

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο, Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την επιμονή του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος. Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετηθεί πως αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνίας στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, την επικοινωνία μέσω της άσκησης της ηγεσίας.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι αυτή ποιοτικής μεθόδου και συγκεκριμένα της ημιδομημένης συνέντευξης. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν είκοσι συνεντεύξεις σε υπευθύνους την περίοδο Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2019. Το δείγμα επιδιώχθηκε κατά το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό προκειμένου να αντληθούν στοιχεία από στελέχη με διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία. Οι ερωτήσεις είχαν ως στόχο να αναδείξουν τα κυριότερα σημεία που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα που περιγράφονται παρακάτω και να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας.

Μετά την διεξαγωγή της έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, καταλήξαμε σε συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα που προέκυψαν έδειξαν την επίδραση της αποτελεσματικής άσκησης της επικοινωνίας μέσα από την συμπεριφορά των ηγετών στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Λέξεις - κλειδιά: ηγεσία, αποτελεσματική ηγεσία, μετασχηματιστική, συναλλακτική, επικοινωνία, αποτελεσματική επικοινωνία

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|-----|
| Κατάλογος εικόνων/πινάκων..... | 6 |
| Εισαγωγή..... | 7 |
| Θεωρητικό πλαίσιο..... | 10 |
| Κεφάλαιο 1..... | 11 |
| 1.1 Η έννοια της ηγεσίας..... | 11 |
| 1.2 Θεωρίες και στυλ ηγεσίας..... | 12 |
| 1.2.1 Θεωρία του Likert..... | 13 |
| 1.2.2 Θεωρία της Διοικητικής σκάρας των Blake και Mouton..... | 14 |
| 1.2.3 Συγκυριακές ή Ενδεχομενικές Θεωρίες..... | 15 |
| 1.2.4 Μοντέλο Vroom-Yetton..... | 17 |
| 1.2.5 Θεωρία McGregor X, Y..... | 19 |
| 1.2.6 Θεωρία Ωριμότητας των Argyris, Hersey και Blanchard..... | 20 |
| 1.3 Μορφές Ηγεσίας..... | 22 |
| 1.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία..... | 22 |
| 1.3.2 Συναλλακτική Ηγεσία..... | 23 |
| 1.3.3 Υπηρετική Ηγεσία..... | 25 |
| 1.3.4 Πνευματική Ηγεσία..... | 26 |
| 1.3.5 Χαρισματική Ηγεσία..... | 26 |
| 1.4 Η ηγεσία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών..... | 29 |
| 1.5 Σχέση Μάνατζμεντ - Ηγεσίας..... | 29 |
| 1.6 Αποτελεσματική Ηγεσία και Ηγετικοί Ρόλοι..... | 31 |
| Κεφάλαιο 2..... | 43 |
| 2.1 Η έννοια και η διαδικασία της επικοινωνίας..... | 43 |
| 2.2 Είδη Επικοινωνίας και Ηγετικά Στυλ..... | 45 |
| 2.3 Μορφές Επικοινωνίας..... | 46 |
| 2.4 Μορφές Εσωτερικής Επικοινωνίας..... | 47 |
| 2.5 Ηγεσία και Επικοινωνιακές Δεξιότητες..... | 49 |
| 2.6 Ανοιχτό Κλίμα Επικοινωνίας..... | 51 |
| 2.7 Επικοινωνία, Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων..... | 53 |
| 2.8 Αποτελεσματική Επικοινωνία και Ηγεσία..... | 56 |
| Ερευνητικό πλαίσιο..... | 59 |
| Κεφάλαιο 3..... | 60 |
| 3. Μεθοδολογία Έρευνας..... | 60 |
| 3.1 Γενικά για τις Ερευνητικές μεθόδους..... | 60 |
| 3.2 Εισαγωγικά στοιχεία για την παρούσα έρευνα..... | 62 |
| 3.2.1 Συνεντεύξεις παρούσας διπλωματικής εργασίας..... | 62 |
| 3.2.2 Δειγματοληψία..... | 64 |
| 3.2.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων..... | 65 |
| 3.2.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων..... | 82 |
| Συμπεράσματα..... | 90 |
| Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα..... | 93 |
| Βιβλιογραφία..... | 94 |
| Παράρτημα..... | 103 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ/ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Εικόνα 1: Διοικητική Σχάρα BlakeandMouton..... | 15 |
| Πίνακας 1 – Δημογραφικά στοιχεία | 64 |
| Πίνακας 2 – Ρόλοι ηγέτη..... | 66 |
| Πίνακας 3 – Στυλ ηγεσίας..... | 68 |
| Πίνακας 4 – Ανταμοιβές..... | 70 |
| Πίνακας 5 – Παρακίνηση..... | 72 |
| Πίνακας 6 – Επίδραση επικοινωνίας..... | 74 |
| Πίνακας 7 – Μορφές εσωτερικής επικοινωνίας..... | 75 |
| Πίνακας 8 – Ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας..... | 77 |
| Πίνακας 9– Επικοινωνιακές δεξιότητες..... | 79 |
| Πίνακας 10 – Διαχείριση συγκρούσεων..... | 80 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία είναι μία έννοια που κατά καιρούς πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν. Μελέτες που παρουσιάζονται σε άρθρα και συγγράμματα από Έλληνες (π.χ. Μπουραντάς, 2002, Γιαννουλέας, 2010, Χυτήρης, 1996) και ξένους ερευνητές (π.χ. Bass, 1985; Burns, 1978; Odumeru and Ifeanyi, 2013; Han, 2010) εστιάζουν στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνουν στις μορφές της ηγεσίας και κυρίως στην μετασχηματιστική και συναλλακτική, αλλά και στα στυλ ηγεσίας που μπορεί κάθε ηγέτης να ασκεί κατά την εφαρμογή των καθηκόντων του. Επίσης οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και manager είναι ένα στοιχείο που συναντάται αρκετά συχνά, ώστε να γίνει διακριτή η θέση του ηγέτη μέσα σε μια επιχείρηση όπως ενδεικτικά αναφέρεται από τους Πετρίδου, (2001), τον Adouir, (2010) τον Zaleznik, (2004), τον Γιαννουλέα, (2010) και τον Bennis, (1989). Τέλος, αρκετά θέματα μελετών αφορούν τους ρόλους του ηγέτη και από ποιους παράγοντες πιθανόν αυτοί επηρεάζονται, ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματική η άσκηση της ηγεσίας (π.χ. Μπουραντάς, 2002, οι Blake και Mouton, 1982; Clutterbuck and Hirst, 2002; Yulk, 2009).

Μέσα από τη συνεχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο κόσμο, έγινε ακόμα μεγαλύτερη η ανάγκη για την κατανόηση της ηγεσίας και του ρόλου του ηγέτη. Με την αποσαφήνιση της θέσης του ηγέτη, κάθε επιχείρηση θεωρεί επιτακτική ανάγκη την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας προκειμένου να καταφέρει να πετύχει τους στόχους της. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ίσως από τις δυσκολότερες έννοιες που προσπάθησαν να ανακαλύψουν πολλοί ερευνητές και συγγραφείς. Η έννοια της έχει συσχετιστεί με πολλές υποομάδες της ηγεσίας όπως τα στυλ ηγεσίας, οι μορφές, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του ηγέτη, αλλά και οι ρόλοι του αυτοί καθ' αυτοί. Κάποιοι ερευνητές και συγγραφείς που ασχολήθηκαν και ερεύνησαν το συγκεκριμένο θέμα είναι ενδεικτικά οι Blake και Mouton (1964), ο Μπουραντάς (2005) και οι Hoy και Miskel (2005).

Τα τελευταία χρόνια επίσης, γίνεται μια συνεχής προσπάθεια, ωστόσο να αποσαφηνιστεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και επικοινωνίας. Οι μελέτες αυτές άρχισαν να εμφανίζονται τις τελευταίες δεκαετίες (π.χ. Aaltio-Marijosola and Takala, 2000; Harshman and Harshman, 1999; Arker 2001). Ειδικά στην Ελλάδα, η έννοια της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις εξελίσσεται σταδιακά τα τελευταία μόλις χρόνια και αποτελεί ένα καινούριο, θα λέγαμε, στοιχείο μελέτης. Η επικοινωνία βέβαια ως μεμονωμένη έννοια και όρος διατυπώθηκε εδώ και δεκάδες χρόνια, αφού αποτελεί το βασικότερο μέσο σύνδεσης δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Τις τελευταίες δεκαετίες, όμως, ο ρόλος της επικοινωνίας στα κείμενα παίρνει μια μορφή πιο επιχειρησιακή, προσαρμοσμένη πλέον στα νέα δεδομένα της κοινωνίας. Αν και οι βάσεις είναι κοινές, οι μορφές και τα είδη που προκύπτουν έχουν δώσει νέα πνοή, νέα ροή και μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε αυτούς που τη μελετούν (π.χ. Πιπερόπουλος, 1999, Μακράτζη, 2016, Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης 2002).

Η νέα αυτή στάση απέναντι στο ρόλο της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις κίνησε και το δικό μας ενδιαφέρον, γι' αυτόσκοπός της εργασίας μας είναι να μελετηθεί πως αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνίας, την επικοινωνία μέσω της άσκησης της ηγεσίας.

Αναλυτικότερα, η παρούσα διπλωματική διαχωρίζεται σε δύο βασικά μέρη το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό και το δεύτερο το ερευνητικό. Πιο συγκεκριμένα, όμως το θεωρητικό μέρος χωρίζεται σε δύο βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που κάναμε παρουσιάζεται η έννοια και τα στυλ της ηγεσίας αλλά και οι μορφές και οι βασικότεροι ρόλοι ενός ηγέτη. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε εκτενής αναφορά στον διαχωρισμό των εννοιών μάνατζερ και ηγέτη αλλά και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται τόσο η έννοια και η διαδικασία της επικοινωνίας όσο και τα είδη και οι μορφές της. Επιπρόσθετα, σε αυτό το κομμάτι αναφερόμαστε και στη συσχέτιση των δύο εννοιών της ηγεσίας και της επικοινωνίας μέσω της σημασίας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ηγέτη, του ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας αλλά και της διαχείρισης των συγκρούσεων.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και γίνεται σχολιασμός ο οποίος βασίζεται στο θεωρητικό μέρος. Επίσης παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες αλλά και τα συμπεράσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει και παρουσιάζονται παρακάτω.

Το γεγονός ότι ο κλάδος αυτός έχει μελετηθεί ελάχιστα αποτελεί και το πρώτο κενό που προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το δεύτερο κενό που εντοπίστηκε είναι η έμφαση που δίνεται στις ποιοτικές έρευνες στα συγκεκριμένα θέματα, ενώ με την ποιοτική έρευνα μπορεί να δοθεί η ευκαιρία για μεγαλύτερη εμβάθυνση στο θέμα. Τέλος, το κενό που παρατηρήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η περιορισμένη έμφαση που δίνεται στον τρόπο που επιδρά η επικοινωνία στην εφαρμογή της ηγεσίας ενός ηγέτη.

Ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας εξαρτώνται εξίσου από τις δύο αυτές βασικές έννοιες την ηγεσία και την επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα όπως προαναφέρθηκε ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετηθεί πως αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνίας την ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, την επικοινωνία μέσω της άσκησης της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, πρώτος στόχος, είναι να εξεταστούν οι μορφές ηγεσίας που ασκούνται από έναν ηγέτη στον κλάδο αυτό. Επόμενος στόχος είναι να ερευνήσουμε τη σημασία της επιλογής των ρόλων από έναν ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκεί και τρίτος στόχος είναι να μελετηθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες που διέπουν έναν ηγέτη. Τέλος, θέλουμε να αναδείξουμε τη σημασία που δίνει κάθε ηγέτης στην άσκηση

αποτελεσματικής επικοινωνίας και αν και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την άσκηση της ηγεσίας.

1ο ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

“Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι, πρώτον μεν ότι ανθρώπων άρχει, δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει και τρίτον ότι ουκ άρχει.”

Αγάθων 450-400 π.Χ.

Δηλαδή σύμφωνα με το παραπάνω ρητό “τρία πράγματα πρέπει να θυμάται κανείς όταν βρίσκεται στην εξουσία: ότι κυβερνάει ανθρώπους, ότι πρέπει να διαχειρίζεται την εξουσία σύμφωνα με το νόμο και ότι δεν θα κυβερνάει αιώνια”.

Το ερώτημα του αν ηγέτης γίνεσαι ή γεννιέσαι έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς επιστήμονες και τους έχει οδηγήσει σε μία πληθώρα ερευνών και ορισμών που πραγματεύονται την ηγεσία και τις ηγετικές ικανότητες. Η λέξη ηγεσία έχει τις ρίζες της από την αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα από το ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι) που σημαίνει καθοδηγώ-προπορεύομαι. Πιο συγκεκριμένα, με τη λέξη ηγεσία εννοούμε την καθοδήγηση ενός ή πολλών ατόμων από ένα άτομο δημιουργώντας σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996) ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, πειθώ και επικοινωνιακές ικανότητες οι οποίες θα τον βοηθήσουν να αντέξει στην τριβή, στις καθημερινές απαιτήσεις και στον χρόνο. Επίσης θεωρεί απαραίτητη προϋπόθεση ένας ηγέτης να καθοδηγεί πρώτα τον εαυτό του για να μπορέσει να επιβάλλεται σε κάποιον τρίτο. Ο προσδιορισμός ωστόσο της έννοιας της ηγεσίας έχει μεγάλη δυσκολία καθώς όπως *‘έχει αναφέρει χαρακτηριστικά ο Bennis (1989) «είναι δύσκολο να την ορίσεις, αλλά την αντιλαμβάνεσαι όταν την αντικρίσεις»(Bennis, 1989, σ. 104).*

Παρακάτω ακολουθούν κάποιοι από τους αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς που διατυπώθηκαν κατά καιρούς. Ο Μπουραντάς (2002) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι *«η διαδικασία επηρεασμού μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα υποκείμενο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»* (Μπουραντάς, 2002 σ. 310). Ο Cohen ωστόσο ορίζει την ηγεσία *«ως τη δεξιάτητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δε γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δε γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη περίπτωση»* (Cohen, 1990, σ.215, όπ. αναφ στο Ανθής και Κακλαμάνης, 2005, σ. 109). Οι Hersey και Blanchard (1984) ακόμα υποστηρίζουν ότι *«ηγεσία είναι η διεργασία επηρεασμού των ενεργειών ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε μια προσπάθεια υλοποίησης των στόχου του/της σε μία δεδομένη κατάσταση»* (Hersey and Blanchard, 1984, όπ. αναφ. στο Γιαννουλέας, 2010, σ.40).

Η ηγεσία επιπλέον αξίζει να σημειωθεί συνδέεται άρρηκτα με τις επιχειρήσεις και τη διοίκηση τους καθώς αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην επιτυχία ή στην αποτυχία τους γιατί η αποτελεσματικότητα της άσκησης της έχει απασχολήσει και συνεχίζει να απασχολεί εδώ και χρόνια πολλούς ερευνητές. Η κουλτούρα ωστόσο κάθε οργανισμού είναι αυτή που προσδιορίζει το ρόλο της ηγεσίας (Polychroniou, 2009). Ως εκ τούτου διαπιστώνεται ότι «η ηγεσία είναι συνυφασμένη με τη διαμόρφωση, την εξέλιξη, το μετασχηματισμό και την καταστροφή της οργανωσιακής κουλτούρας και έχει διαφορετική λειτουργία σε κάθε ένα από τα κύρια στάδια εξέλιξης μίας οργάνωσης» (Κατσαρός, 2015, σ.19).

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn τα βασικά δυο στοιχεία της ηγεσίας για να μπορέσει να υπάρξει είναι ο ηγέτης το άτομο δηλαδή το οποίο ασκεί ηγεσία και οι υφιστάμενοι τα άτομα δηλαδή που τους ασκείται η ηγεσία. Ωστόσο δεν μπορούμε να μιλάμε για άσκηση της ηγεσίας μόνο λόγω της επιρροής που πιθανόν να έχει ένα άτομο λόγω μία ανώτερης διοικητικής θέσης. Μία τέτοια μορφή άσκησης της ηγεσίας συναντάται σπάνια καθώς τις περισσότερες φορές η εξουσία που δίνει μια διοικητική θέση σε συνδυασμό με την προσωπική επιρροή είναι αυτά τα οποία χαρακτηρίζουν την ηγεσία (Πιπερόπουλος, 2007).

Επιπλέον, η έννοια της ηγεσίας αποτελείται από τρεις πολύ βασικούς παράγοντες: τις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς ο ηγέτης συσχετίζεται άμεσα με τους υφιστάμενους του και το αντίστροφο, την ικανότητα επιρροής του ίδιου και τους στόχους. Η ηγεσία στηρίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα από τις οποίες ο ηγέτης κατευθύνει τον υφιστάμενο να πράξει με τρόπο που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Πρόκειται ουσιαστικά για μία καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται με τον καιρό και την τριβή (Χυτήρης, 1996). Καταληκτικά, δεν μπορεί να υπάρξει ηγέτης αν δεν έχει ομάδα να ασκήσει επιρροή και να ηγηθεί (Πιπερόπουλος, 2007).

1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η επιλογή του στυλ ηγεσίας είναι κάτι που θα πρέπει να απασχολεί κάθε ηγέτη, καθώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, ώστε να ανταπεξέλθει έκαστος στις υποχρεώσεις του αρτιότερα. Όπως αναφέρει ο Γιαννουλέας (2010, σ. 31), «οι διάφορες θεωρίες εστιάζονται τόσο στον ηγέτη, όσο και στη σχέση του με τους οπαδούς του, δηλαδή στην άσκηση ηγεσίας».

Κατά καιρούς και μέσα από συνεχείς αναμοχλεύσεις και θεωρήσεις έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με τα στυλ ηγεσίας και την επιλογή του καταλληλότερου. Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις ομάδες. Σύμφωνα με την Πετρίδου Ευγενία (2011), η πρώτη ομάδα είναι αυτή των θεωριών που εστιάζουν στα χαρακτηριστικά των ηγετών με σκοπό να τα προσδιορίσουν, όπως η θεωρία του Likert και Blake- Mouton (Managerialgrid). Η δεύτερη ομάδα είναι αυτή που προσπαθεί να

προσδιορίζει πιθανούς παράγοντες στον εκάστοτε οργανισμό που πιθανόν να επηρεάζουν τον ηγέτη, οι θεωρίες αυτές είναι κυρίως του Fielder (ενδεχομενικό υπόδειγμα) και των Vroom-Yetton. Τέλος, η τρίτη ομάδα είναι αυτή η οποία εξετάζει τα χαρακτηριστικά της ομάδας που ακολουθεί τον ηγέτη και πώς αυτά τον επηρεάζουν στην άσκηση της ηγεσίας και στην αποτελεσματικότητά του. Σε αυτή την ομάδα ανήκουν οι θεωρίες των McGregor (θεωρία X, Y), Argyris, HerseyandBlanchard (θεωρία ωριμότητας), (Πετρίδου,2011).

1^η ΟΜΑΔΑ

1.2.1.ΘΕΩΡΙΑ LIKERT

Ο Αμερικανός κοινωνικός, ψυχολόγος και ερευνητής RensisLikert (1903- 1981), έχει κάνει ένα μεγάλο έργο όσον αναφορά τη μελέτη της ηγεσίας η οποία και δημοσιεύτηκε το 1961 με τίτλο «NewsPatternsofmanagement”. Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος ύστερα από μεγάλη και εκτενή έρευνα μέσα σε τέσσερις βιομηχανικούς χώρους κατέληξε ότι τα διοικητικά στελέχη υιοθετούν κάποιο από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας.

1. Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό:

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας λειτουργεί κυρίως «από πάνω προς τα κάτω». Αναλυτικότερα, το στυλ αυτό στηρίζεται κυρίως στο φόβο και στον καταναγκασμό των ακολούθων του ηγέτη, μη δίνοντάς τους ουσιαστικά τη δυνατότητα να εκφέρουν άποψη καθώς η λήψη αποφάσεων γίνεται σχεδόν εξολοκλήρου από την κορυφή της πυραμίδας και διέπεται προς τα κατώτερα στελέχη. Καταληκτικά, ο αυταρχικός ηγέτης μεταφέρει στους υφιστάμενούς του τις αποφάσεις του υπό τη μορφή εντολών- διαταγών, καθώς ο ίδιος χαρακτηρίζεται από έντονο συγκεντρωτικό έλεγχο (George, 1972).

2. Καλοπροαίρετο Αυταρχικό

Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει πολλά κοινά με το εκμεταλλευτικό αυταρχικό. Πιο συγκεκριμένα, οι αποφάσεις παίρνονται και εδώ από την κορυφή της πυραμίδας, ωστόσο κάποιες φορές μεταφέρονται και στους υφιστάμενους. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί ότι, ο καλοπροαίρετος αυταρχικός ηγέτης είναι το ίδιο χειριστικός και επιβλητικός. Όμως ταυτόχρονα, κάνει προσπάθεια να πείσει τους υφιστάμενούς του ότι οι αποφάσεις που παίρνει είναι προς όφελός τους και ότι οι συμπεριφορά του είναι σωστή(George,1972)

3. Συμβουλευτικό

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, κυριαρχεί αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων και των ηγετών. Αναλυτικότερα, οι ακόλουθοι έχουν την δυνατότητα να εκφέρουν τη γνώμη και την άποψή τους σχετικά με κάποιες αποφάσεις που έγκειται μα παρθούν. Ωστόσο, την τελική απόφαση την παίρνουν οι ανώτεροι και οι γνώμες των υφιστάμενων λειτουργούν είτε συμβουλευτικά σε σημαντικές αποφάσεις είτε καθοριστικά σε δευτερεύουσες αποφάσεις.

4. Συμμετοχικό

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των υφισταμένων με σκοπό την λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο συμμετοχικός ηγέτης ενισχύει τη συμμετοχικότητα όλων των ακολούθων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αξίζει να σημειωθεί πως, στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας υπερισχύει η πλειοψηφία και όχι η μειοψηφία. Γεγονός που το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας, καθώς για την εφαρμογή των αποφάσεων- σκοπών και την αποδοχή τους, κρίνεται αναγκαία η εμπλοκή όλων των υφισταμένων ανεξαρτήτου εργασιακής κλίμακας (Πετρίδου, 2011).

Καταληκτικά, οι έρευνες του Likert τον οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες εργασίας που είχαν έναν αυταρχικό ηγέτη, είχαν πολύ πιο χαμηλή παραγωγικότητα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι ομάδες που είχαν έναν συμμετοχικό ηγέτη, ο οποίος τους ενθάρρυνε και τους έδινε κίνητρο ώστε να προχωρήσουν και να επιτύχουν τους στόχους που οι ίδιοι είχαν θέσει, ήταν πιο παραγωγικοί. Έτσι, ο ίδιος ο ερευνητής προτείνει ένα στυλ ηγεσίας συμμετοχικής φύσης, μέσω της οποίας ηγέτης και υφιστάμενοι λειτουργούν ομαδικά όπου οι γνώσεις και οι απόψεις όλων έχουν αλληλουχία και συνδέονται.

1.2.2.ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ ΤΩΝ BLAKE- MOUTON

Οι Blake and Mouton έχουν προτείνει τη θεωρία της διοικητικής σχάρας προσπαθώντας να ερευνήσουν και προσδιορίσουν το θέμα της αξιολόγησης του αποτελεσματικού ηγέτη. Μέσω της θεωρίας αυτής, ουσιαστικά, δίνεται μια απάντηση σχετικά με το αν θα πρέπει ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στο στόχο ή στις ανθρώπινες σχέσεις. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους δύο αυτούς ερευνητές ο ηγέτης πρέπει να είναι αυτός ο οποίος εστιάζει εξίσου τόσο στην επίτευξη στόχων όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Βασίζόμενοι στην ιδανική αυτή θεωρία, δημιούργησαν τη διοικητική σχάρα προκειμένου να την παρουσιάσουν (Yulk, 2009).

Η διοικητική σχάρα (management grid) αποτελείται από δύο άξονες, τους X και Y. Ο άξονας X αντιστοιχεί στους στόχους και ο άξονας Y στις σχέσεις. Η κλίμακα που έχουν οι δύο άξονες είναι από το 1 έως το 9. Μέσω αυτής της διοικητικής σχάρας και αναλόγως τη βαθμολογία που δίνει έκαστος ηγέτης τόσο στους στόχους όσο και στις σχέσεις φαίνεται αντίστοιχα και ο βαθμός σημασίας που δίνει σε κάθε μία από τις δύο κατηγορίες (Πετρίδου, 2001).

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----|--------|--|------------------------|-----|--|--|--|-------|
| ΥΨΗΛΟ | 1.9 | | | | | | | | 9.9 |
| Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο | | | | | | | | | |
| | | | | | 5.5 | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| ΧΑΜΗΛΟ | 1.1 | | | | | | | | 9.1 |
| | | ΧΑΜΗΛΟ | | Ενδιαφέρον για το έργο | | | | | ΥΨΗΛΟ |

Εικόνα 1: Διοικητική Σχάρα BlakeandMouton

Πηγή: Πετρίδου Ε. (2011) Διοίκηση- Management, Μια εισαγωγική προσέγγιση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Πιο συγκεκριμένα, αν ένας ηγέτης πάρει βαθμολογία 9,1 σημαίνει ότι δίνει μέγιστη σημασία στους στόχους και ελάχιστη σημασία στις σχέσεις. Αντίθετα, αν ένας ηγέτης πάρει 1,9 σημαίνει ότι δίνει μέγιστη σημασία στις σχέσεις και την ελάχιστη σημασία στους στόχους. Μια καλή βαθμολογία για τους δύο αυτούς ερευνητές είναι το 5,5 , μπορεί να αποτελεί μικρή βαθμολογία για τους στόχους και τις σχέσεις αλλά είναι αποτελεσματική ηγεσία με σωστή κατεύθυνση καθώς δεν υπάρχει διαφορά στη σημασία που δίνει ο ηγέτης τόσο στους στόχους όσο και στις σχέσεις (Πετρίδου, 2011).

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία του διοικητικού πλέγματος, η ιδανικότερη βαθμολογία στο πλέγμα είναι το 9,9 που είναι το μέγιστο και των δύο αξόνων. Ωστόσο, το σημαντικότερο είναι να μην υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη βαθμολογία των δύο αξόνων όπως 9,5 ή 8,3, κλπ., καθώς αυτές οι βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στη μία από τις δύο κατευθύνσεις έχοντας έτσι μικρότερη παραγωγικότητα και δεν πλησιάζει την αποτελεσματική ηγεσία.

2^η ΟΜΑΔΑ

1.2.3 ΣΥΓΚΥΡΙΑΚΕΣ Ή ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Πάνω στα ενδεχομενικές ή συγκυριακές θεωρίες έχουν γίνει πολλές έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος δράσης του ηγέτη ή μια συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας που πρέπει να ακολουθείται σε όλες τις περιστάσεις και σε όλους τους οργανισμούς. Αλλά οι συνθήκες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτές που ορίζουν το σωστό τρόπο ηγεσίας. Σύμφωνα με την Πετρίδου Ευγενία«το έργο των διοικητικών στελεχών είναι να αναγνωρίζουν ποιες μέθοδοι και τεχνικές διοίκησης στη συγκεκριμένη περίπτωση κάτω από τις συγκεκριμένες καταστάσεις και τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, θα συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην επιτυχία των στόχων της οργάνωσης» (Πετρίδου, 2011, σ. 248). Οι προσεγγίσεις αυτές, μέσω των

ενδεχομενικών θεωριών, μπορούν να χαρακτηριστούν και ως επιλεκτικές, καθώς σύμφωνα με αυτές ο ιδανικός κάθε φορά τρόπος ηγεσίας επιλέγεται στις εκάστοτε συνθήκες σχετικά με την επίλυση των ζητημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω, συσχετίζονται άμεσα με θέματα στρατηγικού προγραμματισμού, οργανωσιακής ανάπτυξης, αξιολόγησης του περιβάλλοντος και ηγεσίας. Όπως προαναφέρθηκε, δύο από τους κύριους μελετητές των ενδεχομενικών θεωριών είναι ο Fielder με την ενδεχομενική θεώρηση και το μοντέλο των Vroom- Yetton (Crossman, 2010).

Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fielder

Σύμφωνα με την ενδεχομενική θεώρηση του Fielder, η αποτελεσματική ηγεσία και κατά συνέπεια το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο κάθε ηγέτης επέρχεται μέσω τριών παραγόντων:

- Της φύσης της εργασίας
- Των σχέσεων των υφισταμένων με τον ηγέτη
- Της δύναμης της θέσης του ηγέτη

Αναλυτικότερα, η φύση της εργασίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του στυλ ηγεσίας, καθώς αν σε έναν οργανισμό οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των υφιστάμενων έχουν ξεκάθαρα όρια μεταξύ τους και εκτελούνται άρτια, ο ηγέτης θα πρέπει να επιλέξει το συμμετοχικό ή συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας. Εν' αντιθέσει, αν σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός της θέσης και των αρμοδιοτήτων του εκάστοτε υφισταμένου, ο ηγέτης θα ήταν σωστό να επιλέξει ένα στυλ ηγεσίας συγκεντρωτικό- αυταρχικό με σκοπό να αποσαφηνιστεί η οποιαδήποτε ασάφεια που προκύπτει (Fielder, 1977).

Όσο αναφορά τον παράγοντα σχέσεων μεταξύ υφιστάμενων – ηγέτη, για να μπορέσει να επιλεγεί το σωστότερο στυλ που θα υιοθετήσει ο ηγέτης, θα πρέπει να αξιολογηθούν αυτές οι σχέσεις αν και κατά πόσο είναι εμπιστευτικές, τυπικές ή άτυπες και βάση αυτών των κριτηρίων να γίνει η ορθότερη επιλογή (George, 1972).

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με την ενδεχομενική θεώρηση του Fielder, όπως προαναφέρθηκε είναι η δύναμη της θέσης που κατέχει ο ηγέτης. Στην σωστή επιλογή στυλ ηγεσίας ο ηγέτης θα πρέπει να αξιολογήσει την ιεραρχική του θέση, αλλά και το βαθμό επιρροής και εξουσίας του και με βάση αυτόν να επιλέξει ορθότερα (Fielder, 1970).

Συμπερασματικά, σύμφωνα με την ενδεχομενική θεώρηση του Fielder, οι διάφορες συνθήκες που προκύπτουν σε έναν οργανισμό, αξιολογούνται βάση των παραπάνω κριτηρίων και οδηγούν τον εκάστοτε ηγέτη να κάνει την ανάλογη επιλογή του στυλ, γεγονός που αποδεικνύει ότι όλα τα στυλ ηγεσίας είναι σωστά και χρήσιμα αναλόγως των συνθηκών (Πετρίδου, 2011; Yulk, 2009)

1.2.4. ΜΟΝΤΕΛΟ VROOM- YETTON

Το μοντέλο των Vroom και Yetton εστιάζει κυρίως σε ένα μέρος της διαδικασίας της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα στη διαδικασία και στο βαθμό συμμετοχής των υφιστάμενων και του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων, καθώς η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται τόσο από την ποιότητά τους όσο και από την αποδοχή τους από τους υφιστάμενους (Πετρίδου, 2011).

Οι δύο αυτοί ερευνητές προτείνουν πέντε στυλ ηγεσίας, τα οποία συσχετίζονται άμεσα με το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Τα στυλ ηγεσίας από τα οποία μπορεί να διαλέξει ο ηγέτης είναι μεταξύ δύο αυταρχικών στυλ Ι και ΙΙ, δύο μορφών του συμβουλευτικού στυλ ΙΙΙ και ΙV και μιας μορφής από κοινού λήψης απόφασης μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη που μπορεί να χαρακτηριστεί ως δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ V (Field, 1982).

Πιο επεξηγηματικά, αν ο ηγέτης υιοθετήσει το αυταρχικό στυλ Ι, θα πρέπει να πάρει μόνος του τις αποφάσεις δεδομένου των πληροφοριών που κατέχει, ενώ αν ο ίδιος επιλέξει το αυταρχικό στυλ ΙΙ, θα πρέπει να αποφασίσει τη λύση του προβλήματος μόνος του σε συνδυασμό όμως με τις πληροφορίες που έχει καταφέρει να συγκεντρώσει τόσο ο ίδιος όσο και οι υφιστάμενοί του. Στο αυταρχικό στυλ ΙΙ ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να ενημερώσει τους ακόλουθούς του για το πρόβλημα, ωστόσο ο ρόλος αυτών περιορίζεται στην παροχή πληροφοριών στον ηγέτη τους. Το κοινό στοιχείο αυτό των δύο αυταρχικών στυλ έγκειται στο ότι οι υφιστάμενοι δεν έχουν κανένα λόγο στην τελική απόφαση (Field, 1990).

Το τρίτο στυλ που προτείνεται είναι το συμβουλευτικό στυλ ΙΙΙ. Σε αυτό το στυλ, ο εκάστοτε ηγέτης έχει τη δυνατότητα να ρωτήσει- ενημερώσει τους υφιστάμενούς του μεμονωμένα σχετικά με το πρόβλημα και να ακούσει την άποψή τους χωρίς να κάνει κάποια ομαδική σύσκεψη. Ωστόσο την τελική απόφαση θα την πάρει μόνος του ανεξαρτήτως αν θα έχει επηρεαστεί ή όχι από τη γνώμη των υφιστάμενών του.

Εν αντιθέσει, στο τέταρτο στυλ ηγεσίας, συμβουλευτικό ΙV, ο ηγέτης μοιράζεται συλλογικά το πρόβλημα με τους υφιστάμενούς του, ακούει τις ομαδικές ιδέες και προτάσεις τους και έπειτα αποφασίζει μόνος είτε έχει επηρεαστεί είτε όχι (Field, 1990).

Τέλος, το πέμπτο στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό ή συμμετοχικό V. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης παραθέτει το πρόβλημα στο σύνολο των υφιστάμενών του, ακούει τις πληροφορίες και τις ιδέες- λύσεις τους. Έτσι, καταβάλλει προσπάθεια να καταλήξει σε μια ομαδική λύση, η οποία θα είναι ανεπηρέαστη των προσωπικών του ιδεών και προτάσεων καθώς επιδιώκει η λύση που θα παρθεί είναι αντιπροσωπευτική του συνόλου και όχι του ιδίου (Πετρίδου, 2011).

Η επιλογή ενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας που προαναφέρθηκαν εξαρτάται από επτά βασικές καταστασιακές μεταβλητές, όπως:

1. Το μέγεθος των πληροφοριών που παρέχονται από τον ηγέτη ή τους υφιστάμενους.

2. Τη σπουδαιότητα- κρισιμότητα της απόφασης.
3. Τον ορισμό του προβλήματος.
4. Το κατά πόσο θα δεχτούν οι υφιστάμενοι την απόφαση του κάθε ηγέτη.
5. Την περίπτωση διαφωνίας των υφιστάμενων και της πιθανής σύγκρουσής τους σε περίπτωση αμφισβήτησης της τελικής απόφασης.
6. Το βαθμό της συναίνεσης που απαιτείται από πλευράς εργαζομένων.
7. Το βαθμό συναίνεσης και αποδοχής των υφισταμένων όσο αναφορά τους στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον, όπως αναφέρει και ο Gary Yukl (2009, σ.128), «η διαδικασία λήψης μιας απόφασης που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης, επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της από τους ανθρώπους που θα την επηρεάσουν». Μετά τις διαδικασίες απόφασης, αλλά και τις καταστασιακές μεταβλητές που επηρεάζουν την επιλογή του στυλ ηγεσίας, η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της ίδιας. Η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική είτε αν θα εκτελεστεί η ίδια από τους υφιστάμενους είτε αν τους επηρεάζει ή απλά τους αφορά. Έτσι, αυτό που υποστηρίζεται στο μοντέλο αυτό από τους δύο ερευνητές, είναι ότι η συμμετοχή των υφισταμένων τη λήψη αποφάσεων αποφέρει ως επί το πλείστον την ευρύτερη αποδοχή της από τους ίδιους, αλλά και την επιτυχή εφαρμογή της, καθώς οι υφιστάμενοι αισθάνονται μέρος της απόφασής αυτής, εμπιστεύονται τον ηγέτη τους και προσπαθούν στο μέγιστο για αυτήν (Πετρίδου, 2001).

Η ποιότητα της απόφασης έγκειται στους αντικειμενικούς στόχους της ίδιας, οι οποίοι πιθανόν να επηρεάζουν την αποδοτικότητα της ομάδας ανεξάρτητα της αποδοχής της από τους υφιστάμενους. Η ποιότητα της απόφασης αφορά στην επιλογή της καλύτερης απόφασης σε σχέση με τις εναλλακτικές. Η ποιότητα αυτή αυξάνεται σε σχέση με το μεγάλο αριθμό των εναλλακτικών λύσεων και οι συνέπειές της είναι σημαντικές ως προς το σύνολο και την απόδοση της ομάδας. Αν δηλαδή αυτή και οι συνέπειές της δεν έχουν μεγάλη διαφορά με τις εναλλακτικές, τότε η ποιότητά της δεν είναι σημαντική και το αντίθετο. Το μοντέλο αυτό των δύο ερευνητών, θεωρεί ότι η συμμετοχή των υφιστάμενων στη διάδοση των πληροφοριών, έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη της καλύτερης απόφασης στο εκάστοτε πρόβλημα. Ωστόσο, ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης είναι οι κοινές επιδιώξεις και η σύμπνοια μεταξύ των υφιστάμενων και του ηγέτη τους που θα αποφέρουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητά της (Field, 1982).

Τέλος, παρατίθενται ένα σύνολο κανόνων που στοχεύει στην αναγνώριση από τον ηγέτη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, οι οποίες δεν ενδείκνυται σε κάποιες περιστάσεις, καθώς η χρήση της διαδικασίας αυτής θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την ποιότητα της απόφασης όσο και την αποδοχή της.

1.2.5.ΘΕΩΡΙΑ McGREGORX, Y

Ο DouglasMcGregor (1906-1964) ήταν ένας Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, ο οποίος έγινε ιδιαιτέρως γνωστός για τη θεωρία X και Y που διατύπωσε. Ο ίδιος πίστευε ότι κάθε απόφαση που έχει παρθεί από τη διοίκηση ή από έναν οργανισμό, βασίζεται και επηρεάζεται από κάποιες υποθέσεις που αφορούν τόσο την ανθρώπινη φύση όσο και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Έτσι, ο ίδιος ταξινόμησε τις παραπάνω υποθέσεις σε δύο θεωρίες των X και των Y και πρότεινε τα δύο στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό και το δημοκρατικό (Montanakai Charnov, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις υποθέσεις της θεωρίας X, ο μέσος άνθρωπος απεχθάνεται τη φύση της δουλειάς έμφυτα και επιδιώκει να την αποφύγει, είναι ευθυνοφοβικός και χωρίς φιλοδοξίες, καθώς προτιμάει την ασφάλεια και τη σιγουριά. Ο εργαζόμενος στη θεωρία X πρέπει να λειτουργεί υπό πίεση και υπό στενή καθοδήγηση από τον ηγέτη, από τον οποίο θα δέχεται και απειλές για ενδεχόμενες ποινές. Όσο αναφορά τον ηγέτη στη θεωρία αυτή, μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχικός καθώς ο ίδιος παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και είναι συγκεντρωτικός. Ακόμα ένα χαρακτηριστικό του είναι ότι είναι δογματικός και αρνητικός στις όποιες προτάσεις των ακολούθων τους. Ο ίδιος, επίσης, δεν επιλέγει να μοιραστεί τις πληροφορίες που έχει, με σκοπό να θεωρείται από αυτούς αναγκάσιους και μέσω τυπικών και μόνο σχέσεων μαζί τους κατορθώνει να τους έχει υπό τον πλήρη και συνεχόμενο και πλήρη έλεγχο του χρησιμοποιώντας ακόμα και εκφοβισμό (Yulk, 2009).

Εν αντιθέσει, οι υποθέσεις της θεωρίας Y σχετικά με τον εργαζόμενο είναι εκ διαμέτρου διαφορετικές από αυτή της θεωρίας X. σε αυτή τη θεωρία ο μέσος εργαζόμενος αγαπά και δείχνει ενδιαφέρον για την εργασία του και καταβάλλει προσπάθεια τόσο διανοητική όσο και σωματική, η οποία είναι όμως φυσική και αυθόρμητη όπως είναι η διασκέδαση ή ανάπαυσή του. Ο εργαζόμενος εδώ αντιλαμβάνεται τους στόχους που του ορίζονται από τον οργανισμό σαν προσωπικούς του στόχους, καθώς η πραγμάτωσή τους ισχυροποιούν την αυτοεκτίμησή του και νιώθει ολοκληρωμένος. Έτσι, ο ίδιος δεν χρειάζεται κάποιον να τον διευθύνει και να τον ελέγχει αφού από μόνος του θα συνεισφέρει στο έπακρο, καθώς είναι φιλότιμος, ευφυής, με όραμα, διορατικός και φιλόδοξος. Ο εργαζόμενος επιδιώκει να αναλάβει ευθύνες και να επιλύει προβλήματα. Από την άλλη, ο ηγέτης είναι ένας άνθρωπος που τον απασχολούν οι σχέσεις με τους υφιστάμενούς του, λειτουργεί και αποφασίζει συλλογικά, αρέσκεται να μοιράζει ευθύνες και στόχους, προτρέπει τους εργαζομένους και τους δίνει κίνητρα (Montanakai Charnov, 2009).

Ως απόρροια των υποθέσεων της θεωρίας X προκύπτει ότι η διοίκηση εναποθέτει όλα τα λάθη και τα βάρη στο λανθασμένο ανθρώπινο στοιχείο, σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος έχει μία αρνητική στάση ως προς την εργασία του. Στον αντίποδα, η θεωρία Y προσδίδει το βάρος στο διοικητικό τμήμα, αφού οι εργαζόμενοι είναι άτομα με όραμα και πασχίζουν για

την εκπλήρωση των στόχων τους. Συνεπώς, σύμφωνα με τον McGregor, ο οποίος μέσω των δύο αυτών θεωριών του θέλησε να τονίσει στη φιλοσοφία του Management την ανάγκη ανάληψης ευθυνών και της αντιμετώπισης των υφιστάμενων μέσα από έναν αποπροσανατολισμό της φιλοσοφίας του (Πετρίδου, 2011).

3^ο ΟΜΑΔΑ

1.2.6. ΘΕΩΡΙΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ARGYRIS, HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

Η θεωρία της ωριμότητας εστιάζει κυρίως στον εκπαιδευτικό ρόλο του ηγέτη. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2011) και τον Yulk (2009) και έχοντας αυτό σαν κεντρική ιδέα περιγράφονται οι θέσεις των ερευνητών όπου όπως αναλύονται παρακάτω ο ηγέτης θα πρέπει να συμβάλλει και να εκπαιδεύει συνεχόμενα τους υφιστάμενους του έτσι ώστε να τους βοηθήσει να φτάσουν από ένα στάδιο ανωριμότητας στο ανώτερο στάδιο ωριμότητας. Ο ψυχολόγος ερευνητής του Harvard Argyris ανέπτυξε από την πλευρά του τη θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας θέλοντας να προβάλλει πόσο επηρεάζει η διοίκηση την εξέλιξη του εργαζομένου. Έτσι έπειτα από ενδελεχή έρευνα ο ίδιος κατέληξε στις στάσεις που διαμορφώνει ο εργαζόμενος ως προς την εργασία του που εν συνεχεία οι ίδιοι οργανισμοί έχουν ευθύνη της εξέλιξής τους, καθώς τις επηρεάζει άμεσα.

Πιο αναλυτικά, οι στάσεις αυτές σύμφωνα με τον ελληνικής καταγωγής ερευνητή αφορούν τους εργαζόμενους οι οποίοι στοχεύουν σε ανώτερες σε κλίμακα θέση όπως του προϊστάμενου. Οι ίδιοι προσπαθούν να απομακρύνουν την παθητικότητα τους και να γίνουν περισσότερο ενεργητικοί με σκοπό να πάρουν στα χέρια τους την τύχη τους, στοχεύουν στη πλήρη αυτοεκτίμηση και στον πλήρη αυτοέλεγχο τους και προσπαθούν να αναπτύξουν τις διάφορες ικανότητες τους έτσι ώστε να μπορούν να δρουν με διάφορους τρόπους. Επιπλέον, στοχεύουν σε πιο πολλές και καινούργιες προκλήσεις με την ελπίδα ότι θα τις διεκπεραιώσουν καλύτερα και συχνά προσηλώνονται στους μακροχρόνιους στόχους του οργανισμού και αφήνουν τους βραχυπρόθεσμους (Hambleton, 1982).

Έτσι ο ερευνητής καταλήγει ότι βασική ευθύνη του ηγέτη είναι να καταφέρει να κάνει τους υφιστάμενους του να περάσουν από το στάδιο της ανωριμότητας στο στάδιο της ωριμότητας και αυτό θα έχει αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να γίνουν πιο παραγωγικοί και ολοκληρωμένοι, καθώς όσο βρίσκονται στο στάδιο της ανωριμότητας οι υφιστάμενοι έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και όντας ολιγαρκείς συμβιβάζονται με κατώτερες διοικητικές θέσεις. Καταληκτικά, σύμφωνα με τη θεωρία του Argyris οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν ηγέτες-εκπαιδευτές οι οποίοι δεν επευφημούν τον καταμερισμό εργασίας και την πλήρη εξειδίκευση που οδηγεί τους υφιστάμενους στη στασιμότητα τους στο επίπεδο της ανωριμότητας (Yulk, 2009).

Οι Hersey και Blanchard ασχολήθηκαν κι αυτοί με τη θεωρία της ωριμότητας καθώς θεωρούσαν πως το επίπεδο ωριμότητας ενός υφιστάμενου είναι αυτό το οποίο καθορίζει και την κατεύθυνση της συμπεριφοράς του ηγέτη, δηλαδή αν αυτή πρέπει να είναι προσανατολισμένη στο στόχο ή στις σχέσεις. Οι δύο ερευνητές μέσω κάποιων περιγραφικών βαθμίδων συμπεριφοράς με κλίμακα M1-M4 αξιολογούν το βαθμό ωριμότητας ενός υφιστάμενου. Για παράδειγμα αν ένας υφιστάμενος έχει τον κατώτατο βαθμό ωριμότητας (M1) οφείλει να έχει μια συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο και στο έργο και ο ηγέτης του πρέπει να τον κατευθύνει ανάλογα και να παρακολουθεί την πρόοδο του (Hambleton, 1982)

Όταν ένας υφιστάμενος όμως βρίσκεται σε μεσαίο επίπεδο ωριμότητας σύμφωνα με την αξιολόγηση π.χ. M2 ή M3, ο ηγέτης του πρέπει να υιοθετήσει μία συμπεριφορά η οποία δεν να είναι εξ' ολοκλήρου προσανατολισμένη στο στόχο αλλά και στις σχέσεις. Θα πρέπει δηλαδή να είναι υποστηρικτικός και εμπνευστικός δίνοντας του την απαραίτητη προσοχή. Τέλος αν ο υφιστάμενος είναι στο επίπεδο M4 της κλίμακας, υποδεικνύεται ότι είναι στον ανώτερο βαθμό ωριμότητας του. Έτσι σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης του δεν χρειάζεται να έχει τον ακόλουθο του υπό στενή παρακολούθηση ούτε και έχει την ανάγκη να τον καθοδηγεί συνέχεια, καθώς ένας ώριμος υφιστάμενος γνωρίζει πως να διεκπεραιώνει το έργο, ξέρει να χειρίζεται καταστάσεις, να παίρνει πρωτοβουλίες αλλά και να επιλύει προβλήματα. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως οι δυο ερευνητές τόνισαν πως το επίπεδο ωριμότητας ενός υφιστάμενου ενδέχεται να επηρεαστεί από αναπτυξιακές παρεμβάσεις (Πετρίδου 2011, Yulk 2009).

Επιπλέον, το χρονικό περιθώριο που χρειάζεται ο κάθε υφιστάμενος για να ωριμάσει δεν μπορεί να οριοθετηθεί καθώς κάποιος ωριμάζει σε λίγες μέρες ενώ κάποιος άλλος ενδέχεται και σε χρόνια. Ακόμα σύμφωνα με τη θεωρία τους, ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει ότι ο υφιστάμενος του λόγω προσωπικών καταστάσεων ενδέχεται να αλλάξει επίπεδο ωριμότητας αρνητικά. Σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης πρέπει να εντείνει την επίβλεψη, την καθοδήγηση και την υποστήριξη του με σκοπό να τον επαναφέρει στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας.

Τέλος, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έχει γίνει τα τρία στυλ ηγεσίας που συναντώνται περισσότερο και σύμφωνα με αυτά πραγματοποιήθηκε και το ερευνητικό κομμάτι της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής:

1) Το αυταρχικό στο οποίο ο ηγέτης δεν έχει ιδιαίτερα στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του καθώς δεν τον απασχολούν. Δεν δίνει την ευκαιρία σε αυτούς να έχουν γνώμη και άποψη για τις αποφάσεις του οργανισμού και δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων του καθώς εστιάζει μόνο στη διεκπεραίωση των εργασιών τους.

2) Το συμμετοχικό στο οποίο ο ηγέτης προσπαθεί να έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του, τους παρακινεί να εξελιχθούν, επικροτεί τις σωστές συμπεριφορές

και κατακρίνει-τιμωρεί τις λάθος και μεταλαμπαδεύει το όραμα του με σκοπό να το κάνει κοινό. Ωστόσο, συνυπολογίζει τη γνώμη των ακολούθων του για τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν αλλά την τελική απόφαση την παίρνει ο ίδιος.

3) Το δημοκρατικό στο οποίο ο ηγέτης επενδύει ιδιαίτερος στις διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργεί πλήρως ομαδικά σε όλους τους τομείς και τις αποφάσεις για τον οργανισμό τις παίρνουν από κοινού καθώς θεωρεί τον εαυτό του ισάξιο με τους υφισταμένους του.

1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για να μπορέσει να επιλεγεί και να ευσταθεί μια μορφή ηγεσίας θα πρέπει να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα. Το πρώτο είναι το “what” το «τι» είναι δηλαδή αυτό που επιδιώκει ο ηγέτης. Το δεύτερο είναι το “how” το «πως» δηλαδή στοχεύει να το υλοποιήσει και ποιο μέσο θα χρησιμοποιήσει για να φτάσει στο στόχο του τόσο ο ίδιος όσο και οι υφιστάμενοι του και το τρίτο είναι το “why” το «γιατί» δηλαδή επιδιώκει κάτι τέτοιο ο ηγέτης και με ποιους τρόπους.

1.3.1. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Κατά καιρούς έχουν γραφτεί πολλές θεωρίες σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ωστόσο οι περισσότερες επηρεάστηκαν από τον James McGreggor Burns (1978) και μεταγενέστερα από τον Bass (1985). Αναλυτικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) σύμφωνα με αυτούς τους δύο ερευνητές και μέσα από μια πληθώρα θεωριών, είναι μια μορφή ηγεσίας που βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου. Για να θεωρηθεί ένας ηγέτης μετασχηματιστικός θα πρέπει να μπορεί να παροτρύνει τους ακόλουθους του μέσω κινήτρων τα οποία όμως θα αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά και τις αξίες των ακολούθων του. Επιπλέον, σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, ηγέτης και υφιστάμενος μέσα από μία αμοιβαία δόσοληψία επιδιώκει την αφύπνιση των οπαδών του σχετικά με θέματα ηθικής έχοντας ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των συλλογικών στόχων που έχουν οριστεί. Στόχος του ίδιου του ηγέτη αξίζει να σημειωθεί ότι είναι να κινητοποιεί την ενεργητικότητα αλλά και την επινοητικότητα των ακολούθων του, να τους συμβουλεύει αν και όποτε χρειάζεται, να τους δίνει πρωτοβουλίες και να τους επιβραβεύει για την προσπάθεια τους με ηθικές ανταμοιβές.

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η μετασχηματιστική ηγεσία εξαρτάται από τέσσερις σημαντικούς παράγοντες. Η *ιδανική επιρροή (idealized influence)* ή αλλιώς το *χάρισμα (charisma)* αποτελεί τον πρώτο βασικό παράγοντα κατά τον οποίο οι υφιστάμενοι στο πρόσωπο του ηγέτη βλέπουν ένα άτομο το οποίο εμπιστεύονται, θαυμάζουν και γνωρίζει τον τρόπο να τους ενθαρρύνει ως προς τη επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Conger, 1999).

Δεύτερο παράγοντα αποτελούν τα *εμπνευσμένα κίνητρα* (inspirational motivation), η κινητοποίηση δηλαδή των υφισταμένων για δράση αναλόγως των στόχων της εταιρείας. Τρίτος παράγοντας είναι η *πνευματική προσομοίωση* (intellectual simulation) η καθοδήγηση που δίνει ο ηγέτης στους ακολούθους του για την αντιμετώπιση προβλημάτων και τον διαχειρισμό καταστάσεων μέσω καινοτόμων λύσεων που οι ίδιοι θα βρουν (Conger, 1999). Τέταρτο παράγοντα αποτελεί η *εξατομικευμένη ανάπτυξη σχέσεως* (individualized consideration) η αναγνώριση δηλαδή του ηγέτη για τις προσωπικές ανάγκες του κάθε υφισταμένου του και η διαφορετική κατανομή καθηκόντων και στόχων αναλόγως των προσωπικών του ικανοτήτων.

Ακόμα, ο μετασχηματιστής ηγέτης επιδιώκει να δημιουργεί το αίσθημα ασφάλειας και περηφάνιας στους υφισταμένους του, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον κατάλληλο για την εξέλιξη τους, στο οποίο υπάρχει ταύτιση υφισταμένου-ηγέτη. Ο βασικότερος όμως στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι όμως μέσω του ηγέτη να δημιουργείται στους ακολούθους ένα όραμα το οποίο θα προέρχεται από την έμπνευση και την καινοτομία που γαλουχείται από τον ίδιο τον ηγέτη, που μέσω της υποκίνησης, των συμβούλων και της κατάλληλης προετοιμασίας θα αποφέρουν την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. (Yulk, 2009)

Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο για τον μετασχηματιστικό ηγέτη παίζει η δόμηση ομάδας, η οποία πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία οι δεξιότητες τους να αλληλοσυμπληρώνονται και έτσι αποφέρουν αποτελεσματικότητα. Συμπερασματικά, τη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης μέσα από έναν αμοιβαίο σεβασμό τροφοδοτεί με αισιοδοξία τους ακολούθους του, καλλιεργώντας τους διάφορα διανοητικά ερεθίσματα που γίνονται ιδέες και στόχοι. Έτσι οι υφιστάμενοι με την κατάλληλη προσοχή και ενθάρρυνση από τον ηγέτη τους ο οποίος έχει αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη καταλήγουν στο να έχουν το ομαδικό όραμα και τους ομαδικούς στόχους, υψηλότερα από τους προσωπικούς καθώς τις περισσότερες φορές αυτά τα δυο ταυτίζονται (Avolio, Bass, Jung, 1999).

1.3.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι μία πολύ γνωστή μορφή ηγεσίας είχε κάνει αρχικά εκτενή αναφορά ο Max Weber (1947) την οποία συναντάμε και στον Yulk (2006). Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας εστιάζει στις σχέσεις ανταλλαγής-συναλλαγής μεταξύ υφισταμένου και ηγέτη μέσω των ανταμοιβών και των τιμωριών. Ο συναλλακτικός ηγέτης μοιάζει περισσότερο με μάνατζερ παρά με ηγέτη καθώς ο ίδιος εστιάζει στα αποτελέσματα, στους στόχους και στην επίβλεψη των εργαζομένων, αδιαφορώντας για τις διαδικασίες και τις προσωπικές σχέσεις γι' αυτό και έχει δοθεί και το όνομα managerial leadership στη συναλλακτική ηγεσία. Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας οι στόχοι είναι

συνήθως βραχυπρόθεσμοι καθώς ο ηγέτης ενδιαφέρεται για άμεσα αποτελέσματα. Επιπλέον ο ίδιος επιλέγει το πώς και το τι θα κάνουν ακριβώς οι ακόλουθοι του και οι ίδιοι είναι υποχρεωμένοι να πράξουν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που τους έχει υποδειχθεί καθώς οι όροι συμμετοχικότητα και δημιουργικότητα δεν ταυτίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία αφού τη λύση στα πιθανά προβλήματα την δίνει μόνο ο ηγέτης και ο ένας και μοναδικός στόχος των υφισταμένων είναι να υπακούσουν (Bass 1985, Avolio 1999, Northouse, 2004).

Επιπρόσθετα, οι ακόλουθοι γνωρίζουν εξ αρχής το σύστημα ανταμοιβών και επιπλήξεων που ισχύει και επιδιώκουν να φέρουν εις πέρας τις οδηγίες του ηγέτη τους, καθώς γνωρίζουν ότι η επιτυχία θα τους οδηγήσει στην ανταμοιβή τους ενώ η αποτυχία στην τιμωρία. Ο συναλλακτικός ηγέτης δηλαδή πιστεύει ότι η σχέση μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων του είναι μια σχέση ανταλλαγής όπου οι σχέσεις διέπονται από τα στοιχεία της ανταμοιβής και της τιμωρίας (Burns, 1978). Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί όσον αναφορά τις ανταμοιβές που σχετίζονται με τους στόχους ότι μπορεί να είναι είτε οικονομικές, είτε πολιτικές είτε ψυχολογικές αναλόγως με το τι θα θεωρήσει ο ηγέτης ότι αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο για του υφισταμένους του, αλλά και σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους εξωτερικούς παράγοντες στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας ο συναλλακτικός ηγέτης έχει ως στόχο και κίνητρο την ανταλλαγή η οποία μπορεί να έχει χαρακτήρα είτε οικονομικό, είτε ψυχολογικό ακόμα και πολιτικό όπως π.χ. η ανταλλαγή ψήφων ή η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών (Burns, 1978, Yukl, 1999).

Κατά τον Kunhert και Lewis (1987), ωστόσο οι συναλλαγές οι οποίες γίνονται κατά την συναλλακτική ηγεσία δεν είναι όλες ισοδύναμες και γι' αυτό διαχωρίζονται σε δύο επίπεδα συναλλαγής σε υψηλής δηλαδή και χαμηλής ποιότητας. Οι χαμηλής ποιότητας συναλλαγές είναι αυτές οι οποίες σχετίζονται μόνο με τα αγαθά και η υψηλής ποιότητας συναλλαγές είναι αυτές που σχετίζονται με την ηθική ή συναισθηματική ικανοποίηση των υφισταμένων.

Κάποια βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν συναλλακτικό ηγέτη σύμφωνα με τον Burns (1978) είναι ότι ο ίδιος θέτει τους στόχους, μοιράζει τους ρόλους, και ορίζει τον τρόπο επίτευξής τους. Ακόμα αυτός είναι που θα καθορίσει την ανταμοιβή αλλά και τη τιμωρία των ακολούθων τους προς τους στόχους τους. Ο ηγέτης αυτού του είδους επίσης σύμφωνα με τα συμπεράσματα των ερευνητών βασίζεται και εστιάζει στην επικοινωνιακή πληροφόρηση καθώς μέσω αυτής μειώνει τις πιθανότητες αποτυχίας. Ακόμα για τον ίδιο η αύξηση της αποδοτικότητας των ακολούθων του και η αφοσίωση αυτών στις διαδικασίες είναι δύο καίρια θέματα που τον απασχολούν καθώς ο ίδιος επιδιώκει το σωστό αποτέλεσμα και τις άριστες διαδικασίες γι' αυτό δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους κανόνες του κάθε οργανισμού και αποφεύγει συνειδητά την οποιαδήποτε καινοτομία με ελάχιστες εξαιρέσεις. Επίσης ο ηγέτης που ασκεί την συναλλακτική ηγεσία επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού χρησιμοποιώντας πρακτικές για τον ίδιο οι οποίες θα τον καταστήσουν

παραγωγικό και αποτελεσματικό. Έτσι ο ίδιος επιβλέπει συνεχόμενα τους υφιστάμενους του και τους διορθώνει όταν πρέπει (Odumeru and Ifeanyi, 2013).

Συμπερασματικά, το αρνητικό χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ότι σε αυτήν ο ηγέτης δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του και έτσι δεν καλλιεργείται η ελευθερία λόγου και ιδεών αντιθέτως κυριαρχεί το συναίσθημα του φόβου. Το θετικό ωστόσο τη συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας είναι ότι σε περιόδους κρίσης η χρήση της συγκεκριμένης μορφή ηγεσίας ενδείκνυται καθώς σε μια τέτοια κατάσταση για έναν οργανισμό δεν χωράνε οι συναισθηματισμοί και πρέπει να επικρατεί ο ρεαλισμός αλλά και η αποφασιστικότητα του ηγέτη.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί, πως κάποιοι ερευνητές όπως ο Bass (1985) αλλά και οι Odumeru και Ifeanyi (2013) πιστεύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη συναλλακτική ηγεσία φέρνοντας τόσο τα άτομα όσο και τον ίδιο τον οργανισμό στη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Η άποψη αυτή ενισχύεται περισσότερο μέσω ενός άρθρου του Bass (1997), ο οποίος χρησιμοποιώντας ένα Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας πολυπαραγοντικό σε μια σειρά διαφορετικών οργανισμών κατέληξε μέσω των αποτελεσμάτων ότι τα δύο είδη ηγεσίας αλληλοσυμπληρώνονται.

1.3.3ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η υπηρετική ηγεσία αποτελεί τη μορφή ηγεσίας που έχει το πιο «ανθρώπινο πρόσωπο» καθώς ο υπηρετικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος υπηρετεί τόσο τους υφιστάμενους του και τις ανάγκες του όσο και τους στόχους του οργανισμού. Ωστόσο τη συγκεκριμένη μορφή δεν τη συναντάει εύκολα κάποιος στο δυτικό κόσμο καθώς σε αυτήν υπερισχύει το συναίσθημα και έγκειται ο κίνδυνος της εκμετάλλευσης του ηγέτη, παράγοντες που είναι αποτρεπτικοί για τους σύγχρονους οργανισμούς.

Αναλυτικότερα, κάποια βασικά χαρακτηριστικά ενός υπηρετικού ηγέτη σύμφωνα με τον YongHan (2010) είναι ότι ο ίδιος δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους του και για τα προβλήματα τους και έχει έντονο το αίσθημα της αγάπης και τους ενδιαφέροντος γι' αυτούς. Ακόμα, ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας του διέπεται από ηθικές αξίες και αρχές και βασιζόμενοι σε αυτές επιδιώκει και πασχίζει για το καλό και την επιτυχία όλων των υφιστάμενων του. Σύμφωνα με τον YongHan (2010) επίσης ο υπηρετικός ηγέτης κατέχει τεχνογνωσία και γνώσεις και έχει όραμα για τον οργανισμό και για τους ακόλουθους του και τους το μεταλαμπαδεύει, καθώς πρώτιστο πόλο για τον ίδιο είναι το χτίσιμο σχέσεων ισχυρών που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Ο ηγέτης ο οποίος ακολουθεί την υπηρετική μορφή ηγεσίας δεν στοχεύει κυρίως στο να ηγηθεί αλλά περισσότερο στο να συνεργαστεί, να δημιουργήσει όραμα, να καθοδηγήσει άρτια, να συσφίξει σχέσεις, να μεταλαμπαδεύσει γνώσεις, να δημιουργήσει πρότυπο και

κυρίως να βοηθήσειπολύπλευρα τους υφιστάμενους του. Όπως έχει αναφέρει χαρακτηριστικά ο Greenleaf (1977) η υπηρετική ζωή χτίζεται και στηρίζεται στον τρόπο ζωής του ηγέτη και όχι στον τρόπο δράσης του και το προσωπικό τους συμφέρον έρχεται δεύτερο μετά από το συμφέρον των εργαζομένων YongHan (2010). Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι ο υπηρετικός ηγέτης μπορεί να πέσει θύμα εκμετάλλευσης από τους υφιστάμενους του αν δεν έχουν κοινές ηθικές αξίες και ασέβειας προς το πρόσωπο του.

1.3.4 ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η πνευματική ηγεσία αποτελεί μια μορφή ηγεσίας η οποία συνδέεται άρρηκτα με τις λέξεις αξία, στάση, συμπεριφορά καθώς από αυτές εξαρτάται αν ο υφιστάμενος θα φτάσει σε μια πνευματική διέγερση αλλά και σε μια εσωτερική και πνευματική ευεξία. Πιο συγκεκριμένα, έναν πνευματικό ηγέτη τον χαρακτηρίζει η αλτρουιστική αγάπη για τους συνεργάτες και τους υφιστάμενους του, η αβίαστη μεταλαμπαδέυση του οράματος του και η ανώτερη πνευματικότητα του (Crossman, 2010).

Η ύψιστη αυτή μορφή ηγεσίας βασίζεται στη γενναιοδωρία κυρίως του ηγέτη και μετέπειτα των υφισταμένων, στο κουράγιο που αντλούν από αυτόν όποτε τον χρειαστούν, στην ακεραιότητα του χαρακτήρα του αλλά και στη δύναμη που του δίνει με την καθοδήγηση του. Ένας πνευματικός ηγέτης αντιμετωπίζει τους ακόλουθους του σαν οικογένεια του, γι' αυτό και οι ίδιοι τον ακολουθούν χωρίς να αισθάνονται καθόλου το αίσθημα της κατωτερότητας απέναντι του.

Επιπλέον, η πνευματική ηγεσία συνδέεται πολλές φορές με την πίστη και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις του ηγέτη, καθώς ο ίδιος αντλεί από εκεί συμπεριφορές και χτίζει το χαρακτήρα του. Η μορφή αυτή του ηγέτη επενδύει στο «εμείς» και όχι στο «εγώ», ταυτίζοντας αυτούς τους δύο όρους τις περισσότερες φορές αφού ο ίδιος ο ηγέτης δεν προβάλλει την ανωτερότητα του σε καμία εκδοχή και αποσκοπεί στη ευημερία των υφισταμένων του καθώς κυρίαρχο ρόλο για τον ίδιο έχει το κοινό καλό (Fryetal, 2003).

1.3.5 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η χαρισματική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας που έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς ερευνητές, καθώς αποτελεί μια μορφή ηγεσίας που έχει ως κέντρο της τον άνθρωπο και τη ν εξέλιξη του. Πιο συγκεκριμένα ένας χαρισματικός ηγέτης αναπτύσσει τα ταλέντα των ακολούθων του, δείχνει ευαισθησία στα προβλήματα τους αλλά ταυτόχρονα τους εμπιστεύεται και τους στηρίζει. Το πιο σημαντικό όμως, χαρακτηριστικό ενός ηγέτη που θέλει να ασκήσει χαρισματική ηγεσία είναι η δημιουργία οράματος ισχυρού και κοινού για όλους το οποίο έγκειται στις αξίες και τα ιδανικά των εργαζομένων.

Ο House το 1977 διατύπωσε μία θεωρία της αυτοαντίληψης για να μπορέσει να αποσαφηνίσει την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας. Μέσω της θεωρίας αυτής ο επιστήμονας προσπαθεί να εξηγήσει το ρόλο ενός χαρισματικού ηγέτη, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του αλλά και τι συνθήκες στις οποίες μπορούν αυτά να ευδοκιμήσουν. Κάποια χρόνια αργότερα ωστόσο ο House και Arthur (1993) βασιζόμενοι στην αρχική θεωρία του House και επιδιώκοντας να την επεκτείνουν σχετικά με τα κίνητρα των υφισταμένων αλλά και τις διαδικασίες επιρροής που δεν αναλύθηκαν ιδιαίτερα στην αρχική θεωρία, διατύπωσαν τέσσερις βασικές θεωρίες οι οποίες επεξηγούν κυρίως τα κίνητρα.

Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι ο τρόπος συμπεριφοράς του εργαζομένου υποδεικνύει τις αξίες και τις αντιλήψεις σχετικά με τον εαυτό του αλλά και το αν και το πόσο είναι προσηλωμένος στο στόχο του. Η δεύτερη θεωρία συμπληρώνει την πρώτη καθώς σύμφωνα με αυτή η αντίληψη του ατόμου σχετίζεται άμεσα με την ιεράρχηση που έχει κάνει το ίδιο το άτομο στις προσωπικές του αξίες και τα προσωπικά του πιστεύω. Ακόμα, η τρίτη θεωρία των ερευνητών εξηγεί ότι τα άτομα λειτουργούν ενστικτωδώς όταν αισθανθούν ότι μπορεί να θιχθούν-επηρεαστούν οι αξίες, τα ιδανικά και ο αυτοσεβασμός τους. Τέλος η τέταρτη θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα συγκρούονται εσωτερικά μεταξύ της αυτοαντίληψης τους και της συμπεριφοράς τους και πασχίζουν να βρουν μία ισορροπία.

Σύμφωνα, με τη θεωρία του House, ο χαρισματικός ηγέτης έχει καταφέρει να χτίσει ισχυρούς δεσμούς με τους υφισταμένους του και μπορεί και τους ασκεί τη μέγιστη επιρροή. Οι ακόλουθοι του τον θαυμάζουν, πιστεύουν στο όραμα του, και καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, είναι πιθανό λόγω της εξιδανίκευσης του ηγέτη τους να του προσδίδουν ανώτερες-ιδιαίτερες ικανότητες, κάτι που αντικρούεται ωστόσο μέσω της θεωρίας των Conger και Kanungo (1987). Επιπρόσθετα, για τη δημιουργία και κατά συνέπεια την άσκηση χαρισματικής ηγεσίας σημαντικό ρόλο παίζουν τα γνωρίσματα και οι συμπεριφορές του ηγέτη, καθώς πολλές φορές οι ίδιοι διακατέχονται από την έντονη ανάγκη να ασκούν ηγεσία σύμφωνα με τις ισχυρές πεποιθήσεις και αξίες τους. Σύμφωνα με τον House ένας χαρισματικός ηγέτης για να μπορέσει να ασκήσει επιρροή στους υφισταμένους του, λειτουργεί με συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Αναλυτικότερα, ο ερευνητής υποστηρίζει ότι ένας χαρισματικός ηγέτης εκφράζει ένα ελκυστικό όραμα που επιδιώκει να γίνει συλλογικό, το οποίο το επικοινωνεί και το περιγράφει με ισχυρά και πειστικά επιχειρήματα αλλά και εκφραστικούς τρόπους. Ο πνευματικός ηγέτης επιπλέον δεν διστάζει να κάνει αυτοθυσίες για την υλοποίηση του κοινού οράματος. Επίσης, ο ηγέτης μέσω της εμπιστοσύνης που έχει χτίσει με τους υφισταμένους του και της μετάδοσης των προσδοκιών του, στοχεύει στη διαμόρφωση κοινών συμπεριφορών των υφισταμένων του ως προς το όραμα και την ταύτιση των ίδιων με τον οργανισμό. Ο ίδιος βρίσκεται δίπλα στους ακολούθους του, τους παροτρύνει διαχειρίζεται τις εντυπώσεις και τις συμπεριφορές τους και τους ενδυναμώνει συνεχώς.

Επίσης, όσον αναφορά τη χαρισματική ηγεσία στο βιβλίο του Yukl (2006) αναφέρεται ότι ο Shamir και οι συνάδελφοί του θεωρούν πως μεταξύ των οπαδών και των υφισταμένων μπορεί να επέλθει η προσωπική ταύτιση όπου μέσω αυτής ο ακόλουθος πράττει και συμπεριφέρεται όπως ο ηγέτης του και ταυτίζεται με τις απόψεις του. Η ταύτιση ωστόσο γίνεται πιο έντονη όταν ο ηγέτης εκφράζει ένα όραμα που στηρίζεται σε κοινές αξίες με τους υφισταμένους του, τους εμπυχώνει και τους δίνει θάρρος και δύναμη. Επιπλέον όταν τα άτομα αισθανθούν παράλληλα και κοινωνική ταύτιση πέραν της προσωπικής διακατέχονται από ένα αίσθημα υπερηφάνειας που ανήκουν στη συγκεκριμένη ομάδα και προσπαθούν για αυτή σε μέγιστο βαθμό (Asforth και Meel 1989). Γι' αυτό το λόγο υπονομεύουν τις προσωπικές τους ανάγκες και στόχους και προάγουν τις ομαδικές καθώς έχουν πλέον καταφέρει να χτίσουν κοινές αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις. Ωστόσο, ο πνευματικός ηγέτης μπορεί να ενδυναμώσει και ο ίδιος την κοινωνική ταύτιση εκφράζοντας ένα ισχυρό-κοινό όραμα που θα εκφράζει τις αξίες του και τους στόχους των ακολούθων του (Conger, Kanunga, Menon και 2000).

Επιπρόσθετα, ένας πνευματικός ηγέτης τις περισσότερες φορές δεν προσπαθεί να αλλάξει ή να μεταλαμπαδεύσει τις δικές του αξίες στους ακολούθους του αλλά πασχίζει τις υπάρχουσες αξίες και στόχους των υφισταμένων του να τις συνδέσει με αυτές του οργανισμού. Ακόμα η αυτοαποτελεσματικότητα για τον πνευματικό ηγέτη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, γι' αυτό και επενδύει στην αυτεπάρκεια των ακολούθων μέσω προγύμνασης και καθοδήγησης, καθώς η ατομική αυτοαποτελεσματικότητα θα επιφέρει την ομαδική αποτελεσματικότητα και θα κατακτήσουν τους στόχους. Συμπερασματικά, ο χαρισματικός ηγέτης δίνει βάση στις αξίες των οπαδών του και προσαρμόζει τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού σύμφωνα με αυτές. Ο ηγέτης δίνει κίνητρα και δείχνει εμπιστοσύνη στους ακολούθους του όπου με τη σωστή καθοδήγηση και την εκγύμναση του οι ίδιοι αισθάνονται αναπόσπαστο μέρος του συνόλου το οποίο έχει ένα κοινό και ισχυρό όραμα. Ο ίδιος στοχεύει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και έχει στόχο την επίλυση των προβλημάτων τους και των κοινωνικών θεμάτων τους μέσα στον οργανισμό (Conger 1998). Ακόμα, βλέποντας οι υφιστάμενοι τον ηγέτη τους να μην είναι προβλέψιμος όπως ένας συναλλακτικός ηγέτης και να θέτει συνεχώς νέους στόχους και να πασχίζει να τους κατακτήσει, γίνονται και οι ίδιοι πιο παραγωγικοί προσπαθώντας να αυξήσουν τις επιδόσεις τους. Κάποιοι ερευνητές ωστόσο υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να αναδειχθεί κυρίως μέσα μία περίοδο κρίσης ενός οργανισμού όπου πρέπει να διευθετηθεί ένα πρόβλημα, καθώς ένας πνευματικός ηγέτης είναι καθόλα ικανός να αντιμετωπίσει επιτυχώς τέτοιες καταστάσεις και να αναδειχθεί η αξία του (Bligh, Kohles and Meindl, 2004; Halverson, 2004; House and Howell, 1992; Pilai, 1996; Meindl, 1990).

1.4Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αναπτύσσεται συνεχώς καθώς μεγαλώνουν και οι ανάγκες των ανθρώπων για γρήγορη και άμεση επικοινωνία και ενημέρωση η οποία δεν γνωρίζει αποστάσεις. Ελάχιστοι ωστόσο έχουν ασχοληθεί μέχρι τώρα με τη συσχέτιση της ηγεσίας με τις τηλεπικοινωνίες και υπάρχει ένα μεγάλο ερευνητικό κενό με μηδενική έρευνα όσον αναφορά την επικοινωνία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων στον κλάδο αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, οι έρευνες οι οποίες έχουν γίνει σχετικά με την ηγεσία είναι ελάχιστες και οι περισσότερες από αυτές πραγματοποιήθηκαν με ποσοτικές μεθόδους αποφέροντας έτσι συγκεκριμένα αποτελέσματα που υποδεικνύουν το ερευνητικό κενό που υπάρχει. Ωστόσο η μέχρι τώρα βιβλιογραφικά ανασκόπηση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πιο αποτελεσματική ηγεσία στον κλάδο αυτό είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Αναλυτικότερα όπως αναφέρεται τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη όπως το όραμα που έχει, οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές του δεξιότητες, η ευθυγράμμιση που επιδιώκει με τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του ως προς τους στόχους του, το κλίμα εμπιστοσύνης και ακεραιότητας που πασχίζει να χτίσει καθημερινώς, τα κίνητρα που δίνει στους υφιστάμενους του σε συνδυασμό με την ικανότητα του να διοικεί, να παίρνει ρίσκα και να διαχειρίζεται τις κρίσεις αποφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα σε αυτόν τον κλάδο (Gershon, 2000).

1.5 ΣΧΕΣΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι έννοιες του μάνατζμεντ και της ηγεσίας έχει αναλυθεί κατά καιρούς από πολλούς ερευνητές. Ωστόσο πολλοί είναι αυτοί συχνά που τους συνδέουν και τους ταυτίζουν. Όπως αναφέρει ο καθηγητής John Adouir (2009) στο βιβλίο του “Not Bosses But Leaders” σε σχέση με την ετυμολογία των δύο αυτών λέξεων, η λέξη manager προέρχεται από τη λατινική λέξη *manus* που σημαίνει χέρι και αρχικά είχε την έννοια του χειρίζομαι και χρησιμοποιούνταν κυρίως στο στρατό και μεταγενέστερα στις επιχειρήσεις. Η λέξη leadership δηλαδή ηγεσία προέρχεται από τη λέξη lead η οποία σημαίνει οδηγώ κάποιον κάπου και γνωρίζω το επόμενο βήμα.

Σύμφωνα, με τον Γιαννουλέα (2010, σελ 24) «Μάνατζμεντ είναι η διεργασία της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης των πόρων και του ελέγχου» και «Ηγεσία είναι η διεργασία της άσκησης επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών του προκειμένου να επιτευχθούν οργανωτικοί, ομαδικοί ή και κοινωνικοί στόχοι».

Οι δύο αυτές έννοιες έχουν ταυτόχρονα και διαφορές και συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο Zaleznik (2004) χωρίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας σε τέσσερις τομείς.

Στον πρώτο τομέα τοποθετεί τη διαφορά σχετικά με το στόχο καθώς για τους μάνατζερ οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με τον οργανισμό και είναι αντικειμενικοί ο ηγέτης έχει προσωπική αντίληψη όσο αναφορά τους στόχους και αυτοί διαμορφώνονται σύμφωνα με τις δικές του πεποιθήσεις και τα δικά του οράματα. Ο δεύτερος τομέας σχετίζεται με την υλοποίηση του έργου ο μάνατζερ επιλέγει την καλύτερη εναλλακτική λύση σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ ο ηγέτης εστιάζει σε δημιουργικές ιδέες και λύσεις που δεν είναι συμβατικές επιδιώκοντας την καινοτομία. Στον τρίτο τομέα όπως αναφέρεται στο άρθρο ανήκουν οι σχέσεις καθώς ένας μάνατζερ δημιουργεί μια εξουσιαστική σχέση με τους ακόλουθους του χωρίς να επενδύει ιδιαίτερα στις διαπροσωπικές σχέσεις ενώ ένας ηγέτης δημιουργεί συναισθηματικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και επενδύει σε αυτές μέσω ενός κοινού οράματος που τρέφει τη συνεχή δημιουργικότητα. Στον τελευταίο τομέα διαχωρισμού του μάνατζμεντ με την ηγεσία συναντάται η ανάγκη του μάνατζερ για σταθερότητα σε όλους τους τομείς η οποία έρχεται σε αντίθεση με τη συνεχή αναζήτηση του ηγέτη ο οποίος δεν επαναπαύεται ποτέ.

Ωστόσο σύμφωνα με τον Γιαννουλέα (2010) οι δύο αυτές έννοιες για να αποφέρουν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό για να μπορέσει να λειτουργήσει άρτια. Καθώς αλληλοσχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται αφού ένας μάνατζερ ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, την οργάνωση αλλά και τον έλεγχο των διαδικασιών δεν μπορεί να δράσει επιτυχημένα αν δεν είναι και παράλληλα ηγέτης, έτσι ώστε σε αυτές τις διαδικασίες να ασκεί ηγεσία στους υφισταμένους του, να τους εμπνέει, να τους καθοδηγεί και να τους συμβουλεύει. Επίσης μια πολύ αντιπροσωπευτική θέση για τη σχέση μάνατζερ και ηγέτη είναι αυτή η οποία αναφέρεται στο βιβλίο “On becoming a leader “ του Bennis (1989). « Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά, ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα» (αναφ. Γιαννουλέας, 2010, σελ 26).

Επιπλέον, όπως αναφέρεται από τον Μπουραντά (2005) η έννοια του ηγέτη αποτελεί μια πιο ευρεία έννοια και οι βασικότερες διαφορές εστιάζονται στο ότι ο ίδιος επενδύοντας στις σχέσεις με τους υφισταμένους του, κάνει τους ίδιους να τον ακολουθούν με τη θέληση τους. Αυτό το καταφέρνει γιατί περνάει το όραμα του, τους εμπνέει, ακολουθεί τις ιδέες τους και ενστερνίζεται τους προβληματισμούς τους, δίνει έμφαση στα συναισθήματα και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, κατανοώντας παράλληλα όσο τις αξίες όσο και τις φιλοδοξίες τους. Ακόμα μια μεγάλη διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος αποσκοπεί στο να δημιουργήσει νέους ηγέτες αλλά και ένα καλύτερο μέλλον για όλους τους υφισταμένους του μέσω των αλλαγών που θα φέρει. Ωστόσο ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι άρτια αποτελεσματικός αν δεν έχει και τις οργανωτικές και διοικητικές αρχές που έχει ένας μάνατζερ σχετικά με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον έλεγχο και τον συντονισμό, καθώς και οι δύο έννοιες αποσκοπούν στην επίτευξη οργανωτικών στόχων.

Καταληκτικά, ένας οργανισμός χρειάζεται ανθρώπους στη διεύθυνση οι οποίοι θα είναι και μάνατζερ αλλά και ηγέτες καθώς η ηγεσία και το μάνατζμεντ αλληλοσχετίζονται και επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αφού δεν επαρκεί το ένα από τα δύο μόνο του αλλά ο συνδυασμός τους. «Το μάνατζερ φέρνει τάξη και δομή στην ηγεσία, η ηγεσία δίνει πνοή και έμπνευση στο μάνατζμεντ» (Γιαννουλέας, 2010, σελ. 28).

1.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

Η αποτελεσματική ηγεσία στον 21^ο αιώνα πρέπει να αποτελεί το ζητούμενο του κάθε οργανισμού, αλλά και του κάθε ηγέτη. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η επίτευξη της αποτελεσματικής συμπεριφοράς βασίζεται στην επιτυχία του ηγέτη ως προς τους ρόλους του, τις λειτουργίες, τις ενέργειες του αλλά και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς ου δηλαδή το στυλ ηγεσίας που επιλέγει και ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα έχει ο ίδιος. Επίσης, οι Blake και Mouton (1964), τόνισαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται τόσο για την ανθρώπινη φύση και τις ανθρώπινες σχέσεις όσο και για την παραγωγή. Ακόμα οι δύο αυτοί ερευνητές τόνισαν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν είναι αυτός που έχει μια συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο ή προσανατολισμένη στις σχέσεις αλλά αυτός που την κατάλληλη στιγμή επιλέγει την κατάλληλη συμπεριφορά η οποία είναι προσανατολισμένη και στα δύο (Blake and Mouton 1982, οπ. αναφ. στον Yulk 2009). Ακόμα, όπως έχουν ισχυριστεί οι Clutterbuck and Hirst (2002, σελ 42), «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».

Σύμφωνα με την Πετρίδου (1992) υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία και αφορούν τόσο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των υφισταμένων όσο και τη φύση της δουλειάς αλλά και τη φύση του οργανισμού. Η συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού ηγέτη ωστόσο επηρεάζεται και από άλλους παραμέτρους όπως είναι η συμπεριφορά των υφισταμένων και άλλων προϊσταμένων, οι απαιτήσεις του έργου, των διαδικασιών και του στόχου, η φύση του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά των ακολούθων αλλά και οι ικανότητες του ηγέτη και η θέση που τον κατατάσσει ο οργανισμός.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2005) στην αποτελεσματική ηγεσία υπάρχουν κάποια γνωρίσματα και αυτά διακρίνονται σε αυτά τα οποία αφορούν τη προσωπικότητα, σε αυτά τα οποία αφορούν την εργασιακή υποκίνηση αλλά και σε αυτά τα οποία αφορούν τις δεξιότητες (Τραγουδαρά, 2011). Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα της αποτελεσματικής ηγεσίας όσο αναφορά την προσωπικότητα για να διακριθεί πρέπει να έχει τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά: την αντοχή έντασης, την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα αλλά και την συναισθηματική ωριμότητα (Τραγουδαρά, 2011).

Επιπρόσθετα, ο Μπουραντάς (2005) εστιάζοντας στην αναγκαιότητα της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς η οποία σχετίζεται με τους ηγετικούς ρόλους και τις ηγετικές συμπεριφορές διαμόρφωσε ένα αναθεωρημένο μοντέλο του Quinn το οποίο βασίζεται σε δύο διαφορετικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση βάση της οποίας προσδιορίζονται οι ηγετικοί ρόλοι και η ηγετική συμπεριφορά που αποφέρουν την αποτελεσματική ηγεσία αναλύει τη επιτυχάνει ένας ηγέτης. Πιο, συγκεκριμένα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να αποφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ικανοποιώντας όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων όπως τους πελάτες, τους υφιστάμενους αλλά και τους μετόχους. Εστιάζοντας στους βραχυπρόθεσμους στόχους ο ηγέτης πρέπει να αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα με αυξημένη παραγωγικότητα με τους διαθέσιμους πόρους αφήνοντας ικανοποιημένους τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζομένους. Ωστόσο, ο ίδιος σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οφείλει να ενδιαφέρεται παράλληλα και για το μέλλον του οργανισμού μέσω της συνεχής βελτίωσης ώστε να έχει ένα έτοιμο ευπροσάρμοστο προσωπικό στις αλλαγές των εποχών. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ο ηγέτης οφείλει ταυτόχρονα με την εστίαση στους βραχυπρόθεσμους στόχους να ασχολείται εξίσου και με τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και να εκπαιδεύει ένα προσωπικό που θα γίνουν οι αυριανοί ηγέτες, να διαμορφώνει συμπεριφορές και κουλτούρες, να δίνει κίνητρα για δημιουργικότητα κ.α.

Η δεύτερη διάσταση βασισμένη σε διάφορα μοντέλα που έχουν αναλύσει την ηγετική συμπεριφορά την οποία την διαχωρίζουν σε δύο κατηγορίες με πρώτη αυτή που η συμπεριφορά του ηγέτη είναι προσανατολισμένη στα συστήματα και τη δεύτερη που είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους, έτσι ο ηγέτης πρέπει να αποφέρει τα αποτελέσματα τόσο μέσω των ανθρώπων όσο και μέσω των συστημάτων π.χ. εργαλεία, στρατηγική κ.α.

Καταληκτικά, μέσω του συνδυασμού αυτών των δυο διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς διαμορφώνεται το μοντέλο που παρουσίασε ο Μπουραντάς (2005) στο οποίο ορίζονται οι ηγετικοί ρόλοι οι οποίοι αποφέρουν μια αποτελεσματική ηγεσία μέσω ενός μείγματος ηγετικών ρόλων. Οι βασικοί ηγετικοί ρόλοι σύμφωνα με τον συγγραφέα είναι εννιά: 1) παρακίνηση συνεργατών, 2) ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας, 3) υποστήριξη συνεργατών, 4) αποτελεσματική υλοποίηση του έργου, 5) η διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών, 6) η διοίκηση συντονισμού, 7) η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας, 8) η προσωπική ανάπτυξη και 9) η ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων. Στην παρούσα διπλωματική ωστόσο θα αναλυθούν οι έξι κυριότεροι ρόλοι ενός ηγέτη που διαπιστώθηκε ότι επαναλαμβάνονται μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αποσκοπούν σε μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έτσι όπως αναφέρονται από τον Μπουραντά (2005) και έχουν ερευνηθεί και αναλυθεί κατά καιρούς.

1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι άνθρωποι και ειδικότερα οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται μέρος ενός συνόλου και μιας αποτελεσματικής ομάδας που διέπεται από συνέργεια αισθάνονται πιο ολοκληρωμένοι και αποφέρουν υψηλότερες αποδόσεις και κατά συνέπεια καλύτερα αποτελέσματα. Ωστόσο για να θεωρηθεί μια ομάδα αποτελεσματική και ώριμη να πρέπει αυτή να λειτουργεί ως ολότητα, να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς και να έχουν ένα κοινό όραμα. Η κάθε ομάδα χτίζεται από τον ίδιο τον ηγέτη όπου ο ίδιος καθώς ο ίδιος οφείλει να γνωρίζει το πώς θα καταφέρει να αναπτύξει μια επιτυχημένη ομάδα που θα αποφέρει αποτελέσματα χωρίς να αποτελεί απλά ένα άθροισμα ανθρώπων (Kraut, Pedigo, McKenna, Dunnette, 1989)

Αναλυτικότερα για να μπορέσει ένας ηγέτης να αναπτύξει μια ομάδα οφείλει να κάνει τους συνεργάτες του να αισθανθούν μια αλληλεξάρτηση, έχοντας πάντα ένα κοινό όραμα, καθώς όταν οι ίδιοι αισθανθούν ότι έχουν κοινούς στόχους και κοινό όραμα αλληλεπιδρούν προς όφελος της ομάδας και πασχίζουν για κοινούς στόχους που είναι ταυτόχρονα και ομαδικό και ατομικό. Επιπλέον, ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει να αξιολογεί το κάθε μέλος και ατομικά και ομαδικά έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό ότι το ένα επηρεάζει άμεσα το άλλο. Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής ομάδας είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της. Ο ηγέτης της κάθε ομάδας οφείλει να τονίζει και να ενισχύει την αναγκαιότητα αυτής μέσω επιβράβευσης σε αυτούς που την ενισχύουν και αποθάρρυνσης σε αυτούς κάνουν το αντίθετο. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες ωστόσο για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι η γνωριμία των μελών της, η ανοιχτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια αλλά και η συνέπεια στο λόγο και στις πράξεις τους.

Επιπρόσθετα, ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας για να λειτουργεί αποτελεσματικά είναι η συναίνεση της ομάδας στις αποφάσεις. Το πνεύμα της συναίνεσης μπορεί να το ενισχύσει ο ηγέτης τόσο με την ελευθερία του λόγου και γνώμης των ακολούθων όσο και με την ανάπτυξη διαλόγου μεταξύ των μελών, ώστε να υπάρχουν επιχειρήματα και να καταλήξουν στην καλύτερη για το σύνολο απόφαση (Luthas, Rosenkrantz, Hennesey, 1985).

Ακόμα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης που θέλει να έχει μια αποτελεσματική ομάδα επενδύει ιδιαίτερα στη δημιουργία ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας, τις άριστες διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και το καλό κλίμα. Ο ίδιος μάλιστα οφείλει να κάνει ενέργειες που εστιάζουν στις ανθρώπινες σχέσεις, δημιουργούν ευχάριστη ατμόσφαιρα και ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία. Επιπλέον σημαντικοί παράγοντες για να θεωρηθεί ένας ηγέτης αποτελεσματικός είναι τόσο η δημιουργία κινήτρων όσο και η ανάπτυξη νοοτροπίας νικητή στην ομάδα. Τα μέλη της ομάδας δηλαδή οφείλουν να αλληλοπαρακινούνται και να αναγνωρίζουν τη συμβολή των υπόλοιπων μελών. Ο ηγέτης μέσω του θάρρους και των κινήτρων που δίνει στους εργαζομένους, επιδιώκει υψηλότερες αποδόσεις και δημιουργεί στους ίδιους την

ψυχολογία νικητή που μπορεί να την προκαλέσει και μέσω συγκρίσεων(Kraut, Pedigo, McKenna, Dunnette, 1989).

Επιπρόσθετα, ένας ηγέτης για να θεωρηθεί ότι ασκεί αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να έχει προηγουμένως δημιουργήσει μια συγκεκριμένη κουλτούρα μια κοινή νοοτροπία δηλαδή στους υφισταμένους του η οποία θα είναι κοινή. Έτσι θα λειτουργούν οι ίδιοι με σωστό προγραμματισμό και κοινή μέθοδο στοιχεία που οδηγούν σε μια άριστη συνεργασία αλλά και στην επίτευξη των στόχων. Μέσω της κουλτούρας αυτής οι εργαζόμενοι, έχοντας ακολουθήσει το παράδειγμα του ηγέτη ο οποίος επιβραβεύει τους ακολούθους του που του δείχνουν μια ομαδική συμπεριφορά και διευκολύνουν τη συνεργασία και αντίθετα αποθαρρύνει τις συμπεριφορές που είναι αρνητικές και στοχεύουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών, τον μιμούνται ως προς την αντιμετώπιση των αντίστοιχων συμπεριφορών από τη δικιά τους θέση.

Τέλος για να μπορέσει ο ηγέτης να ανταποκριθεί στο σημαντικό αυτό ρόλο της ανάπτυξης ομάδας και του πνεύματος συνεργασίας οφείλει να δώσει την πρέπουσα σημασία στην ομαδική μάθηση καθώς η ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών μεταξύ των υφισταμένων βοηθάει στην ομαδική ανάπτυξη. Ωστόσο, για να μπορέσει να επιτευχθεί κάτι τέτοιο και κατά συνέπεια να έχει αποτέλεσμα ο ηγέτης θα πρέπει να έχει καλλιεργήσει μια νοοτροπία στους υφισταμένους του που θα υποδεικνύει την αναγκαιότητα αυτής της αλληλεπίδρασης και να επιδιώκει με συγκεκριμένες διαδικασίες αυτού του είδους τη μάθηση. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει πως μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της λειτουργίας της ομάδας τα οποία προκύπτουν από την ομαδική σκέψη (Μπουραντάς, 2005).

2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ/ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Ένας ακόμα σημαντικός ρόλος ενός ηγέτη που τον καθιστά αποτελεσματικό είναι η υποστήριξη συνεργατών. Ο ηγέτης θέλοντας να βοηθήσει τους συνεργάτες του να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να εξελιχθούν οφείλει σε καθημερινή βάση να τους υποστηρίζει, να τους καθοδηγεί, να τους εμπνυχώνει και να τους ενδυναμώνει.

Αναλυτικότερα, η ενδυνάμωση σαν όρος έχει μελετηθεί ποικιλοτρόπως και πολύπλευρα, ωστόσο σύμφωνα με την Πετρίδου (2011) στην αρθρογραφία επικρατούν δύο προσεγγίσεις η *δομική* και η *ψυχολογική*. Η δομική προσέγγιση ορίζει την ενδυνάμωση ως τη δυνατότητα που δίνεται από τον εκάστοτε οργανισμό προς τους εργαζομένους να έχουν άποψη και θέση στη λήψη αποφάσεων αλλά και επιρροή στα αποτελέσματα του οργανισμού μέσω κάποιων πρακτικών όπως η παροχή πληροφοριών, η ικανότητα του εργαζομένου να αναπτυχθεί, η διαθεσιμότητα και η προσωπική του πρόσβαση στους πόρους, η καθοδήγηση-εμπύχωση που εισπράττει αλλά και η οποιαδήποτε μορφή παροχής δύναμης.

Όσον αναφορά την ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης, επικεντρώνεται στο πως αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι. Η Spreitzer (1995) όρισε την ενδυνάμωση ως μια υποκίνηση που πηγάζει από μέσα μας και έχει τέσσερις διαστάσεις την σημασία, την ικανότητα, τον αυτοκαθορισμό και την επίδραση. Η σημασία αναφέρεται στο πόσο ταιριάζει ο ρόλος και η θέση εργασίας στον εκάστοτε εργαζόμενο αναλόγως της θέσεως και των αντιλήψεων του. Η ικανότητα έγκειται στο αν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει τις απαραίτητες ικανότητες για τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει. Η τρίτη διάσταση η οποία ονομάζεται αυτοκαθορισμός αφορά το «αν» και το «πόσο» αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι έχει αυτονομία και επιλογές μέσα στον οργανισμό που εργάζεται. Τέλος η τέταρτη διάσταση αφορά τον βαθμό επιρροής του εργαζομένου στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Επιπλέον, η ψυχολογική ενδυνάμωση εξαρτάται από κάποιους προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε εργασιακούς παράγοντες αλλά και σε κάποια χαρακτηριστικά προσωπικά και δημογραφικά των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία εμπερικλείει παράγοντες όπως η παροχή πληροφοριών στους εργαζομένους από τον οργανισμό, η σχέση του υφισταμένου με τον ηγέτη και η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ τους, το ενδοεταιρικό κλίμα κ.α. (Kraut, Pedigo, McKenna, Dunnette, 1989).

Ακόμα αξίζει να σημειωθεί, ότι η συνεχής εκπαίδευση, πληροφόρηση, υποστήριξη και ενδυνάμωση θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό σκοπό του ηγέτη. Η υποστήριξη αυτή ωστόσο θα πρέπει να αποτελείται από τρία στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο είναι η ανύψωση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου, καθώς ο ίδιος θα πρέπει να αισθάνεται ότι μπορεί να καταφέρει τους στόχους και έχει τη δυνατότητα να πετύχει τη βέλτιστη απόδοση. Το δεύτερο στοιχείο της υποστήριξης έγκειται στον κατανοητό καθορισμό ρόλων από τον ηγέτη και η ενίσχυση των πρωτοβουλιών του υφισταμένου. Το τρίτο και τελευταίο στοιχείο της υποστήριξης αναφέρεται στην εμπιστοσύνη του υφισταμένου ως προς τον ηγέτη του η οποία δημιουργεί ασφάλεια σε περίπτωση που ο ίδιος υποπέσει σε κάποιο λάθος (Conger, Kanungo, 1988).

Συμπερασματικά η υποστήριξη συνεργατών αποτελεί έναν από τους πολύ σημαντικούς ρόλους για έναν ηγέτη ο οποίος θέλει να ασκεί μια αποτελεσματική ηγεσία, καθώς ο ίδιος για να το πετύχει θα πρέπει να είναι ανοιχτός και προσιτός για τους συνεργάτες του και θα αποφέρει οργανωσιακή και προσωπική αφοσίωση και θετικές επιπτώσεις στην απόδοση τους.

3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Με τη λέξη παρακίνηση αποδίδεται στα ελληνικά η αγγλική λέξη motivation και πρόκειται για την «προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη

των στόχων της» (Χατζηπαντελή, 1999 σ.61). Η συμβολή της παρακίνησης ή υποκίνησης στην άσκηση της ηγεσίας είναι πολύ μεγάλη και αυτό οφείλουν να το γνωρίζουν όλοι οι ηγέτες. Η παρακίνηση επίσης είναι μια έννοια η οποία επηρεάζεται άμεσα από την κουλτούρα και το περιβάλλον του κάθε ανθρώπου.

Σύμφωνα με τον Γιαννουλέα (2010 σ. 131) ως υποκίνηση-παρακίνηση ορίζεται «η εσωτερική εκείνη δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποιες μορφής δράση-ενέργεια με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του», η Πετρίδου Ε. (2010 σ.352) αναφέρει ότι «η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες που σκοπεύουν στην εκπλήρωση των αναγκών τους ή στην επιτυχία των επιθυμητών στόχων προκαλεί τη διαδικασία της υποκίνησης». Αναλυτικότερα, η παρακίνηση συνδέεται άμεσα και πολλές φορές ταυτίζεται με τις παροχές κινήτρων, καθώς επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και το καθένα έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τα άτομα διαφορετικά. (Μπουραντάς, 2002). Κάθε ηγέτης ακόμα, οφείλει να επενδύσει ιδιαίτερα στην παρακίνηση των υφισταμένων του κι αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τους γνωρίσει και καλύτερα για να μπορέσει να τους παρακινήσει. Η επένδυση αυτή στις ανθρώπινες σχέσεις η οποία καταλήγει σε μια ουσιαστική γνωριμία μεταξύ των υφισταμένων και ηγέτη επιτυγχάνεται κυρίως από μία αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της οποίας θα αναδειχθούν τα εσωτερικά κίνητρα του καθένα (πιστεύω, αξίες κ.α.) αλλά και τα εξωτερικά (χρήμα, δόξα κ.α.). Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η υποκίνηση εξαρτάται κυρίως τόσο από το μέγεθος της ανάγκης του ανθρώπου όσο και από το αν οι πράξεις- δράσεις του θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη του.

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της παρακίνησης διέπεται από σχέσεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δηλαδή οι ανάγκες υφισταμένων που δεν έχουν ικανοποιηθεί χρειάζονται κίνητρα έτσι ώστε να προκληθεί μια συμπεριφορά η οποία θα αποφέρει στον ίδιο την ικανοποίηση και θα τον οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου του. Ωστόσο υπάρχει δυσκολία στο να αποσαφηνιστεί η ένταση των σχέσεων μεταξύ τους καθώς σε κάθε άνθρωπο διαφέρουν τα κίνητρα καθώς έχουν διαφορετικές ανάγκες , μπορεί να υπάρχει διαφορετικός χρόνος που προκαλούνται οι ανάγκες και συχνά υπάρχει και ο παράγοντας απογοήτευσης όταν κι αν υπάρξει παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων. (Μπουραντάς, 2002, Πετρίδου 2011)

Ακόμα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η διατήρηση της παρακίνησης σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής πορείας του υφισταμένου καθώς οι ίδιοι μετατοπίζουν συνεχώς τις φιλοδοξίες τους και έτσι παραμένουν «παρακινούμενοι» εν συνεχή διάρκεια (Ζαβλάνος, 1999). Έτσι διαπιστώνεται ότι κάθε ηγέτης οφείλει να επικεντρώνεται στις ανάγκες των υφισταμένων του έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιλέξει τα σωστά κίνητρα στοχεύοντας στη δημιουργία συμπεριφορών οι οποίες θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των ίδιων και παράλληλα την επίτευξη των στόχων.

Λόγω της σπουδαιότητας της σημασίας και της ισχυροποίησης με τη πάροδο των χρόνων του ρόλου της παρακίνησης για τον ηγέτη, κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με αυτήν. Κάποιες βασικές είναι αυτές που αναφέρονται στον Γιαννουλέα (2010), στην Πετρίδου (2011) και στον Μπουραντά (2002) οι οποίες είναι του Maslow, του Herzberg, του Vroom, των Porter-Lower και του Adams και παρατίθενται παρακάτω.

➤ *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW*

Ο αμερικανός ψυχολόγος Abraham Warold Maslow (1908-1970) έγινε ιδιαίτερος γνωστός για την “πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών” πάνω στην οποία στηρίχθηκε και η έρευνα του σχετικά με τις συμπεριφορές, τις ανάγκες και τα κίνητρα. Όπως αυτή παρουσιάζεται στο βιβλίο του Γιαννουλέα (2010) και στη Πετρίδου (2011). Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες στην πυραμίδα του χωρίζονται σε πέντε επίπεδα. Στο κατώτερο επίπεδο βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες οι φυσικές ανάγκες (π.χ. νερό, τροφή, στέγη), στο τέταρτο επίπεδο είναι οι ανάγκες ασφαλείας στις οποίες εμπεριέχονται η συνταξιοδότηση, η ιατρική ασφάλιση, η σταθερότητα στην εργασία, η δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης κ.α. στο τρίτο επίπεδο είναι οι κοινωνικές ανάγκες στις οποίες ανήκουν η συντροφικότητα, οι κοινωνικές σχέσεις, η συμμετοχικότητα κ.α. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης ή αναγνώρισης στις οποίες ανήκουν το κύρος, η δόξα, ο εγωισμός, η αποδοχή από τους τρίτους κ.α. Τέλος στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης δηλαδή η ικανοποίηση των προσδοκιών του ατόμου και η πλήρης αξιολόγηση του που θα τον οδηγήσει στην ολοκλήρωση του. Σύμφωνα με τον ίδιο τον ερευνητή η σειρά που έχουν τοποθετηθεί στην πυραμίδα δείχνουν και τη σειρά αναγκαιότητας προκειμένου να ικανοποιηθούν (Πετρίδου, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή βασίστηκε σε τρεις βασικές παραδοχές όπου σύμφωνα με αυτές οι ανάγκες των ανθρώπων επηρεάζουν τις συμπεριφορές τους και αυτές είναι μόνο αυτές οι οποίες δεν έχουν ικανοποιηθεί ακόμα. Επιπλέον, για να μπορέσει ο άνθρωπος-εργαζόμενος να μεταβεί από μια κατώτερη βαθμίδα σε μια ανώτερη οφείλει να έχει κατακτήσει την προηγούμενη έστω και σε ένα βαθμό. Τέλος η κάθε βαθμίδα εμπεριέχει ανάγκες που έχουν κατανεμηθεί ως προς τη σπουδαιότητα τους (Χατζηπαντελή, 1999).

Τοποθετώντας έτσι την πυραμίδα του Maslow εξ ολοκλήρου στο εργασιακό περιβάλλον, γίνεται αντιληπτό ότι σύμφωνα με τον ερευνητή ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει τις ανάγκες του υφισταμένου του, να αξιολογήσει τον ίδιο σε σχέση με το που βρίσκεται στην πυραμίδα και να καταλάβει μέχρι που στοχεύει να φτάσει έτσι ώστε να του θέσει τα ανάλογα κίνητρα (Γιαννουλέας, 2010).

➤ *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG*

Ο αμερικανός ψυχολόγος Frederic I. Herzberg (1964) επικέντρωσε την έρευνα του τόσο στους παράγοντες που υποκινούν τον εργαζόμενο να εξελιχθεί όπως είναι το κύρος, η φήμη, η προβολή, η ανάληψη καθηκόντων αλλά και η ηθική αναγνώριση όσο και στους παράγοντες διατήρησης ή ηθικής όπως ο ίδιος ονόμασε. Αυτοί επιτρέπουν στον εργαζόμενο εφόσον έχει κατακτήσει κάποιες βαθμίδες της πυραμίδας να επαναπαυτεί και να μείνει στην προσπάθεια διατήρησης των κεκτημένων όπως π.χ. ο μισθός, οι άδειες, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. με τους συναδέλφους και τον ηγέτη καθώς και το αξιοκρατικό σύστημα της εκάστοτε εταιρείας (Robbins, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος ο ερευνητής κάνοντας έρευνες διαπίστωσε ότι ο εργαζόμενος αν καλύψει τις πρώτες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες δεν υποκινείται εύκολα και συμβιβάζεται στη διατήρηση των κεκτημένων βαθμίδων. Ωστόσο όταν και αν του δοθεί κίνητρο και ευκαιρίες με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης τότε πασχίζει να ανέλθει εργασιακά και αισθάνεται περισσότερο χαρούμενος και ολοκληρωμένος. Συμπερασματικά σύμφωνα με τον ερευνητή ο υφιστάμενος δρα σύμφωνα με την ικανοποίηση των αναγκών του (Robbins, 2012).

➤ *Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM*

Ο καναδός καθηγητής Victor Vroom διατύπωσε μια θεωρία σχετικά με τις προσδοκίες και τα κίνητρα τα οποία οδηγούν στην υποκίνηση του υφισταμένου. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο ερευνητής έδωσε έμφαση στους παράγοντες που οδηγούν το άτομο να υποκινηθεί, εστίασε δηλαδή στο «πως παρακινείται ο εργαζόμενος» μέσω των προσδοκιών του. Ο ερευνητής στη συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να υποκινηθεί και να αυξήσει την προσπάθεια του αν γνωρίζει ότι θα αυξηθεί η απόδοση του και θα κατακτήσει τις ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές ωστόσο σύμφωνα με τον Vroom διαχωρίζονται σε εσωτερικές οι οποίες είναι εξατομικευμένες και έχουν διαφορετική προσωπική αξία για τον κάθε εργαζόμενο και εξωτερικές οι οποίες εξαρτώνται από άλλους παράγοντες εξωτερικούς. Επιπλέον, ο εργαζόμενος σύμφωνα με τη θεωρία παρακινείται να οι ανταμοιβές που του δίνονται ως κίνητρα είναι για τον ίδιο αντάξιες των προσδοκιών του. Επίσης ο κάθε υφιστάμενος γνωρίζει σε ποιο βαθμό επίδοσης μπορεί ο ίδιος να φτάσει και αυτό μπορεί να τον βοηθήσει να παρακινηθεί ή και το αντίθετο (Χυτήρης, 1994).

Αυτό που τονίζει ο Vroom ακόμα, είναι ότι οι βασικότεροι παράγοντες που σχετίζονται με την υποκίνηση είναι αρχικά η προσδοκία των υφισταμένων ως προς τις ανταμοιβές τους δηλαδή η θέληση του εργαζομένου να ικανοποιήσει μια ανάγκη του και να προσπαθήσει γι’

αυτό αλλά και η διαθεσιμότητα των πόρων ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης του. Η παρακίνηση δηλαδή για τον ερευνητή εξαρτάται από την αλληλοσυσχέτιση και την αλληλεξάρτηση τριών σχέσεων που είναι η επιθυμία των ανταμοιβών και η προσδοκία των ανταμοιβών και της απόδοσης (Μπουραντάς, 2002).

Καταληκτικά σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom ο ηγέτης και γενικότερα τα ανώτερα στελέχη αν θέλουν να υποκινούν τους υφιστάμενους τους θα πρέπει να αξιολογούν τις ανταμοιβές που τους δίνουν σε κάθε έναν ξεχωριστά καθώς για τον κάθε υφιστάμενο έκαστη ανταμοιβή έχει διαφορετική αξία. Ένα κενό ωστόσο που υπάρχει στην θεωρία αυτή είναι ότι ο ίδιος ο ερευνητής υποστηρίζει ότι ο υφιστάμενος πριν κάνει οποιαδήποτε προσπάθεια ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης του, προσπαθεί να υπολογίσει την απόδοση του αλλά και το βαθμό πιθανοτήτων προκειμένου να φτάσει στην ανταμοιβή του πράγμα που δεν γίνεται να γίνει (Πετρίδου, 2011)

➤ *ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER-LAWLER*

Οι Porter-Lawler παρουσίασαν το δικό τους υπόδειγμα σχετικά με την παρακίνηση το οποίο βασίστηκε ως επί τω πλείστον στη θεωρία του Vroom και το ανέπτυξαν αυτό παρουσιάζεται και στην Πετρίδου (2011). Αναλυτικότερα, βασιζόμενοι στη βασική σύνδεση και αλληλεξάρτηση των τριών σχέσεων προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση εξέτασαν όλους τους παράγοντες που παίζουν ρόλο και επηρεάζουν τις τρεις παραπάνω μεταβλητές.

Αρχικά εστιάζουν σύμφωνα με το μοντέλο του Vroom στην προσπάθεια του ατόμου και πως αυτή καθορίζεται σε σχέση τόσο με την αξία των ανταμοιβών (προσδοκία) όσο και με το γεγονός του ότι αν καταβάλλει τη προσπάθεια θα φτάσει στην ανταμοιβή. Πιο συγκεκριμένα, οι δυο ερευνητές υποστηρίζουν ότι η προσπάθεια του κάθε υφιστάμενου εξαρτάται άμεσα κυρίως τόσο από την αξία που έχουν οι ανταμοιβές για τον ίδιο μέσω της αντιλαμβανόμενης σχέσης του ίδιου ως προς την αλληλοεξαρτώμενη σχέση προσπάθειας-απόδοσης όσο και από τη διαθεσιμότητα των πόρων (Χατζηπαντελή, 1999).

Η απόδοση του ωστόσο η οποία αλληλοσχετίζεται με την προσπάθεια του ατόμου σύμφωνα με το υπόδειγμα εξαρτάται κυρίως από τις ικανότητες του υφιστάμενου αλλά και από την οργάνωση και τα μέσα που του δίνονται. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου παίζει ο βαθμός που ο ίδιος έχει αντιληφθεί το ρόλο του ως προς την υλοποίηση των ανταμοιβών (Πετρίδου, 2011).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αλληλένδετη τόσο με τις εσωτερικές όσο και με τις εξωτερικές αμοιβές που του δίνονται σύμφωνα με την προσπάθεια-απόδοση του και όχι καθολικά σε όλους τους εργαζόμενους.

➤ Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAMS

Ο ερευνητής S.Adams (1965) διατύπωσε τη θεωρία της δικαιοσύνης όπου σύμφωνα με αυτήν ο κάθε υφιστάμενος έχει μέσα του ένα ισοζύγιο σύμφωνα με το οποίο αντιλαμβάνεται αν αδικείται στις απολαβές του ως προς την απόδοση του και τους συναδέλφους του και το αντίστροφο.

Πιο συγκεκριμένα, αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι υπεραμείβεται μέσω των απολαβών του σε σχέση απόδοση-συνεισφορά του προσπαθεί να βελτιώσει τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα της δουλειάς του έτσι ώστε να υπάρξει δικαιοσύνη αλλά και το αντίθετο. Αναλυτικότερα, ο όρος συνεισφορά εμπερικλείει τόσο τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία του εργαζομένου όσο και την ποιότητα και την ποσότητα στη δουλειά του. Αντιστοίχως, ο όρος απολαβές των εργαζομένων είναι μια έννοια ευρύτερη του μισθού και σχετίζεται τόσο με την ασφάλεια και τις ποιοτικές συνθήκες εργασίας όσο και με το μισθό, την προαγωγή αλλά και την κοινωνική θέση (Χατζηπαντελή, 1999).

Όταν το αίσθημα της αδικίας υφίσταται για πολύ καιρό για τον εργαζόμενο τότε ο ίδιος πολλές φορές εγκαταλείπει την επιχείρηση εφόσον έχει κάνει την προσπάθεια του ως προς την επαναφορά της δικαιοσύνης. Το αίσθημα αυτό της αδικίας ακόμα δεν σχετίζεται μόνο με τις απολαβές των άλλων εργαζομένων και τις δικές του αλλά και ως προς το κεφάλαιο και τους συντελεστές παραγωγής (Adams, 1965)

4.ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ένας πολύ σημαντικός ηγετικός ρόλος ως προς την αποτελεσματική ηγεσία είναι η προσωπική ανάπτυξη του ίδιου του ηγέτη. Αναλυτικότερα ένας ηγέτης δεν θα πρέπει ποτέ να επαναπαύεται και να αισθάνεται πλήρης αλλά οφείλει να είναι σε μια συνεχή εγρήγορση και αναζήτηση για την εξέλιξη του, καθώς η εποχή που ζούμε θεωρείται εποχή των συνεχών αλλαγών. Έτσι ο ίδιος θα πρέπει να έχει ισχυρό το αίσθημα της αυτογνωσίας προκειμένου να μπορεί να βλέπει που υστερεί, τι κενά έχει, τι γνωρίζει και που πρέπει να εξελιχθεί. Κάποιες πρακτικές προσωπικής ανάπτυξης ορίζονται στο βιβλίο του Μπουραντάς Δ. (2005) όπου σύμφωνα με αυτές ο ηγέτης πρέπει να αναζητάει τις κριτικές από το περιβάλλον του έτσι ώστε να τις χρησιμοποιεί δημιουργικά για τον εαυτό του.

Επιπλέον, ο ηγέτης οφείλει μέσα από τις αποτυχίες και τις επιτυχίες του να μαθαίνει και να διορθώνεται, θα πρέπει ουσιαστικά δηλαδή πάντα να επιδιώκει το άριστο και να μην συμβιβάζεται με το καλό. Για να μπορέσει ωστόσο ο ίδιος να εξελίσσεται θα πρέπει να πασχίζει για το καλύτερο και για την εξέλιξη του σε όλους τους τομείς της ζωής του οι οποίοι αλληλοσχετίζονται ώστε να αισθάνεται ολοκληρωμένος. Ακόμα στα πλαίσια της προσωπικής

ανάπτυξης εμπεριέχονται συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια και ανάληψη νέας φύσης έργων ως προς την εξέλιξη του αλλά και επαφές με ανώτερα στελέχη για συμβουλές και γνώσεις.

Συμπερασματικά, όπως ένας ηγέτης εκπαιδεύει, εξελίσσει και αναπτύσσει τους υφιστάμενους του το ίδιο οφείλει να κάνει και με τον εαυτό του ώστε να επιβιώσει στον οργανισμό και να συνεχίσει να είναι αποτελεσματικός (Luthas, Rosenkrantz, Hennesey, 1985).

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΩΝ

Ένας από τους βασικότερους ρόλους ενός ηγέτη είναι η ανάπτυξη των συνεργατών του και ταυτόχρονα η δημιουργία διαδόχων του. Όπως αναφέρει ο Tichy (2002) η βασική διαφορά μεταξύ χαμένων και κερδισμένων οργανισμών έγκειται στην ικανότητα ανάπτυξης των στελεχών μιας εταιρείας σε ηγέτες. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης αισθάνεται ιδιαίτερος επιτυχημένος όταν ασκούν τον ρόλο τους ορθά και μέσω αυτού κατακτούν στόχους και κερδίζουν το σεβασμό, την εκτίμηση αλλά και την εμπιστοσύνη των συνεργατών τους. Ωστόσο βασικό στοιχείο της επιτυχίας του ηγέτη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον ίδιο είναι ανάπτυξη διαδόχων του.

Αναλυτικότερα, για να μπορέσει ένας ηγέτης να αναπτύξει τους συνεργάτες του και τους διαδόχους του θα πρέπει να επιλέγει τα σωστά άτομα που θα απαρτίζουν την ομάδα του και να απομακρύνει τα λάθος άτομα μέσω σωστών και αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αυτή ωστόσο θα πρέπει να έχει ως στόχο να επισημανθούν στον υφιστάμενο τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του και να συζητήσουν με τον ηγέτη για την εξέλιξη του. Ο ηγέτης μπορεί να περάσει παραδείγματα και μηνύματα στους ακολούθους του τόσο μέσω προσωπικών του παραδειγμάτων όσο και μέσω σωστών και επιτυχημένων ερωτήσεων όπου θα οδηγήσουν τους υφιστάμενους και αυριανούς ηγέτες να πάρουν μόνοι τους τις απαντήσεις. Ακόμα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί και πρέπει να αναθέτει εργασίες και καθήκοντα τα οποία θα αναπτύσσουν τόσο τις τεχνικές ικανότητες των υφισταμένων όσο και τις προσωπικές και διαπροσωπικές (Luthas, Rosenkrantz, Hennesey, 1985).

Καταληκτικά, ένας ηγέτης οφείλει να συμβάλλει ενεργά στο σύστημα ανάπτυξης εργαζομένων του κάθε οργανισμού, να διαμορφώνει αξίες, να διδάσκει την κουλτούρα, να εξελίσσει αλλά και να εξελίσσεται να έχει δηλαδή όπως αναφέρει ο Tichy (2002) διδακτική άποψη.

6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης επιδράει με τον τρόπο του στη διαμόρφωση αλλά και στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας. ο ηγέτης δηλαδή μέσα από τις πράξεις του και τις συμπεριφορές του και γνωρίζοντας την εταιρική κουλτούρα προσπαθεί να την διαδώσει και

να την εδραιώσει στους υφισταμένους του. Η εταιρική κουλτούρα άλλωστε είναι αυτή η οποία περιγράφει τη φύση της εταιρείας τόσο μέσα από τις δραστηριότητες, τις στρατηγικές και τους στόχους όσο και τις αρχές και τις αξίες του προσωπικού της καθώς, κάθε κουλτούρα εμπεριέχει στοιχεία όπως η εστίαση στον πελάτη, η εστίαση στον εργαζόμενο, η δημιουργικότητα, η εξέλιξη των εργαζομένων αλλά και το όραμα (Kraut, Pedigo, McKenna, Dunnet, 1989).

Αναλυτικότερα κάθε ηγέτης αντιλαμβανόμενος την αναγκαιότητα της διδασχής και της ανάπτυξης της εταιρικής κουλτούρας οφείλει να εξηγεί και να διαδίδει στους νέους συνεργάτες τις αξίες, τους σκοπούς και τις αρχές της εταιρείας και ταυτόχρονα να τις υπενθυμίζει στους παλιούς. Επιπλέον, ο ίδιος οφείλει να πράττει και να συμπεριφέρεται σύμφωνα με αυτήν την κουλτούρα ώστε να αποτελεί παράδειγμα για τους συνεργάτες του. Ακόμα, η διοργάνωση τελετών και ενεργειών που υπενθυμίζουν την αξία της εταιρικής κουλτούρας λειτουργούν ενισχυτικά ως προς αυτήν. Ένας ηγέτης επίσης, πρέπει μέσω των επιβραβεύσεων του προς τους υφισταμένους του οφείλει να δείχνει παραδείγματα σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα. Οι συμπεριφορές, οι αποφάσεις και οι πράξεις του ηγέτη πρέπει να συμφωνούν με την εταιρική κουλτούρα έτσι ώστε να παραδειγματίζονται οι άνθρωποι της εταιρείας που τον ακολουθούν. Πολύ σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο συνεχής έλεγχος από τον ηγέτη των συμπεριφορών και το πράξεων των ακολούθων του σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα.

Καταληκτικά, τη σπουδαιότητα και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να την τονίζει και να την ενισχύει κάθε διαδικασία και σε όλα τα συστήματα του οργανισμού. Έτσι ώστε σε κάθε πιθανή αλλαγή νέων δεδομένων να είναι έτοιμος τόσο ο ίδιος όσο και οι υφιστάμενοί του να ανταποκριθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία σαν διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε άνθρωπο καθώς κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να λειτουργήσει ολοκληρωμένα και άρτια απομονωμένος ούτε κανένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει με ένα προσωπικό αποστασιοποιημένο . Ο όρος επικοινωνία έχει διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα με τη σκοπιά που κανείς τον εξετάζει. Η έννοια της επικοινωνίας έχει κατά καιρούς απασχολήσει πολλούς ερευνητές και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για αυτή καθώς η ίδια διέπει και καθορίζει τόσο τις προσωπικές σχέσεις όσο και τις επαγγελματικές και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανάγκες του ανθρώπινου είδους. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης (2002) στο βιβλίο τους *«Οργανωσιακή Επικοινωνία»* η επικοινωνία ορίζεται ως *«τη διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων από ένα άτομο και λήψης και κατανόησης των μηνυμάτων αυτών από ένα άλλο άτομο»*. Πιο συγκεκριμένα η έννοια της επικοινωνίας έγκειται σε οποιαδήποτε προσπάθεια ανταλλαγής πληροφοριών-μηνυμάτων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα. Ακόμα οι Clutterbuck and Hirst (2002), ισχυρίζονται ότι *«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»*.

Πληθώρα ερευνητών ωστόσο που ασχολήθηκε με την έννοια της επικοινωνίας και βασιζόμενοι στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των οργανισμών μετά την βιομηχανική επανάσταση κυρίως, διατύπωσαν την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Ιστορικά οι πρώτες αναφορές στην σημασία της οργανωσιακής επικοινωνίας έγιναν από τον H. Fayol και αργότερα από τον Bernard. Η επικοινωνία πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι για την Πετρίδου Ε. 2011 Διοίκηση-Management μια εισαγωγική προσέγγιση σ. 363 *«Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από έναν άνθρωπο στον άλλο, αμέσως ή έμμεσα, και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμα και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων»*. Σύμφωνα με την ίδια ωστόσο η επικοινωνία έχει δύο διαστάσεις, τη διαπροσωπική που αφορά τις αποτελεσματικές ανθρώπινες σχέσεις και την οργανωτική που αφορά τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας για την ανταλλαγή μηνυμάτων σε πιο οργανωτικό και τυπικό πλαίσιο. Επιπλέον *«Οργανωσιακή επικοινωνία λοιπόν, είναι οι αποτελεσματικές μεταβιβάσεις μηνυμάτων, που γίνονται άμεσα ή έμμεσα , ατομικά ή μαζικά, με τη χρησιμοποίηση λεκτικών ή συμβολικών μορφών και πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός*

οργανισμού έχοντας ως στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του συγκεκριμένου οργανισμού» (Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης, 2002, σ.4). Μέσω της πληθώρας ορισμών που έχουν διατυπωθεί και των ερευνών που έχουν γίνει, διαπιστώνεται η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος καθώς τα αποτελεσματικότερα στελέχη ενός οργανισμού κατανοούν την αξία της οργανωσιακής επικοινωνίας και την χρησιμότητα της. Η διοίκηση επικοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία, η συλλογή, η διανομή αλλά και η αποθήκευση πληροφοριών που απαιτούνται σε ένα έργο (Robbins and Judge, 2007).

Η έννοια της διαδικασίας της επικοινωνίας συνεπάγεται ότι οι καταστάσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν συνεχώς γι αυτό οι σχέσεις και τα γεγονότα έχουν μία ροή και μια δυναμική και διέπονται από ενέργεια και δράση. Η ροή της πληροφορίας συμπερασματικά είναι μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας δημιουργούνται μηνύματα, διανέμονται αλλά και ερμηνεύονται με μία συνεχικότητα και με μια δυναμικότητα. Όπως τονίζεται και από τους McQuail και Windahl δεν υπάρχει ένα και μοναδικό μοντέλο που να περιγράφει τη διαδικασία της επικοινωνίας αλλά κατά καιρούς πολλοί επιστήμονες κατασκεύασαν διαφορετικά μοντέλα προκειμένου να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη μορφή της επικοινωνιακής διαδικασίας. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας ωστόσο είναι 1) η πηγή, 2) η κωδικοποίηση δηλαδή ο κώδικας του πομπού, 3) το μήνυμα, 4) τα δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων ή αλλιώς τα κανάλια, 5) ο δέκτης, 6) η αποκωδικοποίηση δηλαδή ο κώδικας του δέκτη 7) η κατανόηση του μηνύματος ή αλλιώς το αποτέλεσμα και 8) ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση. Αναλυτικότερα στη διαδικασία της επικοινωνίας αναγκαίο παράγοντα αποτελεί η ύπαρξη δύο προσώπων του αποστολέα και του δέκτη. Στη διάρκεια αυτής της αμφίδρομης διαδικασίας υπάρχει συνεχής ανταλλαγή μηνυμάτων συγχρόνως (Kurland and Pelled, 2000). Η διαδικασία αυτή αρχίζει όταν ο πομπός (άτομο ή ομάδα) αποφασίσει να μεταβιβάσει ένα μήνυμα (μια πληροφορία-σκέψη κ.α). Έπειτα μέσω της διαδικασίας της κωδικοποίησης γίνεται η μετατροπή του εκάστοτε μηνύματος σε μορφή συμβόλων για να προχωρήσει η αποστολή, η λήψη αλλά και η κατανόηση του μηνύματος. Εν συνεχεία ο δέκτης εφόσον έχει λάβει το μήνυμα το αποκωδικοποιεί το ερμηνεύει και τελικώς κατανοεί το μεταβιβαζόμενο μήνυμα που έστειλε ο δέκτης. Συμπερασματικά η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει τη στάση, τη συμπεριφορά αλλά και την ιδεολογία του δέκτη γι αυτό και είναι σημαντικό να είναι αποτελεσματική. Στο τελικό στάδιο ο πομπός μέσω της ανατροφοδότησης πληροφορείται για την πορεία και την κατάληξη του μηνύματος του.

Μία πολύ σημαντική παράμετρο την οποία πρέπει να φροντίσει ο πομπός σε όλη τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι οι ελαχιστοποίηση των θορύβων, δηλαδή των παράσιτων ή των εμποδίων τα οποία μπορούν να επιφέρουν παραμόρφωση στο αρχικό μήνυμα του

πομπού. Επίσης, «Η επίδραση του μηνύματος ωστόσο του θα επηρεαστεί από το πολιτιστικό πλαίσιο, το επίπεδο εμπειρίας, την αντίληψη του δέκτη, καθώς και από το σύστημα ηθικής που διέπει την επικοινωνία στη επιχείρηση» (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σ. 33).

2.2ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Κάθε διαδικασία επικοινωνίας προκύπτει προκρίμενου να εξυπηρετήσει έναν ή περισσότερους σκοπούς, σύμφωνα με αυτούς τους σκοπούς η επικοινωνία χωρίζεται στα παρακάτω είδη.

- Επικοινωνία πληροφόρησης: μέσω αυτού του είδους επικοινωνίας ο πομπός έχει σκοπό να μεταλαμπαδεύσει γνώσεις και να πληροφορήσει τον δέκτη μέσω μεταβίβασης στοιχείων, έτσι ώστε να διεκπεραιώσει σωστά τις υποχρεώσεις του.
- Επικοινωνία παρακίνησης : μέσω αυτού του είδους επικοινωνίας κύριος σκοπός του αποστολέα του μηνύματος είναι να κατευθύνει τον πομπό προς μία κατεύθυνση. Στο συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας υπάρχει μία διάκριση μεταξύ α) την επικοινωνία πειθούς και β) την επικοινωνία εντολών. Η επικοινωνία πειθούς η οποία κυρίως έχει τη μορφή συμβουλής, πρότασης ή και παράκλησης ενισχύει έναν διάλογο διαπραγμάτευσης μεταξύ πομπού- δέκτη, καθώς ο πρώτος στοχεύει στη δραστηριοποίηση του πομπού προς μία κατεύθυνση όχι όμως με τη μορφή διαταγής ή εντολής. Εν αντιθέσει η επικοινωνία εντολών εμπερικλείει διαταγές, εντολές αλλά και κατευθύνσεις προς τον αποδέκτη οι οποίες δεν είναι διαπραγματεύσιμες αλλά υποχρεωτικές (De Vries et.al., 2003).
- Συνενωτική επικοινωνία : αυτό το είδος επικοινωνίας στοχεύει στην ενίσχυση και στην καλύτερευση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ πομπού και δέκτη μέσα σε ένα πλαίσιο αρμονίας και καλού κλίματος. Μέσω αυτού του είδους ακόμα, ευδοκιμούν συναισθήματα εμπιστοσύνης, κατανόησης αλλά και γνώσης των συμμετεχόντων.
- Επικοινωνία αποφάσεων: το συγκεκριμένο επικοινωνιακό είδος επιδιώκεται κατά την προσπάθεια μίας ομαδικής λήψης απόφασης. Η επικοινωνία αυτή εμπερικλείει επιχειρήματα και συλλογισμούς που στοχεύουν στο να παρθεί η βέλτιστη απόφαση.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως κάποιες επικοινωνίες εκδηλώνονται αυθόρμητα και χωρίς να εξυπηρετούν κάποιο σκοπό. Αυτό το είδος επικοινωνίας αποκαλείται ασυνείδητη ή ασυνείδητη επικοινωνία. Τέλος μια κακή και ίσως αυθόρμητη επικοινωνία χαρακτηρίζεται από αρκετούς ερευνητές ως *μη εκ προθέσεως επικοινωνία*.

1. Όσον αναφορά τη συσχέτιση των στυλ επικοινωνίας με το είδος ηγεσίας έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν κενά όσον αναφορά τις έρευνες. Οι περισσότεροι ερευνητές κατά καιρούς προσπαθήσανε να προσδιορίσουν αλλά και να αναλύσουν τα στυλ ηγεσίας μέσω του διαπροσωπικού μοντέλου, το οποίο έχει δύο διαστάσεις, την κυριαρχία και την φιλικότητα-δεσμό. Ωστόσο, μεταγενέστερα οι De Vries et.al. (2003) βασιζόμενοι και σε άλλους

συγγραφείς που ισχυρίστηκαν ότι υπάρχουν περισσότερες διαστάσεις επικοινωνίας, κατέληξαν και ανέλυσαν επτά διαστάσεις επικοινωνίας όπου συγκρίνοντας αυτές και σε ποιο βαθμό τις έχει ο ηγέτης απορρέει ποιο στυλ επικοινωνίας χρησιμοποιεί ο εκάστοτε ηγέτης. Οι επτά αυτές διαστάσεις είναι η έκφραση, η καλοσύνη, η ακρίβεια, η προφορική επιθετικότητα, η υποστηρικτικότητα, η επιχειρηματολογία και η ένταση των συναισθημάτων.

2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μία πρώτη κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας είναι η *άμεση* και η *έμμεση* μορφή ανταλλαγής πληροφοριών που υφίσταται τόσο στις προσωπικές σχέσεις όσο και στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Η άμεση επικοινωνία γίνεται απευθείας όταν δηλαδή δεν θίγονται άλλες ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις και δεν υπάρχει διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου. Ο πομπός σε αυτήν είναι απόλυτα υπεύθυνος τόσο για την κωδικοποίηση του μηνύματος όσο και για το μέσο αλλά και το χρόνο που θα το εκπέμψει. Κάποια πλεονεκτήματα αυτής είναι το χαμηλό κόστος αλλά και η ευελιξία της. Στον αντίποδα αυτής βρίσκεται η έμμεση επικοινωνία στην οποία πάντα διαμεσολαβεί τουλάχιστον ένα άτομο μεταξύ πομπού και δέκτη. Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας αξίζει να σημειωθεί ότι, τηρείται πλήρως η ιεραρχία μεταξύ των διοικητικών στελεχών και υπάρχει κίνδυνος αλλοίωσης του μηνύματος λόγω της ύπαρξης τρίτων (Πιπερόπουλος, 1999).

Μια άλλη μορφή κατηγοριοποίησης της επικοινωνίας υπάρχει μεταξύ της τυπικής και της άτυπης επικοινωνίας. Η τυπική επικοινωνία αντικατοπτρίζει την τυπική δομή ενός οργανισμού και διευκολύνει τις λειτουργίες μέσα σε αυτόν αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αντιθέτως η άτυπη επικοινωνία δεν ακολουθεί δομές και κανονισμούς στη ροή της πληροφορίας που διέπουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Κάποιοι κίνδυνοι ωστόσο της άτυπης επικοινωνίας είναι η διάδοση πληροφοριών που ενδέχεται να είναι ανακριβείς έχοντας ως συνέπεια των αποπροσανατολισμό των διοικητικών στελεχών ή των υφισταμένων αλλά και την παρεμπόδιση της αποτελεσματικότητας και του ελέγχου. Ένα πλεονέκτημα αυτής ωστόσο είναι το μειωμένο κόστος της αλλά και η ταχύτητα διάδοσης των πληροφοριών σε σχέση με την τυπική (Πετρίδου, 2011).

Μια ακόμα κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας γίνεται σε σχέση τον τρόπο που επιλέγει ο πομπός να μεταφέρει το μήνυμα και αυτό παίρνει μια συγκεκριμένη μορφή. Έτσι οι κατηγορίες που προκύπτουν είναι η προφορική, η μη λεκτική, η γραπτή, η οπτική, η οπτικοακουστική, η ακουστική αλλά και η ηλεκτρονική μορφή. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί, τα θέματα τα οποία είναι εμπιστευτικά και αφορούν έναν οργανισμό ως επί το πλείστον συζητούνται προφορικά, αυτοπρόσωπος ή κατατίθενται σε γραπτή μορφή με ενδείξεις όπως εμπιστευτικό, απόρρητο κ.α.

2.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν πολλούς στόχους και γι αυτό επιδιώκουν ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Τα διοικητικά στελέχη έχουν πολλές πληροφορίες να μεταβιβάσουν και έτσι η μετάβαση των πληροφοριών πρέπει να γίνεται με τη μέγιστη ταχύτητα, καθώς οι τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς. Πιο συγκεκριμένα, ως κανάλι ή δίοδος επικοινωνίας ορίζεται «το μέσο με το οποίο μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη και αντίστροφα» (Χυτήρης 2001 σ.44). Τα τελευταία χρόνια μετά την εμφάνιση και νέων μέσων επικοινωνίας η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αλλά και των καναλιών γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Ο αποστολέας επιπλέον πρέπει να επιλέξει τον τρόπο επικοινωνίας μέσα από τέσσερις επιλογές, τον γραπτό, τον προφορικό, τον προφορικό και γραπτό αλλά και τον οπτικό (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006). Η επικοινωνία μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον επιτυγχάνεται με τις ορθές διαδικασίες αλλά και την επιλογή της σωστής μορφής εσωτερικής επικοινωνίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές μορφές επικοινωνίας είναι τρεις :

- ✓ *Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ή αλλιώς καθοδική.*
- ✓ *Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω ή αλλιώς ανοδική.*
- ✓ *Οριζόντια επικοινωνία*

Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ή καθοδική: στη μορφή αυτή της ροής της πληροφορίας στην εσωτερική επικοινωνία, η μετάδοση της γίνεται από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφιστάμενους κλιμακωτά. Η μορφή αυτή ωστόσο, χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς που λειτουργούν με ένα πιο αυταρχικό καθεστώς ηγεσίας και τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως γραπτές και προφορικές οδηγίες και εντολές ειδικά εγχειρίδια αλλά και συχνές εκπαιδευτικές συναντήσεις. Οι πληροφορίες αυτές ωστόσο περιλαμβάνουν γραπτές ή προφορικές κυρίως οδηγίες και επεξηγήσεις για τα καθήκοντα των υφισταμένων, κίνητρα σχετικά με τους στόχους με σκοπό την υποκίνηση των υπαλλήλων αλλά και προσωπικές-ομαδικές συνεντεύξεις. Η κάθετη μορφή εσωτερικής επικοινωνίας δηλαδή έχει έναν πιο τυπικό χαρακτήρα και επηρεάζεται άμεσα από την ιεραρχία της θέσης που έχουν τα άτομα που συγκαταλέγονται, και γι αυτό το λόγο τα κανάλια επικοινωνίας ορίζονται από αυτούς. Έτσι η επικοινωνία η οποία επιδιώκει κυρίως ένα διοικητικό στέλεχος έχει ως στόχο ως επί τω πλείστων σκοπό να μεταφέρει οδηγίες ή εντολές προς τον δέκτη μη δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα κατώτερα κλιμάκια να εκφράσουν τις προσωπικές ιδέες και απόψεις τους αλλά και τις ανάγκες και τα πιθανά παράπονα τους. Όμως κάποιες φορές μία καθοδική επικοινωνία μπορεί να εμπεριέχει περιεχόμενο τέτοιο το οποίο δεν θα είναι δεσμευτικό ως προς τους δέκτες ή τον δέκτη (Πιπερόπουλος, 1999).

Επιπρόσθετα, οι Katz και Kahn (1978), διέκριναν την καθοδική μορφή εσωτερικής επικοινωνίας σε πέντε τύπους. Ο πρώτος τύπος αφορά την ανάλυση του εκάστοτε έργου και τη συσχέτιση του με την λειτουργία του οργανισμού. Ο δεύτερος τύπος αφορά τις επεξηγήσεις που δίνονται ως προς την επίτευξη του έργου σχετικά με το πώς και το τι πρέπει να γίνει. Ο τρίτος τύπος σχετίζεται με τις διαδικασίες που αφορούν κανόνες και πρακτικές του οργανισμού καθώς και τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματά τους. Ο τέταρτος τύπος έχει να κάνει με τον έλεγχο αλλά και την ανατροφοδότηση των υφιστάμενων και ο πέμπτος τύπος με την τόνωση της ιδεολογίας του οργανισμού σε αυτούς.

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα αυτής της μορφής είναι η πιθανή αλλοίωση ή παραμόρφωση του αρχικού μηνύματος καθώς ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη παρεμβάλλονται πολλά διοικητικά επίπεδα και υπάρχει μεγάλη απόσταση. Έχει παρατηρηθεί ότι το αρχικό μήνυμα αλλοιώνεται περίπου κατά εικοσιπέντε μέχρι να φτάσει στον τελικό δέκτη (Katz and Kahn, 1978).

Συμπερασματικά αυτή η μορφή ροής της επικοινωνίας αντικατοπτρίζει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας στην οποία πιθανόν είναι να ασκείται μια συναλλακτική μορφή ηγεσίας στον οργανισμό στο οποίο δεν υπάρχει ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα και η επικοινωνία είναι μονόπλευρη χωρίς να ευδοκιμούν μέσα σε αυτό η συμμετοχικότητα και η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου ακόμα σε αυτές τι συνθήκες μπορεί να υπάρξουν λάθη τα οποία κοστίζουν καθώς το feedback είναι δύσκολο και χρονοβόρο.

Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω ή ανοδική: Πρόκειται ουσιαστικά για τη ροή της πληροφορίας που κινείται από τα κατώτερα κλιμάκια στα ανώτερα διοικητικά στελέχη με μία ανοδική πορεία. Η ανοδική επικοινωνία δίνει ουσιαστικά τη δυνατότητα στους υφιστάμενους να εκφέρουν την άποψη τους για διοικητικά θέματα και να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν νιώθοντας έτσι ένα είδος ικανοποίησης και επιπλέον δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να ελέγξουν τα μηνύματα που στέλνουν. Τα πιο συνηθισμένα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την μεταβίβαση αυτών των μηνυμάτων είναι τα κυτία παραπόνων, ερωτηματολόγια, τηλέφωνα, συναντήσεις αλλά και πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας. Αν και η ανοδική επικοινωνία προκαλεί τα θετικά αποτελέσματα της ανάδρασης σε έναν οργανισμό, οι υφιστάμενοι θα οφείλουν να είναι ιδιαίτερος προσεκτικοί στη μεταβίβαση των πληροφοριών ώστε αυτές να είναι αξιόπιστες και να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος της παραπληροφόρησης. Επιπρόσθετα κάποιες πολύ σημαντικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η από κάτω προς τα πάνω πληροφορία έγκειται στην άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τις απόψεις των κατωτέρων τους, η έλλειψη μέσων, αλλά και η επιφυλακτικότητα των υφισταμένων ως προς το να εμπιστευθούν τους ανωτέρους τους. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η ροή της επικοινωνίας συνάδει με ένα στυλ ηγεσίας δημοκρατικό στο οποίο ο υφιστάμενος έχει την δύναμη του λόγου του και της θέσης του και

συνυπολογίζεται στις αποφάσεις του οργανισμού από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Επιπλέον σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τις μορφές ηγεσίας μια ροή της πληροφορίας μπορεί να υπάρξει και να εφαρμοστεί από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη ο οποίος πορεύεται με ένα ομαδικό όραμα και παρακινεί τους υφισταμένους του να παίρνουν αποφάσεις (Yulk, 2009).

Οριζόντια επικοινωνία: εκτός από την ανοδική και την καθοδική ροή της πληροφορίας απαραίτητη είναι και η ύπαρξη της οριζόντιας πληροφορίας σε έναν οργανισμό. Αναλυτικότερα πρόκειται για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών που βρίσκονται σε ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και στοχεύουν στην ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών αλλά και στην επίλυση προβλημάτων. Ακόμα η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως άτυπη , προσωπική και άμεση καθώς πομπός και δέκτης έχουν κοινό κώδικα επικοινωνίας, κοινές γνώσεις αλλά και εμπειρίες, ωστόσο αυτό εμπεριέχει κινδύνους καθώς υπάρχει πιθανότητα διαστρεβλώσεων των πληροφοριών (Μπόγα- Καρτέρη, 2005).

Επίσης, με την επικοινωνία αυτή δημιουργείται ευρυθμία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Καταληκτικά, η οριζόντια επικοινωνία συναντάται κυρίως στο πλαίσιο μιας μετασχηματιστικής ή χαρισματικής ηγεσίας όπου υπάρχει ένας δημοκρατικός ηγέτης που στηρίζει τους ακολούθους του, ο οποίος τους συνυπολογίζει και επενδύει σε αυτούς.

2.5 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Όπως έχουν αναφέρει πολλοί ερευνητές, η επικοινωνιακές ικανότητες έχουν κυρίαρχο ρόλο σε κάθε οργανισμό και συμβάλλουν στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και ιδανικού κλίματος σε έναν οργανισμό (Akinnubi, Gbadeyan, Fanshiku and Kayode, 2012). Οτιδήποτε κάνει ένας ηγέτης προκειμένου να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων ή ένα μόνο άτομο συσχετίζεται με την επικοινωνία γι αυτό και καθίσταται απαραίτητη δεξιότητα για κάθε ηγέτη. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2014) η ανάπτυξη της επικοινωνιακής ικανότητας είναι απαραίτητη για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες προκειμένου να μεταδώσουν το όραμα τους , καθώς μέσω αυτής δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα και χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου. Πολλές μελέτες κατά καιρούς είναι αυτές οι οποίες έχουν δείξει την αναπόσπαστη σχέση μεταξύ επικοινωνιακών δεξιοτήτων και αποτελεσματικής ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Bass (1990) αναφέρει κάποιες πολύ σημαντικές έρευνες. Μια από αυτές διεξήχθη σε 214 ηγετικά στελέχη οι οποίοι ανέδειξαν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τη ανάπτυξη τους ως το κύριο μέλημα ενός ηγέτη. Επιπλέον, μια ακόμα έρευνα που έγινε μέσω 200 συνεντεύξεων σε πετυχημένους ηγέτες αποδεικνύει, πως το βασικότερο στοιχείο όλων ήταν οι επικοινωνιακές τους ικανότητες και τονίζεται η σημασία της ποιοτικής επικοινωνίας,

όπου μέσω αυτής αναπτύσσονται οι φιλοδοξίες και επέρχεται η ικανοποίηση των υφισταμένων (Bass, 1990).

Επιπρόσθετα, έχουν γίνει κι άλλες έρευνες οι οποίες φέρνουν στην επιφάνεια την αναγκαιότητα των επικοινωνιακών ικανοτήτων στην αποτελεσματική ηγεσία, όπως αυτή που κατέδειξε ότι το 43% των ανώτερων διοικητικών στελεχών θεωρεί την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ενός ηγέτη ως το σημαντικότερο στοιχείο του ίδιου (The Ken Blanchard Company, 2006). Ως εκ τούτου, οι ηγέτες χρησιμοποιούν το 57% έως το 87% του καθημερινού τους χρόνου για την επικοινωνία (Mintzberg, 1973). Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη και την ανάπτυξη της επικοινωνιακής ικανότητας των ηγετών καθώς αλλιώς δεν μπορεί να υπάρξει ομαδικό πνεύμα αλλά και κοινό όραμα. Αναλυτικότερα, μέσω της επικοινωνίας ανταλλάσσονται γνώσεις, εμπειρίες, σκέψεις αλλά και κατευθύνσεις –οδηγίες και για αυτό αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας κάθε οργανισμού. Η όλη διαδικασία προκειμένου να μπορέσει λοιπόν ένας οργανισμός να υλοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους του αλλά και για να μπορέσει να κάνει οποιαδήποτε οργανωσιακή δραστηριότητα που αφορά είτε τον έλεγχο, είτε τον προγραμματισμό, είτε τη λήψη αποφάσεων αλλά και την υποκίνηση των υφιστάμενων βασίζεται στην αποστολή και τη λήψη του μηνύματος (Akkinubi και συν., 2012).

Η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων ακόμα βοηθούν και στην ανάπτυξη μίας επιτυχημένης επικοινωνιακής στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης αναπτύσσοντας τις επικοινωνιακές του ικανότητες μπορεί να συνδέσει εύκολα το μήνυμά του με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και την προσέλκυση του κοινού. Ο ίδιος ακόμα μέσω των επικοινωνιακών ικανοτήτων του γνωρίζει ποιόν τρόπο να επιλέξει για την αποστολή του μηνύματος προκειμένου το κοινό που απευθύνεται να το καταλάβει αλλά και να το αποδεχθεί. Ακόμα η ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ενός ηγέτη επιδρά στην παρακίνηση του εκάστοτε κοινού για να αποδεχθούν και να πράξουν ως προς την επίτευξη του μηνύματος και επιπλέον κάνουν τους ακροατές να αντιστέκονται στους θορύβους κατά την διάρκεια της ακρόασης. Ένας ηγέτης δηλαδή με αυξημένη την επικοινωνιακή του ικανότητα μπορεί να διαχειριστεί τις προσδοκίες του κοινού του. Καταληκτικά, η στρατηγική και οι στόχοι του οργανισμού συνδέονται άμεσα με το μήνυμά για αυτό και η ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ταυτίζεται άμεσα με την επιτυχή επικοινωνιακή στρατηγική και πρέπει να απασχολεί κάθε ηγέτη (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Barrett (2006) όσο ανεβαίνει ένας ηγέτης ιεραρχικά μέσα στον οργανισμό η επικοινωνία γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη και θεωρεί ότι αυτό μπορεί να αντικατοπτριστεί σε μία δομή σπирάλ που παρουσίασε ο ίδιος και όχι μέσα από τις κλασσικές και γνωστές σχέσεις ιεραρχίας. Στο κέντρο του κορμού ή αλλιώς στην επικοινωνία κορμού (core communication) βρίσκεται σύμφωνα με τον ίδιο η αποτελεσματική επικοινωνία όπως

την αναφέρει, όπου στηρίζεται στις ατομικές δεξιότητες του ηγέτη, στην ικανότητα δηλαδή γραφής και ομιλίας του ίδιου. Λίγο πιο έξω από το κέντρο του κορμού βρίσκεται η διοικητική επικοινωνία (managerial communication) όπου σε αυτή εμπεριέχονται οι δεξιότητες του ηγέτη να διοικεί ομάδες ατόμων αλλά και η επικοινωνία μαζί τους. Επίκεντρο αυτής της κατηγορίας αποτελεί η δεξιότητα του ενεργού ακροατή στον ηγέτη, το να μπορεί δηλαδή να ακούει ουσιαστικά και αμερόληπτα τους συνεργάτες και τους υφιστάμενους του να τους δίνει προσοχή και να τους διοικεί ανάλογα (Μακράτζη, 2016). Τέλος σύμφωνα με τον Barrett στην τελευταία κατηγορία βρίσκεται η εταιρική επικοινωνία (corporate communication) όπου σε αυτήν ανήκουν οι ικανότητες ενός ηγέτη να διοικεί έναν οργανισμό.

2.6 ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το επικοινωνιακό κλίμα ενός οργανισμού επηρεάζεται άμεσα από το κλίμα, τις συνθήκες αλλά και την ατμόσφαιρα μέσα στα οποία ανταλλάσσονται οι πληροφορίες, οι ιδέες αλλά και τα συναισθήματα μεταξύ των υφισταμένων αλλά και των ηγετών. Μέσω της κουλτούρας μίας επιχείρησης, δηλαδή των αξιών, των παραδόσεων και των συνηθειών που την διέπουν αντανακλάται το επικοινωνιακό κλίμα μέσα σε αυτήν. Εστιάζοντας περισσότερο στις δύο ακραίες εκδοχές του επικοινωνιακού κλίματος, το κλειστό επικοινωνιακό κλίμα αποτελεί αρνητική δύναμη για έναν οργανισμό, αντίθετα η ύπαρξη ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος αποτελεί μια θετική δύναμη για έναν οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999, σ.172).

Πιο συγκεκριμένα, το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με αισθήματα ελευθερίας και ασφάλειας, «όταν η πληροφόρηση που ρέει εντός του οργανισμού είναι άφθονη σε ποσότητα χωρίς όμως να είναι περιττή στους αποδέκτες της και υπάρχει ελευθερία έκφρασης, ειλικρίνεια και διάθεση συνεργασίας για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, αλλά και για κοινό καλό, τότε το επικοινωνιακό κλίμα χαρακτηρίζεται 'ως ανοιχτό» (Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης, 2002, σελ. 67). Το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα επίσης διακρίνεται σε δύο σημαντικά μέρη, στην ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων και στη συμμετοχή τους στις αποφάσεις (Κοτζαϊβάζογλου, Πασχαλούδης, 2002). Μέσω αυτού οι εργαζόμενοι χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης και η συνεννόηση τους γίνεται πιο εύκολη καθώς οι σχέσεις τους βασίζονται σε γερά θεμέλια και έχουν μία κοινή γραμμή σκέψης και αλληλοκατανόηση. Στο πλαίσιο ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος οι δράσεις που επικρατούν στοχεύουν στη επίλυση των προβλημάτων και όχι στην εστίαση του τι δεν μπορεί να γίνει. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος είναι ισότιμες και παρέχουν σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως κλιμάκιου τη δυνατότητα να έχουν ανοιχτή και άμεση πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό. Ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα υφίσταται κυρίως από έναν δημοκρατικό ηγέτη

στο πλαίσιο μιας μορφής μετασχηματιστικής ηγεσίας ή χαρισματικής όπου όπως αναφέρθηκε ο ηγέτης εμπιστεύεται και αναπτύσσει τους υφιστάμενους του δίνοντας αξία στο λόγο τους. Επίσης υποστηρίζεται από τα ανώτερα κλιμάκια η ελεύθερη έκφραση των απόψεων των υφιστάμενων προς τους ίδιους καθώς αυτό βοηθάει στην καλύτερη επιλογή αποφάσεων (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Αναλυτικότερα, η ενίσχυση ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού, κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης και επιβράβευσης της τιμιότητας, της ειλικρίνειας αλλά και της ελευθερίας, έτσι ώστε ο υπάλληλος να έχει το θάρρος να παραδεχτεί τα λάθη του, να εκφράσει την άποψη του και να συμβάλλει στην λήψη αποφάσεων. Για τη διατήρηση της επαφής με τους υφιστάμενους και την ενθάρρυνση ενός επικοινωνιακού κλίματος ο ηγέτης οφείλει να βγαίνει από το γραφείο του για να αναπτύσσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις, και να είναι πρόθυμος να ακούσει ομάδες μικτές οι οποίες απαρτίζονται από υφιστάμενους και διοικητικά στελέχη.

Ακόμα αξίζει να σημειωθεί, ότι ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα ενισχύεται με τη μείωση επιπέδων σε μία εταιρεία, καθώς όσο λιγότεροι είναι στην επικοινωνιακή αλυσίδα οι κρίκοι οι οποίοι την απαρτίζουν τόσο πιο λίγες είναι οι πιθανότητες παρεξηγήσεων. Τέτοιες επίπεδες δομές είναι που επιδιώκουν να έχουν στις σύγχρονες και γρήγορες εποχές που ζούμε οι επιχειρήσεις έτσι ώστε οι ηγέτες να μοιράζονται πληροφορίες με τους συνεργάτες τους και τους υφιστάμενους τους και το αντίστροφο.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον κ. Κοτζαϊβάζογλου (2002) ένα ανοικτό κλίμα επικοινωνία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά είναι υποστηρικτικό δηλαδή μέσα σε αυτό δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν την άποψη τους τόσο ειδικότερα για τα καθήκοντα και την εργασία τους όσο και γενικότερα για τον οργανισμό. Έτσι ο ηγέτης προτρέπει τους υφιστάμενους του να μην είναι παθητικοί και να εκφράζουν την άποψη τους αβίαστα και γι αυτό πρέπει να τους δίνει και κίνητρα προκειμένου να ενισχύσει αυτές τις συμπεριφορές ιδιαίτερος άμα συμβάλλουν στο καλό του οργανισμού. Το δεύτερο χαρακτηριστικό που έχει ένα ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα είναι το να είναι συμμετοχικό. Αυτό σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν είτε με τη μορφή μιας γνώμης, είτε ακόμα και με ψήφο στη λήψη αποφάσεων μέσα στον οργανισμό σε πολλά επίπεδα, όπως αποφάσεις λειτουργικές, τακτικής αλλά και στρατηγικής. Μέσω της συμμετοχικότητας του εργαζόμενου ο ηγέτης καταφέρνει να τον ενδυναμώσει και ο ίδιος ο υφιστάμενος αισθάνεται συνεργάτης και αναπόσπαστο μέρος του συνόλου.

Το τελευταίο αλλά πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος είναι η εδραίωση σχέσεων αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης σε όλα τα κλιμάκια ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα οι σχέσεις που πρέπει να χτίζονται μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να διέπονται από εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να κατακτηθούν χρόνο, συνέπεια, ειλικρίνεια και οφείλουν να έχουν μία συνοχικότητα

χαρακτηριστικά τα οποία συναντάμε κυρίως στο πλαίσιο μιας μετασχηματιστικής ή πνευματικής ηγεσίας. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη επιπρόσθετα θα πρέπει να επενδύουν στο χτίσιμο των μεταξύ τους σχέσεων, καθώς αποτελούν παράδειγμα για όλους τους εργαζομένους.

2.7 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο όρος σύγκρουση μοιάζει να έχει μια αρνητική χροιά καθώς το κυρίαρχο συναίσθημα που επικρατεί είναι ο θυμός ο οποίος έχει μία κλιμακωτή πορεία και συνήθως έχει μη επιθυμητά αποτελέσματα (University of Pittsburgh, 2008). Μέσω μίας έρευνας του American Management Association τα ανώτερα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν το 20 τοις εκατό του εργασιακού τους χρόνου προσπαθώντας να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Αναλυτικότερα, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων καθώς συνυπάρχουν και συσχετίζονται., έτσι και μια επιχειρησιακή σύγκρουση αποτελεί φυσικό επακόλουθο στη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς όλοι οι εργαζόμενοι έχουν μεταξύ τους αντιθέσεις και διαφωνίες (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκουφτός, 2006).

Σύμφωνα με τους Wilmot and Hocker (2011), ο όρος σύγκρουση αναφέρεται σε μία «μάχη» ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοσχετίζονται και αλληλεπιδρούν σε σχέση με «αγεφύρωτες» διαφορές σχετικά με αξίες, στόχους και στάσεις των δύο πλευρών. Οι περισσότεροι ορισμοί ωστόσο σχετικά με τον όρο σύγκρουση συμφωνούν στο ότι η κάθε μία εμπλεκόμενη πλευρά έχει στόχο να παρεμποδίσει την άλλη έτσι ώστε να μην επιτύχει τους στόχους της.

Αν και ο όρος σύγκρουση όπως προαναφέρθηκε έχει συνήθως μια αρνητική έννοια αξίζει να αναφερθεί ότι οι συγκρούσεις βάσει ερευνών έχουν και θετική και αρνητική σημασία αναλόγως του τρόπου διαχείρισης της. Για την αποτελεσματική ή μη διαχείριση της εκάστοτε σύγκρουσης βασικό ρόλο παίζει η επικοινωνία καθώς μέσω αυτής λαμβάνει χώρα η ίδια αλλά και επιλύεται (Fleetwood, 1987, Northouse, 2012). Πιο συγκεκριμένα, με τη σωστή επικοινωνιακή διαχείριση και τους κατάλληλους χειρισμούς μια σύγκρουση μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα όπως η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης αλλά και η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ με μια λάθος διαχείριση μπορεί να επηρεαστούν οι διαπροσωπικές- επαγγελματικές σχέσεις και να πέσει η απόδοση (Irano, 2011). Επιπλέον, η χρηστικότητα των συγκρούσεων και η θετική τους αξία έγκειται τόσο στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων όσο και στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού αλλά και τον επαναπροσδιορισμό κοινών στόχων και κοινών κατευθυντήριων γραμμών για όλους. Τα άτομα που συμμετέχουν ακόμα και από τις δύο πλευρές μαθαίνουν να λειτουργούν ομαδικά και περισσότερο ενεργά με σκοπό τη

επίλυση των συγκρούσεων, διακρίνουν τις διαφορές τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους αλλά και αυξάνουν την ανεκτικότητα τους (Thomas, 1976).

Μέσω της βιβλιογραφίας εντοπίζονται πολλά είδη συγκρούσεων, ωστόσο μία πολύ γνωστή κατηγοριοποίηση είναι βάση των ατόμων που αφορά. Σύμφωνα με αυτή οι κατηγορίες που προκύπτουν είναι:

1. Οι *ατομικές* συγκρούσεις οι οποίες αφορούν συγκρούσεις του ίδιου του ατόμου σχετικά με τους στόχους ή τις αξίες του.
2. Οι *διαπροσωπικές* συγκρούσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με δύο ή περισσότερα διαφορετικά άτομα.
3. Οι *ενδο-ομαδικές* οι οποίες αφορούν τα άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα
4. Οι *δι-ομαδικές* οι οποίες αφορούν τα άτομα διαφορετικών ομάδων.
5. Οι *ατόμων με ομάδες* σε αυτές τα άτομα συγκρούονται με ολόκληρες ομάδες (Northouse, 2012, Thomas 1976)

Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθούν οι βασικότεροι παράγοντες οι οποίοι «πυροδοτούν» τις συγκρούσεις σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Thomas, 1976, Χατζηκιάν, 2010). Αναλυτικότερα, ένας από τους βασικότερους παράγοντες συγκρούσεων είναι η ανεπάρκεια πόρων καθώς τα άτομα λόγω αυτού αισθάνονται έντονα το αίσθημα του ανταγωνισμού και της αδικίας έχοντας ως αποτέλεσμα την δημιουργία συγκρούσεων για την αύξηση των πόρων. Ένας ακόμα βασικός παράγοντας είναι οι αντικρουόμενοι στόχοι που μπορεί να έχουν τα άτομα ή οι ομάδες που μπορεί να έχουν λόγω διαφορετικών αξιών ή λόγω λάθος χειρισμού και συντονισμού τους. Επίσης οι διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων είναι ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις καθώς τα διαφορετικά και η κατανομή της εξουσίας οδηγούν πολλές φορές τα άτομα σε αυτές. Τέλος τα άτομα λόγω διαφόρων πολιτισμών όπως διαφορετικές ιδεολογίες μπορεί να οδηγηθούν σε συγκρούσεις.

Επιπλέον, οι Blake και Mouton θέλοντας να κατηγοριοποιήσουν τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων τα διέκριναν σε πέντε είδη:

1. Το *αυταρχικό* στο οποίο ο ηγέτης δεν καλλιεργεί ένα πνεύμα συνεργασίας και είναι επικεντρωμένος στους στόχους.
2. Το *συμμετοχικό* στο οποίο ο ηγέτης καλλιεργεί ένα πνεύμα ομαδικότητας και βοηθάει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους τους.
3. Το *στυλ που στηρίζεται στις αμοιβές* στο οποίο ο ηγέτης τις χρησιμοποιεί τόσο για να πειθαρχεί τους υφιστάμενους όσο και για να τους κινητοποιεί.
4. Το *εξασθενημένο* στο οποίο ο ηγέτης δίνει την πλήρη ελευθερία στους υπαλλήλους του για να πάρουν αποφάσεις χωρίς να συμμετέχει καθόλου σε οτιδήποτε ομαδικό γεγονός που οδηγεί τις περισσότερες φορές σε αποτυχίες.
5. Το *συμβιβαστικό* στο οποίο ο ηγέτης πολλές φορές συμβιβάζεται προκειμένου να υπάρχει τάξη και ισορροπία με τους ακολούθους του.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι έχουν γίνει κάποιες έρευνες περιορισμένες σε αριθμό σχετικά με τη συσχέτιση του εκάστοτε στυλ ηγεσίας και της διαχείρισης συγκρούσεων σε ένα οργανισμό ωστόσο καμία δεν είναι στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική. Πιο συγκεκριμένα οι Richmond, Wagner και McCroskey (1983) εξέτασαν σε δημόσιες επιχειρήσεις το πώς η επιλογή ενός ηγετικού στυλ στη διαχείριση συγκρούσεων επηρεάζει τόσο τις σχέσεις υφισταμένων μεταξύ τους αλλά και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα τους. Οι ερευνητές πιο συγκεκριμένα παίρνοντας ως δείγμα 87 προϊστάμενους και 432 υφισταμένους κατηγοριοποίησαν τα στυλ ηγεσίας σε 5 είδη, το αυταρχικό, το νομιμοποιημένο, το στυλ που στηρίζεται στην αμοιβή, το ειδικό και στυλ που εξαρτάται από τις συστάσεις. Όσον αφορά στα στυλ της διαχείρισης συγκρούσεων οι ίδιοι κάνουν λόγο για το συμμετοχικό και το κυριαρχικό. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι τα διοικητικά στελέχη τα οποία ήθελαν να αυξηθεί η παραγωγικότητα αλλά και η ικανοποίηση των υφισταμένων τους οφείλουν να αποφεύγουν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και να επιλέγουν ένα στυλ το οποίο θα είναι πιο κοντά στις ανάγκες και τα θέλω των υφισταμένων όπως το συμμετοχικό. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του συμμετοχικού στυλ και του στυλ το οποίο εξαρτάται από τις συστάσεις.

Ακόμα μια πιο πρόσφατη έρευνα που έγινε σχετικά με την επιλογή στυλ ηγεσίας και τη διαχείριση συγκρούσεων είναι αυτή των Hendel, Fish και Galon (2005) η οποία πραγματοποιήθηκε έχοντας ως δείγμα νοσοκόμες στο Ισραήλ. Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των στυλ ηγεσίας οι τρεις ερευνητές χρησιμοποίησαν το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό και όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των στυλ διαχείρισης συγκρούσεων την κατηγοριοποίηση αυτή των Blake και Mouton. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προϊστάμενες οι οποίες θεωρούν τον εαυτό τους μετασχηματιστικό ηγέτη λειτουργούν στη διαχείριση συγκρούσεων με το συμβιβαστικό στυλ και όχι με το συμμετοχικό το οποίο ήταν πιο αναμενόμενο. Μόνο οι προϊστάμενες οι οποίες ήταν περισσότερα χρόνια σε αυτή τη θέση επέλεξαν το συμμετοχικό. Επιπλέον βάσει έρευνας οι προϊστάμενες φαίνεται ότι αποφεύγουν τις συγκρούσεις έχοντας ως σκοπό να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους ακολούθους τους ακόμα κι αν δεν είναι πλήρως ικανοποιημένες από αυτές.

Μια ακόμα έρευνα που διεξήχθη είναι αυτή Bhat, Rangnekar και Barua (2012) οι οποίοι έκαναν μια έρευνα προκειμένου να μελετήσουν τη συσχέτιση στυλ ηγεσίας και διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των μάντζερ κατασκευαστικών εταιρειών. Για τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση των Blake και Mouton και για τα στυλ ηγεσίας όρισαν σαν είδη 1) το μετασχηματιστικό 2) το συναλλακτικό και 3) δημοκρατικό. Ωστόσο οι ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν πως μεταξύ των δύο δεν υπάρχει καμία

αλληλεπίδραση και συσχέτιση καθώς η ηγεσία από μόνη της δεν επαρκεί για τη διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς.

2.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στις σύγχρονες εποχές έχει επικρατήσει η άποψη ότι σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και διαθέτουν υψηλές μορφές τεχνολογίας η επικοινωνία καθίσταται πολύ σημαντικός παράγοντας ως προς την επίτευξη των στόχων και την εύρυθμη λειτουργία τους. Μία επιχείρηση όσο πιο πολύ καταφέρει να εστιάσει στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στις ιδέες και τις απόψεις του τόσο μεγαλύτερη σημασία θα δίνεται και στην επικοινωνία μέσα σε αυτήν. Ακόμα όταν κάποιος πηγαίνει όλο και πιο κοντά στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων διαπιστώνει ολοένα και περισσότερο την αναγκαιότητα της επικοινωνία και της ανταλλαγής πληροφοριών (Katz and Kahn, 1978). Κάθε ηγέτης έχοντας την ευθύνη να επικοινωνήσει τους στόχους της επιχείρησης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος με τα μέσα που διαθέτει εστιάζει στην επικοινωνία με τους συνεργάτες του. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει πρώτα ο ίδιος να τους έχει επικοινωνήσει σωστά έτσι ώστε να έχουν γίνει αντιληπτοί και δεκτοί από τους υφιστάμενους έτσι ώστε να εφαρμοστούν. Σε αυτή την προσπάθεια ωστόσο ο ίδιος οφείλει να επικοινωνεί ο ίδιος αρχικά τους στόχους μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα προκειμένου να τους πείσει. Η αποτελεσματική επικοινωνία συμπερασματικά επιδιώκεται άμεσα και διαρκώς από τους ηγέτες κάθε οργανισμού.

Η American Management Association (A.M.A) κατέληξε σε δέκα βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ηγεσία.

- ❖ Πρέπει πρώτα να αποσαφηνίζονται οι σκέψεις πριν διενεργηθεί η επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης έχοντας λάβει υπόψη το κοινό το οποίο απευθύνεται όσον αναφορά τις εμπειρίες και τη μόρφωση που έχει, οφείλει να παρουσιάσει τις ιδέες και τους στόχους το όσο πιο κατανοητά και με σαφήνεια.
- ❖ Πρέπει να γίνεται πρώτα η μελέτη και ο προσδιορισμός του σκοπού της επικοινωνίας. Αναλυτικότερα, αναλόγως αυτού που επιδιώκει να πετύχει κάποιος μέσω της επικοινωνίας πρέπει να προσαρμόσει το περιεχόμενο, το μέσο και τρόπο της επικοινωνίας.
- ❖ Είναι αναγκαία η κατανόηση των συνθηκών του περιβάλλοντος κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιηθεί η επικοινωνία όπως οι διαπροσωπικές και οι εργασιακές σχέσεις, ο χρόνος κατά τον οποίο μεταδίδεται το μήνυμα κ.α. , καθώς οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν την μετάδοση αλλά και την αποδοχή του μηνύματος.
- ❖ Ο πομπός του μηνύματος πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τα γεγονότα και το κοινό και να χαίρει της εκτίμησης του. Αναλυτικότερα, πολλές φορές αν ο πομπός δεν σχετίζεται με το κοινό το μήνυμα μπορεί να βγει ακατάλληλο και να μην γίνει αποδεκτό από το κοινό.

- ❖ Πρέπει να τονίζεται ιδιαίτερος η μεταδιδόμενη πληροφορία και να διασφαλίζεται η απαραίτητη πληρότητα.
- ❖ Η επικοινωνία που επιδιώκεται πρέπει να έχει αξία και οι πληροφορίες που εμπεριέχει η ίδια να είναι βοηθητικές ως προς τους συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα η αποφυγή υπερβολικών και μη οικείων λέξεων και εκφράσεων ενισχύουν τη συνέπεια και την αξιοπιστία του μηνύματος που μεταδίδεται.
- ❖ Με την επίτευξη μιας αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει τονίζεται η αξία και η αναγκαιότητα της.
- ❖ Κατά της διάρκεια της επικοινωνίας τα μηνύματα και συνάμα οι πληροφορίες που μεταδίδονται κατά τη διάρκεια αυτής πρέπει να έχουν αξία τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
- ❖ Οι αρχές της επικοινωνίας πρέπει να διέπουν τόσο τα μηνύματα όσο και διαδικασίες αυτής.
- ❖ Για να επιτευχθεί μια αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει οι συμμετέχοντες αυτής να είναι καλοί και ενεργοί ακροατές.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με πολλές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς τονίζεται η αναγκαιότητα συμβατότητας λόγων και πράξεων του ηγέτη καθώς κανένα μήνυμα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν δεν συγκλίνει αυτό με το ήθος αλλά και τη συμπεριφορά ου αποστολέα. Επίσης, η αποδοχή του μηνύματος είναι κάτι που θα πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα του αποστολέα και όχι μόνο η μετάδοση του γι αυτό και πρέπει να κάνει διάφορες προσαρμοστικές κινήσεις αναλόγως του κοινού που απευθύνεται. Ο αποστολέας ακόμα για να επιτύχει μια αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να συνδέει άμεσα τους στόχους που επικοινωνεί με την υπάρχουσα κατάσταση χωρίς να υπάρχει χάσμα μεταξύ τους, έτσι ώστε να θεωρούνται από το κοινό ρεαλιστικοί (Μακράτζη, 2016).

Οι Aaltio-Marijosola και Takala (2000) επισήμαναν μετά από έρευνα που έκαναν ότι οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την επικοινωνία μέσα σε αυτήν είναι περισσότερο ενεργοί αποτελεσματικοί και υποκινούμενοι. Για να θεωρηθεί μια επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεσματική θα πρέπει αυτή να είναι συνεχής και ενιαία και οι συμμετέχοντες σε αυτήν θα πρέπει να έχουν συμπεριφορές που να συμφωνούν με τις αξίες και της αρχές της εκάστοτε επιχείρησης (Harshman and Harshman, 1999).

Καταληκτικά, για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική μια επικοινωνία πρέπει να βασίζεται σε έναν σχεδιασμό, σε μία ανάπτυξη και σε έναν έλεγχο που συνάδει με την οργανωσιακή κουλτούρα της κάθε επιχείρησης. Επιπλέον, οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι σε έναν οργανισμό διατηρούν και αναπτύσσουν τους εργασιακούς-οργανωτικούς τους ρόλους μέσω της επικοινωνίας (Arker, 2001). Έτσι μια πετυχημένη αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία αποφέρει άρτια συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και θέληση για επίτευξη των στόχων καθώς αναπτύσσονται αισθήματα εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, δίνονται κίνητρα και υπάρχει κοινό όραμα και στόχοι καθώς τα μηνύματα μεταφέρονται άρτια και

ταχύτερα αμφίπλευρα. Η επιχειρησιακή αποτελεσματική επικοινωνία συμπερασματικά στις σύγχρονες εποχές αποτελεί μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού καθώς αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία του (Πιπερόπουλος, 1999).

2ο ΜΕΡΟΣ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

Τα δύο πιο γνωστά και αναγνωρισμένα από τη διεθνή βιβλιογραφία είδη ερευνητικών μεθόδων είναι δύο : 1) οι ποσοτικές μέθοδοι (quantitative) και οι ποιοτικές μέθοδοι (qualitative).

1) ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Αρχικά στη συγκεκριμένη μέθοδο διατυπώνεται η υπόθεση λόγω της οποίας πραγματοποιείται και η κάθε έρευνα. Έπειτα συγκεντρώνονται τα αριθμητικά δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν είτε μέσω ερωτηματολογίων τα οποία μοιράστηκαν στο δείγμα είτε μέσω μετρήσεων που έγιναν σε αυτό. Στη συνέχεια κάνοντας μία πρώτη ανάλυση των αριθμητικών δεδομένων υπολογίζονται κάποιες σταθερές απαιτούμενες τιμές(π.χ. η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση) οι οποίες οδηγούν σε περαιτέρω ανάλυση αυτών και σε εκροή συγκεκριμένων συμπερασμάτων (π.χ. η μεταβλητότητα, η κατανομή, η κεντρική τάση), (Punch, 2005).

Σκοπός και τεχνικές

Μέσω της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης και τη χρήση του ερωτηματολογίου αλλά και των μετρήσεων παρέχεται στον ερευνητή η δυνατότητα να μελετήσει ένα μεγάλο πληθυσμιακό μέρος σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα και να αναλύσει τα δεδομένα (οι γνωστότερες μέθοδοι είναι η ανάλυση διακύμανσης, η παλινδρόμηση και η συσχέτιση) τα οποία σύλλεξε στατιστικά.(Creswell, 2011; Punch 2005). Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εμφανής οι ποικιλία των απόψεων που διατυπώνονται από άτομο σε άτομο αλλά και η επαλήθευση της γενικής τάσης των απαντήσεων (Creswell, 2011).

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ποσοτικής μεθόδου

Ο Matveen (2002), αναφέρει χαρακτηριστικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου. Αρχικά, όπως αναφέρεται ένα βασικό πλεονέκτημα είναι ότι πρόκειται για μία καθορισμένη διαδικασία η οποία αποτελείται από μεταβλητές (ανεξάρτητες,

εξαρτημένες) η οποίες καθορίζονται και εντοπίζονται εύκολα. Ακόμα όσον αναφορά τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής υπάρχουν δύο πολύ ισχυρά πλεονεκτήματα όπως η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αλλά και η αντικειμενικότητα η οποία τα διέπει καθώς δεν υπάρχει καθόλου η δυνατότητα του υποκειμενικού κριτηρίου (Matveev, 2002).

Ωστόσο, στην ποσοτική μέθοδο για τον ίδιο υπάρχουν και κάποια σοβαρά μειονεκτήματα όπως το ότι ο ερευνητής αντιμετωπίζει δυσκολία στη συλλογή πληροφοριών για κάποιες ειδικές συνθήκες, αλλά και το ότι υπάρχει αδυναμία στον έλεγχο των ατόμων των οποίων συμμετέχουν στην διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος ένα ισχυρό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής που τονίζεται είναι ότι κατά τη διάρκεια της διαγωγής της έρευνας ο ερευνητής δεν μπορεί να παρακολουθήσει πλήρως τόσο το φαινόμενο το οποίο μελετάει όσο και ολόκληρου του πεδίου έρευνας (Matveev, 2002).

2) ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι ποιοτικές μέθοδοι αποτελούν ένα είδος μεθόδων το οποίο βασίζεται κυρίως στην παρατήρηση του ερευνητή. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της έρευνας μέσω της παρατήρησης του, της κριτικής του σκέψης και των προγενέστερων εμπειριών του προσπαθεί να συλλέξει τα κύρια στοιχεία των φαινομένων που παρακολουθεί και να τα αναλύσει.

Σκοπός και τεχνικές

Σκοπός αυτών των μεθόδων είναι να βγάλει ο ερευνητής συμπεράσματα για αίτια και συνέπειες των φαινομένων που είναι στο στόχαστρο του έπειτα από την παρατήρηση και την ανάλυση τους. Όσον αναφορά τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις μεθόδους είναι κυρίως οι παρατηρήσεις του φαινομένου όπως προαναφέρθηκε αλλά και οι συνεντεύξεις με άτομα που συσχετίζονται με αυτό (Punch, 2005).

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων είναι πρώτον η εκ βάθους ανάλυση που πραγματοποιείται στο φαινόμενο αλλά η δυνατότητα του ερευνητή να ελιχθεί ποικιλοτρόπως κατά τη διάρκεια της συλλογής στοιχείων αλλά και της ανάλυσης τους. Ωστόσο, οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν και τα μειονεκτήματα τους όπως η πιο χαλαρή δομή της έρευνας που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα κατά τη διάρκεια της συλλογής των

στοιχείων αλλά και το στοιχείο τη υποκειμενικότητας του ερευνητή που μπορεί να αποφέρει λανθασμένα αποτελέσματα ή δυσπιστία από τον αναγνώστη (Matveev, 2002; Punch, 2005).

Τύποι συνεντεύξεων

Αναλόγως της δόμησης και της τυποποίησης της συνέντευξης από τον εκάστοτε ερευνητή διακρίνονται σε τρία βασικά είδη την ημιδομημένη και τη μη δομημένη ποιοτική συνέντευξη. Μέσω αυτών των δυο τύπων συνεντεύξεων οι ερευνητές προσπαθούν να συλλέξουν όσο το δυνατόν περισσότερο ερευνητικό υλικό παροτρύνοντας τους συνεντευξιαζόμενους να μιλήσουν ανοιχτά και σε βάθος για τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους για τον ερευνητικό θέμα (Robson, 2007).

1) Ημιδομημένη συνέντευξη: στο είδος αυτό οι συνεντεύξεις αποτελούνται κυρίως από εν μέρει προκαθορισμένες ερωτήσεις. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης χαρακτηρίζεται από ευελιξία τόσο προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων αλλά και της εμβάθυνσης σε κάποια θέματα αναλόγως του ερωτηθέντος, όσο και ως προς τη σειρά διατύπωσης των ερωτήσεων αλλά και την προσθαφαίρεση αυτών.

2) Η μη δομημένη συνέντευξη: μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος ανοιχτής συνέντευξης η οποία σε αντίθεση με την ημιδομημένη δεν αποτελείται από προκαθορισμένες συνεντεύξεις αλλά πιο ευρείες που σχετίζονται με το θέμα και επιτρέπει στους συνεντευξιαζόμενους να τοποθετηθούν ελεύθερα. Αναλυτικότερα, ο ερευνητής δημιουργεί μια λίστα με 7-8 θέματα μεγάλης σημασίας για τον ίδιο τα οποία πραγματεύονται τη σχέση μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων και του ερευνητικού θέματος. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το ότι λόγω της απουσίας των προκαθορισμένων ερωτήσεων μπορεί να προκύψουν και νέα ερευνητικά θέματα και πεδία, μέσω της ελευθερίας λόγου των ερωτηθέντων (Mason, 2009; Robson, 2007).

3) Η πλήρως δομημένη συνέντευξη: το είδος αυτό της συνέντευξης δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου στην ποιοτική έρευνα καθώς αποτελείται μόνο από προκαθορισμένες ερωτήσεις συγκεκριμένου αριθμού και σειράς διατύπωσης. Ισχυρό μειονέκτημα αυτού του είδους είναι το ότι λόγω της μορφής της δεν προκύπτουν νέα ερευνητικά θέματα κατά τη διάρκεια της και δεν γίνεται εις βάθος συλλογή στοιχείων (Mason, 2009; Robson, 2007).

3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ

3.2.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα διπλωματική πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Αρχικά κάνοντας τις απαραίτητες συστάσεις με τον συνεντευξιαζόμενο, εξηγείται το θέμα και οι λόγοι πραγματοποίησης της συνέντευξης, οριοθετείται το χρονικό περιθώριο αυτής και γίνεται αναφορά στο είδος της. Οι συνεντεύξεις στη δομή τους αποτελούνται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου προκαθορισμένες βασικές και δευτερεύουσες επεξηγηματικές. Τέλος στο κλείσιμο της συνέντευξης εμπεριέχονται οι ευχαριστίες στον συνεντευξιαζόμενο για τον προσωπικό του χρόνο που αφιέρωσε.

Επιπρόσθετα, όσον αναφορά το περιεχόμενο των ερωτήσεων, εξυπηρετεί τόσο τον σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας όσο και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Πιο συγκεκριμένα όπως προαναφέρθηκε ο σκοπός της παρούσα διπλωματικής είναι να μελετηθεί πως αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνίας στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, την επικοινωνία μέσω της άσκησης της ηγεσίας. Τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και εξυπηρετούν τον παραπάνω σκοπό είναι τα εξής:

- 1) Σε ποιο βαθμό οι βασικοί ρόλοι για έναν υπεύθυνο καταστήματος τηλεπικοινωνιών συσχετίζονται με τους βασικούς ρόλους του θεωρητικού πλαισίου;
- 2) Κατά πόσο οι υπεύθυνοι των καταστημάτων προσεγγίζουν τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας ως αποτελεσματικότερη για την άσκηση της ηγεσίας τους;
- 3) Ποια η σημασία της επικοινωνίας στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών;
- 4) Πως επηρεάζει το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών την άσκηση της ηγεσίας;

Αναλυτικότερα, μέσω των συνεντεύξεων αρχικά γίνεται μία προσπάθεια μέσω των ερωτήσεων να προσδιοριστούν οι βασικότεροι ρόλοι του ηγέτη αλλά και το προσωπικό του όραμα και ζητείται να επιλεγεί το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τον εκάστοτε υπεύθυνο. Επιπλέον, οι ερωτήσεις στοχεύουν στο να προσδιορίσουν αν και κατά πόσο παίζει ρόλο ένα σύστημα αμοιβών και επιπλήξεων στην αποδοτικότητα των υφισταμένων αλλά και την μορφή αυτών αν χρησιμοποιούνται από τον ίδιο. Ακόμα οι ερωτήσεις πραγματεύονται τη συσχέτιση του επικοινωνιακού κλίματος που έχει διαμορφωθεί στο κατάστημα του συνεντευξιαζόμενου με την παρακίνηση του ίδιου προς τους υφισταμένους του.

Εν συνεχεία, οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στη σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τον κάθε υπεύθυνο και πιο συγκεκριμένα στο αν και κατά πόσο είναι ικανή να επηρεάσει τον τομέα της ηγεσίας. Αναλυτικότερα, πραγματεύονται την επιλογή του σωστότερου για τον ίδιο καναλιού επικοινωνίας(μορφή ροής της πληροφορίας) και την επίδρασή του στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Επίσης, μελετάται αν η δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος συσχετίζεται με την ηγεσία. Τέλος η τελευταία ερώτηση εξετάζει την πιθανή

σύνδεση στον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων με το ηγετικό στυλ και τις επικοινωνιακές δεξιότητες του συνεντευξιαζόμενου.

3.2.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Στην παρούσα διπλωματική για την πραγματοποίηση των ημιδομημένων συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε δείγμα από 20 υπεύθυνους καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Τα καταστήματα κινητής τηλεφωνίας στα οποία πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις είναι από τις περισσότερες και μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην ελληνική αγορά και πιο συγκεκριμένα της Vodafone, της Wind και της Cosmote.

Το δείγμα που θέλαμε να στοχεύσουμε ήταν τόσο γυναίκες όσο και άντρες που να ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες. Επιπλέον, μεγάλη έμφαση δώσαμε το δείγμα μας να έχει διαφορετικά χρόνια εμπειρίας και προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, αλλά και να απασχολούν διαφορετικό αριθμό υπαλλήλων. Παρακάτω παρουσιάζονται συνολικά και ομαδοποιημένα όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συνεντευξιαζόμενων.

Πίνακας 1 –Δημογραφικά στοιχεία

| ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ | ΦΥΛΟ | ΗΛΙΚΙΑ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | ΕΤΗ |
|-----------|---------|--------|-------------------|-----|
| ΥΠ.1 | ΑΝΔΡΑΣ | 33 | 6 | 3 |
| ΥΠ.2 | ΑΝΔΡΑΣ | 32 | 7 | 5 |
| ΥΠ.3 | ΑΝΔΡΑΣ | 41 | 8 | 7 |
| ΥΠ.4 | ΑΝΔΡΑΣ | 39 | 5 | 5 |
| ΥΠ.5 | ΑΝΔΡΑΣ | 29 | 9 | 2 |
| ΥΠ.6 | ΑΝΔΡΑΣ | 37 | 10 | 6 |
| ΥΠ.7 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 40 | 7 | 5 |
| ΥΠ.8 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 34 | 7 | 4 |
| ΥΠ.9 | ΑΝΔΡΑΣ | 33 | 8 | 3 |
| ΥΠ.10 | ΑΝΔΡΑΣ | 42 | 9 | 7 |
| ΥΠ.11 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 40 | 6 | 5 |
| ΥΠ.12 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 30 | 10 | 2 |
| ΥΠ.13 | ΑΝΔΡΑΣ | 36 | 5 | 5 |
| ΥΠ.14 | ΑΝΔΡΑΣ | 38 | 6 | 5 |

| | | | | |
|-------|---------|----|---|---|
| ΥΠ.15 | ΑΝΔΡΑΣ | 44 | 9 | 9 |
| ΥΠ.16 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 33 | 6 | 2 |
| ΥΠ.17 | ΓΥΝΑΙΚΑ | 41 | 8 | 8 |
| ΥΠ.18 | ΑΝΔΡΑΣ | 29 | 7 | 1 |
| ΥΠ.19 | ΑΝΔΡΑΣ | 33 | 9 | 4 |
| ΥΠ.20 | ΑΝΔΡΑΣ | 39 | 7 | 5 |

Όπως φαίνεται στον πίνακα 1, έξι (6) στους είκοσι (20) συνεντευξιαζόμενους του δειγματοληπτικού κοινού είναι γυναίκες και δεκατέσσερις (14) από αυτούς είναι άντρες.

Παράλληλα, όμως, επιδιώξαμε να υπάρχει ποικιλία στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στα καταστήματα, γι' αυτό δώδεκα (12) στους είκοσι (20) συνεντευξιαζόμενους είναι άνω των τριάντα ετών. Ενώ έξι (6) στους δώδεκα (12) είναι άνω των σαράντα ετών και μόλις δύο (2) στους είκοσι (20) είναι άνω των είκοσι ετών. Επιπλέον, στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι αριθμοί των υπαλλήλων που απασχολούνται στα καταστήματα των συνεντευξιαζόμενων υπευθύνων. Όπως παρατηρείται δύο από τα είκοσι καταστήματα απασχολούν πέντε (5) άτομα προσωπικό, τέσσερα καταστήματα απασχολούν από έξι (6) υπαλλήλους και πέντε καταστήματα πλαισιώνονται από επτά (7) υφιστάμενους. Ακόμα, τρία καταστήματα απαρτίζονται από οκτώ (8) υπαλλήλους και τέσσερα από εννιά (9) ενώ τη μεγαλύτερη δυναμικότητα προσωπικού με δέκα (10) υπαλλήλους συναντάται σε δύο καταστήματα από τα είκοσι του δείγματος. Επίσης, όσον αναφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπευθύνων στην θέση που κατέχουν, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1 (3) στους είκοσι υπευθύνους έχουν δύο (2) χρόνια προϋπηρεσίας και δύο στους είκοσι κατέχουν τρία (3) και τέσσερα (4) χρόνια στη συγκεκριμένη θέση. Ακόμα, δύο (2) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους κατέχουν τέσσερα (4) χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, έξι στους είκοσι απασχολούνται (5) χρόνια, δύο στους είκοσι επτά (7) έτη και μόλις δύο υπεύθυνοι εργάζονται οκτώ (8) και εννιά (9) χρόνια αντίστοιχα.

3.2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο τρίτο μέρος της παρούσας διπλωματικής θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του ερευνητικού μέρους και συγκεκριμένα των είκοσι ημιδομημένων συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε υπεύθυνους καταστημάτων σε καταστήματα τηλεπικοινωνιών στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων παρουσιάζονται στο παράρτημα και παρακάτω αναλυτικά.

Για την παρουσίαση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες για κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα τους ομαδοποιημένα και από κάτω από τον

καθένα ακολουθεί λεπτομερείς ανάλυσή τους. Οι πίνακες αποτελούνται από δύο στήλες όπου η πρώτη απεικονίζει τον αριθμό των υπευθύνων (π.χ. ΥΠ.1, Υ.Π. 2 έως Υ.Π.20) και η δεύτερη στήλη τα αποτελέσματα συνοπτικά και ομαδοποιημένα σχετικά με το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης. Επιπλέον, αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την επικοινωνία, την ηγεσία αλλά και τη συσχέτιση τους.

ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ

Στην πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους, αναφορικά με την ηγεσία και την επικοινωνία, περιλαμβάνεται ερώτηση για την άποψη των υπευθύνων σχετικά με του σημαντικότερους ρόλους που έχει ένας ηγέτης. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κατηγοριοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν με βάση τις ονομασίες που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, για καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι όρισαν τους τρεις βασικότερους για τους ίδιους ρόλους ηγεσίας.

Πίνακας 2 – Ρόλοι ηγέτη

| ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΩΝ/ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ | ΥΠ1 | ΥΠ2 | ΥΠ3 | ΥΠ4 | ΥΠ5 | ΥΠ6 | ΥΠ7 | ΥΠ8 | ΥΠ9 | ΥΠ10 | ΥΠ11 | ΥΠ12 | ΥΠ13 | ΥΠ14 | ΥΠ15 | ΥΠ16 | ΥΠ17 | ΥΠ18 | ΥΠ19 | ΥΠ20 | ΣΥΝΟΛΟ |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Παρακίνηση συνεργατών | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | x | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | x | x | ✓ | x | ✓ | 13 |
| Ανάπτυξη ομάδας | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 11 |
| Υποστήριξη συνεργατών | ✓ | x | ✓ | ✓ | x | x | x | ✓ | ✓ | x | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | 10 |
| Υλοποίηση έργου | x | x | x | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | x | ✓ | x | x | x | ✓ | x | ✓ | x | 7 |
| Εξυπηρέτηση πελατών | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 0 |
| Διοίκηση συντονισμού | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 0 |
| Ανάπτυξη κουλτούρας | x | x | ✓ | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 1 |
| Προσωπική ανάπτυξη | ✓ | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | 12 |
| Ανάπτυξη συνεργατών | x | ✓ | x | x | x | x | ✓ | x | ✓ | x | x | ✓ | x | x | ✓ | x | x | x | x | x | 5 |

Από το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων οι δυο ρόλοι οι οποίοι ακούστηκαν από τους περισσότερους συνεντευξιαζόμενους και κατάφεραν να συγκεντρώσουν την πλειοψηφία είναι η προσωπική ανάπτυξη και η παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την

προσωπική ανάπτυξη δώδεκα (12) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους την ανέφεραν ως βασικό ρόλο ενός ηγέτη. Χαρακτηριστικά ο Υπ.12 αναφέρει «Η προσωπική μου ανάπτυξη θεωρώ ότι είναι ο πιο σημαντικός ρόλος για εμένα καθώς ανακαλύπτοντας τις αδυναμίες μου και επιδιώκοντας την εξέλιξη μου αποτελώ ταυτόχρονα παράδειγμα και για τους υφισταμένους μου στο να εξελιχθούν και οι ίδιοι, όποτε εξυπηρετώ δυο σκοπούς ταυτόχρονα». Επιπλέον την παρακίνηση των υφισταμένων την ανέφεραν δεκατρείς (13) από τους είκοσι ερωτηθέντες με τον ο Υπ.8 αναφέρει « Στη ζωή και στη δουλειά μας είναι όλα δούνα και λαβείν κατά κάποιο τρόπο. Εγώ προσωπικά θεωρώ ότι το μεγαλύτερο μερίδιο της επιτυχημένης πορείας του καταστήματος μου οφείλεται στους ικανοποιημένους υπαλλήλους μου καθώς φροντίζω να μαθαίνω τις ανάγκες τους και να τους παρακινώ αναλόγως».

Ακόμα, από τους είκοσι (20) συνεντευξιαζόμενους οι έντεκα (11) από αυτούς όρισαν την ανάπτυξη ομάδας κι πνεύματος συνεργασίας ως έναν από τους τρεις βασικότερους ρόλους ενός ηγέτη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Υπ.4«*Η ανάπτυξη και η προώθηση ομαδικού κλίματος θεωρώ ότι είναι ο πιο σημαντικός ρόλος μου καθώς μόνο με ομαδική δουλειά και προσπάθεια μπορεί να γίνει μια επιχείρηση επιτυχημένη, γι' αυτό και αφιερώνω χρόνο ιδιαίτερο για να μπορέσω να φτιάξω ένα ομαδικό κλίμα*». Ακόμα ο Υπ. 10 επισήμανε χαρακτηριστικά θέλοντας να δώσει έμφαση στη σπουδαιότητα αυτού του ρόλου για τον ίδιο ότι «*Η ομαδική δουλειά και η αποτελεσματική συνεργασία αποτελεί τον πυρήνα της συγκεκριμένης επιχείρησης, η ενότητα της ομάδας μου αποτελεί πρώτιστο ρόλο για εμένα, αν δω ότι δεν λειτουργεί το προσωπικό μου σαν σύνολο σε στιγμές και λειτουργούν μεμονωμένα, κάνω τα πάντα για να ανατρέψω την κατάσταση και να επαναφέρω την ομαδικότητα αλλά και να την ενισχύσω*».

Επιπρόσθετα, ένας ακόμα βασικός ρόλος που αναφέρθηκε από τους δέκα (10) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους είναι η υποστήριξη/ενδυνάμωση των συνεργατών. Πιο συγκεκριμένα, ο Υπ.15 αναφέρει ότι « *Η ενδυνάμωση πρέπει να είναι συνεχής και αδιάκοπη από την πλευρά μου και στις επιτυχίες και στις αποτυχίες τους, και μέσω ηθικής και ψυχολογικής ανύψωσης για να μπορέσουν να είναι ικανοποιημένοι αλλά και αποτελεσματικοί στο κατάστημα*». Ακόμα, πέντε (5) στους είκοσι ερωτηθέντες στους τρεις βασικούς ρόλους τοποθέτησαν και την ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων όπως αναφέρεται από τον Υπ.9«*όπως εγώ στην αρχή της καριέρας μου είχα έναν υπεύθυνο που ήθελε να με εξελίξει και τον είχα σαν πρότυπο έτσι και εγώ θέλω το προσωπικό μου να είναι ικανό να διεκδικήσει και να έχει τα προσόντα να κατακτήσει επαρκώς θέσεις σαν τη δίκη μου στο μέλλον, γνωρίζοντας ότι σε αυτό έχω συμβάλει κι εγώ προσωπικά*». Ακόμα αξίζει να σημειωθεί ότι επτά (7) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους ανέφεραν ότι η υλοποίηση έργων αποτελεί για αυτούς έναν από τους βασικότερους ρόλους για τους ίδιους ο Υπ. 13 χαρακτηριστικά υποστηρίζει «ο βασικότερος ρόλος ενός ηγέτη ο οποίος είναι και αυτός που εγώ βάζω προτεραιότητα είναι η επίτευξη των στόχων του καταστήματος».

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην επόμενη ερώτηση του ερευνητικού μέρους οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν και για τον αν αυτό πρέπει να εναλλάσσεται αναλόγως των καταστάσεων που επικρατούν στο κατάστημα την εκάστοτε στιγμή. Οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν ανάμεσα στα τρία βασικότερα στυλ ηγεσίας στα οποία κατέληξα μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Πίνακας 3 – Στυλ ηγεσίας

| | Συμβουλευτικό | Αυταρχικό | Συμμετοχικό |
|--------|---------------|-----------|-------------|
| ΥΠ1 | √ | × | × |
| ΥΠ2 | √ | × | × |
| ΥΠ3 | × | √ | × |
| ΥΠ4 | √ | × | × |
| ΥΠ5 | √ | × | × |
| ΥΠ6 | × | × | √ |
| ΥΠ7 | √ | × | × |
| ΥΠ8 | × | √ | × |
| ΥΠ9 | √ | × | × |
| ΥΠ10 | √ | × | × |
| ΥΠ11 | √ | × | × |
| ΥΠ12 | × | × | √ |
| ΥΠ13 | × | √ | × |
| ΥΠ14 | √ | × | × |
| ΥΠ15 | √ | × | × |
| ΥΠ16 | √ | × | × |
| ΥΠ17 | × | √ | × |
| ΥΠ18 | √ | × | × |
| ΥΠ19 | × | × | √ |
| ΥΠ20 | × | √ | × |
| Σύνολο | 12 | 5 | 3 |

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλαδή δώδεκα (12) από τους είκοσι υιοθετούν κυρίως ένα συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας το οποίο θεωρούν ότι αποφέρει μέγιστες αποδόσεις των υφισταμένων τους αλλά θεωρούν και απαραίτητη την εναλλαγή του στυλ αναλόγως των καταστάσεων που επικρατούν. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Υπ.14 «προσωπικά εφαρμόζω ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο τις αποφάσεις τις παίρνω εγώ αλλά συνυπολογίζω την άποψη τους γιατί αυτοί είναι που συναναστρέφονται κυρίως με το αγοραστικό μας κοινό και γνωρίζουν το τι θα ήταν καταλληλότερο για αυτό και

παράλληλα για το κατάστημα. Ωστόσο θεωρώ ότι οι εναλλαγές των στυλ ηγεσίας δεν θα πρέπει να γίνονται».

Επιπλέον, όπως διακρίνεται στον παραπάνω πίνακα πέντε (5) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους επιλέγουν το αυταρχικό στυλ στην άσκηση της ηγεσίας τους. Ειδικότερα, ο Υπ. Δεκατρία (13) αναφέρει «για εμένα τις αποφάσεις οφείλει να τις παίρνει πάντα ο υπεύθυνος καθώς αυτός είναι που καθοδηγεί τους υπαλλήλους του και γνωρίζει το τι θα είναι καλύτερο για την επιχείρηση. Εναλλαγές δεν θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχουν σε καμία περίπτωση γιατί η οποιαδήποτε αλλαγή στάσης και θέσης του υπεύθυνου ενδέχεται να επηρεάσει τις ισορροπίες εντός του καταστήματος και να γίνουν παρερμηνείες».

Ωστόσο τρεις (3) στους είκοσι ερωτηθέντες απάντησαν ότι για το δικό τους στυλ ηγεσίας επιλέγουν το συμμετοχικό. Πιο συγκεκριμένα ο Υπ. 6 αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «στο δικό μου κατάστημα δεν υπάρχει περίπτωση να παρθεί μια απόφαση μόνο από εμένα αλλά συνολικά. Επίσης πολλές φορές δίνω τη δυνατότητα στους υπαλλήλους μου οι οποίοι απασχολούνται εδώ και αρκετά χρόνια, να πάρουν μόνοι τους μια απόφαση γιατί εμπιστεύομαι απόλυτα την κρίση τους. Όσο για τις εναλλαγές στο στυλ εγώ προσωπικά δεν τις υποστηρίζω.»

ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στην τέταρτη ερώτηση του ερευνητικού μέρους οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με τις ανταμοιβές που δίνουν στους υφιστάμενους τους επιδιώκοντας να ερευνήσουμε τη μορφή ηγεσίας που οι ίδιοι εφαρμόζουν καθώς όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας οι ανταμοιβές κυρίως είναι αυτές που καθορίζουν και τη μορφή ηγεσίας. Αναλυτικότερα απάντησαν σχετικά με το αν θεωρούν ότι οι ανταμοιβές και οι επιπλήξεις επηρεάζουν την απόδοση των υφισταμένων τους και ποια μορφή αυτών χρησιμοποιούν οι ίδιοι. Όλο το ερευνητικό κοινό συμφώνησε στο σύνολο του ότι οι ανταμοιβές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ωστόσο στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το είδος των ανταμοιβών που χρησιμοποιεί ο κάθε υπεύθυνος που ερωτήθηκε ξεχωριστά. Όσον αφορά τις επιπλήξεις οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν στο σύνολο τους ότι πρέπει να γίνονται σπανίως και πάλι υπό μορφή καθοδηγητική και συμβουλευτική περισσότερο και όχι επικριτική. Επιπρόσθετα, η κατηγοριοποίηση των επιβραβεύσεων έγινε βάση υλικής και ηθικής επιβράβευσης δίνοντας την δυνατότητα επιλογής περισσότερων από ένα είδος.

Πίνακας 4- Ανταμοιβές

| | Υλική | Ηθική |
|-----|-------|-------|
| ΥΠ1 | √ | √ |

| | | |
|--------|----|----|
| ΥΠ2 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ3 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ4 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ5 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ6 | × | ✓ |
| ΥΠ7 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ8 | × | ✓ |
| ΥΠ9 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ10 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ11 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ12 | × | ✓ |
| ΥΠ13 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ14 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ15 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ16 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ17 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ18 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ19 | ✓ | ✓ |
| ΥΠ20 | × | ✓ |
| Σύνολο | 16 | 20 |

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα δεκαέξι (16) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους επικροτούν τους υπαλλήλους τους μέσω ενός συνδυασμού υλικής και ηθικής ανταμοιβής. Αναλυτικότερα, οι πλειοψηφία των υπευθύνων υποστήριξαν ότι επιβραβεύουν τους υπαλλήλους ηθικά εμψυχώνοντας τους, και δεσμευτικά διευκολύνοντας τους όταν αυτοί το χρειάζονται π.χ. μέσω εξτρά ρεπό αλλά και μέσω της αναβάθμισης τους π.χ. διεκδίκηση ανώτερων θέσεων στην εταιρεία. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις των Υπ.7, του Υπ. 14 και του Υπ.2. Ο Υπ. 7 αναφέρει «*Το σύστημα ανταμοιβών και επιπλήξεων λειτουργεί καθώς η απόδοση των υπαλλήλων είναι μετρήσιμη και φαίνεται το αδύναμο σημείο του πωλητή αλλά και το όραμα για το μέλλον τροφοδοτεί την απόδοση του υπαλλήλου. Οι ανταμοιβές που τους δίνω μεταφράζονται σε χρηματικά μπόνους*». Ενώ σύμφωνα με τον Υπ.14 «*οι ανταμοιβές και οι επιπλήξεις των υπαλλήλων αποτελεί ένα αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινότητας ενός ηγέτη καθώς θεωρώ ότι αποτελούν κύριο στοιχείο της απόδοσης των υπαλλήλων καθώς αποτελούν κίνητρα γι' αυτούς. Οι ανταμοιβές που δίνω σε αυτούς είναι κυρίως υπό μορφή μπόνους χρηματικής ή δώρο-επιταγών για αγορές από το κατάστημα ή υπό μορφή κάποιων εξτρά ρεπό όταν το χρειαστούν έχοντας ως στόχο να τους επιβραβεύω και να τους κινητοποιώ*». Ακόμα ο Υπ.2 δηλώνει «*«Θεωρώ ότι ένα σύστημα αμοιβών και επιπλήξεων εννοείται ότι μπορεί να αποφέρει αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων για αυτό τον λόγο χρησιμοποιώ στο κατάστημα εκτός από την ηθική αναγνώριση και εμψύχωση που τους δίνω τους προσφέρω και μπόνους σχήμα ανά πωλητή ώστε ο καθένας να έχει οικονομικό κίνητρο να*

προσπαθήσει παραπάνω αλλά και μπόνους σχήμα ομαδικό το οποίο επιτυγχάνεται μόνο αν πιάσουν όλοι οι πωλητές τον ατομικό τους στόχο. Το τελευταίο ομαδικό μπόνους σχήμα επιβραβεύει επιπλέον οικονομικά τους πωλητές αλλά και τους επηρεάζει στο να παροτρύνει ο ένας τον άλλον καθώς επιτυγχάνεται μόνο με συλλογική προσπάθεια. Παρόλα αυτά παρατηρείται ότι σε πολλούς εργαζόμενους δεν επηρεάζουν στην αύξηση της απόδοσης τόσο τα οικονομικά κίνητρα όσο τα κίνητρα εξέλιξης στην εταιρία που εργάζονται. Για αυτό τον λόγο σε αρκετούς πωλητές δίνονται επιπλέον κίνητρα εξέλιξης με το να αναλάβουν καίριες θέσεις στο κατάστημα με περισσότερες ευθύνες αλλά και στην ίδια την εταιρία. Τέλος διοργανώνονται ανά τρίμηνο διάφορα SalesRally's τα οποία επιβραβεύουν επιπλέον τους πωλητές, αλλά αυτή τη φορά όχι προσφέροντας χρήματα αλλά κερδίζοντας δώρα, συσκευές ή δώρο-επιταγές από το κατάστημα.»

Ωστόσο τέσσερις (4) στους είκοσι ερωτηθέντες απάντησαν ότι επιβραβεύουν τους εργαζόμενους τους μόνο ηθικά μέσω της δέσμευσης και της αναβάθμισης του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, ο Υπ.6 αναφέρει « όταν το προσωπικό μου είναι αποδοτικό πάντα τους επικροτώ και τους εμψυχώνω. Παράλληλα προσπαθώ να κατανοήσω τις ανάγκες τους και να είμαι δίπλα τους. Ακόμα τους δίνω κάποια μέρα μπόνους ρεπό όταν τη χρειαστούν για να τους επιβραβεύσω».

«Θεωρώ ότι ένα σύστημα αμοιβών και επιπλήξεων εννοείται ότι μπορεί να αποφέρει αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων για αυτό τον λόγο χρησιμοποιώ στο κατάστημα εκτός από την ηθική αναγνώριση και εμψύχωση που τους δίνω τους προσφέρω και μπόνους σχήμα ανά πωλητή ώστε ο καθένας να έχει οικονομικό κίνητρο να προσπαθήσει παραπάνω αλλά και μπόνους σχήμα ομαδικό το οποίο επιτυγχάνεται μόνο αν πιάσουν όλοι οι πωλητές τον ατομικό τους στόχο. Το τελευταίο ομαδικό μπόνους σχήμα επιβραβεύει επιπλέον οικονομικά τους πωλητές αλλά και τους επηρεάζει στο να παροτρύνει ο ένας τον άλλον καθώς επιτυγχάνεται μόνο με συλλογική προσπάθεια. Παρόλα αυτά παρατηρείται ότι σε πολλούς εργαζόμενους δεν επηρεάζουν στην αύξηση της απόδοσης τόσο τα οικονομικά κίνητρα όσο τα κίνητρα εξέλιξης στην εταιρία που εργάζονται. Για αυτό τον λόγο σε αρκετούς πωλητές δίνονται επιπλέον κίνητρα εξέλιξης με το να αναλάβουν καίριες θέσεις στο κατάστημα με περισσότερες ευθύνες αλλά και στην ίδια την εταιρία. Τέλος διοργανώνονται ανά τρίμηνο διάφορα SalesRally's τα οποία επιβραβεύουν επιπλέον τους πωλητές, αλλά αυτή τη φορά όχι προσφέροντας χρήματα αλλά κερδίζοντας δώρα, συσκευές ή δώρο-επιταγές από το κατάστημα.»

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ένας από τους όρους που αναλύθηκαν πολύ στο θεωρητικό μέρος και θέλαμε να ερευνήσουμε είναι αυτός της παρακίνησης γι' αυτό οι συνεντευξιζόμενοι ερωτήθηκαν

σχετικά με αυτήν τόσο για την εφαρμογή της όσο και για την αποτελεσματικότητα της αλλά και για τη σύνδεση της με ο επικοινωνιακό κλίμα που επικρατεί στο κάθε κατάσταση.

Πίνακας 5-Παρακίνηση

| | Συλλογική | Ατομική |
|--------|-----------|---------|
| ΥΠ1 | × | ✓ |
| ΥΠ2 | × | ✓ |
| ΥΠ3 | ✓ | × |
| ΥΠ4 | × | ✓ |
| ΥΠ5 | × | ✓ |
| ΥΠ6 | × | ✓ |
| ΥΠ7 | × | ✓ |
| ΥΠ8 | ✓ | × |
| ΥΠ9 | × | ✓ |
| ΥΠ10 | × | ✓ |
| ΥΠ11 | × | ✓ |
| ΥΠ12 | × | ✓ |
| ΥΠ13 | ✓ | × |
| ΥΠ14 | × | ✓ |
| ΥΠ15 | × | ✓ |
| ΥΠ16 | × | ✓ |
| ΥΠ17 | ✓ | × |
| ΥΠ18 | × | ✓ |
| ΥΠ19 | × | ✓ |
| ΥΠ20 | ✓ | × |
| Σύνολο | 5 | 15 |

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν σχετικά με τη σπουδαιότητα της παρακίνησης στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, και την άμεση σύνδεση της με το επικοινωνιακό κλίμα ωστόσο υπήρξε ένας διαχωρισμός όσον αναφορά στον αν παρακινούν τους υπαλλήλους τους συλλογικά/καθολικά ή ατομικά. Όπως διακρίνεται στον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των υπευθύνων δηλαδή δεκαπέντε (15) από τους είκοσι παρακινούν ατομικά τους ακολούθους τους και θεωρούν την επικοινωνία βασικό πυλώνα της παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, ο Υπ.16 αναφέρει *«κάθε εταιρία, επιχείρηση, ηγέτης προκειμένου να εξασφαλίζει την διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα όπως προαναφέρθηκαν παραπάνω. Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους. Στην δικιά μου περίπτωση εξαρτάται από εμένα και από την ομάδα μου. Επομένως παρακινώ την ομάδα μου στο σύνολο της δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να πάρω το 100% των δυνατοτήτων τους. Η παρακίνηση εξαρτάται από το επικοινωνιακό κλίμα*

και θεωρώ ότι το ένα επιδρά άμεσα στο άλλο». Ακόμα χαρακτηριστική είναι η απάντηση του Υπ. 6 όπου αναφέρει ότι «η παρακίνηση είναι η ακρογωνιαίος λίθος για την απόδοση του υφισταμένου η οποία θα πρέπει να είναι προσωποποιημένη για τον κάθε πωλητή. Έτσι θα πρέπει να δημιουργούνται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη τους και μέσω των σχέσεων αυτών θα πρέπει να παρακινείται ο πωλητής ». Επίσης ο Υπ.7 οποίος υποστηρίζει ότι « η παρακίνηση αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της επιτυχίας του καταστήματός μου γι' αυτό επιδιώκω μια συνεχή επικοινωνία και μία εις βάθος δομημένη σχέση με τους υπαλλήλους μου για να μπορώ να γνωρίζω και να κατανοώ τις εξατομικευμένες ανάγκες του προσωπικού μου».

Ωστόσο οι πέντε (5) στους είκοσι ερωτηθέντες τόνισαν και αυτοί τη σπουδαιότητα της παρακίνησης και την αναγκαιότητα του επικοινωνιακού κλίματος για την επίτευξη της αλλά διαφοροποιήθηκαν ως προς την συλλογική μορφή που την ασκούν. Ο Υπ.13 υποστηρίζει ότι «η παρακίνηση των υφισταμένων μου αποτελεί το άλφα και το ωμέγα για τη δικιά μου περίπτωση, καθώς μέσω των κατάλληλων κινήτρων επέρχονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αλλά και η ικανοποίηση αυτών. Τα κίνητρα και συνάμα η παρακίνηση των εργαζόμενων είναι ίδια για όλο το προσωπικό καθώς θεωρώ ότι οι ανάγκες τους είναι κοινές. Οι διαπροσωπικές σχέσεις ωστόσο και το επικοινωνιακό κλίμα είναι σημαντικά σε ένα βαθμό και θεωρώ ότι συνδέονται άμεσα».

ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η σημασία της επικοινωνίας αλλά και η συσχέτιση της με την ηγεσία στον τομέα των επιχειρήσεων αναλύθηκε ιδιαίτερος στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και στην ερώτηση σχετικά με αυτό είναι εμφανές από τον παρακάτω πίνακα ότι η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων απάντησε θετικά τόσο ως προς την σπουδαιότητα της όσο και ως προς την επιρροή της στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Πίνακας 6- Επίδραση επικοινωνίας

| | Σημαντική | Μη σημαντική | Επηρρεάζει | Δεν επηρεάζει |
|-----|-----------|--------------|------------|---------------|
| ΥΠ1 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ2 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ3 | × | ✓ | × | ✓ |
| ΥΠ4 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ5 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ6 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ7 | ✓ | × | ✓ | × |

| | | | | |
|--------|----|---|----|---|
| ΥΠ8 | × | ✓ | × | ✓ |
| ΥΠ9 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ10 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ11 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ12 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ13 | × | ✓ | × | ✓ |
| ΥΠ14 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ15 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ16 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ17 | × | ✓ | × | ✓ |
| ΥΠ18 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ19 | ✓ | × | ✓ | × |
| ΥΠ20 | × | ✓ | × | ✓ |
| Σύνολο | 15 | 5 | 15 | 5 |

Πιο συγκεκριμένα, δεκαπέντε (15) στους είκοσι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση και επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Ο Υπ.1 χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «προσωπικά αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις με την ομάδα μου, καθώς θεωρώ ότι η επικοινωνία μεταξύ της ομάδας, τους κάνει να νιώθουν πιο άνετα και πιο οικεία στο κατάστημα και αναπτύσσει την απόδοσή τους. Πολλές φορές τους ζητάω να προτείνουν δικές τους ιδέες οι οποίες θα βοηθήσουν στην δουλειά μας και με αυτό τον τρόπο δεν υπάρχει μονόπλευρη σχέση αλλά αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας και αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα μας. Με ενδιαφέρει να ακούω τους προβληματισμούς και τις ανάγκες τους και να νιώθουν ότι είμαι ενεργά δίπλα τους. Η επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το στυλ ηγεσίας». Ακόμα ο Υπ.9 υποστηρίζει ότι «η επικοινωνία είναι ο βασικότερος παράγοντας της επιλογής του στυλ ηγεσίας και της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων, καθώς ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνεί το τι θέλει από τον κάθε πωλητή αλλά και τον τρόπο που θα καταφέρει να το πετύχει.»

Ωστόσο, πέντε (5) στους είκοσι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά όσον αφορά τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας αλλά και την επιρροή της στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Υπ.3 «η επικοινωνία στο κατάστημα μας περιορίζεται σε πλαίσια τυπικά, κυρίως για να μεταφέρω κατευθύνσεις και οδηγίες στους υπαλλήλους μου. Θεωρώ πως η ανάπτυξη περαιτέρω διαπροσωπικών σχέσεων μπορεί να οδηγήσει σε μία παραπάνω οικειότητα που θα τους αποπροσανατολίσει από τους στόχους τους. Η επικοινωνία δεν θεωρώ ότι καθορίζει και επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας καθώς δεν επενδύω ιδιαίτερα σε αυτήν». Επιπλέον, ο Υπ. 17 τονίζει ότι «η επικοινωνία για εμένα πρέπει να είναι τυπική στο κατάστημα και να επιδιώκεται κυρίως για τη διευθέτηση επαγγελματικών θεμάτων. Δεν θεωρώ πως μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο ηγεσίας μου καθώς όπως προείπα αυτός είναι σταθερός και αμετάβλητος».

ΜΟΡΦΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στην παρακάτω ερώτηση οι υπεύθυνοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την εσωτερική μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιούν στο κατάστημά τους, την αποτελεσματικότητα αυτής αλλά και την αλληλεπίδραση της στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Πίνακας 7 - Μορφές εσωτερικής επικοινωνίας

| | Οριζόντια | Πάνω - Κάτω | Κάτω - Πάνω |
|--------|-----------|-------------|-------------|
| ΥΠ1 | √ | × | × |
| ΥΠ2 | √ | × | × |
| ΥΠ3 | × | √ | × |
| ΥΠ4 | √ | × | × |
| ΥΠ5 | √ | × | × |
| ΥΠ6 | √ | × | × |
| ΥΠ7 | √ | × | × |
| ΥΠ8 | × | √ | × |
| ΥΠ9 | √ | × | × |
| ΥΠ10 | √ | × | × |
| ΥΠ11 | √ | × | × |
| ΥΠ12 | √ | × | × |
| ΥΠ13 | × | √ | × |
| ΥΠ14 | √ | × | × |
| ΥΠ15 | √ | × | × |
| ΥΠ16 | √ | × | × |
| ΥΠ17 | × | √ | × |
| ΥΠ18 | √ | × | × |
| ΥΠ19 | × | × | × |
| ΥΠ20 | × | √ | × |
| Σύνολο | 15 | 5 | 0 |

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων και συγκεκριμένα δεκαπέντε (15) στους είκοσι επιλέγουν στο κατάστημα τους μια οριζόντια ροή της πληροφορίας γιατί την θεωρούν αποτελεσματικότερη. Ο Υπ. 6 υποστηρίζει ότι *«περισσότερο χρησιμοποιώ μια οριζόντια ροή της πληροφορίας αμφίπλευρη δηλαδή που την θεωρώ και την πιο αποτελεσματικότερη. Σπανίως ωστόσο πιο ενδεδειγμένη βρίσκω και την από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας. Εννοείται πως η μορφή επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας καθώς όταν υπάρχει μία αμφίπλευρη οριζόντια μορφή το ηγετικό μου στυλ είναι συμμετοχικό ενώ σε κάποια σημαντικά ζητήματα στα οποία επιλέγω μια από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας με οδηγεί στο να αλλάξω τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας*

μου.»Ακόμα, ο Υπ. 16 απάντησε «*Θεωρώ ότι γενικότερα στην καθημερινότητα του μαγαζιού στα ζητήματα και στις αποφάσεις είναι καλό να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι και να αποφασίζουμε από κοινού για κάποιες κατευθύνσεις που πρέπει να πάρουμε. Παρόλα αυτά σε κάποιες αποφάσεις διοικητικού χαρακτήρα για πιο καίρια ζητήματα είναι καλό να μην εμπλέκονται οι υφιστάμενοι. Ακόμα σχετικά με την επιρροή της εσωτερικής μορφής στην άσκηση της ηγεσίας, θεωρώ πως είναι αυτονόητη καθώς μια οριζόντια ροή προϋποθέτει ένα στυλ και έναν τρόπο ηγεσίας που δεν είναι αυταρχικός και το αντίθετο ».*

Ωστόσο πέντε (5) από τους είκοσι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας είναι περισσότερο ενδεδειγμένη και αποτελεσματικότερη και ότι η επιλογή μορφής της εσωτερικής επικοινωνίας δεν επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Υπ. 17 όπου αναφέρει «*οι αποφάσεις και οι πληροφορίες στο κατάστημα μου διαχέονται από εμένα προς τους υπαλλήλους μου και μόνο. Κατά την άποψη μου μόνο μέσω αυτού του τρόπου μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι. Ωστόσο, θεωρώ ότι η ροή της πληροφορίας επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας καθώς εγώ που δεν επιδιώκω μια αμφίδρομη επικοινωνία και ασκώ αυταρχικά την ηγεσία μου αν άλλαξα το επικοινωνιακό κλίμα του καταστήματος θα επηρέαζα και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας μου προς τους υπαλλήλους μου.»*

ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Εν συνεχεία οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την αποδοτικότητα του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος και το αν και κατά πόσο επηρεάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας του υπεύθυνου. Συγκεκριμένα η ερώτηση που τους τέθηκε ήταν η εξής : *Θεωρείται ότι ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα θα ήταν αποδοτικό για την επιχείρησή σας και γιατί; Θεωρείτε ότι θα μπορούσε να επηρεάσει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και γιατί;*

Πίνακας 8 – Ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας

| | Ναι | Όχι |
|-----|-----|-----|
| ΥΠ1 | ✓ | × |
| ΥΠ2 | ✓ | × |
| ΥΠ3 | × | ✓ |
| ΥΠ4 | ✓ | × |
| ΥΠ5 | ✓ | × |
| ΥΠ6 | ✓ | × |
| ΥΠ7 | ✓ | × |
| ΥΠ8 | × | ✓ |
| ΥΠ9 | ✓ | × |

| | | |
|--------|----|---|
| ΥΠ10 | ✓ | × |
| ΥΠ11 | ✓ | × |
| ΥΠ12 | ✓ | × |
| ΥΠ13 | × | ✓ |
| ΥΠ14 | ✓ | × |
| ΥΠ15 | ✓ | × |
| ΥΠ16 | ✓ | × |
| ΥΠ17 | × | ✓ |
| ΥΠ18 | ✓ | × |
| ΥΠ19 | ✓ | × |
| ΥΠ20 | × | ✓ |
| Σύνολο | 15 | 5 |

Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα έτσι όπως προέκυψαν από τους συνεντευξιαζόμενους οι δεκαπέντε (15) στους είκοσι ερωτηθέντες επιλέγουν ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα στις επιχειρήσεις που εργάζονται και θεωρούν ότι μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας τους. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις κάποιων υπευθύνων του Υπ.4 και του Υπ.7. Σύμφωνα με τον Υπ.4 «ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα εξυπηρετεί και επηρεάζει την άσκηση δημοκρατικής ή συμμετοχικής ηγεσίας καθώς θα πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τους υφιστάμενους για τις πρακτικές που ακολουθούνται από τον ηγέτη. Αυτό θεωρώ ότι εξυπηρετεί και στην δημιουργία οικογενειακού κλίματος βασικού στοιχείου για τη σύσταση δυνατής ομάδας». Επίσης ο Υπ.7 υπογράμμισε ότι «Ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα είναι σίγουρα αποδοτικό σε μια επιχείρηση καθώς κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν σαν είναι δικά τους η επιχείρηση και προσπαθούν περισσότερο. Παρόλα αυτά ακόμα και το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα πρέπει να έχει τα όρια του για να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις και να μην δημιουργείται έλλειψη πειθαρχίας. Έτσι θεωρώ ότι η δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος επηρεάζει άμεσα τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας».

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι τρεις από τους υπευθύνους που θεωρούν το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα αποδοτικό και προσπαθούν να το εφαρμόσουν στην επιχείρηση που εργάζονται, διαφοροποίησαν την άποψη ως προς την καθολική εφαρμογή του. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του Υπ. 15 ο οποίος υποστηρίζει ότι «θεωρώ ότι η εφαρμογή ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση κυρίως σε συμβουλευτικό επίπεδο και σχετίζεται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας καθώς μπορεί να τον επηρεάσει ποικιλοτρόπως. Ωστόσο, στο κομμάτι των αποφάσεων επιδιώκω να ακούω το παλιό και έμπειρο προσωπικό μόνο».

Πέντε (5) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους ωστόσο απάντησαν αρνητικά ως προς τη σημασία δημιουργίας ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος τόσο ως προς τη αποδοτικότητα των εργαζομένων όσο και ως προς την επιρροή του στον τρόπο άσκησης της

ηγεσίας. Όπως αναφέρει ο Υπ. 3 «εγώ προσωπικά δεν επιλέγω να καλλιεργώ ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα με τους υπαλλήλους μου καθώς θεωρώ πως η εμπειρία αυτών είναι μικρή για να οδηγήσει σε σωστές αποφάσεις για την επιχείρηση που ηγούμαι. Έτσι θεωρώ ότι το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα δεν έχει την δυναμική να επηρεάσει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας μου». Ακόμα σύμφωνα με τον Υπ.17 «η δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος στο κατάστημα θεωρώ ότι μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων καθώς μπορεί να μειώσει την πειθαρχία τους και να δημιουργηθούν χαοτικές καταστάσεις αν υπάρχει η δυνατότητα αποφάσεων από τους ίδιους. Ακόμα θεωρώ ότι η δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας μου καθώς καλλιεργώντας το αυτομάτως υιοθετώ ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με άλλα χαρακτηριστικά από αυτά που επιδιώκω να έχω ως ηγέτης».

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η επόμενη ερώτηση που έγινε στους υπευθύνους καταστημάτων αφορούσε τις επικοινωνιακές δεξιότητες τους ως ηγέτες και την συσχέτιση αυτών τόσο με την αποδοτικότητα των εργαζομένων όσο και με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας τους. Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση έτσι όπως τους διατυπώθηκε ήταν η εξής : θεωρείτε ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες σας σαν ηγέτης σχετίζονται με την αποδοτικότητα των υφισταμένων σας και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σας;

Πίνακας 9 – Επικοινωνιακές δεξιότητες

| | Ναι | Όχι |
|------|-----|-----|
| ΥΠ1 | ✓ | × |
| ΥΠ2 | ✓ | × |
| ΥΠ3 | × | ✓ |
| ΥΠ4 | ✓ | × |
| ΥΠ5 | ✓ | × |
| ΥΠ6 | ✓ | × |
| ΥΠ7 | ✓ | × |
| ΥΠ8 | ✓ | × |
| ΥΠ9 | ✓ | × |
| ΥΠ10 | ✓ | × |
| ΥΠ11 | ✓ | × |
| ΥΠ12 | ✓ | × |
| ΥΠ13 | × | ✓ |
| ΥΠ14 | ✓ | × |
| ΥΠ15 | ✓ | × |

| | | |
|--------|----|---|
| ΥΠ16 | ✓ | × |
| ΥΠ17 | ✓ | × |
| ΥΠ18 | ✓ | × |
| ΥΠ19 | ✓ | × |
| ΥΠ20 | ✓ | × |
| Σύνολο | 18 | 2 |

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα δεκαοχτώ (18) στους είκοσι συνεντευξιαζόμενους απάντησαν θετικά ως προς την σημασία της ανάπτυξης των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων και της επιρροής αυτών στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Αναλυτικότερα, ο Υπ.15 αναφέρει ότι *«η ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων μου αποτελεί κύριο μέλημα μου καθώς θεωρώ ότι μέσω αυτών μεταβιβάζονται σωστά οι στόχοι και το όραμα της εταιρείας στους υφισταμένους μου και αναπτύσσονται διαπροσωπικές επιτυχημένες σχέσεις. Έτσι πιστεύω ότι οι επικοινωνιακές μου ικανότητες σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων καθώς αποτελούν το κλειδί της προσωπικής μου επιτυχίας ω ηγέτης»*. Επιπλέον, ο Υπ.18 χαρακτηριστικά απάντησε ότι *«οι επικοινωνιακές ικανότητες κάθε ηγέτη για εμένα ταυτίζονται και με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκεί. Καθώς μέσω αυτών μεταλαμπαδεύονται το κοινό όραμα και οι στόχοι, ενισχύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό που ηγούμαι»*.

Εν αντιθέσει, δύο (2) στους είκοσι ερωτηθέντες υπευθύνους απάντησαν αρνητικά ως προς τη σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ηγέτη στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Ο Υπ. 13 χαρακτηριστικά αναφέρει *«οι επικοινωνιακές ικανότητες μου ως ηγέτης θεωρώ πως είναι συγκεκριμένες και επαρκείς στο να εξυπηρετούν τους σκοπούς μου οι οποίοι κυρίως είναι σωστή και άρτια μεταφορά οδηγιών και κατευθύνσεων ως προς την επίτευξη των στόχων. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων θεωρώ πως εν μέρει επηρεάζεται από τις επικοινωνιακές μου δεξιότητες και αυτό στο πλαίσιο οδηγιών και εντολών.»*

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ένα καθημερινό φαινόμενο για τους υπεύθυνους καταστημάτων στον χώρο των τηλεπικοινωνιών. Οι απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση στους συνεντευξιαζόμενους αφορούν τη συσχέτιση του ηγετικού στυλ και των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων με τη διαχείριση στις συγκρούσεις που προκύπτουν. Συγκεκριμένα, η ερώτηση τους διατυπώθηκε ως εξής : θεωρείτε ότι η επιλογή ηγετικού στυλ και οι επικοινωνιακές δεξιότητες επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων και γιατί;

Πίνακας 10 – διαχείριση συγκρούσεων

| | Ναι | Όχι |
|--------|-----|-----|
| ΥΠ1 | √ | × |
| ΥΠ2 | √ | × |
| ΥΠ3 | × | √ |
| ΥΠ4 | √ | × |
| ΥΠ5 | √ | × |
| ΥΠ6 | √ | × |
| ΥΠ7 | √ | × |
| ΥΠ8 | × | √ |
| ΥΠ9 | √ | × |
| ΥΠ10 | √ | × |
| ΥΠ11 | √ | × |
| ΥΠ12 | √ | × |
| ΥΠ13 | √ | × |
| ΥΠ14 | √ | × |
| ΥΠ15 | √ | × |
| ΥΠ16 | √ | × |
| ΥΠ17 | √ | × |
| ΥΠ18 | √ | × |
| ΥΠ19 | √ | × |
| ΥΠ20 | × | √ |
| Σύνολο | 17 | 3 |

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή 17 στους 20, όπως διαπιστώνεται και από τον παραπάνω πίνακα που παρουσιάζονται συγκεντρωτικά και συνοπτικά οι απαντήσεις των υπευθύνων είναι σύμφωνες στο ότι η επιλογή ηγετικού στυλ και οι επικοινωνιακές ικανότητες έκαστου επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων. Ο Υπ. 4 χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι τη καθημερινότητας μου. Ωστόσο μέσω του επικοινωνιακού κλίματος που έχω δημιουργήσει στο κατάστημα μου έχω τη δυνατότητα να γνωρίζω κάθε έναν από τους υπαλλήλους μου ξεχωριστά και μέσω των επικοινωνιακών μου ικανοτήτων να μπορώ να προσεγγίσω το κάθε θέμα που προκύπτει διαφορετικά αναλόγως των χαρακτήρων των ατόμων που εμπλέκονται. Με αυτό τον τρόπο προσπαθώ να λήξω την σύγκρουση όσο το δυνατόν πιο ήπια και να ικανοποιήσω και τις δυο μεριές όσο το δυνατόν περισσότερο. Το ηγετικό μου στυλ εννοείται πως επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν καθώς με γνώμονα αυτό και τα χαρακτηριστικά του επιλύονται οι συγκρούσεις από τη μεριά μου»*.

Ακόμα ο Υπ.15 αναφέρει *«Σίγουρα θεωρώ ότι η επιλογή ηγετικού στυλ και οι επικοινωνιακές δεξιότητες επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων καθώς ένας απολυταρχικός ηγέτης είναι ικανός να δημιουργήσει τοξικό εργασιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων στο κατάστημα,*

καθώς οι τελευταίοι δεν θα έχουν όρεξη να δουλέψουν από μόνοι τους παρα μόνο κάτω από τις απειλές του ηγέτη. Συνεπώς το δημοκρατικό κλίμα εξυπηρετεί περισσότερο την αποτελεσματικότερη διαχείριση συγκρούσεων πέρα από κάποιες ανίατες περιπτώσεις στις οποίες πρέπει να ακολουθηθεί το αυταρχικό στυλ ηγεσίας το οποίο για εμένα προσωπικά είναι περιττό καθώς αν κάποιος εργαζόμενος δεν επιθυμεί το καλό της ομάδας και δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των μελών, δεν υπάρχει λόγος να βρίσκεται στην ομάδα».

Ωστόσο τρεις (3) από τους είκοσι συνεντευξιαζόμενους μέσω των απαντήσεων τους υποστήριξαν ότι δεν θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ηγετικού στυλ με τον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν. Χαρακτηριστικά ο Υπ.3 υπογραμμίζει ότι « η επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα στο κατάστημα δεν θεωρώ ότι σχετίζονται άμεσα με μένα καθώς θεωρώ απαραίτητο στοιχείο το προσωπικό που έχω να είναι σε θέση να επιλύει οποιαδήποτε διαμάχη προκύψει. Επιπλέον οφείλει να ακολουθεί πιστά τις οδηγίες-κατευθύνσεις που δίνω χωρίς να εμπλέκεται σε διαμάχες και προστριβές. Ωστόσο αν χρειαστεί να παρέμβω δεν μπαίνω στη διαδικασία συζήτησης άπλα απαιτώ να σταματήσει η οποιαδήποτε διαμάχη και να επιστρέψουν οι εμπλεκόμενοι στα καθήκοντα τους».

3.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο σημείο αυτό θα γίνει η τοποθέτηση και η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με το θεωρητικό πλαίσιο. Θα αναφέρουμε συνολικά τις απαντήσεις που παρουσιάστηκαν στις απαντήσεις των συνεντεύξεων και θα θυμηθούμε τα αντίστοιχα σημεία της θεωρίας, ώστε να καταλήξουμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Παράλληλα, με την τοποθέτηση των αποτελεσμάτων θα απαντήσουμε και στα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ

Παρατηρήσαμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων ότι οι βασικότεροι ρόλοι που αναφέρουμε οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνιών είναι η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη ομάδας, η ενδυνάμωση / υποστήριξη, η παρακίνηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη ηγετών. Οι πέντε αυτοί ρόλοι ταυτίζονται με τους βασικούς ρόλους που θεωρήσαμε εμείς στην παρούσα εργασία. Ωστόσο ο έκτος ρόλος, ανάπτυξη κουλτούρας που συμπεριλήφθηκε από εμάς ως ένας από τους σημαντικότερους, παρατηρούμε ότι δεν αναφέρθηκε από κανέναν υπεύθυνο. Παράλληλα, όμως, μεγάλη έμφαση δόθηκε στην υλοποίηση έργου η οποία ενώ δεν ανήκει στους έξι βασικούς, αναφέρεται από τον Μπουραντά (2005). Συγκεκριμένα, ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005), υποστηρίζει ότι οι εννιά βασικότεροι για έναν ηγέτη είναι:

1. παρακίνηση συνεργατών
2. ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας
3. υποστήριξη συνεργατών
4. αποτελεσματική υλοποίηση του έργου
5. η διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών
6. η διοίκηση συντονισμού
7. η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας
8. η προσωπική ανάπτυξη
9. η ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων

Τέλος, αυτό που υποστήριξαν αρκετοί από τους υπεύθυνους είναι η δημιουργία κινήτρων, ένα χαρακτηριστικό που δεν παρουσιάστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα κίνητρα αποτελούν κομμάτι της παρακίνησης, αφού στοχεύουν στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό, καλούμαστε να απαντήσουμε στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά την συσχέτιση των βασικών ρόλων στην υπεύθυνη θέση των καταστημάτων τηλεπικοινωνίας με το θεωρητικό πλαίσιο. Παρατηρούμε ότι οι υπεύθυνοι προσεγγίζουν τους έξι βασικούς ρόλους που θεωρήσαμε ως σημαντικότερους, ενώ υπάρχουν και κάποιες αποκλίσεις οι οποίες σχετίζονται με το είδος του κλάδου. Συγκεκριμένα, μια διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε είναι ότι στόχος αυτών των καταστημάτων είναι η επίτευξη των στόχων- τζίρου, γι' αυτό και αναφέρθηκε η υλοποίηση του έργου, ενώ η ανάπτυξη κουλτούρας δεν αποτελεί προτεραιότητά τους.

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην επόμενη ερώτηση ερευνούμε το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνιών. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας καταλήξαμε σε τρία βασικά στυλ ηγεσίας μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τα οποία επαναλαμβάνονται και είναι τα πιο γνωστά (Likert, 1961).

- 1) Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας στο οποίο δεν δίνεται η δυνατότητα στον υφιστάμενο να εκφράσει τις θέσεις του και να πάρει αποφάσεις
- 2) Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας: σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο υπεύθυνος δίνει τη δυνατότητα στους ακολούθους του να εκφέρουν τις απόψεις τους τις οποίες συνυπολογίζει αλλά την τελική απόφαση την παίρνει ο ίδιος
- 3) συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: ο ηγέτης παρέχει πλήρη ελευθερία στον υφιστάμενους του τόσο στο να εκφράσουν τις απόψεις τους όσο και στο να πάρουν μόνοι τους μία απόφαση σχετικά με την επιχείρηση

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν η πλειοψηφία των υπευθύνων θεωρούν ότι το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποδοτικό για τα καταστήματα που ηγούνται καθώς θεωρούν ότι οι απόψεις και οι θέσεις των υφισταμένων τους είναι σημαντικές και συνυπολογίζονται από αυτούς. Ωστόσο θεωρούν ως επί τω πλείστον πως δεν θα πρέπει οι ίδιοι να παίρνουν την τελική απόφαση, δίνοντας τους έτσι μια περιορισμένη αυτονομία και «δύναμη» μέσα στο κατάστημα. Επιπλέον παρατηρούμε ότι υπήρξαν και κάποιοι υπεύθυνοι που εφαρμόζουν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι θα πρέπει μόνο να εκτελούν εντολές και να παίρνουν κατευθύνσεις χωρίς να έχουν την δικαιοδοσία να εκφέρουν άποψη για αποφάσεις που πρόκειται να παρθούν στο κατάστημα που εργάζονται. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί, ένας μικρός αριθμός των συνεντευξιαζόμενων επιλέγει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας καθώς έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους ακολούθους τους και δεν έχουν ενδοιασμούς στο να πάρουν αποφάσεις αυτοί για το κατάστημα.

Όσον αναφορά την εναλλαγή των στυλ ηγεσίας αναλόγως των καταστάσεων παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των συνεντευξιαζόμενων και πιο συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι που επιλέγουν ένα συμβουλευτικό ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει εναλλαγή των στυλ ενώ αυτοί που επιλέγουν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας όχι. Καταληκτικά, αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα σχετικά με την εναλλαγή των στυλ ηγεσίας είναι σύμφωνα με την ενδεχομενική θεώρηση του Fielderπου αναφέραμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας (Πετρίδου, 2011).

ΜΟΡΦΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Όπως καταλήξαμε μέσα από το θεωρητικό μέρος της εργασίας η βασικότερη διαφορά μεταξύ της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στο κομμάτι των ανταμοιβών από την πλευρά του συναλλακτικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, ο συναλλακτικός ηγέτης επιδιώκει να δίνει ανταμοιβές στους υφισταμένους του προκειμένου να πετύχουν οι ίδιοι τους στόχους του και να είναι σωστοί στα καθήκοντα που τους αναθέτει. Ακόμα ο ίδιος εστιάζει στα αποτελέσματα, στους στόχους και στην επίβλεψη των εργαζομένων, αδιαφορώντας για τις διαδικασίες και τις προσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, οι ακόλουθοι γνωρίζουν εξ αρχής το σύστημα ανταμοιβών και επιπλήξεων που ισχύει και επιδιώκουν να φέρουν εις πέρας τις οδηγίες του ηγέτη τους, καθώς γνωρίζουν ότι η επιτυχία θα τους οδηγήσει στην ανταμοιβή τους ενώ η αποτυχία στην τιμωρία (Yulk, 2004).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). Εν αντιθέσει για να θεωρηθεί ένας ηγέτης μετασχηματιστικός θα πρέπει να μπορεί να παροτρύνει τους ακόλουθους του μέσω κινήτρων τα οποία όμως θα αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά και τις αξίες

των ακολούθων του. Επιπλέον, σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, ηγέτης και υφιστάμενος μέσα από μία αμοιβαία δοσοληψία επιδιώκει την αφύπνιση των οπαδών του σχετικά με θέματα ηθικής έχοντας ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των συλλογικών στόχων που έχουν οριστεί (Μπουραντάς, 2005).

Έχοντας ως γνώμονα τη διαφορά αυτή της ανταμοιβής και αναλύοντας τις συνεντεύξεις των υπεύθυνων των καταστημάτων μπορούμε να απαντήσουμε στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα « κατά πόσο οι υπεύθυνοι καταστημάτων προσεγγίζουν τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας ως αποτελεσματικότερη για την άσκηση της ηγεσίας τους;». Είναι εμφανές πως όλοι οι υπεύθυνοι που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν την ανταμοιβή είτε ηθική (π.χ. ανύψωση ηθικού, προαγωγή σε ανώτερη θέση, εξτρά ρεπό) είτε υλική (χρηματικό μόνους, δωροεπιταγές) είτε μέσω ενός συνδυασμού αυτών των δύο ως επιβράβευση στα αποτελέσματα που έφεραν, προσφέροντας στους ακολούθους τους έτσι ένα κίνητρο για την επίτευξη των στόχων τους μελλοντικά. Αναλυτικότερα, οι υπεύθυνοι δεν χρησιμοποιούν δηλαδή τις επιβραβεύσεις ως ανταμοιβές τις οποίες υπόσχονται νωρίτερα προκειμένου να φέρουν τα αποτελέσματα που θέλει ο ηγέτης (συναλλακτικός ηγέτης) αλλά πάντα εκ του αποτελέσματος τους επιβραβεύουν γι'αυτά προκειμένου να τις κινητοποιήσουν (συναλλακτικός ηγέτης). Συμπερασματικά, βάσει των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων καταλήγουμε ότι όλοι οι υπεύθυνοι των καταστημάτων τηλεπικοινωνιών προσεγγίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία περισσότερο. Αναλυτικότερα, όλοι τους μεταλαμπαδεύουν το όραμα τους, παρακινούν το προσωπικό τους και χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές ως επιβράβευση εκ του αποτελέσματος τοποθετώντας αυτές ως κινήτριο έναυσμα για το μέλλον χωρίς όμως να υιοθετούν ένα μόνο είδος εξ ολοκλήρου καθώς υπάρχουν και στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας στον τρόπο ηγεσίας τους.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Στην επόμενη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν σχετικά με την αποτελεσματικότητα της παρακίνησης και για τον αν και κατά πόσο θεωρούν ότι συνδέεται με το επικοινωνιακό κλίμα που διαμορφώνεται στο εκάστοτε κατάστημα. Όπως διαπιστώθηκε και σε προηγούμενη ερώτηση η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους ενός ηγέτη. Ανατρέχοντας στο θεωρητικό μέρος της εργασίας όσον αναφορά τη συσχέτισή της με το επικοινωνιακό κλίμα αναφέραμε ότι κάθε ηγέτης, οφείλει να επενδύσει ιδιαίτερα στην παρακίνηση των υφισταμένων του κι αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τους γνωρίσει και καλύτερα για να μπορέσει να τους παρακινήσει. Η επένδυση αυτή στις ανθρώπινες σχέσεις η οποία καταλήγει σε μια ουσιαστική γνωριμία μεταξύ των υφισταμένων και ηγέτη επιτυγχάνεται κυρίως από μία αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της

οποίας θα αναδειχθούν τα εσωτερικά κίνητρα του καθένα (πιστεύω, αξίες κ.α.) αλλά και τα εξωτερικά (χρήμα, δόξα κ.α.) (Πετρίδου,2011).

Με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων διαπιστώνεται ότι όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν τόσο ως προς την αποτελεσματικότητα της παρακίνησης όσο και ως προς την σύνδεσή της με το επικοινωνιακό κλίμα του εκάστοτε καταστήματος. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως υπήρξε ένας διαχωρισμός ως προς τον τρόπο παρακίνησης των υφισταμένων τους. Η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων υποστήριξαν ότι υποκινούν τους υφισταμένους τους ατομικά και οι απαντήσεις τους έρχονται σύμφωνες με το θεωρητικό μέρος της εργασίας όπου υποστηρίχθηκε ότι η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την δημιουργία και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων καθώς ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του προκειμένου να τους υποκινεί αποτελεσματικά. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως ένας μικρός των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θεωρούν ότι υπάρχει σύνδεση του επικοινωνιακού κλίματος με την παρακίνηση αλλά παρακινούν το προσωπικό τους συλλογικά καθώς θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι έχουν κοινές ανάγκες κάτι που έρχεται σε αντίθεση τόσο με την αρχική τους δήλωση όσο και με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάναμε.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στην επόμενη ερώτηση οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν σχετικά με τη σημασία της επικοινωνίας στα καταστήματα που ηγούνται αλλά και την επίδραση της στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σε αυτό το σημείο συγκεκριμένα απαντήθηκε και το τρίτο ερευνητικό μας μέσω της εξής ερώτησης : «Ποια η σημασία της επικοινωνίας στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών;».

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάναμε στο θεωρητικό μέρος καταλήξαμε ότι η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Blake και Mouton οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται τόσο για την ανθρώπινη φύση και τις ανθρώπινες σχέσεις μέσω της επικοινωνίας όσο και για την παραγωγή (Blake και Mouton 1982, οπ. αναφ. στον Yulk 2009). Ακόμα οι Clutterbuck and Hirst (2002), ισχυρίζονται ότι «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». Όπως διαπιστώνεται μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων ο μεγαλύτερος αριθμός του ερωτηθέντος κοινού ισχυρίζονται ότι η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς μέσω αυτής μεταλαμπαδεύεται το όραμα, παρακινούνται οι υφιστάμενοι και επιτυγχάνονται οι στόχοι. Ωστόσο, ένας πολύ μικρός αριθμός του δείγματος μας οι οποίοι όπως παρατηρήσαμε είναι αυτοί που υιοθετούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν θεωρούν μεγάλη τη σημασία της επικοινωνίας και

ισχυρίζονται πως δεν σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία. Συνεπώς αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα η σημασία της επικοινωνίας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι πολύ μεγάλη και θεωρείται απαραίτητη ως προς την επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς τη επηρεάζει άμεσα.

ΜΟΡΦΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των υπευθύνων επιλέγει οριζόντια ροή της πληροφορίας και μορφή εσωτερικής επικοινωνίας ενώ ένα μικρό μέρος αυτών την από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους είναι η εξής : «ποια μορφή εσωτερικής επικοινωνίας θεωρείται αποτελεσματικότερη και γιατί; Θεωρείτε ότι αυτή επηρεάζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας και γιατί;». Ανατρέχοντας, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας η οριζόντια ροή της πληροφορία είναι προσωπική και άμεση καθώς πομπός και δέκτης έχουν κοινό κώδικα επικοινωνίας, κοινές γνώσεις αλλά και εμπειρίες. Ακόμα, στοχεύει στην ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών αλλά και στην επίλυση προβλημάτων και συναντάται κυρίως στο πλαίσιο μιας μετασχηματιστικής ή χαρισματικής ηγεσίας όπου υπάρχει ένας δημοκρατικός ηγέτης που στηρίζει τους ακολούθους του, τους συνυπολογίζει και επενδύει σε αυτούς (Yulk, 2009). Οι παραπάνω διαπιστώσεις των ερευνητών επιβεβαιώνονται και μέσω των ερευνητικών μας αποτελεσμάτων καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι οι οποίοι επιλέγουν την οριζόντια μορφή εσωτερικής επικοινωνίας είναι αυτοί οι οποίοι όπως μας έδειξαν τα αποτελέσματα των άλλων ερωτήσεων επιλέγουν ένα συμμετοχικό ή συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας και πράττουν ως μετασχηματιστές ηγέτες. Επιπλέον όσον αναφορά την επιρροή της εσωτερικής μορφής επικοινωνίας στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας οι απαντήσεις ως επί τω πλείστων ήταν θετικές με ελάχιστες εξαιρέσεις στο κοινό που επέλεξε την από πάνω προς τα κάτω.

Σύμφωνα με τους ερευνητές στην από πάνω προς τα κάτω μορφή αυτή της ροής της πληροφορίας, η μετάδοση της γίνεται από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφιστάμενους κλιμακωτά. Η μορφή αυτή ωστόσο, χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς που λειτουργούν με ένα πιο αυταρχικό καθεστώς ηγεσίας, έχει έναν πιο τυπικό χαρακτήρα και επηρεάζεται άμεσα από την ιεραρχία της θέσης που έχουν τα άτομα που συγκαταλέγονται. Έτσι ως επί τω πλείστων διαπιστώνεται ότι έχει σκοπό να μεταφέρει οδηγίες ή εντολές προς τον δέκτη μη δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα κατώτερα κλιμάκια να εκφράσουν τις προσωπικές ιδέες και απόψεις τους αλλά και τις ανάγκες και τα πιθανά παράπονα τους (Πετρίδου,2011). Τα ερευνητικά μας αποτελέσματα και σε αυτό το σημείο ταυτίζονται με το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι που επέλεξαν το συγκεκριμένη μορφή εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι ίδιοι που επέλεξαν το αυταρχικό στυλ

ηγεσίας και δεν επιλέγουν την ανάπτυξη ιδιαίτερων διαπροσωπικών σχέσεων στο κατάστημα τους.

ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σε αυτό το σημείο οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την αποδοτικότητα του ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας και να αιτιολογήσουν τη γνώμη τους σχετικά με την πιθανή συσχέτιση του με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Η ερωτήσεως όπως τέθηκαν ακριβώς ήταν η εξής : «πως επηρεάζει το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών την άσκηση της ηγεσίας;». Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπεύθυνοι καταστημάτων τηλεπικοινωνιών στην πλειοψηφία τους επιδιώκουν να δημιουργούν και να ενισχύουν ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα καθώς δείχνουν εμπιστοσύνη στις απόψεις των υφισταμένων τους, τους παροτρύνουν να λένε την γνώμη τους και τους δημιουργούν το αίσθημα της ομαδικότητας. Ωστόσο κάποιοι από αυτούς εξέφρασαν τους ενδοιασμούς τους σχετικά τη δημιουργία και την αποδοτικότητα ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος καθώς συμφωνούν με τα δύο από τα τρία βασικά του χαρακτηριστικά.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το θεωρητικό μας μέρος ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά είναι υποστηρικτικό δηλαδή μέσα σε αυτό δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν την άποψη τους τόσο ειδικότερα για τα καθήκοντα και την εργασία τους όσο και γενικότερα για τον οργανισμό. Έτσι ο ηγέτης προτρέπει τους υφιστάμενους του να μην είναι παθητικοί και να εκφράζουν την άποψη τους αβίαστα και γι αυτό πρέπει να τους δίνει και κίνητρα προκειμένου να ενισχύσει αυτές τις συμπεριφορές ιδιαίτερος άμα συμβάλλουν στο καλό του οργανισμού. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος είναι η εδραίωση σχέσεων αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης σε όλα τα κλιμάκια ενός οργανισμού. Το τελευταίο χαρακτηριστικό αλλά εξίσου σημαντικό που έχει ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα είναι το να είναι συμμετοχικό. Αυτό σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν είτε με τη μορφή μιας γνώμης, είτε ακόμα και με ψήφο στη λήψη αποφάσεων μέσα στον οργανισμό σε πολλά επίπεδα, όπως αποφάσεις λειτουργικές, τακτικής αλλά και στρατηγικής. Μέσω της συμμετοχικότητας του εργαζόμενου ο ηγέτης καταφέρνει να τον ενδυναμώσει και ο ίδιος ο υφιστάμενος αισθάνεται συνεργάτης και αναπόσπαστο μέρος του συνόλου.

Το τρίτο αυτό χαρακτηριστικό είναι και αυτό που δημιουργεί ερωτηματικάσε κάποιους συνεντευξιαζόμενους σχετικά με την αποδοτικότητα του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος καθώς όχι άτοπα κατά την άποψη μας οι ίδιοι έχουν ενδοιασμούς σχετικά με την αποδοτικότητα αυτού όσον αναφορά τη συμμετοχή νέων ατόμων με ελάχιστη προϋπηρεσία

και εμπειρία στη λήψη αποφάσεων. Ακόμα αξίζει να σημειωθεί, πως ένας μικρός αριθμός των συνεντευξιζόμενων απάντησαν αρνητικά σχετικά με την αποδοτικότητα ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος οι οποίοι κυρίως ήταν αυτοί που έχουν υιοθετήσει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας .

Καταληκτικά και θέλοντας να απαντήσουμε και στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά την αποδοτικότητα του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος και την επιρροή αυτού στην άσκηση της ηγεσίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι υπεύθυνοι το θεωρούν αποδοτικό όσον αναφορά τα δύο από τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του που πραγματεύονται την εδραίωση των σχέσεων και την υποστηρικτικότητα ως προς την έκφραση των απόψεων των υφισταμένων. Αλλά ένα ποσοστό των συνεντευξιζόμενων έχουν ενδοιασμούς σχετικά με το χαρακτηριστικό της συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, όσον αναφορά την επιρροή του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας στο σύνολο του όλο το ερωτηθέντα κοινό συμφώνησε ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των δύο και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό καθώς η δημιουργία του μπορεί να επηρεάσει τόσο το ηγετικό στυλ όσο και τη μορφή της ηγεσίας.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται ότι έχουν γίνει κάποιες έρευνες περιορισμένες σε αριθμό σχετικά με τη συσχέτιση του εκάστοτε στυλ ηγεσίας και της διαχείρισης συγκρούσεων σε ένα οργανισμό ωστόσο καμία δεν είναι στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική. Έτσι στην τελευταία ερώτηση, οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν στην εξής ερώτηση: «θεωρείτε ότι η επιλογή ηγετικού στυλ και οι επικοινωνιακές δεξιότητες επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων και γιατί;».

Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος αν και ο όρος σύγκρουση όπως έχει συνήθως μια αρνητική έννοια αξίζει να αναφερθεί ότι οι συγκρούσεις βάσει ερευνών έχουν και θετική και αρνητική σημασία αναλόγως του τρόπου διαχείρισης της. Για την αποτελεσματική ή μη διαχείριση της εκάστοτε σύγκρουσης βασικό ρόλο παίζει η επικοινωνία καθώς μέσω αυτής λαμβάνει χώρα η ίδια αλλά και επιλύεται (Fleetwood, 1987; Northouse, 2012). Πιο συγκεκριμένα, με τη σωστή επικοινωνιακή διαχείριση και τους κατάλληλους χειρισμούς μια σύγκρουση μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα όπως η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης αλλά και η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ με μια λάθος διαχείριση μπορεί να επηρεαστούν οι διαπροσωπικές- επαγγελματικές σχέσεις και να πέσει η απόδοση (Ivano, 2011).

Τα ερευνητικά αποτελέσματα μας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων συμφωνούν με το θεωρητικό μέρος καθώς θεωρούν ότι τόσο οι επικοινωνιακές δεξιότητες οι

οποίες δημιουργούνομαδικό πνεύμα και κοινό όραμα όσο τους βοηθούν στην επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν όσο και η επιλογή ηγετικού στυλ που καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως ένας μικρός αριθμός ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά σχετικά με την επιρροή του ηγετικού στυλ και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στην διαχείριση συγκρούσεων. Ωστόσο θεωρούμε λογικές τις απαντήσεις αυτές των συγκεκριμένων ατόμων καθώς οι ίδιοι δεν επενδύουν στις διαπροσωπικές σχέσεις και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερω για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων όντως υπέρμαχοι ενός αυταρχικού και μόνο στυλ ηγεσίας χωρίς εναλλαγές που δεν γνωρίζει από ανάπτυξη ιδιαίτερων επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι μόνο οι συστάσεις και οι επιπλήξεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε επιχειρήσαμε να ελέγξουμε πως αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία μέσω της άσκησης της ηγεσίας οι υπεύθυνοι των καταστημάτων τηλεπικοινωνιών στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Γι' αυτό το λόγω πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε είκοσι υπευθύνους καταστημάτων, προκειμένου να εξάγουμε άμεσα αποτελέσματα από τους ανθρώπους που κατέχουν τις συγκεκριμένες θέσεις. Αρχικά, σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μια σύνοψη για τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις απαντήσεις που λάβαμε, ώστε να καταλήξουμε σε ορισμένα γενικά συμπεράσματα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε και κληθήκαμε να απαντήσουμε αφορούσε τον προσδιορισμό των βασικών ρόλων ενός ηγέτη από τους υπευθύνους των καταστημάτων αλλά και το αν και κατά πόσο συμφωνούν με τους ρόλους που προσδιορίσαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας. Οι απαντήσεις προσέγγιζαν κατά πολύ αυτό που περιμέναμε καθώς οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ως επί το πλείστον συμφωνούσαν με τους έξι βασικούς ρόλους που εμείς καταλήξαμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναλυτικότερα, οι βασικότεροι ρόλοι που αναφέρθηκαν από τους υπευθύνους καταστημάτων τηλεπικοινωνιών είναι η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη ομάδας, η ενδυνάμωση / υποστήριξη, η παρακίνηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη ηγετών. Οι πέντε αυτοί ρόλοι ταυτίζονται με τους βασικούς ρόλους που θεωρήσαμε εμείς στην παρούσα εργασία. Ωστόσο ο έκτος ρόλος, ανάπτυξη κουλτούρας που συμπεριλήφθηκε από εμάς ως ένας από τους σημαντικότερους, παρατηρούμε ότι δεν αναφέρθηκε από κανέναν υπεύθυνο. Παράλληλα, όμως, μεγάλη έμφαση δόθηκε στην υλοποίηση έργου η οποία ενώ δεν ανήκει στους βασικούς ρόλους που εμείς καταλήξαμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι υπεύθυνοι καταστημάτων την τοποθέτησαν στους βασικούς ρόλους καθώς τη σχετίζουν άμεσα με την επίτευξη των στόχων, ρόλο που θεωρούν βασικό για έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ωστόσο, παρατηρούμε γενικότερα πως ο προσδιορισμός των βασικών ρόλων κάθε ηγέτη διαφέρει αναλόγως του κλάδου που μελετάτε αλλά και της προσωπικότητας του εκάστοτε ηγέτη.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τη μορφή της ηγεσίας και συγκεκριμένα το αν θεωρείτε από τους υπευθύνους η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας ως αποτελεσματικότερη για την άσκηση της ηγεσίας τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ουσιαστικά ανέδειξαν το θεωρητικό μέρος καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι στην πλειοψηφία τους τάχθηκαν υπέρ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η βασικότερη ωστόσο διαφορά που προέκυψε μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και διαχωρίζει τη συναλλακτική από τη μετασχηματιστική ηγεσία εντοπίζεται στις ανταμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, ο συναλλακτικός ηγέτης

χρησιμοποιεί τις ανταμοιβές ανταλλακτικά ως προς την επίτευξη των στόχων του ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης ως επιβράβευση εκ του αποτελέσματος. Βάση αυτής της σημαντικής διαφοράς τέθηκαν οι ερωτήσεις στους συνεντευξιαζόμενους οι οποίοι μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε ότι προσεγγίζουν περισσότερο τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας έχοντας όμως και κάποια στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας. Καταληκτικά, όλοι τους μεταλαμπαδεύουν το όραμα τους, παρακινούν το προσωπικό τους και χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές ως επιβράβευση εκ του αποτελέσματος τοποθετώντας αυτές ως κινητήριο έναυσμα για το μέλλον. Συμπερασματικά όμως, μέσω της ανάλυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων αυτό που διαπιστώνεται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών είναι πως οι υπεύθυνοι δεν υιοθετούν ένα μόνο είδος εξ ολοκλήρου καθώς υπάρχουν και κάποια στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας στον τρόπο ηγεσίας τους. Το συμπέρασμα αυτό ωστόσο ήταν αναμενόμενο κατά κάποιο τρόπο και έχει βάσει καθώς ένα από τα θετικά σημεία της συναλλακτικής ηγεσίας όπως είδαμε στο θεωρητικό μας μέρος είναι ότι προσανατολίζεται και εξυπηρετεί ιδιαίτερος την επίτευξη των στόχων, όπου αποτελεί και βασικό κομμάτι και ρόλο για τους υπευθύνους των καταστημάτων των τηλεπικοινωνιών.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα πραγματεύεται την επίδραση της σημασίας της επικοινωνίας στην άσκηση της ηγεσίας από τους υπευθύνους των καταστημάτων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Αναλυτικότερα, η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και η ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των ηγετών όσον αναφορά την επίδραση τους στην αποτελεσματική ηγεσία απασχόλησαν έναν μεγάλο κομμάτι του θεωρητικού μέρους αυτής της εργασίας. Όπως διαπιστώθηκε τόσο μέσω του θεωρητικού μέρους όσο και μέσω του ερευνητικού μέρους, η ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική συνιστώσα σε όλη την πορεία ενός ηγέτη. Μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων διαπιστώνεται και επαληθεύεται η θεωρία μας καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπεύθυνοι στο μεγαλύτερο τους μέρος θεωρούν καταλυτική τη σημασία και την επίδραση της επικοινωνίας στην άσκηση της ηγεσίας τους. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων στην πλειοψηφία τους συμφωνούν στο ότι ένας ηγέτης επικοινωνώντας το όραμά του, τις αξίες του, τα κίνητρα και τους στόχους του εμπνέει και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού και αυτό τον οδηγεί στην επίτευξη άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων διαφωνεί και έρχεται σε αντίθεση με το θεωρητικό κομμάτι καθώς δεν είναι σύμφωνο με την επίδραση της επικοινωνίας στην άσκηση της ηγεσίας. Ωστόσο όπως παρατηρείται οι συνεντευξιαζόμενοι που απάντησαν αρνητικά ήταν οι ίδιοι που δήλωσαν ότι υιοθετούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας στα καταστήματα που ηγούνται και όπως γνωρίζουμε στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας η επικοινωνία είναι περιορισμένη και δεν αποτελεί προτεραιότητα του ηγέτη.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, μελετά την άποψη των διευθυντών για την αποδοτικότητα ενός ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας αλλά και την επίδραση αυτού στην άσκηση της ηγεσίας

τους. Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος η ενίσχυση ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης και επιβράβευσης της τιμιότητας, της ειλικρίνειας αλλά και της ελευθερίας, έτσι ώστε ο υπάλληλος να έχει το θάρρος να παραδεχτεί τα λάθη του, να εκφράσει την άποψη του και να συμβάλλει στην λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, όπως διαπιστώσαμε στη θεωρία μας και επαληθεύτηκε στο ερευνητικό μας κομμάτι το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά που είναι πρώτον η παρακίνηση από την πλευρά του υπευθύνου για την έκφραση της άποψης των υφισταμένων του, η εδραίωση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και η δυνατότητα συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο στο συγκεκριμένο ερώτημα επαληθεύτηκε από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων η σημασία του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος στην απόδοση των εργαζομένων και καθολικά η επίδραση αυτού στην άσκηση της ηγεσίας. Αναλυτικότερα, οι περισσότεροι υπεύθυνοι θεωρούν σωστή και αποδοτική τη δημιουργία ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος στα καταστήματα που γηγούνται αλλά έχουν κάποιους ενδοιασμούς ως προς την αποτελεσματικότητα του όσο αναφορά τη συμμετοχική του φύση καθώς οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι δεν πρέπει όλο το προσωπικό να έχει τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων καθώς ενδέχεται να υστερεί σε γνώσεις και εμπειρίες. Ωστόσο καθολικά συμφώνησαν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι ως προς την επιρροή αυτού στη άσκηση της ηγεσίας τους είτε με αρνητική χροιά είτε με θετική χροιά.

Παρατηρώντας πιο σφαιρικά τις συνολικές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων στα ερευνητικά ερωτήματα διαπιστώνεται ότι όσον αναφορά αρχικά τους βασικούς ρόλους ηγεσίας που ορίζει ο κάθε υπεύθυνος, παρατηρούμε ότι αυτοί που υιοθετούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας προσανατολίζονται περισσότερο στους ρόλους που δεν συσχετίζονται με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνιακού κλίματος αλλά δίνουν περισσότερο βαρύτητα στους ρόλους που συσχετίζονται στόχους και διαδικασίες όπως π.χ. η υλοποίηση των έργων. Επιπλέον, σε όλες τις ερωτήσεις που τέθηκαν και πραγματεύονται τη σημασία της επικοινωνίας σε όλους τους τομείς είτε μέσω της ανάπτυξης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων είτε μέσω της δημιουργίας ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος είτε σχετικά με την επιλογή της μορφής εσωτερικής επικοινωνίας είναι χαρακτηριστικό ότι οι υπεύθυνοι που επιλέγουν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι απαντήσεις που έδωσαν δείχνουν ότι για τους ίδιους ο όρος επικοινωνία σε όλες τις εκφάνσεις του δεν έχει πρωταρχικό ρόλο για τους ίδιους και δεν θεωρούν ότι συσχετίζεται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας τους.

Καταληκτικά, ωστόσο συμπεραίνουμε ότι η εφαρμογή της επικοινωνίας στην άσκηση της ηγεσίας αποτελεί για τους υπευθύνους στον χώρο των τηλεπικοινωνιών βασική συνιστώσα και αναπόσπαστο στοιχείο στην άσκηση της ηγεσίας τους, καθώς αποδεικνύεται μέσω του ερευνητικού μας μέρους ότι ηγεσία εξαρτάται άμεσα από την επικοινωνία άρα και η αποτελεσματική ηγεσία κατακτιέται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας καθώς είναι εμφανές ότι αυτά τα δύο είναι αναπόσπαστα .

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το σημείο καλούμαστε να αναφέρουμε τους περιορισμούς και τις προτάσεις έρευνας που προέκυψαν κατά της συγγραφή της εργασίας.

Ο πρώτος περιορισμός που προέκυψε αφορά τη γεωγραφική κάλυψη του θέματος και της έρευνας. Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Θα ήταν, λοιπόν, σκόπιμο να γίνουν αντίστοιχες έρευνες σε ευρύτερες περιοχές της Ελλάδας, οι οποίες θα μπορούσαν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά.

Ένας ακόμα περιορισμός που παρατηρήθηκε είναι η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας βασισμένη στις απόψεις των υπεύθυνων των καταστημάτων σύμφωνα με την προσωπική τους εμπειρία. Μία πρόταση που θα μπορούσε να αντισταθμίσει τον περιορισμό αυτό είναι η πραγματοποίηση συμπληρωματικής έρευνας βασισμένης στις απόψεις των υφισταμένων.

Τέλος, ο τρίτος περιορισμός που προέκυψε αφορά τις εταιρείες των τηλεπικοινωνιών που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, προτείνουμε να γίνουν έρευνες που να μελετάνε την κάθε περίπτωση εταιρείας ξεχωριστά, με σκοπό την ενδελεχή έρευνα των κατευθύνσεων της κάθε εταιρείας στα καταστήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Άνθης, Χ. και Κακλαμάνης, Θ. (2005), *Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Στο Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης. Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου, Άρτα 2-4 Δεκεμβρίου 2005. Πάτρα: ΚΕ.Δ.ΕΚ. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Γιαννουλέας, Μ., Π., (2010), *Κάθε μέρα ηγέτης, Μια εναλλακτική προσέγγιση στην άσκηση ηγεσίας*, Αθήνα, Εκδόσεις: Πεδίο.
- Δεριζιώτης, Χ., Χαροκόπος, Γ., Σκυφτός Κ. (2006), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία από τη θεωρία στη πράξη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σοφία.
- Ζαβλάνος Μ., Μ. (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις : Έλλην
- Κατσαρός, Ι., (2015), *Διοίκηση στην Εκπαίδευση: από τον «κύριο Διευθυντή» στον «Διευθυντή – Σύγχρονο Ηγέτη»*, Ημερίδα «Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις στη διοικητική λειτουργία των Σχολικών Μονάδων».
- Κοτσαϊβάζογλου, Ι., Πασχαλούδης, Δ. (2002), *Οργανωσιακή Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις: Πατάκης.
- Μακράτζη, Α. (2016), *Τι σημαίνει "ενεργητική ακρόαση" στην Ανθρωποκεντρική προσέγγιση*, Ανθρωποκεντρικό, Τόμος 1, Τεύχος 1, σ. 34-49.
- Μπόγα- Καρτέρη, Κ. (2005), *Επικοινωνία Ανθρώπινη/ Επιχειρησιακή: Θεωρία και εφαρμογές*, Αθήνα, Εκδόσεις: UniversityStudioPress.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Πετρίδου, Ε., (1992), *Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας της Επιμόρφωσης των Διοικητικών Στελεχών*, Διδακτορική διατριβή-Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Πετρίδου, Ε. (2001), *Διοίκηση-Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη Εκδόσεις Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε. (2006), *Διοίκηση- Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση- Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σοφία.
- Πιπερόπουλος, Γ. (1999), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω – Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ζυγός.
- Πιπερόπουλος, Γ. (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω – Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ζυγός.
- Ρέππα- Αθανασούλα, Α. (1999), *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ανάπτυξη και Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις : Έλλην.
- Τραγουδάρα, Σ. (2011), *Η ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ο ρόλος του διευθυντή του Λυκείου. Η περίπτωση των Λυκείων του Νομού Ιωαννίνων*, Ιωάννινα, Διπλωματική Εργασία.

Χατζηκιάν Γ. (Δρ.), (2010), *"Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων"*, Λέσχη Ιδεών Καινοτομίας.

Χατζηπαντελής, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Αθήνα, Εκδόσεις:

Μεταίχμιο.Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks.

Χυτήρης, Σ., Λ., (1994), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις : Interbooks.

Χυτήρης, Σ., Λ., (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

- Adour J. (2010), *“Not Bosses but Leaders, How to lead the way to success”*, U.K., Philadelphia, New Delhi: Kogan Page
- Adour J. (2010), *“Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction (The John Adair Leadership Library)”*, U.K., Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.
- Avolio, B., J., (1999), *“Full leadership development: Building the vital forces in organizations”*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: New York free press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014), *“Transformational Leadership”* (2nd ed.), New York: Routledge.
- Bennis, W. (1989), *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Bhat, a.b., Rangnekar, S., & Barua, M.K. (2012), *“Relationship of conflict management levels and leadership styles: A study in Indian manufacturing sector”*, National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business, retrieved from AB Bhat, S Rangnekar, MK Barua - National Conference on Emerging ..., 2012 - domsiitr.info.
- Blanchard, S., Zigarmi D., Essary, V., (2006), *“Leadership -Profit Chain”*, Perspectives, (Escondido, C.A.: The Ken Blanchard Companies).
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Burns, J., M., (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row Greenleaf, R. K. (1977).
- Greenleaf, R., K., (1977), *“Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness”*, New York: Paulist press.
- Conger, J., A. & Kanungo, R., (1998), *“Charismatic leadership in organizations”*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2011), *“ Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας”*, Αθήνα, εκδόσεις: Έλλην.
- Fleetwood, K.L. (1987), *“ The conflict management styles and strategies of educational manager”*, Thesis for the Faculty of University of Delaware, in partial fulfilment of Master of Arts in Communication. Delaware: University of Delaware.
- Fielder, F., E., (1977), *“A rejoinder to Schriesheim and Kerr’s premature obituary of the contingency model”*. Στο J., G., Hunt and L., L., Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern, Illinois University Press.
- George C., S., (1972), *“The History of Management Thought”*, Prentice-Hall, Inc Englewood.
- Gershon, R., A., (2001), *“Telecommunications Management (LEA Telecommunications Series)”*, 1st Edition, Kindle Edition, London, UK,: Routledge.

Hoy, W. & Miskel, C. (2005), *“Educational Administration Theory, Research and Practice”*. New York: Mc Graw -Hill, Inc.

Kanter, R., M., (1983), *“The Change Masters”*, New York : Simon and Schuster.

Katz, D. and Kahn R., L., (1978), *“The social psychology of organizations”*, (2nd ed.), New York: Wiley.

Likert, R. (1961), *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.

Mason, J., (2009), *η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (μτφρ. Ε. Δημητριάδου επιμ. Ν. Κυριαζή), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Mintzberg H., (1973), *“The nature of managerial work”*, New York: Harper Collins publisher.

Montana P. and Charnon B., (2009), *“Μάνατζμεντ”*, Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Northouse, P.G. (2012), *“Introduction to leadership: Concepts and practice,”* Thousand Oaks: Sage.

Northouse, P., G., (2004), *“Leadership: Theory and Practice”*, Thousand Oak Calif.: Sage.

Punch, K., F., (2005), *“Introduction to social research: Quantitative and Qualitative Approaches”*, (2nd Ed), London, UK, Ltd, SAGE Publications.

Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., (2012), *“Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές”*, Αθήνα, Εκδόσεις: Κριτική.

Robbins, S. P. and T. A. Judge (2007), *“Organizational Behavior”*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Robson, C., (2007), *“Η Έρευνα του πραγματικού κόσμου. Έναν μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές”*, Αθήνα, Εκδόσεις: Gutenberg.

Thomas K.W, *“Conflict and conflict management”*, M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

Tichy, N., (2002), *“The Leadership Development Program”*, Presented at the Building the Leadership Engine, Ann Arbor. MI.

Weber Max (1947), *“The theory of social and economic organizations”*, Translated by T. Parsons, New York: Free Press.

Yukl, G., A., (2006), *“Leadership in Organizations”*, 7ed, New Jersey: Prentice Hall.

Yulk, G., (2009), *“Η ηγεσία στους οργανισμούς”*, Αθήνα, Εκδόσεις : Κλειδάριθμος

ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaltio – Marjosola, I. and Takala T. (2000), “Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.12, 146- 158.
- Adams, J., S., (1965) “Inequity in social exchange”, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, Vol., 2, 267-299.
- Akinnubi, O.P., Durosaro, I. A., Fashiku, C.O. and Oyeniran, S. (2012). “*Principal’s Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria*”. Στο: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.2, No.6, 167-174.
- Akinnubi, O. P., Gbadeyan. C. O. and Kayode, D.J., (2012), “*Effective Communication: A Tool for Improvement of Secondary School Management*”, *Journal of Education and Practice* Vol. 3, No. 7, 105-110.
- Apker, J., (2001), “*Role development in the Managed care era: A case of hospital - based nursing*”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol.29, 117-136.
- Ashforth, B., E., and Mael, F., (1989), “*Social identity theory and the organization*”, *Academy of the Management Review* Vol.14, 20-39.
- Avolio, B., M., and Jung, D.,I., (1999), “*Re-examing the components of transormationaland transactional leadership using the multifactorleadership questionnaire*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No.7, 441-462.
- Barling, J., Weber, T., and Kelloway, E., K., (1996), “*Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*”, *Journal Psychology* No.81, 827-832.
- Barrett Lisa Feldman. (2006), “*Solving the Emotion Paradox: Categorization and the Experience of Emotion*”, *Personality and Social Psychology Review*. Vol.10, No.1, 20-46.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004), “*Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks*”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No.2, 211–239.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002), “*Leadership communication: A status report*”, *Journal of communication Management*, Vol 6, No.4, 351-354.
- Cohen, W., A., (1990), “*The art of leader, Englewood Cliffs*”, New Jersey: Jossey – Bass.
- Conger, J. A., Kanungo, R., N., and Menon, S.T. (2000), “*Charismatic leadership and follower effects*”, *Journal of Organizational Behavior* Vol.21, 747-767.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1987), “*Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4., 637-647.

Conger, J., and Kanungo, R., N., (1988), *“The empowerment process: integrating theory and practice”*, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 471-448.

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.

Crossman, J. (2010), *“Conceptualizing spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental, leadership”*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 31, No.7, 596-608.

De Vries, S., Verheij, R., Groenewegen, P., & Spreuwenberg, P. (2003), *“Natural environments—healthy environments?”*, Environmental Planning, 35, 1717– 1731.

Fielder, F., E., (1970), *“Leadership experience and leader performance- Another hypothesis shot to hell”*, Organizational Behavior and human Performance. Vol.5, 1-14.

Field, R., H., G. and House R., G., (1990), *“A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 75,362-366.

Field, R., H., G., (1982), *“A Test of the Vroom-Yetoon normative model of leadership”*, Journal of Applied Psychology, No.67, 523-532.

Fry, L. W. (2003), *“Toward a theory of spiritual leadership”*, The Leadership Quarterly, Vol.14, No.6, 693-727.

Hambleton, R., K., and Gumpert, R., (1982), *“The validity of Hersey and Blanchard’s theory of leader effectiveness”*, Group and Organization Studies, Vol.7, 225-276.

Han, Y. , Kakabadse K. & Kakabadse A. (2010), *“Servant Leadership in the People’s Republic of China: A Case Study of the Public Sector”* , Journal of management development, 29(3):265-281.

Harshman E.,F., & C.,L., Harshman , (1999), *“Communicating with employees: Building on an ethical foundation”*, Journal of Business Ethics, Vol. 19, 3-19.

Hendel, T., Fish, M., & Galon, V.C. (2005), *“Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals”*, Journal of Nursing Management, Vol.13,137- 146.

Hersey, P., and Blanchard, K., H., (1984), *“The management of organizational behavior”*, 3rd ed, Englewood Journal, Vol.20, 220-234

Herzberg, F. (1964) *”The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. Personnel Administration”*, Vol. 27, 3-7.

House, R.J. & Howell, J.M. (1992), *“Personality and charismatic leadership”*, Leadership Quarterly, Vol,3, 81-108.

House R., J., (1977), *“A 1976 theory of charismatic leadership”*. Στο J., H., Hunt and L., L., Larson (Eds.), Leadership: The cutting Edge, Carbondale: Southern, Illinois University Press, 189-207.

Howell J. M., Avolio B. J., (1992), "*The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation?*", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No.2, 43-54.

Howell J., M., (1988) "*Two faces pf charisma: socialized and personalized leadership in organisations*", *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 213-236.

Iravo, M.A. (2011), "Conflict management in Kenya secondary schools", *KCA Journal of Business Management*, Vol.3, No.1, 48- 56.

Kark, R., Shamir, B., and Chen, G., (2003), "*The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency*", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88,246-255.

Kuhnert, K., W., and Lewis P., (1987), "*Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 648-657.

Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000), " Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace", *Academy of Management* Vol.25, 428-438.

Matveev, A. (2002), "*The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research*", *Bulletin of Russian Communication Association*, Vol. 1 No.1, 59-67.

Meindl, J., R., (1990), "*On leadership: An alternative to the convetional wisdom*". ΣτοB.M. Staw and L., L., Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* , Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 159-203.

Odumeru, J. A, Ifeanyi G. O. (2013). "*Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No.2, 355-361.

Pilal, R.,(1996), "*Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation*", *Journal of Applied Social Psychology* Vol.26, 143-163.

Polychroniou, P. (2009), "*Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness*", *Team Performance Management*, Vol.15 No.7, 343-356.

Richmond, V.P., Wagner, J.P., & McCroskey, J.C., (1983), "*The impact of perceptions of leadership styles, use of power and conflict management style on organisational outcomes*" *Communication Quarterly*, Vol.3 No.11, 27- 36.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), "*The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*", *Organization Science*, Vol.4, No.4, 577-594.

Spillane, J., P., Halverson, R. and Diamond, J., B. (2004), "*Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*", *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 36, No. 1, 3-34.

Spreitzer G. (1995), "*Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*", *Academy of management journal*, Vol. 38No.5, 1442 – 1465.

Wilmont w, Hocker J,(2011), "*Interpersonal conflict, 8th ED, Mc Graw*", New York, 13-19

Yukl, G. (1999), "*An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*", *Leadership Quarterly*, Vol. 3, No. 7, 285-305.

Zaleznik, A. (2004), "*Managers and leaders: are they different?*" *Clinical Leadership and Management Review*, Vol.18, No.3, 171-177.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ ΕΧΕΙ ΠΟΛΛΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΠΟΙΟΙ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;
- 2) Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΣΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΣΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΑΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΛΟΓΩΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;
- 3) ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΗΞΕΩΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΡΕΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? ΤΙ ΜΟΡΦΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΔΙΝΕΤΕ ΕΣΕΙΣ ΣΥΝΗΘΩΣ?
- 4) ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΒΑΣΙΚΟ «ΟΠΛΟ» ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;
- 5) ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;
- 6) ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ?
- 7) ΠΟΙΑ ΜΟΡΦΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ; ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΤΟ ΚΑΝΑΛΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΕΤΕ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;
- 8) ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΝΑ ΑΝΟΙΧΤΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΘΑ ΗΤΑΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ?
- 9) ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;