



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα  
Χρηματοοικονομικά  
Master of Science in Finance**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και  
Λήψη Αποφάσεων**

**Δέσποινα — Χριστίνα Κωνσταντοπούλου**

**Επιβλέπωντας Καθηγητής: Δρ. Γεωργόπουλος Αντώνιος**



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΤΕΙ Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στα Χρηματοοικονομικά.

Καλαμάτα, Ιούνιος 2017

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα  
Χρηματοοικονομικά  
Master of Science in Finance**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Δρ. Γεωργόπουλος Αντώνιος (επιβλέπων), Καθηγητής, Τμήμα  
Διοίκησης Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Δρ. Σταυρόγιαννης Σταύρος, Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Πελοποννήσου**

**Δρ. Σπηλιόπουλος Οδυσσέας, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα  
Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Πελοποννήσου**

Η Δέσποινα — Χριστίνα Κωνσταντοπούλου δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
  
- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

*Στη μητέρα μου  
για χιλίους λόγους*

*«Ηγέτης είναι αυτός που είναι  
στρατηγικά άδικος με όλους»*

**Νίκος Λυγερός**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συμπαράστασή της και για τον λίγο χρόνο που τους αφιέρωσα με την ελπίδα να τους το ανταποδώσω τα επόμενα χρόνια. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Γεωργόπουλο Αντώνιο για την πολύτιμη βοήθειά του και τις κατευθύνσεις που μου παρείχε μέσω της ευρείας εμπειρίας και των γνώσεών του. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κυρίους Δρ. Σταυρόγιαννη Σταύρο και Δρ. Σπηλιόπουλο Οδυσσέα για το χρόνο που μου διαθέτουν για την εξέταση της παρούσας διπλωματικής διατριβής. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη συμπάθεια και ευγνωμοσύνη για το ανθρώπινο δυναμικό του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Χρηματοοικονομικά του Τεχνολογικού Ιδρύματος Πελοποννήσου, καθώς και τους συμφοιτητές μου για την όμορφη συνεργασία και τις ανεξίτηλες στιγμές που ζήσαμε.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς!

## Περίληψη στα Ελληνικά

Στην παρούσα διπλωματική διατριβή αναλύονται ειδικά και ευρύτερα ζητήματα ολοκληρωμένης διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, σε πρώτο στάδιο παρουσιάζεται το περιεχόμενο της διοίκησης συγκρούσεων, γίνεται εκτενής αναφορά στις ανθρώπινες σχέσεις και στις ανθρώπινες συμπεριφορές, εκτίθεται η έννοια της εμπιστοσύνης και η διαδικασία του οργανωτικού σχεδιασμού. Σε επόμενο στάδιο, εκτίθεται η έννοια της επικοινωνίας, καταγράφεται η διαδικασία που επιτελείται κατά την επικοινωνία δύο μερών, τα είδη της επικοινωνίας (τυπική & άτυπη), τα πιθανά εμπόδια που παρουσιάζονται, τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας και το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ακολουθεί η παρουσίαση των μοντέλων ηγεσίας και τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας. Παρουσιάζονται γνωστές θεωρίες για την ηγεσία, όπως η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler, το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt, οι Θεωρίες Χ και Ψ του McGregor, η Θεωρία Ζ - Ιαπωνική προσέγγιση και η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton. Ακόμα παρουσιάζονται τα στυλ ηγεσίας του Likert, η θεωρία των στόχων και οι ηγετικές ικανότητες που έχουν μελετηθεί και καταγραφεί μέχρι σήμερα. Ακολουθεί η παρουσίαση της λήψης αποφάσεων, με την έκθεση των κλασικών αντιλήψεων για την απόφαση, η ανάλυση της ικανοποιητικής λύσης και ο διοικητικός ορθολογισμός του Simon, το προσθετικό / βελτιωτικό υπόδειγμα του Lindblom και η συγκρουσιακή προσέγγιση. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήσαμε μέσω google forms στα προαναφερθέντα πεδία. Συλλέξαμε τα δεδομένα μας με πρωτογενή (online) έρευνα μέσω ηλεκτρονικής αποστολής **150 ερωτηματολογίων**, από τα οποία απαντήθηκαν τα **122**. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε στο 81,3%. Αναλύσαμε τα δεδομένα με τα προγράμματα Excel και SPSS 23. Αναλύθηκε δείγμα **122 εργαζομένων** σε 26 γενικά και ειδικά ερωτήματα. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση: α) των απόψεων των εργαζομένων για τα μοντέλα ηγεσίας, β) της θέσης τους για τη διοίκηση συγκρούσεων, γ) της σημασίας που δίνουν στην επικοινωνία, και δ) της σημασίας της λήψης αποφάσεων.

Η ηλικία των εργαζομένων που απάντησαν στην online πρωτογενή έρευνα που διενεργήσαμε είναι κατά **77,2%** μεταξύ 30 και 50 ετών, είναι έγγαμοι κατά **52,1%** και ελεύθεροι κατά **30,3%**, είναι κατά **52,1%** γυναίκες και κατά **47,9%** άνδρες και κατά **70%** είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση, Συγκρούσεις, Επικοινωνία, Ηγεσία, Λήψη Αποφάσεων.

## Abstract

In the present dissertation we analyze special and wider issues of integrated management of organizations and enterprises. More specifically, in the first phase the content of conflict management is presented, an extensive reference is made into human relationships and human behavior. Also, the concept of trust and the process of organizational planning are exposed. In the next stage, the concept of communication and the process of communication between two parties are set out, the types of communication (formal and informal) and the possible obstacles are presented. Also, ways of communication and the keys of an effective communication are exposed. The presentation of the leadership models and the three basic leadership styles are presented.

There are well-known theories in the field of leadership, such as Fiedler's contingent theory, the Tannenbaum and Schmidt model, McGregor's Theories X and Y, Theory Z - Japanese Approach, and the Blake and Mouton grid. Also, Likert's leadership styles are introduced, target theory and leadership capabilities that have been studied and documented to date are set out. The presentation of decision making process is presented, the classic view of the decision making process and the analysis of the satisfactory solution are set out. Also, the administrative rationality of Simon, Lindblom's additive / improvement model and the conflict approach are documented. Finally, we present the results of the research we conducted through google forms in the above-mentioned scientific fields.

We collected our data by sending 150 questionnaires electronically, 122 of which were answered. The response rate rose to 81.3%. We analyzed our data with Excel and SPSS 23. We analyzed a sample of 122 employees in 26 general and specific queries. The purpose of our research was to investigate: (a) the views of employees on leadership models, (b) their perspective on conflict management, (c) the importance they give in communication, and (d) the importance with which they integrate the decision-making process.

The age of the respondents into the online primary survey we have lunched was by 77.2% between 30 and 50, 52.1% were married and 30.3% single, we contacted 52.1% females and 47, 9% males. Also, 70% of our sample were graduates of higher education or holders of postgraduate degrees.

**Keywords:** Management, Conflicts, Communication, Leadership, Decision Making.



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1.1 - Ανθρώπινες Σχέσεις .....	σελ.18
Διάγραμμα 1.2.1 - Στρατηγικές Χειρισμού της Σύγκρουσης .....	σελ.20
Διάγραμμα 3.3.1 - Οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας .....	σελ.56
Διάγραμμα 3.3.2 - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	σελ.58
Διάγραμμα 3.7.1 - Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton .....	σελ.62
Διάγραμμα 5.1 - Γράφημα .....	σελ.74
Διάγραμμα 5.2 - Γράφημα .....	σελ.75
Διάγραμμα 5.3 - Γράφημα .....	σελ.75
Διάγραμμα 5.4 - Γράφημα .....	σελ.76
Διάγραμμα 5.5 - Γράφημα .....	σελ.78
Διάγραμμα 5.6 - Γράφημα .....	σελ.78
Διάγραμμα 5.7 - Γράφημα .....	σελ.79
Διάγραμμα 5.8 - Γράφημα .....	σελ.80
Διάγραμμα 5.9 - Γράφημα .....	σελ.80
Διάγραμμα 5.10 - Γράφημα .....	σελ.81
Διάγραμμα 5.11 - Γράφημα .....	σελ.82
Διάγραμμα 5.12 - Γράφημα .....	σελ.82
Διάγραμμα 5.13 - Γράφημα .....	σελ.83
Διάγραμμα 5.14 - Γράφημα .....	σελ.84
Διάγραμμα 5.15 - Γράφημα .....	σελ.84
Διάγραμμα 5.16 - Γράφημα .....	σελ.85
Διάγραμμα 5.17 - Γράφημα .....	σελ.86
Διάγραμμα 5.18 - Γράφημα .....	σελ.86
Διάγραμμα 5.19 - Γράφημα .....	σελ.87
Διάγραμμα 5.20 - Γράφημα .....	σελ.88

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1: Κατανομή Γραφημάτων ανά τομέα .....	76
Πίνακας 5.2: Κατανομή Ερωτήσεων Ανάπτυξης ανά τομέα .....	76

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

G.W.  
Globe Williams

Κ.Ψ.Υ.Κ.  
Κέντρο Ψυχικής Υγείας Καλαμάτας

## Περιεχόμενα

Περίληψη στα Ελληνικά .....	σελ.7
Περίληψη στα Αγγλικά (abstract) .....	σελ.8
Κατάλογος Γραφημάτων .....	σελ.9
Κατάλογος Πινάκων .....	σελ.10
Συνομογραφίες .....	σελ.11
<b>Εισαγωγή</b> .....	σελ.14
<b>1. Διοίκηση Συγκρούσεων</b> .....	σελ.15
1.1 Ανθρώπινες Σχέσεις .....	σελ.15
1.2 Συμπεριφορά και Συγκρούσεις .....	σελ.18
1.3 Εμπιστοσύνη .....	σελ.24
1.4 Οργανωτικός Σχεδιασμός .....	σελ.26
<b>2. Επικοινωνία</b> .....	σελ.28
2.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας .....	σελ.33
2.2 Είδη επικοινωνίας (τυπική & άτυπη) .....	σελ.36
2.3 Αποτελεσματική επικοινωνία .....	σελ.39
2.4 Εμπόδια στην επικοινωνία .....	σελ.44
2.5 Βελτίωση επικοινωνίας .....	σελ.49
2.6 Το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας .....	σελ.52
<b>3. Μοντέλα Ηγεσίας</b> .....	σελ.53
3.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας .....	σελ.54
3.2 Θεωρίες για την ηγεσία .....	σελ.54
3.3 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler .....	σελ.55
3.4 Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt .....	σελ.57
3.5 Θεωρίες Χ και Ψ του McGregor .....	σελ.57
3.6 Θεωρία Ζ - Ιαπωνική προσέγγιση .....	σελ.59
3.7 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton .....	σελ.60
3.8 Τα στυλ ηγεσίας του Likert .....	σελ.62
3.9 Η θεωρία των στόχων .....	σελ.63
3.10 Ηγετικές ικανότητες .....	σελ.65

<b>4. Λήψη Αποφάσεων</b> .....	σελ.67
4.1 Οι κλασικές αντιλήψεις για την απόφαση .....	σελ.67
4.2 Η ικανοποιητική λύση και ο διοικητικός ορθολογισμός του Simon .....	σελ.67
4.3 Το προσθετικό / βελτιωτικό υπόδειγμα του Lindblom .....	σελ.69
4.4 Η συγκρουσιακή προσέγγιση .....	σελ.70
<b>5. Πρωτογενής έρευνα</b> .....	σελ.72
<b>6. Συμπεράσματα - Επίλογος</b> .....	σελ.91
7. Βιβλιογραφία .....	σελ.96
8. Παράρτημα .....	σελ.97

## Εισαγωγή

Το έντονα μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών επιβάλλει πλέον τη συστηματική μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας, σε θέματα που αφορά συγκρουσιακές παρεμβάσεις, καλλιέργεια ηγετικών χαρακτηριστικών και λήψη ορθολογικών αποφάσεων με παράλληλη ανάπτυξη ενσυναίσθησης για τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού όλων των επιπέδων.

Επίσης, η έννοια της επικοινωνίας κρίνεται ως νευραλγικής σημασίας για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη και υγιή διεύρυνση ενός οργανισμού. Η ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού οδηγεί σε βιώσιμες παρεμβάσεις, ολιστικές λύσεις βελτιστοποίησης διαδικασιών και δράσεων, και κυρίως σε καλύτερη στοχοθεσία από τη διοίκηση με δεδομένη την πλήρη έκφραση των αναγκών του οργανισμού από τη βάση προς την κορυφή της διοικητική πυραμίδα.

## 1. Διοίκηση Συγκρούσεων

### 1.1 Ανθρώπινες Σχέσεις

Στην κατηγορία των «σχέσεων» των ανθρώπινων επιστημών συγκαταλέγονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Έχει τονιστεί πολλές φορές ότι η ενέργεια που καταβάλλει ο άνθρωπος για ένα οικονομικό αποτέλεσμα, δηλαδή η εργασία, είναι ένας από τους κυριότερους συντελεστές της παραγωγής.

Τελευταία, η συμβολή του παράγοντα «ανθρώπινη ενέργεια», που πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υποτάσσεται απόλυτα στις μηχανικές επενέργειες, άρχισε να εκτιμάται ιδιαίτερα και ν' αποκαθίσταται στη μελέτη των γενικών προϋποθέσεων που επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία. Η εκτίμηση αυτή της ανθρώπινης εργασίας στην παραγωγική διαδικασία έδωσε την αφορμή συχνά να αναφερόμαστε στον όρο «ανθρώπινος παράγοντας» (humanfactor/facteurhumain).

Ο όρος «ανθρώπινος παράγοντας» είναι δυνατόν να έχει δύο θεωρήσεις:

- α) Μια ευρεία και
- β) Μια στενή.

Με την ευρεία θεώρηση, ο όρος «ανθρώπινος παράγοντας» αναφέρεται στα γενικότερα οργανωτικά προβλήματα μιας κοινωνίας και μάλιστα σ' όλα εκείνα που αφορούν τα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματά της.

Με τη στενή θεώρηση, ο όρος «ανθρώπινος παράγοντας» αναφέρεται στο σύνολο των προϋποθέσεων που πρέπει να οριστούν, ώστε ο εργαζόμενος κυρίως να αναπτύξει το μέγιστο των ικανοτήτων του. Οι προϋποθέσεις αυτές αναφέρονται στην ψυχοδιανοητική, κοινωνική και βιολογική κατάσταση των εργαζομένων κλπ.

Έτσι, ο «ανθρώπινος παράγοντας» συνδέεται με την ομαδική απόδοση της εργασίας, δηλαδή με όλα τα θέματα τα οποία χειρίζονται οι ανθρώπινες σχέσεις.

Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί προκειμένου να αποδώσουν την έννοια των ανθρώπινων σχέσεων (humanrelations/relationshumaines). Αυτοί είναι:

1) Γενικοί και

2) Ειδικοί.

Οι πρώτοι αναφέρονται σε γενικούς προσδιορισμούς της έννοιας των ανθρωπίνων σχέσεων, όπως λ.χ. ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το κοινό μυαλό, η καλή θέληση, ένα πλατύ χαμόγελο, μια θερμή χειραψία, ένα χτύπημα στον ώμο του συνεργάτη σας κ.λπ. Οι ορισμοί αυτοί έχουν μια βάση αλήθειας, αλλά δεν εκφράζουν πλήρως την έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων.

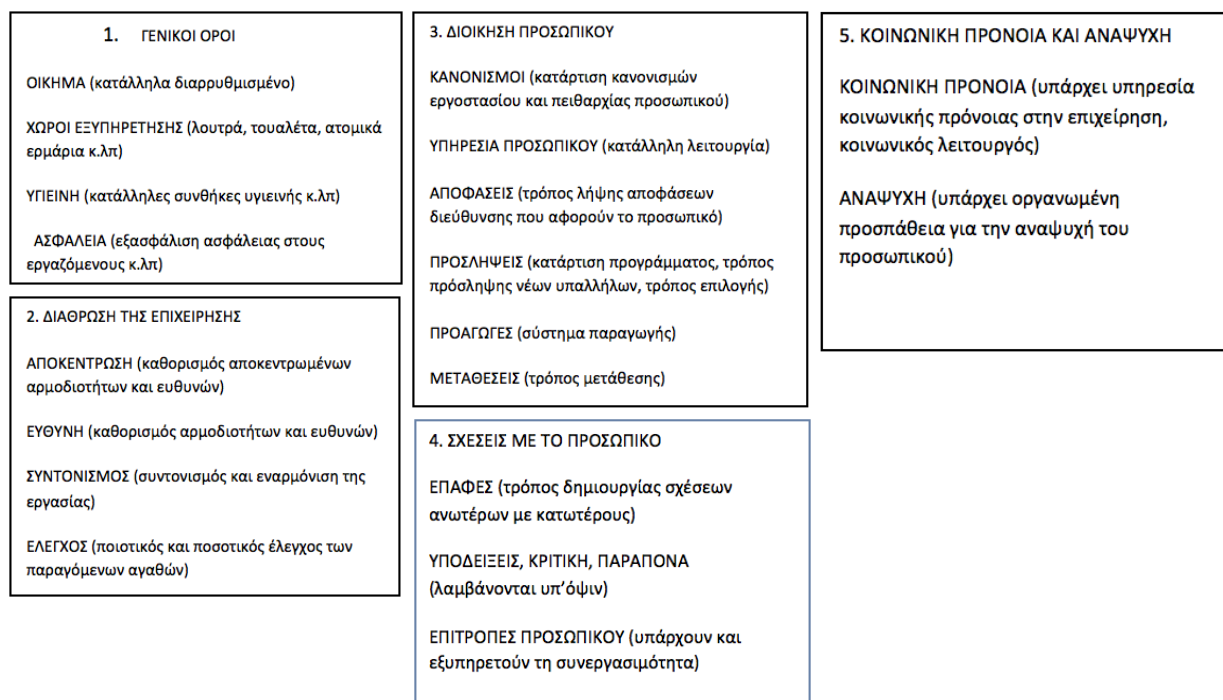
Οι δεύτεροι προσδιορίζουν ακριβώς το πλαίσιο, όπου κινούνται και δρουν οι ανθρώπινες σχέσεις. Μεταξύ αυτών αναφέρουμε τους εξής:

- 1) Ανθρώπινες σχέσεις είναι αυτές που αναφέρονται στον χειρισμό ειδικών ψυχολογικών θεμάτων των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση ( όπως λ.χ. θέματα πρωτοβουλίας, ευθύνης, φιλοδοξίας κ.λπ.).
- 2) Ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολο των ενσυνείδητων και συστηματικών ενεργειών της ηγεσίας και του προσωπικού συγκεκριμένης επιχείρησης για αμοιβαία δημιουργία και διατήρηση ομαλής επικοινωνίας, για κοινότητα ιδεών, αξιών και συμφερόντων, για αξιοπρέπεια και σεβασμό της προσωπικότητας και των αναγκών κάθε ανθρώπου, μέσα και έξω απ' την επιχείρηση, με στόχο την επίτευξη του σκοπού της οργάνωσης.
- 3) Ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης και του προσωπικού μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας, που απορρέει από τη γνώση της νοοτροπίας των εργαζομένων και των παραγόντων οι οποίοι τη διαμορφώνουν. Σκοπός των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η ικανοποίηση των ψυχικών αναγκών των εργαζόμενων για τη δική τους ωφέλεια, αλλά και την απόδοσή τους.
- 4) Ανθρώπινες σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς προς τους ανθρώπους, προς τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας. Είναι ένας τρόπος αντίδρασης προς τις κοινωνικές καταστάσεις, τα άτομα και τις ομάδες που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις. Είναι σχέσεις που διέπονται από σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρώπων.



Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι ανθρώπινες σχέσεις είναι αυτές που διαμορφώνονται μέσα σε μια κοινωνική ομάδα (μικρή ή μεγάλη) από τον χειρισμό θεμάτων τα οποία ανάγονται στον «ανθρώπινο παράγοντα».

Πηγή: Μαγνήσαλης, Δημόσιες Σχέσεις



### Διάγραμμα 1.1.1

## 1.2 Συμπεριφορά και Συγκρούσεις

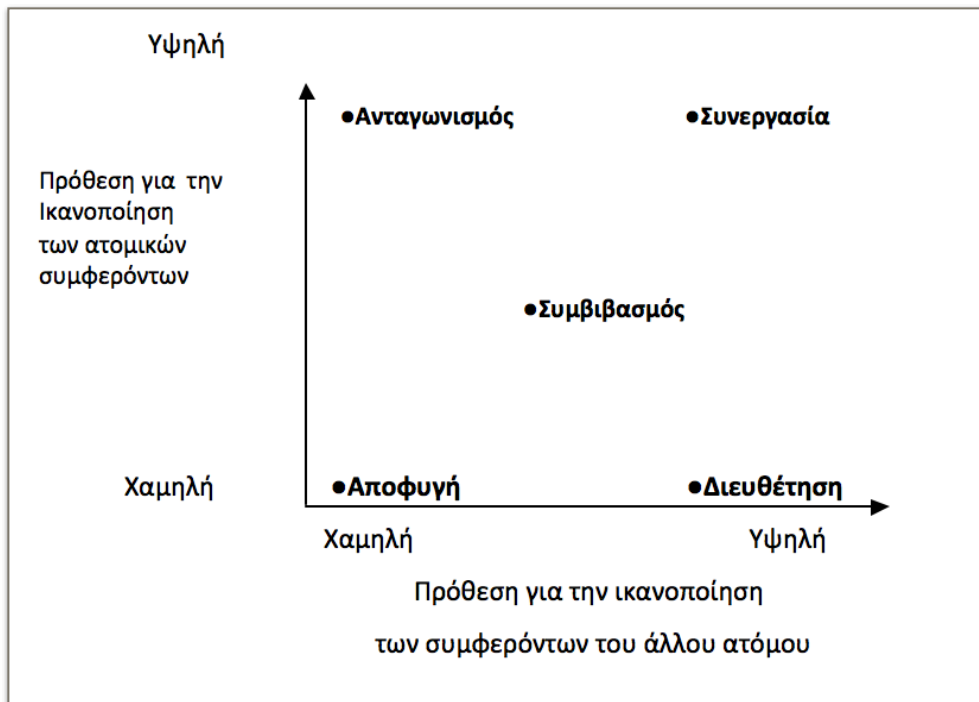
**Σύγκρουση** είναι μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ή μεταξύ ομάδας και ατόμου. Στις επιχειρήσεις το φαινόμενο της σύγκρουσης εμφανίζεται συχνά και προέρχεται συνήθως από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και από τις διαφορές προσωπικοτήτων των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα, όπως μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, εργαζομένων της ίδιας βαθμίδας, διαφορετικών τμημάτων, συλλόγων και διοίκησης.

Η σύγκρουση είναι μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων ή και μεταξύ ομάδων. Για παράδειγμα, η αντιπαράθεση των τμημάτων παραγωγής και πωλήσεων είναι συχνό φαινόμενο. Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων-διαπροσωπικές συγκρούσεις οφείλονται σε ποικίλες αιτίες, οι συνηθέστερες από τις οποίες είναι: μη σαφή όρια ευθύνης και εξουσίας, διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες και στόχοι, αδυναμία συνεργασίας, περιορισμένοι πόροι, μη συμμόρφωση στους κανονισμούς, άνισες αμοιβές, αντίθετες συναισθηματικές καταστάσεις, σεξουαλική παρενόχληση κ.λπ.

Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, η σύγκρουση εκτός από αρνητικές πλευρές έχει και θετικές. Στις αρνητικές περιλαμβάνονται η σπατάλη ενέργειας και χρόνου, η πτώση του ηθικού, η πόλωση, η μείωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, και γενικότερα η δημιουργία κακού κλίματος και η διακοπή των σχέσεων.

Οι καινοτομίες, η αύξηση της συμμετοχής, η συνειδητοποίηση των προβλημάτων, η εκτόνωση, η αναθεώρηση των απόψεων και άλλα. Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο της ζωής των οργανισμών.

Ο Kenneth W. Thomas έχει διατυπώσει πέντε στρατηγικές χειρισμού μιας σύγκρουσης, ανάλογα με τις συμπεριφορές που επιλέγει το άτομο. Πρόκειται για στρατηγικές και αντίστοιχες συμπεριφορές που προκύπτουν από τους δυνατούς συνδυασμούς της έντασης της πρόθεσης του ατόμου να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα-συμφέροντα(ων) του άλλου(ων) ατόμου. Οι πέντε στρατηγικές χειρισμού της σύγκρουσης αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 1.2.1

**Συνεργασία** είναι η ιδανική στρατηγική για την επίλυση μιας σύγκρουσης και βασίζεται στην αντίληψη «κερδίζω-κερδίζεις». Η συνεργασία είναι κατάλληλη κυρίως όταν τα συμφέροντα αμφοτέρων των πλευρών είναι σημαντικά ή όταν ο στόχος είναι η επίτευξη δέσμευσης.

Αν αναλύσουμε τις στρατηγικές ξεκινάμε από την πιο επιθυμητή, που είναι η **συνεργασία**. Αυτή στηρίζεται στην αντίληψη «κερδίζω-κερδίζεις», που σημαίνει ότι από τη σύγκρουση θα ωφεληθούν κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αμφότερες οι πλευρές. Τα εμπλεκόμενα μέρη συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιούνται και τα δικά τους και τα ενδιαφέροντα-συμφέροντα των άλλων σε υψηλό βαθμό. Η συνεργασία ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση.
2. Κατανόηση των ενδιαφερόντων-συμφερόντων της κάθε πλευράς.
3. Καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων-συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών.
4. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές.
5. Επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και τις δύο πλευρές.

**Συμβιβασμός** είναι το μοίρασμα της διαφοράς με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Ο συμβιβασμός απαιτεί συμπεριφορές που οδηγούν στη μερική ικανοποίηση των δύο πλευρών και όχι στη μεγαλύτερη δυνατή. Αντί του «κερδίζω-κερδίζεις» επικρατεί η αντίληψη του «**μοιράσματος της διαφοράς**» με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Για παράδειγμα, συμβιβασμός είναι το μοίρασμα της διαφοράς σε μια αγοραπωλησία. Το χαρακτηριστικό της συμβιβαστικής συμπεριφοράς είναι οι παραχωρήσεις έναντι κάποιων ανταλλαγμάτων. Στον εργασιακό χώρο μέσω του συμβιβασμού επιτυγχάνεται συνήθως προσωρινός διακανονισμός μιας σύγκρουσης, γιατί η ικανοποίηση των δυο πλευρών είναι μερική.

**Αποφυγή** είναι η αδιαφορία για την ικανοποίηση των συμφερόντων αμφοτέρων των πλευρών. Όταν συμπεριφερόμαστε με τη στρατηγική της αποφυγής, αγνοούμε ή αναβάλλουμε μια σύγκρουση, ή παραμένουμε ουδέτεροι κατά τη διάρκειά της. Η αποφυγή συνίσταται στη μη αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Σε αυτή τη στρατηγική το άτομο είτε αγνοεί είτε αναβάλλει τη σύγκρουση. Είναι κατάλληλη κυρίως όταν άλλοι μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά ή όταν χρειάζεται να ηρεμήσουν τα πνεύματα.

**Διευθέτηση** είναι η ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς σε βάρος των ατομικών. Η διευθέτηση είναι η στρατηγική κατά την οποία το άτομο επιλέγει να παραμερίσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Συμπεριφορές διευθέτησης δείχνει το άτομο όταν κάνει παραχωρήσεις, τονίζει τα σημεία συμφωνίας και προσπαθεί να μην πληγωθούν τα συναισθήματα της άλλης πλευράς. Στόχος του ατόμου είναι η διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το άλλο μέλος έναντι κάθε θυσίας.

**Ανταγωνισμός:** Κερδίζω-χάνεις: Η πλήρης ικανοποίηση των συμφερόντων του ατόμου σε βάρος της άλλης πλευράς. Ο ανταγωνισμός αποβλέπει στην πλήρη ικανοποίηση των συμφερόντων του ατόμου σε βάρος της άλλης πλευράς. Το άτομο που επιλέγει τον ανταγωνισμό, για να χειριστεί-αντιμετωπίσει μια σύγκρουση, συχνά εκτοξεύει απειλές ή και κάνει χρήση της εξουσίας του (λόγω θέσης), ή μπορεί και να καταφύγει σε χρήση βίας. Στηρίζεται στην αντίληψη «κερδίζω-χάνεις». Είναι κατάλληλη στρατηγική κυρίως όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις ή όταν πρέπει να εφαρμοστούν μη δημοφιλή μέσα.

Η **συνεργασία** είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική όταν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών είναι σημαντικά, όταν ο στόχος είναι η μάθηση, για την επίτευξη δέσμευσης, για τη σύγκλιση απόψεων, για την εκτόνωση συναισθημάτων.

Ο συμβιβασμός αποτελεί κι αυτός επιθυμητή στρατηγική: χρησιμοποιείται όταν υπάρχει πίεση χρόνου, όταν, παρόλο που οι στόχοι είναι σημαντικοί, δεν αξίζει η ανάληψη δυναμικών μέτρων, για προσωρινούς διακανονισμούς, όταν έχει αποτύχει η στρατηγική της συνεργασίας ή του ανταγωνισμού. Η στρατηγική του ανταγωνισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ζωτικά θέματα και εφόσον γνωρίζω ότι έχω δίκιο, όταν απαιτείται μια γρήγορη απόφαση, όταν πρέπει να εφαρμοσθούν μη δημοφιλή μέτρα.

Η αποφυγή είναι κατάλληλη όταν υπάρχουν πιο σημαντικά θέματα από το αντικείμενο της σύγκρουσης, όταν δεν υπάρχει περίπτωση ικανοποίησης των ατομικών συμφερόντων, για να ηρεμήσουν τα πνεύματα, όταν άλλοι μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά. Τέλος, η διευθέτηση είναι αποτελεσματική μέθοδος χειρισμού συγκρούσεων όταν το άτομο διαπιστώνει ότι έχει λάθος, όταν τα συμφέροντα του άλλου είναι πολύ πιο σημαντικά από τα δικά του, για ελαχιστοποίηση των απωλειών, όταν η ισορροπία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές. (Γιαννουλέας 1998)

Τα φαινόμενα συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων δεν είναι καθόλου σπάνια στις οργανώσεις. Πολλές φορές οι διαφωνίες, δηλαδή οι διαφορετικές απόψεις γύρω από θέματα που αφορούν στην οργάνωση, εξελίσσονται σε διαμάχες, όπου η κάθε πλευρά προσπαθεί να προωθήσει ή να επιβάλει την άποψή της, παρεμποδίζοντας με διάφορους τρόπους – περισσότερο ή λιγότερο ήπιους – το έργο ή τα σχέδια της άλλης πλευράς.

Συγκρούσεις εμφανίζονται συχνά μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετική ιεραρχική θέση (προϊστάμενος – υφιστάμενος), μεταξύ τμημάτων που ασκούν διαφορετική λειτουργία (παραγωγή – ποιοτικός έλεγχος), μεταξύ επιτελικών τμημάτων και τμημάτων γραμμής (τμήμα σχεδιασμού – τμήμα παραγωγής), μεταξύ υποστηρικτικών τμημάτων και τμημάτων γραμμής (τμήμα προμηθειών – τμήμα παραγωγής), μεταξύ διαφορετικών κλάδων προσωπικού (διοικητικό προσωπικό – τεχνικό προσωπικό) κ.ά. Δηλαδή, είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί σύγκρουση εκεί όπου υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεξάρτησης – και ταυτόχρονα υπάρχει διαφορά προσέγγισης, η οποία οφείλεται, συχνά, στη διαφοροποίηση της φύσης του έργου της κάθε πλευράς ή στο διαφορετικό υπόβαθρο των μελών της κάθε ομάδας.

Τα αίτια των συγκρούσεων μπορεί να είναι: α) Οι ανεπαρκείς πόροι, για την κατανομή των οποίων δημιουργούνται διαφωνίες – αφού κάθε πλευρά διεκδικεί εις βάρος των άλλων. β) Ο κακός σχεδιασμός διαδικασιών, που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη

συντονισμού και την εμφάνιση σημείων αναντιστοιχίας και τριβής. γ) Οι διαφορετικές αντιλήψεις, που οδηγούν σε διαφορετικές απόψεις για το τι πρέπει να γίνει στην οργάνωση. δ) Η κακή επικοινωνία, που οδηγεί σε λανθασμένη αντίληψη των στόχων και σε παρεξηγήσεις. ε) Ακόμη, σε συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν το κλίμα ανταγωνισμού μέσα στην οργάνωση, η ανεπαρκής σύνδεση μιας ομάδας, τα προσωπικά προβλήματα των ατόμων κλπ.

Υπάρχουν διάφορες απόψεις για το αναπόφευκτο των συγκρούσεων και τη δυνατότητα επίτευξης συμφωνίας. Οι Blake et al. (1964) συνοψίζουν τις τρεις βασικές:

- Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες η επίτευξη συμφωνίας δεν είναι δυνατή.
- Οι συγκρούσεις δεν είναι αναπόφευκτες όμως και πάλι η συμφωνία δεν είναι δυνατή.
- Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες αλλά η συμφωνία είναι δυνατή.

Υπάρχουν, επίσης διάφορες απόψεις για τη χρησιμότητα των συγκρούσεων. Η παραδοσιακή άποψη θεωρεί ότι οι συγκρούσεις είναι αρνητικές, διότι παρεμβαίνουν στην ομαλή ροή της εργασίας στην οργάνωση και αποβαίνουν εις βάρος της απόδοσης. Οι πιο πρόσφατες απόψεις, όμως, υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις έχουν και θετικές πλευρές, διότι α) ωθούν τα άτομα να καταβάλουν πιο έντονες προσπάθειες, β) βοηθούν στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και στον ανασχεδιασμό τους και γ) αποτελούν εμπειρίες που εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των ατόμων (Μπουραντάς, 1992). Το κριτήριο για το χαρακτηρισμό μίας σύγκρουσης ως θετικής ή αρνητικής θα είναι, τελικά, αν εμποδίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, είτε γιατί αναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου και των δυνάμεων αυτών που εμπλέκονται σ' αυτήν, είτε γιατί αποπροσανατολίζει τη δράση τους.

Σε κάθε περίπτωση, η οργάνωση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει, να χαρακτηρίζει (ως επικίνδυνες ή όχι) και να χειρίζεται τις συγκρούσεις. Ο χειρισμός σημαίνει άλλοτε την απλή διευθέτηση και άλλοτε την πραγματική επίλυση της σύγκρουσης. Μέθοδοι διευθέτησης είναι:

- *Η ειρηνική συνύπαρξη.* Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να συνεργάζονται αρμονικά, να έχουν επαφές, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και, γενικά, να φέρονται σαν να μην υπάρχει

διαφωνία. Η λύση αυτή δεν είναι εύκολη στην πράξη και, επιπλέον, απλώς αγνοεί το πρόβλημα.

- *Ο διαχωρισμός.* Τα αντιμαχόμενα μέρη διαχωρίζονται, έτσι ώστε να μην υπάρχει καμία επαφή μεταξύ τους.
- *Ο συμβιβασμός.* Οι δύο πλευρές αναγκάζονται να κάνουν αμοιβαίες παραχωρήσεις μέσω διαπραγματεύσεων ή διαμεσολάβησης. Αυτή η επιλογή κατά κανόνα αφήνει και τις δύο πλευρές δυσαρεστημένες και θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν είναι βέβαιο ότι καμία πλευρά δεν έχει δίκιο.
- *Συναλλαγή.* Η μία από τις δύο πλευρές πείθεται να υποχωρήσει, αφού της έχει προσφερθεί κάποιο αντάλλαγμα.
- *Επικράτηση.* Οι δύο πλευρές αφήνονται να ανταγωνιστούν μέχρι να επικρατήσει ο ισχυρότερος. Μία τέτοια τακτική μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των δύο πλευρών, αλλά μακροπρόθεσμα αποβαίνει σε βάρος της συνοχής της οργάνωσης ως συνόλου.

Για την πραγματική επίλυση της σύγκρουσης θα πρέπει πρώτα να διερευνηθούν τα αίτια και στη συνέχεια να αρθούν, αν αυτό είναι δυνατό. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να συμμετέχουν και οι δύο πλευρές, οι οποίες θα πρέπει καταρχήν να συμφωνήσουν με τη διάγνωση και, ακόμη, να προτείνουν λύσεις που τις ικανοποιούν και να δεσμευτούν να τις εφαρμόσουν. Η διαδικασία αυτή της αντιπαράθεσης έχει περισσότερες ελπίδες να είναι επιτυχής όταν:

- Οι δύο πλευρές έχουν κίνητρο να επιλύσουν τη διαφορά.
- Εξασφαλιστεί ισοκατανομή της ισχύος.
- Επιτραπεί αρκετός χρόνος για μία φάση διαφοροποίησης” πριν ακολουθήσει η φάση της “ενοποίησης” – κατά την οποία αναζητούνται τα κοινά συμφέροντα.
- Δημιουργούνται συνθήκες που ευνοούν την ειλικρίνεια και την ευθύτητα.
- Η αμοιβαία κατανόηση αυξάνεται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- Οι εντάσεις κρατούνται σε κατά το δυνατό χαμηλά επίπεδα (Walton, 1969).

### 1.3 Εμπιστοσύνη

Η υπαλληλική σχέση είναι μία σχέση ανταλλαγής. Ο εργαζόμενος προσφέρει την εργασία, το χρόνο, τις γνώσεις του κ.ά. σε αντάλλαγμα για κάποιες αμοιβές. Οι όροι της ανταλλαγής περιγράφονται στο συμβόλαιο εργασίας – το οποίο, όμως, δεν μπορεί παρά να είναι ημιτελές, με την έννοια ότι είναι γενικό και δεν μπορεί να προβλέψει όλες τις λεπτομέρειες που προκύπτουν κατά την καθημερινή διαχείριση της σχέσης. Αν δεχτούμε ότι οι δύο πλευρές έχουν διαφορετικά συμφέροντα (ο εργοδότης έχει συμφέρον να μεγιστοποιήσει τη χρησιμοποίηση της εργασίας και να ελαχιστοποιήσει το κόστος, ενώ ο υπάλληλος έχει συμφέρον να αυξήσει το εισόδημα του και να ελαχιστοποιήσει την προσπάθεια που καταβάλλει), το ενδεχόμενο της σύγκρουσης γίνεται πολύ πιθανό. Μία λύση είναι η τοποθέτηση μηχανισμών ασφάλειας, δηλαδή συστημάτων ελέγχου: κινήτρων, ποινών, κανόνων. Στην πράξη, όμως, είναι δύσκολο να επινοηθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί ασφαλείας, διότι, μεταξύ άλλων, η απόδοση είναι δύσκολο να προδιαγραφεί και να μετρηθεί. Επιπλέον, οι μηχανισμοί ασφαλείας διασφαλίζουν μόνο τη συμμόρφωση και όχι τον ενθουσιασμό, που είναι πολλές φορές απαραίτητος. Ακόμη, έχουν αρνητικές συνέπειες και μεγάλο κόστος. Η εναλλακτική λύση είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη, η οποία, με τη σειρά της, δεν είναι ούτε εύκολη ούτε ανέξοδη, είναι επίσης προϋπόθεση της αποτελεσματικής επίλυσης των λεγομένων “κοινωνικών διλημμάτων”, δηλαδή των καταστάσεων στις οποίες τα άτομα (ή οι ομάδες) εξαρτώνται το ένα από το άλλο για την επίτευξη στόχων που και οι δύο πλευρές θεωρούν σημαντικούς. Στο χώρο των οργανώσεων, ο καταμερισμός της εργασίας δημιουργεί σχέσεις αλληλεξάρτησης. Η συνεργασία είναι πιο επωφελής από την επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος – για να συμβεί, όμως προϋποθέτει ότι η κάθε πλευρά πιστεύει ότι η άλλη θα ανταποκριθεί.

Η έννοια της εμπιστοσύνης έχει οριστεί κατά διάφορους τρόπους. Μία από τις προσεγγίσεις βλέπει την εμπιστοσύνη ως την αισιόδοξη και ανορθολογική προσδοκία ότι μία κατάσταση θα εξελιχθεί ευνοϊκά, όταν η ενδεχόμενη ζημία είναι μεγαλύτερη από το ενδεχόμενο όφελος. (Έχει σημασία να είναι η πιθανή ζημία μεγαλύτερη από το ενδεχόμενο όφελος, γιατί διαφορετικά, δηλαδή αν ο κίνδυνος είναι σχετικά μικρός, δεν έχουμε εμπιστοσύνη αλλά οικονομικό ορθολογισμό). Ένας άλλος ορισμός θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη είναι η προθυμία ενός ατόμου να γίνει πιο ευάλωτο στις πράξεις κάποιου άλλου, του οποίου τη συμπεριφορά δεν μπορεί να ελέγξει. ( Το στοιχείο που τονίζεται εδώ



είναι η εξάρτηση στις διαπροσωπικές σχέσεις). Στο χώρο των οικονομικών συναλλαγών, όπως είναι η μισθωτή εργασία, η εμπιστοσύνη έχει ορισθεί ως η προσδοκία ότι ένα άτομο ή μία ομάδα α) θα καταβάλλει καλόπιστη προσπάθεια να φερθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες συμφωνίες, ρητές και άρρητες, β) θα παραμείνει πιστό στο πνεύμα των διαπραγματεύσεων που είχαν προηγηθεί των συμφωνιών και γ) δεν θα εκμεταλλευτεί τους άλλους, ακόμη κι αν του δοθεί η ευκαιρία. Ακόμη, έχει ορισθεί ως η προσδοκία ότι ένα άτομο ή ομάδα θα δεχθεί οικειοθελώς την υποχρέωση να αναγνωρίζει και να προστατεύει τα δικαιώματα και τα συμφέροντα όλων όσοι εμπλέκονται σε μια κοινή προσπάθεια ή οικονομική συναλλαγή (Hosmer, 1995). Παρατηρούμε ότι οι ορισμοί άλλοτε εστιάζονται στη συμπεριφορά και άλλοτε στην ψυχική και πνευματική κατάσταση (διάθεση) του υποκειμένου. Στην έννοια της εμπιστοσύνης ενυπάρχει – χωρίς να εκφράζεται πάντα ρητά – μία ηθική διάσταση.

Ένα ενδιαφέρον ζήτημα σε σχέση με την εμπιστοσύνη είναι οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται και επηρεάζεται. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε γνωστικούς και θυμικούς, δηλαδή σε αυτούς που στηρίζονται στην εμπειρία και σε εκείνους που πηγάζουν από συναισθηματικά αίτια. Παράδειγμα θυμικού παράγοντα είναι η προσωπική προδιάθεση: Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ευκολία με την οποία εμπιστεύονται τους άλλους. Άλλοι δείχνουν αμέσως ευνοϊκή στάση, άλλοι αντιδρούν θετικά μόνο αφού δουν κάποια ένδειξη για την αξιοπιστία του άλλου, ή ως αντάλλαγμα για μία κίνηση καλής θέλησης από την άλλη πλευρά, και άλλοι παραμένουν πάντα δύσπιστοι. Ακόμη, σε συναισθηματικά κριτήρια βασίζεται η τάση των περισσότερων ανθρώπων να εμπιστεύονται άτομα με τα οποία αισθάνονται ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα, π.χ. στην ίδια θρησκεία, εθνικότητα, μειονότητα κλπ.

Το ερώτημα που έχει ιδιαίτερη σημασία για τις οργανώσεις που επιθυμούν τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης είναι πως μπορεί να αναπτυχθεί ένα τέτοιο κλίμα. Το πρώτο βήμα είναι η ουσιαστική αναγνώριση της αναγκαιότητάς του. Θα πρέπει δηλαδή η διοίκηση να είναι πεπεισμένη ότι επιθυμεί την επικράτηση πνεύματος εμπιστοσύνης παρά τους κινδύνους που μπορεί να συνεπάγεται αυτό. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της σχετικής πολιτικής όχι μόνο γιατί τη θεωρεί αναπόφευκτη (π.χ. διότι τα συστήματα ελέγχου απέτυχαν) αλλά και για λόγους αρχής. Μόνο έτσι οι δυσκολίες, που πιθανώς θα αντιμετωπίσουν αρχικά, δεν θα οδηγήσουν σε ακόμη χειρότερο εργασιακό κλίμα. Κατά το δεύτερο βήμα, η πολιτική που

ακολουθεί η οργάνωση στους διάφορους τομείς σχεδιάζεται με γνώμονα τα μηνύματα εμπιστοσύνης που πρέπει να μεταδίδει. Αυτό σημαίνει ότι οι θέσεις εργασίας, οι αμοιβές, οι προαγωγές και μία σειρά άλλα συστήματα της οργάνωσης διαμορφώνονται έτσι ώστε να εκφράζουν την εμπιστοσύνη της διοίκησης προς τις ικανότητες και την παρακίνηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι κενές θέσεις πληρώνονται κατά κανόνα από την εσωτερική αγορά εργασίας. Ή ακολουθείται προσεκτική – και δαπανηρή – πολιτική υγιεινής και ασφάλειας, που δείχνει ότι η επιχείρηση δεν φείδεται χρημάτων προκειμένου να προστατεύσει τους εργαζόμενους από κινδύνους στο χώρο εργασίας. Γενικά, τόσο οι αρχές που διέπουν τη σχέση διοίκησης- εργαζόμενων, όσο και η εφαρμογή των αρχών αυτών στην πράξη, θα πρέπει να τονίζουν ότι η διοίκηση κάνει ό, τι μπορεί για να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους με εντιμότητα και δικαιοσύνη. Στην εφαρμογή της πολιτικής αυτής είναι καθοριστικός ο ρόλος των προϊσταμένων, ειδικά των χαμηλών βαθμίδων. Είναι ευνόητο ότι αν η καθημερινή επαφή με τον προϊστάμενο, ο οποίος αποτελεί τον εκφραστή του τρόπου άσκησης εξουσίας στην οργάνωση, δεν χαρακτηρίζεται από την τήρηση της αρχής της εμπιστοσύνης, τότε η πολιτική καταρρέει.

#### **1.4 Οργανωτικός Σχεδιασμός**

Ο οργανωτικός σχεδιασμός συνίσταται στον καθορισμό της *δομής* και των *διαδικασιών* που θα πρέπει να ακολουθεί η οργάνωση ώστε, μέσω της συντονισμένης δράσης και της επαρκούς εποπτείας, να επιτυγχάνει τους κοινά αποδεκτούς στόχους. Με τον οργανωτικό σχεδιασμό επιδιώκονται α) ο *καταμερισμός* του έργου που έχει να επιτελέσει η οργάνωση στις μονάδες και στα μέλη της β) η *ολοκλήρωση* των επιμέρους εργασιών σε μια “ενότητα”.

Πιο αναλυτικά, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Τον ορισμό του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης.
- Τον ορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πραγμάτωση του σκοπού.
- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών.
- Την πρόβλεψη των μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης.
- Τον καθορισμό των οδών επικοινωνίας.

- Τον καθορισμό του ρόλου και της λειτουργίας κάθε οργανωτικής μονάδας.
- Τον καθορισμό του ρόλου και των ατόμων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις οργανωτικές επιλογές είναι:

A. Το **εξωτερικό περιβάλλον** της οργάνωσης. Το περιβάλλον αλληλεπιδρά με την οργάνωση προσφέροντας της δυνατότητες και επιβάλλοντας περιορισμούς. Τα βασικά στοιχεία του είναι οι συνεργάτες της οργάνωσης, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το κράτος, που ρυθμίζει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν στις οργανώσεις κάθε τύπου. Στο ευρύτερο περιβάλλον υπάρχουν οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί η οργάνωση. Ακόμη, υπάρχουν η τεχνολογία, η επιστήμη και ο πολιτισμός που παρέχουν στις οργανώσεις ποικίλα μέσα και μεθόδους εργασίας. Το χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος που είναι κρίσιμο για την επιλογή της δομής της οργάνωσης είναι η αβεβαιότητα του, η οποία είναι συνάρτηση της πολυπλοκότητας του και της ταχύτητας των αλλαγών που συμβαίνουν σ' αυτό. Σε συνθήκες αβεβαιότητας, η οργάνωση πρέπει να στραφεί προς μορφές διάρθρωσης και συντονισμού οι οποίες ευνοούν την ευελιξία και την προσαρμογή.

B. Το **εσωτερικό περιβάλλον** της οργάνωσης. Οι αξίες, το εργασιακό κλίμα, το στυλ διοίκησης, η τεχνολογία, η φύση του έργου και η διαδικασία παραγωγής επηρεάζουν τη δομή της οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν το έργο που επιτελείται απαιτεί δημιουργικότητα, η οργάνωση θα πρέπει να στραφεί προς χαμηλές ιεραρχικές πυραμίδες (δεδομένου ότι η ιεραρχική υπαγωγή τείνει να μειώνει την πρωτοβουλία). Η ίδια επιλογή μπορεί, επίσης, να είναι το αποτέλεσμα του ευνοϊκού εργασιακού κλίματος που επικρατεί και το οποίο καθιστά τον άμεσο έλεγχο περιττό.

Γ. Οι **στρατηγικοί στόχοι**. Οι στόχοι της οργάνωσης για ανάπτυξη νέων μονάδων ή νέων προϊόντων, για επέκταση σε νέες αγορές, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού κλπ. Επηρεάζουν τις οργανωτικές επιλογές της. Ακόμη, η διαθεσιμότητα οικονομικών, ανθρώπινων και άλλων πόρων συνεκτιμάται για το είδος των ρυθμίσεων που θα επιλεγούν (Χατζηπαντελή, 1999).

Ως εσωτερικό περιβάλλον ορίζουμε όλα τα υποσυστήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού που μετέχουν στη μετατρεπτική διαδικασία ή τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές.

## 2. Επικοινωνία

Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μπορούν να θεωρηθούν ως στοιχεία της επικοινωνίας ή κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και οι τυχόν αλλαγές στις απόψεις, τα συναισθήματα ή η συμπεριφορά του, που επέρχονται ως αποτέλεσμα του μηνύματος που έλαβε. Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, χωρίς την οποία η ανάπτυξη πολιτισμού θα ήταν αδιανόητη. Ειδικά για τις οργανώσεις, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας αλλά και της ίδιας της συγκρότησης και λειτουργίας τους.

Παρόλο που, ιδίως στην προφορική της μορφή, φαίνεται σαν μια απλή και άμεση διαδικασία, η επικοινωνία πραγματοποιείται με έναν πολύπλοκο μηχανισμό. Οι βασικές οντότητες που εμπλέκονται σ' αυτό το μηχανισμό είναι ο πομπός και ο δέκτης. Καταρχήν ο πομπός αισθάνεται – ή πείθεται για – την ανάγκη να μεταδώσει ένα μήνυμα. Στη συνέχεια το κωδικοποιεί, δηλαδή το μετατρέπει σε ένα σύνολο συμβόλων (λέξεις, κινήσεις, σχήματα, χρώματα) τα οποία θεωρεί ότι θα γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τον δέκτη, και το μεταβιβάζει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας (προφορικός λόγος, γραπτό κείμενο, μέσα επικοινωνίας). Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα με τις αισθήσεις του (ακοή, όραση κλπ.) και το αποκωδικοποιεί, δηλαδή μετατρέπει και πάλι τα σύμβολα σε έννοιες. Μέσω των εννοιών αυτών αντιλαμβάνεται πληροφορίες, ιδέες αισθήματα κλπ., δηλαδή κατανοεί το μήνυμα. Η άμεση αντίδραση του προς το μήνυμα αποτελεί την επαναπληροφόρηση, δηλαδή την πληροφόρηση του πομπού για την λήψη του μηνύματος.

Ο τρόπος μετάδοσης ενός μηνύματος είναι πολύ σημαντικός και παίζει μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι δύο βασικότεροι τρόποι μετάδοσης μηνυμάτων είναι ο γραπτός και ο προφορικός λόγος. Τα πλεονεκτήματα των γραπτών κειμένων είναι ότι είναι απλά και επαληθεύσιμα, οπότε το περιεχόμενό τους είναι δύσκολο να παρερμηνευθεί. Ακόμη, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και μπορεί κανείς να επανέρχεται σ' αυτά κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη. Επίσης, κατά κανόνα, είναι διατυπωμένα με μεγαλύτερη προσοχή. Τα μειονεκτήματά τους είναι ότι η προετοιμασία τους είναι χρονοβόρα και η διαδικασία της επαναπληροφόρησης είναι δύσκολη και αργή. Η προφορική επικοινωνία έχει τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας, της ταχύτητας και της γρήγορης επαναπληροφόρησης. Όταν, όμως, το ίδιο μήνυμα πρέπει να μεταβιβαστεί σταδιακά σε πολλούς αποδέκτες (π.χ. από τον γενικό διευθυντή στους υπαλλήλους μέσω

της ιεραρχίας) υπάρχει ο κίνδυνος της διαστρέβλωσης ή της απώλειας μεγάλου μέρους των πληροφοριών. Στην προφορική επικοινωνία, πέρα από το λόγο, υπεισέρχονται και μεταδίδουν μηνύματα ο τόνος της φωνής και η γλώσσα του σώματος – δηλαδή η στάση, οι κινήσεις, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις που συνοδεύουν την ομιλία. Τόσο ο τόνος της φωνής όσο και η γλώσσα του σώματος είναι ισχυροί – αν και συνήθως μη συνειδητοί – φορείς μηνυμάτων και κυρίως συναισθημάτων και διαθέσεων, όπως είναι για παράδειγμα η σιγουριά, η επιθετικότητα, η υπεροψία κ. ά.

Εκτός από πολύπλοκη, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι και δύσκολη. Πέρα από τις υποκειμενικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στη μεταγραφή των νοημάτων σε κώδικες, καθώς και στην οργάνωση τους, υπάρχουν πολλά εμπόδια, μερικά από τα οποία αξίζει να αναφερθούν ενδεικτικά:

- *Περιεχόμενο εννοιών.* Οι έννοιες έχουν διαφορετικό περιεχόμενο από άνθρωπο σε άνθρωπο, ανάλογα με τις εμπειρίες, τη μόρφωση τους κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μηνύματα που μεταδίδονται σε μια διαδικασία επικοινωνίας να μην έχουν για τον αποδέκτη το ίδιο γνωστικό ή συγκινησιακό φορτίο που έχουν για τον πομπό τους.
- *Κώδικες επικοινωνίας.* Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να μεταφέρουν μία έννοια ή ένα συναίσθημα ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία, το επάγγελμα, το επίπεδο μόρφωσης κλπ. Έτσι, ενδέχεται ο κώδικας που χρησιμοποιεί ένας πομπός να είναι ακατάληπτος ή παρεξηγήσιμος από τον δέκτη.
- *Προδιάθεση.* Με τον όρο προδιάθεση εννοούνται οι συναισθηματικοί παράγοντες, δηλαδή η στάση του δέκτη τόσο απέναντι στον πομπό όσο και απέναντι στο θέμα του μηνύματος. Οι προκαταλήψεις, οι φόβοι, οι ευαισθησίες, η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορούν να οδηγήσουν σε επιλεκτική λήψη του μηνύματος ή σε παρερμηνεία του.
- *Αντίληψη.* Οι άνθρωποι έχουν για διάφορα θέματα διαμορφωμένες αντιλήψεις, που προέκυψαν από τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις επιθυμίες τους κλπ. Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν το πρίσμα υπό το οποίο ερμηνεύεται κάθε μήνυμα.
- *Κακή διαμόρφωση του μηνύματος.* Η υποκειμενική δυσχέρεια του πομπού στη διαμόρφωση μηνυμάτων, η βιασύνη και η προχειρότητα, όπως και η έλλειψη

σαφούς στόχου, είναι δυνατό ν οδηγήσουν σε μηνύματα που δεν είναι λογικά συγκροτημένα και διαρθρωμένα, είναι ακατάληπτα, φλύαρα και έχουν κενά ή αντιφάσεις. Τέτοιου είδους μηνύματα είναι αδύνατο να μεταδώσουν τις σκέψεις του πομπού τους.

- *Συνθήκες επικοινωνίας.* Πολλές φορές, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες επιχειρείται η μετάδοση ενός μηνύματος είναι δυσμενείς. Ο χρόνος, ο τόπος, το γενικό κλίμα, το περιβάλλον (π.χ. σχέση εξάρτησης) και οι κανόνες που ενδεχομένως υπάρχουν (π.χ. αυστηρή εθιμοτυπία) κάνουν δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία.

Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά και για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες αρχές (Μανιάτης, 1998):

- Ο στόχος της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι σαφής, δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. η παρακίνηση ενός υπαλλήλου, η διευκρίνιση των στόχων μίας ομάδας εργαζομένων, η άρση ενός παραπόνου) θα πρέπει να προκαθορίζεται.
- Η επικοινωνία θα πρέπει να προγραμματίζεται και να προετοιμάζεται. Οι συνθήκες στις οποίες θα πραγματοποιηθεί θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ώστε να ευνοούν την ελεύθερη και άνετη ανταλλαγή απόψεων.
- Τα μηνύματα θα πρέπει να είναι σαφή, απλά και κατανοητά. Ακόμη, θα πρέπει να είναι περιεκτικά και απαλλαγμένα από ανακρίβειες και δογματισμούς.
- Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος θα πρέπει να επιλεγεί ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας.
- Η κατανόηση των μηνυμάτων θα πρέπει να ελέγχεται με την επαναπληροφόρηση, έτσι ώστε να μεταδοθούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες, ιδέες κλπ. πριν από τη λήξη της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- Ο αποδέκτης θα πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να βοηθά με τη στάση του τον πομπό να γίνει κατανοητός. (Στον πίνακα 9.1 παρουσιάζονται οι οδηγίες του Davis (1978) για την αποτελεσματική ακρόαση).
- Τόσο ο πομπός όσο και ο αποδέκτης θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό, να αποδέχονται με ψυχραιμία τις διαφορές τους και να μην αμφισβητούν αβάσιμα τις καλές προθέσεις της άλλης πλευράς.

Περνώντας στο χώρο των οργανώσεων, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επικοινωνία είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες τους. Μέσω αυτής συγκεντρώνεται οι πληροφορίες που αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο. Ακόμη, με την επικοινωνία γνωστοποιούνται στα μέλη της οργάνωσης οι στόχοι της, καθώς και τα δικά τους καθήκοντα και δικαιώματα στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων αυτών. Επίσης κοινοποιούνται σχέδια αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, καθώς και οι επιπτώσεις που αναμένει να έχουν αυτά στα μέλη της οργάνωσης. Με την επικοινωνία επιτυγχάνεται η κρίσιμη λειτουργία του συντονισμού μεταξύ των μονάδων. Τέλος με την επικοινωνία επιχειρείται να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επικεφαλής της οργάνωσης και των μελών της. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ταυτόχρονα και επιχειρήματα υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιών. Ένα τέτοιο σύστημα περιγράφει την πολιτική επικοινωνίας της οργάνωσης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησής της.

Η επικοινωνία σε μία οργάνωση διακρίνεται, ανάλογα με την κατεύθυνσή της, σε κάθετη (δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υπαλλήλους και αντίστροφα) και οριζόντια (δηλαδή μεταξύ ισόβαθμων μελών ή μεταξύ τμημάτων). Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε εσωτερική (μεταξύ των μελών της κάθε επιπέδου και των μονάδων της) και εξωτερική (από την οργάνωση προς το περιβάλλον της και αντίστροφα).

Η πολιτική της οργάνωσης σε θέματα εσωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να καθορίσει ζητήματα όπως είναι το αντικείμενο, το εύρος, οι φορείς, οι οδοί και τα μέσα της επικοινωνίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα για το οποίο πρέπει να θέσει αρχές η πολιτική εσωτερικής επικοινωνίας είναι το είδος των πληροφοριών που θα παρέχονται στους υπαλλήλους. Γενικά, θεωρείται απαραίτητο να γίνονται γνωστά τα ακόλουθα:

- Οι αξίες, οι αρχές και οι στόχοι της οργάνωσης.
- Η πολιτική της στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Τα επιχειρησιακά της σχέδια (στο βαθμό που δεν είναι απόρρητα)
- Τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.

- Οι ατομικοί στόχοι απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθεί η επίτευξή τους.

- Οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξη των ατομικών στόχων.
- Πληροφόρηση για την απόδοση και την πορεία κάλυψης των στόχων.
- Τα σχέδια για αλλαγές στους όρους απασχόλησης.
- Τα σχέδια για αλλαγές στις μεθόδους και στις συνθήκες εργασίας.

Αντίστοιχα, θεωρείται ότι από τους εργαζόμενους θα πρέπει να λαμβάνονται:

- Προτάσεις και σχόλια για τους στόχους, τα σχέδια και την πολιτική της οργάνωσης.
- Προβλήματα που συναντώνται στην υλοποίηση των στόχων.
- Παράπονα για θέματα που αφορούν στην εργασία και στον εργασιακό χώρο.

Τα μέσα προφορικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούν συνήθως οι οργανώσεις είναι οι κατ' ιδίαν συζητήσεις του προϊσταμένου με τους υπαλλήλους του, οι συνελεύσεις τμημάτων και τα σεμινάρια ενημέρωσης. Η προφορική επικοινωνία θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματική για την παροχή οδηγιών που αφορούν στο άμεσο έργο του υπαλλήλου, για την επίπληξη εργαζομένων και για την επίλυση προβλημάτων και διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων.

Ως μέσα γραπτής επικοινωνίας χρησιμοποιούνται οι έγγραφες ανακοινώσεις, εγκύκλιοι κλπ, τα ενημερωτικά έντυπα (φυλλάδια, περιοδικά) και τα υπομνήματα. Η γραπτή επικοινωνία θεωρείται ως πιο αποτελεσματική για πληροφορίες που αφορούν μελλοντική δράση των εργαζομένων, για πληροφορίες γενικής φύσης, για οδηγίες και διαταγές και για την προώθηση της υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Πολύ σημαντική για μία οργάνωση είναι και άτυπη επικοινωνία. Η άτυπη επικοινωνία δεν πραγματοποιείται με βάση τους επίσημους κανόνες και μέσω των προκαθορισμένων οδών, αλλά είναι το ασχεδίαστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Οι διοικήσεις είναι συνήθως αρνητικές απέναντι στην άτυπη επικοινωνία και προσπαθούν να την περιορίσουν, με το σκεπτικό ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ελλιπείς και ανακριβείς.



Στην πραγματικότητα, όμως, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύτιμων πληροφοριών που δεν μπορούν να αποκτηθούν διαφορετικά. Με άλλα λόγια, συμπληρώνει την τυπική επικοινωνία. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να αποτρέπει (στόχος που θα ήταν ούτως ή άλλως ανέφικτος), αλλά να αξιοποιείται.

## 2.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άνθρωπος ή ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ. Στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων και κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων, μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη. Αυτός λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα και τη συμπεριφορά του παραλήπτη. Τέλος, με τον μηχανισμό ελέγχου - feedback - ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος του.

### Τρόποι Επικοινωνίας

1) Λεκτική επικοινωνία (γλώσσα, γραφή) ή **φραστική**.

2) Μη λεκτική ή συμβολική ή **εκφραστική** επικοινωνία

(μορφασμοί, χειρονομίες, κινήσεις σώματος κ.λπ.).

- Μορφές επικοινωνίας: τυπική –άτυπη
- Διαταραχή επικοινωνίας επιλεκτική αντίληψη

### **Μη λεκτική – εκφραστική επικοινωνία**

- Μπορεί να συμπληρώσει ή να ενδυναμώσει τη λεκτική – φραστική επικοινωνία
- Μπορεί να αντικαταστήσει τη φραστική επικοινωνία
- Μπορεί να αντιταχθεί στη φραστική επικοινωνία

- Μπορεί να ρυθμίσει τη ροή της φραστικής επικοινωνίας

Ως φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας θεωρούνται, στην παρούσα ανάλυση, οι λειτουργικές και χρονικές βαθμίδες εξέλιξης της διαδικασίας της επικοινωνίας, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η πηγή (πομπός)
- 2) Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- 3) Το μήνυμα
- 4) Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης
- 5) Η σύλληψη (δέκτης)
- 6) Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- 7) Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα
- 8) Ο έλεγχος του δέκτη (feedback).

Στο σημείο αυτό πρέπει να προσθέσουμε ένα άλλο στοιχείο που παρεμβαίνει στη διαδικασία της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, είναι οι θόρυβοι, που αν και δεν αποτελούν συστατικά της διαδικασίας της επικοινωνίας, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

Αναλυτικά, τα στάδια της διαδικασίας της επικοινωνίας παρουσιάζονται ως εξής:

- **ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ.** Η κωδικοποίηση περιλαμβάνει το περιεχόμενο, τα όσα δηλαδή θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός, τα οποία πρέπει να μετατρέψει σε νόημα. Στη συνέχεια, λαμβάνει μέρος η επίσης πνευματική εργασία της «μετάφρασης» του νοήματος σε σήματα, ώστε να γίνει δυνατή η αποστολή τους. Τα σήματα αυτά περιέχουν τη γλώσσα (σύνολο λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τις στάσεις του σώματος.
- **ΜΗΝΥΜΑ.** Το μήνυμα αποτελεί το αποτέλεσμα της διανοητικής εργασίας, της κωδικοποίησης. Περιλαμβάνει το νόημα, το περιεχόμενο της επικοινωνίας αποτυπωμένο σε σήματα. Αποτελείται από γραμμές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή

στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα κ.λπ.

Συνδυάζοντας τις δύο πρώτες διαδικασίες της επικοινωνίας, την κωδικοποίηση και τη δημιουργία του μηνύματος, μπορούμε να τις αποδώσουμε με τον περιεκτικό όρο «παραγωγή». Στην πράξη, οι δύο αυτές φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Στην καθημερινή ζωή είναι συνηθισμένο κανείς να σκέφτεται, να κωδικοποιεί και να μιλάει σχεδόν ταυτόχρονα. Όμως, ο διαχωρισμός αυτός είναι υπαρκτός, αλλά και απαραίτητος, ιδιαίτερα στην επιχειρησιακή επικοινωνία, ώστε αυτή να διεξάγεται πληρέστερα και να αποφεύγονται τα λάθη. Χαρακτηριστικό είναι ένα κινέζικο ρητό πάνω στο συγκεκριμένο θέμα: «Είσαι κύριος των λόγων σου, αλλά από τη στιγμή που θα μιλήσεις, τα λόγια σου πλέον σε κυριεύουν».

- **ΚΑΝΑΛΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ.** Εννοούμε τα μέσα με τα οποία ο πομπός μεταφέρει, διοχετεύει το μήνυμα στον δέκτη. Κανάλια μεταβίβασης αποτελούν η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα και τα μέσα τηλεπικοινωνιών. Ο πομπός πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο κανάλι, την κατάλληλη «οδό» μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης, πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος, διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξίσου ευνοϊκές για τη μεταβίβαση ενός μηνύματος.
- **ΣΥΛΛΗΨΗ.** Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του απεσταλμένου μηνύματος, δηλαδή, η σύλληψη των σημάτων με τις αισθήσεις. Κατά κύριο λόγο, χρησιμοποιούνται η όραση και η ακοή, ενώ κατά δεύτερο ο δέκτης συλλαμβάνει το μήνυμα με την όσφρηση, την αφή και τη γεύση. Ο δέκτης κατά τη φάση αυτή πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να λάβει σωστά αυτό που προβλήθηκε ή ελέχθη. Η σύλληψη είναι πλήρης όταν – χωρίς την παρεμβολή θορύβων – εκείνο που λαμβάνει ο δέκτης συμπίπτει εντελώς με εκείνο το οποίο έστειλε ο αποστολέας.
- **ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ.** Ο δέκτης με τον δικό του κώδικα και τη διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα.

Το προϊόν της αποκωδικοποίησης, παρότι έχει νόημα, μπορεί για τον δέκτη να είναι ακατανόητο. Το νόημα αυτό γίνεται για τον δέκτη κατανοητό, όταν συνδέσει τις λέξεις ή φράσεις που έλαβε με το γνωστικό του πεδίο, δηλαδή με τον κόσμο των εμπειριών και γνώσεων του, και μέσω αυτής της σύνδεσης και με την αλληλεπίδραση μεταξύ του

γνωστικού του πεδίου και του ληφθέντος μηνύματος δίνεται κάποια κατανοητή έννοια στο τελευταίο.

- **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ.** Η Προηγούμενη φάση της αποκωδικοποίησης είναι το «κανάλι» με το οποίο η είδηση περνά από την αντίληψη στη συναίσθηση, δηλαδή από έναν απλό ερεθισμό των αισθητηρίων οργάνων στη συνειδητή σύλληψη του θέματος – συνειδητή αναπαράσταση στη φαντασία του δέκτη. Αυτό είναι και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας κατά το οποίο ο δέκτης μετά τη αποκωδικοποίηση πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, γνωρίζει, αλλάζει ιδέες κ.λπ.
- **ΕΛΕΓΧΟΣ FEEDBACK.** Με τον μηχανισμό ελέγχου της ανατροφοδότησης, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στον δέκτη μεταφέρεται στον πομπό με την επανάληψη της διαδικασίας.

## 2.2 Είδη Επικοινωνίας

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας σε μια επιχείρηση αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της. Η ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συνεργασία αλλά και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Για να εξασφαλιστεί αυτή η ροή των πληροφοριών, πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες δομές και διαδικασίες επικοινωνίας, καθώς και τα κατάλληλα δίκτυα επικοινωνίας.

Στις επιχειρήσεις διακρίνουμε συνήθως τρία είδη επικοινωνίας:

- A. Από πάνω προς τα κάτω
- B. Από κάτω προς τα πάνω
- C. Οριζόντια.

## **A) Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία**

Αυτή η μορφή αποτελεί τον παραδοσιακό τρόπο επικοινωνίας, τον οποίο βλέπουμε και σήμερα σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Κατά την επικοινωνία αυτή οι εντολές μεταβιβάζονται από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια με τη μορφή γραπτών διαταγών, επιστολών, φυλλαδίων, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων, οδηγιών κ.λπ., με αυστηρά προκαθορισμένο περιεχόμενο και με ορισμό των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν. Επίσης, οι εντολές μπορεί να μεταβιβάζονται προφορικά.

Αν και αυτού του είδους η επικοινωνία είναι πολλές φορές απαραίτητη, όταν χρησιμοποιείται μόνο αυτή μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στην επιχείρηση εξαιτίας της αυταρχικότητας που τη χαρακτηρίζει. Οι υφιστάμενοι στερούνται της δυνατότητας να στείλουν μηνύματα στα ανώτερα κλιμάκια για τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση της εργασίας, καθώς και για τις ιδέες που έχουν αναφορικά με την επίλυσή τους. Το γεγονός αυτό προκαλεί τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και του ενδιαφέροντός τους για την εργασία. Εξάλλου τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω, καθώς περνούν μέσα από τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, υφίστανται αλλοιώσεις, με αποτέλεσμα όταν φτάσουν στους τελικούς αποδέκτες, να μην είναι αρκετά κατανοητά.

## **B) Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία**

Σ' αυτή τη μορφή επικοινωνίας, η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Η ύπαρξη της μέσα σε μια επιχείρηση είναι σημαντική και απαραίτητη, γιατί αποτελεί αναγκαίο συμπλήρωμα της προηγούμενης μορφής επικοινωνίας.

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να στέλνουν μηνύματα στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, αλλά ταυτόχρονα διευκολύνει τους προϊσταμένους στο να ελέγξουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων. Αυτού του είδους η επικοινωνία πραγματοποιείται κυρίως μέσω τακτικών συναντήσεων προϊσταμένων – υφισταμένων, μέσω επιστολών, καθώς και με τη χρήση διαφόρων εντύπων.

Συχνά τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αγνοούν τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας αυτής ή τη χρησιμοποιούν περιστασιακά. Το γεγονός αυτό προκαλεί συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και στην ικανοποίηση των μελών της.

### **Γ) Η οριζόντια επικοινωνία**

Για την αποτελεσματική λειτουργία καθώς και για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είναι απαραίτητη, εκτός από την κάθετη, και η οριζόντια επικοινωνία, δηλαδή αυτή που λαμβάνει χώρα μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα αποσκοπεί στον καλύτερο έλεγχο και την καθοδήγηση των εργαζομένων. Επειδή όλα τα τμήματα συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων της επιχείρησης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, η οποία πολλές φορές εμποδίζεται από τα στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ των τμημάτων. Παράλληλα το κλίμα ανταγωνισμού που δημιουργείται μεταξύ αυτών, αντί να αναπτύξει την επικοινωνία, προκαλεί συνέπειες στη συνεργασία στον συντονισμό και γενικότερα στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πόση σημασία έχει η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Εκτός από την τυπική επικοινωνία, που αναγνωρίζει η τυπική οργάνωση, υπάρχει και η άτυπη, που δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν είναι συστηματική και προκαθορισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της επιχείρησης πέρα και έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που αναγνωρίζονται επίσημα. Χαρακτηριστικό είδος άτυπης επικοινωνίας είναι οι φήμες που πολλές φορές διαδίδονται. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και εξακολουθεί να θεωρείται αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων.

Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι τα εξής:

- a) Οι ανακριβείς πληροφορίες που διαδίδονται αποπροσανατολίζουν τα μέλη της επιχείρησης.
- b) Οι φήμες εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής επικοινωνίας

Βέβαια τα παραπάνω επιχειρήματα δεν επαληθεύτηκαν από τις διάφορες επιστημονικές έρευνες, οι οποίες έδειξαν ότι οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία μπορεί να μην είναι πλήρεις, αλλά είναι ακριβείς.

Τα πλεονεκτήματα της επικοινωνίας αυτής είναι τα εξής:

- a) Έχει μικρότερο κόστος.
- b) Είναι ταχύτερη από την τυπική.
- c) Η κατανόηση των μεταφερόμενων μηνυμάτων αρκετές φορές είναι σωστή.

Ο πραγματικός όμως ρόλος της άτυπης επικοινωνίας είναι η συμπλήρωση της τυπικής και η κάλυψη των κενών που αυτή αφήνει. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο ισχυρή είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο ανίσχυρη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Για τον λόγο τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοούν τον ρόλο της άτυπης επικοινωνίας και τα οφέλη που απορρέουν απ' αυτήν.

## **2.3 Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση και γενικά τον άνθρωπο στην προσπάθειά του για πιο αρμονική ζωή. Αυτό που θα πρέπει όλοι να έχουν πρώτα από όλα υπ' όψιν τους είναι ότι το μήνυμα πάντα φτάνει σε ένα μικρό μέρος του κοινού στο οποίο απευθυνόμαστε ταυτόχρονα. Το μέγεθος αυτού του μέρους εξαρτάται από:

1) Τα όρια του μέσου επικοινωνίας που χρησιμοποιείται. 2) Τον ηθελημένο έλεγχο του πομπού. 3) Τη μη θέληση του δέκτη να δεχθεί το μήνυμα.

Επίσης η αποτελεσματικότητα του μηνύματος εξαρτάται από το πόσο αληθές είναι. Αν είναι πράγματι αλήθεια και η επιχείρηση έχει μια καλή φήμη όσον αφορά την ειλικρίνειά της, μόνο τότε έχει αποτελέσματα.

## **A) Γενικά**

Το να ξέρεις να επικοινωνείς σημαίνει να ξέρεις να εκφράζεσαι. Το να ξέρεις να εκφράζεσαι σημαίνει να γίνεσαι κατανοητός. Για να γίνεις κατανοητός, πρέπει να προκαλείς το ενδιαφέρον εκείνου που σε ακούει ή σε διαβάζει.

Για να υπάρξει καλή επικοινωνία είναι ανάγκη:

- 1) Η πηγή διαβίβασης να είναι σε θέση να συντάξει ένα μήνυμα με τρόπο που να μπορεί ο λήπτης να το καταλάβει χωρίς προσπάθεια.
- 2) Οι φορείς διαβίβασης, λόγια ή γραπτά εικόνες ή ήχοι, σημεία ή σύμβολα, να είναι σε θέση να μεταδώσουν το μήνυμα και τη σημασία του στον λήπτη.
- 3) Ο αγωγός επικοινωνίας να είναι ελεύθερος παρεμβολών, ούτως ώστε να προχωρεί το μήνυμα και να μη διαταράσσεται από ατμοσφαιρικά εμπόδια, μηχανικές ανωμαλίες, θορύβους ή άλλους λόγους.
- 4) Τα όργανα που συνήθως χρησιμοποιεί ο λήπτης ή αυτά που του προτείνονται να είναι ικανά να λαμβάνουν το μήνυμα με την ελάχιστη προσπάθεια.
- 5) Το μήνυμα να φτάσει στον λήπτη με τον ίδιο τύπο και την ίδια ένταση που έφυγε από την πηγή, κατά τον κατάλληλο τόπο και χρόνο.

## **A) Ενέργειες της επιχείρησης για αποτελεσματική επικοινωνία**

Η πείρα έχει δείξει ότι για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση, πρέπει να κάνει τα εξής:

- 1) Να κερδίσει την προσοχή.
- 2) Να κερδίσει πίστη.
- 3) Να επιφέρει κατανόηση.



## **1) ΣΥΝΕΠΕΙΑ**

Ο μάνατζερ πρέπει να παρουσιάζει τον εαυτό του και τους στόχους του και να τα μεταφράζει σε απαιτήσεις όσο πιο συνεπώς γίνεται. Η συμπεριφορά του μάνατζερ πρέπει να είναι πάντα η ίδια, έστω και αν είναι σκληρή και αυταρχική. Αν δεν συμβαίνει αυτό και ο μάνατζερ δεν εμμένει στις απόψεις του, αλλά αλλάζει συνέχεια τις απαιτήσεις του και τη συμπεριφορά του έναντι ορισμένων εργαζομένων, τότε δεν θα είναι σεβαστός στον οργανισμό και τα μηνύματα που στέλνει δεν θα εισακούγονται.

## **2) ΓΝΩΣΗ**

Οι μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν:

- α) Τους στόχους τους.
- β) Τον βαθμό που αυτοί οι στόχοι μπορούν να μετατραπούν σε απαιτήσεις προς τους κατώτερους.
- γ) Το κλίμα του οργανισμού και τον τρόπο που πρέπει να επικοινωνήσουν με τον κάθε κατώτερο.
- δ) Το γόητρο που διαθέτουν και την επίδραση που έχει αυτό στα μηνύματα και τις απαιτήσεις που έχουν.
- ε) Τις στάσεις και τις γνώμες των εργαζομένων συνολικά και προσωπικά.

## **3) ΒΟΗΘΕΙΑ**

Ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει την καλή προσπάθεια και να τιμωρεί την κακή απόδοση. Επίσης πρέπει τα μηνύματα που στέλνει να ικανοποιούν την ανάγκη του κατώτερου να ευχαριστεί τον ανώτερο και να κατανοούνται εύκολα. Τέλος, πρέπει να βοηθά στην εξέλιξη του υφισταμένου πληροφορώντας τον για το πώς τα πάει, προς τα πού κατευθύνεται η επαγγελματική του σταδιοδρομία και τι νομίζει η διοίκηση πως πρέπει να μάθει για να αντεπεξέλθει στις παρούσες ή τις μελλοντικές του υποχρεώσεις.

## **4) ΣΩΣΤΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ**

Αν ο μάνατζερ στείλει ένα μήνυμα προς τα κάτω επίπεδα της επιχείρησης, πρέπει να προσέξει ορισμένα πράγματα. Το μήνυμα που θα πάει στο δεύτερο επίπεδο πρέπει να περιέχει τις απαιτήσεις της διοίκησης από αυτό το επίπεδο, καθώς και τι πρέπει να

μεταβιβαστεί στο επόμενο. Με αυτή τη διαδικασία να συνεχίζεται σε όλα τα επίπεδα, τελικά το μήνυμα θα φθάσει μέχρι την τελευταία κλίμακα της ιεραρχίας.

Είναι σίγουρο ότι η επικοινωνία θα είναι επιτυχημένη, αν ακολουθηθούν αυτές οι αρχές και αν αυτή είναι σύμφωνη με την επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού.

#### *ΕΥΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΤΗΤΑ = ΣΥΜΠΑΘΕΙΑ*

Αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος της ευγένειας και της διακριτικότητας στην αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι γεγονός ότι ένας καλός λόγος του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο, ένα ενδιαφέρον για τη δουλειά του και τα παιδιά του, ένα ειλικρινές χαμόγελο δημιουργούν τη συμπάθεια και διευκολύνουν την επικοινωνία.

Βέβαια, στην προσπάθεια αυτή να γίνουμε συμπαθείς δεν θα πρέπει να καταλήξουμε να γίνουμε αδιάκριτοι και να εισβάλουμε στην προσωπική ζωή του άλλου, γιατί είναι γνωστό ότι, συχνά, άτομα που είναι «εκ φύσεως» συμπαθή καταλήγουν να γίνονται αντιπαθή και το αντίθετο.

Εκτός από τη συμπάθεια που πρέπει να εμπνέουν οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους, και η ίδια η επιχείρηση έχει συμφέρον να γίνεται συμπαθής στον κόσμο έξω από αυτήν, γιατί έτσι καλυτερεύει τη θέση της στην αγορά.

Πολλοί οργανισμοί μάλιστα, έχουν υιοθετήσει μεθόδους και τεχνικές για να γίνουν πιο αγαπητοί.

#### *ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ*

Σήμερα η προσπάθεια των επιχειρήσεων να περάσουν τα μηνύματα τους έχει επεκταθεί και σε άλλα μέσα επικοινωνίας εκτός από τη διαφήμιση όπως: εκδόσεις, φυλλάδια, άρθρα, αγγελίες, εγκύκλιοι, συνομιλίες, συγκεντρώσεις, επισκέψεις κ.λπ. Αν κάποιος ακούσει ή διαβάσει κάτι από αυτά, τότε το μήνυμα περνάει στην ομάδα – στόχο και έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αντιληπτό και να προκαλέσει την αντίδραση που επιθυμούν οι επιχειρήσεις.

#### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Ένα παράδειγμα της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί αν θέλουμε να πείσουμε έναν εργάτη να αλλάξει τον τρόπο που ενεργεί, δηλαδή πως θα τον πείσουμε να

εγκαταλείπει τα στοιχειώδη και παλιά εργαλεία που χρησιμοποιούσε σε όλη του τη ζωή και να γίνει εργάτης μιας σύγχρονης βιομηχανίας, είναι το εξής:

Πρώτα από όλα, θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι ο αντικειμενικός σκοπός που θέλει και μπορεί να επιτύχει ο παλιός εργάτης μπορεί να είναι διαφορετικός από αυτόν που εμείς θέλουμε να του επιβάλλουμε. Για να τον κάνουμε λοιπόν να πλησιάσει στον δικό μας αντικειμενικό σκοπό, είναι αναγκαίο να του μεταδώσουμε όχι μόνο ένα μήνυμα, αλλά μια ολόκληρη σειρά μηνυμάτων διάφορου περιεχομένου.

Για να ετοιμάσουμε τα μηνύματα αυτά, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε το ψυχολογικό προφίλ του λήπτη, τι τον ενδιαφέρει, τη μόρφωσή του, τις φιλοδοξίες του και ό,τι άλλο θα μπορούσε να του χρησιμεύσει για να καταλάβει το θέμα. Μόνο όταν θα γνωρίζουμε τον λήπτη, θα μπορέσουμε να συντάξουμε το μήνυμα ή, στην παρούσα περίπτωση, τις οδηγίες που θα πρέπει να του δώσουμε. Και τότε αρχίζει η αξιολόγηση των διόδων και των δυνατών παρεμβολών. Από τη στιγμή αυτή θα πρέπει να εκτιμούμε συνεχώς τι συμβαίνει μεταξύ της πηγής διαβίβασης (του διευθυντή της βιομηχανικής μονάδας) και του λήπτη (του εργάτη). Δηλαδή παρακολουθούμε αν το μήνυμα έφθασε και αν έγινε αντιληπτό. Αναμφίβολα, πρέπει να δώσουμε στον λήπτη τον χρόνο ν' αφομοιώσει και να αντιδράσει σε αυτό. Αν οι οδηγίες που του μεταδόθηκαν δεν συναντήσουν την προβλεπόμενη αποδοχή και αν είμαστε βέβαιοι ότι η αρνητική αντίδραση του εργάτη δεν προέρχεται από λανθασμένη μετάδοση ή άλλες παρεμβολές, μόνο τότε θα μπορούμε να πούμε θετικά ότι το λάθος βρίσκεται στον λήπτη και ότι αυτός άκουσε, αλλά δεν συνειδητοποίησε το μήνυμα.

Πολλές φορές, αυτός που μεταδίδει είναι πολύ επιεικής με τον εαυτό του και αποδίδει το λάθος στον λήπτη, όταν το μήνυμά του δεν επιτυγχάνει τον προκαθορισμένο σκοπό. Στην περίπτωση όμως του εργάτη του παραδείγματος, είμαστε βέβαιοι ότι συντάξαμε τα μηνυμάτα μας με τρόπο που να είναι φανερό ότι με την αλλαγή του τρόπου εργασίας του θα καλυτέρευε την οικονομική του κατάσταση και τις συνθήκες της δουλειάς του και ότι με τη συνεργασία του θα μπορούσε να σημειωθεί πρόοδος την παραγωγή του εργοστασίου. Αν λοιπόν το μήνυμα δεν έγινε κατανοητό, θα πρέπει να αναρωτηθούμε αν του μιλήσαμε από τον «θρόνο» μας ή πήγαμε να τον βρούμε στο εργοστάσιο, αν χρησιμοποιήσαμε τα καλύτερα μέσα στη διάθεσή μας για να του μεταδώσουμε το μήνυμα, αν του μιλήσαμε την ώρα που έτρωγε ή την ώρα που έπαιρνε τον φάκελο του μισθού, αν του γράψαμε μια υπηρεσιακή οδηγία ή του στείλαμε ένα γράμμα σπίτι του. Πάντως, το σίγουρο είναι ότι το συμπέρασμα από αυτή την προσπάθεια είναι ότι ο εργάτης

αντιστέκεται με ό,τι μπορεί σε κάθε τι καινούργιο και προοδευτικό, γιατί φοβάται. Είναι δύσκολο να αλλάξεις τις παραδόσεις που δημιούργησε αυτός ο άνθρωπος σε τόσα χρόνια εργασίας, θυσιών και στερήσεων. Ο φόβος του αυτοματισμού και της πρωτοβουλίας είναι αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αυτού του φαινομένου.

Παρ' όλα αυτά, πιστεύουμε ότι αν το μήνυμα μεταδοθεί σωστά σε αυτούς τους ανθρώπους και καταλάβουν πλήρως τους λόγους που επιβάλλουν μια συγκεκριμένη αλλαγή και ότι αυτή θα τους ωφελήσει από όλες τις πλευρές, τότε θα δεχθούν πιο εύκολα το μήνυμα και θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της αλλαγής.

Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν δείχνουν πόσο σημαντικό είναι να μπορεί η διοίκηση μιας επιχείρησης να επικοινωνεί με τους εργαζομένους και τα στελέχη της να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο η δουλειά τους γίνεται ευκολότερα, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα.

## 2.4 Εμπόδια στην Επικοινωνία

Για να μπορέσει να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να κατανοήσουμε τα εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν και τα οποία παρεμβαίνουν και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αν τα διοικητικά στελέχη συνειδητοποιήσουν τα βασικά και συνήθη εμπόδια που εμφανίζονται, θα μπορέσουν να εφαρμόσουν βελτιωτικές ενέργειες.

### 1) ΠΑΡΕΜΒΟΛΕΣ

Ένα είδος εμποδίου είναι οι παρεμβολές μεταξύ του πομπού και του δέκτη, οι οποίες προξενούν ανωμαλίες στη μετάδοση και τη λήψη του μηνύματος. Η παρεμβολή μπορεί να οφείλεται:

#### a) Στην πηγή του μηνύματος.

Για παράδειγμα, όταν αυτός που μεταφέρει ένα προφορικό μήνυμα τραυλίζει.

#### b) Στο ίδιο το μήνυμα.

Για παράδειγμα, αν το μήνυμα είναι τόσο περίπλοκο ή αφηρημένο, που δεν γίνεται αντιληπτό.

#### c) Στον φορέα διαβίβασης.

Για παράδειγμα, μία βλάβη στο μικρόφωνο με το οποίο μεταδίδεται το μήνυμα ή το δυνατό φως, η ζέστη, το δυνατό κρύο, ο θόρυβος και ό,τι άλλο υπάρχει κατά μήκος του αγωγού επικοινωνίας.

d) Στο όργανο λήψεως.

Για παράδειγμα, αν ο δέκτης φοράει ακουστικό βαρηκοΐας και η μπαταρία είναι εξασθενημένη, μπορεί το μήνυμα να μην ακουστεί καθαρά.

Επίσης αν το μήνυμα είναι γραπτό και ο λήπτης χρειάζεται γυαλιά για να το διαβάσει, μπορεί αυτά να έχουν χαθεί ή να έχουν σπάσει. Τέλος αν το μήνυμα μεταδίδεται με κόκκινο χρώμα και ο λήπτης είναι δαλτονικός, δεν θα μπορέσει να το καταλάβει.

e) Στον ίδιο τον λήπτη.

Για παράδειγμα, να μην είναι ο λήπτης σε ευνοϊκή θέση, πνευματική ή φυσική, για τη λήψη του μηνύματος τη στιγμή που αυτό μεταδίδεται. Αν δηλαδή προσφέρουμε ένα ασφαλιστικό συμβόλαιο σε κάποιον την ώρα που διασκεδάζει σε μια χορευτική συγκέντρωση, δεν θα του δώσει σημασία. Επίσης μια έκκληση για φιλανθρωπικό σκοπό δεν θα έχει αποτελέσματα αν φθάσει στον λήπτη την ώρα που τσακώνεται με τη γυναίκα του. Τέλος, ένα μάθημα μπορεί να μεταδοθεί τέλεια στον σπουδαστή, αλλά αν αυτός είναι κουρασμένος ή νυσταγμένος, δεν θα το προσέξει. Η προσφορά ασφάλισης, η έκκληση φιλανθρωπίας, το ενδιαφέρον μάθημα μπορούν να είναι τέλεια μηνύματα και να φτάσουν χωρίς παρεμβολές μέχρι τον λήπτη. Εδώ όμως οι παρεμβολές βρίσκονται στον ίδιο τον λήπτη και αντιπροσωπεύονται από τη διασκέδαση του χορού, την οικογενειακή διαφορά και τη φυσική κόπωση.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε χιλιάδες παρεμβολές που εμποδίζουν τη μετάδοση των μηνυμάτων. Οι συνηθέστερες είναι τα παράσιτα του ραδιοφώνου από ηλεκτρικές εντάσεις ή το θόλωμα της εικόνας της τηλεόρασης από τεχνικές ή ατμοσφαιρικές αιτίες. Στα γραπτά μηνύματα, οι παρεμβολές συμβαίνουν από δυσανάγνωστη γραφή ή από το γεγονός ότι τα καρμπόν δεν βγάζει καθαρά το κείμενο στις τελευταίες σελίδες. Από την άλλη, μπορεί ένα κείμενο να είναι γραμμένο ευανάγνωστα και με καινούργιο καρμπόν, αλλά να είναι ακατάληπτο ή γιατί διαβάζεται σε ένα σκοτεινό δωμάτιο ή γιατί οι έννοιες που περιέχει είναι πολύ τεχνικές και γίνονται δύσκολα αντιληπτές

## 2) ΑΛΛΑ ΕΙΔΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ

Εκτός από τις παρεμβολές, υπάρχουν και άλλα είδη εμποδίων:

α) ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΑ, που οφείλονται στην έλλειψη ικανοτήτων επικοινωνίας των ανθρώπων είτε ως πομπών, είτε ως δεκτών.

β) ΨΥΧΟΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΑ, που οφείλονται στην ψυχοσυγκινησιακή κατάσταση του ατόμου (π.χ. διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα).

γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ, που οφείλονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα κ.λπ.).

Τα πιο σημαντικά από αυτά τα εμπόδια που εμφανίζονται και δυσκολεύουν την επικοινωνία είναι τα εξής:

#### 1) ΑΣΑΦΕΙΣ ΣΤΟΧΟΙ

Ο Λόγος της επικοινωνίας είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με τον δέκτη για να επιτύχει κάποιον στόχο. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είναι ασαφής, τότε αυτή δεν είναι αποτελεσματική.

#### 2) ΛΑΘΟΣ ΜΗΝΥΜΑΤΑ

Συχνά λόγω πίεσης χρόνου ή και για άλλους λόγους, όπως αδιαφορία, έλλειψη δεξιοτήτων κ.λπ., ο πομπός δεν διαμορφώνει σωστά μηνύματα. Δηλαδή δεν περιέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός ή είναι πολύ δύσκολο να κατανοηθούν από τον δέκτη. Συνήθη προβλήματα των μηνυμάτων είναι η ασάφεια, η ανακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και η κακή τους κωδικοποίησή.

#### 3) ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Όταν ο πομπός χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοπιστίας σε ό, τι αφορά τις πληροφορίες, τις γνώσεις και την κρίση του, τότε οι δέκτες δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να τον ακούσουν, να τον πιστέψουν και να τον κατανοήσουν. Για παράδειγμα, όταν ένας προϊστάμενος λαμβάνει συχνά λανθασμένες αποφάσεις ή δίνει λανθασμένες οδηγίες ή ανακριβείς πληροφορίες, είναι δύσκολο να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του.

#### 4) ΦΟΒΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υπάρχει ο φόβος ότι οι πληροφορίες του προϊσταμένου θα χρησιμοποιηθούν από τους υφισταμένους για να βελτιώσουν τη δύναμή τους και τη διαπραγματευτική τους θέση απέναντί του. Επίσης, ο φόβος ότι η μεταβίβαση πληροφοριών θα αυξήσει τη διεκδίκηση των υφισταμένων για περισσότερες πληροφορίες. Τέλος, ο φόβος μεταφοράς πληροφοριών σε ανταγωνιστές ή άλλους, μη επιθυμητούς δέκτες.

#### *5) ΚΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΩΡΟΥ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ*

Κανένας προϊστάμενος δεν θα ακούσει πραγματικά τον υφιστάμενό του όταν, όντας καθυστερημένος, τρέχει να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.

#### *6) ΚΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ*

Οι κακές επιλογές στον τρόπο (γραφτός, προφορικός, οπτικός) και στα μέσα (λόγος, τόνος, τηλέφωνο, τέλεξ κ.λπ.) δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Αυτοί που μεταδίδουν μηνύματα απαιτείται να γνωρίζουν όλους τους τρόπους και τα μέσα κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος, αλλά αποθαρρύνει και τον πομπό από το να συνεχίσει την επικοινωνία.

#### *7) ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΡΟΣΕΞΙΑ ΤΟΥ ΔΕΚΤΗ*

Αν υπάρχει έλλειψη αυτών των στοιχείων, ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα λανθασμένα. Τη στιγμή της μετάδοσης ο δέκτης κάνει οτιδήποτε άλλο από το να προσέχει το μήνυμα. Αυτό όχι μόνο οδηγεί σε κακή σύλληψη, επεξεργασία και κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος, αλλά αποθαρρύνει και τον πομπό από το να συνεχίσει την επικοινωνία.

#### *8) ΒΙΑΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ*

Λόγω πίεσης χρόνου ή έλλειψης υπομονής, ο δέκτης βγάζει συμπεράσματα για το μήνυμα πριν αυτό τελειώσει, τα οποία είναι λανθασμένα. Αυτό συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις για τον λόγο που προαναφέρθηκε.

#### *9) ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ / ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ*

Οι προδιαθέσεις και οι προκαταλήψεις του δέκτη αλλοιώνουν το νόημα του μηνύματος που παίρνει από τον πομπό. Για παράδειγμα, βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, διότι στην τελευταία υπάρχει η προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.

#### *10) ΥΠΕΡΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ*

Τα άτομα προσέχουν περισσότερο τα σημεία του μηνύματος που περιέχουν λέξεις, φράσεις ή γεγονότα στα οποία έχουν υπερευαισθησία. Το υπόλοιπο μήνυμα χάνεται.

#### *11) ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ*

Ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετική αντίληψη για τον κόσμο και τον εαυτό του, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Γι' αυτό ο καθένας αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και ερμηνεύει διαφορετικά το ίδιο μήνυμα, πράγμα που δυσκολεύει την επικοινωνία.

## 12) ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΜΠΟΥ – ΔΕΚΤΗ

Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, αν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, αν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση και αν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ πομπού και δέκτη, τότε η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

## 13) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ

Η στεγανοποίηση των τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και οι κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα κ.λπ.) προκαλούν δυσκολίες στην επικοινωνία.

## 14) ΥΠΕΡΦΟΡΤΩΣΗ

Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών σε συνδυασμό με τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και πληροφοριών οδηγεί σε:

- a) Αδυναμία σύλληψης και επεξεργασίας μέρους του μηνύματος.
- b) Λανθασμένη επεξεργασία πληροφοριών.
- c) Καθυστερημένη επεξεργασία πληροφοριών.
- d) Επιλεκτική σύλληψη πληροφοριών.
- e) Αποφυγή πληροφορίας.

## 15) ΚΛΙΜΑ / ΠΑΙΔΕΙΑ

Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει το δικό της κλίμα και τη δική της παιδεία όσον αφορά την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αν το κλίμα και η παιδεία είναι αρνητικά, δηλαδή αν υπάρχει καχυποψία, έλλειψη σεβασμού και ελευθερίας έκφρασης, η επικοινωνία περιορίζεται.

## 16) ΚΩΔΙΚΕΣ

Οι κώδικες επηρεάζουν την επικοινωνία με δύο τρόπους:

α) Όταν οι συνομιλητές χρησιμοποιούν διαφορετικούς κώδικες (λέξεις, φράσεις, κινήσεις), είναι δύσκολο να επικοινωνήσουν. Για παράδειγμα, γιατροί και στρατιωτικοί χρησιμοποιούν διαφορετικούς κώδικες. β) Όταν χρησιμοποιούν ίδιες λέξεις, αλλά η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, την εθνική αντίσταση αλλιώς την καταλαβαίνουν αυτοί που την έζησαν και αλλιώς αυτοί που διάβασαν γι' αυτή σε βιβλία.

Επίσης ο όρος «κέρδος» έχει άλλη σημασία για τον επιχειρηματία, άλλη για τον μάνατζερ και άλλη για τον εργάτη.



### 17) ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Απαραίτητες ικανότητες για επικοινωνία είναι:

a) Διανοητικές, για να συνειδητοποιηθούν οι στόχοι της επικοινωνίας, να χρησιμοποιηθεί σωστά ο κώδικας και να συνταχθεί το απαραίτητο μήνυμα.

b) Φυσικές αισθήσεις για τη σύλληψη του μηνύματος και τις ικανότητες προφορικής και γραπτής έκφρασής του.

c) Υπομονή για να ακούσουμε ολόκληρο το μήνυμα.

d) Επιμονή για να κάνουμε κατανοητά τα μηνύματα.

e) Ικανότητα δημιουργίας ευνοϊκού κλίματος επικοινωνίας.

### 18) ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΟΜΙΛΗΤΩΝ

Υπάρχουν τυπικοί και άτυποι κανόνες που ορίζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας και περιπτώσεις που η θέση κάποιου αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος δεν μπορεί να επικοινωνήσει όποτε θέλει με τη διοίκηση και συχνά του ζητείται να το κάνει μόνο γραπτά. Επίσης ο στρατιώτης πρέπει να στέκεται προσοχή όταν μιλά στον διοικητή. Τέλος, η θέση του καθηγητή εμποδίζει τον φοιτητή να εκφράσει σωστά τα μηνύματα που θέλει, γιατί ο καθηγητής έχει υψηλότερη θέση και δεν προσπαθεί να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για ελεύθερη έκφραση.

### 19) ΔΥΣΠΙΣΤΙΑ – ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ

Κάτι άλλο που δυσκολεύει πολύ την επικοινωνία είναι η τάση των ανθρώπων να θεωρούν τις πηγές των μηνυμάτων ανακριβείς και ψευδείς. Έτσι σπαταλάτε αρκετός χρόνος για να πειστεί ο λήπτης για την αυθεντικότητα της πηγής και επομένως και του μηνύματος.

## 2.5 Βελτίωση της Επικοινωνίας

**Η Συνεχής Βελτίωση της Επικοινωνίας** αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης, εφόσον παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων καθώς και στην καθοδήγηση και υλοποίηση αυτών.

Η βελτίωση της επικοινωνίας επιδιώκεται σε δύο επίπεδα:

A. Στο ποσοτικό, όπου γίνεται μια προσπάθεια για την αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται, ώστε να οδηγήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης και

B. Στο ποιοτικό επίπεδο, όπου επιδιώκεται να περιοριστούν οι αποκλίσεις μεταξύ αυτών που θέλουν να μεταβιβάσουν οι πομποί και αυτών που αντιλαμβάνονται οι δέκτες.

Η βελτίωση της επικοινωνίας είναι απαραίτητη για κάθε άτομο, εφ' όσον το βοηθά τόσο στον επαγγελματικό του χώρο, όσο και στις σχέσεις του με τους άλλους στην προσωπική του ζωή, και έγκειται στη βελτίωση των αρχών που υπεισέρχονται στη διαδικασία της.

Οι βασικές αυτές αρχές αφορούν, πρώτον, τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος και, δεύτερον, τον δέκτη και την αποτελεσματική λήψη.

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, αν πραγματοποιηθεί μέσα από μια διαδικασία η οποία να περιλαμβάνει αρχικά την προετοιμασία της επικοινωνίας, κατά την οποία να γίνεται καθορισμός του στόχου της επικοινωνίας, έλεγχος του δέκτη καθώς και των διαφορών που τυχόν θα υπάρχουν μεταξύ πομπού και δέκτη, όπως επίσης και η επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου για τη μετάδοση του μηνύματος.

Στη συνέχεια, η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τις ικανότητες μετάδοσης του πομπού.

Μετά τη μετάδοση του μηνύματος, ο πομπός πρέπει να ελέγχει αν το μήνυμα που αυτός έστειλε ελήφθη, κατανοήθηκε από τον δέκτη όπως αυτός ήθελε ή υπάρχουν αποκλίσεις, ώστε να προβεί στη διόρθωση αυτών, εάν είναι απαραίτητο.

Ένα από τα κρίσιμα ζητήματα είναι ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος, γιατί κατά την προφορική επικοινωνία δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Σε αντίθεση με πολλούς μη ειδικούς, πρέπει να αναφέρουμε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η γλώσσα του σώματος, καθώς και η ένταση της φωνής, και όχι τα λόγια που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Γλώσσα του σώματος είναι όλες οι στάσεις, οι κινήσεις του σώματος του ατόμου, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τις εκφράσεις του σώματος του ατόμου. Η γλώσσα του σώματος είναι πολλές φορές πιο ειλικρινείς από τη «γλώσσα του λόγου», γιατί μπορεί να ελεγχθεί από το άτομο λιγότερο από ό, τι τα λόγια.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων εξαρτάται από την αλληλοκατανόηση των διαφορών τους.

Ο πομπός θα πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του, τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τις γνώσεις και την κατάστασή του. Την ίδια ακριβώς προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλει και από την πλευρά του ο δέκτης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Η

κακή επικοινωνία όμως δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της μη κατανόησης των διαφορών μεταξύ δύο ατόμων, αλλά και της χρήσης διαφορετικών κωδικών μεταξύ των ανθρώπων. Η χρήση λέξεων και γλώσσας αφήνει πολύ λίγα περιθώρια παρερμηνείας και βελτιώνει αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

Ένα τρίτο κρίσιμο ζήτημα της μετάδοσης του μηνύματος είναι το ίδιο το μήνυμα· αυτό προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξή του, η μορφή και το ύφος του προσδιορίζουν σημαντικά τη δυνατότητα σύλληψης και κατανόησής του. Ένα μήνυμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όταν χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και ακρίβεια. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δομή και τον κώδικα του μηνύματος. Οι πληροφορίες που παρέχει πρέπει να είναι σαφείς και ακριβείς. Προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες πρέπει να αποφεύγονται, όπως επίσης και λέξεις όπως «σύντομα», «και» κ.λπ.

Επίσης το μήνυμα θα πρέπει να είναι πλήρες, δηλαδή να περιέχει όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου ο δέκτης να καταλάβει αυτό που εμείς θέλουμε να μεταβιβάσουμε. Εάν το μήνυμα έχει κενά, τότε ο δέκτης μπορεί να τα συμπληρώσει από μόνος, με αποτέλεσμα να διαστρεβλώσει το νόημα του μηνύματος.

Ακόμη, όσο πιο περιεκτικό και σύντομο είναι το μήνυμα, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η αποτελεσματικότητά του, γιατί ακριβώς αυξάνονται οι δυνατότητες σύλληψής του από τον δέκτη και ασφαλώς μειώνει το κόστος επικοινωνίας. Οι επαναλήψεις και οι φλυαρίες κουράζουν τον δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει η περιεκτικότητα και η συντομία να λειτουργούν σε βάρος της πληρότητας.

Τέλος, το μήνυμα θα πρέπει να είναι ορθό και αληθές, γιατί σε αντίθετη περίπτωση τίθεται το πρόβλημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών, εμπιστοσύνης η οποία είναι απαραίτητη για τη σωστή επικοινωνία. Όπως έχει προαναφερθεί, η βελτίωση της επικοινωνίας από την πλευρά του δέκτη αφορά την αποτελεσματική ακρόαση. Όταν μιλάμε για ακρόαση, εννοούμε τόσο την «παθητική» όσο και την «ενεργητική» ακρόαση.

Παθητική ακρόαση εννοούμε τη σύλληψη και επεξεργασία από τον δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός. Για να είναι επιτυχημένη η παθητική ακρόαση, θα πρέπει ο δέκτης να εξαλείψει τους θορύβους και τις ενοχλήσεις οι οποίες εμποδίζουν τον πομπό να εκφράσει αυτό που θέλει και οδηγούν σε αλλοιώσεις του μηνύματος, και επίσης να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του στέλνει ο πομπός για να συλλάβει σωστά και να μην οδηγείται σε βιαστικά συμπεράσματα πριν αυτό ολοκληρωθεί. Επίσης ο

δέκτης θα πρέπει με οπτική επαφή και νεύματα να δώσει στον πομπό την εικόνα ότι παρακολουθεί, γιατί έτσι επιτυγχάνεται η συγκέντρωση της προσοχής του πομπού.

Αντίθετα με την «παθητική» ακρόαση, η «ενεργητική» ακρόαση αποτελεί την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει αυτό που θέλει με σωστό τρόπο και επίσης να κατανοήσει, να αισθανθεί το μήνυμα και από την πλευρά του δέκτη. Όπως και στην περίπτωση της παθητικής ακρόασης, για να είναι σωστή η ενεργητική ακρόαση πρέπει ο δέκτης από την πλευρά του να ενθαρρύνει τον πομπό να εκφράσει άνετα αυτό που θέλει, πρέπει ο δέκτης να ελέγχει αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα, συνήθως μέσω ερωτήσεων προς τον πομπό και παραφράζοντας τα λόγια του.

Τέλος, ο δέκτης θα πρέπει να προσπαθεί να «ακούσει» ή να «δει», μπαίνοντας ο ίδιος στη θέση του πομπού και ταυτόχρονα να δείχνει ότι ακούει από τη θέση του πομπού. Η ενέργεια αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική ακρόαση, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοήσει τα όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει. (Ευγενία Μπιτσάνη, 2004).

## 2.6 Το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, είναι το απαραίτητο συστατικό, που επηρεάζει άμεσα την ικανότητα της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή τους. Γι' αυτό θα ήταν αδιανόητο σε μια Επιχείρηση, που απευθύνεται σε υποψήφια στελέχη επιχειρήσεων να μην μας απασχολήσει η φύση της επικοινωνίας. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση, διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνωμών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, η αιτία και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για τη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας. Αν και το πρόβλημα της διατήρησης της επικοινωνίας υπάρχει από παλιά, μόνον τα τελευταία της αποδίδεται η σημασία, που αξίζει από επιχειρήσεις, και γενικά από χώρους, που λειτουργούν ομάδες ατόμων. Και το πρόβλημα αποκτά όλο και πιο ιδιαίτερη σημασία, όσο η μαζικότητα των ομάδων και η σύγχρονη τεχνολογία κάνουν τις επιχειρήσεις πιο πολύπλοκες και την ανάγκη συντονισμού πιο επιτακτική.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της επικοινωνίας είναι από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων. Και τούτο γιατί για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μόνο να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και να πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους τους, κατά συνέπεια δε και τη θετική στάση και συνεργασία τους.

### **3. Ηγεσία**

Ως ηγεσία εννοείται η λειτουργία του επηρεασμού της συμπεριφοράς μίας ομάδας ανθρώπων, προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Δηλαδή η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μίας ομάδας να εργαστούν με τη βούληση τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Οι συνιστώσες της ηγεσίας, δηλαδή οι επιμέρους λειτουργίες που συνεπάγεται, είναι η διαμόρφωση στόχων που εμπνέουν, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς (μέσω της παροχής εντολών και οδηγιών και της χρήσης της πειθούς), η παρακίνηση, η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας και, γενικά, η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων. Η δύναμη της επιρροής που έχει ένας ηγέτης μπορεί να αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες που μπορεί να επιβάλει, οι ειδικές γνώσεις του, η θέση του, η οποία περιβάλλεται με κύρος ανάλογα με τις ευθύνες και τις εξουσίες της, και, τέλος, η γενικότερη προσωπικότητά του, δηλαδή τα χαρίσματα που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση (Μπουραντάς, 1992). Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ηθική ακεραιότητα, η ευθύτητα, η απλότητα, η σταθερότητα και αποφασιστικότητα, η δικαιοσύνη, η εργατικότητα και η επιμονή. Ακόμη, από τον ηγέτη αναμένεται να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα απέναντι στους έξω, να είναι ανεκτικός απέναντι στις διαφωνίες και να μην καταβάλλεται από την αβεβαιότητα (Drucker, 1955 Τζωρτζάκης&Τζωρτζάκη, 1992).

### 3.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε στη δεκαετία 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa από τους R. Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών.

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (laissez-faire). **Αυταρχικό** στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει (διατάσσει) στην ομάδα για εκτέλεση. **Δημοκρατικό** στυλ, εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Το **εξουσιοδοτικό** στυλ είναι εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη. Σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα τους, τα συμπεράσματα των ερευνών των παραπάνω θεωρητικών δείχνουν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

### 3.2 Θεωρίες για την Ηγεσία

Η δράση των στελεχών της διοίκησης που ονομάζεται ηγεσία είναι θέμα πολύπλοκο και καμία θεωρία δεν κατάφερε να δώσει ικανοποιητικές εξηγήσεις, που να καλύπτουν όλες τις μορφές δράσης. Γι' αυτό τον λόγο, ορισμένες από τις θεωρίες της ηγεσίας που θα αναφερθούν παρακάτω, είναι αυτές που αποδείχτηκαν χρήσιμα εργαλεία για να εξηγήσουν πολλές περιπτώσεις διοικητικών εργασιών και που παρόλα αυτά δεν λύνουν τα προβλήματα της ηγεσίας στο σύνολο. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από την παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία προέρχεται από την παροχή των κατάλληλων κινήτρων. Το μυστικό για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η επίδοση και το μυστικό για την αύξηση της επίδοσης είναι η υποκίνηση.

### 3.3 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Κατά την ενδεχομενική θεώρηση των μορφών ηγεσίας από τον Fiedler (1967) η αποτελεσματικότητα της ομάδας ή της οργάνωσης εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ηγέτη και της κατάστασης του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τρεις είναι οι μεταβλητές της κατάστασης του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας:

- Τυπική δύναμη η ισχύς της θέσης του ηγέτη. Αν η τυπική αυτή εξουσία που πηγάζει από τη θέση του προϊστάμενου και όχι την προσωπικότητα του είναι ευκολότερο γι' αυτόν να διοικήσει.
- Η δομή των καθηκόντων ή η φύση του έργου. Στα τυποποιημένα έργα είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί η επίδοση και η υπευθυνότητα των στελεχών παρά στα λιγότερα αποσαφηνισμένα έργα.
- Οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Τις σχέσεις αυτές ο Fiedler τις θεωρεί σημαντικές, γιατί οι δυο πρώτες μεταβλητές εξαρτώνται από τη δομή της οργάνωσης, ενώ οι προσωπικές σχέσεις αναφέρονται στο βαθμό που τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται και ακολουθούν πρόθυμα τον ηγέτη-προϊστάμενο.

	Ισχύς της θέσης του ηγέτη	Δομή των καθηκόντων	Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καταλληλότητα της κατάστασης για τον ηγέτη	Αποτελεσματικό Στυλ του ηγέτη
1	Ισχυρή	Υψηλή	Καλή	Ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)
2	Ασθενής	Υψηλή	Καλή	Ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)
3	Ισχυρή	Χαμηλή	Καλή	Ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)
4	Ασθενής	Χαμηλή	Καλή	Μέση	Έμφαση στο καθήκον (υψηλός βαθμός LPC)
5	Ισχυρή	Υψηλή	Κακή	Μέση	Έμφαση στο καθήκον (υψηλός βαθμός LPC)
6	Ασθενής	Υψηλή	Κακή	Μέση	Έμφαση στο καθήκον (υψηλός βαθμός LPC)
7	Ισχυρή	Χαμηλή	Κακή	Μέση	Έμφαση στο καθήκον (υψηλός βαθμός LPC)
8	Ασθενής	Χαμηλή	Κακή	Δυσμενής	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)

Διάγραμμα 3.3.1

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η κατάσταση του περιβάλλοντος διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, την «ευνοϊκή» τη «μέση» και τη «δυσμενή».

Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της καταλληλότητας της κατάστασης του περιβάλλοντος δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που διαμορφώνεται κάθε φορά. Επιπλέον, από την ανάλυση του μοντέλου προκύπτει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή η δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης που να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις. Περαιτέρω, η ταξινόμηση του στυλ, των ηγετών σύμφωνα με τη θεωρία Fiedler, γίνεται με βάση τη βαθμολογία του ηγέτη ως προς την κλίμακα του «Λιγότερου Προτιμώμενου Συνεργάτη» (Least-Preferred Co-Worker, scale (LPC)).

Η περιγραφή του LPC από κάθε ηγέτη γίνεται σε μια κλίμακα ειδικού ερωτηματολογίου. Η κλίμακα αυτή ρωτά το κάθε άτομο, κατά αρχήν να σκεφθεί τον καθένα με τον οποίο συνεργάστηκε, και μετά να περιγράψει έναν από αυτούς με τον οποίο συνεργάστηκε πριν πολλά χρόνια ή και πρόσφατα. Το άτομο το οποίο περιγράφει τον Λιγότερο Προτιμώμενο Συνεργάτη με πολύ αρνητικούς όρους (χαμηλό LPC), στην πραγματικότητα δείχνει μία δυνατή συναισθηματική αντίδραση προς τους ανθρώπους, με τους οποίους αυτός ή αυτή δεν μπορεί να συνεργαστεί αποτελεσματικά.

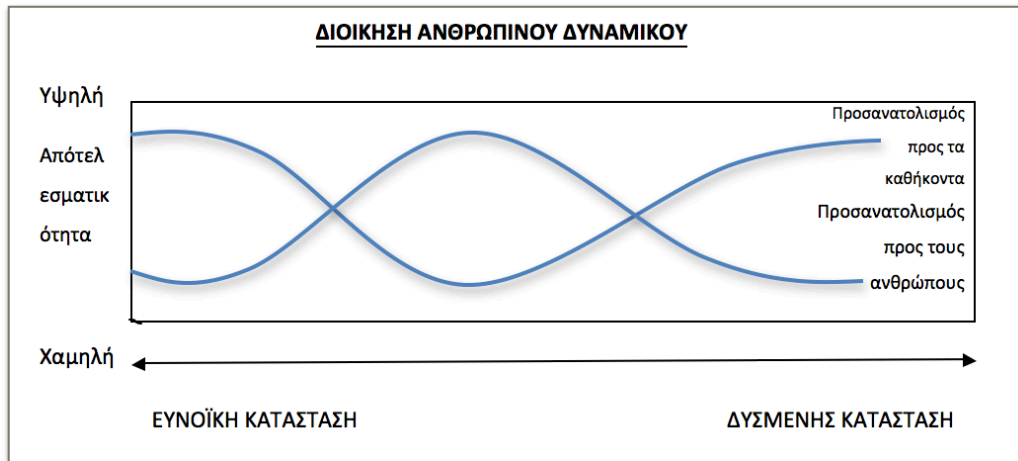
Κάποιος όμως, ο οποίος περιγράφει ακόμη και τον Λιγότερο Προτιμώμενο Συνεργάτη με θετικούς σχετικά όρους (υψηλό LPC), στην πραγματικότητα προσέχει το άτομο όχι μόνο ως συνεργάτη, αλλά και ως πρόσωπο το οποίο ίσως έχει κάποια χαρακτηριστικά αποδεκτά.

Ο ηγέτης με υψηλό LPC θεωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις, ως προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των εργασιακών καθηκόντων, ενώ ο ηγέτης με χαμηλό LPC προτιμά να ασχοληθεί πρώτα με την εκτέλεση των καθηκόντων και αργότερα να ασχοληθεί, αν χρειαστεί, με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Συμπερασματικά, το μοντέλο της Ενδεχομενικής Θεωρίας σταθερά έδειξε ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον (χαμηλό LPC) αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις όπου ο έλεγχος και η επίδραση που ασκούν είναι πολύ υψηλά ή πολύ χαμηλά. Σε αντίθεση, οι ηγέτες οι προσανατολισμένοι στις διαπροσωπικές σχέσεις (υψηλό LPC)



αποδίδουν περισσότερο σε καταστάσεις όπου ο έλεγχος και η επίδραση τους είναι μέτρια. Επομένως, η απόδοση του ηγέτη εξαρτάται τόσο από τις μεταβλητές του περιβάλλοντος, όσο και από τα κίνητρα ή επιθυμίες ή εσωτερικές ανάγκες του ιδίου.



Διάγραμμα 3.3.2

### 3.4 Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt

Το πρότυπο αυτό παρουσιάζει όλο το φάσμα των μορφών της ηγεσίας, ξεκινώντας από το πολύ αυταρχικό στυλ ή προσανατολισμένο στο έργο και καταλήγοντας στο δημοκρατικό στυλ ή το προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Στο πολύ αυταρχικό στυλ ο προϊστάμενος αποφασίζει και απλώς ανακοινώνει τις αποφάσεις του στους υφισταμένους, ενώ στο δημοκρατικό στυλ οι υφισταμένοι λειτουργούν μόνοι, μέσα σε ορισμένα όρια που θέτονται από την ανώτατη ηγεσία. Οι Tannenbaum και Schmidt (1961) δηλαδή υποστήριξαν ότι η μορφή ηγεσίας αλλάζει. Αυτό εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη-προϊστάμενου και την κατάσταση που διαμορφώνεται κάθε φορά μέσα στην επιχείρηση.

### 3.5 Θεωρίες X και Ψ του McGregor

Ο McGregor(1987) ανέλυσε το πρόβλημα της ηγεσίας διατυπώνοντας δυο εναλλακτικές ομάδες υποθέσεων, τις οποίες συνήθως δέχονται τα στελέχη για τους εργαζόμενους. Οι δύο αυτές ομάδες υποθέσεων και οι συνέπειες τους περιγράφονται περιληπτικά παρακάτω στις θεωρίες X και Ψ.

### Κατά τη **θεωρία X**:

- Ο μέσος άνθρωπος έχει μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία.
- Εξαιτίας αυτής της απέχθειας, οι άνθρωποι πιέζονται, ελέγχονται, διευθύνονται από άλλους, απειλούνται και τιμωρούνται για να υποχρεωθούν να πραγματοποιούνται τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.
- Ο μέσος άνθρωπος επιθυμεί να διευθύνεται, δεν θέλει ευθύνες, έχει λίγες φιλοδοξίες και επιθυμεί ασφάλεια και σιγουριά.

### Κατά τη **θεωρία Ψ**:

- Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική, όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε.
- Ο εξωτερικός έλεγχος δεν είναι παρά το μέσο που οδηγεί την προσπάθεια προς το αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται, επιδιώκοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς που του έχουν ανατεθεί.
- Η ανάθεση καθηκόντων είναι μία συσχέτιση επιβραβεύσεων που συνδέονται με τις επιτεύξεις τους.
- Κάτω από κατάλληλες συνθήκες το άτομο όχι μόνο δέχεται, αλλά επιδιώκει να έχει ευθύνες.
- Πολλοί από τους εργαζόμενους διακρίνονται για την ικανότητά τους στη χρησιμοποίηση της φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητάς τους.
- Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο μερικώς χρησιμοποιούνται.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι δυναμικές και όχι στατικές. Υπογραμμίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης του ανθρώπου και την ανάγκη για εκλεκτική προσαρμογή παρά για απόλυτο έλεγχο. Κατά τη θεωρία Ψ, στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν, αυτό οφείλεται στη διοίκηση και το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης και όχι στους ίδιους.

### 3.6 Θεωρία Z - Ιαπωνική προσέγγιση της ηγεσίας

Ο Ιάπωνας επιστήμονας Ouchi (1981), ο οποίος σπούδασε management στις ΗΠΑ, θέλησε να συνδέσει την ιαπωνική προσέγγιση στο management με αυτή η οποία εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις δυτικού τύπου. Σύμφωνα με τον Ouchi, τα χαρακτηριστικά των Ιαπωνικών βιομηχανικών οργανώσεων είναι τα ακόλουθα:

- Προσφέρουν απασχόληση στους εργαζόμενους εφ' όρου ζωής (τουλάχιστον στα στελέχη της επιχείρησης).
- Επιλέγουν για τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες τους ήδη εργαζόμενους στην οργάνωση.
- Επιμένουν στην υποχρεωτική συνταξιοδότηση των εργαζομένων στην ηλικία των 55 ετών.
- Απασχολούν έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων προσωρινά, ως επί το πλείστον γυναίκες.
- Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.
- Η επαγγελματική εξέλιξη δεν βασίζεται στη μεγάλη εξειδίκευση, αλλά στην εκπαίδευση και εμπειρία σε περισσότερες της μιας θέσης εργασίας μέσα στην οργάνωση.
- Η λήψη των αποφάσεων κατανέμεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται ύστερα από πολλά χρόνια εργασίας τους στην οργάνωση (π.χ. 10 χρόνια μετά από την πρόσληψή τους).
- Υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η αίσθηση της συλλογικής ευθύνης για την επιτυχία της οργάνωσης και ενθαρρύνεται η συνεργασία μάλλον παρά η ατομική επιδίωξη και επιτυχία.
- Η βιομηχανική ζωή υποστηρίζεται από ένα πολύ ανταγωνιστικό εκπαιδευτικό σύστημα.

- Η βιομηχανική ζωή είναι είναι τυποποιημένη σε μεγάλες εταιρίες. Οι εργαζόμενοι εργάζονται και ζουν σε ομάδες. Οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τις ιαπωνικές τράπεζες.

Η νέα φιλοσοφία του management κατά τον Ouchi, βασίζεται στον συνδυασμό των παρακάτω χαρακτηριστικών του ιαπωνικού management:

- Επιδίωξη της εφ' όρου ζωής απασχόλησης των εργαζομένων.
- Λήψη των αποφάσεων από περισσότερους εργαζόμενους.
- Σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και των υφιστάμενων, οι οποίες βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό.

Κατά το μεγαλύτερο μέρος η άποψη του Ouchi είναι αποδεκτή και από τον McMillan (1988), ο οποίος υποστήριξε ότι η επιτυχία των ιαπωνικών βιομηχανιών οφείλεται:

- Στον πολιτισμό και τις ανθρώπινες σχέσεις των Ιαπώνων.
- Στη χρησιμοποίηση και προσαρμογή της τεχνολογίας και ειδικότερα της μικρό-τεχνολογίας.
- Στη διεθνή θεώρηση των οικονομικών θεμάτων που προσπαθούν να έχουν οι Ιάπωνες.

Συμπερασματικά και σύμφωνα με τον McMillan, ο πολιτισμός των Ιαπώνων, η γεωγραφική διαμόρφωση της χώρας και η ζωή τους σε ομάδες παίζουν σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του συγκεκριμένου συστήματος ηγεσίας στις βιομηχανικές οργανώσεις της Ιαπωνίας.

### 3.7 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Πολλές θεωρίες αναλύουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη σε δύο συνιστώσες: η πρώτη είναι ο *προσανατολισμός προς το έργο*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται από την επιθυμία του να παράγει αποτελέσματα η δεύτερη είναι ο *προσανατολισμός προς τους ανθρώπους*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος θεωρεί ως σημαντική την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με αυτούς. Παράδειγμα τέτοιας θεωρίας είναι η διάσημη **διοικητική σχάρα** των Blake και Mouton:

ΥΨΗΛΟ	1,9							9,9
	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ							
	ΓΙΑ ΤΟΥΣ				5,5			
	ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ							
	1,1							9,1
ΧΑΜΗΛΟ	Ενδιαφέρον για το έργο							ΥΨΗΛΟ

Διάγραμμα 3.7.1

Το κέντρο και τα άκρα της σχάρας αντιπροσωπεύουν τα πέντε πιο χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας. Το σημείο (1,1) αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης, διότι δεν δίνει σημασία ούτε στην παραγωγή ούτε στους ανθρώπους. Οι Blake και Mouton το ονομάζουν *χρεοκοπημένη διοίκηση*. Το σημείο (1,9), που ονομάζεται *διοίκηση λέσχης*, αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δίνει έμφαση μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνήθως ο ηγέτης αυτής της κατηγορίας θεωρεί ότι η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης θα επέλθει μόνο αν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι και αν δημιουργηθούν ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις στην ομάδα. Στο αντίθετο άκρο, στο σημείο (9,1) βρίσκεται η *διοίκηση καθηκόντων*, δηλαδή το στυλ διοίκησης που αγνοεί τις ανθρώπινες ανάγκες και πιστεύει ότι η υψηλή απόδοση είναι ζήτημα σχεδιασμού και οργάνωσης της εργασίας, στενής εποπτείας κλπ. Στο σημείο (9,9) βρίσκεται ο ηγέτης που ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους όσο και για το έργο. Οι προσπάθειες του είναι αυξημένες και στους δύο τομείς και κατορθώνει να διασφαλίσει αφενός την υψηλή απόδοση και αφετέρου την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων. Το στυλ αυτό ονομάζεται *διοίκηση ομάδας* και είναι, κατά τους συγγραφείς, το πιο αποτελεσματικό. Το σημείο (5,5) στο μέσο του σχήματος, αναπαριστά την ενδιάμεση διοίκηση, που κατευθύνεται άλλοτε προς τους ανθρώπους και άλλοτε προς τα καθήκοντα και επιτυγχάνει μέτρια αποτελέσματα και στα δύο.

### 3.8 Το στυλ ηγεσίας του Likert

Ο Rensis Likert, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια και με σοβαρότητα προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Διεπίστωσαν ότι τα διοικητικά στελέχη που φθάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη, των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική.

Τη θεωρία του ο Likert την αναπτύσσει στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: **το αυταρχικό εκμεταλλευτικό (1), το καλοπροαίρετο αυταρχικό (2), το συμβουλευτικό (3) και το συμμετοχικό (4).**

Στο «**αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα**» οι στόχοι της οργάνωσης και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία και με τη μορφή διαταγών μεταβιβάζονται στους υφιστάμενους, οι οποίοι δεν μπορούν να τις επηρεάσουν, παρά μόνο διαμέσου της άτυπης οργάνωσης. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφιστάμενους είναι πολύ περιορισμένη και υπάρχει έντονα συγκεντρωτικός έλεγχος. Η επικοινωνία είναι από τα πάνω προς τα κάτω. Η παρακίνηση επιδιώκεται κύρια με το φόβο της τιμωρίας και μόνο περιστασιακά με ορισμένες αμοιβές. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών είναι περιορισμένες. Τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού, η χαμηλή παραγωγικότητα.

Κατά το «**καλοπροαίρετο αυταρχικό**» σύστημα, ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου συστήματος όμως έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ό,τι κάνει το κάνει για το δικό τους συμφέρον. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και περισσότερο τις οικονομικές αμοιβές, από ότι αυτός του πρώτου συστήματος, για να κάνει τους υφισταμένους να εργασθούν πιο παραγωγικά.

Το «**συμβουλευτικό**» σύστημα προϋποθέτει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία χρησιμοποιεί τις γνώμες και

τις ιδέες των υφισταμένων. Παίρνει συνήθως τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Η τιμωρία μόνο περιστασιακά χρησιμοποιείται.

Τέλος το «**συμμετοχικό**» σύστημα βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη της οργάνωσης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου συμμετέχουν τα μέλη που αυτές οι αποφάσεις αφορούν. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως.

### **3.9 Η Θεωρία των Στόχων**

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση στο χώρο της ηγεσίας, της θεωρίας των προσδοκιών του VROOM που αναφέρεται στο ζήτημα της παρακίνησης. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των προσδοκιών του VROOM, που ήδη έχει παρουσιασθεί, είναι ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας τους να αποκτήσουν ορισμένες ανταμοιβές (υλικές και μη) και των αντιλήψεών τους για την πιθανότητα ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε τέτοια αποτελέσματα, από τα οποία θα προκύψουν οι επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία των στόχων προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη βάση αυτής της υπόθεσης. Υποστηρίζει λοιπόν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των εν λόγω στόχων και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των υφισταμένων. Επίσης ο ηγέτης μπορεί να αυξάνει την επιθυμία των μελών της οργάνωσης για ορισμένες ανταμοιβές και κατά συνέπεια τις δυνατότητες παρακίνησής τους. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία των στόχων ο ηγέτης θα πρέπει να:

- **αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων,**
- **τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους,**
- **ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους,**

- **περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητές απόδοσής τους,**
- **τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει,**
- **αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων,**
- **κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές.**

Αν και οι βάσεις της θεωρίας των στόχων είχαν τεθεί από τον Georgopoulos και τους συνεργάτες του στο Πανεπιστήμιο του Michigan πριν 40 περίπου χρόνια, η ανάπτυξη της έγινε κύρια από το R.HOUSE και G. EVANS στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ο HOUSE ορίζει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις για να πετύχει όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.

- Το **διευθυντικό ή αυταρχικό** (directive leadership) όπως αυτό έχει ορισθεί από άλλους συγγραφείς.
- Το **υποστηρικτικό** (supportive leadership) που διαφέρει από το αυταρχικό στο ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι πιο φιλικός και προσιτός.
- Το **συμμετοχικό** (participative leadership) σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης ζητά και λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων.
- Το **προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων.**

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω καθορίζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

**α)** τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων,

**β)** τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Η κατηγορία των προσωπικών χαρακτηριστικών περιλαμβάνει τις ανάγκες, τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις ικανότητες των υφισταμένων. Αυτή των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος περιλαμβάνει κυρίως τη φύση των καθηκόντων (συγκεκριμενοποίηση, δυσκολία, επανάληψη κ.λπ.), τις συνθήκες εργασίας, την πίεση του χρόνου, το άγχος, τον κίνδυνο κ.λπ.



Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι η θεωρία των στόχων έχει ισχύ περισσότερο στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπου ο ηγέτης έχει περιθώρια δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για τη βελτίωση της απόδοσης. Ενώ αντίθετα στα κατώτερα κλιμάκια όπου οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν λιγότερο με την παρέμβαση του ηγέτη, η θεωρία των στόχων παρουσιάζεται αδύναμη.

### 3.10 Ηγετικές Ικανότητες

- **Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει καινοτομίες – πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται έξω από το κουτί, να επιλέγει για εφαρμογή την καλύτερη λύση στο σωστό πάντα χρόνο. Η ικανότητα τούτη είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη, αφού ό, τι κάνει ουσιαστικά έπεται μικρότερων ή μεγαλύτερων αποφάσεων που ορθολογικά ή διαισθητικά λαμβάνει.

- **Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών («βλέπει το δένδρο και το δάσος ταυτόχρονα»). Ουσιαστικά, πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.

- **Ικανότητα επικοινωνίας.** Η επικοινωνία, έχει ήδη χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία-εργαλείο του ηγέτη, αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού), της φωνής και του σώματος. Σημαίνει ταυτόχρονα διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.

- **Συναισθηματική νοημοσύνη.** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό

τρόπο τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων. Ως μια πολύ ευρεία έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες αυτές που αξίζουν να τονιστούν εδώ είναι η αυτογνωσία ή αυτεπίγνωση, η αυτορύθμιση ή αυτοέλεγχος και η εν συναίσθηση (empathy).

- **Η αυτεπίγνωση (γνώθι σ' εαυτόν)** είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιοι είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το πού είμαστε και που θέλουμε να πάμε. Αυτεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματά μας (π.χ. θυμό, ζήλια, φόβο) και να έχουμε όσο γίνεται αντικειμενική αυτό-αντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητες μας. Η αυτεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Επίσης είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για να κάνει σωστές προσωπικές επιλογές ως προς το τι μπορεί και τι δεν μπορεί, τι θέλει και τι δεν θέλει. Ακόμη, είναι απαραίτητη για να μην είναι κανείς αλαζόνας.

- **Αυτορύθμιση** είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. Για παράδειγμα, αν χρειάζεται να εκφράσουμε το θυμό μας, να μπορούμε να το κάνουμε, αλλά αν αυτό δεν είναι χρήσιμο, να μπορούμε να μην το κάνουμε. Έτσι μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους, και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.

- **Εν συναίσθηση (empathy)** είναι η ικανότητα «να μπαίνει κανείς» στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα, και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνήσει αναγκαστικά. Είναι, δηλαδή η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα, τις ανησυχίες κ.λπ. των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο. Είναι προφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θεμελιώδης ικανότητα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, αφού «ηγούμαι» σημαίνει «οδηγώ σε ένα καλύτερο μέλλον», πείθοντας τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να με ακολουθούν. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδων, ανάπτυξη συνεργατών, υποστήριξη – καθοδήγηση συνεργατών, ανάπτυξη κουλτούρας, επικοινωνία, λήψη δημιουργικών αποφάσεων, προσωπική ανάπτυξη,

διοίκηση αλλαγών, εξυπηρέτηση πελατών, ανάπτυξη δικτύου συνεργασιών, διαπραγματευτική ικανότητα κλπ. (Δημήτρης Μπουραντάς, 2005).

## **4. Λήψη Αποφάσεων**

### **4.1 Οι κλασικές αντιλήψεις για την απόφαση**

Οι αρχικές προσεγγίσεις της λήψης αποφάσεων σε οργανωσιακό περιβάλλον έτειναν να υποβαθμίζουν τον καθοριστικό ρόλο που παίζει στις διαδικασίες αυτές το υποκειμενικό στοιχείο των αποφασίζόντων. Η αντίληψη της κλασικής σχολής για την απόφαση είναι γραμμική και αριστοποιητική. Επιχειρεί δηλαδή να περιγράψει μια λογική σειρά διαδοχικών βημάτων που θα επιτρέπουν στον οιονδήποτε αποφασίζοντα να επιλέγει την αντικειμενικά άριστη λύση. Σ' αυτή τη διαδικασία δεν υπεισέρχεται καμία πιθανή αντίθεση ή αντίφαση.

Επίσης, βασίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχει σε κάθε περίπτωση ένας και μοναδικός άριστος τρόπος ενέργειας (one-best-way) και στόχος του αποφασίζοντα είναι η ανακάλυψή του.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- 1) Με τον σαφή προσδιορισμό όλων των επιδιωκόμενων στόχων.
- 2) Με τη λεπτομερή καταγραφή όλων των διαθέσιμων μέσων.
- 3) Με την αναλυτική περιγραφή όλων των εναλλακτικών συνδυασμών χρήσης των μέσων προς επίτευξη των στόχων, δηλαδή όλων των εναλλακτικών λύσεων και εκτίμηση όλων των πιθανών συνεπειών τους.
- 4) Με την επιλογή της άριστης λύσης μεταξύ αυτών.

### **4.2 Η ικανοποιητική λύση και ο διοικητικός ορθολογισμός του Simon**

Ο Herbert Simon, προσεγγίζοντας κριτικά τις παραπάνω αντιλήψεις, παρατήρησε ότι σκιαγραφούν ένα μοντέλο «οικονομικού ορθολογισμού», το οποίο πολύ λίγη σχέση έχει με

τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Ο Simon μαζί με άλλους εκπροσώπους του «νέο-ορθολογισμού», όπως ο March και ο Crozier, υποστήριξαν ότι ατομικοί παράγοντες (προσωπικότητα, συστήματα αξιών, πληροφόρηση) αλλά και συλλογικοί διέπουν τη συμπεριφορά του ατόμου, στη λήψη της απόφασης. Ο Simon επιχείρησε να διαμορφώσει ένα υπόδειγμα « **διοικητικού ορθολογισμού** », μάλιστα ο ίδιος πρότεινε τον όρο «περιορισμένος ορθολογισμός», με τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

1) Η διοικητική οργάνωση δεν συνιστά ενιαίο αποφασίζοντα, αλλά αποτελείται από πληθώρα αποφασιζόντων υποκειμένων, τοποθετημένων σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.

2) Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να υπάρξει ενιαία αντίληψη των στόχων και σαφής διάκρισή τους ως προς τα μέσα. Και αυτό διότι μια επιδίωξη που συνιστά βασικό στόχο για τα στελέχη ενός ιεραρχικού επιπέδου δεν είναι παρά ένα απλό μέσο για την επίτευξη των στόχων του υπερκείμενου ιεραρχικού επιπέδου. Έτσι, αυτό που αποτελεί απαρέγκλιτη και ζωτική επιλογή για τους μεν δεν είναι παρά μια ήσσονος σημασίας εναλλακτική λύση για τους δε. Κατ' αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνεται μια πυραμίδα μέσων – σκοπών. Στην ουσία, κάθε πιθανή επιλογή συνιστά ταυτόχρονα στόχο για τους αποφασίζοντες ενός ιεραρχικού επιπέδου και μέσο για τους προϊσταμένους τους.

3) Η παραδοχή ότι οιοσδήποτε αποφασίζων είναι σε θέση να καταγράψει όλες τις εναλλακτικές λύσεις, να προβλέψει όλες τις πιθανές συνέπειες κάθε μίας απ' αυτές και να πραγματοποιήσει όλες τις δυνατές μεταξύ τους συγκρίσεις δεν είναι, σε διοικητικά πλαίσια, ρεαλιστική.

Κάθε οργανωτικό υποκείμενο προσλαμβάνει τα δεδομένα της πραγματικότητας μέσα από ένα σύστημα προκαθορισμένων παραδοχών αξίες, εμπειρίες, κώδικες επικοινωνίας οδηγούν τον αποφασίζοντα στο να δίνει αυξημένη βαρύτητα σε κάποια δεδομένα και να υποβαθμίζει ή να αγνοεί άλλα.

Εξάλλου η πρόσληψη των δεδομένων σταματά όχι όταν αυτά εξαντληθούν, αλλά όταν κριθεί ότι υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες έχει συγκεντρωθεί ικανοποιητικός όγκος στοιχείων.

4) Κατά συνέπεια, η επιλογή δεν πραγματοποιείται μεταξύ όλων των υφιστάμενων εναλλακτικών λύσεων, αλλά μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού των πλέον προφανών λύσεων.

5) Η διοικητική απόφαση δεν είναι λοιπόν αριστοποιητική, αλλά ικανοποιητική επιλέγεται η εναλλακτική λύση που θεωρείται από τον αποφασίζοντα ικανοποιητική υπό δεδομένες συνθήκες.

6) Μόνο αν τα αποτελέσματα της επιλεγείσας λύσης δεν καλύψουν το επίπεδο σχετικής ικανοποίησης του αποφασίζοντος επιχειρείται διεύρυνση του φάσματος των υφιστάμενων εναλλακτικών λύσεων. Αναζητούνται δηλαδή νέες επιλογές, πέραν των προφανών που κατ' αρχάς χρησιμοποιήθηκαν.

Παράλληλα ο αποφασίζων ενδέχεται να μετριάσει τις απαιτήσεις του, να υποβαθμίσει δηλαδή το επίπεδο της σχετικής ικανοποίησης του, εάν η εμπειρία τον πείσει ότι ο υφιστάμενος δύσκολα καλύπτεται.

Με την προαναφερθείσα προσέγγιση του ο H. Simon κατέδειξε ότι η λήψη διοικητικών αποφάσεων δεν αποτελεί μια απλή γραμμική διαδικασία μαθηματικής βελτιστοποίησης, αλλά έναν πιο σύνθετο μηχανισμό, στον οποίο καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο υποκειμενικό στοιχείο, δηλαδή ο ορθολογισμός του περιορίζεται από τις ικανότητες του, από το σύστημα αξιών του και από την πληροφόρηση που διαθέτει. Το αποτέλεσμα της γνωστικής αυτής δυσκολίας είναι να αναπτύσσει το άτομο στρατηγικές οι οποίες μπορεί να μην οδηγούν στην καλύτερη δυνατή λύση, αλλά να ικανοποιούν κάποιες βασικές απαιτήσεις, ικανές να το βοηθήσουν να αντιμετωπίσει το άγχος που γεννιέται μπροστά σε ένα δίλημμα.

### **4.3 Το προσθετικό / βελτιωτικό υπόδειγμα του Lindblom**

Στην ίδια κατεύθυνση, ο David Lindblom με το προσθετικό / βελτιωτικό (incrementalist) υπόδειγμα που ανέπτυξε υπογράμμισε τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, η λήψη των αποφάσεων είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς διεργασίας μεταξύ της αντικειμενικής κοινωνικής πραγματικότητας και της υποκειμενικής πραγματικότητας του ατόμου. Το φάσμα των εναλλακτικών λύσεων, κατ' αυτόν, είναι ακόμα πιο περιορισμένο, αφού οι οργανωτικώς αποφασίζοντες τείνουν να

επιλέγουν λύσεις συμβατές με την υφιστάμενη κατάσταση. Και αυτό διότι αυτές ακριβώς έχουν αυξημένες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές από τους λοιπούς εμπλεκόμενους στη διαδικασία λήψης της απόφασης, και άρα να υιοθετηθούν τελικά.

Υπ' αυτή την έννοια, υπό συνήθεις και μη οριακές για μια οργάνωση συνθήκες, οι επιλεγόμενες λύσεις τείνουν να προστίθενται και να βελτιώνουν, αλλά να μη μεταβάλλουν ριζικά τη δεδομένη κατάσταση.

Ο Lindblom δίνει, όπως βλέπουμε, ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στον υποκειμενισμό του αποφασίζοντος, αλλά και στους συσχετισμούς και τις ισορροπίες που υπάρχουν ανάμεσα σ' αυτόν και στα λοιπά δρώντα υποκείμενα, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τη λήψη και την εφαρμογή της απόφασης. Αυτή η θεωρητική αντίληψη για τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, η οποία αντιδιαστέλλεται με τα θετικιστικά μοντέλα επίλυσης των προβλημάτων, συνεπάγεται μια πιο σχετικιστική άποψη περί των πραγμάτων, απαιτώντας βέβαια και την ανάλογη διερευνητική προσέγγιση.

#### **4.4 Η Συγκρουσιακή Προσέγγιση**

Βέβαια τα μοντέλα για την έρευνα της λήψης της απόφασης τα οποία στηρίζονται στις θεωρίες του νέο-ορθολογισμού, ενώ ενσωματώνουν τις θεωρίες αντίληψης, κινήτρων και μάθησης, αγνοούν πλήρως τις ασυνείδητες διαστάσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου μπροστά σε ένα δίλημμα ή μια σύγκρουση. Έτσι ο αποφασίζων, ο οποίος δεν μπορεί να ακολουθήσει τους προδιαγεγραμμένους κανόνες και διαλέγει άλλους τρόπους να λύσει το πρόβλημά του, θεωρείται ότι κάνει λάθος και αντί να αναρωτηθούμε κατά πόσο οι κανόνες και τα μοντέλα είναι σωστά ή λανθασμένα, το λάθος αποδίδεται στον αποφασίζοντα, που θεωρείται, είτε γνωστικά, είτε συναισθηματικά, ανεπαρκής και να ακολουθήσει τον κανόνα.

Αυτό ακριβώς το στοιχείο των συσχετισμών και των άλλων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των υποκειμένων που συμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης μιας απόφασης ανάγουν σε κεντρικό σημείο του προβληματισμού τους συγγραφείς όπως ο David Silverman και κυρίως ο Michael Crozier. Οι συγκρουσιακές τους προσεγγίσεις βασίζονται στην παρατήρηση ότι όχι μόνο στις οργανωσιακές αποφάσεις παρεμβαίνει πληθώρα δρώντων υποκειμένων, αλλά, επιπλέον, τα υποκείμενα αυτά έχουν, συνηθέστατα, αντικρουόμενα συμφέροντα, τα

οποία προκύπτουν από τις διαφορετικές θέσεις που κατέχουν και τον διαφορετικό ρόλο που παίζουν εντός της οργάνωσης. Ως εκ τούτου, η επιδίωξή τους δεν είναι να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση για τα συμφέροντα της οργάνωσης γενικώς, αλλά να επιλέγει η συμφερότερη για τους ίδιους λύση.

Οι διαδικασίες λήψης – αλλά και εφαρμογής – των αποφάσεων συνιστούν λοιπόν ένα πεδίο αντιπαράθεσης, όπου τα διάφορα δρώντα υποκείμενα (κατηγορίες προσωπικού, ομάδες στελεχών, αλλά και ομάδες κοινού) παρεμβαίνουν και, ενεργοποιώντας τις πηγές ισχύος που διαθέτουν, προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι οι τελικές αποφάσεις που λαμβάνονται και ο τρόπος που εφαρμόζονται τελικά δεν αποτελούν παρά τη συνισταμένη του συσχετισμού δυνάμεων των δρώντων υποκειμένων υπό τις δεδομένες συνθήκες.

Γενικότερα, ο νέος προσανατολισμός στις θεωρίες και στα μοντέλα λήψης απόφασης χαρακτηρίζεται από μια μετάβαση από τα αρχικά ορθολογιστικά ή καθοδηγητικά μοντέλα στα περιγραφικά και, στη συνέχεια, στην ανάπτυξη των μοντέλων διεργασίας μέσα από την εξέλιξη της θεωρίας των συστημάτων.

Υπό αυτή την οπτική γωνία στη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η υποκειμενική πραγματικότητα του αποφασίζοντος, που καθορίζεται μέσα από τις διαπλοκές και τις σχέσεις του με το άμεσο ή έμμεσο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και η αντικειμενική του πραγματικότητα, που καθορίζει το πλαίσιο και το περιεχόμενο του προβλήματος, είναι εξίσου σημαντικές.

Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων είναι αποτέλεσμα τόσο ατομικών διαφορών όσο και συλλογικών κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις υποκειμενικές αντιλήψεις των ατόμων.

## 5. Πρωτογενής έρευνα

**Σκοπός:** Η διερεύνηση α) των απόψεων των εργαζομένων για τα μοντέλα ηγεσίας, β) την θέση τους για τη διοίκηση συγκρούσεων, γ) τη σημασία που δίνουν στην επικοινωνία και δ) για τη σημασία της λήψης αποφάσεων.

Πιο αναλυτικά, διερευνώνται:

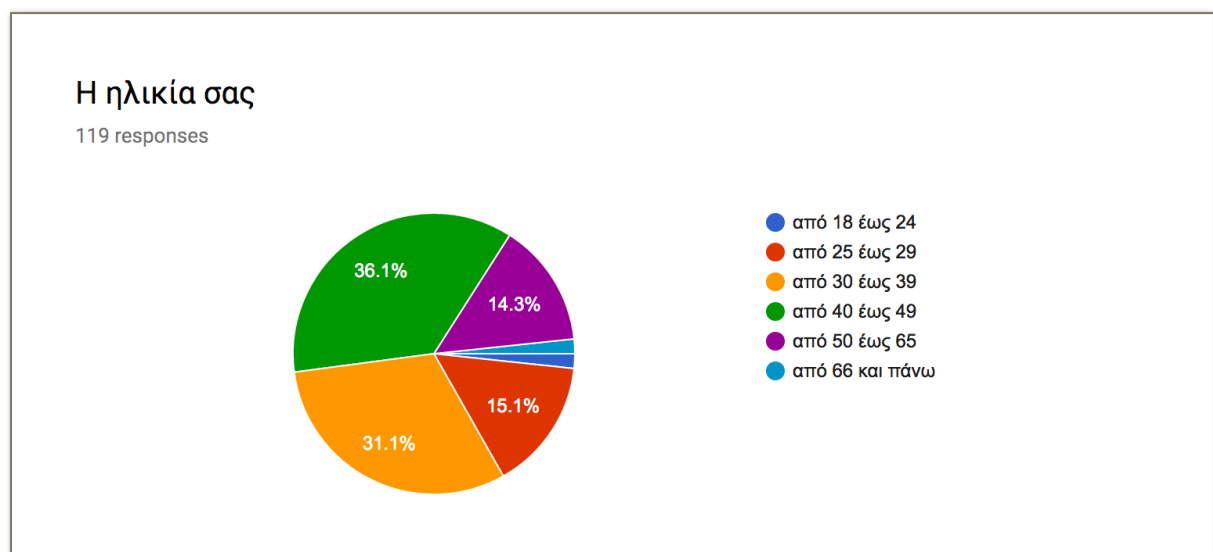
- το επίπεδο της ποιότητας των σχέσεων των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών (ενότητες Συγκρούσεων & Επικοινωνίας),
  - η ενδεχόμενη ύπαρξη συγκρούσεων και το επίπεδο της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων (ενότητες Συγκρούσεων & Επικοινωνίας),
  - η συγκατάβαση των εργαζομένων στη δομή του οργανωτικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Επικοινωνίας),
  - η αποτελεσματικότητα του πλαισίου επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών επιπέδων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Επικοινωνίας),
  - τα ενδεχόμενα εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας (ενότητα Επικοινωνίας),
  - αν ο ουσιαστικός διάλογος είναι το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (ενότητα Επικοινωνίας),
  - αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας και η υπευθυνότητα και η οικειοθελής δέσμευση των εργαζομένων (ενότητα Επικοινωνίας),
  - η παρουσία του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας εντός των οργανισμών (ενότητα Μοντέλα Ηγεσίας),
  - οι ηγετικές ικανότητες των προϊσταμένων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Λήψη Αποφάσεων),
  - η ύπαρξη στόχων και χρονοδιαγραμμάτων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας, Επικοινωνίας & Λήψη Αποφάσεων),
  - η άποψη για το αν οι συγκρούσεις οδηγούν σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων (ενότητες Συγκρούσεις & Λήψη Αποφάσεων),
  - η άποψη για το αν ο οικονομικός προγραμματισμός συμβάλει στην ορθολογική λήψη αποφάσεων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Λήψη Αποφάσεων),
  - η άποψη για το αν η παράλληλη ύπαρξη ορθολογικών και συναισθηματικών κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Λήψη Αποφάσεων),
  - η άποψη για το αν η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων (ενότητες Μοντέλα Ηγεσίας & Λήψη Αποφάσεων).



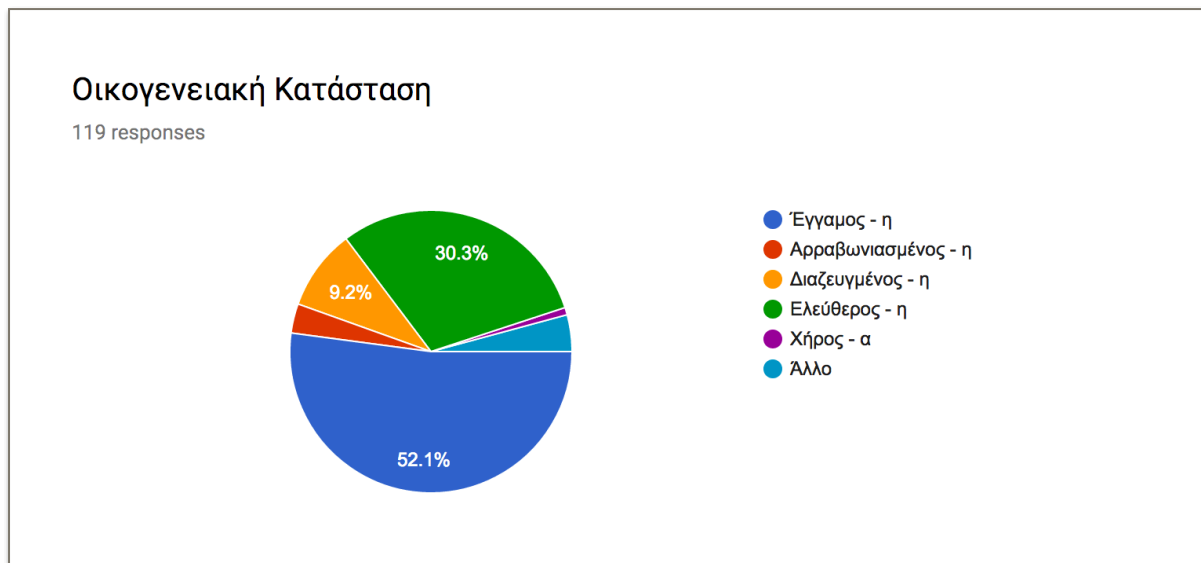
**Υλικό και Μέθοδος:** Συλλέξαμε τα δεδομένα μας με πρωτογενή (online) έρευνα μέσω ηλεκτρονικής αποστολής (Google Form) **150 ερωτηματολογίων**, από τα οποία απαντήθηκαν τα **122**. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε στο 81,3%. Αναλύσαμε τα δεδομένα με τα προγράμματα Excel και S.P.S.S. 23. Αναλύθηκε δείγμα **122 εργαζομένων** σε 26 γενικά και ειδικά ερωτήματα, όπως παρουσιάζονται ακολούθως σε ποσοστιαίες αναλογίες επί του πληθυσμού (N=122). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις από τους οποίους συλλέξαμε τα δεδομένα μας είναι:

- α) η G.W. (υπηρεσίες καθαριότητας κτιρίων),
- β) ο ΑΚΤΩΡ (κατασκευαστική),
- γ) το Κ.Ψ.Υ.Κ.,
- δ) λογιστικά γραφεία,
- ε) τραπεζικά ιδρύματα,
- στ) τμήματα πωλήσεων ιδιωτικών φορέων (π.χ. Modelez, Tasty),
- ζ) ορκωτοί λογιστές.

**Προφίλ δείγματος:** Η ηλικία των εργαζομένων που απάντησαν στην online πρωτογενή έρευνα που διενεργήσαμε είναι κατά **77,2%** μεταξύ 30 και 50 ετών, είναι έγγαμοι κατά **52,1%** και ελεύθεροι κατά **30,3%**, είναι κατά **52,1%** γυναίκες και κατά **47,9%** άνδρες και κατά **70%** είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (Διαγράμματα 5.1 — 5.4).

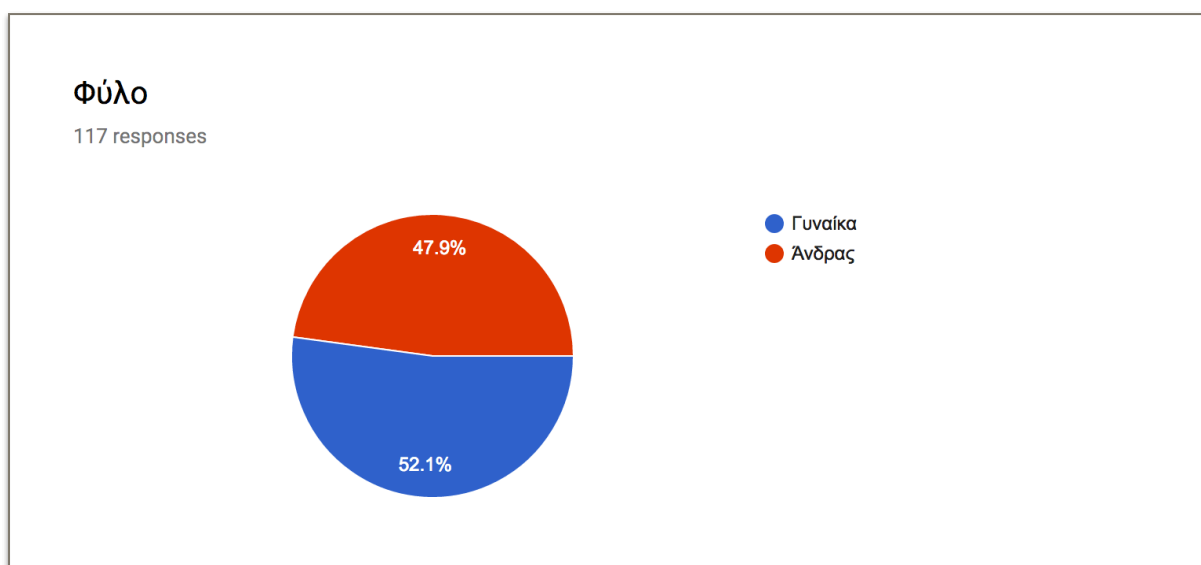


Διάγραμμα 5.1

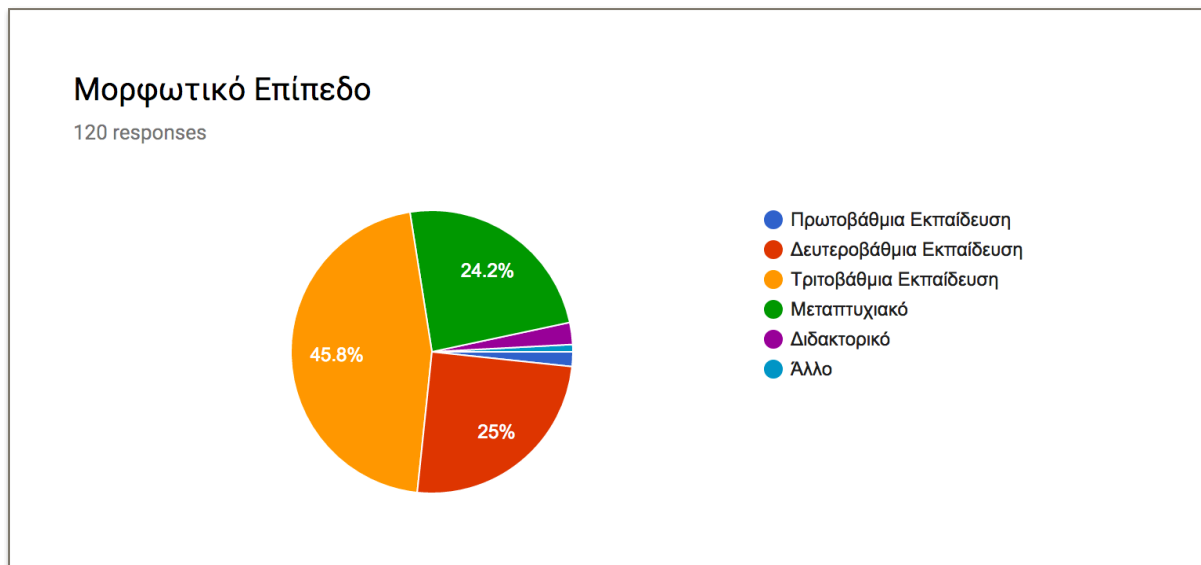


Διάγραμμα 5.2

Από τα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία των ερωτηθέντων συμπεραίνουμε ότι οι απαντήσεις ανταποκρίνονται σε προφίλ ατόμων που βρίσκονται στο πιο παραγωγικό στάδιο της καριέρας τους, είναι σε μεγάλο ποσοστό έγγαμοι, με μικρή διαφορά στην αναλογία φύλου — με τις γυναίκες να υπερτερούν ελαφρώς στο δείγμα και με αρκετά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 5.3



Διάγραμμα 5.4

**Αποτελέσματα:** Στα ακόλουθα διαγράμματα θα δούμε την συνοπτική στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων μέσω τομεογραμμάτων, καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων που απάντησαν σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά.

Ακολουθεί η παρουσίαση δύο συγκεντρωτικών πινάκων με την ενότητα που ανήκει το κάθε τομεόγραμμα που θα ακολουθήσει και αμέσως μετά παρουσιάζονται τέσσερα τομεογράμματα τα οποία εντάσσονται στον τομέα της **ηγείας**. Στο **Διάγραμμα 5.5** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**40%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, συμφωνείτε με τη δομή του οργανωτικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό, υπό την έννοια: Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Κατά 20% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 20,9% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά 17,4% συμφωνούν απόλυτα. Άρα υπάρχει ικανοποιητική αξιοποίηση των εργαζόμενων με βάση τα προσόντα τους, αν και ο 1 στους 5 εργαζόμενους διαφωνεί, ενώ άλλος 1 στους 5 εργαζομένους κρατά παθητική στάση (συνολικά 2 στους 5 εργαζόμενους δεν είναι θετικοί, ποσοστό που αντιστοιχεί στο αντίστοιχο των θετικών ερωτήσεων.

Συγκεντρωτικά, τα τομεογράμματα που παρουσιάζονται ακολούθως και οι ερωτήσεις ελεύθερης ανάπτυξης που ακολουθούν αυτών, ανήκουν στους 4 υπό εξέταση τομείς, όπως φαίνεται στους ακόλουθους πίνακες:

<b>Διαγράμματα</b>	
1. Μοντέλα Ηγεσίας	5,5 - 5,6 - 5,7 - 5,8
2. Συγκρούσεις	5,9 - 5,10 - 5,11
3. Επικοινωνία	5,12 - 5,13 - 5,14 - 5,15
4. Λήψη Αποφάσεων	5,16 - 5,17 - 5,18 - 5,19 - 5,20

Πίνακας 5.1

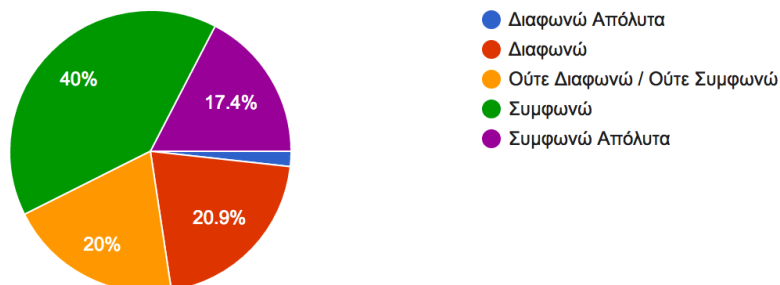
<b>Ερωτήσεις Ελεύθερης Ανάπτυξης</b>	
1. Μοντέλα Ηγεσίας	3 - 4 - 5 - 6
2. Συγκρούσεις	1 - 2
3. Επικοινωνία	4 - 5
4. Λήψη Αποφάσεων	3 - 4

Πίνακας 5.2

Τέλος, η έρευνα που διενεργήσαμε περιείχε και **6 ερωτήσεις ελεύθερης ανάπτυξης** ώστε να διαλευκάνουμε κάποια επιπλέον ζητήματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από ερευνητικής άποψης. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές φωτίζουν επιπλέον πτυχές στις 4 υπό εξέταση ενότητες.

Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, συμφωνείτε με τη δομή του οργανωτικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό, υπό την έννοια "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση;"

115 responses



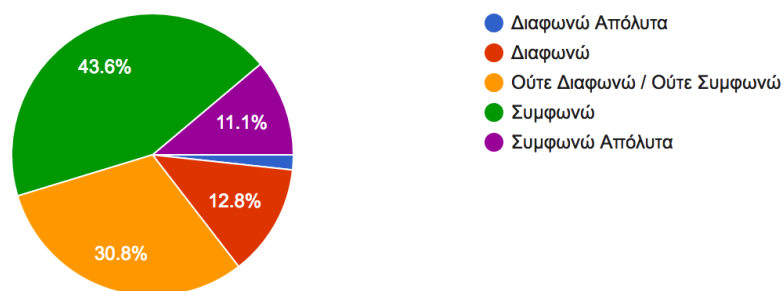
Διάγραμμα 5.5

Στο **Διάγραμμα 5.6** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**43,6%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας σας είναι υπεύθυνοι και αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα».

Κατά 30,8% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 12,8% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά 11,1% συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το υψηλό ποσοστό ουδετερότητας και το σχεδόν 13% των διαφωνούντων.

Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας σας είναι υπεύθυνοι, αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

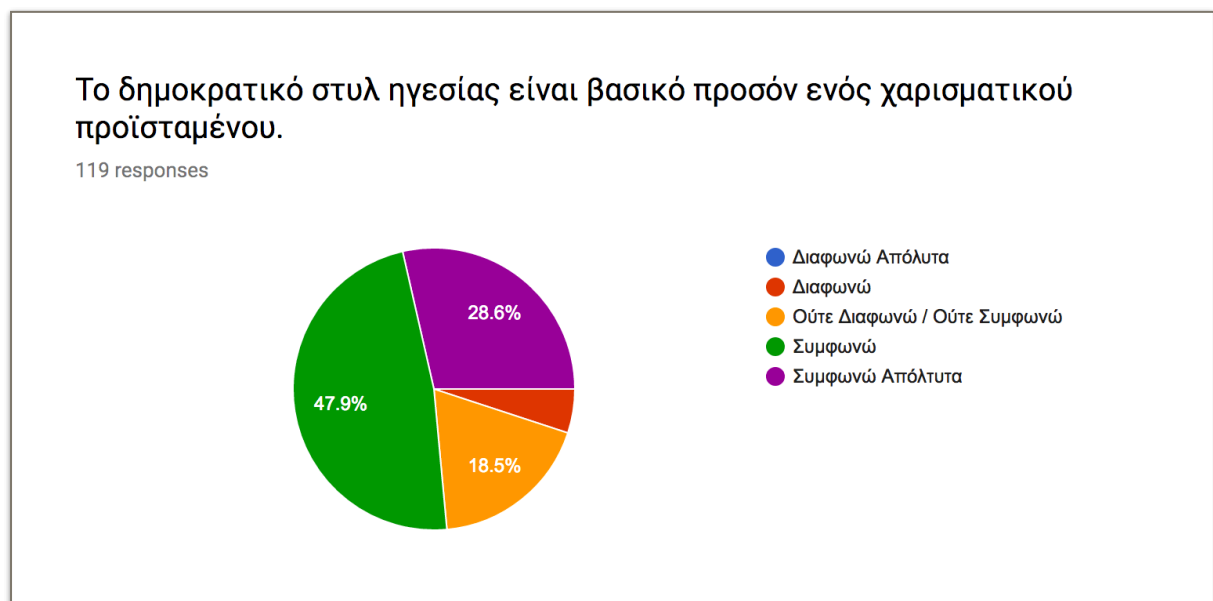
117 responses



Διάγραμμα 5.6

Στο **Διάγραμμα 5.7** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**47,9%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι βασικό προσόν ενός χαρισματικού προϊστάμενου*».

Κατά 28,6% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα, κατά 18,5% οι απόψεις είναι ουδέτερες, και ένα μικρό ποσοστό το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι κανείς από τους 122 εργαζόμενους του δείγματος δεν απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα, στοιχείο που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να προτιμούν το δημοκρατικό πλαίσιο διοίκησης.



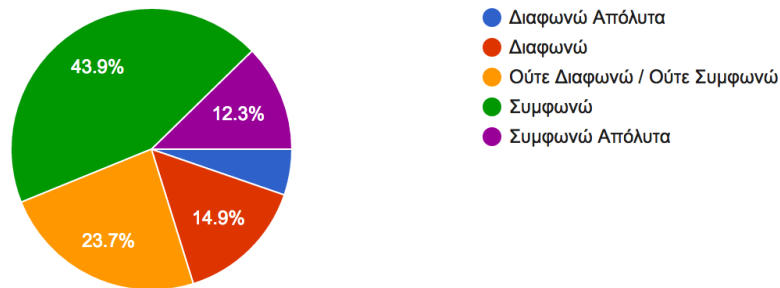
Διάγραμμα 5.7

Στο **Διάγραμμα 5.8** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**43,9%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Ο προϊστάμενός σας διαθέτει ηγετικές ικανότητες*». Κατά 23,7% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 14,9% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά 12,3% συμφωνούν απόλυτα.

Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Παρατηρούμε ότι συνολικά πάνω από τους μισούς εργαζόμενους — **56,2%**, συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Επίσης, παρατηρείται ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό διαφωνίας ή ουδετερότητας της τάξης του **38,6%**. Αυτό οφείλεται κυρίως σε έλλειψη παρακίνηση, έμπνευσης και διάχυσης του οράματος στα επίπεδα του οργανισμού. Βέβαια μπορεί να συσχετίζεται και με την έλλειψη αξιοκρατίας στην ιεραρχική εξέλιξη.

### Ο προϊστάμενός σας διαθέτει ηγετικές ικανότητες.

114 responses



Διάγραμμα 5.8

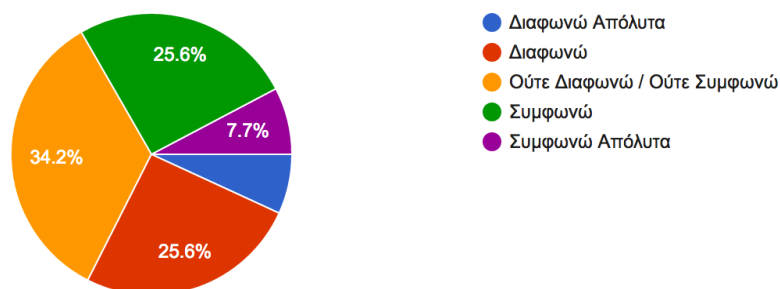
Ακολουθεί η παρουσίαση τριών τομεογραμμάτων τα οποία εντάσσονται στον τομέα των **συγκρούσεων**. Στο **Διάγραμμα 5.9** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**34,2%**) είναι **ουδέτερο** στην ερώτηση: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες*».

Κατά ίσα ποσοστά (25,6% και 25,6%) οι εργαζόμενοι διαφωνούν και συμφωνούν. Τέλος, 7,7% των εργαζομένων συμφωνεί απόλυτα και αντίστοιχο ποσοστό διαφωνεί απόλυτα.

Αυτό το εύρημα υποδηλώνει προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων, τα οποία μπορεί να δρουν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα της εργασίας και στην εσωτερική συνεργασία και επικοινωνία.

### Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες.

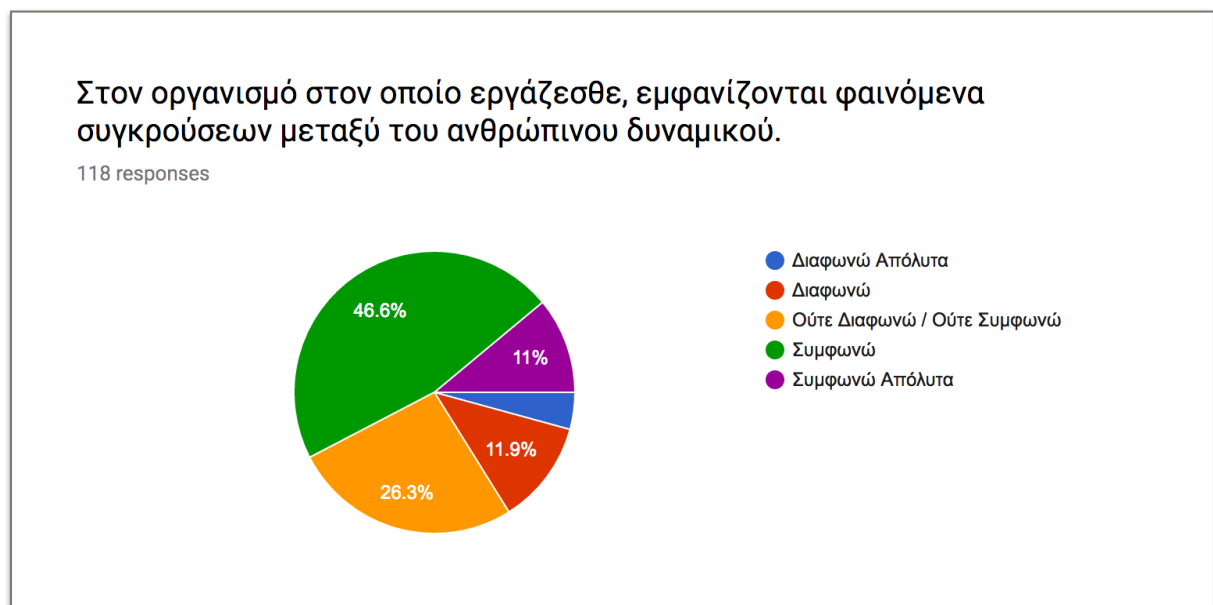
117 responses



Διάγραμμα 5.9

Στο **Διάγραμμα 5.10** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**46,6%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται φαινόμενα συγκρούσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού».

Κατά 26,3% οι απόψεις εμφανίζονται ουδέτερες και κατά 11,9% οι εργαζόμενοι διαφωνούν. Υπάρχει ένα ποσοστό 11% το οποίο συμφωνεί απόλυτα, και τέλος ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Το φαινόμενο εμφάνισης συγκρούσεων είναι ξεκάθαρα ζήτημα λανθάνουσας διοίκησης, πχ. αλληλοκαλυπτόμενες εργασίες προσωπικού, μη καθορισμένες αρμοδιότητες, ακαθόριστοι στόχοι, μη σύνδεση στόχων ανταμοιβής, εφαρμογή Θεωρίας Χ.



Διάγραμμα 5.10

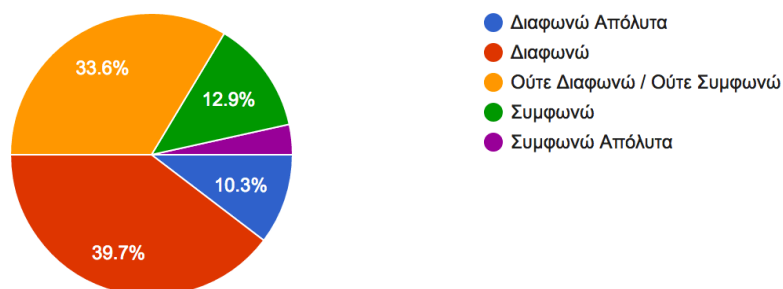
Στο **Διάγραμμα 5.11** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**39,7%**) **διαφωνεί** με τη άποψη ότι: «Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών, οδηγεί σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων».

Κατά 33,6% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 12,9% οι εργαζόμενοι συμφωνούν και κατά 10,3% διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο συμφωνεί απόλυτα.



Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών, οδηγεί σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων.

116 responses



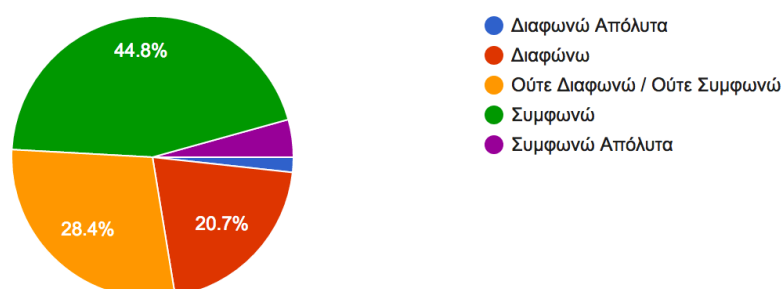
Διάγραμμα 5.11

Ακολουθεί η παρουσίαση τεσσάρων τομεογραμμάτων τα οποία εντάσσονται στον τομέα της **επικοινωνίας**. Στο **Διάγραμμα 5.12** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**44,8%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων».

Κατά 28,4% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 20,7% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά ένα μικρό ποσοστό συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Το εύρημα αυτό βρίσκεται σε αντιστοιχία με προηγούμενα ευρήματα της έρευνάς μας και επιβεβαιώνει προβλήματα ενδοεταιρικών σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό, τα οποία αναδείχτηκαν σε προηγούμενα ερωτήματα (συγκρούσεις, μη άριστες σχέσεις).

Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών επιπέδων και μεταξύ των εργαζομένων.

116 responses



Διάγραμμα 5.12

Στο **Διάγραμμα 5.13** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**47,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων είναι το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας*». Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του **44,5%** δηλώνει ότι **συμφωνεί απόλυτα** με τη θέση αυτή.

Κατά 5% οι απόψεις είναι ουδέτερες και κατά ένα μικρό ποσοστό οι εργαζόμενοι διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί.

Άρα η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, ευρισκόμενη συχνά σε ένα αντίξοο εργασιακό περιβάλλον αναγνωρίζει τη σημασία ενός ουσιαστικού διαλόγου για την επίλυση των αντιθέσεων και των διαφορών



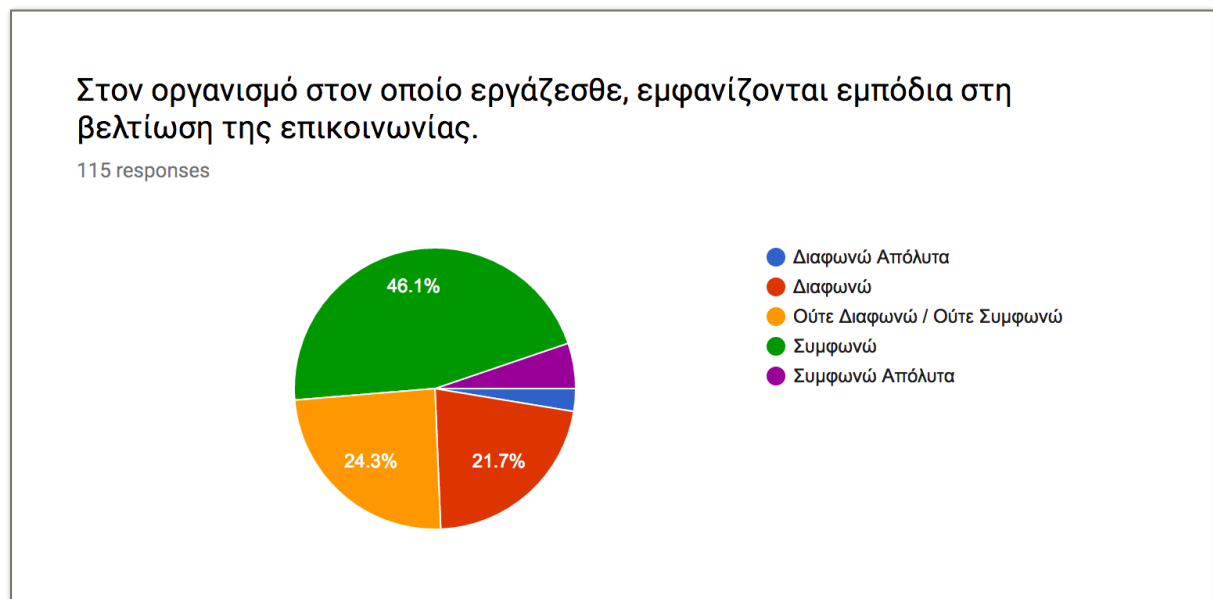
Διάγραμμα 5.13

Στο **Διάγραμμα 5.14** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**46,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας*».

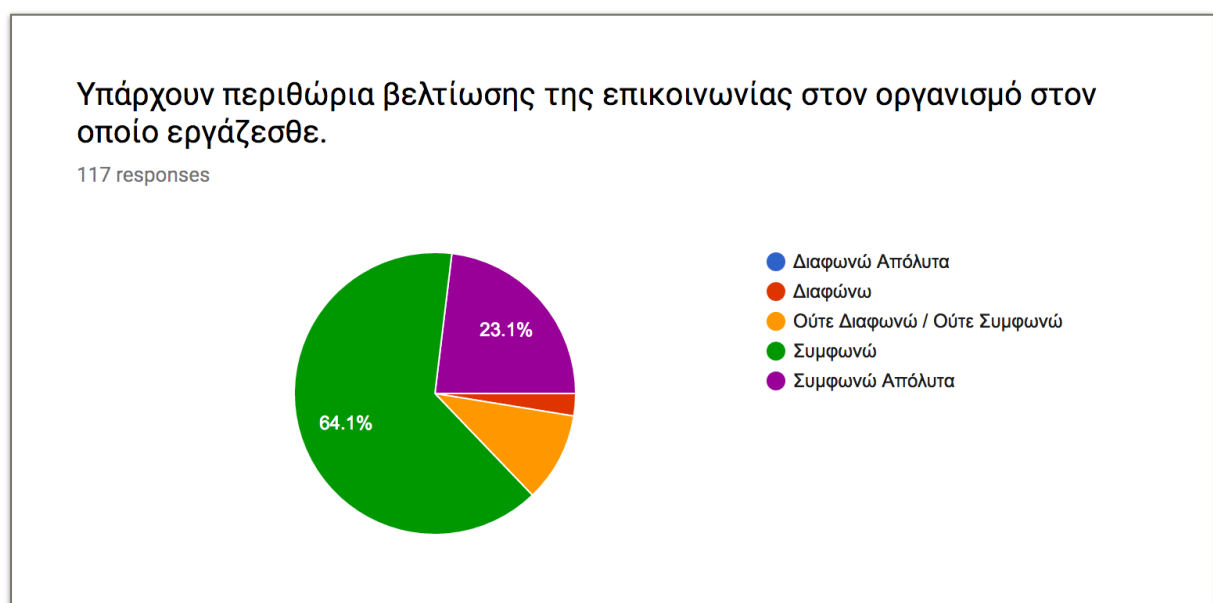
Κατά 24,3% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 21,7% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά ένα μικρό ποσοστό συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα. Παρατηρούμε ότι παρότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο επικοινωνίας εμφανίζονται προβλήματα στη βελτίωση του. Αυτό

οφείλεται κυρίως στο εδραιωμένο «status quo» (εδραιωμένη κατάσταση) στο εσωτερικό των οργανισμών.

Επειδή υπάρχουν προβλήματα βελτίωσης της επικοινωνίας στις ερωτήσεις ελεύθερης ανάπτυξης που ακολουθούν βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων προτείνει την ανάπτυξη ουσιαστικού διαλόγου στα διάφορα εταιρικά επίπεδα (οριζόντια και κάθετα) και στο προηγούμενο διάγραμμα αυτό επιβεβαιώνεται με το **91,6%** (47,1% + 44,5%) να τάσσεται έντονα υπέρ της άποψης ότι η επικοινωνία είναι το κλειδί της ουσιαστικής επικοινωνίας.



Διάγραμμα 5.14



Διάγραμμα 5.15

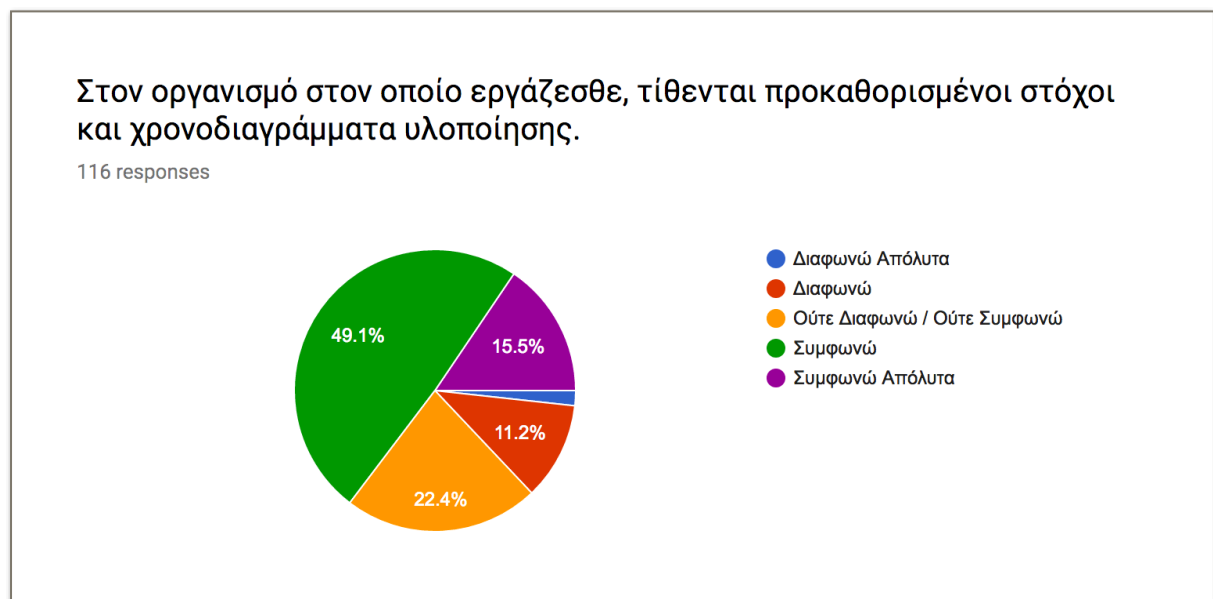
Στο **Διάγραμμα 5.15** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**64,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε».

Κατά 24,3% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα και κατά ένα μικρό ποσοστό είναι ουδέτεροι. Τέλος, υπάρχει ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί. Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι κανείς εργαζόμενος δεν απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα στη συγκεκριμένη ερώτηση, καθώς και ότι ένα ποσοστό **87,2%** συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Άρα υπάρχουν σαφή περιθώρια βελτίωσης προς αυτή την κατεύθυνση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε προηγούμενο τομεόγραμμα οι εργαζόμενοι είχαν υποστηρίξει ότι δεν υπάρχει πλαίσιο βελτίωσης της επικοινωνίας, αλλά είναι ξεκάθαρο στα μάτια τους ότι η κοινή λογική επιβάλλει ουσιαστικές διορθωτικές παρεμβάσεις. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν περιθώρια βελτίωσης.

Ακολουθεί η παρουσίαση πέντε τομεογραμμάτων τα οποία εντάσσονται στον τομέα της **λήψης αποφάσεων**. Στο **Διάγραμμα 5.16** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**49,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, τίθενται προκαθορισμένοι στόχοι και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης».

Κατά 22,4% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 15,5% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα και κατά 11,2% διαφωνούν. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα.

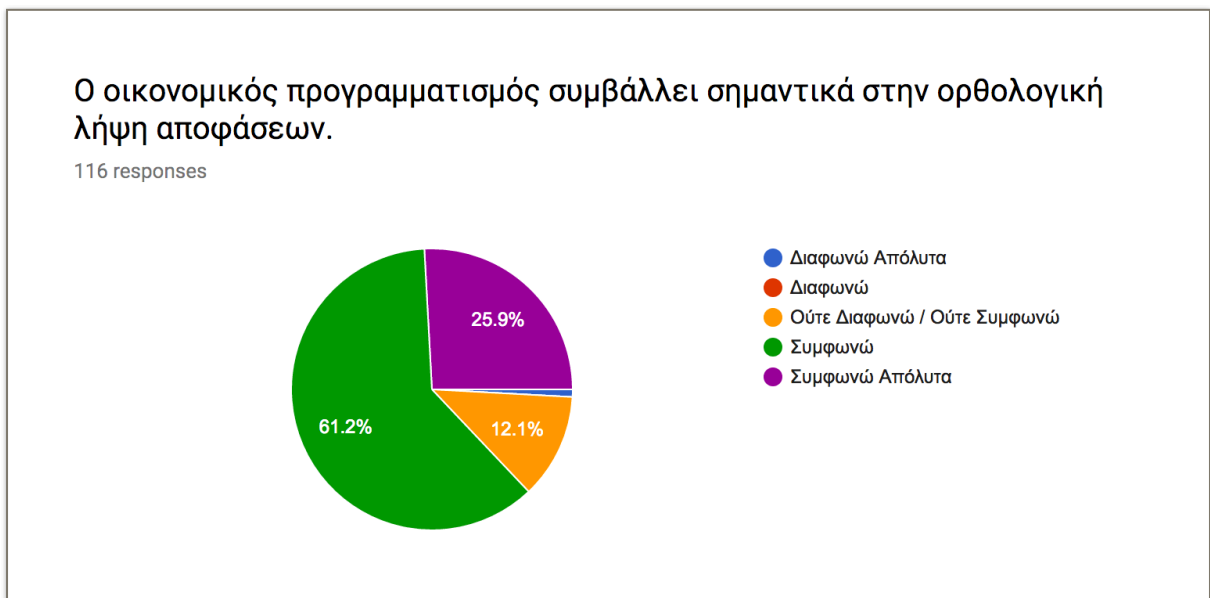


Διάγραμμα 5.16

Στο **Διάγραμμα 5.17** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**86,8%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει οικονομικός προγραμματισμός*», ενώ το 13,2% διαφωνεί.



Διάγραμμα 5.17



Διάγραμμα 5.18

Στο **Διάγραμμα 5.18** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**61,2%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Ο οικονομικός προγραμματισμός συμβάλλει σημαντικά στην ορθολογική λήψη αποφάσεων*».

Κατά 25,9% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα, κατά 12,1% οι απόψεις είναι ουδέτερες, και εμφανίζεται ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα.



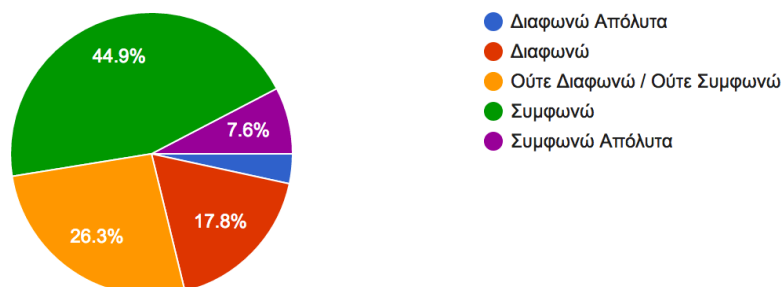
Διάγραμμα 5.19

Στο **Διάγραμμα 5.19** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**44,2%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Η λήψη αποφάσεων πρέπει να περιέχει παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια*».

Κατά 25% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 19,2% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά 10,8% συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα.

### Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

118 responses



Διάγραμμα 5.20

Στο **Διάγραμμα 5.20** παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (**44,9%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων*».

Κατά 26,3% οι απόψεις είναι ουδέτερες, κατά 17,8% οι εργαζόμενοι διαφωνούν και κατά 7,6% συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων το οποίο διαφωνεί απόλυτα.

Προφανώς το 44,9% των ερωτηθέντων που τάσσεται υπέρ των μετρήσιμων αποτελεσμάτων, ανήκει στην κατηγορία εκείνων που δεν ενδιαφέρονται για την υιοθέτηση συναισθηματικών κριτηρίων.

## « Ερωτήσεις Ελεύθερης Ανάπτυξης »

**1. Τι μορφές και αιτίες έχουν κυρίως οι συγκρούσεις στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε; Παρακαλώ αναφέρετε με συντομία τις 3 πιο σημαντικές.**

### Απαντήσεις

- α) Διαπληκτισμός: **34%** (16 από τους 47 που απάντησαν)
- β) Χαμηλή συνεργασία: **27%** (13 από τους 47 που απάντησαν)
- γ) Έλλειψη εμπιστοσύνης — κατανόησης: **26%** (12 από τους 47 που απάντησαν)

Παρατηρούμε ότι ο διαπληκτισμός βρίσκεται στην πρώτη θέση στις οργανωσιακές συγκρούσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα αρνητικό για τη διατήρηση ενός σταθερού και αξιόπιστου κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας.

**2. Με ποιο τρόπο επιλύονται συνήθως οι συγκρούσεις στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε; Παρακαλώ αναφέρατε με συντομία τους 3 πιο σημαντικούς τρόπους.**

### Απαντήσεις

- α) Διάλογος: **62%** (38 από τους 61 που απάντησαν)
- β) Επίλυση από ανώτερο: **38%** (23 από τους 61 που απάντησαν)
- γ) Δεν λύνονται: **34%** (21 από τους 61 που απάντησαν)

Εδώ βλέπουμε μια αντίθεση με την παραπάνω απάντηση των διαπληκτισμών. Οι περισσότεροι αναφέρονται στο διάλογο ως μέσο επίλυσης των συγκρούσεων. Βέβαια το 38% αναφέρει ότι οι συγκρούσεις επιλύονται από ανώτερο, στοιχείο το οποίο υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι ερωτηθέντες μάλλον θα μπορούσαν να ανήκουν στην κατηγορία εκείνη που ανέφερε ως βασική μορφή σύγκρουσης, τους διαπληκτισμούς. Σε αυτήν την περίπτωση πράγματι κάποιος που διαπληκτίζεται, μπορεί να επιλύσει τη διαφορά του στη συνέχεια κυρίως μέσω παρέμβασης τρίτων και μάλιστα ανωτέρων του.

**3. Ποια είναι τα 3 πιο δυνατά σημεία αποτελεσματικότητας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε;**

### Απαντήσεις

- α) Συνεργασία: **87%** (46 από τους 53 που απάντησαν)



β) Προγραμματισμός: **47%** (25 από τους 53 που απάντησαν)

γ) Ομαδικότητα: **32%** (17 από τους 53 που απάντησαν)

Στις απαντήσεις που πήραμε βλέπουμε τη συνεργασία να είναι πρώτη με διαφορά (87%) στην αντίληψη και στην κουλτούρα των υπό μελέτη εργαζομένων ως σημείο αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό. Ακολουθεί ο προγραμματισμός και η ομαδικότητα. Αυτό βλέπουμε να δικαιολογεί την επιλογή του Δημοκρατικού Στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία στην 5η ερώτηση.

#### **4. Ποια είναι τα 3 πιο σημαντικά εμπόδια στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε;**

##### Απαντήσεις

α) Έλλειψη επικοινωνίας: **62%** (26 από τους 42 που απάντησαν)

β) Απουσία πνεύματος συνεργασίας: **45%** (19 από τους 42 που απάντησαν)

γ) Γραφειοκρατία: **43%** (18 από τους 42 που απάντησαν)

Οι εργαζόμενοι βλέπουμε ότι ως μεγαλύτερα εμπόδια στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται εντοπίζουν την έλλειψη επικοινωνίας και την απουσία πνεύματος συνεργασίας (ομαδικότητας), κάτι που ευθυγραμμίζεται πλήρως με τα δεδομένα των προηγούμενων δύο ερωτήσεων.

#### **5. Εάν διαφωνείτε με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, τι στυλ ηγεσίας προτείνετε;**

##### Απαντήσεις

α) Συμμετοχικό Στυλ: **58%** (11 από τους 19 που απάντησαν)

β) Αξιοκρατικό στυλ: **37%** (7 από τους 19 που απάντησαν)

γ) Συγκεντρωτικό - Αυταρχικό στυλ: **32%** (6 από τους 19 που απάντησαν)

Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν ένα στυλ ηγεσίας με προσανατολισμό στον άνθρωπο και τις ανάγκες του, με την αξιοκρατία να ακολουθεί σε σημαντικό ποσοστό. Αίσθηση προκαλεί ότι μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων επιζητά το συγκεντρωτικό - αυταρχικό στυλ, πράγμα που ενδεχομένως να υποδηλώνει ότι εργαζόμενοι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους να νιώθουν ότι γίνονται θύματα εκμετάλλευσης από τους συναδέλφους

τους με αποτέλεσμα να αναζητούν στους ανωτέρους τους την πλήρωση του αισθήματος δικαίου που απουσιάζει.

**6. Εάν διαφωνείτε ότι ο προϊστάμενός σας διαθέτει ηγετικές ικανότητες, πώς θα θέλατε να είναι;**

Απαντήσεις

α) Καταρτισμένος: **75%** (21 από τους 28 που απάντησαν)

β) Δίκαιος: **50%** (14 από τους 28 που απάντησαν)

γ) Συζητήσιμος: **32%** (9 από τους 28 που απάντησαν)

Τέλος, στις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι εντύπωση προκαλεί ότι ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό (75%) θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους δεν διαθέτουν επαρκή κατάρτιση, ενώ σε σημαντικό ποσοστό (50%) απουσιάζει το αίσθημα του δικαίου (επαλήθευση προηγούμενης ερώτησης) και ο παραγωγικός διάλογος.

## 6. Συμπεράσματα - Επίλογος

Ανασκοπώντας τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η διοικητική επιστήμη απαρτίζεται από μεγάλη ποικιλία θεματικών ενοτήτων και επιμέρους επιστημονικών πεδίων, τα οποία θα ήταν σχεδόν αδύνατον να μελετηθούν εκτενώς και να παρουσιαστούν στα πλαίσια εκπόνησης μια διπλωματικής διατριβής. Ωστόσο, έγινε προσπάθεια να εκτεθούν κάποια από τα πλέον βασικά ζητήματα της διοικητικής επιστήμης, όπως η **Διοίκηση Συγκρούσεων**, η **Επικοινωνία**, τα **Μοντέλα Ηγεσίας** και η **Λήψη Αποφάσεων**. Επίσης, βασική μας ανησυχία κατά την εκπόνηση της διατριβής αυτής, ήταν η επιστημονική επαλήθευση των ερευνητικών μας δεδομένων με τα επικρατέστερα θεωρητικά επιστημονικά πλαίσια διεθνώς, μέσω της χρήσης στατιστικών μοντέλων και αναλύσεων.

Ανασκοπώντας τα διοικητικά μοντέλα που καταγράφονται στο θεωρητικό τμήμα της διατριβής αυτής, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το πεδίο της διοικητικής επιστήμης διαθέτει πλέον μια ωριμότητα από άποψη περιεχομένου. Τα επιμέρους μελετηθέντα πεδία της επιστήμης της διοίκησης μας δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη σημασία, τη δυναμική και την ανάγκη περαιτέρω μελέτης της εφαρμοσμένης διοικητικής επιστήμης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Επιστήμονες από όλο τον κόσμο προσπαθούν τα τελευταία χρόνια να μελετήσουν, να καταγράψουν και να μοντελοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες. Σήμερα η διοικητική επιστήμη έχει διανύσει έναν άρτια δομημένο και δύσκολο δρόμο, μέσω της καταγραφής και δημοσίευσης επιστημονικών κειμένων και ερευνών για την διαλεύκανση των μελανών και άγνωστων σημείων που εμφανίζονται συνεχώς στην εξέλιξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι, ο «ανθρώπινος παράγοντας» συνδέεται με την ομαδική απόδοση της εργασίας, καθώς και με όλα τα θέματα τα οποία χειρίζονται οι ανθρώπινες σχέσεις, όπως οι καινοτομίες, η αύξηση της συμμετοχής, η συνειδητοποίηση των προβλημάτων, η εκτόνωση και η αναθεώρηση των απόψεων. Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο της ζωής των οργανισμών. Η ανάπτυξη συνεργασίας είναι η ιδανική στρατηγική για την επίλυση μιας **σύγκρουσης** και βασίζεται στην αντίληψη «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win). Η συνεργασία είναι κατάλληλη κυρίως όταν τα συμφέροντα αμφοτέρων των πλευρών είναι σημαντικά, όταν ο στόχος είναι η μάθηση και η επίτευξη δέσμευσης. Επίσης, απαιτείται σύγκλιση απόψεων για να οδηγηθούμε στην εκτόνωση των συναισθημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα οδηγήσει σε ουσιαστικές και βιώσιμες λύσεις.

Η έννοια της **επικοινωνίας** είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση και γενικά τον άνθρωπο στην προσπάθειά του για πιο αρμονική ζωή. Η αποτελεσματικότητα ενός μηνύματος εξαρτάται από το πόσο αληθές είναι. Αν είναι πράγματι αλήθεια και η επιχείρηση έχει μια καλή φήμη όσον αφορά την ειλικρίνειά της, μόνο τότε έχει αποτελέσματα. Γενικότερα, το να ξέρεις να επικοινωνείς σημαίνει να ξέρεις να εκφράζεσαι. Το να ξέρεις να εκφράζεσαι σημαίνει να γίνεσαι κατανοητός. Για να γίνεις κατανοητός, πρέπει να προκαλείς το ενδιαφέρον εκείνου που σε ακούει ή σε διαβάζει. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, είναι ζωτικοί παράγοντες για τη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Η **ηγεσία** είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μίας ομάδας να εργαστούν με τη βούληση τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Αποτέλεσμα της ποιοτικής ηγεσίας είναι η διαμόρφωση στόχων που εμπνέουν, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η παρακίνηση, η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας και, γενικά, η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ηθική ακεραιότητα, η ευθύτητα, η απλότητα, η σταθερότητα και αποφασιστικότητα, η δικαιοσύνη, η εργατικότητα και η επιμονή.

Η **λήψη αποφάσεων** χαρακτηρίζεται από μια μετάβαση από τα αρχικά ορθολογιστικά ή καθοδηγητικά μοντέλα στα περιγραφικά και, στη συνέχεια, στην ανάπτυξη των μοντέλων διεργασίας μέσα από την εξέλιξη της θεωρίας των συστημάτων. Υπό αυτή την οπτική γωνία στη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η υποκειμενική πραγματικότητα του αποφασίζοντος, που καθορίζεται μέσα από τις διαπλοκές και τις σχέσεις του με το άμεσο ή έμμεσο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και η αντικειμενική του πραγματικότητα, που καθορίζει το πλαίσιο και το περιεχόμενο του προβλήματος, είναι εξίσου σημαντικές. Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων είναι αποτέλεσμα τόσο ατομικών διαφορών όσο και συλλογικών κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις υποκειμενικές αντιλήψεις των ατόμων.

Η **έρευνα** που καταγράφεται στις αμέσως προηγούμενες σελίδες μας δίνει επιπλέον στοιχεία σχετικά με τα επιστημονικά αντικείμενα που μελετήσαμε και παρουσιάσαμε. Πιο συγκεκριμένα, από τα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία των ερωτηθέντων συμπεραίνουμε ότι οι απαντήσεις ανταποκρίνονται σε προφίλ ατόμων που βρίσκονται στο πιο παραγωγικό στάδιο της καριέρας τους, είναι σε μεγάλο ποσοστό έγγαμοι, με μικρή διαφορά στην αναλογία φύλου — με τις γυναίκες να υπερτερούν ελαφρώς στο δείγμα και με αρκετά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.

Παρατηρούμε ότι μεγάλο ποσοστό (**40%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, συμφωνείτε με τη δομή του οργανωτικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό, υπό την έννοια: Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό (**43,6%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας σας είναι υπεύθυνοι και αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα», και το (**47,9%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι βασικό προσόν ενός χαρισματικού προϊσταμένου*».

Επιπρόσθετα, το (**56,2%**) **συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα** με τη άποψη ότι: «*Ο προϊστάμενός σας διαθέτει ηγετικές ικανότητες*». Επίσης, στη συγκεκριμένη προβληματική παρατηρείται ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό διαφωνίας ή ουδετερότητας της τάξης του **38,6%**. Αυτό οφείλεται κυρίως σε έλλειψη παρακίνηση, έμπνευσης και διάχυσης του οράματος στα επίπεδα του οργανισμού. Βέβαια μπορεί ενδεχομένως να συσχετίζεται και με την έλλειψη αξιοκρατίας στην ιεραρχική εξέλιξη. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό (**34,2%**) εμφανίζεται **ουδέτερο** στην ερώτηση: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες*». Αυτό το εύρημα υποδηλώνει προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων, τα οποία μπορεί να δρουν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα της εργασίας και στην εσωτερική συνεργασία και επικοινωνία.

Ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του (**46,6%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται φαινόμενα συγκρούσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού*», και το (**39,7%**) **διαφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών, οδηγεί σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων*». Παρατηρούμε, ακόμα, ότι ένα μεγάλο ποσοστό (**44,8%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων*». Το εύρημα αυτό

βρίσκεται σε αντιστοιχία με προηγούμενα ευρήματα της έρευνάς μας και επιβεβαιώνει προβλήματα ενδοεταιρικών σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό.

Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό (**47,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων είναι το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας*», με ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του **44,5%** δηλώνει ότι **συμφωνεί απόλυτα** με τη θέση αυτή (συνολικά 91,6%)! Άρα η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων, ευρισκόμενη συχνά σε ένα αντίξοο εργασιακό περιβάλλον αναγνωρίζει τη σημασία ενός ουσιαστικού διαλόγου για την επίλυση των αντιθέσεων και των διαφορών. Αυτό οδηγεί σε εύλογα υψηλά ποσοστά και στο ακόλουθο ερώτημα με το (**46,1%**) να **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας*». Παρατηρούμε ότι παρότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο επικοινωνίας εμφανίζονται προβλήματα στη βελτίωση του. Αυτό οφείλεται κυρίως στο εδραιωμένο «status quo» (εδραιωμένη κατάσταση) στο εσωτερικό των οργανισμών.

Οι εργαζόμενοι σε ποσοστό ποσοστό (**64,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε*». Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι κανείς εργαζόμενος δεν απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα στη συγκεκριμένη ερώτηση, καθώς και ότι ένα ποσοστό **87,2%** συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Άρα υπάρχουν σαφή περιθώρια βελτίωσης προς αυτή την κατεύθυνση.

Ακόμα, το (**49,1%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, τίθενται προκαθορισμένοι στόχοι και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης*», το (**86,8%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει οικονομικός προγραμματισμός*», και το (**61,2%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Ο οικονομικός προγραμματισμός συμβάλλει σημαντικά στην ορθολογική λήψη αποφάσεων*». Επίσης, το (**44,2%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Η λήψη αποφάσεων πρέπει να περιέχει παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια*» και το (**44,9%**) **συμφωνεί** με τη άποψη ότι: «*Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων*».

Από τις ερωτήσεις ελεύθερης ανάπτυξης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο **διαπληκτισμός** βρίσκεται στην 1η θέση στις **οργανωσιακές συγκρούσεις**. Αυτό είναι ιδιαίτερα αρνητικό για τη διατήρηση ενός σταθερού και αξιόπιστου κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας. Οι περισσότεροι αναφέρονται στο διάλογο ως μέσο επίλυσης των συγκρούσεων. Βέβαια το 38% αναφέρει ότι οι συγκρούσεις επιλύονται από ανώτερο, στοιχείο το οποίο υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι ερωτηθέντες μάλλον θα μπορούσαν να

ανήκουν στην κατηγορία εκείνη που ανέφερε ως βασική μορφή σύγκρουσης, τους διαπληκτισμούς. Σε αυτήν την περίπτωση πράγματι κάποιος που διαπληκτίζεται, μπορεί να επιλύσει τη διαφορά του στη συνέχεια κυρίως μέσω παρέμβασης τρίτων και μάλιστα ανωτέρων του. Η **συνεργασία** να είναι πρώτη με διαφορά (87%) στην αντίληψη και στην κουλτούρα των υπό μελέτη εργαζομένων ως σημείο αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό. Ακολουθεί ο **προγραμματισμός** και η **ομαδικότητα**. Αυτό βλέπουμε να δικαιολογεί την επιλογή του Δημοκρατικού Στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία. Οι εργαζόμενοι βλέπουμε ότι ως μεγαλύτερα **εμπόδια** στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται εντοπίζουν την **έλλειψη επικοινωνίας** και την **απουσία πνεύματος συνεργασίας** (ομαδικότητας), κάτι που ευθυγραμμίζεται πλήρως με τα δεδομένα των προηγούμενων ερωτήσεων. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν ένα στυλ ηγεσίας με **προσανατολισμό** στον άνθρωπο και τις ανάγκες του, με την **αξιοκρατία** να ακολουθεί σε σημαντικό ποσοστό. Αίσθηση προκαλεί ότι μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων επιζητά το **συγκεντρωτικό - αυταρχικό** στυλ, πράγμα που ενδεχομένως να υποδηλώνει ότι εργαζόμενοι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους να νιώθουν ότι γίνονται θύματα εκμετάλλευσης από τους συναδέλφους τους με αποτέλεσμα να αναζητούν στους ανωτέρους τους την πλήρωση του αισθήματος δικαίου που απουσιάζει. Κλείνοντας το ερευνητικό μέρος, εντύπωση προκαλεί ότι ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό (75%) θεωρεί ότι οι **προϊστάμενοί** τους **δεν διαθέτουν επαρκή κατάρτιση**, ενώ σε σημαντικό ποσοστό **απουσιάζει το αίσθημα του δικαίου** και ο **παραγωγικός διάλογος**.

Τέλος, με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής κατάλαβα ότι η διοικητική επιστήμη είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα επιστημονικά πεδία, με ρεαλιστική απεικόνιση των όσων ορίζει στην καθημερινή μας επαγγελματική πορεία και εξέλιξη. Έχοντας, ταπεινά, μια μικρή εικόνα για το αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης μετά την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων του μεταπτυχιακού μου τίτλου, με την παρουσίαση και κατάθεση της διπλωματικής αυτής, σίγουρα θα επιδιώξω να εμπλουτίσω περαιτέρω τις γνώσεις μου στο πεδίο αυτό με σπουδές ανώτερου επιπέδου. Η γνώση ανήκει σε όσους την επιλέγουν.

## **7. Βιβλιογραφία**

1. Γιαννουλέας Μιχάλης (1997), Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
2. Μπιτσάνη Ευγενία (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα.
3. Μπουραντάς Δημήτρης (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
4. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
5. Μπόγα - Καρτέρη Καίτη (2003), διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
6. Παντά Μ., Καραγιάννης Σ. (1997), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (δεύτερη έκδοση), Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
7. Χατζηπαντελή Παναγιώτα (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.



## 8. Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

#### Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων

**1. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**2. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται φαινόμενα συγκρούσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Τι μορφές; Και αιτίες έχουν κυρίως οι συγκρούσεις αυτές; [παρακαλώ αναφέρατε τις 3 πιο σημαντικές]

α)        β)        γ)

Με ποιο τρόπο επιλύονται συνήθως οι συγκρούσεις αυτές; [παρακαλώ αναφέρατε τους 3 πιο σημαντικούς τρόπους]

α)        β)        γ)

**3. Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών, οδηγεί σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**4. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, συμφωνείτε με την δομή του οργανωτικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό, υπό την έννοια «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**5. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών επιπέδων και μεταξύ των εργαζομένων.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Που βρίσκονται τα 3 δυνατά σημεία της αποτελεσματικότητας αυτής; ...

α)        β)        γ)

**6. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Ποια είναι τα πιο σημαντικά εμπόδια;

α)        β)        γ)

**7. Ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων είναι το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**8. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας στον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

α)            β)            γ)

**9. Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας σας είναι υπεύθυνοι, αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**10. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι βασικό προσόν ενός χαρισματικού προϊστάμενου.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Εάν διαφωνείτε, τι στυλ ηγεσίας προτείνετε;

**11. Ο προϊστάμενός σας διαθέτει ηγετικές ικανότητες.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Εάν διαφωνείτε, πως θα θέλατε να είναι ο προϊστάμενός σας;

**12. Στο οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε, τίθενται προκαθορισμένοι στόχοι και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**13. Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό των οργανισμών, οδηγεί σε αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

Υπάρχει οικονομικός προγραμματισμός;

**14. Ο οικονομικός προγραμματισμός συμβάλει σημαντικά στην ορθολογική λήψη αποφάσεων.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**15. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να περιέχει παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**16. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων.**

Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα

**18. Φύλο**

- Άνδρας
- Γυναίκα

**19. Μηνιαίο Εισόδημα**

- 0 ευρώ
- μέχρι 500 ευρώ
- από 500 έως 1000 ευρώ
- από 1000 έως 2000 ευρώ
- από 2.000 έως 3.000 ευρώ
- από 3.000 ευρώ και πάνω

**20. Μορφωτικό επίπεδο**

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο \_\_\_\_\_

**21. Οικογενειακή κατάσταση**

- Έγγαμος - η
- Αρραβωνιασμένος - η
- Διαζευγμένος - η
- Ελεύθερος - η
- Χήρος - α
- Άλλο \_\_\_\_\_

**22. Ηλικία**

- από 18 έως 24
- από 25 έως 29
- από 30 έως 39
- από 40 έως 49
- από 50 έως 65
- από 66 και πάνω