ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΆΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΜΑΡΙΑ Ι. ΑΓΓΕΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Δρ. ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ ΙΟΡΔΑΝΗΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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

Μάρτιος 2021

Στους γονείς μου, Ιωάννη και Ευμορφία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, οφείλω να ευχαριστήσω πρωτίστως την οικογένειά μου που στέκεται πάντα στο πλευρό μου, με εμψυχώνει και με στηρίζει σε κάθε μου επιλογή.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την άψογη συνεργασία, για την καθοδήγηση που μου παρείχε αλλά και για τις πολύτιμες γνώσεις που μου πρόσφερε.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές και μέλη της επιτροπής, τον κύριο Μιχαήλ Δημήτριο και την κυρία Κάτου Αναστασία, για όλα όσα μου δίδαξαν και για τη βοήθειά τους όλες τις φορές που τη χρειάστηκα.

Τέλος ευχαριστώ πολύ όλα τα άτομα που ενδιαφέρθηκαν και συμμετείχαν στη συγκέντρωση των δειγμάτων της έρευνας που διεξήχθη καθώς και τα άτομα που μου παρείχαν πολύτιμες συμβουλές ή βοήθησαν σε αυτή μου την προσπάθεια, ο καθένας με το δικό του τρόπο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία στο πλαίσιο της ηγεσίας την οποία ασκούν. Αυτός είναι και ο σκοπός της εργασίας.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο βασίζεται στο Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio και Bass. Το δείγμα περιλαμβάνει 242 στελέχη από διαφορετικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και κατέχουν διοικητική θέση. Η συλλογή των δειγμάτων πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια κατά τη χρονική περίοδο από 01/02/2021 ως 09/03/2021 και για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το πρακτικό.

Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τη σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου παρουσιάζονται και αναλύονται οι έννοιες της επικοινωνίας σε γενικό επίπεδο, της επιχειρησιακής επικοινωνίας και της ηγεσίας.

Στο πρακτικό μέρος παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας και απαντώνται 8 ερωτήματα που τέθηκαν. Έτσι η έρευνα καταλήγει σε συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά των ηγετών προς τους υπαλλήλους και με τον τρόπο που ασκούν την επικοινωνία οι ηγέτες των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα. Πάντως μπορούμε να συμπεράνουμε πως η επικοινωνία των ηγετών με τους υπαλλήλους είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των βιβλιογραφικών πηγών.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, Ελλάδα.

ABSTRACT

This thesis aims to investigate the way in which the executives of high technology companies in Greece perceive and apply communication aspects within the context of leadership. This is the purpose of this thesis.

The method used in this research is that of the structured questionnaire, which is based on the Multifactor Leadership Questionnaire by Avolio and Bass. The sample includes 242 executives from different companies operating in Greece that have an administrative job. The collection of samples was carried out by the researcher during the period from 01/02/2021until 09/03/2021 and for their analysis was used the SPSS statistical analysis program. The thesis is divided in two parts, the theoretical and the practical.

The theoretical part includes the relevant bibliographic overview, where the concepts of communication in general, business communication and leadership are presented and analyzed. The practical part presents and analyzes the findings of the research and answers 8 questions that were asked. Thus, the research concludes about the behavior of leaders towards employees and the way in which the leaders of high-tech companies in Greece communicate. However, we can conclude that the communication between leaders and employees is at a very satisfactory level. The thesis ends with the citation of the bibliographic sources.

Keywords: communication, leadership, emotional intelligence, high tech companies, Greece.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

Κατάλογος πινάκων, διαγραμμάτων και εικόνων.....VIII

- Πίνακες.....VIII

- Διαγράμματα.....VIII

ΜΕΡΟΣ Α':ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....1

Εισαγωγή.....2

1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....3

1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της επικοινωνίας.....3

1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....4

1.3. Σκοποί της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....5

1.4. Μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας.....6

1.4.1. Άμεση Έμμεση.....6

1.4.2. Λεκτική Μη λεκτική.....7

1.4.3. Εξωτερική Εσωτερική.....8

1.4.4. Τυπική Άτυπη.....9

1.5. Η τρισδιάστατη ροή της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....9

1.5.1. Καθοδική ροή επικοινωνίας.....9

1.5.2. Ανοδική ροή επικοινωνίας.....10

1.5.3. Οριζόντια ροή επικοινωνίας.....10

1.6. Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.....11

2. Η ΗΓΕΣΙΑ.....12

2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός.....12

2.2. Ο αποτελεσματικός ηγέτης.....13

2.3. Μορφές ηγεσίας.....16

2.3.1. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership).....16

2.3.2. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership).....17

2.3.3. Χαρισματική ηγεσία (Charismatical leadership).....18

2.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....19

2.4.1. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.....19

2.4.2. Χαρακτηριστικά ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.....19

ΜΕΡΟΣ Β':ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....21
3. Η ΈΡΕΥΝΑ.....22
3.1. Μεθοδολογία της έρευνας.....22
3.2. Παρουσίαση του ερωτηματολογίου.....25
3.3. Διατύπωση ερωτημάτων προς διερεύνηση.....25
4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....26
4.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων των δειγμάτων.....26
4.2. Διαγραμματική παρουσίαση των απαντήσεων της ενότητας "Ηγεσία και Επικοινωνία".....30
4.3. Απάντηση των ερωτημάτων που τέθηκαν.....55
4.4. Σχολιασμός με βάση τη βιβλιογραφία.....59
4.5. Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....61
4.5.1. Συμπεράσματα.....61
4.5.2. Περιορισμοί της παρούσας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....62
Βιβλιογραφία.....X
Προσαρτήματα.....XVI

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- **Πίνακες**

Σελ.

Πίνακας 1: Μελέτες χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ηγεσίας.....20

Πίνακας 2: Υπεροχή χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης σε άνδρες και γυναίκες.....21

Πίνακας 3: Descriptives.....59

Πίνακας 4: Statistics….....60

- **Διαγράμματα**

Σελ.

Διάγραμμα 1: Φύλο.....27

Διάγραμμα 2: Ηλικία.....27

Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο.....28

Διάγραμμα 4: Αριθμός υφισταμένων.....29

Διάγραμμα 5: 1η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....30

Διάγραμμα 6: 2η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....31

Διάγραμμα 7: 3η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....31

Διάγραμμα 8: 4η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....32

Διάγραμμα 9: 5η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....33

Διάγραμμα 10: 6η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....34

Διάγραμμα 11: 7η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....34

Διάγραμμα 12: 8η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....35

Διάγραμμα 13: 9η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....36

Διάγραμμα 14: 10η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....37

Διάγραμμα 15: 11η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....38

Διάγραμμα 16: 12η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....39

Διάγραμμα 17: 13η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....39

Διάγραμμα 18: 14η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....40

Διάγραμμα 19: 15η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....41

Διάγραμμα 20: 16η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....42

Διάγραμμα 21: 17η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....42

Διάγραμμα 22: 18η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....43

Διάγραμμα 23: 19η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....44

Διάγραμμα 24: 20η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....45

Σελ

Διάγραμμα 25: 21η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....45
Διάγραμμα 26: 22η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....46
Διάγραμμα 27: 23η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....47
Διάγραμμα 28: 24η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....47
Διάγραμμα 29: 25η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....48
Διάγραμμα 30: 26η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....49
Διάγραμμα 31: 27η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....49
Διάγραμμα 32: 28η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....50
Διάγραμμα 33: 29η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....51
Διάγραμμα 34: 30η ερώτηση ηγεσίας και επικοινωνίας.....51

<u>ΜΕΡΟΣ Α’</u>

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία εξελίσσεται και στην Ελλάδα με εκθετικούς ρυθμούς. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας αναζητούν ολοένα και πιο εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό, τόσο σε τεχνικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Όμως για την εύρυθμη λειτουργία της κάθε επιχείρησης και την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος, πέρα από τις ικανότητες των εργαζομένων και των στελεχών, απαιτείται να υπάρχει και καλή επικοινωνία μεταξύ των δύο αυτών ομάδων ανθρώπων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία στο πλαίσιο της ηγεσίας την οποία ασκούν, κάτι που δεν έχει διερευνηθεί μέχρι σήμερα. Κρίνεται όμως αναγκαία η διερεύνησή του, καθώς είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει καθοριστικά τόσο τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος όσο και την επίδοση των υπαλλήλων και συνεπώς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που καλούνται να φέρουν εις πέρας.

Οι στόχοι της μελέτης αυτής είναι η συγκέντρωση στοιχείων που υποδεικνύουν τους τρόπους επικοινωνίας των ηγετών με τις ομάδες ανθρώπων των οποίων ηγούνται
α) προκειμένου να εμψυχώσουν και να παρακινήσουν
β) προκειμένου να επιβραβεύσουν
γ) σε γενικό επίπεδο,
καθώς και η πρόταση λύσεων για πιθανά προβλήματα επικοινωνίας του ηγέτη με την ομάδα ανθρώπων της οποίας ηγείται.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία της και την επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της.

1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το σύνθετο ρήμα *επικοινωνώ* της νεοελληνικής γλώσσας έχει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική γλώσσα. Ετυμολογικά είναι μια σύνθετη λέξη που αποτελείται από το αχώριστο μόριο *επί* και το αμετάβατο ρήμα *κοινωνώ* - *κοινωνέω / κοινωνῶ* στην αρχαία ελληνική - και σημαίνει έχω ή πράττω σε κοινωνία με κάποιους άλλους, το να έρχεται κάποιο άτομο ή ομάδα ατόμων σε συνάφεια, σε σχέση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002). Στην αγγλική γλώσσα, η αντίστοιχη λέξη για την επικοινωνία είναι *communication* και προέρχεται από τη λατινική λέξη *communis,* που σημαίνει *κοινά* (Lunenburg, 2010).

Η επικοινωνία είναι βαθιά ριζωμένη στις ανθρώπινες συμπεριφορές και κοινωνίες. Είναι δύσκολο να σκεφτούμε γεγονότα συμπεριφοράς ή κοινωνικά από τα οποία απουσιάζει η επικοινωνία, η οποία συνίσταται στη μετάδοση πληροφοριών (Berger et al, 2018). Σύμφωνα με τους Taylor (2005) και DeVito (2006), ως επικοινωνία νοείται η διαδικασία κατά την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ ατόμων με τη χρήση ενός κοινού κώδικα συμβόλων και συμπεριφορών.

Η ανταλλαγή πληροφοριών προϋποθέτει να υπάρχει τουλάχιστον ένας αποστολέας του μηνύματος, όπως επίσης και ένας ή περισσότεροι παραλήπτες. Δεν αρκεί όμως μόνο η αποστολή και λήψη του μηνύματος. Για να είναι ολοκληρωμένη η επικοινωνία, χρειάζεται και η κατανόηση του μηνύματος από τον παραλήπτη. Με αυτή τη δήλωση συμφωνεί και ο Keyton, ο οποίος ορίζει την επικοινωνία ως τη διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο και την κοινή αντίληψη (Keyton, 2011).
Ουσιαστικά, κατά την επικοινωνία - λεκτική ή μη λεκτική - θα πρέπει να μεταφέρεται ένα νόημα μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη (Cacciattolo, 2015) και να γίνεται κατανοητό. Η υλοποίηση της επικοινωνίας βασίζεται στις αισθήσεις, στην αλληλεπίδραση και στην ύπαρξη ενός συστήματος επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων (Esposito et al, 2002). Το περιεχόμενο της επικοινωνίας μπορεί να είναι

πληροφορίες, εντολές, ιδέες, απόψεις, στάσεις ή συναισθήματα. Οι μέθοδοι επικοινωνίας επίσης ποικίλουν. Μπορεί η επικοινωνία να είναι προφορική, δηλαδή να πραγματοποιείται πρόσωπο με πρόσωπο ή και τηλεφωνικώς, μπορεί επίσης να είναι γραπτή, ηλεκτρονική αλλά και οπτική.

Σύμφωνα με τους Dimbleby και Burton (2020), στην καθημερινότητα παρατηρούμε ότι η επικοινωνία δημιουργεί συνδέσεις μεταξύ ενός ατόμου και ενός άλλου, ή μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων και ενός ατόμου. Μερικές φορές η σύνδεση είναι άμεση, όπως όταν μιλάμε πρόσωπο με πρόσωπο, ενώ άλλες φορές όχι, όπως όταν οι διαφημιζόμενοι επικοινωνούν μαζί μας μέσω αφισών στο δρόμο. Αλλά εξακολουθεί να γίνεται σύνδεση μέσω της οποίας ρέουν οι ιδέες, οι πεποιθήσεις, οι απόψεις και τα κομμάτια των πληροφοριών που είναι το υλικό και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Το γεγονός όμως ότι μιλάμε σε κάποιον δεν σημαίνει ότι μπορούμε να μεταβιβάσουμε αυτό που θέλουμε να πούμε. Έχοντας κάνει τη σύνδεση, πρέπει στη συνέχεια να μάθουμε πώς να τη χρησιμοποιούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Dimbleby και Burton, 2020).

1.2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στην ενότητα 1.1. αναλύσαμε τον ορισμό την επικοινωνίας. Συνεπώς δεν είναι δύσκολο να κατανοήσουμε την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Επιχειρησιακή επικοινωνία ονομάζεται η επικοινωνία που πραγματοποιείται στα πλαίσια μιας επιχείρησης με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Έχουν διατυπωθεί βέβαια πολλές απόψεις όσον αφορά την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Ο Λούτας (2002) υποστηρίζει πως η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης και ότι με τον όρο αυτό εννοούμε τις οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνωμών και πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων με τη χρήση συμβόλων ή σημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης (2002) δίνουν έναν πιο εύστοχο και περιεκτικό προσδιορισμό της έννοιας της επιχειρησιακής επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας έναν ευρύτερο όρο, την "οργανωσιακή" επικοινωνία, η οποία αφορά και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, εκτός από τις επιχειρήσεις που είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Έτσι λοιπόν ορίζουν ως *οργανωσιακή επικοινωνία τις αποτελεσματικές μεταβιβάσεις μηνυμάτων που γίνονται άμεσα ή έμμεσα, ατομικά ή μαζικά, με τη χρήση λεκτικών ή συμβολικών μορφών και πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του.*

Η αποτελεσματική επικοινωνία των επιχειρήσεων, επίσημη ή ανεπίσημη, είναι το κλειδί για το σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την οργάνωση και τον έλεγχο των πόρων των οργανισμών, για την επίτευξη στόχων (Hynes, 2005). Τα στελέχη περνούν πολύ χρόνο επικοινωνώντας με διάφορους τρόπους, προφορικά ή γραπτά και αυτή η τέχνη της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι το κοινό "νήμα ύφανσης" με τους υφισταμένους καθ 'όλη τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας (Conrad & Newberry, 2012).

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί:

- Μέσο πληροφόρησης της επιχείρησης
- Μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του οργανισμού
- Συντελεστή διαμόρφωσης διαθέσεων και εργασιακού κλίματος
- Όργανο λήψης αποφάσεων
- Παράγοντα ανάπτυξης μιας σύγχρονης, πρωτοπόρας και ανταγωνιστικής επιχείρησης στον τομέα της. (Κακουλίδης, 2009).

1.3. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι το κεντρικό στοιχείο με το οποίο συντονίζονται όλες οι δραστηριότητες προκειμένου να αναπτυχθούν, να διαδοθούν και να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι (Jones et al, 2014). Με την ευρύτερη έννοια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σκοπός της είναι η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων και ιδεών και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η επιχειρησιακή επικοινωνία εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς (Radovic-Markovic et al, 2018):

- Διευκρινίσεις και δημιουργία υποστήριξης για την αποστολή του οργανισμού,
- Καθοδήγηση και ανταμοιβή υπαλλήλων,
- Εξήγηση πολιτικών, κανόνων, κανονισμών και πρακτικών,
- Παροχή σχολίων από τη διεύθυνση
- Ενημέρωση σχετικά με την υγεία του οργανισμού και για βασικά στοιχεία στα εξωτερικά περιβάλλοντα.
- Συλλογή πολύτιμων πληροφοριών,
- Μεταφορά παραπόνων των υπαλλήλων,
- Ενημέρωση για το αν οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι για πληροφορίες από τη διεύθυνση,

- Λήψη σχολίων από τους υπαλλήλους με τη μορφή αναφορών, παραπόνων, προτάσεων ή συμβουλών
- Πληροφόρηση σχετικά με εργασιακά προβλήματα.

Ουσιαστικά δηλαδή, η επιχειρησιακή επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις σκοπούς: Την πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων, την παρακίνηση, τη δημιουργία υψηλού ηθικού και τον έλεγχο. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού τον οποίον καλούνται να υπηρετήσουν.

1.4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με το εκάστοτε κριτήριο διαχωρισμού. Οι σημαντικότερες μορφές της είναι: άμεση και έμμεση, λεκτική και μη λεκτική, εξωτερική και εσωτερική, τυπική και άτυπη.

1.4.1. Άμεση και έμμεση

Άμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία που γίνεται απευθείας, χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτου ατόμου, μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών επικοινωνίας. Ο αποστολέας έχει τον πλήρη έλεγχο του μηνύματος και είναι ο μόνος υπεύθυνος για την κωδικοποίησή του, το χρόνο εκπομπής του και την επιλογή του μέσου (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

Έμμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία κατά την οποία μεσολαβεί κάποιος τρίτος μεταξύ πομπού και δέκτη, ο οποίος ονομάζεται ενδιάμεσος. Η ύπαρξή του μπορεί να οφείλεται στην επιθυμία του πομπού να τον χρησιμοποιήσει ώστε να προσεγγίσει καλύτερα το δέκτη ή στον περιορισμό και τη φύση του μέσου που δεν επιτρέπει την άμεση επικοινωνία ή και στα δύο. Ο ενδιάμεσος είναι ταυτόχρονα δέκτης και πομπός, αφού αποκωδικοποιεί το μήνυμα του πομπού, το επανακωδικοποιεί και το στέλνει στον τελικό δέκτη. Η διαμεσολάβησή του είναι άκρως σημαντική, καθώς μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχή έκβαση της επικοινωνιακής διαδικασίας αν είναι π.χ. καλύτερος ομιλητής από τον πομπό ή γνωρίζει καλύτερα το θέμα. Μπορεί όμως και να αλλοιώσει το μήνυμα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο ενδιάμεσος έχει επιλεχθεί άμεσα από τον πομπό ή δεν ενημερώθηκε επαρκώς από αυτόν (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

1.4.2. Λεκτική και μη λεκτική

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση ενός είδους και κάποια είδη ζώων επικοινωνούν με τρόπους που είναι εκπληκτικά ικανοί. Κανένα όμως δεν επιτυγχάνει την ευελιξία και την ακρίβεια που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη επικοινωνία, κάτι το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην μοναδική ικανότητα του ανθρώπου να χρησιμοποιεί γλώσσα (Deacon, 1997). Η *λεκτική* επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταβίβαση και λήψη μηνυμάτων με τη χρήση των λέξεων και διακρίνεται σε προφορική και γραπτή.

- Η προφορική επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω της ομιλίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προφορικής ομιλίας είναι οι συζητήσεις, οι συνεντεύξεις και οι τηλεφωνικές συνομιλίες. Είναι με διαφορά η πιο διαδεδομένη και πολυχρησιμοποιούμενη μορφή λεκτικής επικοινωνίας. Κρίνεται κατάλληλη για τη μετάδοση καθημερινών μηνυμάτων, σε περιπτώσεις που απαιτείται συχνή αμφίδρομη επικοινωνία ή εκεί που το μήνυμα χρήζει συναισθηματικής φόρτισης (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).
- Η γραπτή επικοινωνία είναι η έγγραφη ανταλλαγή μηνυμάτων. Περιλαμβάνει επιστολές, αναφορές, ενημερωτικά σημειώματα, εγχειρίδια και οποιασδήποτε άλλης μορφής έγγραφη ανταλλαγή μηνυμάτων. Η γραπτή επικοινωνία χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που είναι σημαντική η ακρίβεια της γλώσσας και η απτή ύπαρξη του περιεχομένου, όπως για παράδειγμα συμβόλαια ή περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Επίσης είναι πιο κατάλληλη για μηνύματα μικρού μεγέθους και συγκεκριμένου περιεχομένου, μηνύματα δύσκολα, περίπλοκα, πιο σημαντικά και πιο επίσημα (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

Η *μη λεκτική* επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταβίβαση και λήψη μηνυμάτων χωρίς τη χρήση λέξεων. Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα ακόμα και από την εμφάνισή τους. Η μη λεκτική επικοινωνία αναφέρεται στη μετάδοση πληροφοριών, σκέψεων, συμπεριφορών και συναισθημάτων δίχως τη χρήση λέξεων (Gheorghita, 2012). Περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, τις κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, τα νοήματα και τον τόνο της φωνής. Κατά τη διαδικασία της μη λεκτικής επικοινωνίας, πολύ σημαντική θεωρείται η οπτική επαφή μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν επικοινωνιακούς διαύλους όπως τους:

- Κινητικούς, δηλαδή το βλέμμα, τη μιμική, χειρονομίες, κινήσεις και στάσεις του σώματος
- Φυσικοχημικούς, δηλαδή σωματική επαφή, θερμικά ερεθίσματα,όσφρηση και γεύση
- Οικολογικούς, δηλαδή συμπεριφορά στο χώρο, διαχείριση αντικειμένων και διαπροσωπική απόσταση.

Κατά τη διάρκεια της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής των ατόμων που επικοινωνούν, η λεκτική επικοινωνία είναι διαλείπουσα. Τα άτομα συνήθως μιλούν με τη σειρά και όχι ταυτόχρονα ο ένας στον άλλο. Κάποιες φορές δε, το λεκτικό κανάλι είναι κλειστό, δηλαδή κατά την επικοινωνία είναι δυνατό να υπάρχουν στιγμές που συμβαίνουν ελάχιστα ή τίποτα στο λεκτικό κανάλι. Αντίθετα, κατά τη μη λεκτική επικοινωνία το κανάλι επικοινωνίας είναι πάντα ανοιχτό εφόσον υπάρχει οπτική, ακουστική, οσφρητική ή απτική πληροφορία (Patterson, 2002). Επίσης ένα μεγάλο μέρος της μη λεκτικής επικοινωνίας πραγματοποιείται αυτόματα και ασυνείδητα. Σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία κατά την οποία απαιτείται αρκετός βαθμός προσοχής, τα περισσότερα από τα πολύπλοκα σήματα συμπεριφοράς αποστέλλονται και λαμβάνονται χωρίς καμία συνειδητή παρακολούθηση (Patterson, 2002).

1.4.3. Εξωτερική και εσωτερική

Εξωτερική επικοινωνία ονομάζεται η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, το οποίο διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο. Στο άμεσο περιβάλλον ανήκουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, ενώ στο έμμεσο περιβάλλον ανήκουν οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί, νομικοί, πολιτιστικοί και κοινωνικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

Εσωτερική ονομάζεται η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ των μελών της. Εκτός από τη συνηθισμένη επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο στο εσωτερικό της επιχείρησης, πλέον οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους και πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας, όπως το τηλέφωνο, και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ο εκθεσιακός ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας τις τελευταίες δεκαετίες είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνίας που είναι συνδεδεμένο με το διαδίκτυο και σχεδιάστηκε αποκλειστικά για χρήση από εργαζόμενους που απασχολούνται στην ίδια επιχείρηση (Velentzas & Broni, 2014). Οι δέκτες στους οποίους απευθύνονται τα μηνύματα κατά την εσωτερική επικοινωνία διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Λούτας, 2002):

- Ιδιοκτήτες της επιχείρησης ή μέτοχοι
- Στελέχη
- Προσωπικό της επιχείρησης
- Οργανωμένοι τομείς της επιχείρησης

1.4.4. Τυπική και άτυπη

Η *τυπική* επικοινωνία καθορίζεται από τη δομή της επιχείρησης. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μέσα από τα τυπικά κανάλια που ορίζει η ιεραρχία και παράλληλα είναι συνδεδεμένη και με την εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Τα οργανογράμματα και οι ανταλλαγές εγγράφων είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας (Velentzas & Broni, 2014).

Η *άτυπη* επικοινωνία αντίθετα, δεν ακολουθεί τις επίσημες δομές μιας επιχείρησης, τα τυπικά κανάλια ιεραρχίας ή τις προβλεπόμενες σχέσεις μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Η άτυπη επικοινωνία μπορεί να είναι παραγωγική ή μη παραγωγική.

- Παραγωγική όταν δύναται να δημιουργήσει ομάδες, να βελτιώσει τις σχέσεις στο χώρο εργασίας ή να γεννήσει νέες ιδέες καθώς οι εργαζόμενοι θα λειτουργούν σε ένα πιο χαλαρό εργασιακό περιβάλλον.
- Μη παραγωγική όταν σχετίζεται με τη διάδοση μη έγκυρων πληροφοριών που δημιουργούν προβλήματα εμποδίζοντας το έργο της επιχείρησης για ακριβή έλεγχο και αποτελεσματική καθοδήγηση (Velentzas & Broni, 2014).

1.5. Η ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΗ ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε μια επιχείρηση γίνεται προς τρεις κατευθύνσεις: καθοδικά, ανοδικά και οριζόντια. Κάποιες φορές όμως οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας περνώντας από γραφείο σε γραφείο καλλιεργώντας έτσι την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους για αμφίδρομη επικοινωνία (Daft & Marcic, 2009). Ωστόσο μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται αποτελεσματική όταν διαθέτει τουλάχιστον καθοδικής και ανοδικής πορείας επικοινωνία (Robbins et al, 2010).

1.5.1. Καθοδική ροή επικοινωνίας

- Η *κάθετη ή "από πάνω προς τα κάτω" επικοινωνία* είναι η ροή επικοινωνίας από το επίπεδο ανώτερου υπαλλήλου προς το επίπεδο υπαλλήλου χαμηλότερης βαθμίδας. Δηλαδή ξεκινάει από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης και στη συνέχεια κατευθύνεται προς τα κάτω μέσω της αλυσίδας της διοίκησης (Tubbs & Moss, 2008). Η καθοδική ροή επικοινωνίας μπορεί να αφορά οδηγίες, επιβραβεύσεις, διευκρινίσεις, κανόνες, πρακτικές, διαδικασίες, ενημέρωση, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση

(Radovic-Markovic, 2018). Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το δικαίωμα να στείλουν μήνυμα σε διοικητικά ανώτερους για θέματα εργασίας ή παράπονα. Έτσι χάνεται η πληροφορία και πολλές φορές αυτό αλλοιώνει την απόσταση μεταξύ διοίκησης και κατώτερων στελεχών της επιχείρησης.

1.5.2. Ανοδική ροή επικοινωνίας

Η *ανοδική ή "από κάτω προς τα πάνω"* επικοινωνία έχει την ακριβώς αντίθετη φορά από την καθοδική. Εδώ η επικοινωνία ξεκινάει από τα κατώτερα και συνεχίζει προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Έτσι οι υφιστάμενοι μπορούν να μεταβιβάσουν στους ανωτέρους τους τις απόψεις, τις ιδέες και τα παράπονά τους. Κυρίως όμως η ανοδική επικοινωνία παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με το έργο και με συναισθήματα των υπαλλήλων ως προς το έργο, τους συναδέλφους τους και γενικότερα την επιχείρηση. Έχοντας οι προϊστάμενοι αυτές τις πληροφορίες, μπορούν να παρακινήσουν και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να βελτιωθούν. Συνεπώς θα πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στη μετάδοση και στην αξιοπιστία αυτών των πληροφοριών (Χυτήρης, 2001). Οι Tubbs & Moss (2008) υποστηρίζουν πως η ανοδική επικοινωνία έχει τα εξής οφέλη:

- Παρέχει στη διοίκηση χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων
- Βοηθάει τους υπαλλήλους να ανακουφιστούν από τη συναισθηματική φόρτιση που ενδεχομένως τους προκαλεί κάποιο εργασιακό θέμα
- Αυξάνει το αίσθημα συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Λειτουργεί ως μέτρο αποτελεσματικότητας της καθοδικής επικοινωνίας και προτείνει αποδοτικότερους τρόπους χρήσης της.

1.5.3. Οριζόντια ροή επικοινωνίας

Οριζόντια χαρακτηρίζεται η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων ίδιου ιεραρχικού επιπέδου των τμημάτων της επιχείρησης. Χρησιμεύει στην ακριβή μεταφορά των πληροφοριών κάνοντας πιο εύκολο το συντονισμό των εργασιών και αποφεύγοντας τα λάθη λόγω έλλειψης επαρκούς και ακριβής επικοινωνίας (Robbins et al, 2010). Στα πλαίσια της οριζόντιας επικοινωνίας οι εργαζόμενοι είναι ισοδύναμοι κι αυτό κάνει την επικοινωνία πιο φιλική. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου η οριζόντια επικοινωνία δεν είναι καλή, κυρίως μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων, όταν υπάρχει ανταγωνισμός. Συνεπώς δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα μέσα με έλλειψη εμπιστοσύνης και άρνηση για συνεργασία και αλληλοβοήθεια (Tubbs & Moss, 2008).

1.6. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να είναι η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι σταθερή και ενιαία και αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους. Επίσης θα πρέπει η ηγέτες να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αξίες και τις βασικές αρχές της επιχείρησης (Harshman & Harshman, 1999). Όσο περισσότερο εστιάζει μια επιχείρηση στον ανθρώπινο παράγοντα, τόσο μεγαλύτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αποτελεσματική άσκηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Ο ηγέτης θα πρέπει (Turaga, 2017):

- Να ακούει: Μερικές κινήσεις που μπορεί να κάνει ένας ηγέτης για να ακούσει τα μέλη της ομάδας είναι η διατήρηση οπτικής επαφής, η υποβολή ερωτήσεων ως απάντηση σε ένα σχόλιο με σκοπό την αποσαφήνιση, η ενσωμάτωση σχολίων σε μια καθημερινή διαδικασία και να είναι διαθέσιμος να ακούσει εποικοδομητικά σχόλια.
- Να διαθέτει ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση είναι το πιο ισχυρό εργαλείο που μπορεί να διαθέτει ένας ηγέτης. Η ικανότητα της ενσυναίσθησης βοηθά έναν ηγέτη να καταλάβει τι είναι πραγματικά προς όφελος του υπαλλήλου και του ανοίγει έναν κόσμο κατανόησης, στον οποίο η επικοινωνία γίνεται επιρροή.
- Να εκτιμάει: Όταν ένας ηγέτης δείχνει εκτίμηση στους υφισταμένους του, ασκεί επιρροή. Όταν εκτιμάται κανείς, δημιουργεί ένα θαυμάσιο αίσθημα αυτοεκτίμησης και δημιουργεί μια ανθρώπινη σύνδεση με τους άλλους που ενθαρρύνει τις συνεργατικές σχέσεις.
- Να εκπροσωπεί: Η ικανότητα εκπροσώπησης με σύνεση και αποτελεσματικότητα είναι μια αξία που ίσως δεν λαμβάνουν πολλοί υπόψη τους, όμως είναι μια από τις πιο σημαντικές για την επιτυχία ενός ηγέτη.
- Να διαθέτει ενθουσιασμό: Το ενθουσιάζει ο ηγέτης την ομάδα και να δίνει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, είναι μια βασική ικανότητα που πρέπει να αναπτύξει ένας ηγέτης. Το κίνητρο βοηθά τον εργαζόμενο να επιτύχει τους στόχους του.
- Να οικοδομεί σχέσεις: Ένας από τους στόχους του ηγέτη πρέπει να είναι να οικοδομήσει καλύτερες και βαθύτερες σχέσεις με τους οπαδούς του. Να ξέρει τι έχει νόημα για το άλλο άτομο, να υποβάλλει ουσιαστικές ερωτήσεις, να μοιράζεται σημαντικές πληροφορίες, να παρακολουθεί, να ακούει και να εκτιμάει. Ένας ηγέτης πρέπει πάντα να δημιουργεί σχέση με την ομάδα του, αυξάνοντας έτσι την ικανότητά του να επηρεάζει.

Η επικοινωνία είναι σημαντική ακόμα περισσότερο σε επιχειρήσεις που είναι πολυσύνθετες, αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα ή διαθέτουν υψηλή τεχνολογία. Η αμφίδρομη ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, διευκολύνει την ανταλλαγή

απόψεων και πληροφοριών. Έτσι δημιουργείται μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ενεργοί στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η ηγεσία μιας επιχείρησης πρέπει να δίνει στους εργαζόμενους την απαιτούμενη προσοχή και εκτίμηση, να τους ακούει, να συνομιλεί και να αλληλεπιδρά μαζί τους, να τους ενθουσιάζει, να τους αισθάνεται, να τους εκπροσωπεί και να οικοδομεί σχέσεις μαζί τους, ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι βάσεις για αποτελεσματική επικοινωνία εντός της επιχείρησης (Turaga, 2017).

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι σπουδαίο εργαλείο και οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον επιχειρησιακό κόσμο (Radovic-Markovic et al, 2018) . Είναι το μέσο που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να λαμβάνουν και μεταδίδουν πληροφορίες, για να επηρεάζουν συμπεριφορές και για να παίρνουν αποφάσεις, η ορθότητα των οποίων στηρίζεται στην ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν. Επίσης η επικοινωνία είναι πολύ χρήσιμη στις επιχειρήσεις γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των ατόμων και τη συμπεριφορά τους προς την εργασία τους, τους ανωτέρους τους και τους συναδέλφους τους και κατά συνέπεια την ατομική και ομαδική απόδοση, αφού αποτελεί ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Κόντης, 2002). Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι το κεντρικό στοιχείο με το οποίο συντονίζονται όλες οι δραστηριότητες προκειμένου να αναπτυχθούν, να διαδοθούν και να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι (Jones et al, 2014). Τέλος, ο Dolphin R.(2003) αναφέρει σε άρθρο του ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία που εφαρμόζεται σε οργανισμούς προσανατολισμένους στους κανόνες της αγοράς, είναι μια διοικητική αρχή κριτικής στρατηγικής σημασίας. Οδηγεί σε στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και είναι άκρως απαραίτητη σε ένα αυξανόμενα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

2. ΗΓΕΣΙΑ

"Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει.
Δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει. Τρίτον ότι ουκ αεί άρχει."
Αγάθων, 450-400 π.Χ

2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Η ηγεσία είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο που μελετάται από την αρχαιότητα (Antonakis, 2017), καθώς γνώριζαν για αυτήν ακόμη και οι πρώτοι φιλόσοφοι της Αρχαίας Ελλάδας, όπως ο Σωκράτης και ο Πλάτωνας (Bolden, 2004). Η λέξη *ηγεσία* της νεοελληνικής γλώσσας

προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα ηγέομαι - ηγούμαι, το οποίο σημαίνει προπορεύομαι -έναντι άλλων- είμαι ο αρχηγός τους, διευθύνω, οδηγώ. Επομένως ως *ηγεσία* ορίζεται η καθοδήγηση των ατόμων από κάποιον, προς συγκεκριμένη κατεύθυνση, επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Μπουραντάς, 2005). Έχουν διατυπωθεί βέβαια και πολλοί άλλοι ορισμοί για την ηγεσία, κάποιοι σε γενικό επίπεδο και κάποιοι σε επιχειρησιακό.

Οι ψυχολόγοι που ασχολούνται με την ηγεσία απεικονίζουν την ηγεσία ως έναν εσωτερικό μηχανισμό χαρακτηριστικών, καταστάσεων, συναισθημάτων και γνωστικών τρόπων επεξεργασίας, του ηγέτη και όλο και περισσότερων οπαδών, που ως ανεξάρτητες μεταβλητές προκαλούν την παραγωγή μηνυμάτων και συμπεριφοράς (Fairhurst, 2008). Σε επιχειρησιακό επίπεδο, ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν τους υφισταμένους τους αλλά και να συνεργάζονται μαζί τους προκειμένου να εκτελεστεί το έργο που τους έχει ανατεθεί με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο(Χυτήρης, 2001).

Λόγω του ότι η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική έννοια, υπόκειται σε διάφορες αλλαγές που έχουν ως βάση το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί (Ciulla, 2002). Ακόμα και ο ρόλος της ηγεσίας καθορίζεται σε ένα μεγάλο ποσοστό από την κουλτούρα του οργανισμού (Polychroniou, 2009). Ο Bass (1990), ο οποίος ασχολήθηκε διεξοδικά με την ηγεσία, την ορίζει ως μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή παραπάνω μελών μιας ομάδας που συνήθως εμπεριέχει μια δόμηση ή αποδόμηση των αντιλήψεων, των προσδοκιών και της κατάστασής τους. Η ηγεσία λοιπόν εκδηλώνεται όταν κάποιο μέλος της ομάδας τροποποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες ή τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Συνεπώς οποιοδήποτε μέλος μπορεί να εκδηλώσει κάποιο βαθμό ηγεσίας (Bass, 1990).

2.2. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Σύμφωνα με τον Yukl (2012), οι ηγέτες χτίζουν την εμπιστοσύνη των οπαδών τους, είτε δίνοντας κίνητρα ή δημιουργώντας μια θετική συναισθηματική ατμόσφαιρα. Η ηγεσία όμως απαιτεί κάποιες φορές τη λήψη επίπονων αποφάσεων. Επίσης ο ηγέτης θα πρέπει να θυμίζει στους υφισταμένους του τις υποχρεώσεις τους και να τους λέει τι να κάνουν. Συνεπώς ο τρόπος με τον οποίο θα δώσει τις εντολές και τις κατευθύνσεις του θα πρέπει να είναι ευγενικός και προσιτός προς τους υπαλλήλους, χωρίς αυταρχισμό και εντάσεις, έτσι ώστε να νιώθουν ότι είναι ικανοί και απαραίτητοι για την επιχείρηση (Goleman, 1999).

Η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από σαφείς κατευθύνσεις και καλή επικοινωνία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης, και καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας ελαχιστοποιώντας έτσι τις συγκρούσεις (Crichton et al, 2005). Η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα μέλη της ομάδας του, τα οποία έχουν διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες και ταλέντα. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συνεργάζονται για την επίτευξη ενός στόχου που συμπίπτει με το στόχο της επιχείρησης (Winston & Patterson, 2006) και ο ηγέτης είναι εκείνος που προσπαθεί να καθοδηγήσει την ομάδα. Αν η ομάδα ανταποκρίνεται στην προσπάθειά του, τότε έχουμε έναν επιτυχημένο ηγέτη.

Τι συμβαίνει όμως όταν εμφανίζεται μια κρίση; Όπως μας πληροφορεί ο King (2007), τότε η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την αποκατάσταση της λειτουργίας της επιχείρησης. Οι συνθήκες και το περιεχόμενο της κρίσης αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την αποτελεσματικότητα ή μη της ηγεσίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογήσει την κατάσταση με ακρίβεια και σαφήνεια προκειμένου να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο (King, 2007). Εκτός από τη συλλογή πληροφοριών και την προετοιμασία, η εμπειρία, η συνείδηση και φυσικά οι ανεπτυγμένες ηγετικές και προσωπικές ικανότητες είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Schoenberg, 2004).

Αν και η έρευνα για τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη καλύπτει όλο τον εικοστό αιώνα, μια καλή επισκόπηση βρίσκεται σε δύο έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον Ralph Stogdill το 1948 και το 1974. Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας έδειξαν ότι το μέσο άτομο σε ηγετικό ρόλο είναι διαφορετικό από ένα μέσο μέλος της ομάδας σε οκτώ χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα. Επίσης τα ευρήματα της πρώτης έρευνας έδειξαν ότι ένα άτομο δε γίνεται ηγέτης μόνο επειδή διαθέτει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αλλά τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να σχετίζονται με τις καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί (Andersen, 2016). Διότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Η ηγεσία προκύπτει από την εργασιακή σχέση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας (Andersen, 2016).

Η δεύτερη έρευνα υποστήριξε επίσης ότι η προσωπικότητα αλλά και οι συνθήκες της κατάστασης είναι παράγοντες της ηγεσίας και επιβεβαίωσε την ιδέα ότι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι μέρος της ηγεσίας (Andersen, 2016). Επίσης εντόπισε δέκα χαρακτηριστικά που σχετίζονται θετικά με την ηγεσία (Zaccaro et al, 2004):

1) Προσπάθεια για υπευθυνότητα και ολοκλήρωση των εργασιών
2) Σθένος και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων
3) Ανάληψη ρίσκου και πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων
4) Προσπάθεια για άσκηση πρωτοβουλίας σε κοινωνικές καταστάσεις
5) Αυτοπεποίθηση και αίσθηση της προσωπικής ταυτότητας
6) Προθυμία αποδοχής των συνεπειών της απόφασης και της δράσης
7) Ετοιμότητα για την απορρόφηση του διαπροσωπικού στρες
8) Προθυμία να ανεχτεί την απογοήτευση και την καθυστέρηση
9) Ικανότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων
10) Ικανότητα δόμησης συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης για το συγκεκριμένο στόχο.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια σύνοψη των χαρακτηριστικών που διαπίστωσαν κάποιοι ερευνητές ότι σχετίζονται με την ηγεσία. Κάποια χαρακτηριστικά εμφανίζονται σε πολλές από τις μελέτες της έρευνας ενώ άλλα σε μία.

Πίνακας 1. Μελέτες χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ηγεσίας.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord DeVader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Zaccaro, Kamp & Bader (2004)
Νοημοσύνη Ετοιμότητα Διορατικότητα Υπευθυνότητα Πρωτοβουλία Επιμονή Αυτοπεποίθηση Κοινωνικότητα	Νοημοσύνη Ανδρισμός Προσαρμογή Υπεροχή Εξωστρέφεια Συντηρητισμός	Επίτευγμα Επιμονή Διορατικότητα Πρωτοβουλία Αυτοπεποίθηση Υπευθυνότητα Συνεργασία Ανοχή Άσκηση επιρροής Κοινωνικότητα	Νοημοσύνη Ανδρισμός Υπεροχή	Καθοδήγηση Κίνητρο Ακεραιότητα Αυτοπεποίθηση Γνωστική ικανότητα Γνώση εργασιών	Γνωστικές ικανότητες Εξωστρέφεια Ευσυνειδησία Συναισθηματική σταθερότητα Ειλικρίνεια Τερπνότητα Κίνητρο Κοινωνική νοημοσύνη Αυτοπαρακολούθηση Συναισθηματική νοημοσύνη Επίλυση προβλήματος

[Πηγή: Προσαρμοσμένο από "The Bases of Social Power," by J. R. P. French, Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259–269), New York: Harper and Row; Zaccaro, Kemp, & Bader (2004)].

Μια πολύ εύστοχη τοποθέτηση σχετικά με τον ηγέτη έγινε από τους Goleman et al (2002), οι οποίοι υποστηρίζουν πως "οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν, ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο εαυτό μας. Όταν προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν πάνω μας τέτοια επίδραση, το αποδίδουμε στη στρατηγική, στο όραμα ή στα μεγάλα ιδανικά. Όμως η πραγματικότητα είναι απλούστερη. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας".

2.3. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης μπορούμε να διακρίνουμε αρκετές διαφορετικές μορφές ηγεσίας. Κάθε μια από αυτές διαθέτει τα δικά της χαρακτηριστικά και χρησιμοποιεί την ηγεσία με διαφορετικό τρόπο (Daft, 2004; Hellriegel & Slocum, 2004). Στις πιο συνηθισμένες και ευρέως γνωστές μορφές ηγεσίας ανήκουν η *συναλλακτική,* η *μετασχηματιστική* και η *χαρισματική.*

Ο Bass (1985) μελέτησε εκτενώς τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία στα πλαίσια ενός οργανισμού. Παρατήρησε λοιπόν ότι ο συναλλακτικός ηγέτης έχει σαν κύριο μέλημά του να καλύψει τις άμεσες ανάγκες των υφισταμένων του, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τα κίνητρα, τις ηθικές αρχές και τους προβληματισμούς τους. Κι ενώ ο Burns είχε ισχυριστεί ότι ότι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί είτε μόνο ως συναλλακτικός είτε μόνο ως μετασχηματιστικός, αντίθετα ο Avolio και οι συνεργάτες του διαπίστωσαν ότι ένας ηγέτης μπορεί να διαθέτει χαρακτηριστικά και από τη συναλλακτική, αλλά και από τη μετασχηματιστική ηγεσία ταυτόχρονα (Vera & Crossan, 2004). Στη συνέχεια τόσο ο Bass (Bass & Avolio, 1997) όσο και άλλοι ερευνητές όπως ο Avolio και ο Hunt οι οποίοι ενδιαφέρονταν για την έρευνα σε σχέση με την ηγεσία, επικεντρώθηκαν στη μελέτη της μετασχηματιστικής και της χαρισματικής ηγεσίας.

2.3.1. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε μια σχέση ανταλλαγής ή έμμεσων διαπραγματεύσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενό του, όπου οι οπαδοί λαμβάνουν συγκεκριμένες ανταμοιβές όταν ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες των ηγετών τους (Metochi, 2002).
Η παρακίνηση δηλαδή επιτυγχάνεται μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας, προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή απόδοση (Avolio & Bass, 1995). Επομένως ο ηγέτης στρέφει το ενδιαφέρον του περισσότερο στην εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης και όχι τόσο στον ανθρώπινο παράγοντα (Harris & Muijs, 2003). Οι σχέσεις ηγέτη-οπαδού βασίζονται σε μια σειρά ανταλλαγών ή έμμεσων διαπραγματεύσεων μεταξύ ηγετών και οπαδών, όπου οι οπαδοί λαμβάνουν συγκεκριμένα αξιόλογα αποτελέσματα (π.χ. μισθοί, κύρος) όταν ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες των ηγετών τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Bass (1985), τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- **Ενδεχόμενη ανταμοιβή (Contingent reward):** Ο ηγέτης αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και προσφέρει ανταμοιβές για την προσπάθεια και την καλή απόδοση.

- **Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις - ενεργητική (Management by exception - active):** Ο ηγέτης αναζητά τις αποκλίσεις από κανόνες και πρότυπα και δρα αναλόγως, με σκοπό τη διόρθωσή τους.
- **Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις - παθητική (Management by exception - passive):** Ο ηγέτης παρεμβαίνει όταν δεν τηρούνται οι κανόνες ή όταν ήδη έχουν συμβεί λάθη (Antonakis et al, 2003).
- **Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Laissez faire):** Ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει ευθύνες και αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλλει στην ενίσχυση των δομών, των στρατηγικών και της κουλτούρας μέσα σε μια επιχείρηση (Waldman et al, 2001). Προσδιορίζοντας τους στόχους, αποσαφηνίζοντας τα ζητούμενα αποτελέσματα, παρέχοντας ανατροφοδότηση (feedback) και επιβραβεύοντας τους εργαζόμενους όταν επιτευχθεί το αποτέλεσμα, καταφέρνει να ασκεί επιρροή (Dvir et al, 2002).

2.3.2. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία ασχολείται με τη μετατροπή των υπαλλήλων σε εργαζόμενους υψηλών επιδόσεων (Avramenko, 2014). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δε βασίζεται αποκλειστικά σε κανόνες και απτά κίνητρα προκειμένου να ελέγχει τους υφισταμένους του, αλλά δίνει έμφαση στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων, διότι επιθυμεί να έχει σχέσεις μαζί τους (Daft & Marcic, 2009). Έτσι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Polychroniou, 2009). Σύμφωνα με το Mei (2014), ενώ η κλασική προσέγγιση μιλάει για πειθαρχία, η μετασχηματιστική ηγεσία μιλάει για πειθώ. Αντί να θέτουν αυστηρούς κανόνες για να ακολουθήσουν οι οπαδοί, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καθορίζουν ένα συναρπαστικό όραμα για να ακολουθήσουν οι οπαδοί. Αντί να δίνουν εντολές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ξυπνούν, παρακινούν και ενθουσιάζουν τους οπαδούς. Αντί να παρέχουν αναγνώριση και αμοιβή όταν ολοκληρωθεί μια εργασία, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ανεβάζουν το ηθικό των οπαδούς τους για να παραγκωνίσουν το δικό τους συμφέρον για έναν κοινό στόχο (Mei, 2014). Η πρώτη αναφορά στη μετασχηματιστική ηγεσία έγινε από τον Burns και η δεύτερη από τον Bass (1985), ο οποίος προσδιόρισε και τις τρεις διαστάσεις της:

- **Χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή (Charisma or idealized influence):** Είναι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη. Ο ηγέτης μπορεί να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του, να τους εμπνέει και να αντλεί το σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους.

- **Εξατομικευμένη φροντίδα (Intellectual stimulation):** Ο ηγέτης προσπαθεί να προάγει νέες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων αλλά και νέους τρόπους πραγματοποίησης των εργασιών που αναθέτει στους υφισταμένους του.
- **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized consideration):** Ο ηγέτης μπορεί να εστιάζει στις διαφορές των εργαζομένων και να τους βοηθά να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία λειτουργώντας ως μέντορας. Ενδιαφέρεται προσωπικά για κάθε εργαζόμενο (Holtz & Harold, 2008), για να είναι όμως αποτελεσματικός ο ηγέτης, θα πρέπει να μπορεί να τον ακούσει προσεκτικά (Avolio & Bass, 1995).

Ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους ανεβάζοντάς τους το ηθικό, ενώ υπενθυμίζει ότι πρέπει να υπερβαίνουν το προσωπικό τους συμφέρον δρώντας με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mei, 2014). Σύμφωνα με τον Goleman et al (2002), αυτός ο τύπος ηγεσίας κάνει τους υφιστάμενους να προσπαθούν περισσότερο για να αυξήσουν την απόδοσή τους, προκειμένου να γίνει η εργασία τους πιο αποτελεσματική. Ωστόσο οι Hellriegel et al (2005) υποστηρίζουν πως ένας πραγματικός μετασχηματιστικός ηγέτης συνήθως δεν ταιριάζει σε μια παραδοσιακή μορφή οργάνωσης, αλλά θα μπορούσε να ηγηθεί σε μια κοινωνική δράση.

2.3.3. Χαρισματική ηγεσία (Charismaticl leadership)

Σύμφωνα με τους Paulsen et al. (2009), χαρισματικός είναι ο ηγέτης που γίνεται έμπνευση για τους άλλους μέσω της προθυμίας του να αναλάβει κινδύνους και μέσω της δέσμευσής του για το όραμα αλλαγής του. Όμως η ύπαρξη οράματος αποτελεί προϋπόθεση για έναν ηγέτη και αφού το διαμορφώσει, θα πρέπει έπειτα να πείσει και να κινητοποιήσει τους οπαδούς του (Bass, 2002). Ο χαρισματικός ηγέτης δρα με σημείο αναφοράς την προσωπικότητά του, αναπτύσσει τα ταλέντα του και επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στον άνθρωπο. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας καθώς εμπνέει πίστη στο όραμα της ομάδας και εμπιστοσύνη στις ικανότητες των μελών της (Keller, 2006), μα πάνω απ’ όλα θέλει να έχει ικανοποιημένους τους υφιστάμενους του. Έτσι προσπαθεί να βρίσκει λύση σε κάθε πρόβλημα ή κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται στην επιχείρηση.

Οι χαρισματικοί ηγέτες ξεχωρίζουν διότι ενισχύουν το όραμα της επιχείρησης με συναισθηματικό τρόπο. Χρησιμοποιούν μια προσέγγιση βασισμένη στο όραμα για να μεταδώσουν το μήνυμά τους, δίνουν έμφαση στις απαραίτητες εργασίες για την επίτευξη των στόχων και υπόσχονται καλύτερες συνθήκες αν οι στόχοι επιτευχθούν (Bedell-Avers et al, 2008). Λειτουργούν συναισθηματικά, διαισθητικά, με πίστη και ηθικές αξίες. Είναι ταπεινοί

και ταυτόχρονα αποφασιστικοί έχοντας παραδειγματική συμπεριφορά. Θεωρούν καθήκον τους να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, να μεριμνούν για τις ανάγκες τους, να μεταλαμπαδεύουν το όραμά τους και να τους στηρίζουν συνεχώς με την πίστη πως θα φέρουν εις πέρας το έργο που ανέλαβαν (Brownell, 2006). Η δημιουργία μιας αίσθησης ταυτότητας, δηλαδή προσωπικής και κοινωνικής ταυτοποίησης με μια ομάδα, αναγνωρίζεται ως βασικό χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας (Paulsen et al,2009).

2.4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Πολλοί ερευνητές έχουν ισχυριστεί ότι η *συναισθηματική νοημοσύνη* αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο (Goleman, 2000), ιδιαίτερα για τους ηγέτες (Goleman et al, 2002).

2.4.1. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι MacCann et al. (2014), θεωρούν πως η *Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)* είναι μια πτυχή της νοημοσύνης. Ως *Συναισθηματική Νοημοσύνη* ορίζεται το σύνολο των ικανοτήτων (λεκτικές και μη-λεκτικές) που επιτρέπουν σε ένα άτομο να δημιουργήσει, να αναγνωρίσει, να εκφράσει, να κατανοήσει και να αξιολογήσει τα δικά του αλλά και άλλων τα συναισθήματα, για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τη δράση του προκειμένου να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις (Mayer et al, 2008). Ομοίως ο Bar-On (2002) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων και μη γνωστικών ικανοτήτων που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να αντιμετωπίσει τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

2.4.2. Χαρακτηριστικά ηγέτη με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη

Χαρακτηριστικά που παλαιότερα θεωρούνταν απαραίτητα για την ηγεσία, όπως η ευφυΐα, η αποφασιστικότητα, το όραμα και η σκληρότητα, πλέον δεν είναι αρκετά. Αυτό που κάνει τον πραγματικά αποτελεσματικό ηγέτη να ξεχωρίζει είναι ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1999).

Ο Goleman (1999) κάνει λόγο για πέντε βασικούς άξονες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. <u>Αυτεπίγνωση (Self awareness):</u> Η ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, αλλά και τα δυνατά και αδύναμα σημεία του.

2. Αυτοδιαχείρηση (Self management): Η ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση.

3. Κίνητρο (Motivation): Η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να κυνηγάει τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια.

4. Ενσυναίσθηση (Empathy): Η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα των άλλων, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα.

5. Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills): Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί, να δημιουργεί σχέσεις, να επηρεάζει τους γύρω του και να τους προκαλεί τις αντιδράσεις που θέλει.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν υψηλές τιμές στα κίνητρα, στην ενσυναίσθηση και στις κοινωνικές δεξιότητες. Μπορούν μέσω της εμψύχωσης των υπαλλήλους τους, να τους κάνουν να εργάζονται πιο σκληρά και αποδοτικά (Polychroniou, 2009). Η επιτυχία της θεωρίας του Goleman οφείλεται στο ότι δίνει έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνυφασμένη με την επιτυχία του ανθρώπου στη ζωή (Goleman, 2000).

Ο ηγέτης που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζει δέκα βασικές συμπεριφορές (Rayback, 1998):

- Δεν είναι επικριτικός, αλλά εκφράζει την άποψή του με εποικοδομητικά σχόλια.
- Κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων μέσα από δικές του εμπειρίες.
- Ξεχωρίζει για την ειλικρίνεια των συναισθημάτων και των πράξεών του.
- Είναι πάντα παρών και έτοιμος για ό,τι τον χρειαστούν οι υφιστάμενοί του.
- Αν και σχολαστικός με τη λεπτομέρεια, δε χάνεται σε αυτή, αλλά επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
- Έχει χάρισμα στην επικοινωνία και εκφραστικότητα.
- Είναι υποστηρικτικός με τους υφισταμένους του και προσπαθεί να τους πείσει για τη σημαντικότητα της δουλειάς τους.
- Διαχειρίζεται γρήγορα και ευέλικτα τις συγκρούσεις πριν γίνουν ανεξέλεγκτες.
- Εργάζεται με ζήλο και αναλαμβάνει την ευθύνη απέναντι στην επιχείρηση, στους υφισταμένους του, ακόμα και στον ίδιο του τον εαυτό.
- Διαθέτει αυτοπεποίθηση και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να εξελιχθούν.

Όμως είναι διαφορετικός ο τρόπος που χειρίζονται τη συναισθηματική νοημοσύνη ο ανδρικός και ο γυναικείος εγκέφαλος κι αυτό οφείλεται στη διαφορετικότητα της αρχιτεκτονικής τους.

Η δομή του ανδρικού εγκεφάλου διευκολύνει τη διασύνδεση ανάμεσα σε αντίληψη και συντονισμένη δράση κινήσεων, ενώ η δομή του γυναικείου εγκεφάλου διευκολύνει την επικοινωνία ανάμεσα σε λογική ανάλυση και διαίσθηση (Petrides & Furnham, 2000). Ο πίνακας 3.1. παρουσιάζει τις λειτουργίες στις οποίες υπερέχουν οι άνδρες και οι γυναίκες αντίστοιχα, σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Πίνακας 2. Υπεροχή χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης σε άνδρες και γυναίκες.

Άνδρες	Γυναίκες
Διαχείριση συναισθημάτων Προσαρμογή σε νέες συνθήκες Θετικότητα και αισιοδοξία	Αναγνώριση και κατανόηση συναισθημάτων Κοινωνική προσαρμογή Ενσυναίσθηση Διαπροσωπική επικοινωνία

[Πηγή: Προσαρμοσμένο από Petrides & Furnham, (2000)].

<u>ΜΕΡΟΣ Β’:</u>
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3. Η ΈΡΕΥΝΑ

3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία στο πλαίσιο της ηγεσίας την οποία ασκούν, όπως αναφέρεται και στην εισαγωγή. Προσπαθώντας να μελετήσουμε τα παραπάνω στοιχεία και σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διατυπώνουμε κάποια ερωτήματα, στα οποία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις μέσω των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Τα ερωτήματα που διατυπώνονται παρακάτω αφορούν αποκλειστικά τα στελέχη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα.

Η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα μέλη της ομάδας του, τα οποία έχουν διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες και ταλέντα. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συνεργάζονται για την επίτευξη ενός στόχου που συμπίπτει με το στόχο της επιχείρησης (Winston & Patterson, 2006) και ο ηγέτης είναι εκείνος που προσπαθεί να καθοδηγήσει την ομάδα. Αν η ομάδα ανταποκρίνεται στην προσπάθειά του, τότε έχουμε έναν επιτυχημένο ηγέτη (Κουτούζης, 1999).

Ε1: Κατά πόσο ο ηγέτης δίνει το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του μέσω της επικοινωνίας;

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων. Θα λέγαμε πως είναι ένα εργαλείο διοίκησης, καθώς μέσω αυτής τα στελέχη κατορθώνουν να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους να δουν και να ερμηνεύσουν την πραγματικότητα διαφορετικά και μπορούν να παρακινήσουν τους οπαδούς να κάνουν επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Northouse 2013). Δηλαδή οι υφιστάμενοι εμπνέονται να αποδεχτούν τους στόχους της επιχείρησης και αν η επικοινωνία με τη διοίκηση είναι ικανοποιητική, θα συνεισφέρουν περισσότερο από ότι αν δε μείνουν ικανοποιημένοι.

Ε2: Κατά την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους, με ποιο τρόπο ο ηγέτης τους εμπνέει και τους παρακινεί δίνοντάς τους κίνητρα;

Ενδιαφέρον θα ήταν να μελετηθεί και το κατά πόσο ο ηγέτης εμπνέει τους υπαλλήλους του κατά τη διαδικασία της μεταξύ τους επικοινωνίας, να προβούν σε καινοτομίες και να είναι δημιουργικοί

Ε3: Κατά πόσο ο ηγέτης προκαλεί τους υπαλλήλους του να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι μέσω της επικοινωνία τους μαζί τους;

Η ηγεσία μιας επιχείρησης πρέπει να δίνει στους εργαζόμενους την απαιτούμενη προσοχή και εκτίμηση, να τους ακούει, να συνομιλεί και να αλληλεπιδρά μαζί τους, να τους ενθουσιάζει, να τους αισθάνεται, να τους εκπροσωπεί και να οικοδομεί σχέσεις μαζί τους, ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι βάσεις για αποτελεσματική επικοινωνία εντός της επιχείρησης (Turaga, 2017).

Ε4: Ποια η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο;

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ευχάριστου εργασιακού κλίματος παίζει η αναγνώριση από τον ηγέτη. Παρουσιάζει λοιπόν ενδιαφέρον να μελετήσουμε το πόσο απαιτητικός είναι ο ηγέτης και αν παρέχει αναγνώριση και ανταμοιβές στους υπαλλήλους του όταν εκείνοι το αξίζουν.

Ε5: Κατά πόσο ο ηγέτης παρέχει αναγνώριση και οι ανταμοιβές στους υπαλλήλους του όταν το αξίζουν;

Ε6: Πόσο απαιτητικός είναι με τους υφισταμένους του ο ηγέτης;

Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα δώσει τις εντολές και τις κατευθύνσεις του θα πρέπει να είναι ευγενικός και προσιτός προς τους υπαλλήλους, χωρίς αυταρχισμό και εντάσεις, έτσι ώστε να νιώθουν ότι είναι ικανοί και απαραίτητοι για την επιχείρηση (Goleman, 1999).

Ε7: Με ποιον τρόπο συμπεριφέρεται ο ηγέτης στους υφισταμένους του;

Μέσω της επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορούν να παρέχονται πληροφορίες που συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού τον οποίον καλούνται να υπηρετήσουν.

Ε8: Κατά πόσο ο ηγέτης επιδιώκει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να επικοινωνήσουν μαζί του και τους κάνει να αισθάνονται άνετα κατά την επικοινωνία αυτή;

3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο βασίζεται στο Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio και Bass (Avolio & Bass, 2004). Το δείγμα περιλαμβάνει 242 στελέχη από διαφορετικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και κατέχουν διοικητική θέση. Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία και αντιπροσωπευτική. Η μέθοδος αυτή προτιμήθηκε από τις μεθόδους της παρατήρησης και της συνέντευξης προκειμένου να υπάρχει μεγάλο μέγεθος δείγματος με σκοπό τα αποτελέσματα της έρευνας να αντιπροσωπεύουν κατά το μέγιστο δυνατό την πραγματική εικόνα. Θα ήταν πολύ χρονοβόρο και κατά πάσα πιθανότητα αδύνατο με τις παρούσες συνθήκες να παρατηρηθούν τόσα πολλά στελέχη εν ώρα εργασίας ή να ληφθούν τόσες συνεντεύξεις.

Το ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω του google forms. Η συλλογή των 242 δειγμάτων πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια κατά τη χρονική περίοδο από 01/02/2021 ως 09/03/2021 και για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS 21.

3.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο βασίστηκε στο Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio και Bass (βλ. Προσαρτήματα). Στην έρευνα έλαβαν μέρος 242 στελέχη που κατέχουν διοικητική θέση σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες:

i. Χαιρετισμός και εισαγωγή.
ii. Δημογραφικά στοιχεία.
iii. Ερωτήσεις ηγεσίας και επικοινωνίας.
iv. Ευχαριστίες και υποβολή.

Βέβαια τα στοιχεία της έρευνας προκύπτουν μόνο από τις ενότητες (ii) και (iii).

- Η ενότητα *“δημογραφικά στοιχεία”* περιλαμβάνει 4 (τέσσερις) ερωτήσεις: το φύλο του ατόμου, την ηλικία του ατόμου ή πιο συγκεκριμένα τη δεκαετία που διανύει το άτομο

στη ζωή του τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, το μορφωτικό του επίπεδο και τον αριθμό ατόμων για τα οποία είναι υπεύθυνο το άτομο στην εργασία του.

- Η ενότητα *"ηγεσία και επικοινωνία"* περιλαμβάνει 30 (τριάντα) ερωτήσεις σχετικά με το πώς ασκείται η επικοινωνία στα πλαίσια της ηγεσίας. Όλες οι ερωτήσεις απαντώνται σε κλίμακα Likert [Αυτή η δήλωση με εκφράζει (1)Ποτέ (2)Σπάνια (3)Μερικές φορές (4)Συχνά (5)Πάντα]. Ουσιαστικά μέσα από τις ερωτήσεις αυτές μπορούν να συλλεχθούν σημαντικές πληροφορίες που να επιτρέψουν να μελετηθεί:
  - Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους του
  - Η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του μέσω της επικοινωνίας
  - Η έμπνευση και τα κίνητρα που τους παρέχει κατά την επικοινωνία του μαζί τους
  - Η διανοητική διέγερση που τους προκαλεί κατά την επικοινωνία του μαζί τους
  - Η εκτίμηση που τρέφει ο ηγέτης προς τους υφισταμένους του
  - Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές που τους παρέχει
  - Το κατά πόσο ο ηγέτης προσφέρει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να επικοινωνήσει μαζί του, να εκφραστεί ελεύθερα και να διαλέξει ο ίδιος τον τρόπο με τον οποίο θα φέρει εις πέρας την εργασία του
  - Το μέγεθος των απαιτήσεων του ηγέτη από τους υφισταμένους του
  - Το κατά πόσο ο ηγέτης ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει μαζί του και του επιτρέπει να αισθάνεται άνετα κατά την επικοινωνία αυτή.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία στο πλαίσιο της ηγεσίας την οποία ασκούν.

Το συνοδευτικό γράμμα και το ερωτηματολόγιο παρατίθενται στα προσαρτήματα, στο τέλος της εργασίας.

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

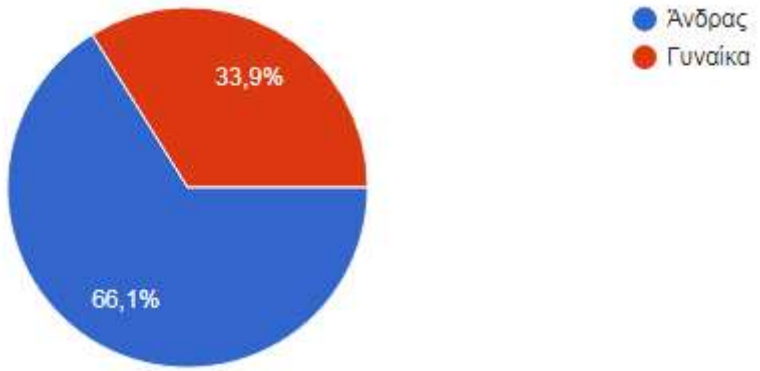
4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Η συλλογή των 242 δειγμάτων πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια κατά τη χρονική περίοδο από 01/02/2021 ως 09/03/2021 και για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS.

Στην ενότητα *"δημογραφικά στοιχεία"* περιλαμβάνονται οι παρακάτω 4 (τέσσερις) ερωτήσεις οι οποίες μας δίνουν τις εξής πληροφορίες:

- **Φύλο**

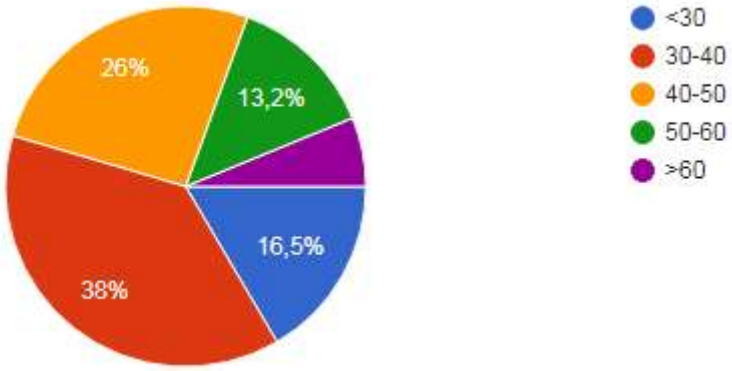
Από τα 242 στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα, τα 82 (33,9%) είναι γυναίκες και τα 160 (66,1%) άνδρες.



[Διάγραμμα 1: *Φύλο*]

Από ότι δείχνουν τα στοιχεία, προτιμώνται οι άνδρες σε ηγετικές θέσεις και μάλιστα είναι περίπου διπλάσιοι από τις γυναίκες.Αν θέσουμε ως 1η επιλογή το ανδρικό φύλο και ως 2η το γυναικείο, ο μέσος όρος των στελεχών βάσει φύλου είναι 1,34.

- **Ηλικία**



[Διάγραμμα 2: *Ηλικία*]

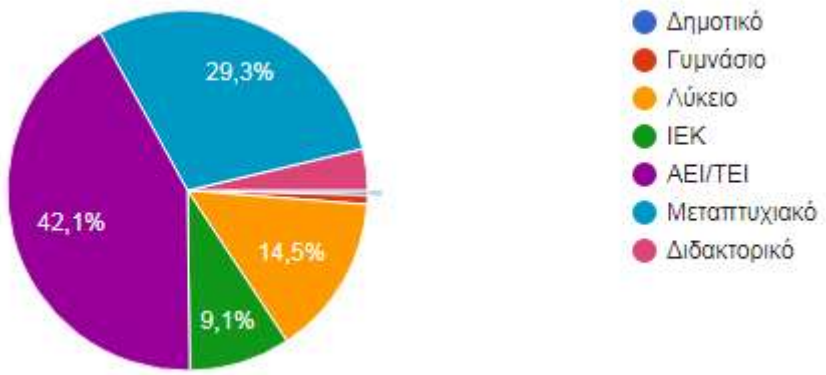
Υπάρχουν αρκετές ηλικιακές διαφορές μεταξύ των 242 συμμετεχόντων.
40 άτομα (16,5%) είναι κάτω των 30 ετών
92 άτομα (38%) είναι μεταξύ 30 και 40 ετών

63 άτομα (26%) είναι μεταξύ 40 και 50 ετών
32 άτομα (13,2%) είναι μεταξύ 50 και 60 ετών
15 άτομα (6,2%) είναι άνω των 60 ετών

Βλέπουμε πως στις ηγετικές θέσεις βρίσκονται κατά κύριο λόγο άτομα ηλικίας μεταξύ 30 και 40 ετών, πράγμα που δείχνει ότι επιλέγονται στελέχη που ίσως να μην έχουν την πείρα στελεχών μεγαλύτερων σε ηλικία, αλλά ίσως να επιλέχθηκαν αποκλειστικά λόγω των γνώσεών τους. Ίσως πάλι να επιλέχθηκαν ακριβώς για αυτό το λόγο, δηλαδή για να φέρουν νέες ιδέες και καινοτόμους τρόπους διοίκησης, αφού λόγω της ηλικίας τους μπορεί να βλέπουν από μια άλλη σκοπιά τα ζητήματα της διοίκησης μιας επιχείρησης. Ο μέσος όρος είναι 2,55, άρα ο μέσος όρος ηλικίας των στελεχών βρίσκεται μεταξύ της 2ης (30-40 ετών) και 3ης επιλογής (40-50 ετών).

- **Μορφωτικό επίπεδο**

Ποικιλία παρατηρείται και στο μορφωτικό επίπεδο των στελεχών, αν και είναι ολοφάνερο ποιο επίπεδο μόρφωσης συναντάται συχνότερα.
Δημοτικό: 1 άτομο (0,4%)
Γυμνάσιο: 2 άτομα (0,8%)
Λύκειο: 35 άτομα (14,5%)
ΙΕΚ: 22 άτομα (9,1%)
ΑΕΙ/ΤΕΙ: 102 άτομα (42,1%)
Μεταπτυχιακό: 71 άτομα (29,3%)
Διδακτορικό: 9 άτομα (3,7%)



[Διάγραμμα 3: *Μορφωτικό επίπεδο*]

Στο συγκεκριμένο κλάδο, σε διοικητικές θέσεις συναντώνται συχνότερα άτομα που διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όμως βάσει των δεδομένων μπορούμε να

πούμε ότι το 75,2% (182 στελέχη) διαθέτει **τουλάχιστον** πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο μέσος όρος είναι 4,95, επομένως ο μέσος όρος μορφωτικού επιπέδου των στελεχών τείνει να αγγίξει την 5η επιλογή, δηλαδή το επίπεδο ΑΕΙ/ΤΕΙ.

- **Αριθμός υφισταμένων**

Εδώ το παρατηρούμε πόσα άτομα έχει το κάθε στέλεχος υπό την επίβλεψή του:

Ως 20 άτομα: 200 στελέχη (82,6%)

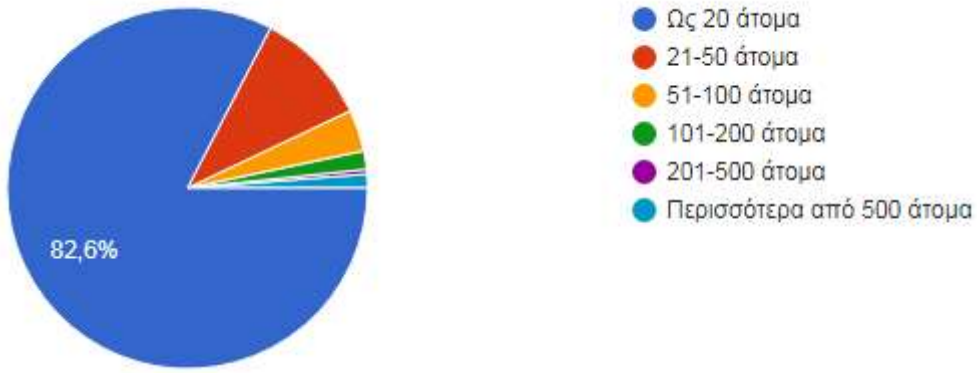
21-50 άτομα: 25 στελέχη (10,3%)

51-100 άτομα: 9 στελέχη (3,7%)

101-200: 4 στελέχη (1,7%)

201-500: 1 στέλεχος (0,4%)

Περισσότερα από 500 άτομα: 3 στελέχη (1,2%)



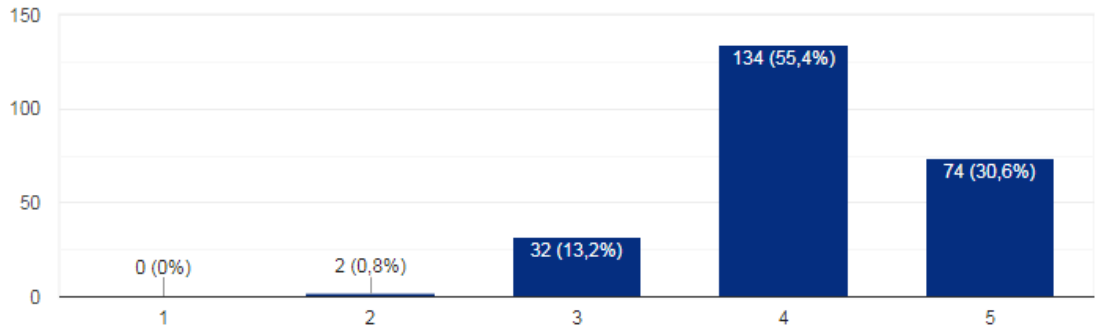
[Διάγραμμα 4: ***Αριθμός υφισταμένων*****]**

Είναι ολοφάνερο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (82,6%) έχει λιγότερους από 20 υφισταμένους, πράγμα που σημαίνει ότι τα στελέχη αυτά ηγούνται κάποιου σχετικά μικρού τμήματος της επιχείρησης ή ότι είναι υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, αλλά η ίδια η επιχείρηση είναι μικρή όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο μέσος όρος είναι 1,31, άρα ο μέσος όρος αριθμού υφισταμένων βρίσκεται μεταξύ της 1ης (ως 20 άτομα) και 2ης επιλογής (21-50 άτομα) με κλίση προς την 1η επιλογή που συγκεντρώνει και τη μεγαλύτερη συχνότητα με διαφορά.

4.2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ "ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ"

Στην ενότητα αυτή, όλες οι ερωτήσεις απαντώνται σε κλίμακα Likert. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις αλλά και οι απαντήσεις που ελήφθησαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

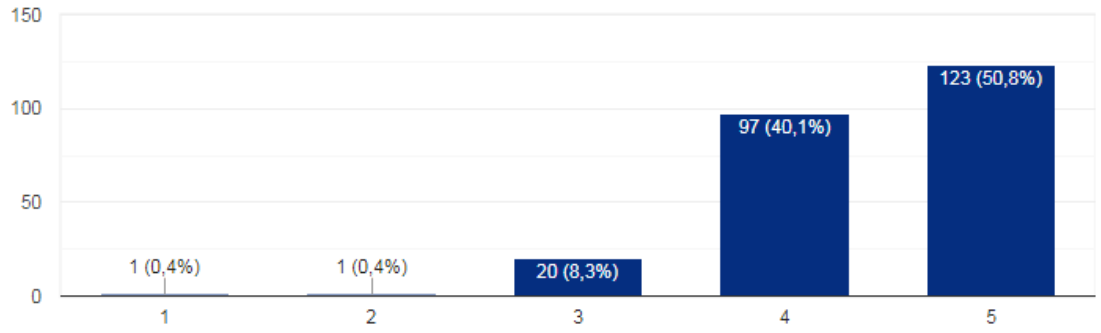
1) Κάνω τους εργαζόμενους να αισθάνονται ευχάριστα όταν βρίσκονται γύρω μου.



[*Διάγραμμα 5*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκεί ο ηγέτης στους υπαλλήλους του. Το 55,4%, δηλαδή πάνω από τα μισά στελέχη, απάντησαν ότι *συχνά* κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ευχάριστα όταν βρίσκονται γύρω τους κι αυτό είναι ένα πολύ καλό πρώτο βήμα για τη μεταξύ τους επικοινωνία, αλλά και για να ασκηθεί μια θετική επιρροή από τον ηγέτη. Ακόμα πιο ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι το αμέσως επόμενο σε μέγεθος ποσοστό (30,6%) υποστήριξε ότι *πάντα* κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ευχάριστα όταν βρίσκονται γύρω τους. Άρα συνολικά το 86% είναι θετικό και μάλλον θετικό σε αυτή την πρόταση, το 13,2% επέλεξε τη μέση κατάσταση (*μερικές φορές*), το 0,8% επέλεξε *σπάνια* και ευτυχώς κανένας δεν επέλεξε *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,16, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

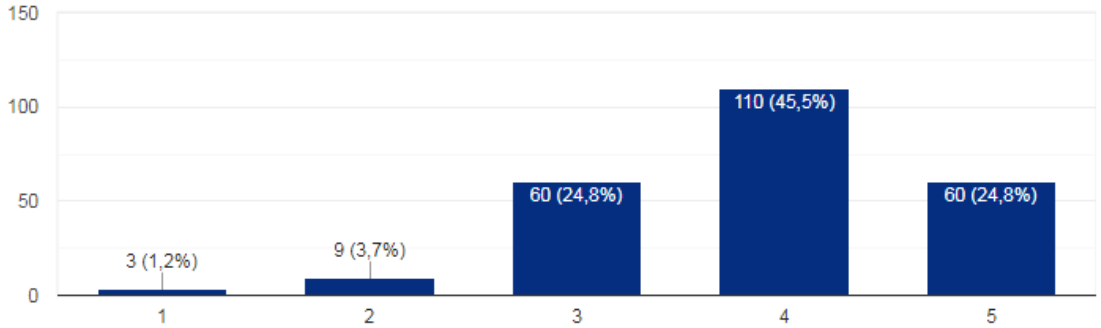
2) Ενθαρρύνω τους εργαζόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους όποια και αν είναι αυτή και τους ακούω με προσοχή.



[*Διάγραμμα 6*]

Αυτή η ερώτηση αφορά την επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων, την ατομική εκτίμηση του ηγέτη προς τους υπαλλήλους, αλλά και την ιδανική επιρροή που μπορεί να τους ασκηθεί από τον ηγέτη. Όπως φαίνεται στο ραβδόγραμμα, το 50,8% απάντησε πως *πάντα* ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους όποια και αν είναι αυτή και τους ακούει με προσοχή. Το 40,1% επέλεξε πως *συχνά* το κάνει, το 8,3% πως το κάνει *μερικές φορές* ενώ ίσο ποσοστό (0,4%) έχει συγκεντρώσει κάθε μία από τις δύο πρώτες επιλογές (*ποτέ* και *σπάνια*). Αυτό μας δείχνει πως το 90,9% των συμμετεχόντων είναι πάντα ή συχνά θετικό σε μια τέτοια κίνηση, η οποία αντιπροσωπεύει την αμφίδρομη επικοινωνία, την ατομική εκτίμηση από τον ηγέτη προς τους υπαλλήλους και την άσκηση ιδανικής επιρροής. Ο μέσος όρος είναι 4,4, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 4.

3) Παρέχω ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούμε να κάνουμε.

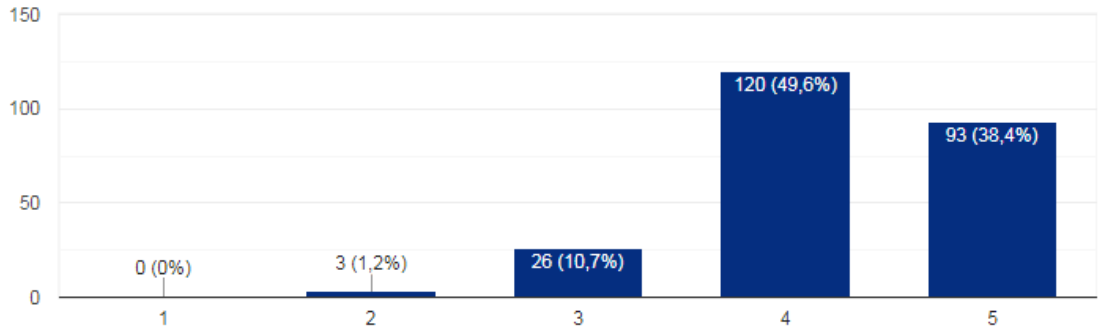


[*Διάγραμμα 7*]

Η ερώτηση αυτή αφορά το κίνητρο που μπορεί να εμπνεύσει ο ηγέτης στους υπαλλήλους του κατά την επικοινωνία του μαζί τους, παρουσιάζοντας ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν σαν ομάδα.

Το 45,5% υποστηρίζει ότι *συχνά* παρέχει ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν, το 24,8% υποστηρίζει ότι το κάνει *πάντα*, ένα άλλο 24,8% το κάνει *μερικές φορές*, το 3,7% *σπάνια* και μόλις το 1,2% *ποτέ*. Αν και παρατηρείται ίση συχνότητα της επιλογής "*μερικές φορές*" και *πάντα*", ωστόσο η επιλογή "*συχνά*" έχει συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη συχνότητα (45,5%). Βλέπουμε λοιπόν ότι συνολικά το 70,3% είναι πάντα ή συχνά θετικό σε αυτή τη δήλωση, πράγμα που σημαίνει ότι τα περισσότερα στελέχη είναι υπέρ της έμπνευσης κινήτρου. Ο μέσος όρος είναι 3,89, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 3 (μερικές φορές) και 4 (συχνά), με κλίση προς την επιλογή 4.

4) Οι εργαζόμενοι δείχνουν πίστη και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό μου.

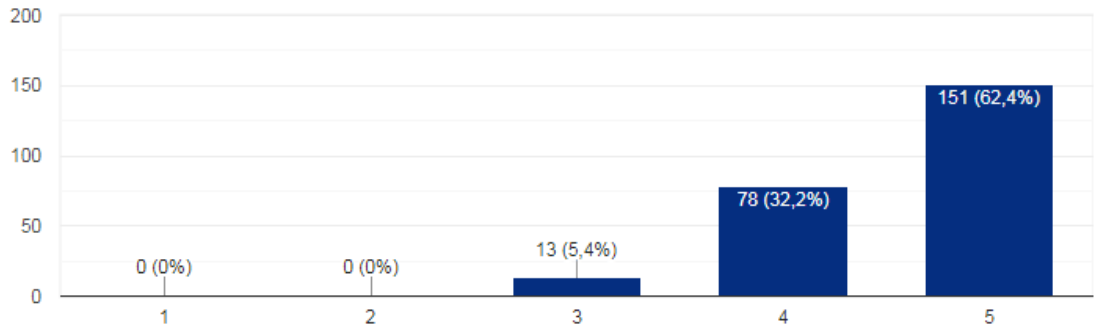


[*Διάγραμμα 8*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υφισταμένους του αλλά και με την επικοινωνία. Διότι αν οι εργαζόμενοι έχουν πίστη και εμπιστοσύνη στον ηγέτη, είναι πιο θετική η στάση τους απέναντί του και συνεπώς είναι ευνοϊκότερο το κλίμα προς επικοινωνία.

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (49,6%) απάντησαν πως *συχνά* οι εργαζόμενοι δείχνουν πίστη και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό τους. Το 38% απάντησε πως αυτό συμβαίνει *πάντα*, το 10,7% *μερικές φορές*, το 1,2% *σπάνια* και κανένας δεν επέλεξε την επιλογή *ποτέ*. Δηλαδή το 88% είναι πάντα ή συχνά θετικό προς αυτή τη δήλωση, πράγμα που σημαίνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δέχονται μια θετική επιρροή από τον ηγέτη, ένδειξη ευνοϊκού κλίματος προς επικοινωνία. Ο μέσος όρος είναι 4,25, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

5) Οι εργαζόμενοι με θεωρούν ειλικρινή απέναντί τους.



[*Διάγραμμα 9*]

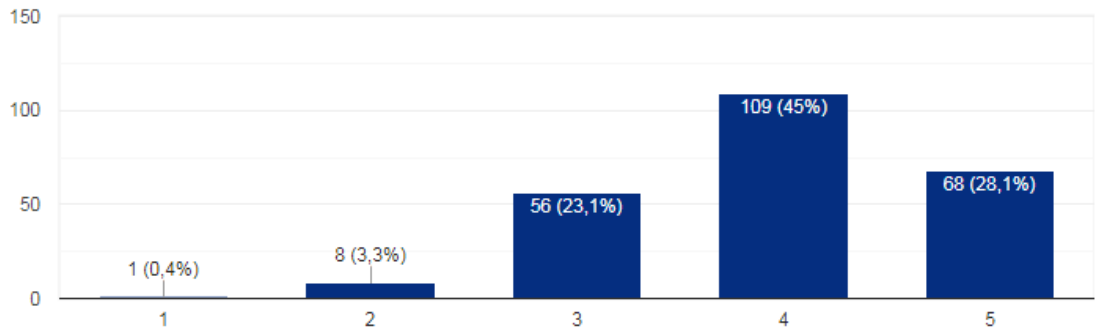
Άλλη μια ερώτηση σχετική με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υφισταμένους του αλλά και με την επικοινωνία. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ειλικρινή τον ηγέτη, τότε τον εμπιστεύονται και έχουν μια πιο θετική στάση απέναντί του από αυτή που θα είχαν αν δεν τον εμπιστεύονταν. Η εμπιστοσύνη είναι βασικό συστατικό σε κάθε είδους σχέση μεταξύ των ανθρώπων. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι άνθρωποι αισθάνονται πιο ασφαλείς κατά τη μεταξύ τους επικοινωνία και έχουν περισσότερο θάρρος να εξωτερικεύσουν τις σκέψεις, τις ιδέες και τα συναισθήματά τους.

Το 62,4% των στελεχών απάντησε πως οι υφιστάμενοί τους *πάντα* τους θεωρούν ειλικρινείς απέναντί τους. Το 32,2% υποστηρίζει πως αυτό συμβαίνει *συχνά*, το 5,4% *μερικές φορές*, ενώ κανένας δεν επέλεξε τις επιλογές *ποτέ* και *σπάνια*. Συνεπώς το 94,6% είναι θετικό και συχνά θετικό σχετικά με αυτή τη δήλωση, δηλαδή μπορεί να ασκεί ιδανική επιρροή στους υφισταμένους του πάντα ή συχνά, κάνοντάς τους να αισθάνονται ασφάλεια στο να εκφραστούν, λόγω της ειλικρίνειάς του. Ο μέσος όρος είναι 4,57, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 5.

6) Παρέχω στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα ή τα δύσλυτα πράγματα.

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται με τη διανοητική διέγερση. Όταν ο ηγέτης παρέχει στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα ή τα δύσλυτα πράγματα, τους προκαλεί διανοητική διέγερση και επιπλέον τους βοηθάει να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες στην εργασία τους. Το να επικοινωνεί ο ηγέτης με τον εργαζόμενο προκειμένου

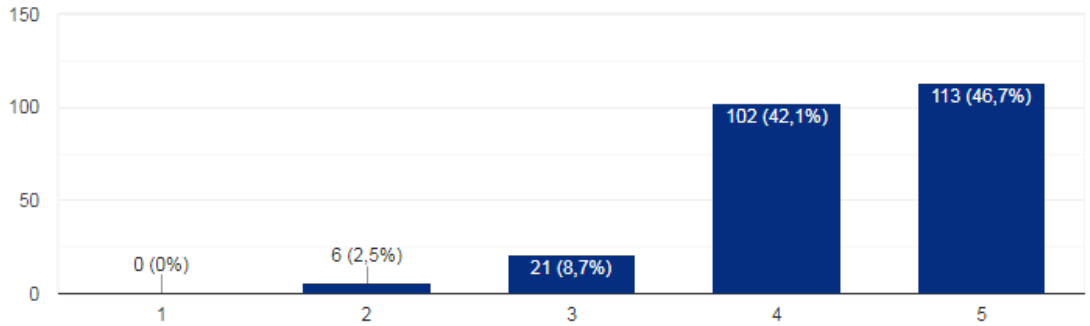
να τον βοηθήσει να δει από άλλη σκοπιά παλιά προβλήματα ή δύσλυτα θέματα, είναι ένας πολύ καλός λόγος για επικοινωνία.



[*Διάγραμμα 10*]

Το 45% των συμμετεχόντων απάντησε ότι *συχνά* παρέχει στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα ή τα δύσλυτα πράγματα. Το 28,1% απάντησε ότι το κάνει *πάντα*, το 23,1% *μερικές φορές*, το 3,3% *σπάνια* και μόνο το 0,4% *ποτέ*. Άρα το 73,1% των στελεχών υιοθετεί συχνά ή πάντα αυτή τη συμπεριφορά προκαλώντας διανοητική διέγερση στους υφισταμένους του και κάνοντας μια πολύ καλή κίνηση για επικοινωνία. Ο μέσος όρος είναι 3,97, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 3 (μερικές φορές) και 4 (συχνά), αγγίζοντας την επιλογή 4.

7) ***Κατά την επικοινωνία μου με τους εργαζόμενους, προσπαθώ να αντιλαμβάνομαι τις απόψεις και τα συναισθήματά τους.***



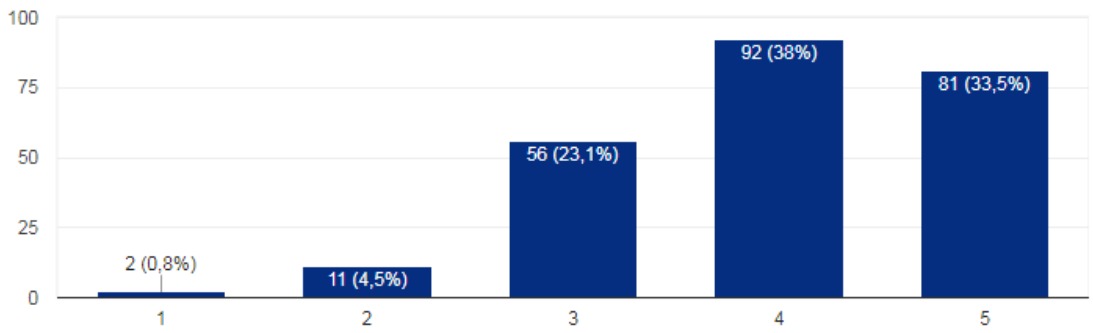
[*Διάγραμμα 11*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου αλλά και με την ατομική εκτίμηση που νιώθει ο ηγέτης για τον υφιστάμενό του. Σε μία αμφίδρομη επικοινωνία, δεν αρκεί μόνο να στέλνει ή να λαμβάνει κάποιος μηνύματα. Προκειμένου να

χαρακτηριστεί μια επικοινωνία ολοκληρωμένη, κρίνεται απαραίτητη η κατανόηση του μηνύματος (Κουτούζης, 1999). Στο να κατανοήσει ο ηγέτης το μήνυμα κάποιου υφισταμένου του κατά τη μεταξύ τους επικοινωνία, συμβάλλει σημαντικά το να αντιλαμβάνεται τις απόψεις αυτού του ανθρώπου και τα συναισθήματά του κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας . Επιπλέον, αυτή η κίνηση από πλευράς του ηγέτη δείχνει ατομική εκτίμηση προς τον εργαζόμενο.

Το 46,7% των στελεχών υποστήριξε ότι κατά την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους, *πάντα* προσπαθεί να αντιλαμβάνεται τις απόψεις και τα συναισθήματά τους. Το 42,1% υποστήριξε πως το κάνει *συχνά*, το 8,7% *μερικές φορές* και μόνο το 2,5% *σπάνια*. Κανένας συμμετέχων δεν επέλεξε την επιλογή "*ποτέ*". Τα παραπάνω ποσοστά μας δείχνουν πως πολύ μεγάλο μέρος των στελεχών έχει υιοθετήσει αυτή την τακτική, προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη η κάθε επικοινωνία με τους υφισταμένους του και παράλληλα να εκφράζει την εκτίμησή του προς το πρόσωπό τους. Ο μέσος όρος είναι 4,33, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

8) Ενημερώνω τους εργαζόμενους για τη γνώμη μου σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν.

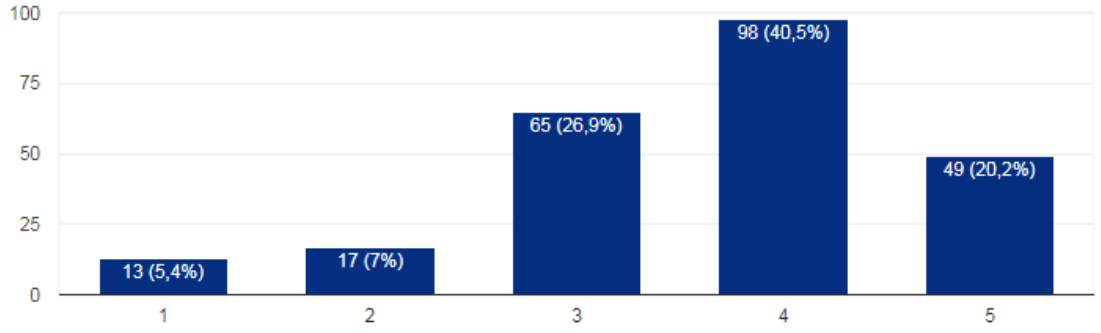


[*Διάγραμμα 12*]

Άλλη μια ερώτηση που αφορά την ατομική εκτίμηση που νιώθει ο ηγέτης για τον υφιστάμενό του, αλλά και τη μεταξύ τους επικοινωνία. Όταν ο ηγέτης ενημερώνει τους εργαζόμενους για τη γνώμη του σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν, δείχνει ενδιαφέρον και εκτίμηση προς το πρόσωπό τους και ταυτόχρονα επικοινωνεί μαζί τους προκειμένου να τους ενημερώσει για την απόδοσή τους.

Το 38% των στελεχών ισχυρίστηκε πως *συχνά* ενημερώνει τους εργαζόμενους για τη γνώμη του σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν. Το 33,5% ισχυρίστηκε πως το κάνει *πάντα*, το 23,1% *μερικές φορές*, το 4,5% *σπάνια* και το 0,8% *ποτέ*. Είναι αρκετά ενθαρρυντικό για τη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος επικοινωνίας το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (71,5%) ενστερνίζεται την παραπάνω δήλωση συχνά ή πάντα. Ο μέσος όρος είναι 3,99, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών αγγίζει την επιλογή 4 (συχνά).

9) Εμπλέκω τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.



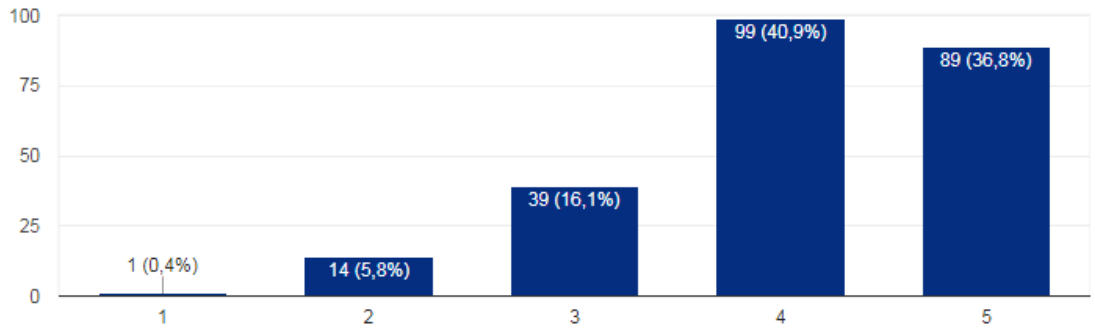
[*Διάγραμμα 13*]

Η ερώτηση αυτή συνδέεται τόσο με την επικοινωνία όσο και με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στον εργαζόμενο. Ο ηγέτης ο οποίος εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τους ασκεί ιδανική επιρροή και παράλληλα αναπτύσσει ένα κλίμα επικοινωνίας διαλλακτικό και όχι αυταρχικό.

Το 40,5% των στελεχών υποστήριξε ότι *συχνά* εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το 26,9% *μερικές φορές*, το 20,2% *πάντα*, το 7% *σπάνια* και το 5,4% *ποτέ*. Αν και είναι μεγάλο το συνολικό ποσοστό (60,7%) εκείνων οι οποίοι εμπλέκουν τους εργαζόμενους *συχνά* ή *πάντα* στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ωστόσο το 26,9% βρίσκεται σε μια μέση κατάσταση αφού το κάνει *μερικές φορές* και το 12,4% *σπάνια* ή *ποτέ*. Τα παραπάνω δεδομένα μας δείχνουν πως στην πλειονότητά τους τα στελέχη είναι διαλλακτικά και εμπλέκουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο μέσος όρος είναι 3,63, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 3 (μερικές φορές) και 4 (συχνά), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 4.

Ωστόσο είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό (26,9%) των στελεχών που δεν έχουν σαν μόνιμη ή συχνή τακτική τους να εμπλέκουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά το κάνουν μερικές φορές. Επίσης είναι άξιο παρατήρησης το ποσοστό των στελεχών που εμπλέκουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σπάνια ή ποτέ (12,4%). Αυτό μας δείχνει πως παρόλο που η τεχνολογία εξελίσσεται εκθετικά στη χώρα μας - όπως και στον υπόλοιπο κόσμο - και οι ερευνητές στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων και του ανθρωπίνου δυναμικού έχουν προτείνει πολλά μοντέλα ηγεσίας και τρόπους για αποδοτικότερη επιχειρησιακή επικοινωνία, παρόλα αυτά υπάρχει ακόμα μεγάλος αριθμός ηγετών στο χώρο των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας που δυσκολεύεται να εντάξει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

10) Παρέχω αναγνώριση/ανταμοιβές όταν οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους τους.



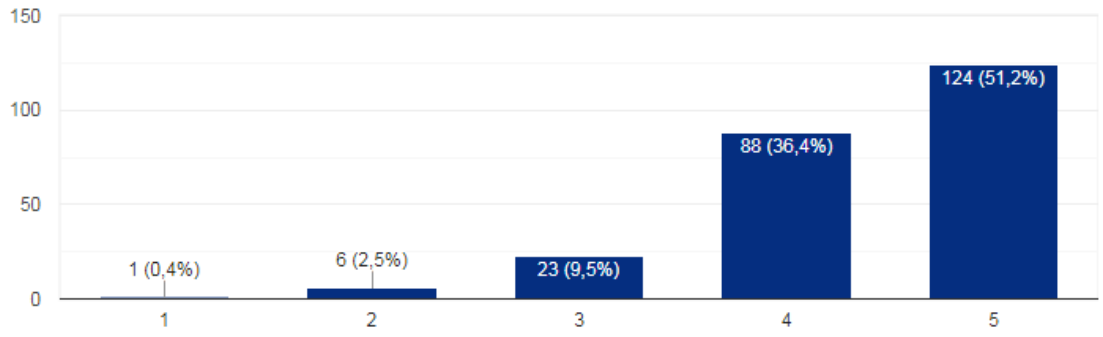
[*Διάγραμμα 14*]

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται με την ενδεχόμενη ανταμοιβή που μπορεί να λάβει κάποιος εργαζόμενος, σημάδι αναγνώρισης του κόπου του. Τέτοιες κινήσεις έχουν θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογία του υπαλλήλου και ίσως αποτελούν κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι κινήσεις αναγνώρισης και ανταμοιβής πάντα είναι ευχάριστες για τους υπαλλήλους. Το γεγονός ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες και οι κόποι των εργαζομένων από τα στελέχη, δημιουργεί μεταξύ τους ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Το 40,9% των ερωτηθέντων υποστήριξε πως *συχνά* παρέχει αναγνώριση ή ανταμοιβές όταν οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους τους, το 36,8% το κάνει *πάντα*, το 16,1% *μερικές φορές*, το 5,8% *σπάνια* και το 0,4% *ποτέ*. Είναι πολύ ενθαρρυντικό το γεγονός ότι συνολικά το 77.7% των στελεχών είναι *συχνά* ή *πάντα* θετικό σε αυτήν την

τακτική και ευτυχώς είναι αρκετά μικρό το ποσοστό (6,2%) που ακολουθεί αυτή την τακτική *σπάνια* ή *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,08, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), αγγίζοντας την επιλογή 4.

11) Στις άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους επιδιώκω να δημιουργώ φιλική ατμόσφαιρα που να μας φέρνει πιο κοντά.

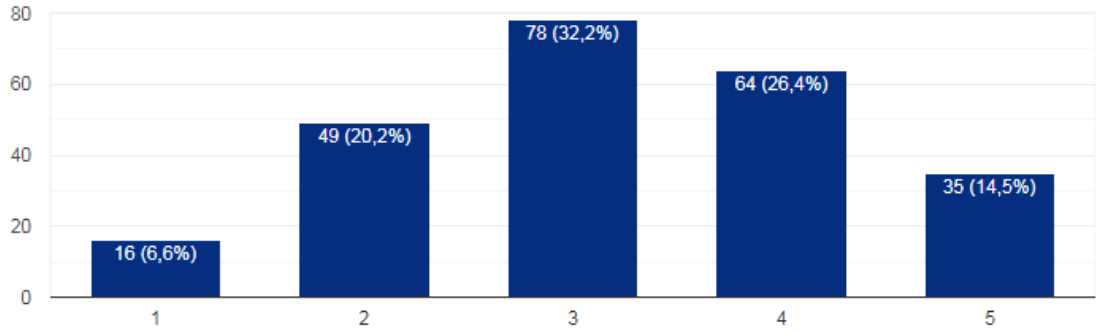


[*Διάγραμμα 15*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την επικοινωνία και την ατομική εκτίμηση. Ο ηγέτης ο οποίος στις άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους επιδιώκει να δημιουργεί φιλική ατμόσφαιρα που να τους φέρνει πιο κοντά, δείχνει εκτίμηση προς τους εργαζόμενους. Επιπλέον δημιουργώντας φιλικό κλίμα διευκολύνει τη διαδικασία της μεταξύ τους επικοινωνίας.

Το51,2% των στελεχών ισχυρίστηκε πως ακολουθεί *πάντα* αυτή την τακτική, το 36,4% *συχνά*, το 9,5% *μερικές φορές*, το 2,5% *σπάνια* και το 0,4% *ποτέ*. Τα δεδομένα είναι πολύ ευχάριστα, καθώς παραπάνω από τα μισά στελέχη (51,2%) υποστηρίζουν πως πάντα συμπεριφέρονται έτσι. Συνολικά το 87,6% είναι *πάντα* ή *συχνά* θετικό ως προς αυτή τη δήλωση, το 9,5% *μερικές φορές* και μόλις το 2,9% είναι *σπάνια* ή *ποτέ* θετικό. Ο μέσος όρος είναι 4,36, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

12) Όσο λειτουργούν τα πράγματα, δεν προσπαθώ να αλλάξω τίποτα.

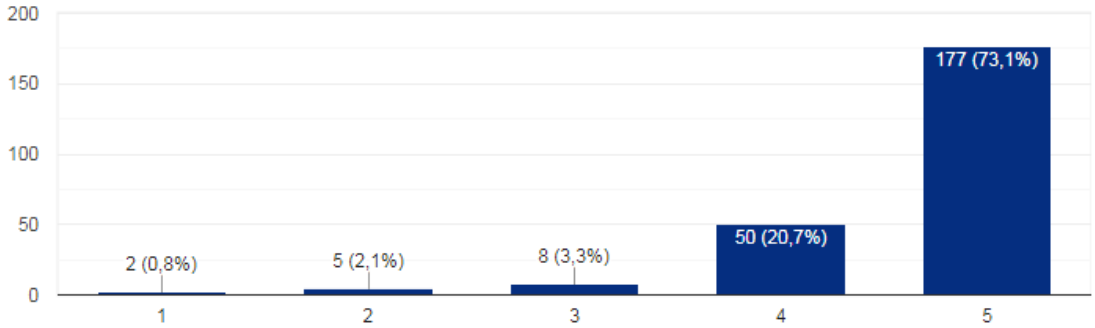


[*Διάγραμμα 16*]

Η ερώτηση αυτή αντιπροσωπεύει την παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση. Ο ηγέτης που λειτουργεί με παθητική κατ' εξαίρεση διαχείριση, παραμένει αμέτοχος σε σχέση με τα προβλήματα και λειτουργεί μόνο όταν αυτά γίνουν σημαντικά.

Παρατηρούμε πως δεν υπάρχει πολύ μεγάλη ποσοστιαία διαφορά στις απαντήσεις που λήφθηκαν. Το 32,2% των στελεχών υποστηρίζει πως συμπεριφέρεται έτσι *μερικές φορές*, το 26,4% *συχνά*, το 20,2% *σπάνια*, το 14,5% *πάντα* και το 6,6% *ποτέ*. Βλέπουμε πως αν τοποθετήσουμε τις επιλογές κατ' αυτόν τον τρόπο - δηλαδή από αυτήν που εμφανίζει τη μεγαλύτερη συχνότητα προς αυτήν που εμφανίζει τη μικρότερη - η ποσοστιαία διαφορά από τη μία επιλογή μέχρι την επόμενη είναι μικρή (6,4% κατά μέσο όρο). Επομένως τα δεδομένα δεν μας προσφέρουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το αν οι ηγέτες δεν προσπαθούν να αλλάξουν τίποτα όσο λειτουργούν τα πράγματα. Παρόλα αυτά, τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζει η επιλογή "*μερικές φορές*" (32,2%). Ο μέσος όρος είναι 3,22, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 3 (μερικές φορές) και 4 (συχνά), με κλίση προς την επιλογή 3.

13) Στις συνομιλίες μου με τον εργαζόμενο επιδιώκω να μην τον προσβάλλω και να μην τον υποτιμώ.

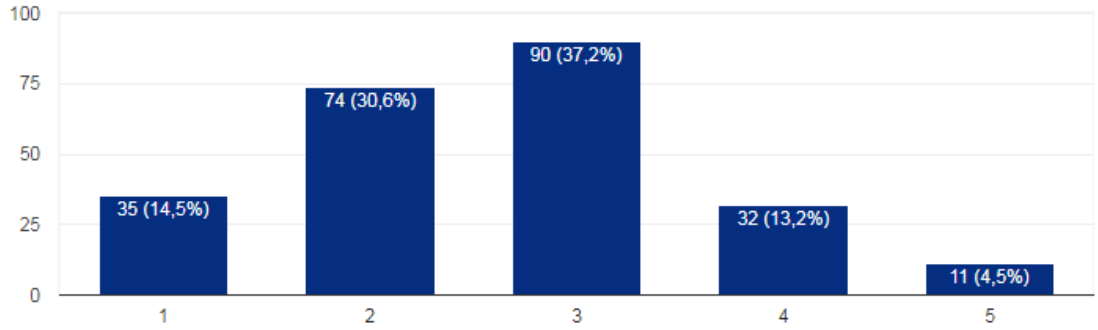


[*Διάγραμμα 17*]

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται τόσο με την επικοινωνία όσο και με την ατομική εκτίμηση που τρέφει ο ηγέτης προς τους υπαλλήλους του. Ο ηγέτης ο οποίος στις συνομιλίες του με τον εργαζόμενο επιδιώκει να μην τον προσβάλλει και να μην τον υποτιμά, δείχνει πως είναι πολιτισμένος, ευγενικός, εκτιμά και σέβεται τον εργαζόμενο και επιθυμεί να υπάρχει ήρεμο κλίμα κατά τη διάρκεια της μεταξύ τους επικοινωνίας.

Το 73,1% των στελεχών υποστήριξε πως *πάντα* συμπεριφέρεται έτσι, το 20,7% *συχνά*, το 3,3% *μερικές φορές*, το 2,1% *σπάνια* και το 0,8% *ποτέ*. Είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι η επιλογή "*πάντα*" συγκεντρώνει τόσο υψηλή συχνότητα (73,1%). Επίσης είναι θετικό το γεγονός ότι συνολικά το 93,8% είναι πάντα ή συχνά θετικό ως προς αυτή τη συμπεριφορά, το 8,3% μερικές φορές και μόνο το 2,9% σπάνια ή ποτέ. Ο μέσος όρος είναι 4,63, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 5.

14) Οτιδήποτε θέλουν να κάνουν οι εργαζόμενοι, είναι εντάξει για μένα.



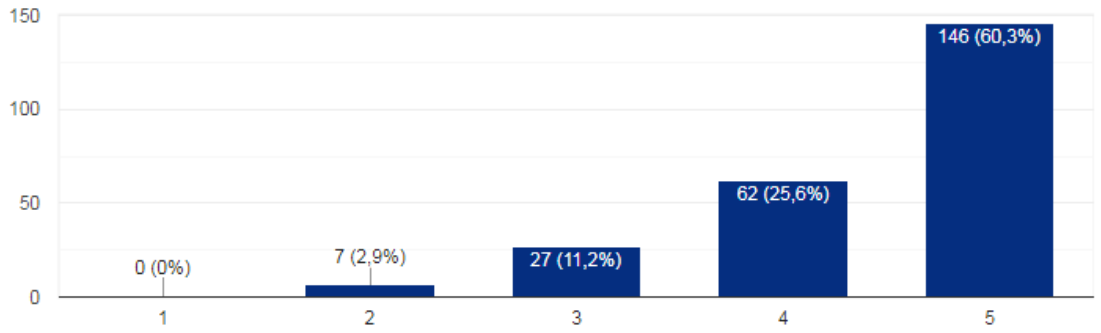
[*Διάγραμμα 18*]

Η ερώτηση αυτή φανερώνει κατά πόσο ένας ηγέτης διαθέτει τον παράγοντα ηγεσίας Laissez-faire, δηλαδή αποδεσμεύεται από τα προβλήματα και αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

Το 37,2% απάντησε πως *μερικές φορές* εφαρμόζει την παραπάνω δήλωση, το 30,6% *σπάνια*, το 14,5 *ποτέ*, το 13,2% *συχνά* και μόλις το 4,5% *πάντα*. Τα δεδομένα δε μας προσφέρουν μια εντελώς σαφή εικόνα σχετικά με τη συμπεριφορά των ηγετών ως προς αυτή τη δήλωση, καθώς τη μεγαλύτερη συχνότητα συγκεντρώνει η επιλογή "*μερικές φορές*" (37,2%) και στη δεύτερη θέση έρχεται η επιλογή "*σπάνια*" (30,6%) με μόλις 6,6% διαφορά. Πιο ομαδοποιημένα, συνολικά το 17,7% εφαρμόζει την εν λόγω δήλωση *συχνά* ή *πάντα*, το 37,2% *μερικές φορές* και το 45,1% *σπάνια* ή *ποτέ*. Με μέσο όρο την

τιμή 2,63, μπορούμε να πούμε πως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 2 (σπάνια) και 3 (μερικές φορές), με μια ελαφριά κλίση προς την επιλογή 3.

15) Όταν ο εργαζόμενος κάνει λάθος, του μιλώ για αυτό ιδιαιτέρως και όχι δημόσια.



[*Διάγραμμα 19*]

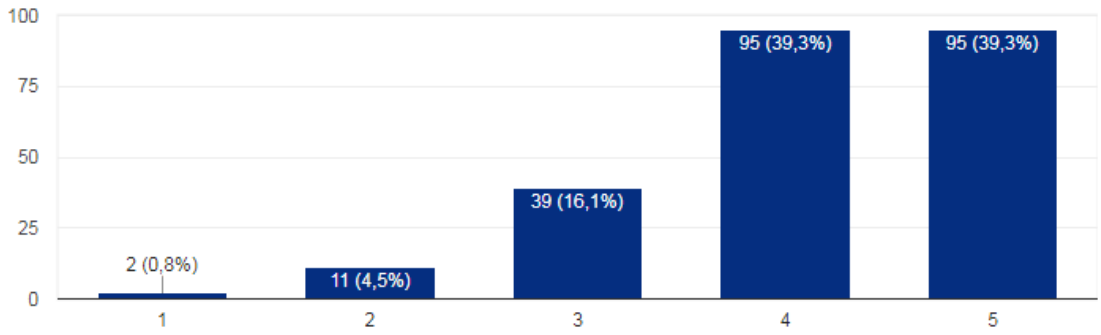
Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υπαλλήλους του, αλλά και με την επικοινωνία. Όταν ο εργαζόμενος κάνει λάθος και ο ηγέτης του μιλάει για αυτό ιδιαιτέρως και όχι δημόσια, δείχνει σεβασμό προς τον εργαζόμενο καθώς δεν θέλει να τον εκθέσει, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα του εργαζόμενου καθώς δεν θέλει να τον κάνει να αισθανθεί άβολα ή αμήχανα και ασκεί ιδανική επιρροή στον εργαζόμενο καθώς ο ηγέτης του δίνει όλη του την προσοχή κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας αυτής και συνομιλεί αποκλειστικά μαζί του.

Το 60,3% των στελεχών τηρεί την παραπάνω δήλωση *πάντα*, το 25,6% *συχνά*, το 11,2% *μερικές φορές*, το 2,9% *σπάνια* και κανένας δεν επέλεξε την επιλογή "*ποτέ*". Είναι πολύ ενθαρρυντικό το γεγονός ότι το 60,3% τηρεί τη δήλωση αυτή πάντα. Πιο ομαδοποιημένα, το 85,9% την τηρεί *πάντα* ή *συχνά*, το 11,2% *μερικές φορές* και το 2,9% *σπάνια*. Ο μέσος όρος είναι 4,43, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4(συχνά) και 5(πάντα), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 4.

16) Παραγκωνίζω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας.

Και αυτή η ερώτηση σχετίζεται με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υπαλλήλους του, αλλά και με την επικοινωνία. Ο ηγέτης ο οποίος παραγκωνίζει το προσωπικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας, δείχνει πως δεν είναι εγωιστής, αλλά

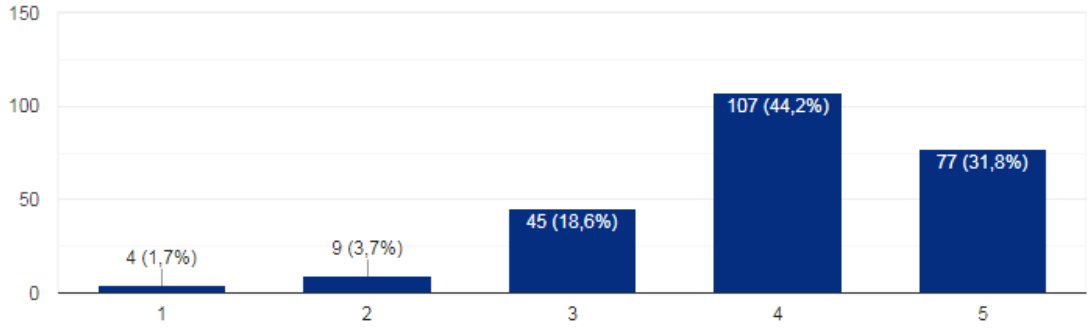
δοτικός. Μεταφορικά θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε αυτή την κίνηση ως "έμπρακτη επικοινωνία".



[*Διάγραμμα 20*]

Το 39,3% των στελεχών υποστηρίζει πως ενστερνίζεται αυτή τη στάση *πάντα*. Ακριβώς με την ίδια συχνότητα (39,3%) τα στελέχη υποστηρίζουν πως ακολουθούν *συχνά* αυτή τη συμπεριφορά. Το 16,1% *μερικές φορές*, το 4,5% *σπάνια* και το 0,8% *ποτέ*. Βλέπουμε λοιπόν πώς το 78,6% τηρεί *πάντα* ή *συχνά* τη δήλωση αυτή, το 16,1%*μερικές φορές*, ενώ το 5,3% *σπάνια* ή *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,16, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

17) Βοηθάω τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στη δουλειά τους.



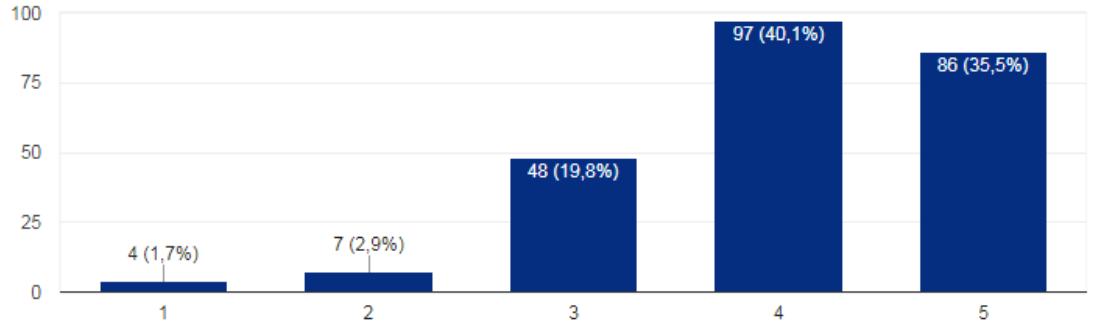
[*Διάγραμμα 21*]

Αυτή η ερώτηση αναφέρεται στο κίνητρο που μπορεί να εμπνεύσει ο ηγέτης στους υφισταμένους του αλλά σχετίζεται και με την επικοινωνία. Βοηθώντας ο ηγέτης τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στη δουλειά τους, τους δίνει κίνητρο να εργαστούν με περισσότερο ζήλο και συνεπώς να είναι πιο αποδοτικοί. Επιπλέον, για να τους βοηθήσει να βρουν νόημα στη δουλειά τους, θα πρέπει να επικοινωνήσει μαζί τους και να

ασχοληθεί μαζί τους ούτως ώστε να τους μεταφέρει τις σκέψεις του και τις ιδέες που έχει για το συγκεκριμένο θέμα.

Το 44,2% των στελεχών υποστήριξε πως *συχνά* βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στη δουλειά τους, το 31,8% *πάντα*, το 18,6% *μερικές φορές,* το 3,7% *σπάνια* και το 1,7% *ποτέ*. Συγκριτικά με τις συχνότητες των υπόλοιπων επιλογών, παρατηρούμε πολύ χαμηλή συχνότητα στις επιλογές *σπάνια* και *ποτέ* (συνολικά 5,4%), ενώ αντίθετα οι επιλογές *πάντα* και *συχνά* κατέχουν συνολικά το 76% των απαντήσεων. Ο μέσος όρος είναι 4,01, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι περίπου η 4η επιλογή (συχνά).

18) Όταν συνομιλώ με κάποιον εργαζόμενο αποφεύγω να ασχολούμαι με άλλα πράγματα ταυτόχρονα.



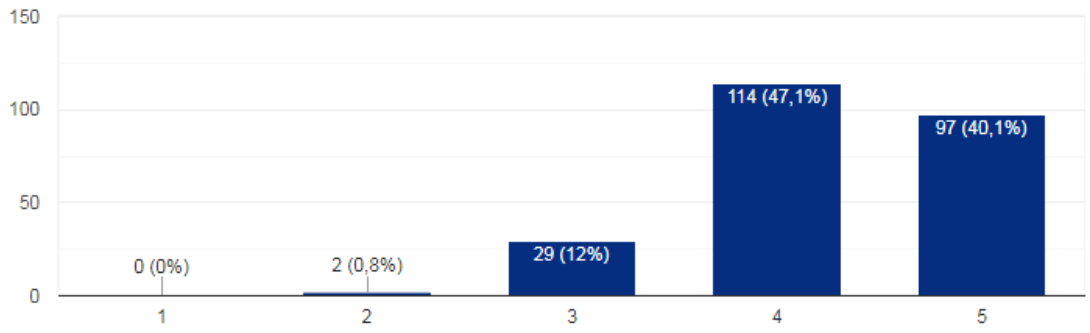
[*Διάγραμμα 22*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται περισσότερο με την επικοινωνία, αλλά και με την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υπαλλήλους του. Όταν ένας ηγέτης τηρεί την παραπάνω δήλωση, δείχνει σεβασμό προς τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Επίσης ασκεί ιδανική επιρροή, καθώς αφενός δίνει το καλό παράδειγμα στον εργαζόμενο και αφετέρου του δείχνει ότι είναι σημαντικός τόσο εκείνος όσο και η συνομιλία τους και για αυτό έχει όλη του την προσοχή τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Το 40,1% των στελεχών ισχυρίστηκε πως τηρεί την παραπάνω δήλωση συχνά, το 35,5% πάντα, το 19,8% μερικές φορές, το 2,9% σπάνια και το 1,7% ποτέ. Παρατηρούμε πως τη μεγαλύτερη συχνότητα συγκεντρώνει η επιλογή "*συχνά*", αλλά επίσης υψηλή συχνότητα εμφανίζει και η επιλογή "*πάντα*". Συνολικά οι δύο αυτές

επιλογές κατέχουν το 75,6% των απαντήσεων. Ο μέσος όρος είναι 4,05, άρα κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), αγγίζοντας την επιλογή 4.

19) Επανεξετάζω κρίσιμες υποθέσεις για να βεβαιωθώ ότι είναι κατάλληλες/σωστές.



[*Διάγραμμα 23*]

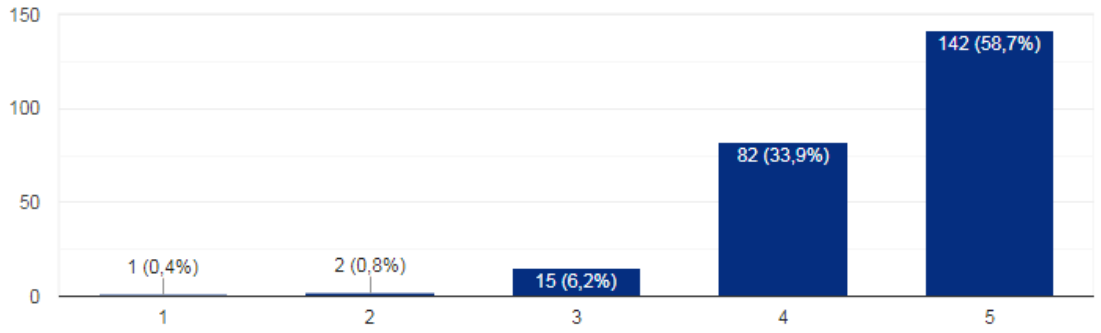
Η ερώτηση αυτή αφορά τη διανοητική διέγερση που μπορεί να προκαλέσει ο ηγέτης στους υφισταμένους του. Επανεξετάζοντας ο ηγέτης κρίσιμες υποθέσεις για να βεβαιωθεί πως είναι κατάλληλες ή σωστές, ασκεί διανοητική διέγερση στους υπαλλήλους τους με το παράδειγμα που δίνει.

Το 47,1% των στελεχών υποστήριξε πως λειτουργεί έτσι *συχνά,* το 40,1% *πάντα*, το 12% *μερικές φορές,* το 0,8% *σπάνια* και κανένας δεν επέλεξε την επιλογή "*ποτέ*". Ο μέσος όρος είναι 4,26, πράγμα που μας δείχνει πως ο μέσος όρος των στελεχών βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και της 5ης (πάντα) επιλογής, περισσότερο όμως κλίνει προς την 4η επιλογή.

20) Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου προς τον εργαζόμενο όταν κάνει μια καλή πράξη ή όταν προθυμοποιείται να αναλάβει κάτι επιπλέον, πέρα από τα καθήκοντά του.

Η ερώτηση αυτή αφορά την ιδανική επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στους υφισταμένους του αλλά και τη μεταξύ τους επικοινωνία. Πράττοντας της παραπάνω δήλωση ένας ηγέτης και εκφράζοντας την ευγνωμοσύνη του, παράλληλα εκφράζει την αναγνώρισή του προς τον εργαζόμενο, πράγμα που είναι πολύ θετικό για τη μεταξύ

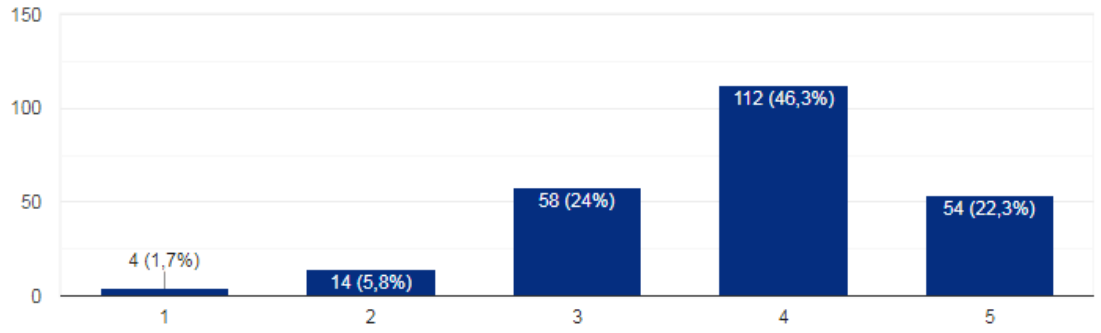
τους επικοινωνία και επιπλέον η έκφραση συναισθημάτων είναι από μόνη της μια μορφή επικοινωνίας.



[*Διάγραμμα 24*]

Το 58,7% των στελεχών δήλωσε ότι πράττει την παραπάνω δήλωση *πάντα*, το 33,9% *συχνά*, το 6,2 *μερικές φορές*, το 0,8% *σπάνια* και το 0,4% *ποτέ*. Ο μέσος όρος στρογγυλοποιημένος είναι 4,5, γεγονός που μας δείχνει πως τον μέσο όρο της επιλογής απάντησης των στελεχών και βρίσκεται ακριβώς στη μέση μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα).

21) Δίνω προσωπική προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται.

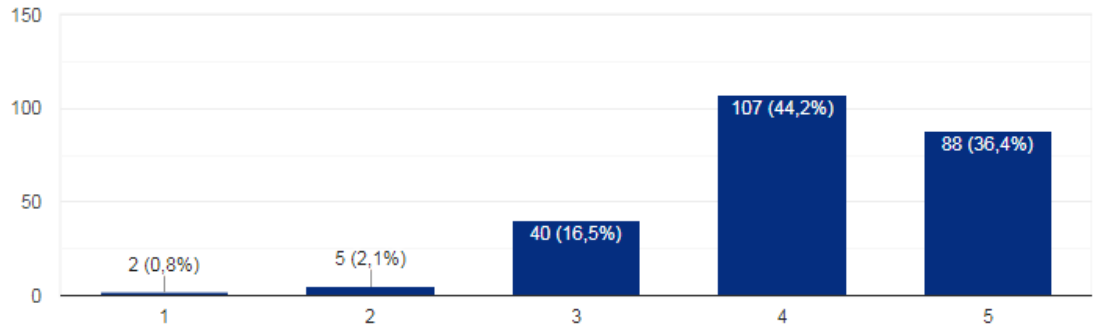


[*Διάγραμμα 25*]

Αυτή η ερώτηση αναφέρεται στην ατομική εκτίμηση που μπορεί να αισθάνεται και να δείχνει ο ηγέτης προς τους υφισταμένους του, αλλά σχετίζεται και με την επικοινωνία. Δίνοντας ο ηγέτης προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται, τους δείχνει την εκτίμησή του και ταυτόχρονα προσπαθεί να τους βοηθήσει να ενταχθούν στην ομάδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα κλίμα αλληλοεκτίμησης που διευκολύνει τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Το 46,3% των στελεχών υποστήριξε πως *συχνά* δίνει προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται, το 24% *μερικές φορές*, το 22,3% *πάντα*, το 14,5% *σπάνια* και το 1,7% *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 3,81, πράγμα που σημαίνει πως η μέση επιλογή των στελεχών βρίσκεται μεταξύ της 3ης επιλογής (μερικές φορές) και της 4ης επιλογής (συχνά), αλλά πιο κοντά στην 4η επιλογή.

22) Ενδιαφέρομαι για τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους.

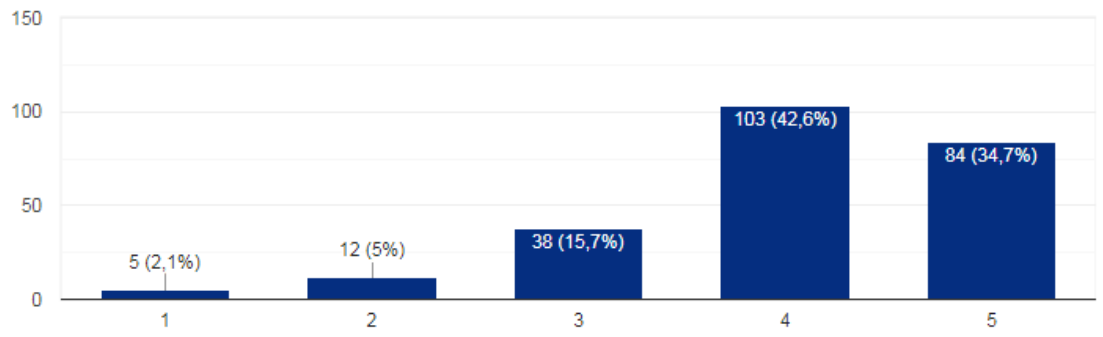


[*Διάγραμμα 26*]

Και αυτή η ερώτηση αναφέρεται στην ατομική εκτίμηση που μπορεί να αισθάνεται και να δείχνει ο ηγέτης προς τους υφισταμένους του, αλλά σχετίζεται και με την επικοινωνία. Όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους, ουσιαστικά εκφράζει την εκτίμησή του προς εκείνους. Επιπλέον το ενδιαφέρον αυτό του ηγέτη κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει σημαντικός για τον ηγέτη και κατ' επέκταση για την επιχείρηση και αυτό δημιουργεί ένα ομορφο εργασιακό κλίμα που αποτελεί μια πρωταρχική βάση για αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.

Το 44,2% των στελεχών ισχυρίστηκε πως συχνά ενδιαφέρεται για ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους, το 36,4% πάντα, το 16,5% μερικές φορές, το 2,1% σπάνια και το 0,8% ποτέ. Ο μέσος όρος είναι 4,13, γεγονός που σημαίνει ότι η μέση προτιμώμενη απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα), μα πολύ κοντά στην 4η επιλογή.

23) Ξεκαθαρίζω τι μπορεί να περιμένει κάποιος να λάβει, όταν επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης.

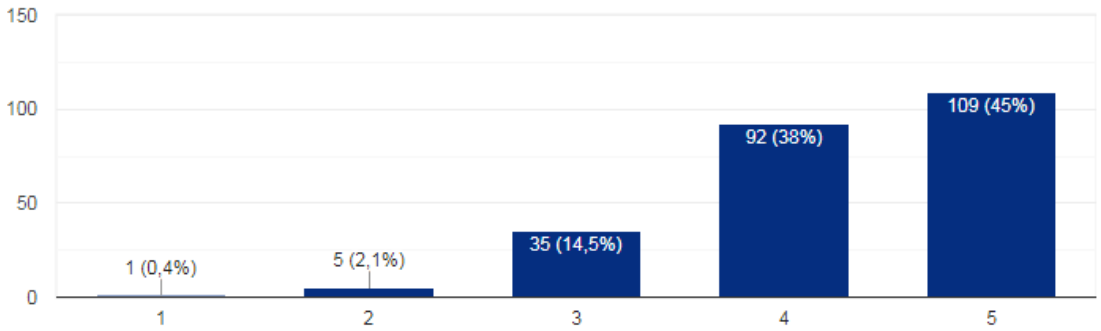


[*Διάγραμμα 27*]

Η ερώτηση αυτή αφορά την ενδεχόμενη ανταμοιβή που μπορεί να λάβει κάποιος εργαζόμενος, σημάδι αναγνώρισης του κόπου του. Όταν ο ηγέτης επικοινωνεί με τους εργαζόμενους για να τους πληροφορήσει για τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν, τους δείχνει το ενδιαφέρον του και το ότι νοιάζεται τόσο για την επίτευξη των στόχων απόδοσης, όσο και για το όφελος των υπαλλήλων του. Είναι ένας πολύ καλός λόγος για επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων.

Το 42,6% ισχυρίστηκε πως συχνά συμπεριφέρεται έτσι, το 34,7% πάντα, το 15,7% μερικές φορές, το 5% σπάνια και το 2,15% ποτέ. Ο μέσος όρος είναι 4,03, γεγονός που σημαίνει ότι η μέση προτιμώμενη απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα), μα απέχει ελάχιστα από την την 4η επιλογή, οπότε αν στρογγυλοποιήσουμε στο πρώτο δεκαδικό ψηφίο, θα είναι ξεκάθαρα η 4η επιλογή.

24) Γνωστοποιώ στους εργαζόμενους τα πρότυπα που πρέπει να γνωρίζουν για να φέρουν εις πέρας της εργασίας τους.

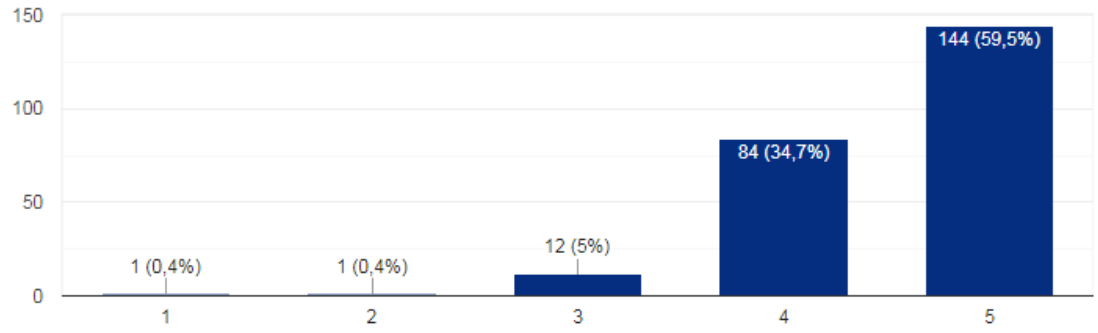


[*Διάγραμμα 28*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την επικοινωνία. Ο ηγέτης επικοινωνεί με τους εργαζόμενους για να τους γνωστοποιήσει τα πρότυπα που πρέπει να γνωρίζουν για να φέρουν εις πέρας της εργασίας τους και να τους κατευθύνει. Η συμπεριφορά αυτή φανερώνει το ενδιαφέρον του ηγέτη τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τη διευκόλυνση των υπαλλήλων του στην εργασία τους.

Το 45% των στελεχών υποστήριξε πως συμπεριφέρεται έτσι *πάντα*, το 38% *συχνά*, το 14,5% *μερικές φορές*, το 2,1% *σπάνια* και το 0,4 *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,25, άρα η μέση προτιμώμενη απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα), αλλά πιο κοντά στην 4η επιλογή.

25) Βοηθώ όσο μπορώ τους νέους εργαζόμενους να νιώσουν μέλη της ομάδας.

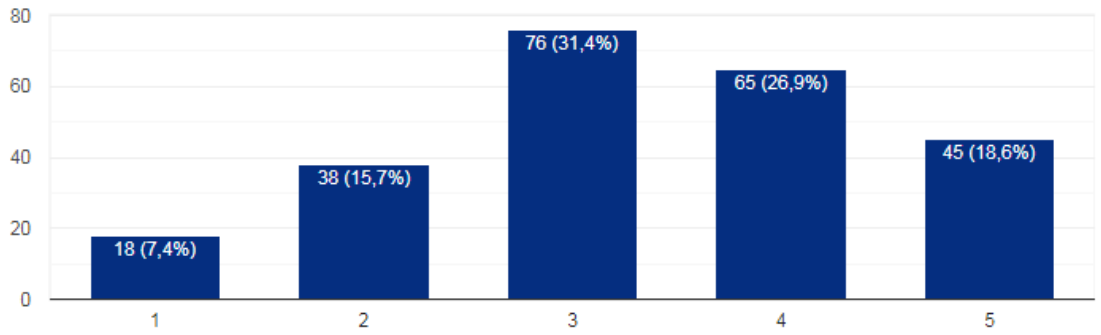


[*Διάγραμμα 29*]

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται με το κίνητρο που μπορεί να εμπνεύσει ο ηγέτης προς τους υφισταμένους του, αλλά σχετίζεται και με την επικοινωνία. Ο ηγέτης βοηθώντας τους νέους εργαζόμενους να νιώσουν μέλη της ομάδας, τους δίνει ένα κίνητρο για να προσπαθήσουν να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Ταυτόχρονα επικοινωνεί μαζί τους προσπαθώντας να τους προσφέρει βοήθεια.

Το 59,5% των στελεχών υποστήριξε ότι ενστερνίζεται αυτή τη συμπεριφορά *πάντα*, το 34,7% *συχνά*, το 5% *μερικές φορές*, το 0,4% *σπάνια* και επίσης το 0,4% *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,52, πράγμα που σημαίνει πως η μέση προτιμώμενη απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα).

26) Δεν ζητώ από τους εργαζόμενους τίποτα παραπάνω πέρα από τα απολύτως απαραίτητα.

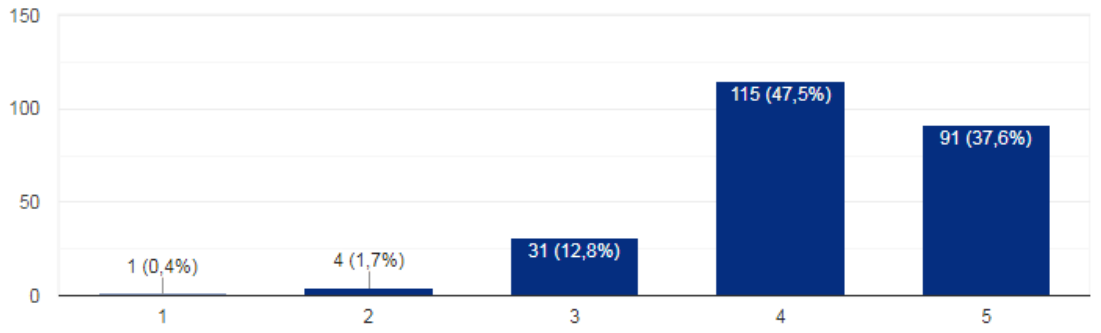


[*Διάγραμμα 30*]

Η ερώτηση αυτή φανερώνει κατά πόσο ένας ηγέτης διαθέτει τον παράγοντα ηγεσίας Laissez-faire, δηλαδή αποδεσμεύεται από τα προβλήματα και αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

Όπως και στην ερώτηση 14 που αφορά τον ίδιο παράγοντα, παρατηρείται ευρεία κατανομή των επιλογών και είναι δύσκολο να έχουμε μια εντελώς σαφή εικόνα σχετικά με τη συμπεριφορά των ηγετών ως προς αυτή τη δήλωση.
Τη μεγαλύτερη συχνότητα συγκεντρώνει η 3η επιλογή "*μερικές φορές*" (31,4%) και στη δεύτερη θέση έρχεται η 4η επιλογή "*συχνά*" (26,9%) με μόλις 4,5% διαφορά. Ακολουθεί η 5η επιλογή "*πάντα*" (18,6%) με διαφορά 8,3% από την προηγούμενη, έπειτα η 2η επιλογή "*σπάνια*" (15,7%) με διαφορά μόλις 2,9% από την προηγούμενη και τέλος η 1η επιλογή "*ποτέ*" (7,4%) με διαφορά 8,3% από την προηγούμενη. Με μέσο όρο την τιμή 3,33, μπορούμε να πούμε πως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 3 (μερικές φορές) και 4 (συχνά), με μια ελαφριά κλίση προς την επιλογή 3.

27) Μιλώ αισιόδοξα για το μέλλον.

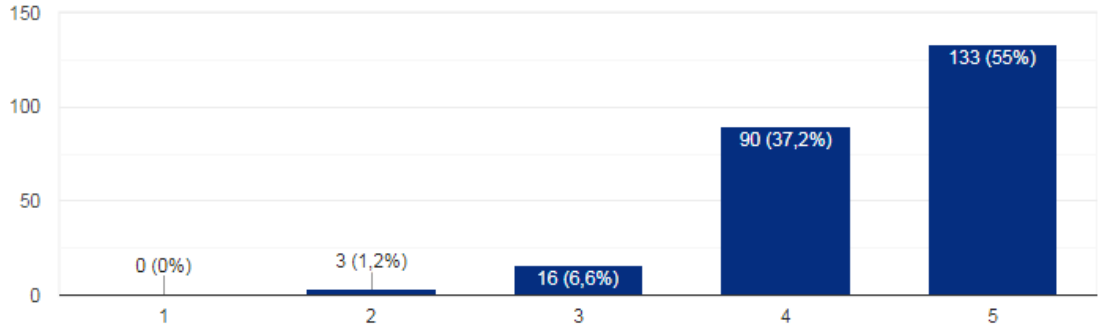


[*Διάγραμμα 31*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το εμπνευσμένο κίνητρο και με την επικοινωνία. Όταν ο ηγέτης μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον, δίνει κίνητρο και έμπνευση για εργασία στους υπαλλήλους του και παράλληλα δημιουργεί ένα ευδιάθετο και αισιόδοξο κλίμα ανεβάζοντάς τους την ψυχολογία. Αυτό έχει αντίκτυπο και στη μεταξύ τους επικοινωνία, καθώς η διαδικασία επικοινωνίας με τους υπαλλήλους γίνεται σε ένα όμορφο εργασιακό κλίμα και με διάθεση αισιοδοξίας.

Το 47,5% των στελεχών υποστήριξε πως *συνήθως* μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον, το 37,6% *πάντα*, το 12,8% *μερικές φορές*, το 1,7% *σπάνια* και το 0,4% *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,2, επομένως μπορούμε να πούμε πως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

28) Όταν συνομιλώ με τους εργαζόμενους χρησιμοποιώ απλούς και εύληπτους όρους, προκειμένου να είμαι σαφής και κατανοητός.



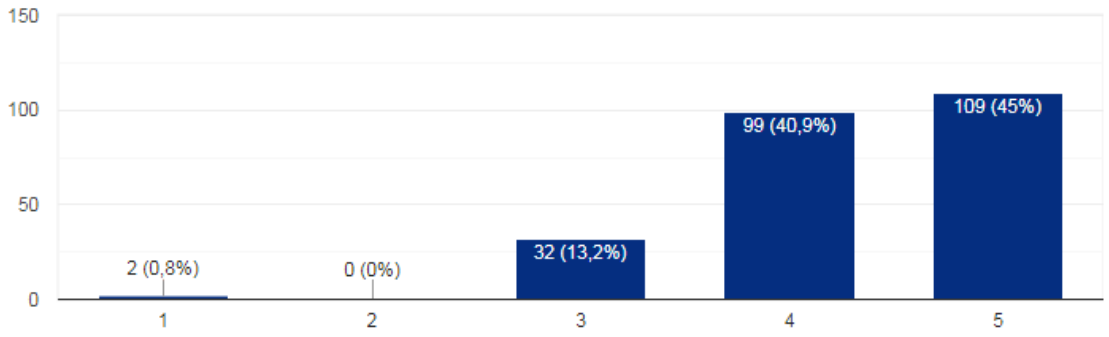
[*Διάγραμμα 32*]

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την επικοινωνία του ηγέτη με τους υπαλλήλους του και με το εμπνευσμένο κίνητρο. Ο ηγέτης που κατά τη διάρκεια της συνομιλίας του με τους εργαζόμενους χρησιμοποιεί απλούς και εύληπτους όρους, προκειμένου να είναι σαφής και κατανοητός, αφενός αποσκοπεί σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία επικοινωνίας (Κουτούζης, 1999), αφετέρου επηρεάζει και εμπνέει τον εργαζόμενο εξηγώντας του με απλά και κατανοητά λόγια τις σκέψεις, τις ιδέες του και τους στόχους της επιχείρησης.

Το 55% των στελεχών ισχυρίστηκε πως ακολουθεί αυτή την τακτική *πάντα*, το 37,2% *συνήθως*, το 6,6% *μερικές φορές*, το 1,2% *σπάνια* και κανένα στέλεχος δεν επέλεξε την

επιλογή "*ποτέ*" (0%). Ο μέσος όρος είναι 4,46, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα).

29) Βοηθάω τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία.

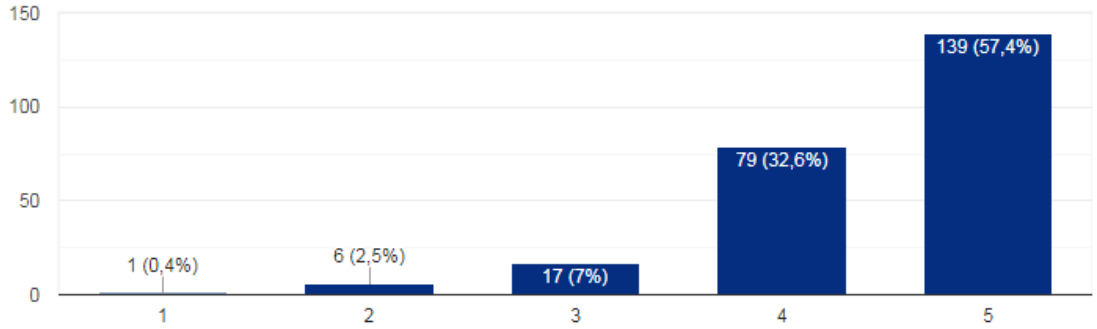


[*Διάγραμμα 33*]

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται με την ατομική εκτίμηση του ηγέτη προς τους εργαζόμενους καθώς και με την επικοινωνία του μαζί τους. Ο ηγέτης που βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία, δείχνει πως τους εκτιμάει και ενδιαφέρεται για εκείνους. Παράλληλα αυτή η βοήθεια που προσφέρει γίνεται μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας.

Το45% των στελεχών υποστήριξε πως λειτουργεί κατ' αυτόν τον τρόπο *πάντα*, το 40,9% *συχνά*, το 13,2% *μερικές φορές*, το 0% *σπάνια* και το 0,8% *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4,29, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με κλίση προς την επιλογή 4.

30) Ενθαρρύνω τους εργαζόμενους να επισκέπτονται το γραφείο μου για να μοιραστούν μαζί μου κάποια σκέψη, ιδέα ή πρόβλημα.



[*Διάγραμμα 34*]

Αυτή η ερώτηση αφορά την επικοινωνία του ηγέτη με τους υπαλλήλους του αλλά και τη διανοητική διέγερση. Ο ηγέτης ο οποίος ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επισκέπτονται το γραφείο του για να μοιραστούν μαζί του τις σκέψεις, τις ιδέες ή τα προβλήματά τους, ανοίγει ένα δίαυλο επικοινωνίας μαζί τους και δείχνει ότι είναι διατεθειμένος να τους ακούσει, να επικοινωνήσει μαζί τους. Παράλληλα, μέσω αυτής της επικοινωνίας, έχει τη δυνατότητα να τους διεγείρει διανοητικά.

Το 57,4% των στελεχών υποστήριξε πως λειτουργεί έτσι *πάντα*, το 32,6% *συχνά*, το 7% *μερικές φορές*, το 2,5% *σπάνια* και το 0,4% *ποτέ*. Ο μέσος όρος είναι 4.44, επομένως κατά μέσο όρο η προτίμηση των στελεχών είναι μεταξύ της επιλογής 4 (συχνά) και 5 (πάντα), με ελαφριά κλίση προς την επιλογή 4.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συγκεντρωτικά για τις 30 ερωτήσεις της ενότητας "ηγεσία και επικοινωνία" τα αποτελέσματα που λήφθηκαν μετά την επεξεργασία των δεδομένων. Αναγράφεται το μέγεθος του δείγματος (N), ο αριθμός έγκυρων παρατηρήσεων (Valid), ο αριθμός των παρατηρήσεων που λείπουν (Missing), ο μέσος (Mean), η διάμεσος (Median), ο τύπος (Mode), η τυπική απόκλιση (Std Deviation), η διακύμανση (Variance), το εύρος (Range), η ελάχιστη (Minimum) και μέγιστη (Maximum) τιμή, τα τεταρτημόρια Q1, Q2, Q3 της μεταβλητής (Percenties), η συχνότητα σε αριθμούς (Frequency), η συχνότητα σε ποσοστά (Percent), η συχνότητα σε ποσοστά των έγκυρων παρατηρήσεων (Valid Percent) και η αθροιστική συχνότητα σε ποσοστά (Cumulative Percent).

Πίνακας 3. Descriptives: *Περιγραφικός πίνακας στον οποίο απεικονίζονται συγκεντρωτικά για τις 30 ερωτήσεις: το μέγεθος του δείγματος (N), το εύρος (Range), η ελάχιστη (Minimum) και μέγιστη (Maximum) τιμή, ο μέσος (Mean), η τυπική απόκλιση (Std Deviation) και η διακύμανση (Variance).*

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q1	242	3	2	5	4,16	,043	,670	,448
Q2	242	4	1	5	4,40	,045	,695	,483
Q3	242	4	1	5	3,89	,056	,864	,747
Q4	242	3	2	5	4,25	,045	,693	,480
Q5	242	2	3	5	4,57	,038	,595	,354
Q6	242	4	1	5	3,97	,053	,827	,684
Q7	242	3	2	5	4,33	,047	,739	,546
Q8	242	4	1	5	3,99	,058	,909	,826
Q9	242	4	1	5	3,63	,068	1,051	1,105
Q10	242	4	1	5	4,08	,057	,891	,795
Q11	242	4	1	5	4,36	,051	,787	,620
Q12	242	4	1	5	3,22	,072	1,126	1,267
Q13	242	4	1	5	4,63	,047	,724	,524
Q14	242	4	1	5	2,63	,066	1,032	1,064
Q15	242	3	2	5	4,43	,052	,803	,645
Q16	242	4	1	5	4,12	,057	,894	,800
Q17	242	4	1	5	4,01	,058	,897	,805
Q18	242	4	1	5	4,05	,058	,905	,819
Q19	242	3	2	5	4,26	,045	,697	,486
Q20	242	4	1	5	4,50	,044	,689	,475
Q21	242	4	1	5	3,82	,058	,902	,813
Q22	242	4	1	5	4,13	,053	,819	,671
Q23	242	4	1	5	4,03	,061	,944	,891
Q24	242	4	1	5	4,25	,052	,809	,654
Q25	242	4	1	5	4,52	,042	,652	,425
Q26	242	4	1	5	3,33	,075	1,166	1,361
Q27	242	4	1	5	4,20	,048	,754	,569
Q28	242	3	2	5	4,46	,043	,676	,457
Q29	242	4	1	5	4,29	,049	,757	,573
Q30	242	4	1	5	4,44	,049	,767	,588
Valid N (listwise)	242							

Παρατηρούμε μέσους μικρότερους του 3 στις ερωτήσεις 3, 6, 8, 9, 12, 14, 21 και 26. Στην Q14 μάλιστα ο μέσος είναι ιδιαίτερα χαμηλός, 2,63.

Πίνακας 4: Statistics: *Στατιστική απεικόνιση του δείγματος*

Statistics

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Valid	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,16	4,40	3,89	4,25	4,57	3,97	4,33	3,99	3,63	4,08	4,36	3,22	4,63	2,63	4,43
Median	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	5,00
Mode	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5
Std. Deviation	,670	,695	,864	,693	,595	,827	,739	,909	1,051	,891	,787	1,126	,724	1,032	,803
Variance	,448	,483	,747	,480	,354	,684	,546	,826	1,105	,795	,620	1,267	,524	1,064	,645
Range	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
Minimum	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum	1006	1066	941	1029	1106	961	1048	965	879	987	1054	779	1121	636	1073

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

Statistics

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Valid	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,12	4,01	4,05	4,26	4,50	3,82	4,13	4,03	4,25	4,52	3,33	4,20	4,46	4,29	4,44
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Mode	4[a]	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5
Std. Deviation	,894	,897	,905	,697	,689	,902	,819	,944	,809	,652	1,166	,754	,676	,757	,767
Variance	,800	,805	,819	,486	,475	,813	,671	,891	,654	,425	1,361	,569	,457	,573	,588
Range	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Minimum	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum	996	970	980	1032	1088	924	1000	975	1029	1095	807	1017	1079	1039	1075

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Στον παραπάνω οριζόντιο πίνακα παρατηρούμε ότι η μέση τιμή στις περισσότερες ερωτήσεις είναι 4 ή 5. Μόνο στις ερωτήσεις 12, 14 και 26 είναι ίση με 3. Σε αυτές τις

ερωτήσεις είναι και ο μέσος χαμηλός, ειδικά στην ερώτηση 14, πράγμα που ερμηνεύεται στα συμπεράσματα.

4.3. ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΤΥΠΩΘΗΚΑΝ

Στην ενότητα 4.3. διατυπώθηκαν κάποια ερωτήματα τα οποία καλούμαστε να απαντήσουμε βασιζόμενοι στα ευρήματα της έρευνας.

- ✓ **Ε1: Κατά πόσο ο ηγέτης δίνει το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του μέσω της επικοινωνίας;**

Για να δώσουμε απάντηση σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 1, 2, 4, 5, 9, 15, 16, 18 και 20, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την επικοινωνία και την ιδανική επιρροή.

Στους πίνακες 3 και 4 μπορούμε να δούμε τους μέσους των παραπάνω ερωτήσεων. (4,16+4,4+4,25+4,57+3,63+4,43+4,12+4,05+4,5)/9=**4,23** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Ο ηγέτης δίνει το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του μέσω της επικοινωνίας περισσότερο από συχνά. Άξιο παρατήρησης είναι πως ο μέσος της Q9 είναι ο μόνος μικρότερος του 4, πράγμα που σημαίνει πως ο ηγέτης εμφανίζει μια αδυναμία στο να εμπλέξει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όμως συχνά κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα όταν είναι γύρω του, τους ενθαρρύνει να εκφράσουν τη γνώμη τους, οι εργαζόμενοι συχνά έχουν πίστη σε εκείνον και τον θεωρούν ειλικρινή. Σχεδόν πάντα φροντίζει να μην επιπλήττει δημόσια τους υφισταμένους του και βάζει την ομάδα πάνω από το συμφέρον του. Συνήθως δίνει την απαραίτητη προσοχή στους υφισταμένους του και σχεδόν πάντα φροντίζει να εκφράζει την ευγνωμοσύνη του όταν πρέπει.

- ✓ **Ε2: Κατά την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους, με ποιο τρόπο ο ηγέτης τους εμπνέει και τους παρακινεί δίνοντάς τους κίνητρα;**

Για να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 3, 17, 25, 27 και 28, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την επικοινωνία και το εμπνευσμένο κίνητρο.

Από τους μέσους των παραπάνω ερωτήσεων έχουμε: (3,89+4,01+4,52+4,2+4,46)/5=**4,22** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Κατά την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους, ο ηγέτης περισσότερο από συχνά τους εμπνέει και τους παρακινεί δίνοντάς τους κίνητρα. Όμως ο μέσος της Q3 είναι ο μόνος μικρότερος του 4, πράγμα που σημαίνει πως ο ηγέτης δυσκολεύεται στο να παρέχει ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν. Συχνά βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στη δουλειά τους και να νιώσουν μέλη της ομάδας, συνήθως μιλάει αισιόδοξα και σχεδόν πάντα κατανοητά, με απλούς όρους.

- ✓ **E3: Κατά πόσο ο ηγέτης προκαλεί τους υπαλλήλους του να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι μέσω της επικοινωνίας τους μαζί τους;**

Για να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 6, 19 και 30, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την επικοινωνία και τη διανοητική διέγερση.

Ομοίως, παρατηρούμε τους μέσους των Q6, Q19 και Q30. (3,97+4,26+4,44)/3=**4,22** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Ο ηγέτης περισσότερο από συχνά προκαλεί τους υπαλλήλους του να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι μέσω της επικοινωνία τους μαζί τους. Όμως ο μέσος της Q6 είναι ο μόνος μικρότερος του 4, πράγμα που σημαίνει πως ο ηγέτης δυσκολεύεται να παρέχει στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα και τα δύσλυτα πράγματα. Ωστόσο επανεξετάζει συχνά παλιές υποθέσεις για να δει αν είναι σωστές και σχεδόν πάντα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να επισκέπτονται το γραφείο του για να επικοινωνήσουν.

- ✓ **E4: Ποια η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο;**

Για να δώσουμε απάντηση σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 2, 7, 8, 11, 13, 21, 22 και 29, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την επικοινωνία και την ατομική εκτίμηση.

Ομοίως έχουμε: (4,4+4,33+3,99+4,36+4,63+3,82+4,13+4,29)/8=**4,24** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του περισσότερο από συχνά είναι

καλή. Όμως παρατηρούμε ότι οι μέσοι των Q8 και Q21 είναι μικρότεροι του 4, έστω και ελάχιστα. Αυτό μας πληροφορεί πως ο ηγέτης δεν ενημερώνει τόσο συχνά τους εργαζόμενους για τη γνώμη του σχετικά με την απόδοσή τους και δεν επιχειρεί τόσο συχνά να δώσει προσωπική προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται. Εντούτοις συχνά ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να εκφράσουν τη γνώμη τους, προσπαθεί να τους νιώσει και να τους καταλάβει, συχνά προσπαθεί να είναι φιλικός και σχεδόν πάντα φροντίζει να μη φέρει σε δύσκολη θέση κάποιον υπάλληλό του. Επίσης συχνά ενδιαφέρεται για τα ζητήματα των υπαλλήλων και τους βοηθάει να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία.

- ✓ **Ε5: Κατά πόσο ο ηγέτης παρέχει αναγνώριση και οι ανταμοιβές στους υπαλλήλους του όταν το αξίζουν;**

Για να δώσουμε απάντηση σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 10 και 23, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την επικοινωνία και την αναγνώριση και τις ανταμοιβές.

Ομοίως έχουμε: (4,08+4,03)/2=**4,06** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα), πολύ κοντά όμως στην 4η επιλογή. Ο ηγέτης συχνά παρέχει αναγνώριση και οι ανταμοιβές στους υπαλλήλους του όταν το αξίζουν. Μάλιστα συχνά τους ενημερώνει νωρίτερα για την επιβράβευση που μπορούν να διεκδικήσουν.

- ✓ **Ε6: Πόσο απαιτητικός είναι με τους υφισταμένους του ο ηγέτης;**

Για να δώσουμε απάντηση σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 12, 14 και 26, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την παθητική κατ' εξαίρεση ηγεσία, δηλαδή με έναν τύπο ηγέτη ο οποίος δεν προσπαθεί να αλλάξει τίποτα πριν παρουσιαστούν σοβαρά προβλήματα.

Ομοίως: (3,22+2,63+3,33)/3=**3,06** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 3ης (μερικές φορές) και 4ης επιλογής (συχνά), πολύ κοντά όμως στην 3η επιλογή. Επομένως μπορούμε να πούμε πως ο ηγέτης μερικές φορές έχει απαιτήσεις από τους υφισταμένους του. Μερικές φορές δεν προσπαθεί να αλλάξει κάτι αν δεν υπάρχει πρόβλημα, αφήνει τους εργαζόμενους να λειτουργούν κατά τη βούλησή τους και τους ζητάει μόνο τα απαραίτητα.

✓ **Ε7: Με ποιον τρόπο συμπεριφέρεται ο ηγέτης στους υφισταμένους του;**

Για να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 7, 13, 15, 18, 21 και 24, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την καλή συμπεριφορά του ηγέτη, με την ευγένεια και με το σεβασμό προς τους υπαλλήλους του.

Ομοίως: (4,33+4,63+4,43+4,05+3,82+4,25)/6=**4,25** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Ο ηγέτης συμπεριφέρεται με ευγένεια και σεβασμό στους υφισταμένους του περισσότερο από συχνά. Συχνά προσπαθεί να τους νιώθει και να τους καταλαβαίνει, σχεδόν πάντα φροντίζει να μην τους προσβάλλει και ιδιαίτερα δημοσίως, τους δείχνει την προσοχή του και τους εφοδιάζει με όλες τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας την εργασία τους.

✓ **Ε8: Κατά πόσο ο ηγέτης επιδιώκει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να επικοινωνήσουν μαζί του και τους κάνει να αισθάνονται άνετα κατά την επικοινωνία αυτή;**

Για να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις 1, 2, 4, 9, 11, 28 και 30, καθώς είναι αυτές που σχετίζονται με την ενθάρρυνση για επικοινωνία και την φιλική συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

Ομοίως: (4,16+4,4+4,25+3,63+4,36+4,46+4,44)/7=**4,24** είναι ο μέσος όρος των μέσων. Συνεπώς η απάντηση σε αυτή την ερώτηση βρίσκεται μεταξύ της 4ης (συχνά) και 5ης επιλογής (πάντα). Ο ηγέτης περισσότερο από συχνά ενθαρρύνει τον υφιστάμενό του να επικοινωνήσει μαζί του και τον κάνει να αισθάνεται άνετα κατά την επικοινωνία αυτή. Συχνά κάνει τους υφισταμένους του να νιώθουν ευχάριστα γύρω του και τους ενθαρρύνει να εκφραστούν. Οι εργαζόμενοι συχνά δείχνουν πίστη στο πρόσωπό του κι εκείνος είναι φιλικός μαζί τους. Σχεδόν πάντα μιλάει στους υφισταμένους του απλά και κατανοητά και τους ενθαρρύνει να επισκεφθούν το γραφείο του για να επικοινωνήσουν μαζί του.

4.4. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρεται η σημαντικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, πράγμα που επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της έρευνας. Σύμφωνα με τον Hynes (2005), η αποτελεσματική επικοινωνία των επιχειρήσεων, επίσημη ή ανεπίσημη, είναι το κλειδί για το σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την οργάνωση και τον έλεγχο των πόρων των οργανισμών, για την επίτευξη στόχων. Φαίνεται πως οι ηγέτες στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα δίνουν αρκετή σημασία στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους αλλά και στη συμπεριφορά τους προς αυτούς. Αυτό είναι ολοφάνερο στην απάντηση του ερωτήματος 7(**Ε7: Με ποιον τρόπο συμπεριφέρεται ο ηγέτης στους υφισταμένους του;).** Βλέπουμε πως ο ηγέτης συμπεριφέρεται με ευγένεια και σεβασμό στους υφισταμένους του περισσότερο από συχνά. Συχνά προσπαθεί να τους νιώθει και να τους καταλαβαίνει, σχεδόν πάντα φροντίζει να μην τους προσβάλλει και ιδιαίτερα δημοσίως, τους δείχνει την προσοχή του και τους εφοδιάζει με όλες τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Φροντίζει επίσης όχι μόνο να υπάρχει επιχειρησιακή επικοινωνία, αλλά να είναι και αποτελεσματική, αφού προσπαθεί όχι μόνο να ακούει τους υφισταμένους του, αλλά και να τους κατανοεί και να είναι κατανοητός και ο ίδιος.

Σύμφωνα με τους Robbins et al (2010), μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται αποτελεσματική όταν διαθέτει τουλάχιστον καθοδικής και ανοδικής πορείας επικοινωνία. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα, η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, καθώς οι ηγέτες επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους αλλά τους ενθαρρύνουν να επικοινωνήσουν και εκείνοι μαζί τους. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό μεταξύ άλλων και από την απάντηση του ερωτήματος 4(**Ε4: Ποια η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο;),** η οποία μας δείχνει πως ο ηγέτης συχνά ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να εκφράσουν τη γνώμη τους, προσπαθεί να τους νιώσει και να τους καταλάβει, συχνά προσπαθεί να είναι φιλικός και σχεδόν πάντα φροντίζει να μη φέρει σε δύσκολη θέση κάποιον υπάλληλό του. Επίσης συχνά ενδιαφέρεται για τα ζητήματα των υπαλλήλων και τους βοηθάει να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία.

Επίσης συζητήθηκε η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και διατυπώθηκαν διάφορες απόψεις και κάποια θετικά ως προς την αποτελεσματικότητα χαρακτηριστικά. Αναφέρθηκαν ανάμεσα σε αυτά και η καλή επικοινωνία, οι σχέσεις εμπιστοσύνης και το πνεύμα συνεργασίας (Crichton et al, 2005). Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα συχνά η ηγεσία είναι αποτελεσματική. Όμως ένα άτομο δε γίνεται

ηγέτης μόνο επειδή διαθέτει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αλλά τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να σχετίζονται με τις καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί (Andersen, 2016). Διότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Όπως μπορούμε να δούμε στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, οι ηγέτες απάντησαν διαφορετικά σε ορισμένες ερωτήσεις. Για παράδειγμα ο μέσος των απαντήσεων της ερώτησης Q13 είναι 4,63 και τηςQ14 είναι 2,63. Δηλαδή ενώ πάνω από το 70% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πάντα στις συνομιλίες με τον εργαζόμενο επιδιώκει να μην τον προσβάλει και να μην τον υποτιμά, ωστόσο τα ίδια στελέχη απάντησαν κατά μέσο όρο πως λιγότερο από μερικές φορές είναι συμφωνούν σε οτιδήποτε θέλουν να κάνουν οι εργαζόμενοι.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύθηκαν τρεις μορφές ηγεσίας: Η συναλλακτική, η μετασχηματιστική και η χαρισματική. Όπως είναι φανερό, οι ηγέτες των επιχειρήσεων του τομέα που ερευνήθηκε φέρουν χαρακτηριστικά και από τις τρεις μορφές, πράγμα που όπως αναφέρθηκε είναι πολύ συνηθισμένο, αφού ένας ηγέτης μπορεί να διαθέτει χαρακτηριστικά και από τη συναλλακτική, αλλά και από τη μετασχηματιστική ηγεσία ταυτόχρονα (Vera & Crossan, 2004).

Για παράδειγμα διαθέτουν το χαρακτηριστικό της επιβράβευσης (Ενδεχόμενη ανταμοιβή - Συναλλακτική ηγεσία) και σύμφωνα με τη Metochi (2002) η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε μια σχέση ανταλλαγής ή έμμεσων διαπραγματεύσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενό του, όπου οι οπαδοί λαμβάνουν συγκεκριμένες ανταμοιβές όταν ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες των ηγετών τους (Metochi, 2002).
Διαθέτουν το ενδιαφέρον και το σεβασμό για τον υφιστάμενο (Εξατομικευμένο ενδιαφέρον - Μετασχηματιστική ηγεσία) και σύμφωνα με τον Mei (2014) αντί να παρέχουν αναγνώριση και αμοιβή όταν ολοκληρωθεί μια εργασία, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ανεβάζουν το ηθικό των οπαδούς τους για να παραγκωνίσουν το δικό τους συμφέρον για έναν κοινό στόχο. Τέλος έχουν τη διάθεση για ικανοποίηση των υφισταμένων τους (Χαρισματική ηγεσία) και όπως αναφέρθηκε οι χαρισματικοί ηγέτες θεωρούν καθήκον τους να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, να μεριμνούν για τις ανάγκες τους, να μεταλαμπαδεύουν το όραμά τους και να τους στηρίζουν συνεχώς με την πίστη πως θα φέρουν εις πέρας το έργο που ανέλαβαν (Brownell, 2006) . Επίσης διαθέτουν και αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού συνήθως προσπαθούν να νιώσουν, να καταλάβουν τον υφιστάμενό τους και να φερθούν ανάλογα. Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται το σύνολο των ικανοτήτων που επιτρέπουν σε ένα άτομο να δημιουργήσει, να αναγνωρίσει, να εκφράσει, να κατανοήσει και να αξιολογήσει τα δικά του αλλά και άλλων τα συναισθήματα, για να καθοδηγήσει τη σκέψη και

τη δράση του προκειμένου να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις (Mayer et al, 2008).

4.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

4.5.1. Συμπεράσματα

Κάνοντας τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρούμε πως έχει γίνει εκτενής έρευνα σχετικά με την επιχειρησιακή επικοινωνία αλλά και με την ηγεσία. Δεν έχει γίνει όμως σχετική έρευνα στον τομέα των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας που ανθεί στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες. Κρίνεται σημαντική η διερεύνηση του τρόπου επικοινωνίας στα πλαίσια της ηγεσίας στο συγκεκριμένο τομέα, διότι για την εύρυθμη λειτουργία της κάθε επιχείρησης και την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος, πέρα από τις ικανότητες των εργαζομένων και των στελεχών, απαιτείται να υπάρχει και καλή επικοινωνία μεταξύ των δύο αυτών ομάδων ανθρώπων.

Από τα ευρήματα της έρευνας μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής για τους ηγέτες των επιχειρήσεων αυτών:

- Ο ηγέτης στα πλαίσια της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, πολύ συχνά τους ασκεί ιδανική επιρροή, τους εμπνέει και τους παρακινεί δίνοντας κίνητρα και τους προκαλεί διανοητική διέγερση.
- Ο ηγέτης πολύ συχνά τρέφει ατομική εκτίμηση για τους υφισταμένους του, τους παρέχει αναγνώριση και ανταμοιβές όταν το αξίζουν, τους συμπεριφέρεται με ευγένεια και σεβασμό, τους ενθαρρύνει να επικοινωνούν μαζί του και όταν αυτό συμβαίνει τους κάνει να αισθάνονται άνετα.
- Ο ηγέτης έχει απαιτήσεις από τους υφισταμένους του σε μέτριο βαθμό.

Παρόλα τα παραπάνω θετικά συμπεράσματα, υπάρχουν και άλλα που δείχνουν πως κάποια χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά και στην επικοινωνία του ηγέτη με τους υπαλλήλους του χρήζουν βελτίωσης.

- Ο ηγέτης δεν ενημερώνει τόσο συχνά τους εργαζόμενους για τη γνώμη του σχετικά με την απόδοσή τους και δεν επιχειρεί τόσο συχνά να δώσει προσωπική προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται. Όμως η ενημέρωση των υπαλλήλων για την αποδοτικότητά τους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξή τους και

συνεπώς για την εξέλιξη της επιχείρησης. Επίσης όταν ένας εργαζόμενος απορρίπτεται και δεν του προσφέρεται κάποια βοήθεια από την ηγεσία, είναι δύσκολο ο συγκεκριμένος εργαζόμενος να εγκλιματιστεί, να νιώσει μέλος της ομάδας και να αισθανθεί πως είναι σημαντικός για την επιχείρηση. Όλα αυτά επιβαρύνουν και την απόδοσή του.

- Ο ηγέτης δυσκολεύεται να παρέχει στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα και τα δύσλυτα πράγματα, αλλά και να παρέχει ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους. Έτσι όμως είναι δύσκολο να μεταλαμπαδεύσει στους υπαλλήλους του το όραμά του για την επιχείρηση.
- Επίσης ο ηγέτης δεν επιλέγει πολύ συχνά να εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κάτι που όταν συμβαίνει βοηθάει τους υπαλλήλους να νιώσουν σημαντικοί για την επιχείρηση και να εργάζονται με περισσότερο ζήλο.

4.5.2. Περιορισμοί της παρούσας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα αυτή περιορίστηκε στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα. Ως μέθοδος χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο επιτρέπει τη συμμετοχή ενός μεγάλου δείγματος στην έρευνα, όμως δεν πηγαίνει πάντοτε στο βάθος που μπορεί να πηγαίνουν άλλες μέθοδοι ποιοτικές, όπως η συνέντευξη.

Θα μπορούσε λοιπόν η έρευνα αυτή να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους της οικονομίας, ακόμα και σε άλλες χώρες και να καταγραφούν ομοιότητες και διαφορές συγκριτικά με την παρούσα. Επίσης θα μπορούσε να διεξαχθεί μία παραπλήσια έρευνα με ποιοτική μέθοδο, ώστε να καταγραφούν ως ευρήματα συμπληρωματικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να αφορούν όχι μόνο τη συμπεριφορά και τον τρόπο που καταγράφεται κυρίως μέσω των ποσοτικών μεθόδων, αλλά και τις αιτίες των συμπεριφορών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

Andersen, J.A. (2016). An old man and the "sea of leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 No. 4, pp. 70-81. Available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/jls.21422?casa_token=_iSsjJX1yNsAAAAA:vpHS3J6DT7WmeFtfOYn_5_bOiRsrFXXQVgrBm4senxdXNaLZ6sf0yRyszgG3O3XjgkVdxyXhJUDjStM> [Accessed 15 February 2021]

Antonakis, J. (2017). Editorial: The future of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 28: 1-4. Available at <https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_9E1C9DA5AAD5.P001/REF.pdf> [Accessed 08 January 2021]

Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the MultifactorLeadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14: 261-295.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). "Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.

Avolio, B.J. & Bass, B.M., (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set, 3rd edition, Redwood City: *Mind Garden Inc*. Available at <https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Multifactor+leadership+questionnaire+%28TM%29+BJ+Avolio%2C+BM+Bass+-+Mind+Garden&btnG=> [Accessed 01 November 2020]

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4): 441- 462.

Avramenko, A. (2014). "Inspiration at work: is it an oxymoron?", *Baltic Journal of Management*, Vol. 9, No. 1, pp.113 – 130.

Bar-On, R. (2002). Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short Technical Manual. Toronto, Canada: *Multi-Health Systems*.

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation, New York: *FreePress.*

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, (Winter): Vol. 8 No. 3, pp. 19-31.

Bass, B.M. (2002), Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders, *Lawrence Erlbaum Associates*, Vol. 5, pp. 105 - 149.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.) (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: *Sage Publications.*

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: manual forthe Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto, CA: Mindgarden.*

Bedell-Avers, K., Hunter, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Conditions of problem-solving and the performance of charismatic, ideological, and pragmatic leaders: A comparative experimental study. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 89-106. Available at <https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Conditions+of+problem-solving+and+the+performance+of+charismatic%2C+ideological%2C+and+pragmatic+leaders%3A+A+comparative+experimental+study&btnG=> [Accessed 15 January 2021].

Berger, C., Calabrese, R., Ellul, J. & Adorno, T. (2018). Communication theory. Available at <https://openlibrary-repo.ecampusontario.ca/jspui/bitstream/123456789/241/1/Communication_Theory.pdf> [Accessed 22 January 2021]

Bolden, R. (2004). "What is leadership? Leadership south west research report", *Centrefor Leadership Studies*, UK: Exeter.

Brownell, J. (2006). "Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach", *Human Resource Management*, 45:309-336.

Cacciattolo, K. (2015) "Defining Organizational Communication", . *European Scientific Journal*, *11*(20), pp. 79-87.

Ciulla, J.B, (2002). The ethics of leadership. New York: *Cengage Learning.*

Conrad, D. & Newberry, R. (2012). Identification and Instruction of Important Business Communication Skills for Graduate Business Education, *Journal of Education for Business*, 87:2, pp. 112-120.

Crichton, M.T., Laucher, K. & Flin, R. (2005). "Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study", *Journal of Contingenciew and Crisis Management*, 13, 122- 125.

Daft, R. (2004). Organization Theory and Design. (8th Ed.) *International Thomson Publishing Company.*

Daft, R.L. & Marcic, D. (2009). Management: the new workplace, 6th Edition, USA: *South-Western Cengage Learning*.

Deacon, T. W. (1997). The symbolic species: The co-evolution of language and the brain. New York: *W.W. Norton.*

DeVito, J.A. (2006). Human Communication : the basic course.10th ed. New York: *Pearson Education Inc*., pp. 404.

Dimbleby, R. & Burton, G. (2020). More than words: An introduction to communication (3rd Edition), London & New York. *Routledge.* Available at <https://books.google.gr/books/about/More_Than_Words.html?id=04n1DwAAQBAJ&redir_esc=y> [Accessed 03 February 2021]

Dolphin, R. R. (2003). The Corporate Communication Function: How well is it funded, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, No.1, pp. 5-10.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4 pp. 735-744.

Esposito, A., Faundez, M., Keller, E., Mariano, M. (2002). Verbal and nonverbal Communication Behaviours, Germany: *Springer-Verlag Berlin Heidelberg.*

Fairhurst, G.T. (2008). Discursive leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology, *Management Communication Quarterly*, 21 (4), pp: 510-521. Available at <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318907313714?casa_token=YDLLC_J3CJoAAAAA:PTzUmnYSFimePG8aiYILrNG66aQ5e1Or5ZDluC6UM1GO5nKsVSVznjyRqVj03tkYHHdaoDjjhuRz>

Gheorghita, N. (2012). "The role of the nonverbal communication in interpersonal relations", *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47*, pp. 552-556.

Goleman, D. (1999). Emotional Intelligence, Why it can matter more than IQ, New York: *Bantam Books.*

Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα: *Ελληνικά Γράμματα.*

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership, Learning tolead with Emotional Intelligence, Αθήνα: *Ελληνικά Γράμματα.*

Harris, A. & Muijs, D. (2003). Teacher leadership: A review of research, London: *General Teaching Council.*

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

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). Organizational Behavior, (10th Ed.) Cincinnati, OH: *International Thomson Publishing Company.*

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Management.* (10th Ed.)*International Thomson Publishing Company.*

Hynes, G. (2005). Managerial communications: Strategies and applications. New York, *NY: McGraw-Hill/Irwin*

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004). "Organizational communication: Challenges for the new century", *Journal of Communication, 54*(4), pp. 722-750.

Keller, R.T. (2006), "Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 91 No. 1, pp. 202-210

Keyton, J. (2011). "Communication and organizational culture: A key to understanding work experience",Thousand Oaks, CA: *Sage Publications.*

King, G. (2007). Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls, *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 15 (4), 183- 188.

Lunenburg, F.C. (2010). "Communication: The process, barriers, and improving effectiveness", *Schooling, 1*(1), pp. 1-11.

MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D. A., & Roberts, R. D. (2014). Emotional intelligence is a second-stratum factor of intelligence: Evidence from hierarchical and bifactor models, Emotion, 14, pp. 358 –374.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence, *Annual Review of Psychology*, 59, pp. 507–536.

Mei, L. (2014). Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?, *International Journal of Management and Applied Research,*Vol. 1, No. 1 pp 17-29

Melvina, M. (2002). The Influence of Leadership and Member Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation, *British Journal of Industrial Relations*, 40:1, pp. 87–111.

Northouse, P. G. (2013). Leadership: theory and practice, 6th ed., London: *Sage Publication.*

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, Vol. 29, pp. 313-320.

Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V.J. & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization, *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 22 No. 5, pp. 511-523. Available at <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810910983479/full/pdf?casa_token=Q6-zbSDNxQAAAAAA:0gGKE2MWJLGEXWaABWhTOHs2ugmvcKWg_KwVwBRUy0d089d

EU8AsqVq3x3MJ62LXEq5NtEwm51zvNO5Oixr_fH5dujEfWqoSCQSCmp_zkfY2OXlqRe4> [Accessed 03 February 2021]

Polychroniou, P. (2009). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness", *Team Performance Management*, 15(7), pp. 343-356.

Radovic-Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management, London,UK: Silver and Smith Publishers. Available at <http://eee-conference.com/_img/arhiva/2018/eee_2018_book-radovic_vujicic_imani_final.pdf#page=11>. [Accessed 12 January 2021].

Rayback, D. (1998). Puttinh emotional intelligence to work. Successful leadership ismore than IQ, Boston, MA: *Butterworth-Heinemann.*

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

Schoenberg, A. (2004). What it means to lead during a crisis: An Exploratory examination of crisis leadership. *Syracuse University.*

Taylor, S. (2005). Communication for Business. 4th ed., New York: *Pearson Education Inc.*, pp. 429.

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

Turaga, R. (2017). What Maketh an Effective Leader?, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 11, No. 4. Available at <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9d2115f9-7c62-4854-9439-ddaddc470368%40pdc-v-sessmgr01> [Accessed 14 January 2021].

Velentzas, J., Broni, G. (2014). "*Communication cycle: Definition, process, models and examples*", pp. 120.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 222-240.

Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of ManagementJourna*l, Vol. 44 No. 1, pp. 134-143.

Winston, B. E., Patterson, K. (2006). "An integrative definition of leadership", *International journal of leadership studies*, 1(2), pp. 6-66.

Yukl, G. (2012). "Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention?", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 4, pp. 66-85. Available at <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088> [Accessed 09 January 2021]

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). *"*Leader traits and attributes", In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: *Sage Pyblications*, pp. 101–124.

Ελληνική βιβλιογραφία

.

Κακουλίδης, Κ. (2009). *Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος, σελ. 101-102, 104-107.

Κόντης, Θ. (1983). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις ΟΕΔΒ, σελ 47, 61.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι., Πασχαλούδης, Δ., (2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία : η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς*. Αθήνα, εκδόσεις Πατάκη, σελ 10, 12, 21, 22, 91, 92.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ.* Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ. Σελ 140, 172, 182, 183, 229-230, 232-233, 252.

Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ. 59, 81, 121- 123, 128, 480.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ 127 - 131,197, 198, 292, 225.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ενότητα 1 από 4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καλησπέρα σας.
Ονομάζομαι Αγγέλου Μαρία και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
Το παρακάτω ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια Ακαδημαϊκής Έρευνας για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο "Η επικοινωνία κατά την άσκηση της ηγεσίας: μελέτη στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα".
Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την επικοινωνία στο πλαίσιο της ηγεσίας την οποία ασκούν.
Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5 λεπτά και είναι ανώνυμη. Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκή έρευνα. Παρακαλώ απαντήστε με προσοχή και ειλικρίνεια και στο τέλος πατήστε το πλήκτρο ΥΠΟΒΟΛΗ προκειμένου να καταγραφούν οι απαντήσεις σας.
Για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνηση θα χαρώ να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: mba20004@uom.edu.gr.
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση
Αγγέλου Μαρία

Ενότητα 2 από 4

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο
- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία
- <30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- >60

Μορφωτικό επίπεδο
- Δημοτικό

- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Για πόσα άτομα είστε υπεύθυνος στην εργασία σας;
- Ως 20 άτομα
- 21-50 άτομα
- 51-100 άτομα
- 101-200 άτομα
- 201-500 άτομα
- Περισσότερα από 500 άτομα

Ενότητα 3 από 4

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Διαβάζοντας τις παρακάτω δηλώσεις, παρακαλώ επιλέξτε πόσο συχνά σας εκφράζει κάθε δήλωση.
1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντα

*Ο όρος "εργαζόμενοι", αντιπροσωπεύει τους υφισταμένους σας, τους ανθρώπους για τους οποίους είστε υπεύθυνοι στην εργασία σας, ή τις ομάδες ατόμων τις οποίες εμπνέετε και καθοδηγείτε.

1. Κάνω τους εργαζόμενους να αισθάνονται ευχάριστα όταν βρίσκονται γύρω μου.
2. Ενθαρρύνω τους εργαζόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους όποια και αν είναι αυτή και τους ακούω με προσοχή.
3. Παρέχω ελκυστικές εικόνες σχετικά με το τι μπορούμε να κάνουμε.
4. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πίστη και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό μου.
5. Οι εργαζόμενοι με θεωρούν ειλικρινή απέναντί τους.
6. Παρέχω στους εργαζόμενους νέους τρόπους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα ή τα δύσλυτα πράγματα.
7. Κατά την επικοινωνία μου με τους εργαζόμενους, προσπαθώ να αντιλαμβάνομαι τις απόψεις και τα συναισθήματά τους.
8. Ενημερώνω τους εργαζόμενους για τη γνώμη μου σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν.
9. Εμπλέκω τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
10. Παρέχω αναγνώριση/ανταμοιβές όταν οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους τους.
11. Στις άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους επιδιώκω να δημιουργώ φιλική ατμόσφαιρα που να μας φέρνει πιο κοντά.
12. Όσο λειτουργούν τα πράγματα, δεν προσπαθώ να αλλάξω τίποτα.
13. Στις συνομιλίες μου με τον εργαζόμενο επιδιώκω να μην τον προσβάλλω και να μην τον υποτιμώ.
14. Οτιδήποτε θέλουν να κάνουν οι εργαζόμενοι, είναι εντάξει για μένα.
15. Όταν ο εργαζόμενος κάνει λάθος, του μιλώ για αυτό ιδιαιτέρως και όχι δημόσια.
16. Παραγκωνίζω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας.
17. Βοηθάω τους εργαζόμενους να βρουν νόημα στη δουλειά τους.
18. Όταν συνομιλώ με κάποιον εργαζόμενο αποφεύγω να ασχολούμαι με άλλα πράγματα ταυτόχρονα.
19. Επανεξετάζω κρίσιμες υποθέσεις για να βεβαιωθώ ότι είναι κατάλληλες/σωστές.

20. Εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου προς τον εργαζόμενο όταν κάνει μια καλή πράξη ή όταν προθυμοποιείται να αναλάβει κάτι επιπλέον, πέρα από τα καθήκοντά του.
21. Δίνω προσωπική προσοχή σε εργαζόμενους που φαίνεται να απορρίπτονται.
22. Ενδιαφέρομαι για τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους.
23. Ξεκαθαρίζω τι μπορεί να περιμένει κάποιος να λάβει, όταν επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης.
24. Γνωστοποιώ στους εργαζόμενους τα πρότυπα που πρέπει να γνωρίζουν για να φέρουν εις πέρας της εργασίας τους.
25. Βοηθώ όσο μπορώ τους νέους εργαζόμενους να νιώσουν μέλη της ομάδας.
26. Δεν ζητώ από τους εργαζόμενους τίποτα παραπάνω πέρα από τα απολύτως απαραίτητα.
27. Μιλώ αισιόδοξα για το μέλλον.
28. Όταν συνομιλώ με τους εργαζόμενους χρησιμοποιώ απλούς και εύληπτους όρους, προκειμένου να είμαι σαφής και κατανοητός.
29. Βοηθάω τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία.
30. Ενθαρρύνω τους εργαζόμενους να επισκέπτονται το γραφείο μου για να μοιραστούν μαζί μου κάποια σκέψη, ιδέα ή πρόβλημα.

Ενότητα 4 από 4

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας σε αυτή την έρευνα.

Με εκτίμηση Αγγέλου Μαρία