην άσκηση της ηγεσίας, πιστεύω ότι το όραμα την επηρεάζει, αφού με βάση αυτό θέτω προτεραιότητες.»*

Ο Δ5 είπε αυτούσια ότι: *«Το όραμα που έχω για την επιχείρηση είναι να παραμείνει Ελληνική και το κατάστημα να αναπτυχθεί και να επεκταθεί. Φυσικά και επικοινωνώ το όραμα σε όλους. Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας επηρεάζεται από το όραμα, γιατί με βάση το όραμα επιδιώκεις να πετύχεις κάθε φορά το καλύτερο.»*

Και μόλις τέσσερις (4) ακόμα συνεντευξιαζόμενοι υποστηρίζουν ότι όραμά τους είναι η εξέλιξη και αναβάθμιση των εργαζομένων σε πρώτο επίπεδο και στη συνέχεια η εξέλιξη και η επίτευξη των στόχων της εταιρείας, όπως χαρακτηριστικά είπε ένας συνεντευξιαζόμενος ότι «πρωταρχικός μου στόχος καθημερινά είναι να είμαι ανθρωποκεντρικός και στο τέλος της ημέρας οι εργαζόμενοι να φεύγουν ευχαριστημένοι. Αμέσως μετά έρχεται η στήριξη και διασφάλιση πολιτικών της εταιρείας και η επίτευξη των στόχων της.». Συγκεκριμένα, ο Δ6 υποστήριξε ότι: *«Το όραμά μου για το κατάστημα είναι ανθρωποκεντρικό. Πρώτα θέλω κάθε εργαζόμενος να είναι ευχαριστημένος και έπειτα έρχεται η απαραίτητη στήριξη και υποστήριξη των πολιτικών για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.»*

Και οι 24 διευθυντές επικοινωνούν το όραμά τους τόσο στους προϊσταμένους τους όσο και στους υφισταμένους, και για να είναι γνωστό αυτό και οι στόχοι που θέτουν αλλά και γιατί θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιτύχουν ομαδική στήριξη στο όραμά τους και παρακίνηση προς όλους να θέτουν στόχους.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: «Έχετε όραμα για την επιχείρηση και ποιο είναι αυτό; Το επικοινωνείτε; Θεωρείται ότι επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας και γιατί;»

## **Βασικοί Ρόλοι**

Η δεύτερη ερώτηση, που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συνεντευξιαζόμενοι, ζητούσε τους βασικότερους ρόλους που, κατά την άποψή τους, ασκεί ο ηγέτης. Οι απόψεις που δόθηκαν τοποθετήθηκαν στους δώδεκα ηγετικούς ρόλους που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο. Οι κύριοι ρόλοι που αναφέρθηκαν είναι προσωπική ανάπτυξη, ανάπτυξη κουλτούρας, ανάπτυξη ανθρώπων, ανάπτυξη ομάδας, παρακίνηση, υποστήριξη, διοίκηση συντονισμού, ανάπτυξη στρατηγικής, υλοποίηση έργου και εξυπηρέτηση πελατών.

Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης θα προσδιορίσουμε πόσοι διευθυντές υποστήριζαν κάθε ρόλο. Κάθε διευθυντής ανέφερε σαν βασικούς για έναν ηγέτη τρεις με τέσσερις ρόλους. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι ρόλοι που αναφέρθηκαν προηγουμένως σε αντιστοιχία με τον αριθμό των διευθυντών που τους επέλεξαν ανάμεσα στους βασικότερους κατά τη γνώμη τους.



### ΠΙΝΑΚΑΣ 3 – Απαντήσεις για τους βασικούς ρόλους των ηγετών

Βασικοί Ρόλοι	Αριθμός Διευθυντών
Προσωπική ανάπτυξη	12
Ανάπτυξη κουλτούρας	4
Ανάπτυξη ανθρώπων	17
Ανάπτυξη ομάδας	4
Ανάπτυξη στρατηγικής	4
Παρακίνηση ανθρώπων	12
Υποστήριξη ανθρώπων	7
Διοίκηση συντονισμού	8
Υλοποίηση έργου	7
Εξυπηρέτηση πελατών	4

Παρατηρούμε ότι μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των ανθρώπων, την παρακίνησή τους και ύστερα στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Χαρακτηριστική απάντηση έδωσε ο Δ6, ο οποίος έχει και σαν όραμα την ανάπτυξη των εργαζομένων πρώτα και ύστερα την ανάπτυξη του καταστήματος: *«Οι βασικότεροι ρόλοι για έναν ηγέτη είναι η ανάπτυξη των συνεργατών μου και η παρακίνησή τους και στη συνέχεια η ανάπτυξη του καταστήματος, γιατί μέσω αυτών μπορείς να πετύχεις ευκολότερα και αποδοτικότερα τους στόχους που θέτεις εσύ και η εταιρεία.»*

Ωστόσο, πολύ σημαντικά φαίνεται να θεωρούν τη διοίκηση συντονισμού του καταστήματος, όπως υποστήριξε ο Δ2 λέγοντας ότι: *«Οι βασικότεροι ρόλοι ενός ηγέτη περιλαμβάνει τη σωστή κατεύθυνση των εργαζομένων και τον συντονισμό του καταστήματος, την ενθάρρυνση της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων, τη σωστή καθοδήγησή τους και την μετάδοση των γνώσεων μου για να τους βοηθήσει να εξελιχθούν και να βελτιωθούν.»*

Την ίδια θέση είχε σαν πρώτο και σημαντικότερο ρόλο και ο Δ5 πιστεύοντας ότι: *«Από τους βασικότερους ρόλους ενός ηγέτη θεωρώ ότι είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ο συντονισμός τους, ενώ σαν προτεραιότητα βάζω την ανάπτυξη των εργαζομένων μου πριν την προσωπική μου ανάπτυξη. Αυτοί οι ρόλοι πιστεύω ότι σε βοηθάνε να είσαι επιτυχής σε ό,τι κάνεις και με τον τρόπο αυτό εξελίσσεσαι.»*

Εξίσου σημαντικά θεώρησαν συνολικά την υλοποίηση του έργου και των στόχων που θέτει η επιχείρηση, αλλά και την υποστήριξη των ανθρώπων σε ό,τι χρειάζονται.

Τελευταία έρχονται η εξυπηρέτηση των πελατών, η συνολική ανάπτυξη της ομάδας και η ανάπτυξη στρατηγικής και κουλτούρας, αφού περισσότερο στοχεύουν ατομικά σε κάθε εργαζόμενο.

Ωστόσο, χαρακτηριστικά απάντησαν για την ανάπτυξη στρατηγικής ο Δ1: *«Οι βασικότεροι ρόλοι ενός ηγέτη είναι η ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής για την εξέλιξη του καταστήματος πρώτα και*

έπειτα η ανάπτυξη των ανθρώπων που εργάζονται, αφού με αυτό τον τρόπο θα μπορέσω να αναδείξω τις ικανότητές μου και να πετύχω και την προσωπική μου ανάπτυξη.»

Και ο Δ4, για την ανάπτυξη κουλτούρας και νοοτροπίας, τοποθετήθηκε ως εξής: «Οι βασικότεροι ρόλοι του ηγέτη είναι να βελτιώνει τη νοοτροπία εντός του καταστήματος, τις αξίες της εταιρείας, να δίνει έμφαση στην άρτια εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και να αναπτύσσει τους υπαλλήλους δίνοντας έμφαση στην παρακίνησή τους, δίνοντάς τους κίνητρα. Είναι σημαντικό να γίνεται αξιολόγηση μία φορά το χρόνο τουλάχιστον σε κάθε εργαζόμενο, προσφέροντας τους κάποιο κίνητρο για να μπορέσουν να εξελιχθούν.»

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: «ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι βασικότεροι ρόλοι ενός ηγέτη και γιατί;»

### **Προσωπικές Δεξιότητες**

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συνεντευξιαζόμενοι αφορά τις προσωπικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά που έχουν σαν ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που προέκυψαν θα παρουσιαστούν και πάλι στον παρακάτω πίνακα σε αντιστοιχία με τον αριθμό των διευθυντών που υιοθέτησαν τις ίδιες προσωπικές δεξιότητες, για τη διευκόλυνση της ανάγνωσης των αποτελεσμάτων.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 4 – Απαντήσεις για τις προσωπικές δεξιότητες των διευθυντών**

<b>Προσωπικές Δεξιότητες</b>	<b>Αριθμός Διευθυντών</b>
Εμπορική αντίληψη	2
Εργατικότητα	3
Λήψης αποφάσεων & επίλυσης προβλημάτων	6
Επικοινωνία	17
Δικαιοσύνη	4
Οργάνωση	9
Ενσυναίσθηση	8
Πελατοκεντρικότητα	4
Αντίληψη	2
Γνωστικότητα	2
Εστίαση	3
Ακεραιότητα	4
Πειθαρχία	12

Αναφορικά με τα κίνητρα που παρουσίασαν οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές, είναι συνολικά τα παρακάτω:

#### Πίνακας 5 – Απαντήσεις για τα κίνητρα των διευθυντών

Κίνητρα	Αριθμός Διευθυντών
Επίτευξη οράματος και στόχων	8
Αναγνώριση από υφισταμένους και προϊσταμένους	8
Θετική επιρροή στους υφισταμένους	8

Όπως φαίνεται στον πίνακα 4, οι περισσότεροι διευθυντές υποστηρίζουν ότι από τις σημαντικότερες δεξιότητες για την συγκεκριμένη θέση είναι η επικοινωνία.

Ο Δ5 υποστήριξε ότι: *«Τα χαρακτηριστικά που με διακατέχουν ως ηγέτη είναι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους, η οργάνωση, η υπομονή και επιμονή μου στη δουλειά και τα προβλήματα αλλά και το αποτελεσματικό management που ασκώ. Δύναμη και κίνητρό μου είναι η θέληση για το αποτέλεσμα, την επίτευξη του οράματός μου και των καθημερινών στόχων που θέτουμε.»*

Αρκετοί διευθυντές έκαναν λόγο για την πειθαρχία, την οργάνωση και την ενσυναίσθηση όπως χαρακτηριστικά απάντησε ο Δ6: *«Οι δεξιότητες που έχω ως ηγέτης είναι η πειθαρχία, η ενσυναίσθηση, η οργάνωση στη δουλειά μου, οι επικοινωνιακές μου δεξιότητες, ενώ θεωρώ πολύ σημαντική την αγάπη που έχω για τη δουλειά μου και γι' αυτήν προσπαθώ καθημερινά. Το κίνητρό μου είναι η επιρροή που θέλω να ασκώ στους υπαλλήλους μου, να τους εμπνέω και να τους παροτρύνω να βελτιώνονται.»*

Επιπλέον, δεξιότητες που αναφέρθηκαν ήταν η αντικειμενικότητα, η υπομονή και η επιμονή. Παρατηρούμε ότι πολύ μεγάλη έμφαση δίνεται στις επικοινωνιακές δεξιότητες ως επί το πλείστον, ενώ ακολουθούν η πειθαρχία και η οργάνωση. Ωστόσο, ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στην ενσυναίσθηση που διακατέχει κάθε ηγέτης.

Διαπιστώνουμε, επίσης, ότι τα κίνητρα μοιράζονται αναλογικά, σύμφωνα με τον πίνακα 5, σε όλους τους διευθυντές και περιλαμβάνουν την ανάγκη για επίτευξη του οράματός τους και των στόχων τόσο προσωπικά όσο και επιχειρησιακά, την ανάγκη για αναγνώριση της επιτυχίας τους και της αποτελεσματικότητάς τους τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους προϊσταμένους και τέλος την ανάγκη τους να φτάσουν σε ένα επίπεδο άσκησης θετικής επιρροής σε όλους τους υφισταμένους συμβάλλοντας στην εξέλιξη και παρακίνησή τους.

Αν και χαμηλότερα στην κατάταξη η εμπορική αντίληψη, η εργατικότητα, η δικαιοσύνη και η πελατοκεντρικότητα, χαρακτηριστικές ήταν οι απαντήσεις στην ερώτηση, «Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι σημαντικότερες δεξιότητες /χαρακτηριστικά που έχετε ως ηγέτης και γιατί;», των:

Δ1: *«Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που με φέρνουν σε αυτή τη θέση πιστεύω ότι είναι η εμπορική αντίληψη που διαθέτω, η φιλικότητα που έχω απέναντι στους υπάλληλους αφού τους*

αντιμετωπίζω σαν οικογένειά μου, οι επικοινωνιακές μου δεξιότητες, αλλά και η εργατικότητα μου. Με αυτές τις δεξιότητες μπορώ και βελτιώνω οποιαδήποτε αστοχία ή λάθος εντοπίζω ή προκύπτει καθημερινά. Κίνητρό μου σε κάθε προσπάθεια αυτοβελτίωσης είναι να αναγνωριστούν οι ικανότητες και οι δεξιότητές μου και από τους υφισταμένους, αλλά και από τους προϊστάμενους προκειμένου να μπορέσω να εξελιχθώ.»

Δ2: «Θεωρώ ότι ως ηγέτης αυτό που με χαρακτηρίζει είναι η αποτελεσματικότητά μου, καθώς επιδιώκω να είμαι σωστή σε ό,τι κάνω, η καλή επικοινωνία που έχω με όλους τους εργαζομένους, ενώ τέλος πιστεύω ότι είμαι αρκετά δίκαιος και γι' αυτό πιστεύω είμαι επιτυχημένος ως ηγέτης. Αυτό που έχω καθημερινά ως κίνητρο είναι η αναγνώρισή μου από κάθε επίπεδο, ώστε να φανεί η αποτελεσματικότητά μου και η ικανότητά μου σε αυτό που κάνω.»

Δ4: «Αυτό που με έφερε σε αυτή τη θέση είναι ότι μέσα στην εταιρεία ξεκίνησα από χαμηλά και βήμα βήμα εξελίχθηκα. Σημαντικό χαρακτηριστικό μου είναι η κοινωνικότητά μου, η αντίληψη που έχω στην εργασία, αλλά και η ιδιαίτερη έμφαση που δίνω στον πελάτη. Το κίνητρό μου για να προσπαθώ καθημερινά και προσωπικά και για το κατάστημα είναι η θετική επιρροή που θέλω να ασκώ στους εργαζομένους μου τόσο για να τους παρακινώ όσο και για να προσπαθούμε μαζί για τους ίδιους στόχους.»

## **Στυλ Ηγεσίας**

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συνεντευξιαζόμενοι έπρεπε να εξηγήσουν ποιον τρόπο εφαρμογής της ηγεσίας θεωρούν πιο αποδοτικό, τον δημοκρατικό ή τον αυταρχικό. Φυσικά από τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψε και ένας ενδιάμεσος τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας που παραπέμπει στο ανθρωπιστικό στυλ, όπως ονομάζουμε στη θεωρία.

Από τους 24 συνεντευξιαζόμενους, οι 16 επέλεξαν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ως πιο αποδοτικό.

Χαρακτηριστικά απάντησαν οι δύο διευθυντές, λέγοντας ότι:

Δ2: «Πιστεύω ότι πιο αποδοτικός είναι ο δημοκρατικός τρόπος, γιατί έτσι μπορείς να προσφέρεις όλο και περισσότερα σε αυτό που αγαπάς δηλαδή τη δουλειά σου, λαμβάνοντας υπόψιν τη γνώμη των υπαλλήλων πετυχαίνεις καλύτερο αποτέλεσμα. Εννοείται ότι η επιλογή του στυλ εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη, γιατί ο καθένας με βάση αυτό που είναι αποφασίζει πως θα διευθύνει το κατάστημά του και τους υπαλλήλους του.»

Δ6: «Μόνο με ηγεσία 100% δημοκρατική μπορεί ένας ηγέτης να είναι αποδοτικός, γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνει αποδεκτός και ο ίδιος και να λάβει κάθε πιθανή βοήθεια από τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένας τέτοιος ηγέτης επηρεάζεται στην επιλογή του καθαρά και μόνο από το χαρακτήρα του, αφού ούτε ένας αυταρχικός μου προϊστάμενος μπορεί να μου αλλάξει γνώμη στην επιλογή αυτή.»

Οι υπόλοιποι οχτώ (8) υποστήριξαν ότι αποδοτικότερο είναι το στυλ που συνδυάζει τον δημοκρατικό και αυταρχικό τρόπο εφαρμογής ηγεσίας, λεγόμενο και ως ανθρωπιστικό στυλ, αφού λαμβάνουν υπόψιν τις απόψεις των εργαζομένων αλλά αποφασίζουν οι ίδιοι.

Συγκεκριμένα, ο Δ4 στήριξε το δημοκρατικό στυλ έχοντας κάποιες επιφυλάξεις για ακραίες περιπτώσεις λέγοντας ότι: Δ4: «Ο τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας πρέπει να είναι 100% δημοκρατικός, ενώ σε ειδικές περιπτώσεις πρέπει να μην είσαι στο 100% όπως σε δυσκολίες του καταστήματος γιατί τότε δεν υπάρχουν περιθώρια για λάθη. Η επιλογή αυτή εξαρτάται και επηρεάζεται από τη διοίκηση κυρίως η οποία μπορεί και καθορίζει τη στρατηγική της εταιρείας.»

Κάποιοι από αυτούς θεωρούν ότι το δημοκρατικό στυλ πρέπει να εφαρμόζεται μέχρι ένα σημείο προκειμένου να επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση. Ένας από αυτούς ήταν και ο Δ1: «Σίγουρα αποδοτικότερος είναι ο δημοκρατικός τρόπος, αλλά θεωρώ ότι πρέπει να εφαρμόζεται ως ένα βαθμό. Υπάρχουν περιπτώσεις που θα πρέπει να αποφεύγεται η εφαρμογή του για να μπορέσεις να επιτύχεις καλύτερη και γρηγορότερη απόδοση σε στιγμές προβλημάτων. Άρα μια μέση επιλογή θα ήταν ιδανικότερη. Η επιλογή του στυλ θεωρώ ότι εξαρτάται από τις εμπειρίες που έχεις, από τον χαρακτήρα σου, αλλά και τον χαρακτήρα των ατόμων που έχεις απέναντί σου και είναι αυτά που καθορίζουν την επιλογή.»

Στο ίδιο στυλ, το ανθρωπιστικό, τοποθετείται και ο Δ5 θεωρώντας ότι πολύ σημαντική είναι η εμπειρία και οι γνώσεις στους υπαλλήλους που καλούνται να πάρουν αποφάσεις. Συγκεκριμένα, τοποθετήθηκε ως εξής: «Πρέπει να υπάρχει δημοκρατία σε όλα, γιατί πολλές φορές ένας εργαζόμενος γνωρίζει καλύτερα τι συμβαίνει στο δικό του κομμάτι δουλειάς. Ωστόσο στην τελική απόφαση πρέπει να αποφασίζω εν μέρει εγώ σε συνεργασία πάντα με τους υπαλλήλους. Η εφαρμογή αυτή εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη και το πως κρίνει ανάλογα με την εμπειρία και τις δυνατότητές του ότι μπορεί να ηγηθεί μιας ομάδας αποδοτικότερα.»

Τέλος, κανένας δεν τοποθετήθηκε αποκλειστικά υπέρ του αυταρχικού στυλ.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: «ποιος τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας θεωρείται ότι είναι αποδοτικότερος, ο δημοκρατικός ή ο αυταρχικός και γιατί; Από τι πιστεύεται ότι εξαρτάται η επιλογή του στυλ και γιατί;»

### **Ανταμοιβή**

Η πέμπτη ερώτηση που τέθηκε αφορούσε την ανταμοιβή που λαμβάνει ένας υφιστάμενος με την επίτευξη ενός στόχου. Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό πλαίσιο, ανάλογα με την ανταμοιβή που προκύπτει για έναν αποτελεσματικό εργαζόμενο από τον προϊστάμενό του, μπορούμε να καταλάβουμε πια μορφή ηγεσίας προσεγγίζει ο εκάστοτε προϊστάμενος. Οι απαντήσεις που λάβαμε συνολικά περιλαμβάνουν ως ανταμοιβές την ηθική, την υλική, την αναβάθμιση των εργαζομένων (εξέλιξη εντός της εταιρείας) και την δέσμευση όπου οι προϊστάμενοι τους δίνουν

μεγαλύτερη προσοχή και τους κάνουνε εξυπηρετήσεις όταν αυτοί το χρειάζονται. Φυσικά, δεν ήταν απαραίτητο να γίνει μόνο μία επιλογή οπότε είχαμε συνδυασμό απαντήσεων.

Από τους 24 διευθυντές, οι οχτώ (8) επικροτούν μια επιτυχία με ηθική ανταμοιβή και δέσμευση.

Τη συγκεκριμένη στάση έχουν οι Δ1 και Δ5, όπως αυτούσια είπαν:

Δ1: *«Ένας εργαζόμενος που είναι αποδοτικός λαμβάνει από εμένα σίγουρα ηθική επιβράβευση, επιπλέον όμως του δίνω περισσότερη προσοχή και προσπαθώ να τον εξυπηρετώ όταν χρειάζεται κάτι.»*

Δ5: *«Μετά από μία επιτυχία ενός υπαλλήλου, αναγνωρίζω την αποτελεσματικότητα και την προσπάθειά του, τον επιβραβεύω ηθικά και λεκτικά και πάντα προσπαθώ μέσα στην επιβράβευση να έχει και ένα ρεπό σαν ανταμοιβή για την επίτευξη του στόχου.»*

Τέσσερις (4) διευθυντές ανταμείβουν την επιτυχία με ηθική, δέσμευση και αναβάθμιση του εργαζομένου. Αυτού του είδους την ανταμοιβή ακολουθεί ο Δ2 υποστηρίζοντας ότι: *«Όταν ένας εργαζόμενος καταφέρει να πετύχει ένα στόχο, έχει από την πλευρά μου τη λεκτική αναγνώριση και επιβράβευση που ζητάει, εννοείται πως προσπαθώ να εφαρμόζω κι εγώ ανάλογη προσοχή και εξυπηρέτηση όταν χρειάζεται, αλλά και μακροπρόθεσμα μόλις μου δοθεί η ευκαιρία προσπαθώ να τον προωθήσω μέσα στην εταιρεία για να εξελιχθεί και να ανέβει.»*

Τέσσερις (4) συνεντευξιζόμενοι επέλεξαν τον συνδυασμό ανταμοιβών ηθικής, υλικής και αναβάθμισης χρησιμοποιώντας ως υλική ανταμοιβή προϊόντα ή δωροεπιταγές που έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ως μέρος της επιβράβευσης για την επίτευξη των στόχων.

Τέλος, οι υπόλοιποι οχτώ (8) διευθυντές έχουν υιοθετήσει ως τρόπο ανταμοιβής την ηθική ανταμοιβή και την αναβάθμιση των εργαζομένων. Κάποιες από αυτές τις περιπτώσεις είναι οι Δ4 και Δ6, οι οποίοι εφαρμόζουν την ανταμοιβή ως εξής:

Δ4: *«Μετά από επιτυχία υπαλλήλου μου, αναγνωρίζω στο πρόσωπό του την προσπάθεια και το αποτέλεσμα, αλλά περισσότερο κυνηγώ ευκαιρίες να τον αναβαθμίσω μέσα στην εταιρεία ως επιβράβευση.»*

Δ6: *«Η ανταμοιβή για έναν εργαζόμενο ότι πετυχαίνει ένα στόχο είναι κατά βάση ηθική- λεκτική αναγνώριση της επιτυχίας του, αλλά προσπαθώ να ανανεώνω τη σύμβασή του με σκοπό την αναβάθμισή του. Πέρα από τη δική μου επιβράβευση έχει τη δυνατότητα ανταμοιβής από τον εκάστοτε υπεύθυνο στο πόστο το οποίο ανήκει.»*

Παρατηρούμε ότι όλοι διευθυντές εφαρμόζουν την ηθική- λεκτική επιβράβευση και στη συνέχεια ανάλογα με τις δυνατότητες που προκύπτουν από την εταιρεία προσπαθούν να τους αναβαθμίσουν ενδοεταιρικά, να τους αντιμετωπίζουν με προσοχή και να τους εξυπηρετούνε όταν έχουν ανάγκη.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: *«Ποια είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων σας σε μια επιτυχία ή στην επίτευξη ενός στόχου;»*

## Επιτυχημένος Ηγέτης

Η τελευταία ερώτηση σχετικά με την ηγεσία που πραγματοποιήθηκε στους 24 διευθυντές ζητούσε την άποψή τους για το τι χαρακτηρίζει έναν «επιτυχημένο ηγέτη». Οι απαντήσεις ήταν ποικίλες, αλλά κατά κύριο λόγο κυμαίνονταν γύρω από κοινά πλαίσια χαρακτηριστικών. Όλοι οι διευθυντές ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που ανέφεραν ήταν οι επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες άλλοτε συνδυάζονταν με τις γνωστικές δεξιότητες, όπως χαρακτηριστικά υποστήριξε ο Δ1 λέγοντας ότι: *«Ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει σίγουρα να μπορεί να είναι επικοινωνιακός με ικανότητες μετάδοσης γνώσεων και απόψεων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να έχει και γνώσεις για το αντικείμενο στο οποίο ηγείται.»*

Κάποιοι στις δύο αυτές δεξιότητες πρόσθετα ως σημαντικό στοιχείο την ενσυναίσθηση, όπως και έκανε μέσω της απάντησής του ο Δ4, λέγοντας ότι: *«Κατά τη γνώμη ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει πολύ ισχυρή προσωπικότητα, να είναι γνώστης του αντικειμένου, να έχει μεταδοτικότητα και επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά κυρίως να τον διακατέχει η ενσυναίσθηση που είναι και αυτό που θα τον ξεχωρίσει.»*

Αρκετά συχνός συνδυασμός φαίνεται να είναι η επικοινωνία με τη δικαιοσύνη και την ακεραιότητα. Αρκετά, υψηλή θέση στην κατάταξη είχαν και οι δύο αυτές δεξιότητες. Στην περίπτωση αυτή, αξιοσημείωτη ήταν η απάντηση που έδωσε ο Δ2 υποστηρίζοντας ότι: *«Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζεται από τους υφισταμένους του, να μπορεί να είναι δίκαιος και ακέραιος με όλους, επικοινωνιακός, να έχει άρτια συνεργασία με τους εργαζομένους και φυσικά να αγαπάει τη δουλειά του.»*

Αξιοσημείωτες, ωστόσο, ήταν δύο απαντήσεις που δόθηκαν και ανέφεραν ως σημαντικές δεξιότητες ενός επιτυχημένου ηγέτη τις ευαισθησίες και το ενδιαφέρον που πρέπει να έχουν οι ηγέτες απέναντι στους ανθρώπους τους, αλλά και την εμπιστοσύνη που πρέπει να δείχνουν και να κερδίσουν από τους υπαλλήλους τους. Χαρακτηριστικά οι δύο διευθυντές διατύπωσαν αυτούσιες τις παρακάτω απαντήσεις:

Δ5: *«Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να είναι επικοινωνιακός για να μπορεί να έχει καλές εργασιακές σχέσεις με όλους τους συνεργάτες, αλλά θα πρέπει να διατηρεί και άριτες ανθρώπινες σχέσεις, να ενδιαφέρεται πραγματικά για τους υπαλλήλους του και να έχει ευαισθησίες, ώστε τη στιγμή που τον χρειάζονται να είναι εκεί και τις στιγμές που εκείνος τους χρειάζεται να τους βρίσκει πάλι εκεί.»*

Δ6: *«Η εμπιστοσύνη είναι το πιο σημαντικό σε έναν επιτυχημένο ηγέτη. Θα πρέπει να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αλλά και να τους εμπιστεύεται προκειμένου να προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι. Οφείλει, όμως, να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες και να μπορεί να αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του με ενσυναίσθηση, δείχνοντας και ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο που οι περισσότεροι χρειάζονται για να παίρνουν δύναμη και να αισθάνονται άνετα.»*

Στον παρακάτω πίνακα θα γίνει μια αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών που παρουσιάστηκαν με τον αριθμό των διευθυντών που υποστήριξαν τα χαρακτηριστικά αυτά για να περιγράψουν έναν «επιτυχημένο ηγέτη».

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – Απαντήσεις για τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη**

<b>Χαρακτηριστικά Επιτυχημένου Ηγέτη</b>	<b>Αριθμός Διευθυντών</b>
Επικοινωνιακός	24
Γνωστικός	16
Μεταδοτικός	2
Πειθαρχημένος	5
Οργανωτικός	1
Δίκαιος	8
Ακέραιος	8
Υπομονετικός	2
Προσιτός	1
Με ενσυναίσθηση	5
Με ευαισθησίες	3
Με γνήσιο ενδιαφέρον	1
Με εμπιστοσύνη προς και από τον ίδιο	1
Αναγνωρισμένος από τους υφισταμένους	1

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: «Τι πιστεύεται ότι χαρακτηρίζει έναν επιτυχημένο ηγέτη;», πέντε διευθυντές απάντησαν αυτούσια τα εξής:

### **Δεύτερο Μέρος**

Στο δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων, οι διευθυντές κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν το επικοινωνιακό πλαίσιο στις εταιρείες supermarket. Μέσα από τις ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν στόχος ήταν να κατανοήσουμε αρχικά τη σημασία που δίνουν οι ηγέτες στην επικοινωνία μέσα στην εταιρεία και την ομάδα τους, αν επιλέγουν να εφαρμόζουν την αμφίδρομη ή τη μονόδρομη επικοινωνία, τα είδη της επικοινωνίας που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση, αν θεωρούν αποδοτική την εφαρμογή ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας στο κατάστημα όπου ηγούνται και τι θέση έχει η επικοινωνία στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν.



Και στο τελευταίο μέρος, για τη διευκόλυνση της ανάλυσης θα δοθούν χαρακτηριστικοί τίτλοι σε κάθε ερώτηση, οι απαντήσεις θα παρουσιαστούν εν συντομία σε ένα συνολικό πίνακα του τρίτου μέρους των συνεντεύξεων, ενώ θα παρατεθούν και εδώ αυτούσιες απαντήσεις από πέντε διευθυντές. Οι ερωτήσεις θα αναρτηθούν αναλυτικά και στο Παράρτημα μαζί με όλους τους πίνακες που παρατίθενται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 7 – Απαντήσεις τρίτου μέρους των ερωτήσεων

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΜΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
Δ1	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Συνενωτική 3.Αποφάσεων 4.Παρακίνηση	Ανάλογα τους ανθρώπους που έχουμε απέναντί μας	Με επικοινωνία και αυταρχικότητα όπου χρειάζεται
Δ2	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Παρακίνηση 4.Συνενωτική	Είναι αποδοτικό ως ένα βαθμό	Πάντα με επικοινωνία και συζήτηση
Δ3	Πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Θα ήταν αποδοτικό σε άτομα με πείρα	Ρωτάς, ακούς, λύνεις με επικοινωνία και συζήτηση
Δ4	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Παρακίνηση 2.Συνενωτική 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Εφαρμόζεται ήδη	Επικοινωνία, διάλογος, υπομονή, σκέψη
Δ5	Το πιο σημαντικό	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Θα ήταν αποδοτικό σε κάποιες θέσεις	Πάντα με συζήτηση και επικοινωνία
Δ6	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Στο συμβουλευτικό μέρος Ναι, στην αποφάσεων εξαρτάται	Συζήτηση, επικοινωνία, ηρεμία, κατανόηση
Δ7	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Παρακίνηση 4.Συνενωτική	Θα ήταν αποδοτικό σε κάποιες θέσεις	Επικοινωνία και συζήτηση
Δ8	Το πιο σημαντικό	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Είναι αποδοτικό ως ένα βαθμό	Επικοινωνία, διάλογος, υπομονή
Δ9	Πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Παρακίνηση 4.Συνενωτική	Θα ήταν αποδοτικό σε άτομα με πείρα	Επικοινωνία και αυταρχικότητα όταν είναι απαραίτητο
Δ10	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Συνενωτική 3.Αποφάσεων 4.Παρακίνηση	Ανάλογα τους ανθρώπους που έχουμε απέναντί μας	Ακούς προσεκτικά, επικοινωνείς, συζητάς και λύνεις

## Συνέχεια Πίνακα 7

Δ11	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Στο συμβουλευτικό μέρος Ναι, στων αποφάσεων εξαρτάται	Επικοινωνία, κατανόηση, διάλογος, υπομονή
Δ12	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Είναι αποδοτικό ως ένα βαθμό	Επικοινωνία, διάλογος
Δ13	Το πιο σημαντικό	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Πρακίνηση 4.Συνενωτική	Θα ήταν αποδοτικό σε κάποιες θέσεις	Επικοινωνία και συζήτηση
Δ14	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Παρακίνηση 2.Συνενωτική 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Είναι αποδοτικό ως ένα βαθμό	Επικοινωνία και διάλογος
Δ15	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Πρακίνηση 4.Συνενωτική	Θα ήταν αποδοτικό σε κάποιες θέσεις	Συζήτηση, κατανόηση, λύση μέσω επικοινωνίας
Δ16	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Στο συμβουλευτικό μέρος Ναι, στων αποφάσεων εξαρτάται	Συζήτηση, κατανόηση, υπομονή και ανοιχτή επικοινωνία
Δ17	Πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Θα ήταν αποδοτικό σε άτομα με πείρα	Επικοινωνία, συζήτηση, αυταρχικότητα σε επιλεγμένες περιπτώσεις
Δ18	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Εφαρμόζεται ήδη	Διάλογος, κατανόηση, επικοινωνία
Δ19	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Συνενωτική 3.Αποφάσεων 4.Παρακίνηση	Ανάλογα τους ανθρώπους που έχουμε απέναντί μας	Ακούς, συζητάς, λύνεις
Δ20	Πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	Είναι αποδοτικό ως ένα βαθμό	Συζήτηση, επικοινωνία, κατανόηση
Δ21	Πάρα πολύ σημαντική	Αμφίδρομα	1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Πρακίνηση 4.Συνενωτική	Θα ήταν αποδοτικό σε κάποιες θέσεις	Διάλογος και επικοινωνία
Δ22	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	Στο συμβουλευτικό μέρος Ναι, στων αποφάσεων εξαρτάται	Ανοιχτός διάλογος, κατανόηση, υπομονή, επεξήγηση, επικοινωνία

## Συνέχεια Πίνακα 7

Δ23	Το πιο σημαντικό	Αμφίδρομα	1. Πληροφόρηση 2. Συνενωτική 3. Αποφάσεων 4. Παρακίνηση	Ανάλογα τους ανθρώπους που έχουμε απέναντί μας	Διάλογος, επικοινωνία, αυταρχικότητα σε επιλεγμένες περιπτώσεις
Δ24	Το Α και το Ω	Αμφίδρομα	1. Συνενωτική 2. Πληροφόρηση 3. Παρακίνηση 4. Αποφάσεων	Θα ήταν αποδοτικό σε άτομα με πείρα	Ακούς, συζητάς, λύνεις

### Σημασία της Επικοινωνίας στην Ηγεσία

Με την πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους, στόχος μας είναι να ερευνήσουμε αν οι διευθυντές θεωρούν σημαντική την επικοινωνία για την άσκηση ηγεσίας. Και οι 24 συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές υποστήριξαν ότι είναι το πιο σημαντικό κομμάτι για να μπορέσουν να ασκήσουν αποτελεσματικά την ηγεσία. Η αποτελεσματική επικοινωνία εντάσσεται στην πολιτική όλων των εταιρειών που συμμετείχαν στην μελέτη μας. Ωστόσο, ο κάθε ένας διευθυντής ξεχωριστά επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή της στην ομάδα που διοικεί και στόχος τους είναι η συνεχή βελτίωση αυτής. Θεωρούν ότι δημιουργώντας ένα αποτελεσματικό κλίμα επικοινωνίας, θα μπορέσουν ευκολότερα να φέρουν εις πέρας τους επιθυμητούς στόχους, να εντοπίσουν και να βελτιώσουν τα προβλήματα αλλά και να αποφύγουν τα λάθη. Παρακάτω θα δούμε κάποιες αυτούσιες απαντήσεις που δόθηκαν από πέντε διευθυντές.

Συγκεκριμένα, στην ερώτηση: «Πόσο σημαντική πιστεύεται ότι είναι η επικοινωνία σε μια επιχείρηση και γιατί; Εντάσσεται στην πολιτική της εταιρείας; Επιδιώκεται τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξή της μέσα στην ομάδα και γιατί;», χαρακτηριστικές απαντήσεις ήταν οι εξής:

Δ1: «Η επικοινωνία είναι το Α και Ω για να μπορέσεις να ασκήσεις ηγεσία αποτελεσματικά, ώστε η ομάδα σου να έχει συνοχή και να φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εταιρεία στην οποία ανήκουμε, φυσικά, και στηρίζει τη δύναμη της επικοινωνίας για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Στη δική μου ομάδα, η επικοινωνία υπάρχει. Στηρίζω και επιδιώκω την ανάπτυξή της τόσο μέσα όσο και έξω από το κατάστημα. Θεωρώ ότι δημιουργείς μια δυνατή ομάδα που μπορεί να επικοινωνεί, έχοντας φιλικές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους ώστε να αισθάνονται όλοι μέλη της ομάδας.»

Δ2: «Θεωρώ ότι η ύπαρξη επικοινωνίας σε μια ομάδα είναι πάρα πολύ σημαντικό και απαραίτητο για να φέρεις αποτέλεσμα σαν ηγέτης αλλά και για να φέρουν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι στα καθημερινά τους καθήκοντα. Στην προσπάθειά μου για τη βελτίωση της επικοινωνίας, μας στηρίζει πολιτική της εταιρείας. Και η εταιρεία και εγώ ως ηγέτης δίνουμε έμφαση στην ανάπτυξη της επικοινωνίας για να μπορέσουμε να αναπτύξουμε την ομάδα και κατά συνέπεια την ανάπτυξη του καταστήματος.»

Δ4: «Είναι πάρα πολύ σημαντικό για να δημιουργήσεις μια επιτυχημένη ομάδα και να χτίσεις την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε έναν διευθυντή και τους υπαλλήλους του να υπάρχει άρτια επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι των πολιτικών και των αξιών της εταιρείας. Με την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας όχι μόνο πετυχαίνεις καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά μπορείς να βελτιώνεις συνεχώς την ανάπτυξη των ανθρώπων σου, παρακινώντας τους να πετυχαίνουν χωρίς λάθη τους στόχους που τους θέτεις κάθε φορά.»

Δ5: «Για να μπορέσεις να χτίσεις και να διατηρήσεις μια επιτυχημένη επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών. Ανήκουμε σε μια εταιρεία που εντάσσει στις αρχές της τη μεγάλη σημασία της επικοινωνίας στο αποτέλεσμα και αυτό με βοηθάει να κυνηγάω την βελτίωσή της μεταξύ των εργαζομένων στο κατάστημά μου.»

Δ6: «Πρώτος μου στόχος είναι να αναπτύξω το καλύτερο κλίμα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα μου. Πιστεύω ότι η ύπαρξη ορθής επικοινωνίας είναι το Α και το Ω για να έχεις ικανοποιημένους εργαζομένους και κατά συνέπεια πελάτες, ένα ανεπτυγμένο κατάστημα και επιτυχημένους στόχους. Οι πολιτικές της εταιρείας αποβλέπουν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας. Για εμένα πρωταρχικός στόχος μου καθημερινά είναι η βελτίωσή της.»

### **Αμφίδρομη Επικοινωνία και Αναπληροφόρηση**

Ένα από τα σημεία που θέλαμε να ερευνήσουμε, είναι αν στις εταιρείες supermarket υπάρχει ανάπτυξη της αμφίδρομης επικοινωνίας, δίνοντας έμφαση στην αναπληροφόρηση. Τα αποτελέσματά μας έδειξαν ότι όλοι οι διευθυντές επιδιώκουν την ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας θεωρώντας ότι είναι ο μόνος τρόπος να κατανοήσουν αν είναι αποτελεσματική μια οδηγία που δόθηκε ή μια απόφαση που πάρθηκε και είναι ο μόνος τρόπος να γίνουν οι ίδιοι πιο αποδοτικοί και να αναπτυχθούν. Την συγκεκριμένη άποψη ενστερνίστηκαν δύο διευθυντές, σύμφωνα με τα λεγόμενά τους:

Δ1: «Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι απαραίτητο να υπάρχει σε μια ομάδα. Δεν μπορείς με εντολές να γίνεις αποτελεσματικός ηγέτης, αλλά δεν σε αποδέχονται κιόλας σαν ηγέτη. Γι' αυτό κι εγώ την αναπληροφόρηση σε ότι γίνεται μέσα στο κατάστημα το ζητάω καθημερινά. Είναι ένας τρόπος να εντοπίζεις λάθη και να γίνεσαι πιο αποδοτικός. Αν πρόκειται για κάτι σοβαρό πρέπει να δίνεται τη στιγμή που γίνεται, αλλιώς στο τέλος κάθε βάρδιας θέλω να ενημερώνομαι για τα πάντα από όλους.»

Δ2: «Πρέπει να επιδιώκουμε την αμφίδρομη επικοινωνία αν θέλουμε να λεγόμαστε ηγέτες. Οι γνώμη όλων είναι η οπτική γωνία του καθενός που εμείς ποτέ δεν θα δούμε. Η αναπληροφόρηση είναι το κίνητρο και η δύναμη να βελτιωνόμαστε καθημερινά. Για να αναγνωριστείς και παραμείνεις ηγέτης πρέπει να καταφέρεις στο τέλος της ημέρας όλοι εργαζόμενοι να σε ενημερώνουν για πληροφορίες που συλλέγουν σε όλη τη βάρδια τους, προσπαθώντας να βοηθήσουν εμένα, την εταιρεία και κατά συνέπεια τον εαυτό τους.»

Επιπλέον, και οι 24 συνεντευξιζόμενοι υποστήριξαν ότι η αναπληροφόρηση στην ομάδα τους είναι απαίτηση και όχι απλά επιδίωξη. Ζητώντας feedback στο τέλος και κατά τη διάρκεια της ημέρας έχουν την ευκαιρία να εντοπίσουν τα λάθη και να τα αντιμετωπίσουν την επόμενη ημέρα.

Οι Δ5 και Δ6 απαντάνε σχετικά με αυτό ότι:

Δ5: *«Η αμφίδρομη επικοινωνία πρέπει να υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις και ειδικά στον δικό μας κλάδο που ερχόμαστε καθημερινά σε επαφή με εκατοντάδες πελάτες και το κατάστημά μας αποτελείται από σχεδόν πενήντα υπαλλήλους. Θα πρέπει ο καθένας μας να κατανοήσει ότι χωρίς την αναπληροφόρηση δεν υπάρχει πρόοδος και δεν εντοπίζονται τα λάθη. Γι' αυτό και για εμένα είναι προτεραιότητα και την ζητάω καθημερινά, αφού μόνο έτσι αποδίδεις πάντα και στα πάντα.»*

Δ6: *«Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι μία από τις καθημερινές προτεραιότητές μου. Επιδιώκω την αναπληροφόρηση κάθε μέρα για ότι συμβαίνει. Αυτό βέβαια δεν ισχύει μόνο από την πλευρά των υπαλλήλων μου, αλλά και από την δική μου. Για παράδειγμα, ζητάω πάντα τη γνώμη τους πριν πάρω μια απόφαση. Όταν θα ανακοινώσω την απόφασή μου, αν υπάρχει κάποιος που διαφωνεί προσπαθώ να του εξηγήσω τι ακριβώς θέλω να πετύχω και γιατί πρέπει να ακολουθήσουμε μια τακτική. Αφού εφαρμοστεί ζητάω αντίστοιχα και ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα.»*

Κάποιοι διευθυντές θεωρούν ότι μέσω τις αμφίδρομης επικοινωνίας μπορείς να μεταδώσεις αξίες και κουλτούρα. Ένας από αυτούς ήταν ο Δ4, ο οποίος δήλωσε ότι: *«Είναι σημαντικό να υπάρχει η αμφίδρομη επικοινωνία σε κάθε ομάδα. Αυτό βέβαια αφορά την επικοινωνία και μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων και μεταξύ των υπαλλήλων γενικότερα. Αλλά για να είσαι αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να επιδιώκεις την αναπληροφόρηση κάθε μέρα, και να μπορείς να μεταδώσεις την αξία της σε όλη την ομάδα, πετυχαίνοντας να γίνει νοοτροπία όλων. Υιοθετώντας αυτή τη νοοτροπία αποφεύγεις λάθη που σε άλλη περίπτωση δεν θα παρατηρούσες, οδηγώντας έτσι την ομάδα στην απόδοση.»*

Είναι σημαντικό και ταυτόχρονα εντυπωσιακό να τονίσουμε ότι όλες οι παραπάνω απόψεις ήταν ομόφωνες και για τους 24 διευθυντές.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: *«Θεωρείται ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί αμφίδρομα με τους υφισταμένους του ή είναι πιο αποδοτικό να δίνει μόνο εντολές και οδηγίες; Υπάρχει επαναπληροφόρηση στην ομάδας σας, την επιδιώκετε και γιατί;»*

## **Είδη Επικοινωνίας**

Μελετώντας τα είδη επικοινωνίας και τη σειρά προτεραιότητας που δίνουν σε αυτά οι ηγέτες, μπορούμε να καταλάβουμε τη σημασία που έχει η επικοινωνία στην άσκηση της ηγεσίας τους, αλλά και να διασταυρώσουμε πληροφορίες για τις μέχρι τώρα τοποθετήσεις τους σχετικά με το στυλ που υιοθετούν, τους ρόλους που θεωρούν σημαντικότερους ή και τη μορφή του ηγέτη που προσεγγίζουν.

Τα είδη επικοινωνίας που θα μελετηθούν στη συγκεκριμένη ερώτηση, βασίζονται στη θεωρία μας και περιλαμβάνει την επικοινωνία στην παροχή πληροφοριών, στην πρόκληση παρακίνησης, στη συνενωτική και στην επικοινωνία αποφάσεων. Στον παρακάτω πίνακα, θα δούμε την αντιστοιχία ανάμεσα στον αριθμό διευθυντών και στις περιπτώσεις στη σειρά προτεραιότητας που έθεσαν οι διευθυντές στις απαντήσεις τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8 – Απαντήσεις για τα είδη επικοινωνίας**

<b>Είδη Επικοινωνίας</b>	<b>Αριθμός Διευθυντών</b>
1.Πληροφόρηση 2.Συνενωτική 3.Αποφάσεων 4.Παρακίνηση	4
1.Πληροφόρηση 2.Αποφάσεων 3.Παρακίνηση 4.Συνενωτική	6
1.Συνενωτική 2.Πληροφόρηση 3.Παρακίνηση 4.Αποφάσεων	7
1.Παρακίνηση 2.Συνενωτική 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	2
1.Συνενωτική 2.Παρακίνηση 3.Πληροφόρηση 4.Αποφάσεων	5

Παρατηρούμε, ότι επτά (7) διευθυντές ασκούν επικοινωνία πρώτα για τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και έπειτα για την ανταλλαγή πληροφοριών, ενώ η παρακίνηση και ανακοίνωση αποφάσεων έρχονται στο τέλος. Ανάμεσα στους επτά αυτούς διευθυντές ήταν και οι Δ1 και Δ5, οι οποίοι υποστήριζαν την άποψή τους με έναν χαρακτηριστικό τρόπο λέγοντας ότι:

Δ1: «Αν έβαζα σε σειρά τη χρήση της επικοινωνίας που κάνω στην ομάδα μου, θα έβαζα πρώτη τη συνενωτική, μετά την πληροφόρηση, την παρακίνηση και τέλος των αποφάσεων. Τοποθέτησα πρώτη τη συνενωτική επικοινωνία γιατί θεωρώ ότι και πρέπει και θέλω και αυτό εφαρμόζω, να

δίνω μεγαλύτερη έμφαση κατά τη διάρκεια της μέρας στο χτίσιμο και τη βελτίωση των σχέσεων, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα εργασίας. Και μετά σε σειρά σημαντικότητας έρχεται η παροχή πληροφοριών για να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε και τους καθημερινούς μας στόχους.»

Δ5: «Η καλύτερη σειρά που θα μπορούσα να ορίσω είναι συνενωτική επικοινωνία, πληροφόρηση, παρακίνηση και αποφάσεων. Για να μπορέσω να προωθήσω σωστά μια πληροφορία αλλά και αντίστροφα να δεχτώ μια πληροφορία και για να μπορούν να την κατανοήσουν οι εργαζόμενοι και εγώ αντίστοιχα, πρέπει πρώτα να έχουμε δημιουργήσει σχέσεις και να έχουμε γνωριστεί λίγο παραπάνω. Γι' αυτό θεωρώ ότι πιο σημαντική είναι η συνενωτική και έπειτα η παροχή πληροφοριών. Η παρακίνηση έρχεται να βοηθήσει στην απόδοση γενικότερα και τέλος των αποφάσεων.»

Ο αμέσως επόμενος μεγαλύτερος αριθμός είναι έξι (6) διευθυντές που δίνουν προτεραιότητα στην παροχή πληροφοριών και αποφάσεων και μετά χρησιμοποιούν την επικοινωνία για τη δημιουργία σχέσεων και την παρακίνηση των υπαλλήλων. Ένας από αυτούς είναι ο Δ2, ο οποίος απάντησε αυτούσια ότι: «Η σειρά προτεραιότητας που βάζω στα είδη επικοινωνίας είναι παροχή πληροφοριών, αποφάσεων, παρακίνηση και συνενωτική. Πιστεύω ότι στη δική μας τη θέση πρέπει να δίνουμε μεγαλύτερη έμφαση στην συνεχή παροχή πληροφοριών και αποφάσεων για να έχουν όλοι τις απαιτούμενες πληροφορίες ώστε να μπορούν να εργαστούν. Και έπειτα ασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν, την εμφύχωση και την παρακίνηση των εργαζομένων, που είναι αυτό το οποίο θα έρθει να κουμπώσει και να δώσει ένα καλύτερο αποτέλεσμα.»

Επιπλέον, πέντε (5) συνεντευξιαζόμενοι τοποθετούν πρώτο σειρά την συνενωτική επικοινωνία σε συνδυασμό με την παρακίνηση και υποστήριξη των υφισταμένων. Αξιοσημείωτες είναι οι απαντήσεις που έδωσαν δύο διευθυντές, αναφέροντας ότι:

Δ4: «Θα έλεγα ότι η ιδανική σειρά για εμένα στο κομμάτι της επικοινωνίας είναι η παρακίνηση πρώτη, η συνενωτική, η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποφάσεων. Νομίζω είναι πολύ σημαντικό από την αρχή και κατά τη διάρκεια της ημέρας να παρακινείς τους ανθρώπους για να γίνονται καλύτεροι, να δημιουργείς σχέσεις ευνοώντας ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας και αφού έχεις δημιουργήσει τις απαραίτητες διόδους επικοινωνίας να ρέει και η πληροφορία.»

Δ6: «Συνενωτική, παρακίνηση, πληροφόρηση και αποφάσεων, νομίζω είναι η ιδανική σειρά για την επικοινωνία και αυτή που ακολουθώ. Καθ' όλη τη διάρκεια της μέρας είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την απαιτούμενη προσοχή και το ενδιαφέρον που χρειάζονται για να αισθάνονται άνετα και ευδιάθετα στη δουλειά τους. παρατηρώ την εργασία τους και προσπαθώ να κάνω παρατηρήσεις και διορθώσεις παρακινώντας τους για να βελτιωθούν. Σε αυτό το σημείο, μπορείς να λάβεις και να παρέχεις κάθε είδους πληροφορίας αποτελεσματικά, ώστε να υπάρχει κατανόηση, θετική στάση και θετική ανταπόκριση.»

Ενώ μόλις τέσσερις (4) ήταν αυτοί που πρώτα χρησιμοποιούν την πληροφόρηση και ύστερα την συνενωτική επικοινωνία. Αν κοιτάξουμε πιο γενικά τα είδη επικοινωνίας που κατέχουν την πρώτη θέση στις επιλογές των διευθυντών παρατηρούμε ότι περισσότεροι είναι αυτοί που

τοποθετούν στην πρώτη θέση την συνενωτική επικοινωνία (12) και αμέσως μετά έρχεται η πληροφοριακή επικοινωνία (10).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: «Που πιστεύετε ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία και γιατί; Στην παροχή πληροφοριών, στην πρόκληση παρακίνησης, στην επικοινωνία αποφάσεων ή στην συνενωτική επικοινωνία;»

### **Ανοιχτό Κλίμα Επικοινωνίας και Ηγεσία**

Το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας είναι μια κατηγορία που δύσκολα επιλέγουν κάποιοι να ακολουθήσουν στις επιχειρήσεις τους, αφού αμφιβάλλουν για το κατά πόσο θα μπορούσε να αποδώσει μέσα στην ομάδα τους. Και αυτές ήταν οι απόψεις που λάβαμε ως επί το πλείστον από τις συνεντεύξεις.

Μόνο δύο (2) διευθυντές υποστήριξαν ότι το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας εφαρμόζεται στο δικό τους κατάστημα. Ένας από αυτούς υποστήριξε στη συνέντευξή ότι: *«Το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας το εφαρμόζω στην δική μου ομάδα. Όλοι έχουν περιθώριο να εκφράζονται ελεύθερα για θετικά και αρνητικά θέματα και ο καθένας μπορεί να παίρνει αποφάσεις που αφορούν το πόστο του και να συμμετέχουν σε συνολικές αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουμε νέες ιδέες που ένα άτομο δεν θα είχε και δίνουμε τη δυνατότητα σε άτομα που το αξίζουν να εξελιχθούν.»*

Οι υπόλοιποι 23 διευθυντές θεωρούν ότι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις θα ήταν αποδοτικό ένα τέτοιο κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, τέσσερις (4) διευθυντές υποστήριξαν ότι θα ήταν αποδοτικό μόνο στο συμβουλευτικό μέρος και όχι στον αποφάσεων.

Άλλοι πέντε διευθυντές (5), πιστεύουν ότι θα ήταν αποδοτικό ως ένα βαθμό ανάλογα τις επιπτώσεις που θα έχει μια απόφαση και τις γνώσεις που έχει το κάθε άτομο. Συνδυαστικά και για τις δύο περιπτώσεις απάντησε ο Δ2, ο οποίος θεωρεί ότι: *«Γενικότερα, είναι πολύ σημαντικό να ανταλλάσσει ιδέες και απόψεις. Γι' αυτό και πιστεύω ότι ως ένα βαθμό θα ήταν αποδοτικό να μπορούν όλοι εργαζόμενοι να εκφέρουν ελεύθερα και άκριτα τις απόψεις τους και τις ιδέες τους, αλλά στο κομμάτι των αποφάσεων είμαι επιφυλακτικός. Δεν έχουμε όλοι τους ίδιους στόχους, την ίδια αποφασιστικότητα, τις ίδιες γνώσεις και την ίδια εμπειρία, άρα ίσως και να μην ήταν εδώ αποδοτικό το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας.»*

Ακόμα πέντε (5) συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν ότι ένα τέτοιο κλίμα επικοινωνίας θα ήταν αποδοτικό σε ορισμένες θέσεις υπαλλήλων και όχι σε όλες, όπως οι υπεύθυνοι τμημάτων. Συγκεκριμένα, ο Δ5 πιστεύει ότι: *«Ανάλογα με τις θέσεις που θα το εφαρμόσεις μπορεί να είναι αποδοτικό. Οι ιδέες και οι απόψεις πρέπει να λαμβάνονται και να στηρίζονται από όλους, αλλά τη δυνατότητα για αποφάσεις θα πρέπει να την έχουν υπεύθυνες θέσεις όπως αυτές των υπευθύνων τμημάτων λόγω μεγαλύτερης εμπειρίας.»*

«Ανάλογα με τους ανθρώπους που έχουμε απέναντί μας», απάντησαν ακόμα τέσσερις (4) ηγέτες, θεωρώντας ότι μεγάλη σημασία έχουν οι γνώσεις, η εμπειρία, αλλά και η προσωπικότητα των



ατόμων. Ο Δ1 απάντησε αυτούσια: *«Θεωρώ ότι μια τέτοιου είδους επικοινωνία θα ήταν αποδοτική, αλλά όχι πάντα. Εξαρτάται από τον άνθρωπο που έχεις απέναντί σου. Είναι σημαντικό, τα άτομα που θα εφαρμόσεις το ανοιχτό κλίμα να έχουν και γνώσεις πάνω στο αντικείμενο που εξετάζεται και την εμπειρία και την δυναμικότητα του χαρακτήρα που απαιτείται για να πάρει μια απόφαση.»*

Τέλος, τέσσερις (4) υποστήριξαν ότι ένα τέτοιο κλίμα θα ήταν αποδοτικό να εφαρμοστεί μόνο σε άτομα με πείρα, γιατί από την εμπειρία τους θα είχαν την ικανότητα και να συμβουλέψουν σωστά και να πάρουν μια απόφαση. Χαρακτηριστική ήταν η απάντηση του Δ6: *«Θεωρώ ότι θα ήταν αποδοτικό το ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας από την συμβουλευτική πλευρά, γιατί κερδίζεις ιδέες και απόψεις από άτομα του χώρου που ζουν και αντιλαμβάνονται μια κατάσταση από μια πιο κοντινή οπτική γωνία. Από την άλλη πλευρά των αποφάσεων, θα ήταν πιο αποδοτικό σε άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία.»*

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: *«Θεωρείται ότι ένα ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας ως προς τη συνεργασία, τις ιδέες και τις αποφάσεις θα ήταν αποδοτικό και γιατί;»*

### **Αντιμετώπιση Προβλημάτων**

Η αντιμετώπιση προβλημάτων είναι καθημερινό φαινόμενο στα supermarket και ειδικά όταν έρχεσαι σε επαφή συνεχώς με πελάτες ή ο αριθμός του προσωπικού του καταστήματος είναι μεγάλος.

Οι απαντήσεις των διευθυντών στην τελευταία ερώτηση, για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα καθημερινά προβλήματα περιλαμβάνανε, όλες ανεξαιρέτως, την επικοινωνία και τον διάλογο. Τέσσερις (4) από τους διευθυντές συμπλήρωσαν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητη και η αυταρχικότητα όταν θες να τονίσεις τη σοβαρότητα του προβλήματος και του λάθους. Ο Δ1 υποστήριξε ότι: *«Ότι πρόβλημα κι αν προκύψει πρέπει να αντιμετωπίζεται με διάλογο και επικοινωνία, να λαμβάνεις όλες τις απαραίτητες πληροφορίες πριν πάρεις απόφαση για τη λύση του προβλήματος. Ωστόσο μερικές φορές απαιτείται αυταρχικότητα ανάλογα με τη βαρύτητα που θες να ρίξεις στο πρόβλημα και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων που θα προκύψουν αν επαναληφθεί. Αυτό φυσικά δεν ισχύει στην περίπτωση των πελατών, όπου σε κάθε περίπτωση δίνεις δίκιο στον πελάτη, ζητάς συγγνώμη και ανταποκρίνεσαι άμεσα ακόμα κι αν δεν είχε δίκιο. Ο τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι καθαρά ατομική επιλογή, μόνο σε ακραίες περιπτώσεις που πρέπει να εμπλακούν τμήματα όπως το νομικό, τότε ακολουθούνται οι απαραίτητες διαδικασίες που καθορίζονται από την εταιρεία.»*

Τέσσερις (4) συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν ότι εξίσου σημαντικό είναι να ακούς προσεκτικά (ενεργητική ακρόαση) πριν βρεις λύση και πάρεις κάποια απόφαση. Στηρίζοντας την άποψή του, ο Δ5 απάντησε: *«Η συζήτηση και η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική στα supermarket. Ιδιαίτερα με τους πελάτες και όταν τα άτομα που απασχολούνται είναι πολλά. Μέσα από την επικοινωνία και*

*ακούγοντας τα εμπλεκόμενα μέλη με προσοχή, μπορείς να επιλύσεις ένα πρόβλημα χωρίς να αδικήσεις κανέναν και υπάρχουν διενέξεις. Στην περίπτωση των πελατών, ισχύει πάντα ο κανόνας ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», προστατεύοντας και προφυλάσσοντας όμως την εταιρεία και το προσωπικό μας ακόμα κι αν έχει κάνει λάθος.»*

Επιπλέον, έξι (6) διευθυντές πρόσθεσαν μαζί με την σωστή επικοινωνία και τη συζήτηση, την κατανόηση σε κάθε πιθανό πρόβλημα. Ένας από αυτούς είναι ο Δ6: *«Κάθε πρόβλημα με τους εργαζομένους πρέπει να λύνεται με επικοινωνία και συζήτηση, δίνοντάς τους την ευκαιρία να μιλήσουν και να εξηγήσουν, ώστε να μπορέσω κι εγώ να εντοπίσω το πρόβλημα. Η λύση μεταφέρεται πάντα με κατανόηση και καλή επικοινωνία για να είμαι σίγουρη ότι θα καταλάβει και δεν θα το επαναλάβει. Στην περίπτωση των πελατών, όπου προκύπτουν απρόβλεπτα προβλήματα χωρίς λογική πολλές φορές, απαιτείται ηρεμία, κατανόηση και προσπάθεια για να μην πάρεις θέση στο πρόβλημα.»*

Ενώ οι τελευταίοι τέσσερις (4) ανέφεραν και την υπομονή, όπως σημείωσε και στην απάντησή του ο Δ4: *«Σε κάθε πρόβλημα προσπαθούμε να προστατεύσουμε την εταιρεία. Στο δικό μας τον κλάδο του εμπορίου, επειδή η δουλειά μας έχει να κάνει με την άμεση επαφή με τους πελάτες είναι δύσκολο να προβλέψεις κάθε πιθανό λάθος. Πάντα, όμως, απαιτείται διάλογος, υπομονή, σκέψη και επικοινωνία.»*

Μια χαρακτηριστική απάντηση που θα ήθελα να αναφέρω, είναι εκείνη του Δ2: *«Κάθε λάθος συμπεριφορά από τους εργαζομένους πρέπει να αντιμετωπίζεται με επικοινωνία και διάλογο για να εντοπίσουμε την πηγή του προβλήματος. Λάθη πάνω στην δουλειά αντιμετωπίζονται επίσης με συζήτηση, δίνοντας γνωστικές πληροφορίες και εξηγώντας το λάθος και το σωστό. Λάθη με πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, χωρίς να προσβάλλουμε το προσωπικό μας αλλά δίνοντας δίκιο στον πελάτη και περιορίζοντας το πρόβλημα ανάλογα με την περίπτωση, στη συνέχεια επικοινωνείς με τον υπάλληλο, ζητάς πλήρη ενημέρωση και επεξηγείς πως θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ένα παρόμοιο πρόβλημα την επόμενη φορά.»*

Παρατηρούμε ότι η βάση για όλους στα προβλήματα που προκύπτουν είναι η επικοινωνία μεταξύ των σχετιζόμενων μελών για την ανταλλαγή πληροφοριών (προϊσταμένου- υφισταμένου, πελατών- υπαλλήλων, πελατών- διευθυντή) και ακολούθως η συζήτηση και ο διάλογος για να βρεθεί λύση. Ενώ χαρακτηριστικές και σημαντικές ήταν οι προσθήκες που έγιναν όπως η ενεργητική ακρόαση, η κατανόηση που απαιτεί αντίληψη και η υπομονή που μπορεί να είναι από μόνη της λύση στην περίπτωση των supermarket.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αυτούσιες από τους πέντε αναφερόμενους Διευθυντές, αφορούσαν την ερώτηση που τέθηκε ως εξής: *«Πως αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα; Οι μέθοδοι επίλυσης των προβλημάτων εξαρτώνται από εσάς ή καθορίζονται από την εταιρεία;»*

## 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το σημείο θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Συγκεκριμένα, θα γίνει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν με τη θεωρία και θα καταγράψουμε τον βαθμό στον οποίο αυτά συνάδουν μεταξύ τους. Παράλληλα με την τοποθέτηση θα απαντηθούν και οι αρχικές ερωτήσεις που τέθηκαν στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η ανάλυση θα γίνει πάλι τμηματικά για κάθε ενότητα που προέκυψε από τις ερωτήσεις.

### Όραμα και Ηγεσία

Τα αποτελέσματα που πήραμε από τις συνεντεύξεις επιβεβαιώνουν από την μία ότι το όραμα μπορεί να είναι είτε συνολικό για την επιχείρηση είτε πιο περιορισμένο για την ομάδα. Ωστόσο, αρκετοί από τους διευθυντές υποστήριξαν ότι το όραμά τους είναι και/ ή μόνο ατομικό και αφορά την εξέλιξή τους μέσα στην εταιρεία.

Από την άλλη, όσον αφορά τα τρία πράγματα που απαιτεί η έμπνευση και η παρακίνηση του οράματος, εφαρμόζονται μόνο τα δύο πρώτα που αναφέρονται στη σύλληψη και στην επικοινωνία του. Η σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα των συνεργατών του, το οποίο είναι το τρίτο στοιχείο που αναγράφεται στη θεωρία, ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις, πλην των διευθυντών που έθεσαν σαν όραμα την προσωπική τους ανάπτυξη.

Τέλος, ενώ φαίνεται ότι το όραμα μπορεί να αποτελεί κίνητρο και δύναμη ενός ηγέτη, συμπεραίνουμε ότι δεν επηρεάζει ως επί το πλείστον τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, όπως αποδεικνύεται από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων, αφού οι μισοί είχαν αυτή την άποψη.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το θεωρητικό πλαίσιο και τον Δημήτρη Μπουραντά (2005), υποστηρίζεται ότι το όραμα μπορεί να είναι είτε συνολικό για την επιχείρηση, είτε πιο μικρό για την ομάδα είτε και τα δύο. Επιπλέον, αναφέρει ότι η έμπνευση και η παρακίνηση μέσω του οράματος απαιτεί τρία πράγματα. Πρώτον τη σύλληψη του οράματος, δεύτερον την επικοινωνία του και τρίτον τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα των συνεργατών του. Ο ίδιος συγγραφέας συμπληρώνει ότι, το όραμα αποτελεί την κινητήρια δύναμη που κρύβεται πίσω από κάθε προσπάθεια, κόπο, στόχο και πρόβλημα που έχει να φέρει ένας ηγέτης εις πέρας.

Συνεπώς, στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση («πόσο σημαντικό είναι το όραμα στην άσκηση ηγεσίας στη διεύθυνση των σούπερ-μάρκετ;»), η απάντηση βρίσκεται κάπου στη μέση. Υπάρχουν, δηλαδή, διευθυντές που προσεγγίζουν τη θεωρία του Δημήτρη Μπουραντά περισσότερο από κάποιους άλλους και υποστηρίζουν ότι το όραμα είναι αυτό που καθορίζει και κινητοποιεί έναν ηγέτη να γίνει επιτυχημένος, και άλλοι που την ακολουθούν σε μερικά μόνο σημεία πιστεύοντας ότι παρακινεί τον ηγέτη, αλλά δεν καθορίζει την αποτελεσματικότητά του.

## **Βασικοί Ρόλοι και Ηγεσία**

Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων μας έδειξαν ότι οι βασικότεροι ρόλοι που θεωρούν ότι πρέπει να ασκεί ένας ηγέτης ταυτίζονται με τους δέκα σημαντικότερους ρόλους που αναφέρουμε στη θεωρία και δεν περιλαμβάνονται η ανάπτυξη υποστηρικτών και φήμης, καθώς και η διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις που δόθηκαν, κατά σειρά προτίμησης, είναι η ανάπτυξη των ανθρώπων, η παρακίνηση των ανθρώπων και η προσωπική ανάπτυξη κι έπειτα η διοίκηση συντονισμού, η υλοποίηση έργου και η υποστήριξη των ανθρώπων, ενώ τελευταία έρχονται η ανάπτυξη στρατηγικής, ομάδας, κουλτούρας και εξυπηρέτηση πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μέσος όρος του αριθμού των ρόλων που απαντήθηκαν κατά άτομο ήταν 3,3 ρόλοι.

Το θεωρητικό πλαίσιο και ο Kotter J. (1990) αναφέρει, για του βασικούς ρόλους που πρέπει να ασκεί ένας επιτυχημένος ηγέτης συνολικά και κατά περίπτωση. Οι δώδεκα πιο σημαντικοί είναι η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη ανθρώπων, η ανάπτυξη κουλτούρας, η παρακίνηση-ενεργοποίηση συνεργατών, η ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας, η υποστήριξη ανθρώπων, η διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών, η διοίκηση συντονισμού, η υλοποίηση έργου, η ανάπτυξη δικτύου υποστηρικτών και φήμης, η διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης και η ανάπτυξη στρατηγικής και όραμα.

## **Προσωπικές Δεξιότητες και Χαρακτηριστικά**

Στην επόμενη ερώτηση και κατηγορία, οι διευθυντές έπρεπε να απαντήσουν για τις προσωπικές τους δεξιότητες/ικανότητες και χαρακτηριστικά που τους φέρνουν στην ηγετική αυτή θέση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές, κάποια από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν είναι η ευαισθησία, η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η εστίαση, η υπομονή, η επιμονή, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα επικοινωνίας, οι λήψεις αποφάσεων & επίλυσης προβλημάτων. Ωστόσο, αναφέρθηκαν επιπλέον στοιχεία όπως η αντίληψη, εργατικότητα, δικαιοσύνη, οργάνωση, αντικειμενικότητα, πελατοκεντρικότητα και οι γνώσεις, τα οποία δεν αναγράφονται στη θεωρία που παρουσιάσαμε. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις κοινό χαρακτηριστικό ήταν επικοινωνία.

Αναφορικά με τα κίνητρα που έχουν οι ηγέτες ώστε να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους καθημερινά είναι η ανάγκη για επιτεύγματα και όραμα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση και η ανάγκη για δύναμη και επιρροή στους υφισταμένους.

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο (Zenger and Folkman, 2002), τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς περιλαμβάνουν την ευαισθησία, την ακεραιότητα, την αυστηρότητα, την ταπεινότητα, την αυτοπεποίθηση, το θάρρος και το κουράγιο, ενώ επιπλέον στοιχεία θεωρούνται η εστίαση, η υπομονή και η πειθαρχία.

Ενώ μια σειρά απαραίτητων μετα-ικανοτήτων για την ανάπτυξη περαιτέρω ικανοτήτων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι:

1. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
2. Συστημική σκέψη
3. Ικανότητα επικοινωνίας
4. Συναισθηματική νοημοσύνη
5. Η αυτοεπίγνωση
6. Αυτορρύθμιση
7. Ενσυναίσθηση

Επιπλέον, οι μέχρι τώρα έρευνες, δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας, είναι (Zenger and Folkman, 2002) η ανάγκη για επιτεύγματα και όραμα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση, η πίστη και δέσμευση σε αξίες και τέλος η ανάγκη για δύναμη και επιρροή.

Αν κάνουμε μια συσχέτιση της θεωρίας με τα αποτελέσματα που λάβαμε, παρατηρούμε ότι όλοι οι διευθυντές πλησιάζουν τα ιδανικά χαρακτηριστικά, άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο, ο καθένας με διαφορετικό τρόπο και ξεχωριστές προτεραιότητες. Η συνολική εικόνα μας δείχνει ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη θεωρία αναγνωρίζονται και στην πράξη, όχι όμως όλα.

### **Στυλ Ηγεσίας**

Σε επόμενη ερώτηση, ερευνάμε το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τους διευθυντές. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι περισσότεροι θεωρούν το δημοκρατικό στυλ πιο αποδοτικό από οποιοδήποτε άλλο στυλ και ειδικά από το αυταρχικό. Ωστόσο, υπήρχαν περιπτώσεις που δεν συμφωνούσαν στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αλλά μόνο στη συμμετοχή τους μέσω της έκφρασης ιδεών και απόψεων.

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο και βασιζόμενη κυρίως στον Kotter (2001), τα ηγετικά στυλ που ανακύπτουν είναι τα εξής:

1. Αυταρχικός: χρησιμοποιεί εξουσιαστικά τη δύναμη που κατέχει
2. Πειστικός: δίνει στους εργαζομένους ελευθερία κινήσεων, οι οποίοι ακολουθούν τις οδηγίες αφού τους εξηγήσουν τους λόγους.
3. Ανθρωπιστικός: λαμβάνει υπόψιν του τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων.
4. Αδιάφορος: δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτεί τους εργαζομένους να το κάνουν.
5. Δημοκρατικός: θέλει να έχει συμμετοχικούς εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων και σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες

Σε αυτό το σημείο ερχόμαστε να τοποθετηθούμε στη δεύτερη ερευνητική ερώτηση («Τι στυλ ηγεσίας εφαρμόζει ένας επιτυχημένος ηγέτης κατά την άσκηση ηγεσίας;»). Η πλειοψηφία των

διευθυντών- ηγετών θεωρούν ότι το δημοκρατικό στυλ είναι αποδοτικότερο από οποιοδήποτε άλλο στυλ ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί. Άρα οι περισσότεροι εφαρμόζουν την ηγεσία τους προσεγγίζοντας το δημοκρατικό στυλ, ενώ υπάρχουν αρκετοί που πλησιάζουν το ανθρωπιστικό στυλ αφού λαμβάνουν υπόψιν τους τη γνώμη των υπαλλήλων τους αλλά αποφασίζουν οι ίδιοι χωρίς τη ψήφο τους στη λήψη αποφάσεων, αφού θεωρούν ότι μια απόφαση πρέπει να καθορίζεται από τον ηγέτη για να είναι αποτελεσματική. Τέλος, το αυταρχικό στυλ υιοθετείται από ελάχιστους και σε ειδικές μόνο περιπτώσεις που την απαιτούν οι συνθήκες.

### **Ανταμοιβή και Μορφή Ηγεσίας**

Η βασικότερη διαφορά που παρατηρείται ανάμεσα στις δύο σημαντικότερες μορφές ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) είναι η προσθήκη της ανταμοιβής στην ηγεσία του συναλλακτικού. Ο συναλλακτικός ηγέτης, δηλαδή, υπόσχεται στους εργαζομένους ανταμοιβές ανάλογα με τις ανάγκες του, προκειμένου εκείνοι να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες του και τα καθήκοντα που τους αναθέτει. Βασιζόμενοι σε αυτή τη διαφορά και έχοντας μελετήσει τις ανταμοιβές που προσφέρουν οι διευθυντές, βλέπουμε ότι όλοι εντάσσουν τις ανταμοιβές στην ηγεσία τους αλλά όλοι ως επιβράβευση για την αποδοτικότητά τους προσφέροντάς τους κίνητρο να συνεχίσουν να προσπαθούν. Ως επιβράβευση, δηλαδή, και όχι ως ανταμοιβή- υπόσχεση επιδιώκουν την κινητοποίησή των εργαζομένων για να βελτιωθούν και να συνεχίσουν να προσπαθούν και προοδεύουν για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Οι ανταμοιβές αυτές είναι σε κάθε περίπτωση ηθικές, αλλά χρησιμοποιείται και η επιβράβευση της δέσμευσης (παραπάνω προσοχή και εξυπηρετήσεις με ρεπό, προσαρμογή του προγράμματος, κλπ.), σε κάποιες περιπτώσεις είναι υλική (προϊόντα ή δωροεπιταγές) και κυρίως η ανταμοιβή της αναβάθμισης και εξέλιξης μέσα στην εταιρεία μέσα από ανανεώσεις συμβάσεων, αναβάθμιση θέσης ή μισθού μακροπρόθεσμα. Σε καμία περίπτωση, δεν προηγείται η ανταμοιβή της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης, ώστε να λειτουργεί ως ανταλλαγή υπηρεσιών.

Ας θυμηθούμε πάλι το θεωρητικό πλαίσιο που τοποθετείται στις δύο μορφές ηγεσίας. Οι δύο σημαντικότερες μορφές ηγεσίας, όπως προαναφέραμε, είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία περιγράφει τον μετασχηματιστικό ηγέτη ως τον ηγέτη ο οποίος ωθεί τους υφιστάμενους του να ενεργήσουν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδά τους, ορίζεται ως μετασχηματιστικός ηγέτης. Οι υφιστάμενοι ταυτίζονται μαζί του, τον εμπιστεύονται και τον σέβονται. Ενώ ο ηγέτης, τους ενθαρρύνει και τους παρακινεί με σκοπό να αναπτυχθούν, προσφέρει κίνητρα, μεταδίδει αξίες και εμπνέει. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατέχει είναι και αυτή που τον διαφοροποιεί (Hellriegel and Slocum, 2004).

Αντίθετα, ο συναλλακτικός ηγέτης παροτρύνει τους υφιστάμενους του χρησιμοποιώντας την ανταλλαγή των υπηρεσιών που του προσφέρουν με ανάλογες ανταμοιβές. Η παρακίνηση, δηλαδή, βασίζεται στην επιβράβευση και στην τιμωρία. Το ενδιαφέρον του ηγέτη περιορίζεται

στην εξυπηρέτηση των σκοπών του οργανισμού και όχι στον ανθρώπινο παράγοντα. Ωστόσο, αυτή η μορφή ηγεσίας παρέχει επικοδομητική αναπληροφόρηση, επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας και κυνηγάει πρακτικές που κάνουν πιο αποδοτικό και παραγωγικό τον οργανισμό δίνοντας έμφαση στους κανόνες (Burns, 1978; Bass, 1985).

Παρατηρούμε ότι η βασική διαφορά φαίνεται να είναι στον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιβραβεύει τον υφιστάμενό του έχοντας ως στόχο το κίνητρο και την παρακίνησή τους, ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί την επιβράβευση ως ανταμοιβή και ανταλλαγή υπηρεσιών προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι δεν μπορεί να ακολουθεί ένας ηγέτης να υιοθετεί μόνο μία από τις δύο μορφές ηγεσίας. Ένας ηγέτης, συνήθως, παρουσιάζει χαρακτηριστικά και από τις δύο μορφές. Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι όλοι οι συνεντευξιζόμενοι διευθυντές προσεγγίζουν τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, αφού κανείς δεν χρησιμοποιεί την ανταμοιβή ως μέσο ανταλλαγής υπηρεσιών, όλοι έχουν όραμα που το επικοινωνούν και πορεύονται με αυτό προσπαθώντας να το μεταλαμπαδεύσουν, στους βασικούς τους ρόλους εντάσσουν την παρακίνηση και την ανάπτυξη ανθρώπων και στις δεξιότητες/ικανότητες υπάρχει η επικοινωνία ως βασικό στοιχείο και σε πολλούς η ενσυναίσθηση.

### **Χαρακτηριστικά Επιτυχημένου Ηγέτη**

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, παρατηρούμε ότι από τις τρεις δεξιότητες που αναφέρονται στη θεωρία ως απαραίτητες (γνωστικές, τεχνικές, επικοινωνιακές) επισημαίνονται τουλάχιστον οι δύο από τους διευθυντές (γνωστικές και επικοινωνιακές). Στη συνέχεια, βλέπουμε ότι από τα τέσσερα χαρακτηριστικά που αναφέρονται ως τα πιο σημαντικά για έναν επιτυχημένο ηγέτη, οι συνεντευξιζόμενοι στις απαντήσεις τους υποστήριξαν και επιβεβαίωσαν ότι πολύ βασικό είναι ο ηγέτης να εμφανίζει ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον για όλους τους εργαζομένους του, να είναι πειθαρχημένος (και οργανωτικός) και να είναι με όλους αkéραιος (και δίκαιος). Ωστόσο, ανέφεραν και επιπλέον χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η εμπιστοσύνη, η υπομονή, η μεταδοτικότητα, η αναγνώριση, όπου κάποια από αυτά υπογραμμίστηκαν και στη θεωρία ως χρήσιμα και εξίσου σημαντικά για έναν ηγέτη.

Πιο συγκεκριμένα στο θεωρητικό πλαίσιο, αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένα επιτυχημένος ηγέτης. Ας κάνουμε μια αναδρομή στις αναφορές της θεωρίας. Αρχικά θα δούμε τις δεξιότητες που απαιτούνται από έναν ηγέτη και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Γνωστικές δεξιότητες, που αφορούν τη γνώση του επαγγέλματος.
2. Τεχνικές δεξιότητες, που είναι οι εξειδικευμένες πρακτικές τεχνικές (Hargie, 2007; Odusami, 2002).
3. Δεξιότητες επικοινωνίας ή κοινωνικές δεξιότητες, που σχετίζονται με την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με πελάτες ή άλλους επαγγελματίες (Hargie, 2007).

Στη συνέχεια βλέπουμε τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως τα πιο βασικά για έναν επιτυχημένο ηγέτη, είναι τέσσερα (Zenger and Folkman, 2002) και περιλαμβάνουν την ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, την αυστηρότητα και την πειθαρχία, την ακεραιότητα και την ταπεινότητα.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις των διευθυντών για έναν επιτυχημένο ηγέτη, προσεγγίζουν τη θεωρία κατά πολύ. Έτσι, μπορούμε να καταλάβουμε ότι αν κάποιος διευθυντής έχει στόχο να γίνει επιτυχημένος, τότε βαδίζει στο σωστό δρόμο.

### **Σημασία της Επικοινωνίας στην Ηγεσία**

Μέσα από τις συνεντεύξεις είχαμε την ευκαιρία να δούμε τη σημασία που δίνουν στην επικοινωνία οι διευθυντές κατά την άσκηση της ηγεσίας τους και αν επιδιώκουν την ανάπτυξη της. Όλοι οι διευθυντές είχαν την ίδια άποψη και υποστήριξαν ότι είναι το Α και το Ω για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία τους. Συμφώνησαν ότι το πιο σημαντικό για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η ηγεσία, είναι η ύπαρξη ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, η επικοινωνία επιδιώκεται από τις ίδιες τις εταιρείες, αλλά υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή της εξαρτάται από τους ίδιους και είναι αυτό που κυνηγάνε καθημερινά.

Σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζουν το θεωρητικό πλαίσιο, οι ερευνητές και οι μελετητές για τη σχέση ηγεσίας και επικοινωνίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητάς της.

Πιο συγκεκριμένα, όπως έχουν ισχυριστεί οι Clutterbuck and Hirst (2002), «οι ηγέτες που δεν επικοινωνούν καλά δεν είναι ηγέτες. Είναι διαφορετικό το να κατέχεις απλά μία θέση και διαφορετικό το να εκπληρώνεις το ρόλο σου».

Ταυτόχρονα ο Belzer επιβεβαιώνει και αυτός πως η ηγεσία και η επικοινωνία είναι εξαιρετικά σημαντικά κριτήρια για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου (Stevenson and Starkweather, 2009). Ο Barrett (2006), υποστηρίζει ότι «η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την επικοινωνία. Ηγέτες που δεν επικοινωνούν σωστά είναι πολύ πιθανόν να μην καταφέρουν να κρατήσουν τη θέση επιρροής τους ή να μην αναγνωρίζονται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ως ηγέτες.» Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σχέσεις κατά την άσκηση ηγεσίας, όπως ισχυρίστηκαν οι Emmitt και Gorse (2007).

Ο Campbell (2011), ανέφερε πως «η καλή επικοινωνία και η ισχυρή ηγεσία, πάνε χέρι, χέρι».

Ο Pacelli (2010), είχε αναλύσει την άποψή του πάνω στην αποτυχία ενός ηγέτη, δηλώνοντας ως αιτία την αναποτελεσματική επικοινωνία που προέρχεται από την αλαζονεία, την έλλειψη οργάνωσης, το πείσμα, τον αρνητισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνης.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να απαντήσουμε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στο κατά πόσο είναι η σημαντική η επικοινωνία στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας στα σούπερ-μάρκετ. Όλοι οι διευθυντές προσεγγίζουν,



εφαρμόζουν και επιδιώκουν την ύπαρξη και ενδυνάμωση της επικοινωνίας στο πλαίσιο της άσκησης της ηγεσίας τους.

### **Αμφίδρομη Επικοινωνία και Ηγεσία**

Στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές, όλοι υποστήριξαν ότι η αμφίδρομη επικοινωνία είναι αποδοτικότερη σε μια αποτελεσματική επικοινωνία, θεωρώντας ότι η αναπληροφόρηση είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν η εταιρεία, οι ίδιοι και οι άνθρωποί τους. Ανέφεραν, επίσης, ότι μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας μπορούν να εντοπίζουν και να αποφεύγουν λάθη, να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες βελτίωσης, να συμβάλλουν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, αλλά και να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με κοινούς στόχους.

Ας θυμηθούμε τι υποστηρίζεται και στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Η αμφίδρομη επικοινωνία θεωρείται ολοκληρωμένη και αν η αναπληροφόρηση γίνει με σωστό τρόπο, είναι επιτυχημένη. Με την αμφίδρομη πληροφόρηση, δίνεται η ευκαιρία στον παραλήπτη να αντιστρέψει τους ρόλους, να αναλάβει ενεργή συμμετοχή στην επικοινωνία και να αισθανθεί αυτοπεποίθηση. Ο αποστολέας από την πλευρά του, όντας πλέον λήπτης του αποτελέσματος, δέχεται πληροφορίες για τη μορφή του μηνύματος μετά την αποκωδικοποίηση, αν υπήρχαν προβλήματα κατανόησης ή εμπόδια κατά τη ροή της πληροφορίας που έστειλε, αφουγκράζεται τις αντιδράσεις του λήπτη, τις απορίες, την γνώμη, τις διαφωνίες. Έτσι, έχει την ευκαιρία όχι μόνο να διορθωθεί, αλλά δίνοντας τώρα ο ίδιος την αναπληροφόρηση να οδηγήσει την επικοινωνία σε ένα άλλο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων. Στην αμφίπλευρη επικοινωνία υπερισχύουν η συμμετοχικότητα και το αυξημένο ηθικό του αποδέκτη, ενώ διακρίνεται η ταχύτητα με ακρίβεια και σαφήνεια (Γιαννουλέας, 1998).

Η θεωρία αποδεικνύει ότι η αμφίπλευρη επικοινωνία με την αναπληροφόρηση οδηγεί σε πιο αποτελεσματική επικοινωνία, αφού εντοπίζονται και διορθώνονται λάθη, εκφράζονται απόψεις και επικοινωνούν αποτελεσματικότερα τα δύο μέρη. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η συμμετοχή από τους εργαζομένους και κατά συνέπεια η δημοκρατικότητα στην ηγεσία.

Συνεπώς, αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, αν η αμφίδρομη επικοινωνία επιλέγεται από τους διευθυντές των super- market για αποτελεσματικότερη επικοινωνία, τα αποτελέσματά μας έδειξαν ότι και αυτοί οι διευθυντές ενστερνίζονται τη θέση της θεωρίας και την εφαρμόζουν προσπαθώντας να την προσεγγίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### **Είδη Επικοινωνίας**

Κάθε είδος επικοινωνίας στοχεύει σε μια διαφορετική πτυχή της. Δεν υπάρχει σωστή και λάθος προτεραιότητα ανάμεσα στα είδη. Η επιλογή των διευθυντών όμως μπορεί να μας δείξει

λεπτομέρειες και να διασταυρώσουμε πληροφορίες για το στυλ και τη μορφή ηγεσίας, αλλά και τους ρόλους που θεωρούν σημαντικότερους.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές μας έδειξαν ότι οι πλειοψηφία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη συνενωτική επικοινωνία, δηλαδή στη δημιουργία και τη βελτίωση των σχέσεων μέσα στην ομάδα, στην ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, διαφωνιών, επίλυσης προβλημάτων. Αμέσως μετά έρχεται η επικοινωνία πληροφόρησης, για την μετάδοση δηλαδή των στόχων, ενημερώσεων, τακτικών, διευθέτηση καθηκόντων και άλλα.

Οι απαντήσεις αυτές μας αποδεικνύουν και δικαιολογούν την υποστηρικτική θέση που είχαν απέναντι στο δημοκρατικό στυλ, στην αμφίδρομη επικοινωνία, στην επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην αποτελεσματική ηγεσία, αλλά και στις προτεραιότητες που έβαλαν στους ρόλους του ηγέτη με σειρά προτιμήσεων την ανάπτυξη ανθρώπων, παρακίνηση ανθρώπων, προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση συντονισμού και υλοποίηση έργου.

Με βάση τη θεωρία, τα είδη επικοινωνίας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Thayer and Lee, 1968):

1. Επικοινωνία πληροφόρησης: αυτό το είδος επικοινωνίας στοχεύει στην πληροφόρηση του παραλήπτη με τη μεταβίβαση στοιχείων.
2. Επικοινωνία παρακίνησης: αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως πρωταρχικό στόχο τη δραστηριοποίηση του παραλήπτη προς ορισμένη κατεύθυνση.
3. Συνενωτική επικοινωνία: αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως στόχο τη βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας επιδιώκοντας την αρμονία, τη συνοχή και τη δημιουργία καλού κλίματος.
4. Επικοινωνία αποφάσεων: αυτό το είδος επικεντρώνεται στο γεγονός ότι ένας συγκεκριμένος αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξουν ομόφωνα σε μια απόφαση.

### **Ανοικτό Κλίμα Επικοινωνίας και Ηγεσία**

Για να μπορέσει να υπάρξει ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα, δεν αρκεί να υποστηρίζεται από τον ηγέτη το ένα από τα δύο μέρη, αλλά και τα δύο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, η πλειοψηφία των διευθυντών είναι θετικοί και στα δύο μέρη του ανοικτού κλίματος επικοινωνίας, με ορισμένες προϋποθέσεις για το κομμάτι των αποφάσεων όπως της εμπειρίας, της θέσης, των χαρακτηριστικών των ανθρώπων που έχουν απέναντί τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάποιοι περιορισμοί είναι λογικοί και αναμενόμενοι καθώς δεν θα ήταν, κατά την άποψή μας, πλήρως αποδοτικό να συμμετέχουν στις αποφάσεις άτομα νέα στο χώρο με μηδενική ή και ελάχιστη εμπειρία ή ρισκοκίνδυνους και αυθόρμητους χαρακτήρες. Θα μπορούσαν όμως, όπως και συμφωνούν οι διευθυντές, να εκφράζουν ελεύθερα και άφοβα τις απόψεις τους και να συμμετέχουν συμβουλευτικά στις αποφάσεις.

Στο θεωρητικό πλαίσιο, το ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα διακρίνεται σε δύο σημαντικά μέρη, στην ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων και στη συμμετοχή τους στις αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, το κάθε μέρος περιλαμβάνει τα εξής (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002): Αρχικά, πρέπει να είναι υποστηρικτικό, δηλαδή να επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράζουν σκέψεις, απόψεις, γνώμες, ιδέες, δισταγμούς τόσο για την εκάστοτε εργασία όσο και για την επιχείρηση γενικότερα, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Όμως, για να υπάρξει αυτή η έκθεση και έκφραση απόψεων, οι ηγέτες οφείλουν να τους ενθαρρύνουν, να τους υποκινούν και να τους παρακινούν, ανταμείβοντάς τους υλικά και ηθικά ανεξαρτήτως αποτελέσματος.

Δεύτερον, το κλίμα θα πρέπει να είναι συμμετοχικό, δηλαδή οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι λαμβάνουν αποφάσεις σε θέματα τακτικής, λειτουργίας ή και στρατηγικής. Η μορφή της συμμετοχής του είναι τόσο συμβουλευτική όσο ισότιμης ψήφους στο διοικητικό συμβούλιο.

Συνεπώς, καλούμενοι να απαντήσουμε και στο πέμπτο και τελευταίο ερώτημα το οποίο αφορά στην απόδοση του ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας στην ηγεσία από τους διευθυντές supermarket, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μόνο το πρώτο μέρος προσεγγίζεται από τους διευθυντές ως αποδοτικό. Το δεύτερο μέρος των αποφάσεων, παρουσιάζει αντιρρήσεις αφού θεωρούν ότι μόνο υπό προϋποθέσεις θα ήταν και αυτό αποδοτικό στην άσκηση της ηγεσίας τους.

### **Αντιμετώπιση Προβλημάτων και Επικοινωνία**

Στις τελευταίες απαντήσεις που δόθηκαν από τους συνεντευξιζόμενους, αναφορικά με την αντιμετώπιση προβλημάτων, διαπιστώσαμε ότι όλοι οι διευθυντές κάνουνε χρήση της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, όλοι ανέφεραν προβλήματα που συμβαίνουν στην καθημερινότητά τους είτε με πελάτες, είτε με λάθη στα καθήκοντα των εργαζομένων είτε με προβλήματα μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων. Η επικοινωνία ήταν η πρώτη σκέψη και απάντησαν που έδωσαν όλοι. Κομμάτι της επικοινωνίας ήταν και οι αναφορές που έγιναν στην ενεργητικοί ακρόαση, στο διάλογο, στην κατανόηση και στην υπομονή. Ωστόσο, ένας μικρός αριθμός αυτών αναφέρθηκαν και στην αυταρχικότητα για ορισμένες μόνο περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν περιθώρια για λάθη. Ας δούμε τι αναφέρει και το θεωρητικό πλαίσιο, όπου σύμφωνα με τον Robbins S. P. (1968) στο βιβλίο του “Organizational behavior, Concepts- controversies- applications” καταλήγει σε οκτώ κρίσιμους παράγοντες για την ολοκληρωμένη εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής σε μια επιχείρηση και για την επίλυση προβλημάτων:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας.
2. Η συνέπεια των στελεχών σε λόγια και κυρίως έργα.
3. Η έμφαση στην επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.
4. Η έμφαση στη διαπροσωπική επικοινωνία.
5. Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την αποστολή του μηνύματος.

6. Το μοίρασμα της ευθύνης σε όλα τα στελέχη για την ενημέρωση των εργαζομένων.
7. Η προσαρμογή του μηνύματος στις απαιτήσεις του δέκτη.
8. Η αντιμετώπιση της επικοινωνίας ως μια διαδικασία χωρίς τέλος.

Γενικότερα, υποστηρίζεται ότι η σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων πρέπει να γίνεται μέσω της επικοινωνίας και για να υπάρχει κατανόηση, αντίληψη, ευρύτερη αναγνώριση του προβλήματος και από τις δύο πλευρές, ορθότερη αντιμετώπιση με σωστή ρίψη ευθυνών, σφαιρική κάλυψη του θέματος για αποφυγή επανατοποθέτησης και βελτίωση της επικοινωνίας με δυνατότητα περιορισμού των συνεπειών και της επέκτασης του προβλήματος.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές, από τους οχτώ παράγοντες, δίνουν έμφαση στη δέσμευση της σπουδαιότητας της επικοινωνίας, στη συνέπεια στα έργα όπως η επιβράβευση, η έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία, η έμφαση στη διαπροσωπική επικοινωνία, η αντιμετώπιση της επικοινωνίας ως διαδικασία χωρίς τέλος. Συνεπώς, το ερευνητικό κομμάτι για τη σημαντικότητα της επικοινωνίας στην επίλυση προβλημάτων και τα αποτελέσματα συμπίπτουν και συμφωνούν, σύμφωνα με τη θεωρία και τις απαντήσεις, και οι διευθυντές προσεγγίζουν κατά πολύ στη σωστή χρήση της επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μία σύνοψη των αποτελεσμάτων και θα καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με την ηγεσία και τη συσχέτισή της με την επικοινωνία. Αρχικά, θα κάνουμε μια ανακεφαλαίωση για το σκοπό της παρούσας εργασίας και στη συνέχεια θα γίνει μια σύνοψη με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις απαντήσεις που λάβαμε, ώστε να καταλήξουμε σε σχετικά συμπεράσματα.

Σκοπός, λοιπόν, αυτής της διπλωματικής είναι η διερεύνηση της σημασίας που αποδίδουν τα διευθυντικά στελέχη των σούπερ-μάρκετ στη Θεσσαλονίκη και του τρόπου με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την άσκηση ηγεσίας και την επικοινωνία στο πλαίσιο των καθηκόντων τους.

Η πρώτη ερευνητική ερώτηση που θέσαμε και κληθήκαμε να απαντήσουμε αφορούσε το όραμα και το κατά πόσο αυτό επηρεάζει την άσκηση της ηγεσίας στη διεύθυνση των σούπερ-μάρκετ. Οι απαντήσεις προσέγγιζαν, κατά πολύ, αυτό που περιμέναμε, αφού όλοι οι ηγέτες είχαν κάποιο όραμα. Το όραμα για κάποιους ήταν η προσωπική ανάπτυξη, για άλλους η ανάπτυξη της εταιρείας και για μερικούς η ανάπτυξη των υπαλλήλων, ενώ ορισμένοι είχαν συνδυαστικό όραμα. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που τους έφερε ακόμα πιο κοντά στην θεωρία, ήταν η επικοινωνία του οράματος τόσο στους προϊσταμένους τους όσο και στους υφισταμένους, με σκοπό να μοιραστούνε το όραμα μαζί τους και να τους ακολουθήσουνε σε αυτό. Ωστόσο, αυτό που μας προξένησε μεγάλη εντύπωση είναι πως στις περισσότερες περιπτώσεις, το όραμα των ηγετών δεν αποτελούσε μέρος της καθημερινότητας, όχι για τους διευθυντές αλλά για τους εργαζομένους. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούσαν κυρίως τους διευθυντές που είχαν ως όραμα την δική τους προσωπική ανάπτυξη, ένα όραμα που δεν μπορούσαν να μεταλαμπαδεύσουν στους υπαλλήλους τους. Το μόνο που μπορούσαν να πετύχουν με αυτό το όραμα είναι η παρακίνηση της ομάδας τους ώστε να πετύχουν τη δική τους προσωπική ανάπτυξη.

Αναφορικά με την επιρροή που ασκεί στην ηγεσία το όραμα, οι μισοί διευθυντές υποστήριζαν ότι δεν τους επηρεάζει, αφού θεωρούν ότι και διαφορετικό όραμα να είχαν, ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας που θα ακολουθούσαν θα ήταν ο ίδιος γιατί σε κάθε περίπτωση πρωταρχικός στόχος είναι η απόδοση και το αποτέλεσμα. Οι άλλοι μισοί διευθυντές, απάντησαν ότι σε κάθε περίπτωση το όραμα που έχεις επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Αυτοί θεωρούν, ότι με βάση το όραμα παίρνεις αποφάσεις καθημερινά, θέτεις στόχους και βελτιώνεις τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιτεύξεις το όραμα.

Παρατηρούμε γενικότερα, ότι το όραμα μπορεί να επηρεάσει τη θέληση του ηγέτη να φέρει επιτυχίες, να γίνει αποτελεσματικός, να βελτιωθεί σαν ηγέτης και να ολοκληρώνει τους στόχους. Αυτό που μας δημιουργεί αμφιβολίες είναι ο τρόπος που επικοινωνούν το όραμά τους στην ομάδα τους. Δεν αρκεί να γνωρίζεις την αξία της επικοινωνίας του, αλλά πρέπει να βρεις και τον τρόπο να το επικοινωνείς σωστά πετυχαίνοντας καλύτερα αποτελέσματα.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά το δημοκρατικό στυλ και το κατά πόσο οι διευθυντές επιλέγουν να το εφαρμόζουν στην άσκηση της ηγεσίας τους. Σύμφωνα με τη θεωρία, το δημοκρατικό στυλ απαιτεί την συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στην έκφραση ιδεών και απόψεων όσο και στη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη, το ανθρωπιστικό στυλ απαιτεί την συμμετοχή των υφισταμένων στην έκφραση ιδεών και γνώμων οι οποίες λαμβάνονται υπόψιν στις αποφάσεις του προϊσταμένου.

Η πλειοψηφία των διευθυντών δήλωσαν ότι θεωρούν το δημοκρατικό στυλ αποδοτικότερο κατά την άσκηση της ηγεσίας τους. Ένας μικρότερος αριθμός συνεντευξιζόμενων θεωρούν και εφαρμόζουν το ανθρωπιστικό στυλ, πιστεύοντας ότι η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται από τους ίδιους για καλύτερα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές ασκούν ηγεσία προσεγγίζοντας το δημοκρατικό στυλ. Οι ηγέτες που επιλέγουν να ακολουθήσουν αυτή την κατεύθυνση χρειάζεται να δίνουν έμφαση στους ανθρώπους τους. Η ανάπτυξη και κινητοποίησή τους είναι σημαντικές για τη εκπαίδευση των εργαζομένων μεταδίδοντάς τους γνώσεις, εξελίσσοντας τις ικανότητές και δεξιότητές τους, δημιουργώντας ένα συμμετοχικό κλίμα και κυρίως ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα. Είναι σημαντικό να δούμε και να πούμε ότι όλες αυτές οι σημαντικές δράσεις διαπιστώνονται και δηλώνονται στις συνεντεύξεις ως κομμάτι των ρόλων τους, των δεξιοτήτων τους αλλά και ως χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην αποτελεσματική ηγεσία των διευθυντών στα σούπερ-μάρκετ. Η αναγνώριση της σημασίας της επικοινωνίας από όλους του διευθυντές, όχι ως σημαντική δεξιότητα της προσωπικότητας αλλά ως απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης, είναι αξιοσημείωτο. Η ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βάση για όλα τα βήματα που οφείλει να κάνει ένας ηγέτης στην πορεία του. Επικοινωνώντας το όραμά του, τις αξίες του, τα κίνητρα και τους στόχους τους εμπνέει και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Μέσα από την έρευνα και τις απαντήσεις που λάβαμε, μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι όλες οι απαντήσεις είναι μεταξύ τους αλυσίδα, αποδεικνύοντας τα λεγόμενά τους αλλά και τη θεωρία. Η αλυσίδα αυτή απαρτίζεται από την ύπαρξη οράματος, την αναγνώριση των σημαντικότερων ρόλων και τη συσχέτισή τους τόσο με τις προσωπικές τους δεξιότητες όσο και με τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου, δεξιότητες και χαρακτηριστικά που βοηθούν στην εφαρμογή ενός δημοκρατικού στυλ. Και όλα αυτά που προσεγγίζουν τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, ένα ιδανικό πρότυπο ενός επιτυχημένου ηγέτη.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην εφαρμογή της αμφίδρομης επικοινωνίας ως βασικό χαρακτηριστικό μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η αμφίδρομη επικοινωνία αναγνωρίστηκε από όλους τους διευθυντές ως στοιχείο της καθημερινότητάς τους, με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στην αξία της αναπληροφόρησης.

Η αξία της αποτελεσματικής επικοινωνίας αναγνωρίστηκε. Ποια είναι, όμως, τα στοιχεία της επικοινωνίας που συμβάλουν στο να χαρακτηριστεί ως «αποτελεσματική»; Αυτό που μας έρχεται

πρώτο στο μυαλό είναι το αποτέλεσμα αυτής σε μια αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας πετυχαίνοντας το όραμα, τους στόχους και την επιθυμητή ανάπτυξη. Ουσιαστικά, όμως, αυτό που οδηγεί σε μια επιτυχημένη επικοινωνία είναι η αναγνώριση όλων των αξιών που μπορείς να λάβεις αν τη χρησιμοποιήσεις σωστά, όπως η δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων, ο εντοπισμός και η επίλυση προβλημάτων σε προσωπικό και επαγγελματικό τομέα, η ανταλλαγή γνώσεων, απόψεων, ιδεών και πληροφοριών, η κατανόηση συμπεριφορών και πολλά άλλα που μας συμβαίνουν καθημερινά.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, μελετά την άποψη των διευθυντών για την αποδοτικότητα ενός ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας. Η πλειοψηφία των διευθυντών είχαν θετική στάση, ωστόσο υπήρχαν σε πολλές περιπτώσεις κάποιους δισταγμούς και αμφιβολίες. Αυτοί αφορούσαν κυρίως στη λήψη αποφάσεων και στην ικανότητα όλων των ατόμων της ομάδας να παίρνουν αποφάσεις. Οι περιορισμοί που έθεσαν σχετίζονταν με τη θέση, την εμπειρία, τη σοβαρότητα της απόφασης και την προσωπικότητα των ατόμων που συμμετέχουν. Κατά την άποψή μου, οι ενδοιασμοί αυτοί είναι λογικοί και αναμενόμενοι. Όταν πρόκειται για αποφάσεις που αποβλέπουν στην αποτελεσματική απόδοση και επίτευξη των στόχων, είναι σημαντικό τα άτομα που καλούνται να πάρουν τις αποφάσεις να πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές πρέπει να είναι και η εμπειρία και η γνώσεις ώστε να έχουν μιας σφαιρική εικόνα της κατάστασης και των πραγμάτων και πολλές φορές η θέση και η προσωπικότητα του ατόμου ώστε να έχει τις ικανότητες να λάβει την εκάστοτε απόφαση αναλογιζόμενο την ευθύνη και τις επιπτώσεις της.

Αν παρατηρήσουμε πιο σφαιρικά τις συνολικές απαντήσεις που δόθηκαν, θα διαπιστώσουμε αρχικά ότι διευθυντές με λιγότερα χρόνια εμπειρίας στη συγκεκριμένη θέση έχουν όραμα προσωπικό, θέτουν ως προτεραιότητες τον συντονισμό της ομάδας και την υλοποίηση του έργου και των στόχων, επιλέγουν να ακολουθήσουν ένα πιο ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψιν τις απόψεις των υπαλλήλων αλλά αποφασίζοντας οι ίδιοι, αν και θεωρούν σημαντική την επικοινωνία δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία πληροφοριών, ενώ δεν έχουν και τόσο θετική στάση απέναντι στο ανοικτό κλίμα επικοινωνίας.

Τέλος, η διαφορά με τους διευθυντές που έχουν περισσότερα χρόνια εμπειρίας σε αυτή τη θέση είναι ότι οραματίζονται να κάνουν την εταιρεία επιτυχημένη, δίνοντας βάση στη δύναμη της ομάδας τους. Προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους και να ξεπεράσουν κάθε προσδοκία μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων τους είτε με διοχέτευση γνώσεων είτε με την παρακίνηση και ανάπτυξή τους μέσα στην εταιρεία. Είναι σημαντικό ότι αυτοί οι άνθρωποι αναγνωρίζουν και εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό το δημοκρατικό στυλ, δίνοντας την ευκαιρία στην ομάδα τους να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων. Επιβραβεύουν τις υψηλές αποδόσεις και θέτουν προτεραιότητες στις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Η επικοινωνία φαίνεται να είναι το δεξί τους χέρι, αφού την χρησιμοποιούν πρωτίστως για τη δημιουργία σχέσεων, παρακίνηση των ανθρώπων, επίλυση προβλημάτων και κατανόηση των αναγκών τόσο του καταστήματος όσο και των εργαζομένων. Το ανοικτό κλίμα επικοινωνίας είναι κοινός στόχος για

την απογείωση της ηγεσίας τους, ενώ η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη και η ενσυναίσθηση είναι αυτά που τους χαρακτηρίζουν.

Μπορούμε, λοιπόν, να συμπεράνουμε ότι η επικοινωνία όχι μόνο θεωρείται από τους ηγέτες των σούπερ-μάρκετ καθοριστική για την άσκηση του ηγετικού τους ρόλου, αλλά επιδιώκεται και εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο που μας βοηθάει να κατανοήσουμε το μεγαλείο αυτής της επιστήμης και την άρρηκτη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, την ηγεσία και την επικοινωνία.



## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το σημείο θα καταγράψουμε περιορισμούς που παρουσιάστηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία και θα αναφέρουμε προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Ο πρώτος περιορισμός που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι η έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά στις απόψεις των διευθυντών. Οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση την προσωπικότητά τους, τις γνώσεις και την αντίληψη που είχαν για τις ερωτήσεις και το θέμα. Θα ήταν, λοιπόν, σκόπιμο να γίνει μία συμπληρωματική έρευνα που θα μελετά την οπτική γωνία των εργαζομένων στα καταστήματα. Με τον τρόπο αυτό, θα είχαμε την ευκαιρία να εμβαθύνουμε περισσότερο στο θέμα και να κατανοήσουμε καλύτερα την αποτελεσματικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχεις στους εργαζομένους η επικοινωνία στα πλαίσια της άσκησης ηγεσίας.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά τη γεωγραφική κάλυψη του δείγματος. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Έτσι, μία πρόταση που μπορούμε να κάνουμε είναι η επέκταση της μελέτης σε άλλες περιοχές και πόλεις της Ελλάδας, οι οποίες θα λειτουργήσουν είτε συμπληρωματικά της παρούσας εργασίας είτε συγκριτικά.

Ο τρίτος και τελευταίος περιορισμός σχετίζεται με το μέγεθος των καταστημάτων που συμμετείχαν στα πλαίσια των συνεντεύξεων. Οι κατηγορίες που διακρίνονται τα σούπερ-μάρκετ είναι τέσσερις (small, medium, large, hyper). Συνεπώς, ο αριθμός των εργαζομένων που έχει να διαχειριστεί ένας διευθυντής, αλλά και η διαμόρφωση των τμημάτων, ο όγκος των πελατών και των προμηθειών ποικίλει. Οι διαφορές αυτές, πιθανόν, μπορεί να επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης ηγεσίας, τις προτεραιότητες στους ρόλους και στα είδη επικοινωνίας, τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά, ακόμα και οι στόχοι πιθανόν να είναι διαφορετικοί και πιο απαιτητικοί όσο ανεβαίνει κατηγορία ένα κατάστημα. Γι' αυτό προτείνουμε, στα πλαίσια του ίδιου θέματος, να γίνουν συγκριτικές μελέτες για κάθε κατηγορία σούπερ-μάρκετ, μελετώντας παράλληλα και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και την επιρροή της στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

- Βαγιάτης, Γ., Γιαννουλέας, Μ., Π., Josien, M. (1995), *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.
- Βρύζας, Κ. (2005), *Παγκόσμια επικοινωνία και πολιτιστικές ταυτότητες*, Αθήνα, Εκδόσεις: Gutenberg.
- Γιαννουλέας, Μ., Π. (1998), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.
- Γιαννουλέας, Π., Μ. (2011), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Εκδόσεις: Πεδίο.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, Interntional Publishing.
- Κόντης, Θ. (1998), *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.
- Kotter, J. (2002), *“Ο ηγέτης της αλλαγής”*, Αθήνα, Εκδόσεις: Κριτική.
- Κοτζαϊβάζογλου Ι. (1999), *Η επιχειρησιακή επικοινωνία και η εφαρμογή της σε επιλεγμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας*, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κοτζαϊβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Δ. (2002), *Οργανωσιακή Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις: Πατάκης.
- Λούτας, Γ. (2002), *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*, Αθήνα, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ.
- Μακράτζη, Α. (2016), *Τι σημαίνει “ενεργητική ακρόαση” στην Ανθρωποκεντρική προσέγγιση*, Ανθρωποκεντρικό, Τόμος 1, Τεύχος 1, σ. 34-49.
- Μαυρογένης, Γ. (2008), *Πολιτική Επικοινωνία και ΜΜΕ*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλη.
- Μπόγα- Καρτέρη, Κ. (2005), *Επικοινωνία Ανθρώπινη/ Επιχειρησιακή: Θεωρία και εφαρμογές*, Αθήνα, Εκδόσεις: University Studio Press.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2009), *Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπατριανταφύλλου, Γ. (2008), *Προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων: Στρατηγική και Εκτέλεση*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2001), *Δημόσιες Σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (2006), *Διοίκηση: Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα, Εκδόσεις: Ζυγός.
- Πιπερόπουλος, Γ. (1999), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω – Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ζυγός.

- Σταμάτης, Γ. (2007), *Ολοκληρωμένη Στρατηγική Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλη.
- Φραγκομίχαλος, Κ. (1993), *Στρατηγική επικοινωνία*, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1994), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013), *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Φαίδημος.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ**

- Adair, J. (1984), *The skills of leadership*, Aldershot: Gower.
- Ansoff, H., I. (2007), *Strategic management classic edition*, Palgrave Macmillan.
- Avolio, B., J. (1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organization*, CA: Sage.
- Avolio, B., J., Bass, B., M. (1994), *“Improving organizational effectiveness through transformational leadership”*, London: International Education and Professional Publisher.
- Argenti, P., A. (2006), *Corporate Communication*, 3ed, Boston, Massachusetts: Mc Graw Hill.
- Argyris, C. (1976), *Increasing leadership effectiveness*, New York: Wiley.
- Avolio, B., J., Walumbwa, F., O., Weber, T., J. (2009), *Leadership: Current Theories, Research and Future Directions*, Annual Review of Psychology.
- Barrett, D., J. (2006), *Leadership communication*, Boston: Mc Graw Hill Education.
- Barrett, D., J. (2006), *Leadership communication: A communication approach for senior- level managers*, New York: Emerald Group Publishing.
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: New York free press.
- Belsky, S. (2012), *Making ideas happen*, New York: Penguin Group.
- Bennis, W. (1989), *On becoming a leader*, London: Addison- Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *“Leaders: The strategies for taking charge”*, New York: Harper and Row.
- Bettinghaus, E., P., Copy, M., J. (1994), *Persuasive Communication*, 5ed, International Edition: Wadsworth, Thomson Learning.
- Black, S., Hitt, M., Porter, L. (2011), *Management*, 3ed, Pearson.
- Blanchard, K. (1999), *The three keys to empowerment*, Berrett Koehler.
- Burns, J., M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Certo, S., Certo T. (2011), *Modern Management: Concepts and Skills*, 12ed, New Jersey: Pearson.
- Collins, J. (2001), *Good to great*, Harper Business.
- Collins J., Parras, J. (2001), *Built to lost*, Warner Business.
- Conger, J., Benjamin, B. (1999), *Building leader*, Jossey Bass.

- Coveg, S. (1989), *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.
- Daft, R. (2008), *Management*, 8ed, Thomson South-Western.
- Derito, J., A. (2006), *Interpersonal communication book*, 11ed, Hunter College of the city University of New York, Pearson.
- Dick, B. (1997), "*Communication skills*", Sage Publications.
- Dickson, D., Hargie, O., Tourish, D. (1998), *Communication skills for effective Management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Eikenberry, K. (2007), *Remarkable Leadership*, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Engler, D. (1986), *Communication skills*, New York: Mc Gregor – Hill.
- Greenleaf, R., K. (1977), *Servant leader a journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R., K. (1998), *The power of servant leadership*, San Francisco: Berrett- Koehler.
- Greenleaf, R. IZ (2003), *The servant as leader*, New Jersey: Paulist Press.
- Griffin, R. (2011), *Management: Principles and Practices*, 10ed, South-Western College Pub.
- Hargie, O. (2007), *The handbook of communication skills*, 3ed, New York: Rontledge.
- Harrison, S. (2000), *Public Relations: An Introduction*, 2ed, London: Thomson.
- Hellrieger, D., Slocum, J., W. (2004), *Comportamiento organizacional*, International Thomson.
- Hoyle, L., H. (2002), *Event Marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*, John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T., A., Robbins, S., P. (2009), *Organizational Behavior*, 13ed, Pearson.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001), *Strategy Maps*, HBSP.
- Kaplan, R., Norton, D. (2002), *The strategy- focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, HBSP.
- Katz, D., Kahn, R., L. (1978), *The social phycology of organizations*, New York: Wiley.
- Kopec, J., A. (1982), *Tips & Techniques: The Communications Audit*, Public Relations Journal.
- Kotter, J. (1990), "*What leaders really do*", HBR.
- Kouzes, J., Posner, B. (2002), *The leadership challenge*, 4ed, San Francisco: Jossey – Bass.
- Kouzes, J., Posner, B. (2012), *The leadership challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 6ed, San Francisco: Jossey – Bass.
- Lee, O., Thayer (1968), *Communication and communication systems*, Arizona State University: Wayne Baty.
- Lussier, R., N., Achua, C., F. (2004), *Leadership: Theory, application, skill development*, Mason: South – Western Puplications.
- Luthans, F. (1995), *Organizational behavior*, 7ed, New York: Mc Graw- Hill.
- Massie, L., Anderson, C., L. (2003), *Integrating communications: is the ideal achievable?* Corporate Communications: An International Journal.

- McQuail D. (2005), *McQuail's Mass Communication Theory*, 5ed, International Edition: Sage Publications.
- Mumby, D. (1994), *Communication and power in organizations: Discourse, Ideology and Domination*, New Jersey: Ablex and Nommoood.
- Mumby, D. (2013), *Organizational Communication: A critical approach*, Sage Publications.
- Nanus, B. (1992), *"Visionary leadership"*, Jossey Bass.
- Northouse P., G. (2004), *Leadership. Theory and Practice*, 3ed, London: Sage Publications.
- Pacelli, L. (2010), *The seven deadly sins of leadership*, UK: Project Smart.
- Robbings, S. and Decenzo, D. (2011), *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 5ed, Pearson.
- Robbins, S., P. (1968), *Organizational behavior, Concepts- controversies- applications*, Organizational Behavior.
- Robbins, S., P. (1996), *Organizational behavior*, 7ed, Prentice Hall International Editions.
- Robbins, S., P., Coulter, M. (2016). *Management*, 13ed, Pearson.
- Shermerhorn, R. J. (2012), *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Κύπρος, Εκδόσεις: Πασχαλίδης Π. Χ.
- Smith, R.D. (2009). *Strategic Planning for Public Relations*, 3ed, London: Routledge.
- Ulrich, D., Jenger, J. (1999), *Results- based leadership*, HBSB.
- Yukl, G., A. (2002), *Leadership in Organizations*, 6ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Yukl, G., A. (2006), *Leadership in Organizations*, 7ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (2012), *Managers and leaders*, Harvard Business Review, Cambridge: HRB Classic.
- Zenger, J., Folkman, J. (2002), *The extraordinary leader*, New York: Mc Graw – Hill.

## **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- Aaltio- Marjosola, I., Takala, T. (2000), *"Charismatic leadership, Manipulation and the complexity of organizational life"*, Journal of workplace Learning, Vol.12, 146-164.
- Antonakis, J., Avolio, B., J., Sivasubramaniam, N. (2003), *"Context and leadership: An examination of the nine- factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire"*, The Leadership Quarterly, Vol. 14, 261-295.
- Avolio, B., J., Bass, B., M. (2002), *"Developing potential across a full range of leadership"*, New Jersey, Erlbaum Associates, Vol. 41, No. 4, 507-509.
- Avolio, B., J., Bass, B., M., Jung, D., I. (1999), *"Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire"*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 79, 62-441.
- Avolio, B., J., Gardner, W., L. (2005), *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, The Leadership Quarterly, Vol. 16, No. 3, 315-338.

- Balmer, J., M., T., Edmund R., G. (1999), "*Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.4, No.4, 171-176.
- Bishop, B. (2006), "*Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 3, 214-231.
- Cambell, S., W., Kwak, N. (2011), "*Mobile communication and civil society: Linking patterns and places of use to engagement with others in public*", *International Communication Association*, Vol. 37, No. 2, 207-222.
- Chihara, S., Inone, S., Kiyoshi, O., Morita, T., Tsunoda, J., (2001), "*Communication capacity scale and agitation distress scale to measure the severity of delirium in terminally ill cancer patients a validation study*", *Sage*, Vol. 15, No. 3, 197-206.
- Christensen, L., T., Firat, A., F., and Cornelissen, J. (2009), "*New tensions and challenges in integrated communications*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No. 2, 207-219.
- Clutterbuck, D., Hirst, S. (2002), "*Leadership: Communication: A status report*", *Henry Stewart Publication*, Vol. 6, No. 4, 351-394.
- Conger, J. (1999), "*Charismatic and transformational leadership in organization: an insider's perspective on these developing streams of research*", *The leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 145-179.
- Coutu, D. L. (2004), "*Putting Leaders on the Couch*", *Harvard Business Review*, 64-71.
- Crossman, J. (2010), "*Conceptualizing spiritual leadership in secular organizational contexts and environmental leadership*", *Leadership and Organization Journal*, Vol. 31, No. 7, 596-698.
- Cushman, D., P. (2000), "*Stimulating and integrating the development of organizational communication: High-speed management theory*", *Sage Publications*, Vol. 13, No. 3, 486-501.
- Dierendock, D., Nuijten, I. (2010), "*The servant leadership survey: Development and validation of a multimeusional measure*", Vol. 26, 249-267.
- Emmitt, S., Gorse, C., A. (2007), "*Communication behavior during management and design team meetings: a comparison of group interaction*", *New York, Taylor and Francis*, Vol. 25, No. 11, 1197-1213.
- Fry, L., W. (2003), "*Toward a theory of spiritual leadership*", *The leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, 693-727.
- Goleman, D. (1998), "*What makes a leader?*", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, 92+.
- Goleman, D. (2000), "*Leadership that gets results*", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.2, 78+.
- Goleman, D. (2004), "*What makes a leader?*", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 1, 82+.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2001), "*Primal leadership - The hidden driver of great performance*", *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11, 42+.

- Goleman, D., Mayer, J., D. (2004), *"Leading by feel."* Harvard Business Review, Vol. 82, No. 1, 27.
- Gosling, J., Mintzberg, H. (2003), *"The five minds of a manager"*, Harvard Business Review, 54-63.
- Hales, C., P. (1986), *"What do managers do? A critical review of the evidence"*, Journal of Management studies, Vol. 23, No. 1, 88-115.
- Hamel, G. (2011), *"First, let's fire all the managers: Morning Star, a leading food processor, demonstrates how to create an organization that combines managerial discipline and market-centric flexibility - without bosses, titles, or promotions"*, Harvard Business Review, Vol. 89, No. 12, 48-60.
- Hashman, E. F., Hashman, C., L. (1999), *"Communicating with employees: Building on ethical foundation"*, Journal of Business Ethics, Vol. 19, No.1, 3-19.
- Hunt, J., G. (1999), *"Transformational/ Charismatic leadership's transformation of the field: An historical lesson"*, The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2, 129-144.
- Ithator, A., S. (2004), *"Corporate communication: reflections on twentieth century change"*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9, No. 3, 243-253.
- Judge, T., A., Piccolo, R. F. (2004), *"Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity"*, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 5, 755-768.
- Kitchen, P., J. (1997), *"Was public relations a prelude to corporate communications?"*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 2, No. 1, 22-30.
- Masic, I., Slipicevic, O. (2012), *Management Knowledge and Skills Required in the Health Care System of the Federation Bosnia and Herzegovina*, Mater Sociamed, Vol. 24, No. 2, 106-111.
- Meindl, J., R., (1995), *"The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach"*, The Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 3, 329-341.
- Mintzberg, H. (1975), *"The manager's job: folklore and fact: The classical view says that the manager organizes, coordinates, plans and controls; the facts suggest otherwise"*, Harvard Business Review, 51-61.
- Mintzberg, H., Gosling, J. (2002). *Educating managers beyond borders*. Academy of Management Learning & Education, 1(1): 64-76
- Morse, G. (2006), *"Decisions and desire: The primitive, emotional parts of our brains have a powerful influence on the choices we make. Now, neuroscientists are mapping the risk and reward systems in the brain that drive our best - and worst - decision making"*, Harvard Business Review, 42, 44-51.
- Mumby, D., K., Stohl, C. (1996), *"Disciplining organizational communication studies"*, Sage Publications, Vol. 10, No. 1, 50-72.



- Nielsen, M., B., et. al. (2010), "*The impact of methodological moderator on prevalence rates of workplace bullying*", A meta- analysis Journal of Occupational and organizational Psychology, Vol. 83, No. 4, 955-979.
- Odusami, K., T. (2002), "*Perceptions of construction professionals concerning important skills of effective project leaders*", Journal of Management in Engineering, Vol. 18, No. 2, 61-67.
- Punch, K., F. (2005), "*Introduction to social research- Quantitative and Qualitative approaches*", London, Sage, Vol.7, No. 2.
- Rynes, S.L. (2004), "*Where do we go from here? Imagining new roles for human resources*", Journal of Management Inquiry, Vol. 13, No. 3, 203-213.
- Steyn, B. (2004), "*From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization*", Journal of Communication Management, Vol. 8, No. 2, 168-183.
- Whittaker, C. (1996), "*Integrated communication: a theoretical perspective*", Corporate Communications An International Journal, Vol. 1, No.3, 17-21.
- Wright, D., K. (1997), "*Perceptions of corporate communication as public relations*", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 2, No.4, 143-154.
- Yukl, G. (1999), "*An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*", Leadership Quarterly, Vol. 3, No. 7, 285-305.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΞΗΣ

### 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Έχετε όραμα για την επιχείρηση και ποιο είναι αυτό; Επιδιώκετε την επικοινωνία του; Σε ποιους; Με ποιο τρόπο; Θεωρείται ότι το όραμα επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και γιατί;
2. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι βασικότεροι ρόλοι ενός ηγέτη και γιατί; Ποια είναι τα κίνητρα, για εσάς, ώστε να πετυχαίνετε στόχους, να εκτελείτε ρόλους και να βελτιώνεστε σαν ηγέτης στην εργασία σας και γιατί;
3. Ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες/χαρακτηριστικά που θεωρείτε ότι έχετε εσείς ως ηγέτης και γιατί; Προσπαθείτε, πιστεύετε, να βελτιώσετε τις ικανότητές σας καθημερινά και γιατί;
4. Ποιος τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας θεωρείται ότι είναι καταλληλότερος, ο δημοκρατικός ή ο αυταρχικός και γιατί; Από τι πιστεύετε ότι εξαρτάται αυτή η επιλογή του στυλ και γιατί (θέση, επιχείρηση, καθήκοντα, προσωπικότητα ηγέτη);
5. Ποια είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων σας σε μια επιτυχία ή στην επίτευξη ενός στόχου; Είναι ατομική ή ομαδική η δυνατότητα επίτευξης στόχων και ανταμοιβής;
6. Τι πιστεύετε ότι χαρακτηρίζει έναν ηγέτη «επιτυχημένο»;

### 2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η επικοινωνία σε μια επιχείρηση και γιατί; Εντάσσετε στην πολιτική της εταιρείας; Εσείς σαν διευθυντής επιδιώκετε την ανάπτυξή της μέσα στην ομάδα και γιατί;
2. Θεωρείται ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί αμφίδρομα με τους υφισταμένους του ή είναι πιο αποδοτικό να δίνει μόνο εντολές και οδηγίες;
3. Που πιστεύεται ότι δίνεται περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία και γιατί; Στην παροχή πληροφοριών, στην πρόκληση παρακίνησης, στην επικοινωνία αποφάσεων, στην συνενωτική επικοινωνία;
4. Θεωρείτε ότι ένα ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας ως προς τη συνεργασία, τις ιδέες και τις αποφάσεις θα ήταν αποδοτικό και γιατί;
5. Τι προβλήματα προκύπτουν και πως τα αντιμετωπίζετε; Οι μέθοδοι επίλυσης των προβλημάτων εξαρτώνται από εσάς ή καθορίζονται από την εταιρεία;