



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Μη λεκτική επικοινωνία και Ηγεσία**

της

Οικονόμου Αργυρώς

Αριθμός Μητρώου: 1611324

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα Μπέλλου Βικτώρια

Ιούνιος 2017

## Ευχαριστίες

Πριν ξεκινήσω την περιγραφή του θέματος που πραγματεύεται η πτυχιακή μου εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τα άτομα με τα οποία συνεργάστηκα, των οποίων η καθοδήγηση υπήρξε πολύτιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση της.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την εισηγήτρια Μπέλλου Βικτώρια επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, την καθηγήτρια μου στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, η οποία μου εμπιστεύθηκε την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας και με καθοδήγησε μέχρι και τη συγγραφή της τελευταίας σελίδας της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους όσους με στήριξαν, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα, από την επεξεργασία του θέματος της εργασίας, μέχρι και σήμερα.

Με εκτίμηση,  
Οικονόμου Αργυρώ

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει από μια θεωρητική σκοπιά την σχέση μεταξύ μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας. Αρχικά, για να γίνει πιο εύκολα κατανοητή η έννοια της μη λεκτικής επικοινωνίας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει αντιληπτή η έννοια της επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι ένα χαρακτηριστικό που συναντάται τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων όσο και στο εσωτερικό ενός οργανισμού μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων. Πολλές φορές, όμως, τα μη λεκτικά μηνύματα τα οποία προέρχονται από τις εκφράσεις του προσώπου, τις κινήσεις των χεριών και του σώματος μπορούν να εξηγήσουν καλύτερα αυτό που θέλει να εκφράσει με λέξεις κάποιος. Επίσης, αναλύεται η έννοια της ηγεσίας η οποία σε συνάρτηση με την αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν δύο από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας οργανισμός. Η ανάλυση των μορφών και των θεωριών ηγεσίας λειτουργούν ως θεμελιώδεις παράγοντες για την σύνδεση της ηγεσίας με τη μη λεκτική επικοινωνία. Η σύνδεση των δύο αυτών εννοιών δείχνει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης μέσα από τη χρήση μη λεκτικών μηνυμάτων ώστε να ασκεί επιρροή και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του. Επίσης, η σχέση μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας εξετάζεται από την μεριά των οπαδών του ηγέτη προσδιορίζοντας το πώς μπορεί να αντιλαμβάνονται οι οπαδοί τα μη λεκτικά μηνύματα που προέρχονται από τον ηγέτη. Η ηγετική συμπεριφορά καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό τόσο από το φύλο των οπαδών και των ηγετών όσο και από την κουλτούρα των ενδιαφερόμενων μερών. Συνοψίζοντας, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι δυο εξεταζόμενες έννοιες είναι αλληλένδετες και η χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας από την ηγεσία προσδιορίζει την αντίληψη των εργαζομένων για τον ηγέτη αλλά και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

**Λέξεις κλειδιά:** Επικοινωνία, μη λεκτική επικοινωνία, ηγεσία, μη λεκτική συμπεριφορά, ηγέτης

## Abstract

This paper presents, from a theoretical point of view, the relationship between nonverbal communication and leadership. Initially, in order to understand the meaning of nonverbal communication better, it is important to understand the meaning of communication. Communication is a feature encountered both in the interpersonal relationships of individuals and in an organizational environment between employees or between the administration and employees. However, nonverbal messages that come from facial expressions, hand and body movements explain better what someone wants to say in words. It also clarifies the concept of leadership which in connection with effective communication, are the two key features that an organization must have. The analysis of leadership styles and theories works as fundamental factors for linking leadership to non-verbal communication. The link between these two meanings shows how the leader behaves through the use of non-verbal messages in order to influence and guide his subordinates. Moreover, the relationship of non-verbal communication and leadership is being considered by the leader's supporters by identifying how followers can understand non-verbal messages from the leader. The leadership behavior depends to a large extent by both the sex of followers and by the culture of stakeholders. In summary, the conclusion is that the two meanings are interrelated and the use of non-verbal communication by leadership determines the employee's perception of the leader as well as their job satisfaction.

**Key words:** Communication, nonverbal communication, leadership, nonverbal behavior, leader

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 2.1: Βασικές ανθρώπινες εκφράσεις (a) λύπη, (b) θυμός, (c) χαρά, (d) φόβος, (e) απέχθεια, (f) έκπληξη.....	38
Εικόνα 2.2.: Οι χειρονομίες μου μπορούν να ερμηνευθούν με λέξεις (emblems).....	40
Εικόνα 2.3:Οι στάσεις του σώματος από τρεις διαφορετικές πλευρές .....	45

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1.1: : Η διαδικασία της Επικοινωνίας.....	22
Σχήμα 1.2: Το γραμμικό μοντέλο του Lasswell.....	23
Σχήμα 1.3: Το μοντέλο επικοινωνίας του Claude Elwood Shannon .....	23
Σχήμα 1.4: Το μοντέλο επικοινωνίας του Meyer-Eppler.....	24
Σχήμα 1.5: Το διαδραστικό μοντέλο του Charles E. Osgold (1954) .....	25
Σχήμα 2.1: Proxemics ζώνες του προσωπικού χώρου .....	47
Σχήμα 2.2: Η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της αίσθησης της αφής, της αντίληψης και της γνώσης (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω) .....	54
Σχήμα 3.1: Το Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton (1964).....	65
Σχήμα 3.2: Τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ του μοντέλου ηγεσίας των Hersey & Blanchard .....	68

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Πληροφοριακά κανάλια και πληροφοριακός πλούτος .....	16
Πίνακας 2.1: Εκφραστικά στοιχεία της στάσης του σώματος .....	44
Πίνακας 2.2: Οι οχτώ μεταβλητές της συμπεριφοράς Proxemics.....	50
Πίνακας 2.3:Τα χρώματα, η δημιουργική πνευματικότητα και ο συμβολικό τους χαρακτήρας (Malandro et al.,1989) .....	53
Πίνακας 3.1: Ικανότητες και Χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....	63
Πίνακας 3.2: Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια «κατάσταση» στο μοντέλο της ηγεσίας του Fielder .....	67
Πίνακας 3.3: : Βασικά ηγετικά στυλ.....	78
Πίνακας 3.4: Οι υποκλινικές διαστάσεις της Έρευνας Ανάπτυξης του Hogan .....	85
Πίνακας 4.1: Ο ρόλος της μη λεκτικής συμπεριφοράς στην ηγεσία.....	92

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	II
Περίληψη.....	III
Abstract .....	IV
Κατάλογος Εικόνων .....	V
Κατάλογος Σχημάτων .....	V
Κατάλογος Πινάκων.....	V
Περιεχόμενα .....	6
Εισαγωγή.....	8
1. Κεφάλαιο 1ο .....	10
«Επικοινωνία».....	10
1.1. Αποσαφήνιση της έννοιας «Επικοινωνία» .....	10
1.2. Τα χαρακτηριστικά Πομπού και Δέκτη.....	10
1.3. Κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση .....	14
1.4. Κανάλια επικοινωνίας και Αναπληρόρηση.....	15
1.5. Βασικοί σκοποί της Επικοινωνίας.....	17
1.6. Οι Μορφές και η διαδικασία της Επικοινωνίας .....	18
1.7. Οι μορφές επίτευξης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης .....	25
1.8. Η Αξία της επικοινωνίας για έναν οργανισμό .....	29
2. Κεφάλαιο 2 .....	33
«Τυπολογίες μη λεκτικής επικοινωνίας» .....	33
2.1. Η μη λεκτική Επικοινωνία.....	33
2.2. Ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά της μη λεκτικής επικοινωνίας.....	34
2.3. Η γλώσσα του σώματος.....	35
2.4. Επικοινωνία με κίνηση (kinesic communication) .....	37
2.4.1. Εκφράσεις με το πρόσωπο (facial expressions) .....	37
2.4.2. Χειρονομίες (gestures) .....	39
2.4.3. Στάσεις (postures) .....	42
2.5. Επικοινωνία μέσω της εγγύτητας (Proxemics communication).....	46
2.6. Τεχνητή επικοινωνία (artifactual communication).....	50
2.7. Επικοινωνία μέσω της αφής (tactile communication ).....	53
2.8. Οπτική επικοινωνία (επαφή με τα μάτια-eye contact) .....	55

2.9. Παραγλώσσα (paralanguage) .....	56
3. Κεφάλαιο 3ο .....	59
«Ηγεσία» .....	59
3.1. Αποσαφήνιση του όρου «Ηγεσία» .....	59
3.2. Οι αρχές της ηγεσίας .....	61
3.3. Θεωρίες Ηγεσίας .....	62
3.3.1. Εισαγωγικά.....	62
3.3.2. Θεωρίες Ηγετικής Συμπεριφοράς .....	64
3.3.3. Ενδεχομενικές θεωρίες ή θεωρίες κατάστασης.....	66
3.3.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας.....	72
3.4. Τύποι (ή Στυλ) Ηγεσίας.....	77
3.4.1. Στυλ Ηγεσίας του Likert .....	79
3.5. Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας .....	80
4. Κεφάλαιο 4ο .....	86
«Συνδυασμός ηγεσίας και μη λεκτικής επικοινωνίας» .....	86
4.1. Η σχέση Ηγεσίας και Επικοινωνίας .....	86
4.2. Ο ρόλος της μη λεκτικής συμπεριφοράς (nonverbal behavior) στην έκφραση της ηγεσίας.....	88
4.3. Χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας από τον ηγέτη.....	93
4.4. Μη λεκτική συμπεριφορά με βάση το φύλο του ηγέτη και του οπαδού.....	96
4.5. Κουλτούρα, ηγεσία και μη λεκτική συμπεριφορά.....	98
4.6. Ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και μη λεκτική συμπεριφορά.....	100
4.7. Προτάσεις για αποδοτικότερη σχέση συνεργασίας μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας .....	101
Συμπεράσματα.....	103
Θεωρητική συνεισφορά.....	103
Πρακτική συνεισφορά .....	105
Βιβλιογραφία.....	107

## Εισαγωγή

Πολλές πτυχές της ηγεσίας έχουν αποτελέσει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος για έρευνα εδώ και δεκαετίες. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του ημερήσιου προγράμματος, της μοντελοποίησης της προσπάθειας και της επιτυχίας, καθώς και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η σημασία των ηγετών είναι υψηλή επειδή διατηρούν την τάξη, διατυπώνουν ιδέες και επιλύουν τις συγκρούσεις εσωτερικά και εξωτερικά σε έναν οργανισμό. Η καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα των οργανώσεων αντιλαμβάνονται τους ηγέτες και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, είναι απαραίτητη για την βελτίωση των σχέσεων και των αποδόσεων. Ένας ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί και να οριστεί με αμέτρητες απόψεις και ορισμούς. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι ένα μεγάλο συστατικό της ηγεσίας (Yukl, 2002), με αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι τα μη λεκτικά μηνύματα παίζουν σημαντικό ρόλο στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Όπως έχει υποστηρίξει ο Argyle (1967) τα μη λεκτικά σήματα αποτελούν σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η κοινή έκφραση «γλώσσα του σώματος» καθιστά εμφανές ότι υπάρχουν περισσότερα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας πέρα από την ομιλούμενη γλώσσα. Σημαντικά στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι οι χειρονομίες (gestures), οι στάσεις (postures), οι εκφράσεις του προσώπου (facial expressions) και το βλέμμα (gaze) (Schyns and Mohr, 2004). Ωστόσο, η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ακουστικά σήματα όπως ο ρυθμός, ο τόνος, οι παύσεις, οι παρεμβατικοί ήχοι κλπ (Smith, 1997).

Στην κοινωνική ψυχολογία, ο ρόλος της έκφρασης του προσώπου στο σχηματισμό εντυπώσεων είναι πολύ γνωστός. Η έρευνα των Mehrabian and Wiener (1967) έδειξε ότι η συνολική εντύπωση ενός ατόμου διαμορφώθηκε από το περιεχόμενο του μηνύματος, από τον τόνο της φωνής και από την έκφραση του προσώπου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι εκφράσεις του προσώπου και ο τόνος της φωνής έχουν πρωταρχική σημασία για τον σχηματισμό εντύπωσης. Οι Mehrabian και Wiener (1967) υποστήριξαν, επίσης, ότι σε περιπτώσεις μη συνέπειας μεταξύ λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, οι μη λεκτικές πληροφορίες που αποδίδονται έχουν μεγαλύτερη σημασία.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η χρήση μη λεκτικής επικοινωνίας από τον ηγέτη είναι εξίσου σημαντική με την λεκτική. Πολλές φορές τα μη λεκτικά μηνύματα δείχνουν καλύτερα αυτό που θέλει να πει ο ηγέτης λεκτικά. Ωστόσο, ο ρόλος της μη λεκτικής επικοινωνίας στην



ηγεσία φαίνεται να λαμβάνει λιγότερη προσοχή (Schyns & Mohr, 2004). Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να προσδιορίσει την σύνδεση μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας μέσα από μια θεωρητική προσέγγιση.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία συνεισφέρει ούτως ώστε να διευθετηθεί ένα κύριο ερευνητικό θέμα, που σχετίζεται με τη σχέση της μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας παρουσιάζοντας ποιοι παράγοντες συντελούν ώστε να επιτευχθεί η παραπάνω σχέση και ποια μέσα χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες ανάλογα με το φύλο και την κουλτούρα, αλλά και ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο κάθε ηγέτης.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της επικοινωνίας και αναλύεται σε όλες τις πτυχές της. Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια μέσα από την χρήση της εμπειρικής βιβλιογραφίας αποτυπώνονται τα στάδια της επικοινωνίας και οι μορφές της. Αναλύονται, επίσης, οι βασικοί σκοποί της και η αξία της επικοινωνίας για έναν οργανισμό.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποσαφηνίζει τη βασική έννοια αυτής της εργασίας, δηλαδή τη μη λεκτική επικοινωνία. Αυτή η ενότητα παρουσιάζει πλήρως τα χαρακτηριστικά και κάθε μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας μέσα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι βασικές μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η γλώσσα του σώματος (body language), οι κινήσεις (kinesics) (εκφράσεις του προσώπου, στάσεις και χειρονομίες) η επικοινωνία που σχετίζεται με το χώρο (proxemics communication), η τεχνητή επικοινωνία (artifactual communication), η επικοινωνία μέσω της αφής (tactile communication), η οπτική επικοινωνία (eye contact) και η παραγλώσσα (paralanguage).

Εν συνεχεία, το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της ηγεσίας και αποτυπώνει τις αρχές και τις βασικές θεωρίες της ηγεσίας σε συνδυασμό με τους τύπους ηγεσίας. Παράλληλα, ένα ακόμα ζήτημα που έχει απασχολήσει την διεθνή βιβλιογραφία είναι η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε τρία βασικά κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο συνδέει τις δύο βασικές έννοιες της εργασίας, την ηγεσία και τη μη λεκτική επικοινωνία. Αυτή η ενότητα αποσκοπεί στην ανάλυση των μη λεκτικών μεθόδων που χρησιμοποιούν οι ηγέτες και στο κατά πόσο αυτές οι μέθοδοι ασκούν επιρροή και καθοδηγούν τους οπαδούς. Επίσης, η χρήση μη λεκτικών μεθόδων διαφέρει ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά, το φύλο του οπαδού και του ηγέτη αλλά και ανάλογα με την κουλτούρα τους.

# 1. Κεφάλαιο 1ο

## «Επικοινωνία»

### 1.1. Αποσαφήνιση της έννοιας «Επικοινωνία»

Η ετυμολογία της λέξης *επικοινωνία* προέρχεται από την λατινική λέξη *communis*, η οποία σημαίνει *κοινά* (Lunenburg, 2010). Αρχικά, σύμφωνα με την Keyton (2011) ως *επικοινωνία* ορίζεται «η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών και η κοινή αντίληψη από το ένα άτομο στο άλλο». Μια διαφορετική προσέγγιση του όρου έδωσε ο Merrihue (1960) ορίζοντας την επικοινωνία ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, το οποίο με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά». Επίσης, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), «επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων/πληροφοριών». Οι παραπάνω ορισμοί υπογραμμίζουν το γεγονός ότι δεν υπάρχει επικοινωνία, αν δεν υπάρχει κοινή κατανόηση των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη (Lunenburg, 2010).

Η επικοινωνία προϋποθέτει την ύπαρξη δύο ατόμων και διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν ο διευθυντής επικοινωνεί με τους υφισταμένους του και τους δίνει οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν, ή επικοινωνεί μαζί τους γραπτώς μέσα από αναφορές ή και οδηγίες για την εκτέλεση και συνέχιση των εργασιών. Επικοινωνία, επίσης, υπάρχει μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Ουσιαστικά, στην επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Αυτό το νόημα προέρχεται από την λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη (Cacciattolo, 2015).

### 1.2. Τα χαρακτηριστικά Πομπού και Δέκτη

#### Πομποί

Σύμφωνα με τον Rosenthal (1964) ως πομπός ορίζεται το άτομο που εκπέμπει ένα μήνυμα. Ο τρόπος κωδικοποίησης του μηνύματος – ώστε να γίνει πιο κατανοητό - εξαρτάται από άτομο σε άτομο και βασίζεται στις γνώσεις, τις εμπειρίες και τη διανοητική ικανότητα του κάθε ατόμου. Πολλοί ερευνητές (Cheney, 2011; Keyton, 2011; Tourish, 2010)<sup>1</sup> έχουν ασχοληθεί

---

<sup>1</sup> Από Jones et al., 2004

με την επικοινωνία και κατέληξαν σε οχτώ εντολές καλής επικοινωνίας, οι οποίες αφορούν τον αποστολέα (πομπό). Αυτές οι εντολές, μαζί με μια βασική κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας, θα πρέπει να παρέχουν μια καλή βάση για την ανάπτυξη και την διατήρηση ενός αποτελεσματικού συνόλου διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας.

1. Ο πομπός θα πρέπει να αποσαφηνίζει τις ιδέες του πριν από την επικοινωνία. Όσο πιο συστηματικά οι διαχειριστές αναλύουν το πρόβλημα ή την ιδέα που πρέπει να παρουσιαστεί, τόσο πιο σαφέστερη γίνεται. Αυτό είναι το πρώτο βήμα για την αποτελεσματική επικοινωνία. Πολλές επικοινωνίες αποτυγχάνουν λόγω του ανεπαρκούς σχεδιασμού. Ο καλός σχεδιασμός πρέπει να εναρμονίζει τους στόχους, τις στάσεις και τις ανάγκες και εκείνων που θα λάβουν την επικοινωνία και εκείνων που θα επηρεαστούν.
2. Ο πομπός θα πρέπει να εξετάσει τον πραγματικό σκοπό της κάθε επικοινωνίας. Πριν ο αποστολέας επικοινωνήσει πρέπει να αναρωτηθεί τι πραγματικά θέλει να πετύχει με το μήνυμα. Θέλει να μεταβιβάσει πληροφορίες, να προβεί σε κάποια ενέργεια ή να αλλάξει τη στάση ενός ατόμου; Οι πομποί είναι σημαντικό να προσδιορίσουν ποιος είναι ο βασικός τους στόχος και στη συνέχεια να προσαρμόσουν τη γλώσσα τους, τον τόνο και τη συνολική προσέγγιση η οποία εξυπηρετεί το συγκεκριμένο στόχο. Όσο πιο έντονη η επικέντρωση στο μήνυμα, τόσο μεγαλύτερη η επιτυχία.
3. Οι πομποί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους και να εξετάσουν το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον. Η έννοια και η πρόθεση μεταφέρονται με πολλά περισσότερα στοιχεία πέρα από μόνο λέξεις. Πολλοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική επίδραση της επικοινωνίας και οι πομποί πρέπει να είναι ευαίσθητοι στη συνολική τοποθέτηση με την οποία γνωστοποιούνται. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι οι συνθήκες επικοινωνίας, το φυσικό περιβάλλον, ιδιωτική ή δημόσια επικοινωνία, το κοινωνικό κλίμα, οι συνήθειες και οι πρακτικές και οι προσδοκίες του κοινού. Σημαντική προϋπόθεση για επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ότι η επικοινωνία πρέπει να είναι ικανή να προσαρμοστεί στο ανάλογο περιβάλλον.
4. Οι πομποί πρέπει να συσκέπτονται με άλλους, στην περίπτωση όπου απαιτείται ο σχεδιασμός επικοινωνίας. Συχνά, είναι επιθυμητό ή αναγκαίο να ζητηθεί η συμμετοχή και άλλων στο σχεδιασμό επικοινωνίας ή στην ανάπτυξη πραγματικών περιστατικών

στα οποία θα βασιστεί η επικοινωνία. Η εν λόγω σύσκεψη δίνει συχνά πρόσθετες γνώσεις και αντικειμενικότητα στο μήνυμα.

5. Οι πομποί πρέπει να είναι προσεκτικοί με τις αποχρώσεις κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, καθώς και με το βασικό περιεχόμενο του μηνύματος. Ο τόνος της φωνής του πομπού, η έκφραση και η προφανής δεκτικότητα στις απαντήσεις αποτελούν σημαντικά στοιχεία που ασκούν τεράστια επίδραση σε αυτό που επιθυμεί να φτάσει ο αποστολέας. Συχνά, παραβλέπονται αυτές οι λεπτές αποχρώσεις της επικοινωνίας με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αντίδραση ενός ακροατή από ένα μήνυμα περισσότερο από το βασικό περιεχόμενο του μηνύματος. Επίσης, η επιλογή της γλώσσας προκαθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις του ακροατή, ιδιαίτερα αν οι λέξεις που έχουν χρησιμοποιηθεί εμφανίζουν κάποιες αποχρώσεις συναισθήματος και ευαισθητοποίησης.
6. Οι πομποί πρέπει να αξιοποιήσουν την ευκαιρία, όταν προκύπτει, να μεταφέρουν ένα μήνυμα που θα προσδώσει αξία ή θα βοηθήσει τον δέκτη. Η εξέταση των συμφερόντων και των αναγκών του άλλου, συχνά αναδύει ευκαιρίες από την μεταφορά ενός μηνύματος που έχει άμεσο όφελος ή αξία για το άλλο πρόσωπο.
7. Οι πομποί πρέπει να παρακολουθούν την επικοινωνία. Κάθε προσπάθεια ενός αποστολέα σε επικοινωνία μπορεί να χαθεί αν δεν παρακολουθεί τη ροή της και την πορεία του μηνύματος. Ένας πομπός μπορεί να το πραγματοποιήσει αυτό μέσα από ερωτήσεις, από την ενθάρρυνση του δέκτη να εκφράσει τις αντιδράσεις του, από την παρακολούθηση των επαφών και ύστερα από την επανεξέταση των επιδόσεων. Ένας πομπός είναι πολύ σημαντικό να βεβαιωθεί ότι κάθε επικοινωνία έχει ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση και κατάλληλη δράση.
8. Οι πομποί πέρα από το να γίνονται κατανοητοί θα πρέπει και εκείνοι να αποκτούν την θέση ενός καλού ακροατή. Όταν ένας πομπός αρχίζει να μιλά, συχνά παύει να ακούει. Η ακοή είναι μια από τις πιο σημαντικές δεξιότητες της επικοινωνίας, αλλά, ταυτόχρονα και η πιο παραμελημένη. Απαιτεί συγκέντρωση από τον πομπό όχι μόνο για τις ρητές έννοιες που εκφράζει το άλλο πρόσωπο, αλλά και για τις έμμεσες έννοιες, τα σιωπηλά λόγια και τα υπονοούμενα τα οποία μπορεί να είναι πολύ πιο σημαντικά.

## Δέκτης

Δέκτης είναι το άτομο ή τα άτομα που δέχονται το μήνυμα. Η επικοινωνία δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα αποστολής ενός μηνύματος αλλά και από την λήψη του. Έτσι, η ικανότητα να ακούει κάποιος ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Παρακάτω, συνοψίζονται δέκα κανόνες για καλή ακρόαση (Knee, 2011):

1. Ο δέκτης θα πρέπει να πάψει να μιλά γιατί δεν είναι εφικτό να ακούει αν μιλά.
2. Ο αποστολέας θα πρέπει να κάνει τον δέκτη να νιώθει άνετα ώστε εκείνος να μπορεί να εκφράσει ελεύθερα τις σκέψεις του, τις ιδέες του και τις συμπεριφορές του. Αυτή η ενέργεια ονομάζεται ανεκτικό περιβάλλον.
3. Ο ομιλητής θα πρέπει να είναι κάποιος που αρέσει στον δέκτη να τον ακούει. Είναι προτιμότερο ένας παραλήπτης να ακούει και να κοιτά έναν πομπό με ενδιαφέρον παρά να διαβάσει τα ηλεκτρονικά του μηνύματα ενώ εκείνος μιλάει, για παράδειγμα. Ο δέκτης θα πρέπει να κατανοεί όσα προσπαθεί να του μεταδώσει ο πομπός.
4. Ο δέκτης θα πρέπει να είναι πιο συγκεντρωμένος όταν του μιλά κάποιος και να εκτοπίζει κάθε περισπασμό.
5. Ο δέκτης θα πρέπει να συμπάσχει με τον ομιλητή και να μπαίνει στην θέση του. Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον να ακούσει και την άποψη του ομιλητή σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα.
6. Ο παραλήπτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υπομονή. Είναι βασικό να δίνει χρόνο στον ομιλητή και κυρίως να μην διακόπτει τη ροή του λόγου του.
7. Επίσης, ο παραλήπτης θα πρέπει να είναι ψύχραιμος καθώς ένας θυμωμένος άνθρωπος πιθανόν να εκλάβει λάθος νόημα από τα λόγια.
8. Ο δέκτης θα πρέπει να φιλτράρει τις κριτικές του και να αποφεύγει τις λογομαχίες γιατί αυτό αυτόματα θα θέσει τον ομιλητή σε αμυντική θέση και πιθανόν να σιωπήσει ή να θυμώσει.
9. Ο παραλήπτης κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας είναι ωφέλιμο να κάνει ερωτήσεις. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνει τον ομιλητή και δείχνει ότι τον ακούει.
10. Τέλος, το πρώτο και το τελευταίο χαρακτηριστικό του δέκτη είναι ότι πρέπει να σταματήσει να μιλά καθώς όλα τα παραπάνω βασίζονται σε αυτό.

Όπως υποστηρίζει ο Lunenburg (2010) η φύση έδωσε στους ανθρώπους δύο αυτιά αλλά μια γλώσσα γεγονός που αποτελεί μια ευγενική υπόδειξη ότι πρέπει να ακούμε περισσότερο απ' ό τι μιλάμε. Η ακρόαση απαιτεί δύο αυτιά, ένα για τη σημασία και ένα για το αίσθημα. Επισημαίνει, επίσης, ότι οι ηγέτες που δεν ακούνε έχουν τις λιγότερες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

### **1.3.Κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση**

Η διαδικασία της κωδικοποίησης αποτελεί τη μετατροπή του μηνύματος σε συμβολική μορφή με στόχο να είναι δυνατή η αποστολή, η λήψη και η κατανόηση από τον δέκτη. Ιδιαίτερα σημαντικό καθίσταται το γεγονός ότι ο πομπός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δέκτη και να προσαρμόζει το μήνυμά του σε αυτά για να είναι δυνατή η αποκωδικοποίηση. Πέρα όμως από τα χαρακτηριστικά του δέκτη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι ιδιαιτερότητες του πομπού (Χυτήρης, 2006). Η καθημερινή πρακτική έχει δείξει πως η ποιότητα της εκπεμπόμενης ομιλίας συσχετίζεται άμεσα με την καλή γνώση της εκάστοτε φυσικής γλώσσας και με το μορφωτικό επίπεδο του ομιλητή και υπο αυτή την έννοια θεωρείται ως επίκτητο χαρακτηριστικό. Υπάρχουν, όμως, και περιπτώσεις που ένα τέτοιο χάρισμα είναι κληροδοτούμενο με κλασικό παράδειγμα την περίπτωση των ρητόρων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ευφράδεια και εξαιρετική ικανότητα χειρισμού του προφορικού λόγου.

Στη συνέχεια, η κωδικοποίηση μπορεί να γίνει με ένα λεκτικό ή μη λεκτικό τρόπο γεγονός που δείχνει ότι μπορεί να γίνεται με σύμβολα ή σήματα, ή να είναι συνδυασμός λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Στις μέρες μας, η επικοινωνία δεν πραγματοποιείται μόνο πρόσωπο με πρόσωπο, αλλά με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και δικτυακό εξοπλισμό σε εφαρμογές τηλεδιάσκεψης όπου η κωδικοποίηση περιλαμβάνει τον κατάλληλο μετασχηματισμό του μηνύματος έτσι ώστε να μπορέσει διερχόμενο το μήνυμα να φτάσει στο δέκτη από το δίαυλο. Ουσιαστικά, αυτός ο μετασχηματισμός αναφέρεται στην ψηφιοποίηση του φωνητικού μηνύματος και του σήματος εικόνας που καταγράφονται από το μικρόφωνο και την κάμερα, και στη συμπίεση και την κωδικοποίηση που συνήθως εφαρμόζονται για τη μετατροπή του στην κατάλληλη μορφή έτσι ώστε να είναι δυνατή η αποστολή του στο άλλο άκρο του συστήματος μέσα από τη χρήση του ανάλογου συστήματος επικοινωνίας.

Αντίθετα, η αποκωδικοποίηση είναι η αντίστροφη διαδικασία της κωδικοποίησης, δηλαδή η μετατροπή του μηνύματος από τον παραλήπτη σε συμβολική μορφή, έτσι ώστε να

κατανοήσει το μήνυμα. Η επιτυχής επικοινωνία προκύπτει από την ταύτιση του αποκωδικοποιημένου μηνύματος με αυτό που αρχικά έστειλε ο πομπός. Μια πιθανή αποτυχία της επικοινωνίας κρύβεται στο γεγονός ότι ο αποστολέας δεν γνώριζε τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης θα αποκωδικοποιούσε το μήνυμα. Επίσης, σημαντικό πρόβλημα μπορεί να προκύψει και στη περίπτωση όπου οι τελικοί παραλήπτες του μηνύματος είναι περισσότεροι από έναν. Τότε, ο αποστολέας θα πρέπει να επιλέξει τρόπο αποκωδικοποίησης που να ευνοεί όλους τους παραλήπτες.

#### **1.4.Κανάλια επικοινωνίας και Αναπληροφόρηση**

##### *Κανάλια επικοινωνίας*

Ως κανάλι επικοινωνίας θεωρείται κάθε μέσο που χρησιμοποιείται έτσι ώστε το μήνυμα να μεταφερθεί και να φτάσει από τον πομπό στον δέκτη. Πιο συγκεκριμένα, το κανάλι μπορεί να μεταφέρει είτε λεκτικά είτε μη λεκτικά μηνύματα. Τα λεκτικά μηνύματα μεταφέρονται από την ομιλία, ενώ τα μη λεκτικά μηνύματα από την γλώσσα του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματος, τις χειρονομίες, τον τόνο της φωνής και την εξωτερική όψη (App et al., 2011). Σύμφωνα με τον Buck (1984) δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η μετάδοση των μηνυμάτων μέσω μη λεκτικών καναλιών είναι πιο αποτελεσματική στη διαδικασία της επικοινωνίας. Πολλές φορές τα κανάλια των μη λεκτικών μηνυμάτων διαφέρουν ως προς την αποτελεσματικότητα για την μετάδοση συγκεκριμένων συναισθημάτων. Επίσης, ως κανάλια επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν τα έντυπα, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και το διαδίκτυο.

Πέρα από την παραπάνω διάκριση των καναλιών επικοινωνίας, οι Daft & Lenge (1983) διακρίνουν τα μέσα επικοινωνίας με βάση τον πλούτο πληροφοριών (information-richness) που τα συνιστούν. Ο Πίνακας 1.1. παρουσιάζει τα πληροφοριακά κανάλια σε σχέση με τον πληροφοριακό πλούτο που συνιστά το κάθε κανάλι. Όπως φαίνεται η πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση έχει τον υψηλότερο πλούτο πληροφοριών, ενώ οι αναφορές και οι πίνακες ανακοινώσεων τον χαμηλότερο.

Πληροφοριακά Κανάλια	Πληροφοριακός πλούτος
Πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση	Υψηλό
Τηλεδιάσκεψη	Υψηλό
Τηλεφωνική συζήτηση	Υψηλό
Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	Μεσαίο
Φορητές συσκευές (κινητά τηλέφωνα, tablet)	Μεσαίο
Γραπτά μηνύματα και σημειώματα	Μεσαίο
Αναφορές	Χαμηλό
Πίνακας ανακοινώσεων	Χαμηλό

### Πίνακας 1.1: Πληροφοριακά κανάλια και πληροφοριακός πλούτος

Πηγή: Daft & Lenge (1983)

#### Αναπληροφόρηση

Η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται η ανταπόκριση του παραλήπτη στο μήνυμα του αποστολέα καλείται αναπληροφόρηση, ανατροφοδότηση ή ανάδραση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ο αποστολέας ενημερώνεται για το αν ο παραλήπτης έλαβε το μήνυμα του και για το αν το κατανόησε. Σε οργανωσιακό επίπεδο, σύμφωνα με τους Payne & Hauty (1955) η ανατροφοδότηση λειτουργεί ως παράγοντας παροχής κινήτρων, παρακίνησης και καθοδήγησης των μελών του οργανισμού, από την μεριά της διεύθυνσης. Από την μεριά των εργαζομένων, ο Vroom (1964) υποστήριξε ότι η ανάδραση λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη μάθησης.

Σύμφωνα με τους Ashford & Cummings (1983), η ανάδραση αποτελεί ένας από τους σημαντικότερους πόρους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ενώ, παράλληλα λειτουργεί ως πολύτιμος πόρος για τα άτομα κατά τη διάρκεια εργασίας τους σε μια οργάνωση. Τα άτομα συχνά θέλουν να αποδίδουν καλά στον ρόλο που τους έχει ανατεθεί από την οργάνωση και να μπορούν να επιδιώκουν του προσωπικούς τους στόχους στα πλαίσια της οργάνωσης. Συνεπώς, με βάση τις επιδόσεις και την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων,



η ανατροφοδότηση στοχεύει στην επίτευξη αυτών των στόχων με αποτέλεσμα να καθίσταται ένας πολύτιμος πληροφοριακός πόρος.

### **1.5.Βασικοί σκοποί της Επικοινωνίας**

Η επικοινωνία όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία. Με την ευρύτερη έννοια, σκοπός της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ο Χυτήρης (2006) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις βασικούς σκοπούς. Πρώτον, μέσα από τις δραστηριότητες της επικοινωνίας παρέχονται πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων (Aldag and Steans, 1991). Η σημαντικότερη πληροφορία σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού γεγονός που δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης που καλούνται να υπηρετήσουν. Οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης γίνονται κατανοητές και γνωστές από τους υφιστάμενους. Επίσης, οι πληροφορίες που σχετίζονται με την ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων είναι βασικές για την επίτευξη επικοινωνίας καθώς ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει κατανοήσει τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης. Ακόμα, σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι θα πρέπει να υπάρχει ανάδραση (feedback) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και οι τελευταίοι να ενημερώνονται σχετικά με τα αποτελέσματα των εργασιών τους, την απόδοση τους καθώς και την επιβράβευση τους γι' αυτήν. Όσον αφορά την λήψη αποφάσεων, η πληροφόρηση και κυρίως ο διαμοιρασμός της είναι απαραίτητη για την διευκρίνιση πιθανών προβλημάτων, τη διαμόρφωση και την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, την ορθή λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Εν κατακλείδι, Οι Mohamad et al. (2014) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία είναι σημαντικό συστατικό για την απόδοση και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Δεύτερον, η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα για την παρακίνηση (Aldag and Steans, 1991). Πιο συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά προσπαθούν μέσα από την άσκηση επιρροής στους εργαζόμενους να πείσουν και να κατευθύνουν όλα τα μέλη του οργανισμού να ενεργήσουν προς την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης. Με την χρήση της κατάλληλης οργανωσιακής επικοινωνίας τα στελέχη επηρεάζουν και επιδρούν επί της συμπεριφοράς και

της στάσης των εργαζομένων, ατόμων ή ομάδων ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Αυτή η επίδραση μπορεί να ερμηνευθεί και ως υποκίνηση ή έλεγχος της συμπεριφοράς των ατόμων προς μια προκαθορισμένη κατεύθυνση.

Τρίτον, η επικοινωνία βοηθά σε μια από τις τέσσερις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες, τον έλεγχο (Aldag and Steans, 1991). Μέσα από την λειτουργία του ελέγχου γίνονται πιο ξεκάθαρα τα καθήκοντα, οι ευθύνες και οι εξουσίες έτσι ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων και ως εκ τούτου να ενημερώνεται η διοίκηση για τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης. Ο Χυτήρης (2006) επισημαίνει ότι ασάφειες σε θέματα καθηκόντων, ευθυνών και εξουσίας είναι αρκετά δύσκολο να εντοπισθούν και να απομονωθούν και κατ' επέκταση να εφαρμοσθούν αλλαγές ή λύσεις.

Τέλος, η δημιουργία ενός θετικού κλίματος στο εσωτερικό του οργανισμού μέσα από την επικοινωνία συμβάλει στην αύξηση του ηθικού των εργαζομένων (Aldag and Steans, 1991). Η επικοινωνία δίνει περιθώρια στα άτομα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Αυτό οδηγεί στην αποφυγή δυσαρεσκειών και στη μείωση αρνητικών συναισθημάτων. Όταν τα στελέχη προάγουν την ύπαρξη θετικού κλίματος εργασίας τότε είναι δυνατόν να επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης έχοντας ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δείχνουν ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία του οργανισμού.

## **1.6.Οι Μορφές και η διαδικασία της Επικοινωνίας**

### ***Μορφές Επικοινωνίας***

#### *Άμεση και Έμμεση Επικοινωνία*

Μια πρώτη προσέγγιση κατηγοριοποίησης της επικοινωνίας γίνεται μέσα από τη άμεση και έμμεση ανταλλαγή πληροφοριών. Η *άμεση επικοινωνία* επιτυγχάνεται όταν η μεταβίβαση του μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη γίνεται μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών, χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου. Όπως γίνεται φανερό, ο αποστολέας κατέχει τον πλήρη έλεγχο του μηνύματος και την ευθύνη για την κωδικοποίηση, τον χρόνο εκπομπής και την επιλογή του μέσου.

Αντίθετα, κατά την *έμμεση επικοινωνία*, μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη μεσολαβεί κάποιος τρίτος, ο οποίος ονομάζεται ενδιάμεσος. Ο ενδιάμεσος επιλέγεται κυρίως από τον αποστολέα που επιθυμεί να τον χρησιμοποιήσει για να προσεγγίσει τον παραλήπτη ή από περιορισμούς που επιβάλλει το μέσο, ή και από τα δύο. Ο ρόλος του είναι καταλυτικός αφού αποτελεί αποστολέα για τον παραλήπτη και παραλήπτης για τον αποστολέα. Η επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας εξαρτάται από εκείνον γιατί μπορεί να είναι καλύτερος ομιλητής για τον αποστολέα, ή να είναι γνώστης του συγκεκριμένου θέματος, ή απλά ο παραλήπτης να τον εκτιμά περισσότερο. Ωστόσο, σημαντικό μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας αποτελεί το γεγονός ότι ο ενδιάμεσος μπορεί να αλλοιώσει το μήνυμα και να το μεταφέρει εντελώς διαφορετικά.

#### *Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία*

Μια ακόμα σημαντική μορφή επικοινωνίας αποτελεί ο διαχωρισμός τυπικής και άτυπης επικοινωνίας. Η *τυπική επικοινωνία* καθορίζεται από τη δομή του οργανισμού. Η ανταλλαγή των πληροφοριών γίνεται μέσα από τα τυπικά κανάλια της ιεραρχίας ενώ είναι συνδεδεμένη και με την εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας είναι τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων, οι εντολές, η ανταλλαγή εγγράφων κλπ. (Velentzas and Broni, 2014). Η πιο συνηθισμένη και διαδεδομένη μορφή τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι η «από πάνω προς τα κάτω» κατά την οποία τα μηνύματα κατευθύνονται από την ανώτερη διοίκηση τους υφισταμένους (Χυτήρης, 2006).

Από την άλλη, στην *άτυπη επικοινωνία* δεν ακολουθούνται οι επίσημες δομές ενός οργανισμού, ούτε τα επίσημα ιεραρχικά επίπεδα και οι προβλεπόμενες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Αυτή η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας, σύμφωνα με τους Velentzas και Broni (2014), μπορεί να είναι είτε παραγωγική είτε μη παραγωγική. Παραγωγική μπορεί να είναι γιατί έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ομάδες, να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας παράγοντας νέες ιδέες, καθώς οι εργαζόμενοι θα βρίσκονται σε ένα πιο χαλαρό εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, μη παραγωγική θεωρείται όταν σχετίζεται με την διάδοση ανακριβών πληροφοριών που εμποδίζουν το έργο του οργανισμού για αποτελεσματική καθοδήγηση και σωστό έλεγχο.

#### *Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία*

Επίσης, η επικοινωνία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. *Εσωτερική επικοινωνία* θεωρείται εκείνη που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό του οργανισμού

και μεταξύ των μελών του. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το πρώτο βήμα στο δύσκολο δρόμο προς την ανάπτυξη μιας ισχυρής ανταγωνιστικότητας από έναν οργανισμό (Vass, 2007). Πέρα από την συνήθη επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο εσωτερικά της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν και πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας όπως είναι το τηλέφωνο, το φαξ ή το e-mail. Η περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει ένα συνδεδεμένο σύστημα επικοινωνίας intranet, το οποίο είναι ένα σύστημα που έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για χρήση από εργαζομένους που απασχολούνται σε ένα οργανισμό και χρησιμοποιεί το διαδίκτυο (Velentzas and Broni, 2014).

Εντούτοις, η *εξωτερική επικοινωνία* αφορά την ανταλλαγή μηνυμάτων με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να σχεδιάσουν τεχνολογικά συστήματα με τα οποία θα μπορούν να επικοινωνούν με άτομα εκτός του οργανισμού και με πελάτες. Ένα τέτοιο σύστημα είναι το extranet το οποίο χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να παρέχει ένα επιλεγμένο μέρος από τις πληροφορίες της στο εξωτερικό κοινό. Επιπλέον, η εξωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες της (Samovar & Porter, 2004), στο μάρκετινγκ των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, τη διαφήμιση και την ενασχόληση με τομείς όπως την ανάπτυξη και την βελτίωση των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης (King, 2008).

#### *Λεκτική και Μη Λεκτική επικοινωνία*

Η τελευταία κατηγοριοποίηση στηρίζεται στο κατά πόσο κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται λέξεις ή άλλα σύμβολα μη λεκτικά. Αρχικά, η λεκτική επικοινωνία αποτελεί την σημαντικότερη και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας. Η επικοινωνία με λέξεις, αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό και μέσο έκφρασης του ανθρώπου που τον κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς. Ουσιαστικά, η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει την μεταβίβαση και την παραλαβή μηνυμάτων, μέσω της χρήσης λέξεων (Krauss, 2002). Βασική διάκρισή της είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία. Όσον αφορά την προφορική επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω της ομιλίας. Ενώ, η γραπτή επικοινωνία πραγματοποιείται μέσα από τη συγγραφή εγγράφων, επιστολών, κειμένων κλπ.

Από την άλλη, η μη λεκτική επικοινωνία εντοπίζεται στη διαδικασία μεταφοράς ενός μηνύματος χωρίς την χρήση λέξεων. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, τις κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, τις εκφράσεις του προσώπου, τα σύμβολα και

τον τόνο της φωνής (Mehrabian,1971). Επίσης, η ομιλία περιέχει μη λεκτικά στοιχεία που είναι γνωστά ως παραγλώσσα. Σημαντικός παράγοντας κατά την διαδικασία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η οπτική επαφή που απαιτείται μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Σύμφωνα με τους Velentzas and Broni (2014), έρευνες έχουν δείξει ότι έως και το 55% της προφορικής επικοινωνίας μπορεί να προκύψει από τις μη λεκτικές εκφράσεις του προσώπου, και ένα επιπλέον 38% μέσω της παραγλώσσας. Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί ότι τα γραπτά κείμενα περιλαμβάνουν μη λεκτική επικοινωνία μέσα από το στυλ γραφής, τη χωρική διάταξη των λέξεων και τη χρήση emoticons για να μεταφερθούν οι συναισθηματικές εκφράσεις σε εικονογραφημένη μορφή.

### *Διαδικασία της επικοινωνίας*

Η επικοινωνία, ως διαδικασία, για να επιτευχθεί ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια τα οποία οδηγούν στην ολοκλήρωσή της. Σύμφωνα με τους Kortler and Keller (2012) υπάρχουν δύο μοντέλα που προσδιορίζουν την διαδικασία της επικοινωνίας και είναι το μακροοικονομικό μοντέλο και το μικροοικονομικό μοντέλο. Ειδικότερα, το μακροοικονομικό μοντέλο όπως φαίνεται από το Σχήμα 1.1. δείχνει εννέα στοιχεία κλειδιά για την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα δύο κύρια στοιχεία είναι ο αποστολέας (sender) και ο παραλήπτης (receiver). Τα επόμενα δύο αναπαριστούν τα κυριότερα εργαλεία αναπαράστασης και πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο μήνυμα (message) καθώς και στο μέσο διάδοσής του (κανάλι-media). Στη συνέχεια, τέσσερα αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την λειτουργία της επικοινωνίας. Αντίστοιχα, είναι η κωδικοποίηση (encoding), η αποκωδικοποίηση (decoding), η απάντηση (response) και η ανατροφοδότηση (feedback). Το τελευταίο στοιχείο του συστήματος είναι ο θόρυβος, ο οποίος είναι τυχαίος και όχι προγραμματισμένος και εμπεριέχει οτιδήποτε μπορεί να δημιουργήσει παρεμβολές στην επικοινωνία.

Επειτά, πριν την έναρξη της επικοινωνίας ο αποστολέας θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για το κοινό που θα στείλει το μήνυμα αλλά και για το τι απαντήσεις θέλει να πάρει το συγκεκριμένο κοινό. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να κωδικοποιήσει το μήνυμα με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να αποκωδικοποιηθεί από το στοχευόμενο κοινό. Χρειάζεται, επίσης, να σημειωθεί ότι ο αποστολέας είναι υπεύθυνος για την επιλογή του μέσου ενημέρωσης για την μετάδοση του μηνύματος ενώ, δεν πρέπει να λησμονηθεί το γεγονός ότι πρέπει να αναπτύξει διαύλους ανατροφοδότησης ώστε να παρακολουθεί τις απαντήσεις. Όσο μεγαλύτερο είναι το εμπειρικό πεδίο του αποστολέα έναντι του παραλήπτη,

τόσο πιο αποτελεσματικό, πιθανών, να είναι το μήνυμα. Σημαντικά εμπόδια επίτευξης της επικοινωνίας αποτελούν η επιλεκτική προσοχή και η διαστρέβλωση του μηνύματος τα οποία μπορεί να συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Τέλος, το μικροοικονομικό μοντέλο επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες απαντήσεις των καταναλωτών για την επικοινωνία και προσδιορίζεται μέσα από το επικοινωνιακό μάρκετινγκ. Ωστόσο, δεν αποτελεί μείζον θέμα της παρούσας εργασίας, γι' αυτό δεν αναλύεται.



**Σχήμα 1.1: Η διαδικασία της Επικοινωνίας**

Πηγή: Kortler and Keller, 2012, p. 480

Επιπλέον, η διαδικασία της επικοινωνίας με την πάροδο του χρόνου έχει υποστεί μια σειρά από αλλαγές και προσαρμογές, δημιουργώντας μοντέλα επιχειρησιακής επικοινωνίας όπως (Gabor et al.,2014) :

- Το γραμμικό μοντέλο του *Lasswell*. Τα στοιχεία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι πέντε ερωτήσεις, όπου η κάθε μια από αυτές απεικονίζει ένα στοιχείο. Οι ερωτήσεις είναι οι εξής:
  1. Ποιος είναι ο αποστολέας- απεικονίζει τον αποστολέα
  2. Τι λέει- απεικονίζει το μήνυμα
  3. Πως – παρουσιάζει το κανάλι επικοινωνίας
  4. Σε ποιόν- απεικονίζει τον παραλήπτη
  5. Με ποιο αποτέλεσμα- παρουσιάζει την επίδραση του μηνύματος στον παραλήπτη όπως και την αντίδρασή του.

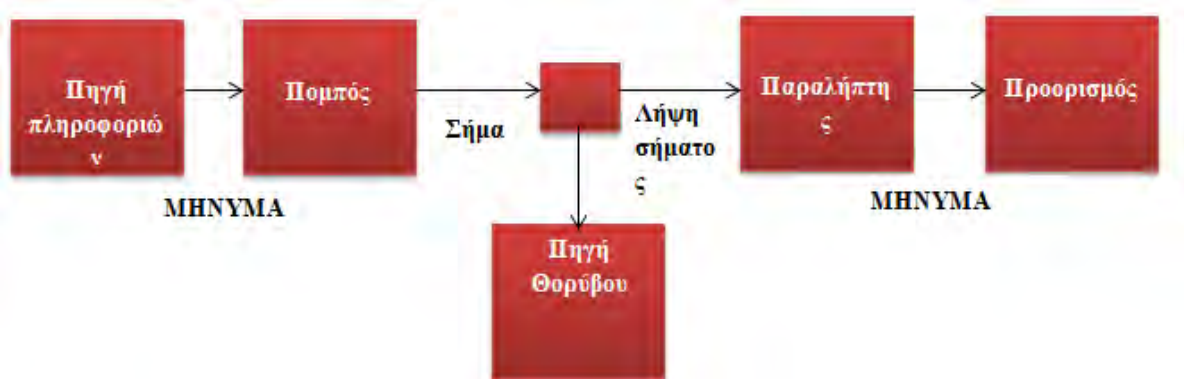
Το μοντέλο του *Lasswell* επικεντρώνεται στην επεξήγηση της πληροφορίας μεταξύ του πομπού και δέκτη και όχι στην ανατροφοδότηση.



**Σχήμα 1.2:** Το γραμμικό μοντέλο του Lasswell

Πηγή: <https://rahmanjmc.wordpress.com/2015/02/09/lasswells-model-of-communication/>

- Το μοντέλο *Claude Elwood Shannon*. Αποτελεί μέρος της κατηγορίας του γραμμικού μοντέλου, αλλά στην πραγματικότητα είναι ένα μοντέλο επικοινωνίας από μόνο του. Στην διαδικασία του περιλαμβάνει δύο επιπλέον στοιχεία, την κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση. Και σε αυτό το μοντέλο δίνεται περισσότερη έμφαση στην μετάδοση της πληροφορίας παρά στην ανάλυση της ανατροφοδότησης.

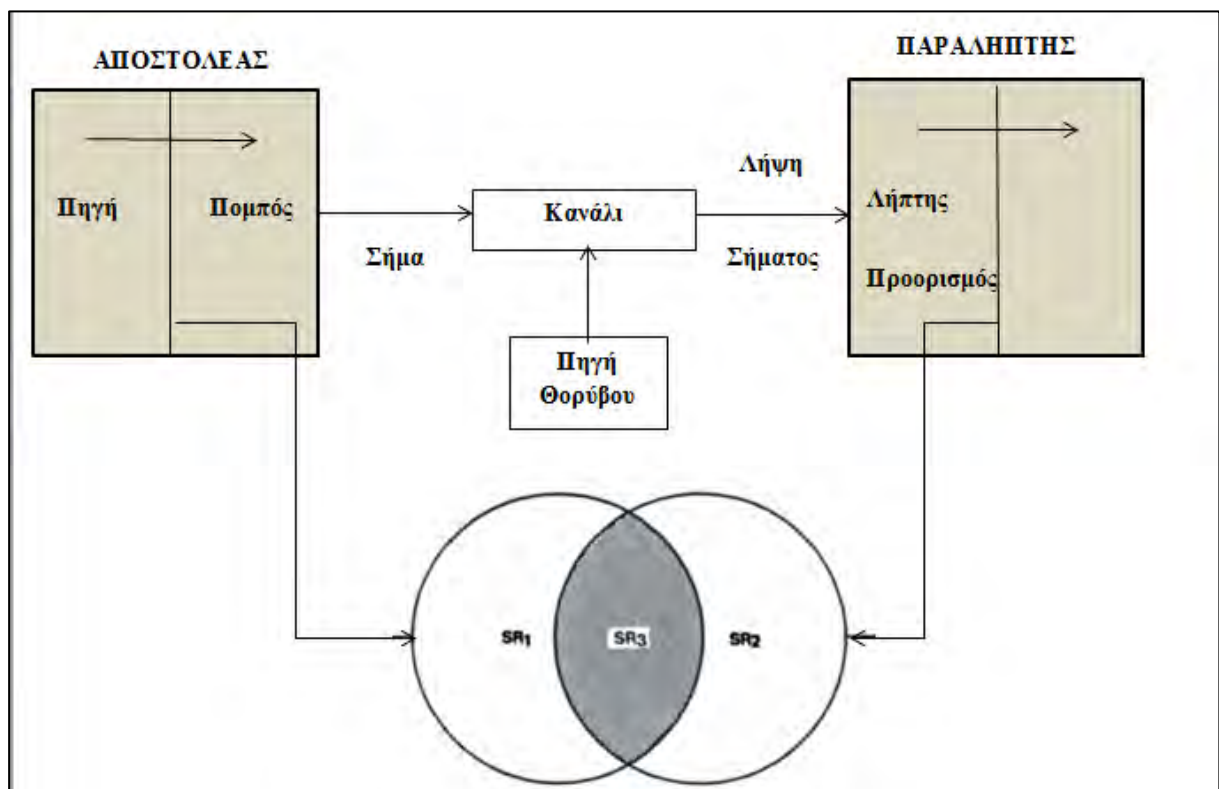


**Σχήμα 1.3:** Το μοντέλο επικοινωνίας του Claude Elwood Shannon

Πηγή: Nöth, 1995, pp.175

- Το μοντέλο *Meyer-Eppler*. Αυτό το μοντέλο είναι πιο προχωρημένο σε σχέση με τα δύο προηγούμενα γιατί, αρχικά, επικεντρώνεται στην ανατροφοδότηση. Μέσα από αυτό το μοντέλο νέα στοιχεία επικοινωνίας εισάγονται στην διαδικασία, όπως είναι η ποικιλία αποστολέα και παραλήπτη και η πηγή του θορύβου. Αυτό το μοντέλο μας δίνει τη δυνατότητα να σκεφτούμε την ύπαρξη κατανόησης μεταξύ πομπού και δέκτη όσο αυξάνεται η ποικιλία τους, συμβάλλοντας στην διαδικασία της επικοινωνίας η οποία μεγαλώνει. Σύμφωνα με το Σχήμα 1.4., ο Meyer-Eppler υποστηρίζει ότι και ο αποστολέας και ο παραλήπτης έχουν τα δικά τους σύνολα σημάτων τα οποία είναι τα  $SR_1$  και  $SR_2$ . Ο αποστολέας επιλέγει τα σήματα που θα χρησιμοποιήσει για να

συνθέσει το μήνυμα από το σύνολο  $SR_1$ . Ο παραλήπτης από την μεριά του πραγματοποιεί μια συσχέτιση των σημάτων που του στέλνει ο αποστολέας και των σημάτων που υπάρχουν στο δικό του σύνολο  $SR_2$ . Έτσι, σύμφωνα με το σχήμα τα στοιχεία του συνόλου  $SR_1$  αποτελούν στοιχεία του συνόλου  $SR_2$  του παραλήπτη. Οπότε,  $SR_3$  είναι το κοινό σύνολο παραλήπτη και αποστολέα. Ακολουθώντας αυτή την διαδικασία επιτυγχάνεται η επικοινωνία (Nöth, 1995).



**Σχήμα 1.4: Το μοντέλο επικοινωνίας του Meyer-Eppler**

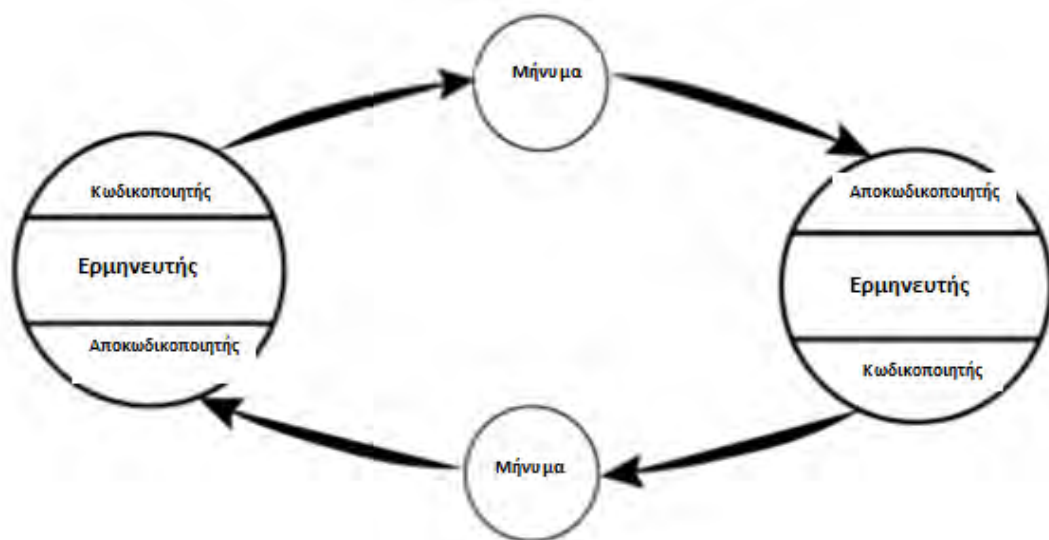
Πηγή: Nöth, 1995, pp.177

- Το κυκλικό μοντέλο της HUB επικοινωνίας. Το μοντέλο HUB κατατάσσεται στην κατηγορία κυκλικού μοντέλου και όχι γραμμικού. Το σχήμα του αποτελείται από ομόκεντρους κύκλους. Ουσιαστικά, εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία και το μήνυμα μεταφέρεται από τον έναν κύκλο στον άλλον. Μέσα από αυτό το μοντέλο αναδύονται νέες έννοιες όπως είναι οι ελεγκτές και οι ρυθμιστές, οι οποίοι



φιλτράρουν τα μηνύματα. Αποτελεί ένα τυπικό μοντέλο για τα κανάλια, και πιο συγκεκριμένα για τα κανάλια ήχου και εικόνας.

- Το *διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας* του Charles E. Osgold (1954). Το συγκεκριμένο μοντέλο ακολουθεί την κυκλική δομή και θεωρεί ότι η διαδικασία της επικοινωνίας φέρει συνεχώς αποκαλύψεις. Τα δύο κύρια στοιχεία της επικοινωνίας, ο αποστολέας και ο παραλήπτης αλλάζουν αμοιβαία και συνεχώς ρόλους καθώς μεταφέρονται, ανάλογα με την περίπτωση, από τον αποστολέα στον παραλήπτη και αντιστρόφως. Η πιο σημαντική λειτουργία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η εισαγωγή της έννοιας της ροής των πληροφοριών η οποία παρουσιάζει την ποσότητα της πληροφορίας ή του μηνύματος που μεταδίδεται και αναμεταδίδεται στην μονάδα του χρόνου.



**Σχήμα 1.5: Το διαδραστικό μοντέλο του Charles E. Osgold (1954)**

Πηγή: <http://communicationtheory.org/osgood-schramm-model-of-communication/>

### **1.7.Οι μορφές επίτευξης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης**

Η καλλιέργεια της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αποτελεί τον ζωτικό παράγοντα μιας επιχείρησης ο οποίος βοηθά στο να έρθουν οι εργαζόμενοι πιο κοντά με την διοίκηση και τα διαφορετικά τμήματα, να κατανοήσουν καλύτερα τους οργανωσιακούς στόχους, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού. Ο Cohen (1999) υποστήριξε ότι ένα οργανισμός παραμένει ανταγωνιστικός όταν υποστηρίζει και εφαρμόζει συνεχείς και μετασχηματιστικές αλλαγές. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν τις βασικές αρχές της αλλαγής και γιατί είναι τόσο δύσκολο να επιτευχθεί. Οι Armenakis & Harris (2002) σημείωσαν ότι οι ηγέτες της οργάνωσης δεν έχει κατανοήσει πλήρως τις

ικανότητες που απαιτούνται ώστε να γίνουν τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.

Οι Gilley et al. (2009) υποστήριξαν ότι το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει περιορισμένη κατανόηση των τεχνικών εφαρμογής της αλλαγής και αδυναμία τροποποίησης του στυλ διοίκησης. Σύμφωνα με τους Gilley et al. (2009) η ηγετική αλλαγή απαιτεί τη χρήση ενός ποικίλου συνόλου τεχνικών επικοινωνίας για την μετάδοση των κατάλληλων μηνυμάτων, την ανάκτηση της ανατροφοδότησης, τη δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή και την παρακίνηση των παραληπτών να ενεργήσουν την κατάλληλη στιγμή. Οι ηγέτες ως υπεύθυνοι της αλλαγής θα πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους άφθονες πληροφορίες σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές και να δικαιολογούν την καταλληλότητά τους (Green, 2004). Η επικοινωνία αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων και την αποδοχή των αλλαγών.

Στη συνέχεια, στο εσωτερικό του οργανισμού υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη επικοινωνίας τα οποία εξαρτώνται από την κατεύθυνση της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερική επικοινωνία διακρίνεται στην κάθετη επικοινωνία, η οποία μπορεί να κατευθύνεται «από πάνω προς τα κάτω» και «από κάτω προς τα πάνω», και στην «οριζόντια» επικοινωνία. Για την καλύτερη κατανόηση των μορφών επικοινωνίας γίνεται μια πιο εκτενέστερη ανάλυση.

### **Κάθετη Επικοινωνία**

*«Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία»*

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία είναι η ροή επικοινωνίας από το επίπεδο ανώτερου υπαλλήλου προς το επίπεδο χαμηλότερου υπαλλήλου. Με άλλα λόγια, ξεκινά από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και στη συνέχεια κατευθύνεται προς τα κάτω μέσα από την αλυσίδα της διοίκησης (Tubbs and Moss 2008). Ο συγκεκριμένος τρόπος επικοινωνίας χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάθεση καθηκόντων, την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού, τον εντοπισμό των προβλημάτων που χρειάζονται προσοχή και την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την προηγούμενη απόδοση των εργαζομένων (Robbins et al., 2010; Greenberg and Baron, 2008). Ουσιαστικά, χρησιμοποιείται κυρίως για να πει στους υπαλλήλους τι πρέπει να κάνουν και πόσο καλά το κάνουν. Από την μεριά των εργαζομένων, είναι σημαντικό να λαμβάνουν επαρκείς και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και τις θέσεις εργασίας τους και να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις τους (Greenberg and Baron, 2008).

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες ελλείψεις στην επικοινωνία προς τα κάτω. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο αναμένουν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές της οργάνωσης, τα καθήκοντα τους και τα σχόλια της διεύθυνσης αλλά επιθυμούν και να συμμετάσχουν στην επικοινωνία. Στην μονόδρομη επικοινωνία, η ανώτερη διοίκηση είναι εκείνη που μιλάει και οι υπάλληλοι χαμηλού επιπέδου ακούν, ενώ σπάνια ζητάει την συμμετοχή και τις προτάσεις των εργαζομένων. Όμως, οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι σεβαστοί και να θεωρούνται ότι μπορούν να σκέφτονται και να παρέχουν χρήσιμες ιδέες. Επομένως, έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός όταν υπάρχει και η ανοδική και η καθοδική μορφή επικοινωνίας (Robbins et al., 2010).

*«Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία»*

Η ανοδική επικοινωνία ακολουθεί την αντίστροφη ροή της καθοδικής και κατευθύνεται από τον υπάλληλο χαμηλότερου επιπέδου προς τον υπάλληλο υψηλότερου επιπέδου. Η επικοινωνία προς τα πάνω χρησιμοποιείται για να ενημερώσει τη διοίκηση σχετικά με το τι συμβαίνει στο έργο και το τι αισθάνονται οι υφιστάμενοι. Ειδικότερα, παρέχει στη διοίκηση τις πληροφορίες που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί το έργο, όπως είναι τα δεδομένα για τη λήψη των αποφάσεων, την τρέχουσα κατάσταση του έργου και τα προβλήματα που υπάρχουν. Μέσω της ανοδικής επικοινωνίας, οι προϊστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων για το έργο, για τους συναδέλφους τους και την οργάνωση γεγονός που τους βοηθά να βελτιώνουν την ατομική και οργανωτική τους απόδοση. Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ανώτεροι και ο οργανισμός χρειάζονται τις συμβουλές και τις απόψεις από τους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια, η διοίκηση βασίζεται στην ανοδική επικοινωνία για τη συλλογή προτάσεων βελτίωσης του έργου και νέων ιδεών (Robbins et al., 2010; Greenberg and Baron, 2008).

Συνεπώς, η ανοδική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία ενός οργανισμού. Η μη μετάδοση των απαραίτητων πληροφοριών προς τα πάνω, όπως είναι οι αλλαγές και τα προβλήματα σε ένα έργο, ή οι δημιουργικές ιδέες για την ενίσχυση των κερδών, μπορεί να προκαλέσουν επιβλαβή και ακόμα και καταστροφικά αποτελέσματα στην επιχείρηση (Tubbs and Moss, 2008). Οι λειτουργίες της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας, σύμφωνα με τους Tubbs and Moss (2008), συνοψίζονται ως εξής:

- ◆ Παρέχει στη διοίκηση τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων

- ◆ Βοηθά τους υπαλλήλους να ανακουφίσουν τις πιέσεις και τις απογοητεύσεις της εργασιακής κατάστασης
- ◆ Ενισχύει την αίσθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση
- ◆ Λειτουργεί ως μέτρο αποτελεσματικότητας της καθοδικής επικοινωνίας
- ◆ Τέλος, προτείνει πιο αποδοτικές χρήσεις της καθοδικής επικοινωνίας για το μέλλον.

Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει την επικοινωνία προς τα πάνω και να καταβάλει προσπάθειες για να εξασφαλίσει την καλή ποιότητά της. Ωστόσο, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επικοινωνία προς τα πάνω γιατί πολλά άτομα φοβούνται να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους όπως το να χάσουν τη θέση εργασίας τους. Παρόλο που στις σημερινές οργανώσεις δίνεται μικρότερη έμφαση στην ιεραρχία και περισσότερη στην ομαδική εργασία, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί της ανοδικής επικοινωνίας.

Τέλος, για να ενθαρρυνθεί η αποτελεσματική ανοδική επικοινωνία η διεύθυνση μπορεί να προσφέρει ανταμοιβές. Επίσης, οι προϊστάμενοι μπορούν να μοιράζονται τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις δυσκολίες τους με τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να ακολουθούν το πρότυπο προς τα πάνω για να επικοινωνούν αποτελεσματικά (Tubbs and Moss, 2008)

### **Οριζόντια Επικοινωνία**

Η οριζόντια επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο σε έναν οργανισμό. Στις σημερινές οργανώσεις, η οριζόντια επικοινωνία γίνεται ολοένα και πιο κοινή με την ισοπέδωση της οργανωτικής ιεραρχίας και την έλευση της ομαδικής εργασίας (Greenberg and Baron, 2008).

Η οριζόντια επικοινωνία σε έναν οργανισμό μπορεί να χρησιμεύσει για την αποτελεσματική και ακριβή μεταφορά των πληροφοριών διευκολύνοντας με αυτό τρόπο τον συντονισμό των εργασιών και αποφεύγοντας τα ατυχήματα λόγω έλλειψης απαραίτητης επικοινωνίας (Robbins et al., 2010, Tubbs & Moss, 2008). Ο Goldhaber (1993) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις σημαντικές λειτουργίες οριζόντιας επικοινωνίας οι οποίες μπορούν:

- ◆ Να βελτιώσουν τον συντονισμό των καθηκόντων, ιδίως μεταξύ των τμημάτων, ώστε να ικανοποιηθούν οι συνολικοί οργανωτικοί στόχοι

- ◆ Να επιλύσουν τα προβλήματα μέσα από την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ συναδέλφων σε ένα τμήμα
- ◆ Να ανταλλάσσουν πληροφορίες με άλλα τμήματα, κυρίως για να ενημερώνονται για πιθανές αλλαγές
- ◆ Τέλος, να επιλύσουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών σε ένα τμήμα ή μεταξύ των τμημάτων (Tubbs and Moss, 2008).

Επιπλέον, στη οριζόντια επικοινωνία οι άνθρωποι είναι ισοδύναμοι γεγονός που κάνει την επικοινωνία πιο φιλική κάτι που δεν συμβαίνει στην κάθετη επικοινωνία. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσουν κακή οριζόντια επικοινωνία, ιδίως μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων. Τα μέλη μιας ομάδας ή ενός τμήματος πρέπει συνήθως να επιδεικνύουν πίστη, κυρίως όταν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων ή των τμημάτων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποφεύγουν την επικοινωνία με τους άλλους, να μην τους εμπιστεύονται και να μην τους βοηθούν (Tubbs and Moss, 2008; Greenberg and Baron, 2008). Ακόμα, όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων τότε αρχίζουν να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά και να επιδεικνύουν την δυσαρέσκειά τους πιο ανοιχτά, αφού δεν χρειάζεται να υποκύπτουν στην ιεραρχία (Greenberg and Baron, 2008). Όλα τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να επηρεάσουν τα γενικά οργανωτικά πλεονεκτήματα της οριζόντιας επικοινωνίας.

### **1.8.Η Αξία της επικοινωνίας για έναν οργανισμό**

Η επικοινωνία αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό ενός οργανισμού για την ομαλή λειτουργία και την ολοκλήρωσή του. Μάλιστα, μπορεί να θεωρηθεί ως ο λόγος που οδηγεί στην βελτίωση, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αρχικά, σύμφωνα με τον Morgan (1997)<sup>2</sup>, ο οποίος έδωσε έναν από τους αρχικούς ορισμούς στην έννοια του οργανισμού, διατύπωσε τον ορισμό ότι ως «οργανισμός θεωρείται η ομάδα ατόμων που εργάζονται μαζί με ένα συνεργατικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων της παραγωγής». Έτσι, η επικοινωνία αποτέλεσε το κεντρικό στοιχείο με το οποίο συντονίζονται οι δραστηριότητες για να αναπτύξουν, να διαδώσουν και να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους (Jones et al., 2014). Μια διαφορετική προσέγγιση δόθηκε από τον Weick (1979)<sup>3</sup> υποστηρίζοντας ότι η επικοινωνία αποτελεί τον πυρήνα για όλες τις λειτουργίες της

<sup>2</sup> Από Jones et al., 2004.

<sup>3</sup> Από Jones et al., 2004

οργάνωσης. Πράγματι, οι Iedema και Wodak (1999)<sup>4</sup>, υπογράμμισαν ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα από τα άτομα που τον απαρτίζουν, αλλά «δημιουργείται και αναδημιουργείται από τις ενέργειες επικοινωνίας μεταξύ των μελών του». Ο Scott (1997)<sup>5</sup> επισήμανε το γεγονός ότι οι οργανισμοί τυπικά περιλαμβάνουν υψηλά διαφοροποιημένα κοινωνικά συστήματα.

Στη συνέχεια, ο ρόλος της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι η ανταλλαγή πληροφοριών – γραπτές ή προφορικές- μεταξύ ατόμων, ομάδων και μηχανών επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Ουσιαστικά, είναι μια διαδικασία με ύψιστη σημασία για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιέχει εξ ολοκλήρου το εύρος των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Με βάση αυτή την έννοια, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης, ως όργανο λήψης αποφάσεων, ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

Επίσης, σε επιχειρησιακό επίπεδο, η επικοινωνία είναι η πιο θεμελιώδης δραστηριότητα σε έναν οργανισμό και η βάση των λειτουργιών ενός οργανισμού (Cacciattolo, 2015). Ο Alvesson (2002) περιγράφει την επικοινωνία ως «κοινωνική κόλλα» που συγκρατεί τον οργανισμό ενωμένο και ως το «νευρικό σύστημα» κάθε οργανωμένης ομάδας. Σε μια επιχείρηση, η επικοινωνία διεξάγεται με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων επίπεδων της διοίκησης. Το κύριο έργο της ηγεσίας της επιχείρησης είναι να μεταφέρει τους επιχειρησιακούς στόχους στους εργαζομένους στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης έτσι ώστε εκείνοι να τους αφομοιώσουν και να τους μεταδώσουν με την σειρά τους τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος δεν καταφέρει να κατανοήσει, να αποδεχτεί και να αφομοιώσει τους επιχειρησιακούς στόχους τότε γίνεται εύλογα κατανοητό ότι η επικοινωνία δεν θα επιτευχθεί. Συνεπώς, η επικοινωνία δεν είναι μόνο

---

<sup>4</sup> Από Jones et al., 2004

<sup>5</sup> Από Jones et al., 2004

απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχία σε έναν οργανισμό, αλλά αποτελεί και ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Fussell and Kreuz, 2014).

Γενικά, η οργανωσιακή επικοινωνία έχει δύο στόχους. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τα καθήκοντα τους και τα θέματα πολιτικής της οργάνωσης. Ο δεύτερος στόχος είναι να δημιουργήσει μια κοινότητα μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006) οι εργαζόμενοι παρακινούνται κατά το μέγιστο βαθμό από τις οικονομικές ανταμοιβές που τους προσφέρονται αλλά και από τις «εσωτερικές» ανταμοιβές που τους προσφέρει η εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα επιθυμούν οι ανταμοιβές τους να καθορίζονται από την προσπάθεια που καταβάλλουν ώστε να κάνουν καλύτερα την εργασία τους αλλά και από τα περιθώρια επίτευξης που τους δίνει η θέση εργασίας τους. Συνεπώς, οι αμοιβές και τα αισθήματα για την εργασία εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο αλλά και με άλλα διευθυντικά μέρη της εταιρίας.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι για τη εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων. Διότι, μόνο μέσα από αυτόν τον τρόπο η διεύθυνση θα καταφέρει να έχει πλήρως ενημερωμένους υπαλλήλους σχετικά με τα σχέδια και τις δράσεις του οργανισμού. Ενώ, ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους πάνω σε εργασιακά θέματα καθώς και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της εταιρίας. Η ενεργή συμμετοχή τους στην ανάπτυξη του οργανισμού θα ανυψώσει το ηθικό τους ενισχύοντας περισσότερο ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα.

Ο Wilensky (2015) επισημαίνει τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα είναι :

- ◆ Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την κυβέρνηση ή την κεντρική εξουσία.
- ◆ Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
- ◆ Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.
- ◆ Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

Τέλος, πολλοί ερευνητές μεταξύ των οποίων οι Taylor, Flanagan, Cheney, and Seibold (2001)<sup>6</sup> σημείωσαν ότι οι οργανισμοί όλο και περισσότερο καλούνται να προσαρμοστούν στις οικονομικές πιέσεις και στις συνεχείς μεταβολές, αλλάζοντας τις εσωτερικές δομές, διαδικασίες και σχέσεις με την αγορά. Συνεπώς, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι οι καταστάσεις συνεχούς αλλαγής δημιουργούν την ανάγκη για ταυτόχρονη αλλαγή στις διαδικασίες επικοινωνίας ώστε να συμβαδίζουν με τις νέες δομές, τις διαδικασίες και τις σχέσεις στο εσωτερικό του οργανισμού. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό θα πρέπει ο οργανισμός να διαθέτει αποδοτικά συστήματα επικοινωνίας.

---

<sup>6</sup> Από Jones et al., 2004.



## 2. Κεφάλαιο 2

### «Τυπολογίες μη λεκτικής επικοινωνίας»

#### 2.1.Η μη λεκτική Επικοινωνία

Η εξωτερική μας παρουσία και η εμφάνιση αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να δώσει αρκετές πληροφορίες για εμάς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Από την μια μεριά, ο τρόπος με τον οποίο ντυνόμαστε μπορεί να δείξει στοιχεία του εαυτού μας που δεν θα θέλαμε να εξωτερικευθούν. Από τη άλλη, η περισσότερη προσοχή στην εμφάνιση μας στοχεύει στην εκούσια κατανόηση ενός μηνύματος που αποστέλλουμε σε κάποιον άλλον. Οι παραπάνω διαπιστώσεις οδηγούν στην έννοια της μη λεκτικής επικοινωνίας (nonverbal communication) η οποία αναφέρεται στη μετάδοση σκέψεων, πληροφοριών, συμπεριφορών και συναισθημάτων χωρίς τη χρήση λέξεων (Gheorghita, 2012). Η μη λεκτική επικοινωνία είναι φανερά αναπόφευκτη. Μερικοί ερευνητές (Chelcea et al, 2005) υποστηρίζουν ότι σε αυτό το είδος επικοινωνίας το ποσοστό 65% προέρχεται από το σώμα και την φωνή, ενώ το 35% από το λόγο. Άλλοι (Chelcea et al, 2005), αναφέρουν ότι στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι πληροφορίες μεταδίδονται με ποσοστό 82% από το σώμα και τη φωνή και μόνο το 18% από τη λεκτική γλώσσα. Η δομή της μη λεκτικής επικοινωνίας δίνεται από μια σειρά από κώδικες και σημεία, τα οποία, αν συνδυαστούν, μεταδίδουν όλες τις πληροφορίες από την πηγή προς το δέκτη, από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Είναι φανερό ότι στις διαπροσωπικές σχέσεις η ανυπαρξία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι αδύνατη.

Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ακόμα και από την εμφάνιση τους και το παρουσιαστικό τους, χωρίς να είναι απαραίτητο να μιλάνε. Αντί της ομιλίας, κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται όργανα ή μέλη του σώματος τα οποία καθίστανται ως εργαλεία μη λεκτικής επικοινωνίας ή αλλιώς διάλογοι επικοινωνίας (Argyle, 1988). Ειδικότερα, τα όργανα αυτά είναι τα μέλη του προσώπου (φρύδια, μάτια, χείλη), τα χέρια και το σώμα γενικότερα με τις ποικίλες στάσεις τις οποίες παίρνει ή βρίσκεται. Συνεπώς, τα άτομα βρίσκονται σε θέση να επικοινωνήσουν αξιοποιώντας μια σειρά από επικοινωνιακούς διαύλους, όπως τους κινητικούς (μιμική, χειρονομίες, βλέμμα, κινήσεις και στάσεις του σώματος), τους φυσικοχημικούς (όσφρηση, γεύση, σωματική επαφή, θερμικά ερεθίσματα) και τους οικολογικούς (συμπεριφορά στο χώρο, διαπροσωπική απόσταση, διευθέτηση αντικειμένων) (Κοντάκος, 2000).

## 2.2.Ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά της μη λεκτικής επικοινωνίας

Η μη λεκτική επικοινωνία, η οποία χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει όλα τα γεγονότα ανθρώπινης επικοινωνίας υπερβαίνοντας τον προφορικό και το γραπτό λόγο, έχει πολλά χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Σύμφωνα με τον Patterson (2002) για να κατανοήσουμε πόσο σημαντικό είναι το έργο της μη λεκτικής επικοινωνίας θα πρέπει να εξετάσουμε εν συντομία τη φύση της λεκτικής επικοινωνίας. Κατά την διάρκεια της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής με τους άλλους η λεκτική επικοινωνία είναι διαλείπουσα. Τα άτομα συνήθως μιλούν με σειρά ο ένας στον άλλον και προσπαθούν να μην μιλάνε την ίδια στιγμή. Αλλά, υπάρχει και η περίπτωση όπου εν μέσω μια συνομιλίας, μερικές φορές το λεκτικό κανάλι να είναι κλειστό. Πιο συγκεκριμένα, ακόμα και όταν υπάρχει αλληλεπίδραση με τους συνομιλητές, είναι δυνατόν να υπάρχει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου κατά το οποίο ελάχιστα ή τίποτα δεν συμβαίνουν στο λεκτικό κανάλι. Αντίθετα, ένα βασικό χαρακτηριστικό της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ότι είναι πάντοτε παρούσα. Εφόσον υπάρχει ευκαιρία για οπτική, ακουστική, απτική ή οσφρητική πληροφορία, το κανάλι μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ανοιχτό. Επίσης, από την μεριά λήψης της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι προφανές ότι δεν είναι εύκολο να παρατηρηθεί και να επεξεργαστεί ότι συμβαίνει στο περιβάλλον. Η προσοχή είναι επιλεκτική και ρεαλιστική και είναι πιο πιθανό να παρατηρηθούν σήματα και συμπεριφορές τα οποία μας ενδιαφέρουν. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η προσεκτική αξιολόγηση των αντιδράσεων του διευθυντή προσωπικού στις απαντήσεις ενός υποψηφίου σε μια συνέντευξη εργασίας.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της μη λεκτικής επικοινωνίας προκύπτει από το πρώτο. Το σύστημα μη λεκτικής επικοινωνίας ακολουθεί μια διαδικασία όπου η αποστολή και η λήψη μη λεκτικών μηνυμάτων συμβαίνει ταυτόχρονα. Την ίδια στιγμή που η αποστολή πληροφοριών προκύπτει από την εμφάνιση και τη μη λεκτική συμπεριφορά λαμβάνονται, παράλληλα, πληροφορίες από την εμφάνιση και την συμπεριφορά των ανθρώπων του γύρω περιβάλλοντος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ταυτόχρονη λεκτική επικοινωνία σπάνια λειτουργεί ικανοποιητικά, σε αντίθεση με τη μη λεκτική επικοινωνία (Patterson,2002).

Η σειρά και η προβλεψιμότητα στις κοινωνικές επαφές διευκολύνεται από ένα τρίτο χαρακτηριστικό της μη λεκτικής επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, ένα μεγάλο μέρος της αποστολής και της λήψης μη λεκτικής επικοινωνίας γίνεται αυτόματα και ασυνείδητα. Αντίθετα, ακόμη και στις πιο απλές συνομιλίες είναι αρκετά σημαντικό να υπάρχει κάποιος

βαθμός προσοχής έτσι ώστε οι συνομιλητές να ακούν και να παρακολουθούν την συνομιλία. Επίσης, σε πιο απαιτητικές και πολύπλοκες συνομιλίες όπου μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθούν οι κατάλληλες λέξεις που απαιτούνται τότε πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη συγκέντρωση. Ωστόσο, στη μη λεκτική επικοινωνία τα περισσότερα από τα πολύπλοκα σήματα συμπεριφοράς αποστέλλονται με ένα συντονισμένο και σχετικά αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς καμία συνειδητή παρακολούθηση (Patterson, 2002).

Επιπλέον, ένα ακόμα χαρακτηριστικό της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ότι τα στοιχεία της, μεμονωμένα, μπορεί να έχουν διαφορούμενη σημασία. Αυτή η ασάφεια οφείλεται σε δύο λόγους. Πρώτον, η σημασία οποιουδήποτε μη λεκτικού μηνύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συνολικό σχέδιο των σημάτων και των συμπεριφορών. Η αλλαγή ακόμη και ενός γενικού στοιχείου έχει επιπτώσεις στο συνολικό σχέδιο και μπορεί ουσιαστικά να μεταβάλλει την έννοια του. Για παράδειγμα, ένα χαμόγελο και μια ευχάριστη έκφραση σημαίνει κάτι διαφορετικό σε ένα πρόσωπο που είναι ανήσυχο και σε ένα που είναι χαλαρό. Δεύτερον, η έννοια των συγκεκριμένων στοιχείων και του ευρύτερου σχεδίου της μη λεκτικής επικοινωνίας εξαρτάται από το κοινωνικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, πέρα από τον πολιτισμό, οι κανόνες σχετικά με την αφή, το βλέμμα την εκφραστικότητα ποικίλλουν ευρέως και, συνεπώς, ο αντίκτυπος των ίδιων μη λεκτικών στοιχείων μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικός. Οι διαφορές των δύο φύλων, η προσωπικότητα και οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων μπορούν επίσης να διαμορφώσουν την έννοια ενός ιδιαίτερου προτύπου συμπεριφοράς. Παράλληλα, οι κοινωνικοί κανόνες υπαγορεύουν ποια είδη συμπεριφοράς είναι αποδεκτά στο κοινό. Παραδείγματος χάριν, στον αθλητισμό μετά από ένα επιτυχές παιχνίδι είναι φυσιολογική η κίνηση του ελαφρού χτυπήματος μεταξύ των παικτών, αλλά αυτή η συμπεριφορά δεν αναμένεται να υπάρξει στο διάδρομο μια εταιρίας μετά από μια συνεδρίαση. Συνεπώς, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το συμπεριφορικό και κοινωνικό πλαίσιο έτσι ώστε να αξιολογούνται οι συμπεριφορές, ανάλογα (Patterson, 2002).

### **2.3. Η γλώσσα του σώματος**

Οι άνθρωποι επικοινωνούν μέσα από μια ποικιλία καναλιών. Η γλώσσα δεν αποτελεί το μοναδικό μέσο με το οποίο τα άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες. Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας οι ιδέες και τα συναισθήματα δεν μεταφέρονται μόνο μέσα από λέξεις αλλά και από τις εκφράσεις του προσώπου (facial expressions), τον τόνο της φωνής (voice tones) και τις χειρονομίες (gestures). Αυτή η μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας καλείται «γλώσσα του

σώματος – body language» και αποτελεί μέρος της κουλτούρας των ανθρώπων (Zhou & Zhang, 2008). Μάλιστα, πρόκειται για ένα πολύ ισχυρό εργαλείο που βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων με πολλούς τρόπους. Χρησιμοποιώντας τρία βασικά συστατικά - υπομονή, επιμονή και εξάσκηση - τα άτομα κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μπορούν να αντιληφθούν αν ο συνομιλητής τους λέει ψέματα ή αλήθεια, αν ασκεί επιρροή, αν εμπνέει εμπιστοσύνη και αν πείθει (Zhou & Zhang, 2008). Το τελευταίο συστατικό η εξάσκηση αποτελεί κλειδί για την ακριβέστερη ερμηνεία των μηνυμάτων της γλώσσας του σώματος. Όσο περισσότερη είναι η εξάσκηση τόσο το καλύτερο. Ένα εξαιρετικό μέσο εξάσκησης αποτελεί η τηλεόραση χαμηλώνοντας τον ήχο και προσπαθώντας να κατανοηθεί μέσα από την εικόνα τι συμβαίνει. Έπειτα, ανά τακτά χρονικά διαστήματα η επαναφορά του ήχου συμβάλλει στο να διαπιστωθεί κατά πόσο έγιναν αντιληπτά τα σωστά μηνύματα.

Ένας από τους πρωτοπόρους επιστήμονες που αντιλήφθηκε έμμεσα την έννοια της μη λεκτικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα της γλώσσας του σώματος ήταν ο Δαρβίνος πριν από 132 χρόνια: «είμαστε αυτό που φαινόμαστε, όχι αυτό που λέμε». Το 1872 κυκλοφόρησε το έργο του «Η έκφραση των συναισθημάτων στον άνθρωπο και τα ζώα» και άλλαξε σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο που βλέπουμε τα πράγματα για την επικοινωνία.

Μερικές φορές η χρήση μιας χειρονομίας μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική για την μετάδοση ενός μηνύματος πέρα από οποιαδήποτε λέξη που μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Για παράδειγμα, για να δείξουμε την διαφωνία μας με κάποιον μπορούμε να του γυρίσουμε την πλάτη, γεγονός που δείχνει ότι δεν είναι απαραίτητες οι λέξεις για να διευκρινίσουν την σημασία αυτής της ενέργειας (Kuhnke, 2007). Επίσης, όταν θέλουμε να περιγράψουμε ένα αντικείμενο συνήθως χρησιμοποιούμε χειρονομίες για να απεικονίσουμε την μορφή του. Ο συνομιλητής κατανοεί πιο εύκολα το μήνυμα που μεταφέρεται όταν το σώμα δημιουργεί τη εικόνα του αντικειμένου. Για παράδειγμα, όταν περιγράφεται ένα στρογγυλό αντικείμενο σαν μπάλα, τότε τα χέρια βρίσκονται μπροστά από το σώμα σας με τους δείκτες να κοιτούν προς τα πάνω τοξωτά και τους αντίχειρες να κοιτούν προς τα κάτω. Σύμφωνα με την Kuhnke (2007) η χειρονομία αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο για τη μετάδοση οπτικών πληροφοριών.

Η γλώσσα του σώματος ακολουθεί μια κατηγοριοποίηση η οποία στηρίζεται στον φυσικό περιβάλλον, στο σώμα του ατόμου και στα προσωπικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, το σώμα περιλαμβάνει την κινητική επικοινωνία (kinesic communication) μέσα από τη χρήση εκφράσεων του προσώπου (facial expressions) , κινήσεων του σώματος (body movements),

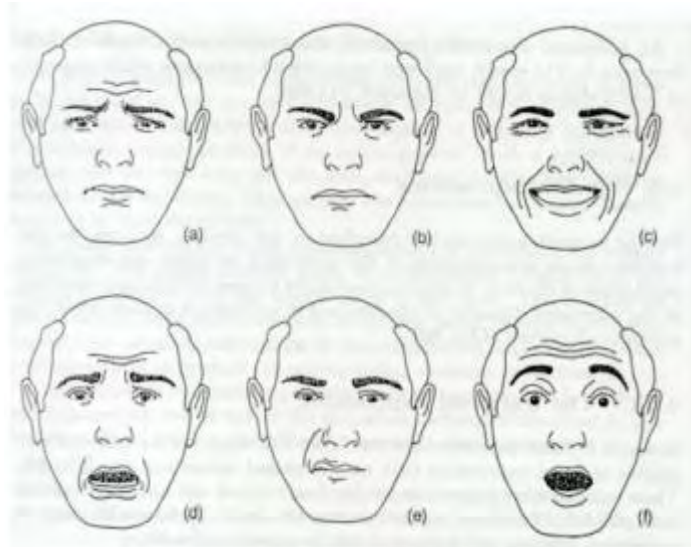
χειρονομιών (gestures) και στάσεων (postures). Το φυσικό περιβάλλον (proxemics communication) αναφέρεται στον διαθέσιμο χώρο που υπάρχει μεταξύ πομπού και δέκτη, την απόσταση μεταξύ τους και τον έλεγχο του χώρου (territorial control). Εν κατακλείδι, τα προσωπικά χαρακτηριστικά αφορούν την φυσική εμφάνιση (τεχνητή επικοινωνία-artifactual communication), η οποία περιλαμβάνει κάθε επιλογή που χρησιμοποιούν οι συνομιλητές για να μετασηματίσουν την εμφάνισή τους, τα φωνητικά συνθήματα (ακουστική επικοινωνία – auditory communication) και τα αγγίγματα τα οποία παραπέμπουν κυρίως στις χειραψίες (επικοινωνία μέσω της αφής- tactile communication).

## **2.4.Επικοινωνία με κίνηση (kinesic communication)**

### 2.4.1. Εκφράσεις με το πρόσωπο (facial expressions)

Οι εκφράσεις του προσώπου είναι υπεύθυνες για ένα τεράστιο ποσοστό μη λεκτικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Ben-Nun (2014) πολλά στοιχεία μπορούν να μεταφερθούν μέσα από ένα χαμόγελο ή ένα συνοφρύωμα. Ενώ, η μη λεκτική επικοινωνία και συμπεριφορά μπορεί να ποικίλλει δραματικά μεταξύ των πολιτισμών, οι εκφράσεις του προσώπου για την ευτυχία, τη θλίψη, το θυμό και το φόβο είναι παρόμοιες ανά τον κόσμο. Οι μη λεκτικές συμπεριφορές και κυρίως οι εκφράσεις του προσώπου και η παραγλώσσα (paralanguage), μπορούν να αποκαλύψουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου.

Η έκφραση του προσώπου είναι μια από τις πιο απλές μη λεκτικές συμπεριφορές που εντοπίζεται και ερμηνεύεται, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο μελετημένα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας. Οι Ekman & Friesen (1975) αναγνώρισαν πολλές εκφράσεις σχετικά με τα συναισθήματα του προσώπου τα οποία είναι παρόμοια και εύκολα αναγνωρίσιμα μεταξύ των πολιτισμών. Τα έξι κλασικά συναισθήματα που διαπιστώνονται και κατανοούνται από τα μέλη των περισσότερων πολιτισμών είναι η έκπληξη, ο φόβος, η αηδία, ο θυμός, η ευτυχία και η θλίψη. Αργότερα, οι Ekman & Friesen (1975) ανέπτυξαν έναν χάρτη του προσώπου που καταγράφει κάθε μυ και τον ρόλο του σε κάθε μια από αυτές τις συναισθηματικές καταστάσεις. Η κάθε έκφραση αλλάζει το πρόσωπο ολοκληρωτικά. Οι τρεις πιο εκφραστικές περιοχές του προσώπου είναι τα φρύδια, τα μάτια και το στόμα. Η Εικόνα 2.1. παρουσιάζει τις έξι βασικές εκφράσεις του προσώπου σύμφωνα με τα έξι βασικά συναισθήματα.



**Εικόνα 2.1: Βασικές ανθρώπινες εκφράσεις (a) λύπη, (b) θυμός, (c) χαρά, (d) φόβος, (e) απέχθεια, (f) έκπληξη**

*Πηγή: Ραουζαίου, 2006*

Έπειτα, σε μια ακόμα μελέτη τους οι Ekman & Friesen (1971) εξέτασαν ένα σημαντικό ζήτημα σχετικά με τις εκφράσεις του προσώπου σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόσφατες μελέτες (Ekman, 1968, Ekman & Friesen, 1969) έδειξαν ότι τα άτομα των μορφωμένων πολιτισμών συνδέουν τα ίδια συναισθήματα με τις ίδιες συμπεριφορές του προσώπου. Ωστόσο, αυτές οι μελέτες δεν μπόρεσαν να αποδείξουν ότι τελικά κάποιες από τις εκφράσεις του προσώπου είναι παγκόσμιες. Οι πολιτισμοί που συγκρίθηκαν στην μελέτη των Ekman & Friesen (1971) είχαν ήδη παρουσιαστεί στις προηγούμενες μελέτες και ήξεραν ήδη πώς να αναγνωρίζουν τις μοναδικές εκφράσεις του προσώπου άλλων πολιτισμών. Αντίθετα, οι αρθρογράφοι έδειξαν ότι οι ημιμαθείς πολιτισμοί - οι οποίοι ήταν λιγότερο γνωστοί από τους μορφωμένους πολιτισμούς - μπορούν να συνδέσουν τα ίδια συναισθήματα με τις ίδιες εκφράσεις του προσώπου όπως κάνουν οι Ανατολικοί και οι Δυτικοί μορφωμένοι πολιτισμοί. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα συλλέχθηκαν στην Νέα Γουινέα όπου έλεγαν στους ανθρώπους κάποιες ιστορίες και εκείνοι μέσα από τρία πρόσωπα επέλεγαν πιο συναίσθημα αντιστοιχεί στην κάθε ιστορία. Τα αποτελέσματα έδωσαν στοιχεία τα οποία συμφωνούσαν με την υπόθεση ότι η σχέση μεταξύ κάποιων εκφράσεων του προσώπου και κάποιων διακριτών συναισθημάτων είναι ίδια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παράλληλα, οι Ekman & Friesen (1969) υποστήριζαν ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές τεχνικές για την διαχείριση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς του προσώπου. Η πρώτη

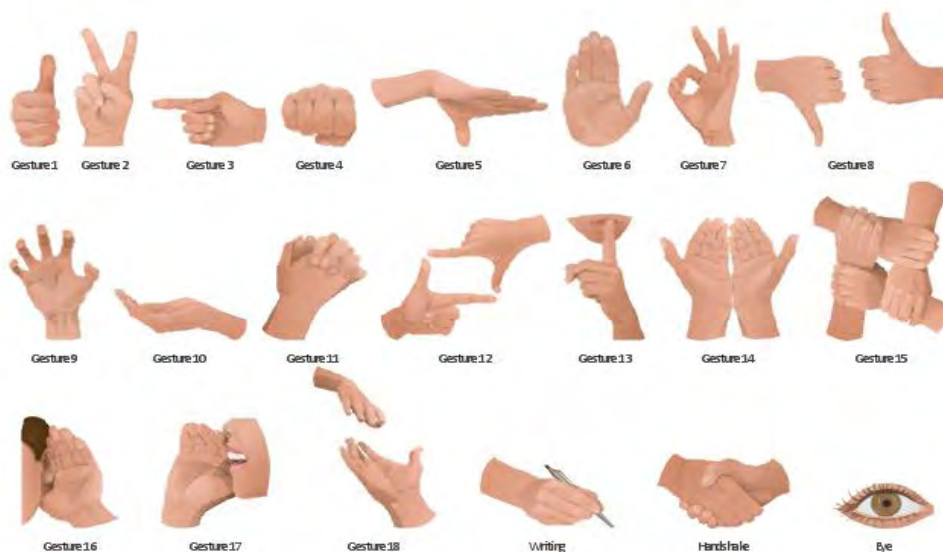
μέθοδος είναι η εντατικοποίηση (intensifying) , η δεύτερη η αποδυνάμωση (deintensifying), η τρίτη η εξουδετέρωση (neutralizing) και η τέταρτη η κάλυψη (masking). Αυτές οι τεχνικές χρησιμοποιούνται κυρίως όταν το συναίσθημα που υπάρχει και η συμπεριφορά του προσώπου συνδέονται με ένα διαφορετικό συναίσθημα. Επίσης, υπέθεσαν ότι αυτές οι τεχνικές ελέγχου για τη διαχείριση της συμπεριφοράς του προσώπου σχετίζονται με συναισθήματα που υπάρχουν περισσότερο σε κοινωνικές καταστάσεις. Γι' αυτό οι κανόνες έκθεσης (display rules) μαθαίνονται έτσι ώστε να είναι δυνατό να επιλεγθεί η κατάλληλη τεχνική για την συμπεριφορά του προσώπου από το κατάλληλο πρόσωπο την σωστή στιγμή. Οι κανόνες έκθεσης δείχνουν την ευκαιρία ώστε να εφαρμοστεί η κατάλληλη τεχνική διαχείρισης ανάλογα με την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου (ηλικία και φύλο), τα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας (χώρος εργασίας και γάμος) , και τα παροδικά χαρακτηριστικά του ατόμου (ρόλο και συμπεριφορά).

#### 2.4.2. Χειρονομίες (gestures)

Στη μη λεκτική επικοινωνία πέρα από τις εκφράσεις του προσώπου συγκαταλέγονται και οι κινήσεις του σώματος. Αρχικά, όταν οι Ekman & Friesen (1968) άρχισαν να μελετούν τις κινήσεις του σώματος δημιουργήθηκε μια νέα έννοια η οποία καλείται μη λεκτική ενέργεια (nonverbal act). Ως ενέργεια (act) νοείται μια κίνηση η οποία πραγματοποιείται μέσα από μια περιοχή του σώματος (κεφάλι, πρόσωπο, ώμοι, χέρια, πόδια) ή μεταξύ πολλαπλών περιοχών του σώματος, η οποία χαρακτηρίζεται από οπτική ακεραιότητα και είναι οπτικά διακριτή από μια άλλη ενέργεια. Οι Ekman & Friesen (1974) διαπίστωσαν ότι ορισμένες πράξεις είναι συστηματικά συνδεδεμένες με την ταυτόχρονη λεκτική επικοινωνία και μεταφέρουν συγκεκριμένη και διακριτή πληροφορία στους παρατηρητές. Αυτές οι ενέργειες συνδέονται με την μελέτη των Ekman & Friesen (1969) «The repertoire of Non Verbal Behavior» προτείνοντας πέντε κατηγορίες μη λεκτικής συμπεριφοράς οι οποίες ορίζονται με βάση την «προέλευση – origin», την «χρήση – usage» και την «κωδικοποίηση – coding» των μη λεκτικών ενεργειών. Τρεις από αυτές τις κατηγορίες αναφέρονται στις κινήσεις του σώματος και ειδικότερα στις κινήσεις των χεριών (gestures) και είναι τα σήματα με τα χέρια (emblems), οι κινήσεις που συμπληρώνουν τις λέξεις (illustrators) και οι κινήσεις που πραγματοποιούνται ασυνείδητα από ένα άτομο (adaptors).

Η Εικόνα 2.2. παρουσιάζει τις 21 βασικές κινήσεις των χεριών που χρησιμοποιεί ο κάθε άνθρωπος για να επικοινωνήσει μέσω της χρήση μη λεκτικών μηνυμάτων. Οι χειρονομίες μπορεί να διαφέρουν και να ερμηνεύονται με διαφορετικούς τρόπους μεταξύ των πολιτισμών.

Για παράδειγμα, το σήμα V στην Αμερική και στις περισσότερες χώρες συμβολίζει την νίκη ή την ειρήνη. Αντίθετα, στην Αγγλία και στην Αυστραλία έχει αρνητική ερμηνεία και χρησιμοποιείται ως μέσο προσβολής. Επίσης, η χειρονομία με το αντίχειρα να έχει κατεύθυνση προς τα πάνω στην Γερμανία συμβολίζει το ένα, στην Ιαπωνία το πέντε και στην Βόρεια Αμερική «Καλή δουλειά». Συνεπώς, οι διαφορετικές ερμηνείες των χειρονομιών μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένες ερμηνείες πολλές φορές.



**Εικόνα 2.2.: Οι χειρονομίες μου μπορούν να ερμηνευθούν με λέξεις (emblems)**

Πηγή: <https://gr.pinterest.com/pin/347551296218524763/>

Οι Ekman & Friesen (1974) υποστήριζαν ότι τα σήματα με τα χέρια (emblems) διαφέρουν από τις άλλες δύο κατηγορίες σχετικά με τις ενέργειες των χεριών κατά τη χρήση (usage) και πιο συγκεκριμένα σε επίπεδο σχέσης με την λεκτική επικοινωνία, την επίγνωση και την ευαισθησία. Ένα σήμα με τα χέρια (emblem) μπορεί συχνά να αντικατασταθεί από μια ή δυο λέξεις, η ακόμα και από μια φράση, καθώς είναι γνωστό σε όλα τα μέλη ενός πολιτισμού ή μια κοινωνικής τάξης. Ένα σήμα με τα χέρια έχει, επίσης, την ικανότητα ότι μπορεί να επαναλάβει ή να αντικαταστήσει ένα μέρος της λεκτικής συμπεριφοράς. Αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του σήματος με τα χέρια είναι ότι χρησιμοποιείται συχνά όταν στο εξωτερικό περιβάλλον της επικοινωνίας υπάρχει θόρυβος. Για παράδειγμα, η χρήση σημάτων γίνεται όταν παρακολουθείται ένας αγώνας ποδοσφαίρου.



Illustrators είναι οι κινήσεις που συμπληρώνουν τον λόγο και δείχνουν εικονικά αυτό που λέγεται λεκτικά. Οι Ekman & Friesen (1974) διακρίνουν οχτώ διαφορετικές υποκατηγορίες οι οποίες είναι:

- *batons*, κινήσεις που τονίζουν ή δίνουν έμφαση σε μια συγκεκριμένη λέξη ή φράση,
- *idiographs*, κινήσεις που σχεδιάζουν την κατεύθυνση της σκέψης,
- *deictic movements*, κινήσεις που δείχνουν ένα αντικείμενο,
- *spacial movements*, κινήσεις οι οποίες απεικονίζουν μια χωρική σχέση,
- *rhythmic movements*, κινήσεις που απεικονίζουν το ρυθμό μιας εκδήλωσης,
- *kinetographs*, κινήσεις που παρουσιάζουν μια κίνηση του σώματος,
- *pictographs*, κινήσεις που ζωγραφίζουν μια εικόνα.

Οι συγκεκριμένες κινήσεις απαιτούν και τα σήματα των χεριών (emblems) έτσι ώστε να απεικονίζεται η λεκτική συμπεριφορά, ακόμα και αν επαναλαμβάνεται ή αντικαθίσταται μια λέξη ή φράση. Συνεπώς, οι συγκεκριμένες κινήσεις (illustrators) είναι παρόμοιες με τα σήματα των χεριών (emblems) όταν χρησιμοποιούνται σε επίπεδο επίγνωσης και πρόθεσης. Ένα άτομο μπορεί να έχει μικρότερη επίγνωση των κινήσεων (illustrators) του από ότι των σημάτων με τα χέρια του (emblems). Τα άτομα διαφέρουν αξιοσημείωτα στο ποσοστό και στον τύπο των κινήσεων (illustrators) που χρησιμοποιούν. Εν κατακλείδι, οι συγκεκριμένες κινήσεις λειτουργούν θετικά σε μια συνομιλία όταν το ενδιαφέρον του ακροατή τείνει να μειώνεται.

Μια τρίτη κατηγορία που σχετίζεται με τις κινήσεις των χεριών είναι οι κινήσεις που γίνονται ασυνείδητα από ένα άτομο (adaptors). Αυτές οι κινήσεις μαθαίνονται αρχικά από ένα άτομο όταν θέλει να ικανοποιήσει προσωπικές ή σωματικές ανάγκες, όταν θέλει να εκτελέσει σωματικές ενέργειες, όταν θέλει να διαχειριστεί τα συναισθήματά του, όταν θέλει να αναπτύξει ή να διατηρήσει τις πρωτότυπες διαπροσωπικές επαφές, ή όταν θέλει να μάθει οργανικές δραστηριότητες. Οι Ekman & Friesen (1969) διέκριναν τρεις διαφορετικές κατηγορίες κινήσεων οι οποίες είναι οι self-adaptors, οι alter-adaptors και οι object-adaptors. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις κινήσεις που γίνονται για την διαχείριση ατομικών αναγκών και προβλημάτων. Τα άτομα χρησιμοποιούν αυτές τις κινήσεις είτε για κατάλληλες δραστηριότητες προσαρμοστικότητας ή σε μια συγκεκριμένη κατάσταση η οποία ενεργοποιεί την προσαρμοστική αντίδραση.

Επιπλέον, οι κινήσεις adaptors δεν συσχετίζονται απαραίτητα με την λεκτική επικοινωνία αλλά μπορεί να ενεργοποιούνται από τα κίνητρα τα οποία είναι λεκτικά. Σύμφωνα με τους Ekman & Friesen (1974) οι κινήσεις self-adaptors δεν προκαλούν το ενδιαφέρον και δεν παρατηρούνται σε μεγάλο βαθμό από άλλους. Ωστόσο, υπάρχει μια εξαίρεση όταν για μια τέτοια κίνηση γίνεται παρατήρηση από ένα γονιό στο παιδί του όταν συμβαίνει σε δημόσιο χώρο. Δύο παραδείγματα που δείχνουν την ψυχολογική σημασία των κινήσεων self-adaptors είναι πρώτον, όταν καλύπτεται το ένα μάτι γεγονός που δείχνει ντροπή και ενοχή, και δεύτερον το ξύσιμο η αλλιώς γρατσουνιά κάτι που δείχνει εχθρότητα.

### 2.4.3. *Στάσεις (postures)*

Οι εκφράσεις του προσώπου και οι χειρονομίες αποτελούν δυο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ερμηνείας της μη λεκτικής επικοινωνίας. Όμως, η ερμηνεία της στάσης του σώματος (body postures) αποτελεί μια ακόμα σημαντική συμβολή κατά την διαδικασία της μη λεκτικής επικοινωνίας. Η στάση (posture) συνήθως αναφέρεται στην στατική διαμόρφωση ολόκληρου του σώματος. Σύμφωνα με τον Argyle (1975) καταστάσεις όπως όταν ένα άτομο κάθεται, ή στέκεται όρθιο ή είναι ξαπλωμένο αποτελούν στάσεις του σώματος. Ουσιαστικά, οι στάσεις του σώματος ορίζονται συνήθως από την θέση και τον προσανατολισμό συγκεκριμένων μερών του σώματος. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα μέρη του σώματος αναφέρονται στον προσανατολισμό του κορμού, των χεριών καθώς και των ποδιών (Harrigan, 2005).

Ο προσανατολισμός του σώματος μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης μέτρησης της στάσης ή της κατάστασης των επικοινωνούντων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι Argyle & Kendon (1967) στην μελέτη τους σχετικά με τον προσανατολισμό του σώματος ως μέτρο εξάρτησης δεν έδωσαν ξεκάθαρα αποτελέσματα σε σχέση με εκείνες τις μελέτες που διερευνούν την απόσταση ή την οπτική επαφή. Ο Mehrabian (1968a)<sup>7</sup> χρησιμοποίησε στη μελέτη του μια μέθοδο κωδικοποίησης με την οποία διαπίστωσε ότι τα άτομα που βρίσκονται σε όρθια θέση στην επικοινωνία δημιουργούν και καλύτερη επαφή με τα μάτια με τον άλλον συνομιλητή. Με άλλα λόγια, σε όρθια θέση υπάρχει μεγαλύτερη αμεσότητα του προσανατολισμού και καλύτερη οπτική επαφή με τον αποδέκτη. Ο Mehrabian (1968b)<sup>8</sup> χρησιμοποίησε δείκτες προσανατολισμού για το κεφάλι, τους ώμους και τα πόδια ώστε να τους συνδέσει με την οπτική επαφή και να δείξει την συσχέτιση μεταξύ τους σε καθισμένα

---

<sup>7</sup> Mehrabian (1969)

<sup>8</sup> Mehrabian (1969)

και όρθια άτομα. Τα αποτελέσματα έδειξαν αλληλοσυνδέσεις μεταξύ του προσανατολισμού του κεφαλιού, των ώμων και των ποδιών. Επίσης, η επαφή με τα μάτια συσχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό του κεφαλιού και των ώμων και λιγότερο με των ποδιών. Τα στοιχεία που αφορούσαν την μέτρηση των διαφορετικών προσανατολισμών των μερών του σώματος και της επαφής με τα μάτια για τα καθισμένα και όρθια άτομα έδειξαν ότι υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των διαφόρων μέτρων προσανατολισμού. Ο Mehrabian (1968b) <sup>9</sup>κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός των ώμων είναι ο μοναδικός δείκτης που αντιπροσωπεύει τον προσανατολισμό του σώματος και όταν τα άτομα είναι όρθια και όταν κάθονται.

Στη συνέχεια, ο Ekman (1965) υποστήριξε ότι η έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων πραγματοποιείται πιο αποτελεσματικά από τις εκφράσεις του προσώπου, ενώ οι στάσεις του σώματος παρέχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το “*Gross Affect - Ακαθάριστη επίδραση*”, δηλαδή γενικές πληροφορίες σχετικά με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Ωστόσο, αντίθετα με την άποψη του Ekman, μερικά συναισθήματα μπορούν να αποκωδικοποιηθούν με ακρίβεια από μια στατική στάση. Ο Πίνακας 2.1. παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά των στάσεων που συμβαίνουν συχνά ανάλογα με τις συναισθηματικές καταστάσεις (Coulson ,2004). Τα συναισθήματα όπως ο θυμός, η λύπη και η χαρά αποκτούν τον ίδιο ρυθμό αναγνώρισης όταν εκφράζονται με στατική στάση του σώματος αλλά και μέσα από την έκφραση του προσώπου. Ακόμα, μερικά από τα συναισθήματα δεν αναγνωρίζονται όπως είναι η αηδία και άλλα μπερδεύονται όπως είναι η χαρά και η έκπληξη (Coulson ,2004).

Συναίσθημα	Συχνά χαρακτηριστικά στάσης
<b>Θυμός</b>	Κεφάλι προς τα πίσω, χωρίς το θώρακα προς τα πίσω, χωρίς κοιλιακή συστρόφη, τα χέρια σηκωμένα προς τα εμπρός και πάνω και οι ώμοι σηκωμένοι
<b>Χαρά</b>	Κεφάλι προς τα πίσω, χωρίς το θώρακα προς τα εμπρός, τα χέρια σηκωμένα πάνω από τον ώμο και ευθεία με τον αγκώνα, οι ώμοι είναι σηκωμένοι
<b>Λύπη</b>	Κεφάλι προς τα εμπρός, ο θώρακας προς τα εμπρός, χωρίς κοιλιακή συστρόφη, τα χέρια στο πλάι του κορμού, στάση










<sup>9</sup> Mehrabian (1969)










	κατάρρευσης
<b>Έκπληξη</b>	Κεφάλι προς τα πίσω, ο θώρακας προς τα πίσω, κοιλιακή συστροφή, τα χέρια σηκωμένα με τους βραχίονες σε ευθεία
<b>Υπερηφάνεια</b>	Κεφάλι προς τα πίσω ή με ελαφρά κλίση, εκτεταμένη στάση του σώματος, χέρια στους γοφούς ή σηκωμένα πάνω από το κεφάλι
<b>Φόβος</b>	Κεφάλι προς τα πίσω, χωρίς κοιλιακή συστροφή, τα χέρια σηκωμένα προς τα εμπρός, οι ώμοι προς τα εμπρός
<b>Αηδία</b>	Όμοι προς τα εμπρός και το κεφάλι προς τα κάτω
<b>Ανία</b>	Συσπειρωμένη στάση του σώματος, το κεφάλι προς τα πίσω χωρίς να κοιτάζει τον συνομιλητή

**Πίνακας 2.1: Εκφραστικά στοιχεία της στάσης του σώματος**

*Πηγή: Coulson (2004)*

Η Εικόνα 2.3 παρουσιάζει τις στάσεις του σώματος όπως αναλύθηκαν στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζοντας τρεις διαφορετικές απόψεις.

	Front	Side	Rear	Description
Anger	 90%	 50%	 36%	Head bend -20 Chest bend 40 Abdomen twist 0 Shoulder swing -60 Shoulder adduct/abduct -45 Elbow bend -110 Weight transfer forwards
Disgust	 6%	 5%	 43%	Head bend -20 Chest bend 0 Abdomen twist -50 Shoulder swing -60 Shoulder adduct/abduct -45 Elbow bend 0 Weight transfer backwards
Fear	 67%	 67%	 50%	Head bend -20 Chest bend 20 Abdomen twist 0 Shoulder swing -60 Shoulder adduct/abduct -45 Elbow bend -50 Weight transfer backwards

Happiness	 50%	 72%	 95%	Head bend -20 Chest bend -20 Abdomen twist 0 Shoulder swing 50 Shoulder adduct/abduct -45 Elbow bend 0 Weight transfer neutral
Sadness	 76%	 95%	 72%	Head bend 50 Chest bend 40 Abdomen twist 0 Shoulder swing -60 Shoulder adduct/abduct -45 Elbow bend -50 Weight transfer backwards
Surprise	 22%	 71%	 27%	Head bend 25 Chest bend 0 Abdomen twist -25 Shoulder swing -80 Shoulder adduct/abduct 0 Elbow bend 0 Weight transfer backwards

**Εικόνα 2.3:Οι στάσεις του σώματος από τρεις διαφορετικές πλευρές**

Πηγή: Πηγή: Coulson (2004), pp.128-129

## 2.5. Επικοινωνία μέσω της εγγύτητας (Proxemics communication)

Ο όρος Proxemics - ο οποίος επινοήθηκε από τον E.T. Hall στο έργο του «Η μελέτη του πως τα ανθρώπινα όντα επικοινωνούν μέσω της χρήσης του χώρου τους» - ορίζεται ως η χωρική διάσταση της μη λεκτικής επικοινωνίας (Hall, 1963). Αυτή η νέα έννοια δημιούργησε μια επανάσταση σε αυτό τον κλάδο και έχει δώσει μια νέα διάσταση στη μελέτη της μη λεκτικής επικοινωνίας. Η θεωρία του εκδόθηκε μέσα από δύο βιβλία με τίτλο «The Silent Language» (1959) και «The Hidden Dimension» (1966) τα οποία το έκαναν ευρέως γνωστό για την συνεισφορά στον τομέα της επικοινωνίας.

Ο Hall (1989) υποστήριξε ότι *«όλα τα ανθρώπινα όντα είναι χωρικά ζώα, και έτσι οι καθημερινοί άνθρωποι απαιτούν χώρο για να χτίσουν σε αυτόν και με αυτό τον τρόπο να ορίσουν την ιδιωτική τους περιοχή»*. Ένα ανάλογο παράδειγμα που μπορεί να δια φωτίσει περισσότερο αυτό το σημείο φαίνεται όταν ένας μαθητής επιστρέφει στην τάξη και κάποιος άλλος έχει πιάσει το θρανίο του. Αυτό κάνει το μαθητή να αισθάνεται άβολα γιατί κάποιος άλλος έχει εισβάλλει στον προσωπικό του χώρο. Γενικά, το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι άνθρωποι είναι δεμένοι με ένα χώρο και έχουν αναπτύξει ένα ισχυρό αίσθημα ιδιωτικότητας (Agnus & Hall, 2012).

Με απλά λόγια, ως proxemics μπορεί να οριστεί η μελέτη στην οποία τα άτομα κάνουν χρήση του φυσικού χώρου σε σχέση με την αλληλεπίδραση που δημιουργείται με άλλα άτομα. Κάθε οργανισμός στον κόσμο προσπαθεί να καταλαμβάνει, να καλλιεργεί, να διατηρεί και να χρησιμοποιεί το χώρο. Επίσης, ο χώρος σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό (Agnus & Hall, 2012).

Γενικά, ο χώρος και η απόσταση είναι δύο παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της επικοινωνίας, τον τρόπο επικοινωνίας και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Σύμφωνα με τους Hans & Hans (2015), οι μικρότεροι χώροι με μεγαλύτερη πυκνότητα ατόμων συχνά τείνουν να οδηγούν σε παραβιάσεις του προσωπικού χώρου. Υπάρχουν όμως, οι περιπτώσεις όπου η παραβίαση του προσωπικού χώρου αναμένεται να υπάρχει εκ των προτέρων λόγω υψηλής πυκνότητας και συναντώνται κυρίως σε μια συναυλία με πολύ κόσμο ή σε ένα τρένο σε ώρα αιχμής (Hans & Hans ,2015). Για τους παραπάνω λόγους υπάρχουν κάποια όρια απόστασης έτσι ώστε να μην παραβιάζεται ο ιδιωτικός χώρος.

Ο κάθε άνθρωπος έχει συγκεκριμένο ορισμό για το δικό του προσωπικό χώρο και αυτός ο ορισμός εξαρτάται από την κατάσταση και τη σχέση. Οι μελετητές έχουν εντοπίσει τέσσερις

ζώνες οι οποίες είναι η δημόσια, η κοινωνική, η προσωπική και η οικεία. Στο Σχήμα 2.1 παρατηρείται η συσχέτιση μεταξύ αυτών των τεσσάρων ζωνών. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι ακόμη και μέσα σε μια συγκεκριμένη ζώνη οι αλληλεπιδράσεις διαφέρουν ανάλογα με το αν κάποιος βρίσκεται στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό τμήμα της ζώνης (Hans & Hans ,2015).



**Σχήμα 2.1: Proxemics ζώνες του προσωπικού χώρου**

Πηγή: Hans & Hans (2015), pp. 49

### **Δημόσιος Χώρος (Public Space) ~12 πόδια ή περισσότερα**

Οι δημόσιες και κοινωνικές ζώνες αναφέρονται στο διάστημα τέσσερα ή στα περισσότερα πόδια μακριά από το σώμα μας, και η επικοινωνία που υπάρχει συνήθως σε αυτές τις ζώνες είναι τυπική και όχι οικεία. Ο δημόσιος χώρος αρχίζει περίπου στα δώδεκα πόδια από ένα άτομο και εκτείνεται και ακόμα περισσότερο. Αυτή αποτελεί την λιγότερο προσωπική ζώνη και χρησιμοποιείται τυπικά όταν ένα άτομο συμμετέχει σε μια επίσημη ομιλία και απομακρύνεται από το κοινό για να επιτρέψει σε αυτό να δει ή όταν ένα διάσημο πρόσωπο διατηρεί μια τέτοια απόσταση για λόγους ασφαλείας.

### **Κοινωνικός Χώρος (Social Space) ~ 4-12 πόδια**

Η επικοινωνία που συμβαίνει στην κοινωνική ζώνη, η οποία απέχει τέσσερα έως δώδεκα πόδια μακριά από το σώμα μας, συναντάται συνήθως στο πλαίσιο μιας επαγγελματικής ή περιστασιακής αλληλεπίδρασης, αλλά διαφέρει από την οικεία και την δημόσια. Αυτή η απόσταση προτιμάται κυρίως στο εργασιακό περιβάλλον επειδή μειώνει την υποψία

οποιασδήποτε παρατυπίας. Επίσης, είναι δυνατό στο εξωτερικό τμήμα της κοινωνικής ζώνης να υπάρχουν άνθρωποι με τους οποίους δεν υπάρχει υποχρέωση αλληλεπίδρασης, αλλά όσο περισσότερο έρχονται πιο κοντά, μειώνοντας τα πόδια τόσο αλλάζει αυτό.

### **Προσωπικός Χώρος (Personal Space) ~ 1,5-4 πόδια**

Οι προσωπικές και οικίες ζώνες αναφέρονται στο χώρο που ξεκινά από το σώμα μας και εκτείνονται σε τέσσερα πόδια. Αυτές οι ζώνες προορίζονται για φίλους, στενούς γνωστούς και για άλλα σημαντικά άτομα. Παρόλο που σε αυτή την περίπτωση μειώνεται η απόσταση μεταξύ δύο ατόμων ενδείκνυται η χρήση λεκτικής επικοινωνίας έτσι ώστε να γίνει κατανοητό ότι σε αυτή τη ζώνη η παρουσία του ατόμου είναι φιλική και όχι οικεία.

### **Οικείος Χώρος (Intimate Space)**

Σε αυτή την ζώνη η αόρατη γραμμή που απέχει 1,5 μέτρα από το σώμα παραβλέπεται και μπαίνουμε στην οικεία ζώνη, δηλαδή αποκλειστικά σε χώρο που περιλαμβάνει εγγύτερους φίλους, την οικογένεια, τους συντρόφους και τους στενούς συνεργάτες. Μια παραβίαση αυτού του χώρου μπορεί να μην δημιουργήσει πρόβλημα σε κάποιους αλλά μπορεί να τρομάξει και να ενοχλήσει κάποιους άλλους. Η περισσότερη εγγύτητα με κάποιο άτομο είναι πολλές φορές πιο αποτελεσματική από τις λέξεις οι οποίες αποτυγχάνουν να περάσουν ένα μήνυμα.

Έπειτα, οι Agnus & Hall (2012) κατηγοριοποίησαν το χώρο σε τρεις ακόμα κατηγορίες:

### **Fixed Feature Space**

Ο χώρος αυτό σχηματίζεται από τοίχους και εδαφικά κτίρια όπως είναι για παράδειγμα, τα σπίτια, τα κτίρια, οι πόλεις και οι σχολικές τάξεις. Η χρήση της σχολικής αίθουσας μπορεί είτε να κάνει τους μαθητές να νιώσουν άνετα είτε άβολα.

### **Semi fixed space**

Αυτή η κατηγορία χώρου είναι πιο σημαντική στη διαπροσωπική επικοινωνία. Σε αυτήν, τα αντικείμενα είναι ήδη σταθερά και η θέση τους και ο χώρος παρέχουν πληροφορίες για τη φύση της αλληλεπίδρασης καθώς και για την κατάσταση των συμμετεχόντων. Αυτή η κατηγορία χώρου υποδιαιρείται σε δυο υποκατηγορίες:

- Sociofugal Space: κράτα τα άτομα μακριά από τη διαδικασία της επικοινωνίας. Μεταδίδει έννοιες όπως μεγάλο, κρύο, απρόσωπο κ.α.



- Sociopetal Space: φέρνει τους ανθρώπους πιο κοντά και ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη διαδικασία της επικοινωνίας.

### Informal Space

Αυτός ο χώρος αναφέρεται στον ιδιωτικό χώρο όπου τα άτομα διατηρούνται όταν αλληλεπιδρούν.

Τέλος, μια ακόμα βασική κατηγοριοποίηση του χώρου περιγράφεται από οχτώ μεταβλητές για την συμπεριφορά των Proxemics οι οποίες παρουσιάζονται στο Πίνακα 2.2. Η ανάλυση των οχτώ μεταβλητών δίνει τη δυνατότητα να κατανοηθεί η συμπεριφορά των συμμετεχόντων κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

<b>Προσδιορισμός στάσης του φύλου</b>	Αναφέρεται στη στάση και στον προσδιορισμό της θέσης του φύλου των ατόμων κατά την αλληλεπίδραση
<b>Sociofugal and Sociopetal Axis</b>	Αναφέρεται στην τοποθέτηση του ώμου και του προσώπου ενός ατόμου γεγονός που ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει τη διαδικασία της επικοινωνίας
<b>Κινησθητικός παράγοντας</b>	Αναφέρεται στην απόσταση μεταξύ των ατόμων κάτι που παρέχει την δυνατότητα αγγίγματος.
<b>Κώδικας αγγίγματος</b>	Ασχολείται με τον τρόπο αγγίγματος μεταξύ των ατόμων
<b>Οπτικός κώδικας</b>	Αναφέρεται στην επαφή με τα μάτια με αναφορά στο χώρο μεταξύ των ατόμων
<b>Ένταση της φωνής</b>	Αναφέρεται στην ένταση της φωνής με αναφορά στο χώρο μεταξύ των ατόμων
<b>Θερμικός κώδικας</b>	Αναφέρεται στη μετάδοση της θερμότητας μεταξύ των σωμάτων με αναφορά στο χώρο.

Ολικός κώδικας	Αναφέρεται στο βαθμό του ατόμου να αναπνέει και να εισπνέει κάτι που μπορεί να αντιληφθεί το ένα άτομο όταν στέκεται δίπλα σε ένα άλλο
----------------	--

## Πίνακας 2.2: Οι οχτώ μεταβλητές της συμπεριφοράς Proxemics

Πηγή: *Agnus & Hall (2012), pp. 5-6*

### 2.6. Τεχνητή επικοινωνία (artifactual communication)

Στη σημερινή κοινωνία η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη τάση των ανθρώπων για υλικά αγαθά έχει οδηγήσει στη χρήση ενός τρόπου επικοινωνίας ο οποίος βασίζεται στα χαρακτηριστικά ενός αγαθού (Rundrow, 2014). Τα περισσότερα αντικείμενα ανά τον κόσμο ερμηνεύονται με ένα συγκεκριμένο νόημα. Για παράδειγμα, το χρώμα των ρούχων που επιλέγουμε να φορέσουμε ή το χρώμα των μαλλιών που επιλέγουμε να τα βάψουμε αποτελούν μηνύματα τα οποία στέλνουμε στους δέκτες. Αυτά τα μηνύματα, αν και δεν είναι πολλές φορές αναγνωρίσιμα, βοηθούν του δέκτες να μάθουν περισσότερα για τα άτομα με τα οποία επικοινωνούν. Ο Nicholas (2010) μέσα από τη μελέτη του έδειξε ότι τα αγαθά ή τα αντικείμενα έχουν άμεση συσχέτιση με την αντίληψη της αισθητικής του περιβάλλοντος, καθώς και με την ελκυστικότητα των ατόμων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας καλείται τεχνητή επικοινωνία (Artifactual communication).

Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της τεχνητής επικοινωνίας οι West & Turner (2010)<sup>10</sup> την όρισαν ως «την επικοινωνία στην οποία τα άτομα χρησιμοποιούν σύμβολα για να καθορίσουν και να ερμηνεύσουν το νόημα στο περιβάλλον τους». Σύμφωνα με τον Davis (1992)<sup>11</sup> ένα τεχνούργημα αποτελεί έναν αισθητικό κώδικα. Επιπλέον, τα σύμβολα είναι αυθαίρετες ετικέτες ή παραστάσεις ενός φαινομένου, ενώ ένα τεχνούργημα είναι η συγκεκριμένη ύπαρξη αυτών των φαινομένων. Η τεχνητή επικοινωνία, λοιπόν, είναι η αισθητή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση αυτών των φαινομένων (Rundrow, 2014). Η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση είναι δύο λειτουργίες που ερμηνεύονται με γνώμονα την καλλιέργεια του μυαλού, προκειμένου να δημιουργηθούν κάποιες επιφυλακτικές γενικεύσεις για τα τεχνουργήματα που χαρακτηρίζουν ένα άτομο. Τα τεχνουργήματα και η

<sup>10</sup> Nicholas (2010)

<sup>11</sup> Rundrow (2014).

ερμηνεία τους είναι προσεγγίσεις και δεν είναι κάποιες απόλυτες και συγκεκριμένες αναπαραστάσεις. Συνεπώς, ως τεχνουργήματα μπορούν να χαρακτηριστούν τα αντικείμενα, οι τροποποιήσεις του σώματος, τα χρώματα και τα στοιχεία του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Rundrow (2014) οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να εξάγουν συμπεράσματα με βάση τα τεχνουργήματα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να κοσμούν τον εαυτό τους. Ουσιαστικά, τα τεχνουργήματα είναι όλα εκείνα τα συστατικά ενός περιβάλλοντος που μπορούν να ασκήσουν επιρροή σε μια επικοινωνιακή ατμόσφαιρα. Οι γνώσεις ενός ατόμου και η εμπειρία του θα διαμορφώσει την άποψη του σχετικά με την τεχνητή επικοινωνία και τον τρόπο με τον οποίο θα ερμηνευθούν τα τεχνουργήματα. Η τεχνητή επικοινωνία, όπως κάθε άλλη μορφή επικοινωνίας, είναι συναλλακτική και υπάρχει μεταξύ αποστολέα και δέκτη αποστέλλοντας μηνύματα μεταξύ τους βάσει ερεθισμάτων (West & Turner, 2010).

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της τεχνητής επικοινωνίας είναι τα χρώματα ενός αντικειμένου και θα πρέπει να γίνει κατανοητός ο ρόλος τους στην διαδικασία της επικοινωνίας. Αρχικά, θα πρέπει να κατανοηθεί το γεγονός ότι η ερμηνεία των χρωμάτων διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό. Επίσης, η επιλογή χρώματος από έναν καταναλωτή αποτελεί μια μαθησιακή συμπεριφορά και μπορεί να αλλάξει ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Βέβαια, τα χρώματα που επιλέγει ένα άτομο να φορέσει ή να κοσμήσει τον εαυτό του δίνει ορισμένες ψυχολογικές υποθέσεις σχετικά με την διάθεση του ατόμου ενισχύοντας έτσι την διαδικασία της επικοινωνίας και μεταφέροντας ένα μήνυμα.

Η μελέτη των Roberts et al. (2010) σχετικά με τις επιπτώσεις για την αντίληψη της φυσικής ελκυστικότητας των ανδρών και των γυναικών με βάση τις χρωματικές επιλογές έδειξε ότι το χρώμα της ένδυσης επηρεάζει την ελκυστικότητα τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών. Ακόμα, οι σχετικές επιπτώσεις του χρώματος εξαρτώνται εν μέρει από το φύλο του δέκτη αλλά και του αποστολέα (δηλαδή εκείνου που φοράει το χρώμα). Πιο συγκεκριμένα, για τους άνδρες το χρώμα της ένδυσης επηρέασε τις εκτιμήσεις και για τα δύο φύλα. Αντίθετα, για τις γυναίκες η επιλογή του χρώματος επηρέασε τις εκτιμήσεις μόνο για τον αντίθετο φύλο.

Στον Πίνακα 2.3. παρουσιάζονται οι βασικές αποχρώσεις και η συμβολική τους ερμηνεία στην επικοινωνία. Όπως παρατηρείται, το κίτρινο δείχνει την αριστοκρατία στην Κίνα, τη θλίψη στην Ελλάδα, το λάθος στην Ιταλία και την πείνα στην Αίγυπτο. Επομένως, η κάθε απόχρωση διαφέρει από χώρα σε χώρα και από πολιτισμό σε πολιτισμό.

Χρώματα	Πνευματική κατάσταση που δημιουργούν	Συμβολική έννοια
<b>Καφέ</b>	Θλίψη, εύθραυστο, μελαγχολία	Μελαγχολία, πτώση, φθορά, ευαισθησία, συγγνώμη
<b>Άσπρο</b>	Ευκολία, κρύο, κέφι	Σοβαρότητα, καθαριότητα, ευαισθησία, αθωότητα, μικροψυχία
<b>Μαύρο</b>	Λύπη, άγχος, φόβο, μελαγχολία	Σκοτάδι, προστασία, μυστικότητα, συγγνώμη
<b>Πράσινο</b>	Ευχαρίστηση, δραστηριότητα έλεγχος	επιχειρηματική χωρίς βιασύνη, Ασφάλεια, μίσος, σιωπή
<b>Μωβ</b>	Καταθλιπτικότητα, νηφαλιότητα, ευγένεια, υπεροχή	λύπη, Σοφία, νίκη, ανάδειξη, τραγωδία
<b>Πορτοκαλί</b>	Δυσαρέσκεια, διαταραχή, αγωνία, προσομοίωση	ενθουσιασμό, Ήλιος, φρούτα, καλοσύνη
<b>Κίτρινο</b>	Δυσαρέσκεια, εχθρότητα, χαρά	ενθουσιασμό, Ήλιος, φως, σοφία, αριστοκρατία (Κίνα), θλίψη (Ελλάδα), λάθος (Ιταλία), πείνα (Αίγυπτος)
<b>Κόκκινο</b>	Ζέστη, ζωντάνια, στοργή, ενθουσιασμός, αγάπη	θυμό, μίσος, Ευτυχία, οικειότητα, οργή, τυπικότητα, διαταραχή

<b>Μπλε</b>	Ηρεμία, ευχαρίστηση, Αξιοπρέπεια, θλίψη, συμπόνια, επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματικότητα χωρίς βιασύνη, απόσταση, ασφάλεια, υπεροχή, αναστάτωση
-------------	---

**Πίνακας 2.3: Τα χρώματα, η δημιουργική πνευματικότητα και ο συμβολικό τους χαρακτήρας (Malandro et al.,1989)<sup>12</sup>**

*Πηγή: Rundrow (2014)*

### **2.7.Επικοινωνία μέσω της αφής (tactile communication )**

Η αφή προσφέρει μια πλούσια ποικιλία πληροφοριών για τον κόσμο γύρω μας. Η αίσθηση της αφής είναι η πρώτη αίσθηση που αναπτύσσεται και λειτουργεί με την γέννηση. Η ανθρώπινη αίσθηση της αφής είναι ένα ενεργό, κατατοπιστικό και χρήσιμο αντιληπτικό σύστημα. Τα άτομα στις διαπροσωπικές τους σχέσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την αφή και τα διάφορα φυσικά αγγίγματα ως μέσα για αποτελεσματική επικοινωνία. Για τον άνθρωπο, η αφή μπορεί να έχει ζωτική σημασία καθώς σε πολλές περιπτώσεις προσδίδει εμπιστοσύνη, συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Σύμφωνα με τον Kraus et al. (2010) η αφή αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για την προώθηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας. Η συνεργασία είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων και η επαφή ένας ισχυρός παράγοντας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Kraus et al., 2010).

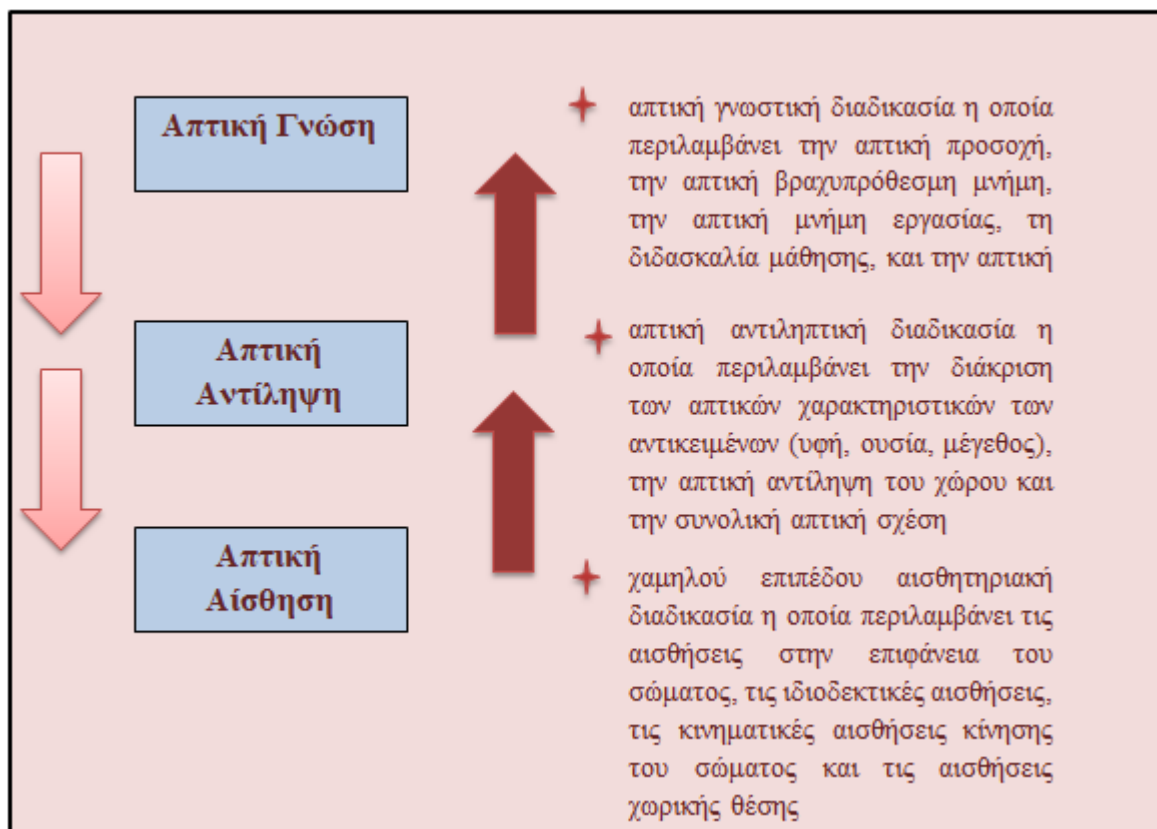
Η ενεργή αφή, καλείται επίσης ως απτική (haptics) και αφορά τις πράξεις που επιλέγει ένα άτομο για την εξερεύνηση και τον χειρισμό ενός αντικειμένου. Η ενεργή αφή παίζει ένα τακτικό και συχνό ρόλο στην καθημερινή ζωή. Για παράδειγμα, όταν θέλουμε να πιάσουμε τα κλειδιά μας ή να απαντήσουμε στο τηλέφωνο πρέπει να προσδιορίσουμε ακριβώς με ένα ενεργό άγγιγμα τα αντικείμενα που θέλουμε να επιλέξουμε μεταξύ άλλων αντικειμένων (Nicholas, 2010).

Μέσα από την αίσθηση της αφής επεξεργάζονται οι απτικές πληροφορίες του περιβάλλοντος. Τα μηνύματα αφής αποτελούν τον πρώτο σύνδεσμο στην «αλυσίδα» των πληροφοριών που απαιτούνται για την επεξεργασία των απτικών πληροφοριών. Το απτικό σύστημα επεξεργασίας αντικατοπτρίζει τρεις διαφορετικές πτυχές οι οποίες είναι η αίσθηση της αφής,

<sup>12</sup> *Rundrow (2014)*

η απτική αντίληψη και η απτική γνώση. Σύμφωνα με τον Nicholas (2010) η θεμελιώδης προσέγγιση των παραπάνω πτυχών είναι να δούμε τον ανθρώπινο εγκέφαλο ως επεξεργαστή πληροφοριών, που καταγράφει, κωδικοποιεί και χειρίζεται διάφορους τύπους συμβολικών καταστάσεων μέσω της απτικής μεθόδου.

Η έρευνα για την απτική επεξεργασία έχει βρει στοιχεία σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της αφής, της αντίληψης και της γνώσης. Οι Spence & Gallace (2007)<sup>13</sup> διέκριναν δύο διαφορετικές μεθόδους μεταξύ της αφής, της αντίληψης και της γνώσης. Η πρώτη μέθοδος αναφέρεται στην από κάτω προς τα πάνω επεξεργασία όπου η κατεύθυνση ακολουθεί την μορφή: από την περιφέρεια στην αφή – από την αφή στην κεντρική- από την κεντρική στην απτική γνώση. Η από πάνω προς τα κάτω επεξεργασία έχει τη μορφή: από την κεντρική στην απτική γνώση- από την απτική γνώση μέχρι την περιφέρεια – από την περιφέρεια στην αίσθηση της αφής. Το Σχήμα 2.2. παρουσιάζει τις δύο διαδικασίες για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της αφής, της αντίληψης και της γνώσης.



**Σχήμα 2.2:** Η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της αίσθησης της αφής, της αντίληψης και της γνώσης (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω)

<sup>13</sup> Nicholas (2010)

Πηγή: Nicholas (2010), pp. 7

Τέλος, η επικοινωνία μέσω της αφής αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα από την αίσθηση της αφής. Πέρα από τη παροχή πληροφοριών μέσα από τις επιφάνειες και τις υφές, το άγγισμα ή την απτική αίσθηση, η απτική επικοινωνία αποτελεί ένα συστατικό της επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις που είναι μη λεκτική. Η απτική (haptics) είναι ένας κλάδος της μη λεκτικής επικοινωνίας.

## **2.8.Οπτική επικοινωνία (επαφή με τα μάτια-eye contact)**

Επικοινωνία επιτυγχάνεται, επίσης, μέσα από τις διάφορες συμπεριφορές των ματιών δηλαδή μέσα από την οπτική επαφή (eye contact). Οι συμπεριφορές των ματιών μελετώνται και από την επιστήμη της κινήσιολογίας, αλλά έχουν και το δικό τους κλάδο μη λεκτικών μελετών που ονομάζεται *oculesics*, έννοια που προέρχεται από τη λατινική λέξη *oculus*, που σημαίνει «μάτι». Σύμφωνα με τους Hans & Hans (2015) το πρόσωπο και τα μάτια είναι το κύριο σημείο εστίασης κατά την επικοινωνία και μαζί με τα αυτιά τα μάτια παίρνουν τις περισσότερες επικοινωνιακές πληροφορίες από το γύρο περιβάλλον. Η επαφή με τα μάτια εξυπηρετεί διάφορες επικοινωνιακές λειτουργίες που αναφέρονται στη ρύθμιση της αλληλεπίδρασης κατά την παρακολούθηση, στη μεταφορά πληροφοριών και στη δημιουργία διαπροσωπικών συνδέσεων. Όσον αφορά τη ρύθμιση της επικοινωνίας η επαφή με τα μάτια χρησιμοποιείται για να δοθεί σήμα στους δέκτες ότι ο πομπός είναι έτοιμος να μιλήσει. Ένας ομιλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει την επαφή με τα μάτια για να ελέγξει εάν το ακροατήριο τον ακούει ή έχει βαρεθεί. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να προσαρμόσει το μήνυμα ώστε να αλλάξει την διάθεση του ακροατήριου. Επίσης, η επαφή με τα μάτια δείχνει ότι κάποιος ακούει τον συνομιλητή του και δείχνει ενδιαφέρον για αυτά που λέει. Τέλος, η επαφή με τα μάτια μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για εκφοβισμό (Hans & Hans, 2015).

Στη συνέχεια οι Martin & Chaney (2012) στο βιβλίο τους ανέλυσαν την οπτική επαφή και επικοινωνία σε διάφορους πολιτισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσον αφορά την Αμερική οι άνθρωποι θεωρούν ότι η επαφή με τα μάτια είναι πολύ σημαντική στην επικοινωνία. Ωστόσο, ένα επίμονο βλέμμα τους κάνει να αισθάνονται άβολα και αμήχανα και μπορούν να ερμηνεύσουν αυτή τη συμπεριφορά ως επιθετική. Σε επίπεδο ανδρών και γυναικών η αυξημένη προσοχή σε κάποιον μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη ενδιαφέροντος, ενώ η παρατεταμένη επαφή μπορεί να θεωρηθεί ως σεξουαλική υποκίνηση. Τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταφέρονται με την οπτική επαφή στην αμερικάνικη κουλτούρα είναι η

προσοχή, ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, η αποφυγή της οπτικής επαφής δημιουργεί ανασφάλεια, έλλειψη σεβασμού, απροσεξία, ατιμία και έλλειψη αυτοπεποίθησης.

Η διάρκεια τη επαφής με τα μάτια όταν αλληλεπιδρούν δυο άτομα ποικίλλει ανάλογα με την κουλτούρα. Για παράδειγμα, οι Έλληνες χρησιμοποιούν περισσότερο την επαφή με τα μάτια σε δημόσιους χώρους και αναμένουν και οι υπόλοιποι να αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο. Αντίθετα, όταν αποτυγχάνει η επαφή με τα μάτια κάνει του Έλληνες να αισθάνονται ότι αγνοούνται. Επίσης, οι λαοί της Μέσης Ανατολής χρησιμοποιούν την επαφή με τα μάτια ενώ ταυτόχρονα μιλάνε και ακούνε. Σημαντικό ενδιαφέρον ανακύπτει από το γεγονός ότι δεν τους αρέσει να μιλάνε με κάποιον που φοράει μαύρα γυαλιά επειδή δεν μπορούν να δουν τα μάτια του. Ακόμα, στην Ιαπωνία και την Κίνα, οι άνθρωποι τείνουν να κοιτούν κάτω από το σαγόκι όταν συνομιλούν αποφεύγοντας την οπτική επαφή. Συνεπώς, κάθε πολιτισμός έχει διαφορετική αντίληψη ως προς την ερμηνεία της οπτικής επαφής.

## **2.9. Παραγλώσσα (paralanguage)**

Η ανθρωπινή φωνή αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που εμφανίζεται τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία. Όσον αφορά τη λεκτική επικοινωνία η λειτουργία της είναι γλωσσική, ενώ η λειτουργία της στη μη λεκτική επικοινωνία είναι γλωσσική ή παραγλωσσική. Η παραγλώσσα σχετίζεται με το φωνητικό ήχο και τα συνθήματα φωνητικής ποιότητας τα οποία περιλαμβάνουν τον τόνο, τον βαθμό, το τέμπο και την ένταση της φωνής. Οι διαφορές μεταξύ των λεπτομερειών της γλώσσας και της παραγλώσσας εντοπίζονται στο γεγονός ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι λέγεται και του τρόπου που λέγεται. Μάλιστα, οι άνθρωποι επηρεάζονται από την φωνή και την ποιότητα της φωνής ενός ατόμου και μέσω των χαρακτηριστικών λεπτομερειών της φωνής μπορούν να εντοπίσουν την διάθεση, την προσωπικότητα αλλά και την συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου (Mortenson, 1972)<sup>14</sup>.

Σύμφωνα με τον Steinberg (2007)<sup>15</sup>, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες παραγλώσσας. Η πρώτη κατηγορία είναι τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν τον τόνο της φωνής, την ένταση και την ποιότητα της φωνής. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι φωνητικές παρεμβολές οι οποίες είναι οι ήχοι και οι λέξεις που χρησιμοποιούνται όταν κάποιος διστάζει να μιλήσει ή δεν είναι σίγουρος για τη σωστή λέξη. Τα φωνητικά χαρακτηριστικά και οι φωνητικές

---

<sup>14</sup> Martin & Chaney (2012)

<sup>15</sup> Martin & Chaney (2012)



παρεμβολές κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας επηρεάζουν την εντύπωση που έχουν τα άτομα για κάποιο άλλο άτομο.

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τους Martin & Chaney (2012), η παραγλώσσα αναφέρεται στην ένταση και στο ρυθμό της ομιλίας ενός ατόμου γεγονός που επηρεάζει το μεταφερόμενο μήνυμα. Για παράδειγμα, ομιλία με υψηλή ένταση θα μπορούσε να σημαίνει ότι το άτομο είναι θυμωμένο, ενώ η χαμηλότερη ένταση δείχνει ότι το άτομο είναι πιο συμπαθητικό. Επιπλέον, ο αυξημένος ρυθμός ομιλίας αποτελεί ένδειξη ότι το άτομο είναι ανυπόμονο ή βιάζεται, ενώ ο μειωμένος ρυθμός συνεπάγεται μια σκεπτική συμπεριφορά.

Οι Martin & Chaney (2012) ανέλυσαν, επίσης, τον ρόλο της παραγλώσσας μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι της Μέσης Ανατολής μιλούν πιο δυνατά επειδή συνδέουν τον τόνο της φωνής με την δύναμη και την ομιλία. Την ίδια άποψη ενστερνίζονται και οι Γερμανοί οι οποίοι θεωρούν ότι ένας πιο επιβλητικός τόνος είναι σημαντικός. Από την άλλη πλευρά, οι Φιλιππινέζοι και οι Ιάπωνες μιλούν πιο απαλά και σιγανά καθώς έχουν συνδέσει την ομιλία με την εκπαίδευση και τους καλούς τρόπους. Σε πολλές περιπτώσεις η ομιλία με δυνατή φωνή υποδηλώνει ότι ένα άτομο δεν χαρακτηρίζεται από αυτοέλεγχο.

Σημαντικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών εμφανίζονται και στον ρυθμό της ομιλίας, δηλαδή στο πόσο γρήγορα ή αργά μιλάει ένας άνθρωπος. Για παράδειγμα, οι Ιταλοί και οι Άραβες μιλάνε πολύ πιο γρήγορα από τους Αμερικανούς. Ωστόσο, ο ρυθμός ομιλίας έχει σημαντικές διαφορές και σε περιφερειακό επίπεδο. Οι άνθρωποι που ζουν στις Βόρειες Ηνωμένες Πολιτείες μιλούν πιο γρήγορα από όσους ζουν στις νότιες. Αυτή η διαφορά στον ρυθμό ομιλίας μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην κατανόηση του μηνύματος και επομένως στη διαδικασία της επικοινωνίας.

Μια ακόμα σημαντική πτυχή της παραγλώσσας είναι η προφορά η οποία είναι πολύ σημαντική για τους Βρετανούς. Πολλές φορές οι Βρετανοί μέσα από την προφορά μπορούν να καθορίσουν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του ατόμου. Η προφορά ενός ατόμου μπορεί να λειτουργήσει ως κατασταλτικός παράγοντας για την πρόσληψη ενός ατόμου σε μία επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, η παραγλώσσα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου όπως και οι πληροφορίες για την κουλτούρα του, το περιφερειακό και εκπαιδευτικό υπόβαθρό του. Αυτές οι πληροφορίες, όταν συνδυαστούν με

προφορικές λέξεις, μπορούν να δώσουν μια εικόνα για την κατανόηση της επιθυμητής σημασίας του μηνύματος.

### 3. Κεφάλαιο 3ο

#### «Ηγεσία»

##### 3.1.Αποσαφήνιση του όρου «Ηγεσία»

Η έννοια της Ηγεσίας έχει κάνει την εμφάνισή της ήδη από την Αρχαία Ελλάδα και τους πρώτους Έλληνες φιλοσόφους όπως ο Πλάτωνας και ο Σωκράτης (Bolden, 2004). Όμως, η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία εκφράστηκε περισσότερο στην σημερινή εποχή καθώς το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον χρειάζεται την ηγεσία τόσο για την επιτυχία των ατόμων και των οργανώσεων όσο και για την διοίκηση των περιφερειών και των εθνών(Bolden, 2004).

Ο Yukl (2006) ορίζει την ηγεσία ως *«την διαδικασία επιρροής των άλλων ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει, καθώς και την διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων»*. Ο Northouse (2007) ορίζει την ηγεσία ως *«μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο»*. Αυτοί οι ορισμοί δίνουν έναν πιο κεντρικό και γενικό χαρακτήρα στην έννοια της ηγεσίας. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής: (α) η ηγεσία είναι μια διαδικασία, (β) η ηγεσία περιλαμβάνει την επιρροή άλλων, (γ) η ηγεσία γίνεται μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας, (δ) η ηγεσία περιλαμβάνει το στόχο, και (ε) αυτοί οι στόχοι μοιράζονται μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων. Ουσιαστικά, η ηγεσία ως μια διαδικασία υποδηλώνει ότι δεν είναι ένα χαρακτηριστικό ή ένα γνώρισμα με το οποίο μόνο λίγοι και ορισμένοι άνθρωποι είναι προικισμένοι με την γέννηση τους αλλά ο καθορισμός της ηγεσίας ως διαδικασία την καθιστά διαθέσιμη σε όλους. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στο ένα άτομο μιας ομάδας που έχει επίσημη εξουσία. Η ηγεσία αφορά την επιρροή και την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει τους υφισταμένους του, τους συνομηλίκους του ή ακόμα και τους προϊσταμένους του σε ένα εργασιακό ή οργανωτικό πλαίσιο.

Με άλλα λόγια, ένα ηγέτης είναι ένας ή περισσότεροι άνθρωποι που επιλέγουν, εξοπλίζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους οπαδούς που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και τους επικεντρώνουν στην αποστολή και στους στόχους του οργανισμού προκαλώντας τους ενθουσιασμό και θέληση ώστε να εκπέμπουν πνευματική, συναισθηματική και φυσική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την

επίτευξη της οργανωτικής αποστολής και των στόχων (Winston & Patterson, 2006). Ο ηγέτης επιτυγχάνει αυτή την επιρροή μεταφέροντας ταπεινά ένα προφητικό όραμα για το μέλλον με σαφείς όρους που εναρμονίζονται με τις πεποιθήσεις και τις αξίες των οπαδών με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελευταίοι να μπορούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν στο μέλλον τα βήματα δράσης. Σε αυτή τη διαδικασία, ο ηγέτης παρουσιάζει το προφητικό όραμα με τη χρήση δεξιοτήτων κριτικής σκέψης, διορατικότητας, διαίσθησης και με τη χρήση τόσο ρητορικής πειθούς όσο και διαπροσωπικής επικοινωνίας που περιλαμβάνει τόσο ενεργητική ακρόαση όσο και θετικό λόγο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να διευκολύνει και να αντλεί τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των οπαδών, έτσι ώστε οι οπαδοί να κινούνται μέσα από την ασάφεια στην σαφήνεια της κατανόησης και της κοινής δραστηριότητας. Έτσι, ο ηγέτης μπορεί να επηρεάζει του οπαδούς για να βλέπει και να δέχεται τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού ως επιθυμητή προϋπόθεση που αξίζει να διαπράξει μέσα από τη χρήση προσωπικών και εταιρικών πόρων για την επίτευξη των στόχων (Winston & Patterson, 2006).

Ο ηγέτης επιτυγχάνει όλα τα παραπάνω με τη χρήση ηθικών μέσων και επιδιώκει το καλύτερο για τους οπαδούς του στη διαδικασία δράσεων έτσι ώστε ο οπαδός να είναι καλύτερος και να γίνεται καλύτερος από την αλληλεπίδραση του με τον ηγέτη. Ο ηγέτης επιτυγχάνει αυτή την ίδια κατάσταση για τον εαυτό του ως ηγέτη καθώς επιδιώκει την προσωπική ανάπτυξη, ανανέωση, αναγέννηση και αυξημένη ανθεκτικότητα – διανοητική, σωματική, συναισθηματική και πνευματική - μέσω των αλληλεπιδράσεων ηγέτη-οπαδού (Winston & Patterson, 2006).

Τέλος, ο ηγέτης έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει την ποικιλομορφία των οπαδών και να επιτυγχάνει ενότητα με κοινές αξίες και κατευθύνσεις χωρίς να καταστρέφει την μοναδικότητα του ατόμου. Αυτό ο ηγέτης το επιτελεί μέσω καινοτόμων και ευέλικτων μέσων εκπαίδευσης, κατάρτισης, υποστήριξης και προστασίας που παρέχουν σε κάθε οπαδό ότι χρειάζεται για την επίτευξη τόσο των προσωπικών στόχων όσο και των στόχων του οργανισμού. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στους οπαδούς γεγονός που επιτυγχάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης και της ανατροφοδότησης προς και με τους οπαδούς, διαμορφώνοντας έτσι αξίες και συμπεριφορές σε σχέση με την επιτυχία, την αποτυχία και τον κίνδυνο. Με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης χτίζει την αίσθηση της αυτοεκτίμησης και για τις δύο πλευρές ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν τους

υπολογιζόμενους κινδύνους κατά τη λήψη των αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού(Winston & Patterson, 2006).

### 3.2.Οι αρχές της ηγεσίας

Η ηγεσία όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι μια διαδικασία η οποία βασίζεται στον επηρεασμό και στην έμπνευση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας στην οποία ανήκουν. Σύμφωνα με τους Sharma & Jain (2013) η άσκηση της ηγεσίας στηρίζεται σε οχτώ βασικές αρχές:

- i. «Η αρχή της αυτογνωσίας και της αυτοβελτίωσης». Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση του εαυτού του και των χαρακτηριστικών του. Για να βελτιώσει περαιτέρω την προσωπικότητά του μπορεί να μελετά και να αλληλεπιδρά με άλλα άτομα έτσι ώστε να ενισχύει συνεχώς τα χαρακτηριστικά του.
- ii. «Η αρχή της κατάρτισης». Το άτομο που ασκεί την ηγεσία θα πρέπει να γνωρίζει καλά την δουλειά του και να έχει μια σταθερή εξοικείωση με τα καθήκοντα των υπαλλήλων του σε εργασιακό επίπεδο.
- iii. «Η αρχή της υπευθυνότητας». Η ηγεσία σε σημαντικό βαθμό στηρίζεται στους τρόπους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να καθοδηγήσει τους οπαδούς. Σε περιπτώσεις σφαλμάτων και αποτυχίας ο ηγέτης οφείλει να μην κατηγορήσει του συναδέλφους του αλλά να αναλύσει την κατάσταση και να λάβει διορθωτικά μέτρα. Επίσης, πέρα από την δίκη του υπευθυνότητα οφείλει να βοηθήσει τους συναδέλφους του ώστε να αναπτύξουν και εκείνοι το αίσθημα της ευθύνης.
- iv. «Η αρχή των σωστών αποφάσεων». Ο υπεύθυνος για την άσκηση ηγεσίας θα πρέπει να παίρνει τις κατάλληλες και έγκαιρες αποφάσεις και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα εργαλεία σχεδιασμού.
- v. «Η αρχή του παραδείγματος». Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους του και εκείνοι όχι μόνο να το ακούν αλλά και να το βλέπουν.
- vi. «Η αρχή της ευημερίας». Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην κατανόηση και στην φροντίδα των εργαζομένων.
- vii. «Η αρχή της επικοινωνίας». Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Ο ηγέτης οφείλει να ενημερώνει τους εργαζομένους και επικοινωνεί όσο το δυνατόν περισσότερο μαζί τους.

- viii. «Η αρχή της εποπτείας». Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των καθηκόντων των εργαζομένων ώστε να διαπιστώνει εάν έχουν κατανοηθεί και επιτευχθεί από τους εργαζομένους. Όσο πιο άμεση είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η διεύθυνση και η ηγεσία.

### 3.3.Θεωρίες Ηγεσίας

#### 3.3.1. *Εισαγωγικά*

Το αντικείμενο της Ηγεσίας έχει μελετηθεί εδώ και παρά πολλά χρόνια και αποκαλύπτει μια εξελισσόμενη σειρά από θεωρίες. Οι πρώτες μελέτες επικεντρώνονται περισσότερο στα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα του επιτυχημένου ηγέτη αλλά και στον τρόπο που συμπεριφέρεται. Οι πιο πρόσφατες μελέτες αναλύουν τι είναι αυτό που πραγματικά κάνει ο ηγέτης αντί των ορισμένων εγγενών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών που χρειάζεται να έχουν (Bolden et al., 2003).



Οι πιο πρόσφατες μελέτες προσπάθησαν να δημιουργήσουν μια λίστα από τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες σχετίζονται με τον «καλό» ηγέτη. Αυτές οι ιδιότητες και συμπεριφορές περιλαμβάνουν πτυχές τις οποίες θα πρέπει να έχει κάποιος για να είναι επιτυχής. Πιο συγκεκριμένα, Πίνακα 3.1. παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες της ηγεσίας σύμφωνα με τον Stogdill (1974):

Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Προσαρμόσιμος σε καταστάσεις</li> <li>- Φιλόδοξος και προσανατολισμένος προς την επιτυχία</li> <li>- Θετικός</li> <li>- Συνεργατικός</li> <li>- Αποφασιστικός</li> <li>- Αξιόπιστος</li> <li>- Κυρίαρχος ( άσκηση επιρροής)</li> <li>- Επίμονος</li> <li>- Αυτοπεποίθηση</li> <li>- Ανεκτικός στο άγχος</li> <li>- Υπεύθυνος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ευφυΐα και εξυπνάδα</li> <li>- Εξειδίκευση</li> <li>- Δημιουργικότητα</li> <li>- Διπλωματική ικανότητα και διακριτικότητα</li> <li>- Ευφράδεια στο λόγο</li> <li>- Γνώση της ομαδικής εργασίας</li> <li>- Διοικητική ικανότητα</li> <li>- Κοινωνικότητα</li> <li>- Ικανότητα πειθούς</li> </ul>

### Πίνακας 3.1: Ικανότητες και Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Πηγή: Stogdill (1974) από Bolden et al. (2003).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά εντοπίζονται σε σπουδαίους ηγέτες αλλά υπήρξαν σημαντικές εξαιρέσεις που παραγκώνισαν αυτές τις θεωρίες. Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στο πλαίσιο ενός οργανισμού έχει οδηγήσει σε θεωρίες και μεθοδολογίες οι οποίες βασίζονται σε συμπεριφορές που μπορεί να προκύπτουν χαρακτηριστικά που δείχνουν τι κάνει και τι δεν κάνει ο ηγέτης. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι θεωριών ηγεσίας :

- **Θεωρίες Ηγετικής Συμπεριφορά** οι οποίες επικεντρώνονται στη συμπεριφορά του ηγέτη. Οι θεωρίες συμπεριφοράς χωρίζουν τους ηγέτες σε δύο κατηγορίες: εκείνους που ασχολούνται με τα καθήκοντα και εκείνους που ασχολούνται με τον άνθρωπο.
- **Ενδεχομενικές θεωρίες ή θεωρίες κατάστασης (Contingency theories/Situational theories)** οι οποίες αναφέρουν ότι δεν υπάρχει κανένας τύπος ηγεσίας που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις. Η επιτυχία έρχεται μέσα από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων είναι και η ηγεσία. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και των οπαδών είναι εξίσου σημαντικά.
- **Σύγχρονες προσεγγίσεις θεωριών ηγεσίας** οι οποίες αναφέρονται στη χαρισματική, τη μετασχηματιστική και την υπηρετική ηγεσία.

### 3.3.2. Θεωρίες Ηγετικής Συμπεριφοράς

#### 3.3.2.1. Η Θεωρία X & Y του McGregor

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες που μελετά την συμπεριφορά του ηγέτη είναι η Θεωρία X & Y του McGregor. Σύμφωνα με τον McGregor (1960) διακρίνει του ηγέτες σε δύο κατηγορίες:

Η **Θεωρία X** ηγετών υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια εγγενή αντιπάθεια για την εργασία τους και προσπαθούν όσο το δυνατόν να την αποφύγουν. Σε αυτή την θεωρία ο ηγέτης χρησιμοποιεί εξαναγκασμό και απειλές μέσω της τιμωρίας για να κατευθύνει τα άτομα ώστε να επιτεύξουν τους στόχους της οργάνωσης. Γι' αυτούς τους ηγέτες ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται. Αυτή η μορφή ηγέτη μπορεί να τον χαρακτηρίσει ως αυταρχικό (Bolden et al., 2003).

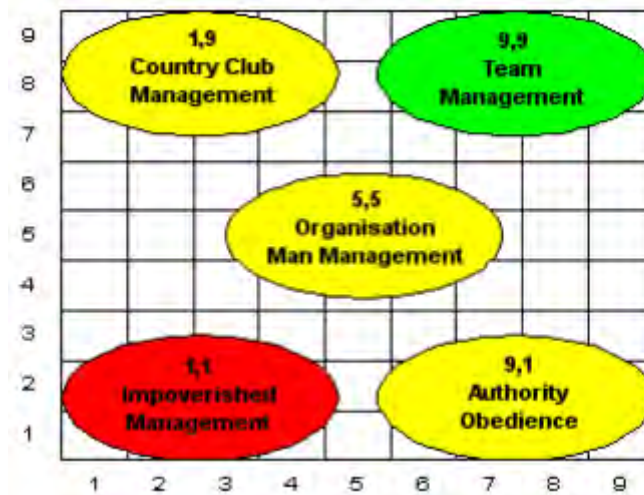
Η **Θεωρία Y** ηγετών θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν την σωματική και πνευματική προσπάθεια στην εργασία τους τόσο ικανοποιητική δραστηριότητα, όσο η ώρα της ξεκούρασης και της ψυχαγωγίας. Σε αυτή την περίπτωση η απειλή ποινής δεν λειτουργεί και το κάθε άτομο έχει την διάθεση να βελτιώσει την προσωπικότητα του και τον έλεγχο του εαυτού του. Με αυτό τον τρόπο μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται καταστάσεις αλλά και να αναζητά τις ευθύνες. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και η διεύρυνση της φαντασίας, της εφευρετικότητας και της δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. Αυτή η μορφή ηγεσίας μπορεί να χαρακτηρίσει τον ηγέτη ως δημοκρατικό (Bolden et al., 2003).

#### 3.3.2.2. Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton

Το Διοικητικό Πλέγμα των Robert Blake και Jane Mouton επικεντρώνεται στην αξιολόγηση και στον ορισμό διαφορετικών τύπων ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Έτσι, κατασκεύασαν ένα πλέγμα όπου στον οριζόντιο άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον κάθετο άξονα Y το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από το ανάλογο και κατάλληλο τεστ ο ηγέτης μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας πάνω στο πλέγμα, καταγράφοντας το ενδιαφέρον που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας (Χυτήρης, 2006). Στο πλέγμα ο πρώτος αριθμός αναφέρεται στην παραγωγή του ηγέτη ή στον προσανατολισμό των εργασιών και ο δεύτερος αριθμός στον άνθρωπο ή στο προσανατολισμό του εργαζομένου.



Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο



Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Σχήμα 3.1: Το Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton (1964)

Πηγή: Bolden et al. (2003).

**Το (1,1) στυλ ηγεσίας (Improverished Management):** στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ο μάνατζερ δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τον άνθρωπο. Ο συγκεκριμένος μάνατζερ υποβαθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις και ταυτόχρονα παραμελεί την παραγωγή.

**Το (9,1) στυλ ηγεσίας (Authority Obedience):** στον τρόπο αυτό της ηγεσίας ο μάνατζερ δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την διεξαγωγή των καθηκόντων στην παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα.

**Το (5,5) στυλ ηγεσίας (Organisation Man Management):** σε αυτό το ηγετικό στυλ το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την παραγωγή εξισορροπούνται. Ο μάνατζερ εστιάζει στην παραγωγή εξίσου όσο και στον άνθρωπο.

**Το (1,9) στυλ ηγεσίας (Country Club Management):** σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο μάνατζερ δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον για το άτομο και λιγότερο για την παραγωγή. Ο μάνατζερ δείχνει την ευημερία του για τους εργαζομένους με αποτέλεσμα εκείνοι να αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα τους καθώς είναι και πιο χαρούμενοι νιώθοντας ότι οι ανάγκες τους έρχονται πρώτες.

**Το (9,9) στυλ ηγεσίας (Team Management):** σε αυτό τον τρόπο ηγεσίας ο μάνατζερ δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και για την παραγωγή. Ο συγκεκριμένος μάνατζερ έχει την

ικανότητα να συνδυάσει τις ανάγκες του οργανισμού παράλληλα με τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

### 3.3.2.3. Η θεωρία Ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Οχάιο<sup>16</sup>

Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο αναγνώρισαν μέσα από τις έρευνές του δύο κατηγορίες τύπων συμπεριφοράς του ηγέτη που ονομάζονται δομή πρωτοβουλίας και δομή ενδιαφέροντος (Nystrom, 1978). Σύμφωνα με τον (Nystrom, 1978), οι κατηγορίες της δομής πρωτοβουλίας και της δομής ενδιαφέροντος μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

Η **δομή ενδιαφέροντος (initiating structure)** περιγράφει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι ευαίσθητος στους υφισταμένους, σέβεται τις ιδέες τους και τα συναισθήματά τους, και καθιερώνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, δείχνουν εκτίμηση προς τους εργαζομένους, ακούνε προσεκτικά τα προβλήματα τους και αναζητούν πληροφορίες από εκείνους σχετικά με σημαντικές αποφάσεις. Όλα τα παραπάνω αποτελούν παραδείγματα ενδιαφέροντος.

Η **δομή πρωτοβουλίας (consideration structure)** περιγράφει τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στις εργασίες του έργου και κατευθύνει τις εργασιακές δραστηριότητες των υφισταμένων προς την επίτευξη του στόχου. Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τη διευθέτηση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να εργάζονται πολύ σκληρά, παρέχοντας σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τις εργασιακές δραστηριότητες και διατηρώντας αυστηρό έλεγχο.

Αυτές οι κατηγορίες συμπεριφοράς είναι ανεξάρτητες η μια με την άλλη. Με άλλα λόγια, ένας ηγέτης μπορεί να εμφανίσει υψηλό βαθμό και των δύο τύπων συμπεριφοράς. Επιπρόσθετα, ένας ηγέτης μπορεί να αποδείξει υψηλή δομή πρωτοβουλίας και χαμηλή δομή ενδιαφέροντος, ή το αντίθετο. Η έρευνα έδειξε ότι και οι τέσσερις από αυτούς τους συνδυασμούς τύπων ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικοί (Nystrom, 1978).

### 3.3.3. Ενδεχομενικές θεωρίες ή θεωρίες κατάστασης

#### 3.3.3.1. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler

Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler υποθέτει ότι δεν υπάρχει κανένας καλύτερος τρόπος καθοδήγησης για τους μάνατζερ. Οι καταστάσεις θα δημιουργήσουν διαφορετικές απαιτήσεις για την διαμόρφωση του κατάλληλου ηγετικού στυλ. Η λύση σε μια κατάσταση ενός μάνατζερ εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση. Ο Fiedler εξέτασε

---

<sup>16</sup> van Wyk (2007)

τρεις καταστάσεις που θα μπορούσαν να καθορίσουν την κατάσταση ενός διευθυντικού έργου οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.2. Πρώτον, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη, δεύτερον, η δομή των εργασιών και τρίτον, η θέση ισχύος, δηλαδή πόση εξουσία έχει μάνατζερ.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

**Πίνακας 3.2: Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια «κατάσταση» στο μοντέλο της ηγεσίας του Fielder**

*Πηγή: (Ζαβλανός, 1998)*

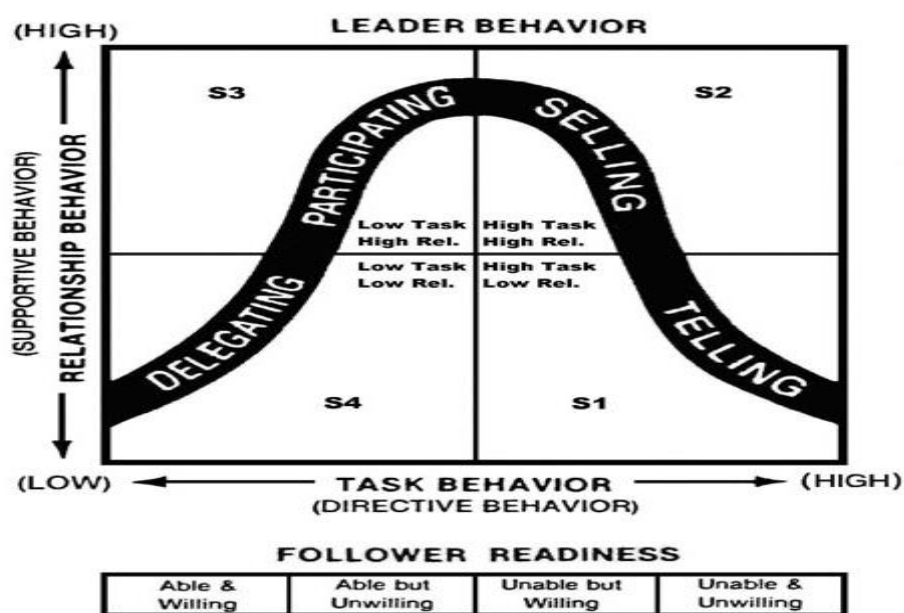
Σύμφωνα με αυτές τις τρεις μεταβλητές, μια κατάσταση οριοθετείται μεταξύ της πολύ ευνοϊκής ή της πολύ δυσμενούς κατάστασης. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται θα κινείται είτε προς τα καθήκοντα, είτε προς τους ανθρώπους. Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το στυλ ηγεσίας που κατευθύνεται προς το έργο είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές καταστάσεις ή πολύ δυσμενείς, ενώ αντίθετα το στυλ που κινείται προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερο σε ενδιάμεσες καταστάσεις (Bolden et al., 2003).

### 3.3.3.2. Το μοντέλο των Hersey & Blanchard

Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα μοντέλα, το μοντέλο ηγεσίας των Hersey & Blanchard βασίζεται σε μια ποικιλία καταστάσεων. Όταν ένας μάνατζερ είναι ικανός να αντιμετωπίσει μια κατάσταση όσο γρηγορότερα μπορεί, τότε όλοι στο τέλος θα επωφεληθούν από αυτό. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η θεωρία έχει να κάνει με την ωριμότητα των ατόμων που καλούνται να καθοδηγήσουν άλλα άτομα.

Η συγκεκριμένη θεωρία κατάστασης αποτελείται από τέσσερις ηγετικούς τύπους και τέσσερα επίπεδα ωριμότητας τα οποία προσδιορίζουν τα άτομα μια ομάδας. Το Σχήμα 3.2. παρουσιάζει την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ωριμότητα της ομάδας και στην

κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη. Αν η ωριμότητα που παρουσιάζει η ομάδα για κάποιο συγκεκριμένο καθήκον βρίσκεται στη θέση S1, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να δώσει μεγάλη έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που κατευθύνει το άτομο προς την πραγματοποίηση του καθήκοντος και πιο μικρή έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που αποβλέπει στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους. Το S1 είναι το κατάλληλο ηγετικό στυλ. Στην περίπτωση, όμως, που η ομάδα παρουσιάζει υψηλή ωριμότητα, δηλαδή βρίσκεται στη θέση S4, ο ηγέτης δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση του καθήκοντος και για τις σχέσεις του με τους υφισταμένους. Το S4 είναι το ενδεικνύμενο ηγετικό στυλ.



Σχήμα 3.2: Τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ του μοντέλου ηγεσίας των Hersey & Blanchard

Πηγή: <http://www.holyspiritinteractive.net/columns/stevehemler/lifslittlelearnings/25.asp>

### 3.3.3.3. Η θεωρία και το μοντέλο συνεχούς Ηγεσίας<sup>17</sup>

Οι Robert Tannenbaum και Warren Schmidt κατασκεύασαν, επίσης, μια ενδεχομενική θεωρία τη δεκαετία του 1950 (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Συμπέραναν ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι μια συνεχής διαδικασία που μεταφέρεται από το κέντρο της διεύθυνσης ενός οργανισμού στο κέντρο των υφισταμένων. Το μοντέλο τους επικεντρώνεται κυρίως στο ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις.

<sup>17</sup> van Wyk (2007)

Οι Tannenbaum και Schmidt (1973) εντόπισαν επτά στυλ ηγεσίας από τα οποία ο διευθυντής μπορεί να επιλέξει. Το μοντέλο συνεχούς ηγεσίας χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει ποιο από τα επτά στυλ θα πρέπει να επιλεγεί για να ταιριάζει στην κατάσταση προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση. Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt (1973), ο διευθυντής πρέπει να εξετάσει τις ακόλουθες τρεις μεταβλητές πριν επιλέξει το καλύτερο ηγετικό στυλ για μια συγκεκριμένη κατάσταση:

### **Επιβλέπων**

Η προσωπικότητα του ηγέτη και το προτιμώμενο στυλ συμπεριφοράς, η προσδοκία, οι αξίες, το υπόβαθρο, η γνώση, το αίσθημα ασφάλειας και η εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή ενός ηγετικού στυλ. Με βάση την προσωπικότητα και την συμπεριφορά, ορισμένοι ηγέτες τείνουν να είναι πιο αυταρχικοί και άλλοι πιο δημοκρατικοί.

### **Υφιστάμενοι**

Το στυλ ηγεσίας που προτιμούν οι υφιστάμενοι βασίζεται στην προσωπικότητα και την συμπεριφορά. Γενικά, όσο πιο πρόθυμοι και ικανότεροι είναι οι υφιστάμενοι να συμμετάσχουν, τόσο πιο μεγαλύτερη ελευθερία στην συμμετοχή θα υπάρχει και αντίστροφα.

### **Κατάσταση (το περιβάλλον)**

Οι περιβαλλοντικοί προβληματισμοί, όπως το μέγεθος της οργάνωσης, η δομή, το γενικό κλίμα, οι στόχοι και η τεχνολογία, λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή ενός ηγετικού στυλ. Οι διευθυντές σε ανώτερα επίπεδα επηρεάζουν επίσης τις μορφές ηγεσίας. Για παράδειγμα, εάν ένας ανώτερος διευθυντής χρησιμοποιεί αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο μεσαίος διευθυντής ίσως τείνει να ακολουθήσει το παράδειγμά του.

#### 3.3.3.4. Η θεωρία Ηγεσίας Στόχου και «Μονοπατιού» (Path-goal Leadership Theory)

Η θεωρία ηγεσίας του μονοπατιού αναπτύχθηκε από τον Robert House το 1971 και βασίστηκε σε μια πρώιμη εκδοχή της θεωρίας του M.G. Evans (House, 1971). Ο House διατύπωσε μια πιο περίπλοκη εκδοχή της θεωρίας του Evans, η οποία περιλάμβανε μεταβλητές κατάστασης. Η θεωρία του House καθόρισε έναν αριθμό συντονιστών κατάστασης για τις σχέσεις και τις επιπτώσεις τους μεταξύ ηγεσίας και προσωπικής καθοδήγησης (House & Aditya, 1997).

Ο House προσπάθησε να εξηγήσει πως η συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζει την απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα μοντέλα ενδεχομενικής ηγεσίας, η θεωρία του House δεν περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά ηγεσίας και τις μεταβλητές συμπεριφοράς (House & Aditya, 1997). Το μοντέλο ηγεσίας του μονοπατιού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστεί το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για μια συγκεκριμένη κατάσταση ώστε να μεγιστοποιηθεί τόσο η απόδοση όσο και η ικανοποίηση από την εργασία (DuBrin, 1998)<sup>18</sup>.

Σύμφωνα με τη θεωρία ηγεσίας του μονοπατιού, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την αύξηση των κινήτρων των υφισταμένων ώστε να επιτευχθούν οι προσωπικοί και οργανωτικοί στόχοι. Το κίνητρο μπορεί να αυξηθεί με τη διευκρίνιση του τι πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος για να επιβραβευθεί ή να αυξήσει τις ανταμοιβές που αξίζει και επιθυμεί. Η διευκρίνιση του μονοπατιού σημαίνει ότι ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους για να τους βοηθήσει να προσδιορίσουν και να μάθουν τις συμπεριφορές που θα οδηγήσουν σε επιτυχία και οργανωτικά οφέλη (DuBrin, 1998)<sup>19</sup>.

Σύμφωνα με τον House (1971), η θεωρία ηγεσίας του μονοπατιού αποτελείται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Παράγοντες κατάστασης :

- Ο αυταρχικός χαρακτήρας είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι προτιμούν και θέλουν να τους πουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν.
- Η θέση ελέγχου είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο επίτευξης του στόχου (εσωτερικός τρόπος ελέγχου) ή ότι το επίτευγμα του στόχου τους ελέγχεται από άλλους (εξωτερικός τρόπος ελέγχου).
- Η δυνατότητα είναι η έκταση της ικανότητας των εργαζομένων να εκτελούν καθήκοντα για την επίτευξη των στόχων.

Παράγοντες του περιβάλλοντος:

- Η δομή της εργασίας, δηλαδή η έκταση της επαναληπτικότητας της εργασίας.
- Η τυπική εξουσία, δηλαδή η έκταση της δύναμης της θέσης του ηγέτη.
- Η ομάδα εργασίας, δηλαδή η σχέση μεταξύ των υφισταμένων.

---

<sup>18</sup> van Wyk (2007)

<sup>19</sup> van Wyk (2007)

## Στυλ Ηγεσίας

Με βάση τους παράγοντες κατάστασης στο μοντέλο του μονοπατιού, ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Οι House & Mitchell πρόσθεσαν τα στυλ συμμετοχής και προσανατολισμού σε μια δημοσίευση τους το 1974 (House and Mitchell, 1974). Αυτά τα στυλ ηγεσίας μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- Διευθυντικό

Ο ηγέτης παρέχει υψηλό δομικό βαθμό. Η ηγεσία της διεύθυνσης είναι κατάλληλη όταν οι υφιστάμενοι προτιμούν την αυταρχική ηγεσία, έχουν εξωτερική θέση ελέγχου και τα επίπεδα των δεξιοτήτων των οπαδών είναι χαμηλά. Η ηγεσία της διεύθυνσης είναι επίσης ενδεδειγμένη όταν το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί είναι πολύπλοκο ή διφορούμενο και οι υφιστάμενοι είναι άπειροι.

- Υποστηρικτικό

Ο ηγέτης ασκεί υψηλό βαθμό πρωτοβουλίας. Η υποστηρικτική ηγεσία είναι κατάλληλη όταν οι υφιστάμενοι δεν επιθυμούν αυταρχική ηγεσία, όταν έχουν μια εσωτερική θέση ελέγχου και όταν τα επίπεδα δεξιοτήτων του υφιστάμενου είναι υψηλά. Η υποστηρικτική ηγεσία είναι επίσης κατάλληλη όταν τα καθήκοντα είναι απλά και οι υφιστάμενοι έχουν μεγάλη εμπειρία.

- Δημοκρατικό

Ο ηγέτης ενθαρρύνει και επιτρέπει τη συμμετοχή των οπαδών στη λήψη αποφάσεων. Η δημοκρατική ηγεσία είναι κατάλληλη όταν επιθυμούν να συμμετάσχουν οι υφιστάμενοι, όταν έχουν εσωτερική θέση ελέγχου και όταν τα επίπεδα δεξιοτήτων τους είναι υψηλά. Η δημοκρατική ηγεσία είναι επίσης κατάλληλη όταν το έργο είναι σύνθετο και οι υφιστάμενοι έχουν μεγάλη εμπειρία.

- Προσανατολισμός προς το επίτευγμα

Ο ηγέτης θέτει δύσκολους αλλά εφικτούς στόχους, αναμένει από τους οπαδούς να τους εκτελούν στο ανώτατο επίπεδό τους και τους ανταμείβει γι' αυτό. Ουσιαστικά, ο ηγέτης παρέχει τόσο ισχυρή κατεύθυνση (δομή) όσο και υψηλό επίπεδο υποστήριξης (εξέταση). Η ηγεσία με προσανατολισμό προς το επίτευγμα είναι κατάλληλη όταν οι υφιστάμενοι είναι ανοικτοί σε αυταρχική ηγεσία, όταν έχουν εξωτερική θέση ελέγχου και όταν η ικανότητα των οπαδών είναι υψηλή. Η ηγεσία με προσανατολισμό προς το επίτευγμα

είναι, επίσης, κατάλληλη όταν η εργασία είναι απλή και οι οπαδοί έχουν μεγαλύτερη εμπειρία.

### 3.3.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

#### 3.3.4.1. Η Χαρισματική Θεωρία Ηγεσίας του House

Ο House (1977) ανέπτυξε μια θεωρία που εξηγεί τη χαρισματική ηγεσία από την σκοπιά ενός συνόλου επαληθεύσιμων προτάσεων που περιλαμβάνουν παρατηρήσιμες διαδικασίες. Η θεωρία προσδιορίζει το πώς συμπεριφέρονται οι χαρισματικοί ηγέτες, πώς διαφέρουν από τους άλλους ανθρώπους καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες είναι πιο πιθανό να αναπτυχθούν. Η ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών ηγεσίας, της συμπεριφοράς και των παραγόντων της κατάστασης, καθιστά αυτή τη θεωρία πιο εκτεταμένη σε σχέση με άλλες θεωρίες ηγεσίας. Σύμφωνα με τον House (1977), τα ακόλουθα χαρακτηριστικά καθορίζουν το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι χαρισματικός:

- Η εμπιστοσύνη των οπαδών στην ορθότητα των πεποιθήσεων του ηγέτη.
- Η ομοιότητα των πεποιθήσεων των οπαδών με εκείνες του ηγέτη.
- Αδιαμφισβήτητη αποδοχή του ηγέτη από τους οπαδούς.
- Η αγάπη των οπαδών για τον ηγέτη.
- Η προθυμία υπακοής των οπαδών στον ηγέτη.
- Η συναισθηματική εμπλοκή των οπαδών στην αποστολή του οργανισμού.
- Η υψηλότερη δέσμευση των οπαδών στους στόχους επίδοσης.
- Η πίστη των οπαδών ότι είναι σε θέση να συμβάλλουν στην επιτυχή αποστολή της ομάδας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του House, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιθανό να έχουν ισχυρή ανάγκη για εξουσία, υψηλή αυτοπεποίθηση καθώς και ισχυρές πεποιθήσεις και ιδανικά. Μια έντονη ανάγκη για εξουσία παροτρύνει τον ηγέτη να προσπαθήσει να επηρεάσει τους υφισταμένους. Η αυτοπεποίθηση και οι ισχυρές πεποιθήσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη των οπαδών στην κρίση του ηγέτη. Ένας ηγέτης χωρίς εμπιστοσύνη και ισχυρές πεποιθήσεις είναι λιγότερο πιθανό να προσπαθήσει να επηρεάσει τους ανθρώπους (House, 1977).

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιθανό να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές που στοχεύουν να δημιουργήσουν την εντύπωση ανάμεσα στους οπαδούς ότι ο ηγέτης είναι ικανός και επιτυχημένος. Η αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας δημιουργεί εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του ηγέτη και αυξάνει την επιθυμητή υπακοή των υφισταμένων. Έλλειψη



αποτελεσματικής διαχείρισης, τυχόν προβλήματα και αποτυχίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε μείωση της εμπιστοσύνης των οπαδών και να υπονομεύσουν την επιρροή του ηγέτη.

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιθανό να διατυπώσουν ιδεολογικούς στόχους που είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της ομάδας, καθώς και με κοινές αξίες, ιδανικά και φιλοδοξίες των οπαδών. Παρέχοντας ένα ελκυστικό όραμα για το τι μπορεί να είναι το μέλλον, οι χαρισματικοί ηγέτες δίνουν νόημα στο έργο των οπαδών και εμπνέουν ενθουσιασμό ανάμεσα στους οπαδούς.

#### 3.3.4.2. Η θεωρία της μετασχηματιστικής θεωρίας του Bass

Ο Bass (1985) όρισε, αρχικά, την μετασχηματιστική θεωρία ως τον αντίκτυπο του ηγέτη στους οπαδούς. Οι οπαδοί εμπιστεύονται, θαυμάζουν και σέβονται τον ηγέτη και, ως εκ τούτου, παρακινούνται να κάνουν περισσότερα από ό,τι αναμενόταν, αρχικά. Σύμφωνα με τον Bass (1985), ένας ηγέτης μπορεί να μετασχηματίσει τους οπαδούς μέσα από:

- την ευαισθητοποίησή τους για τη σημασία και την αξία των αποτελεσμάτων των εργασιών
- την προτροπή να ξεπεράσουν το ατομικό συμφέρον για χάρη της ομάδας
- την ενεργοποίηση των αναγκών υψηλότερης τάξης.

Ο Bass (1985) θεωρεί τη μετασχηματιστική ηγεσία ως κάτι περισσότερο από έναν απλό όρο του χαρίσματος. Σύμφωνα με τον Bass (1985), *«το χάρισμα είναι απαραίτητο συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά από μόνο του δεν μπορεί να μετρήσει για τη μετασχηματιστική διαδικασία»*. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς προκαλώντας ισχυρά συναισθήματα και ταυτοποίηση με τον ηγέτη, αλλά μπορούν επίσης να μετασχηματίσουν τους οπαδούς με την ιδιότητα του προπονητή, του καθηγητή ή του μέντορα.

Οι Bennis & Nanus (1985) μέσα από την έρευνα τους προσδιόρισαν τα ακόλουθα κοινά θέματα από την σκοπιά της αποτελεσματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- Ανάπτυξη ενός οράματος

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διοχετεύουν την ενέργεια των οπαδών τους στην αναζήτηση ενός κοινού οράματος. Σύμφωνα με τους Bennis & Nanus (1985) αυτοί οι ηγέτες *«μετακινούν τους οπαδούς σε υψηλότερους βαθμούς συνείδησης όπως είναι η ελευθερία, η δικαιοσύνη και η αυτοεκτίμηση»*. Ένα σαφές και ελκυστικό όραμα εξυπηρετεί μερικές σημαντικές λειτουργίες όπως είναι η δημιουργία νοήματος στην εργασία των οπαδών γεγονός που συμβάλει στην

αύξηση της θεμελιώδης ανθρώπινης ανάγκης να νιώθει σημαντικός, να αισθάνεται χρήσιμος και να αποτελεί μέρος μια αξιοσημείωτης επιχείρησης. Παράλληλα, ένα όραμα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, την πρωτοβουλία αλλά και την εχεμύθεια των οπαδών.

- Ανάπτυξη δέσμευσης και εμπιστοσύνης

Δεν αρκεί μόνο ο προσδιορισμός του οράματος. Πρέπει το όραμα να επικοινωνείται και να ενσωματώνεται μέσα στην κουλτούρα του οργανισμού. Ένα όραμα πρέπει να μεταφέρεται μέσω πειθούς και έμπνευσης και όχι με διαταγή ή απειλές. Οι αποτελεσματικοί μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν χρήση ενός συνδυασμού γοητευτικών ρητορικών, μεταφορών, συνθημάτων και συμβόλων ώστε να μεταφέρουν το όραμα.

Το όραμα πρέπει να επαναλαμβάνεται με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας, από μια αόριστη δήλωση αποστολής μέχρι ένα πιο λεπτομερές σχέδιο. Το όραμα πρέπει να ενισχύεται από τις αποφάσεις και τις ενέργειες του ηγέτη. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στη δομή της οργάνωσης και στις διαδικασίες διαχείρισης, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους που περιλαμβάνονται στο όραμα. Η διαδικασία ανάληψης της δέσμευσης πρέπει να αρχίζει από την κορυφή του οργανισμού μέσα από την διοικητική ομάδα. Τα στελέχη θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία αναμόρφωσης της κουλτούρας του οργανισμού με βάση το όραμα.

Η δέσμευση για το όραμα των οπαδών συνδέεται στενά με το επίπεδο εμπιστοσύνης τους στον ηγέτη. Η εμπιστοσύνη δεν εξαρτάται μόνο από την αντιληπτή γνώση της εμπειρίας του ηγέτη, αλλά εξαρτάται και από τη συνοχή του ηγέτη στις δηλώσεις του. Οι ηγέτες επιδεικνύουν δέσμευση στις αξίες μέσω της δικής τους συμπεριφοράς και του τρόπου με τον οποίο ενισχύουν αυτή τη συμπεριφορά αλλά και του τρόπου που ενισχύουν τη συμπεριφορά των άλλων (Bennis & Nanus, 1985).

- Διευκόλυνση της οργανωτικής μάθησης

Ένα σημαντικό σημείο που εντόπισαν οι Bennis και Nanus (1985) ήταν η σημασία τόσο της ατομικής όσο και της οργανωτικής μάθησης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έκαναν πολλά πράγματα για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αυξήσουν τη γνώση τους η οποία αποκτήθηκε μέσα από την εμπειρία είτε της αποτυχίας είτε της επιτυχίας. Αναγνώρισαν την ανάγκη συνεχούς συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, δημιούργησαν ένα δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών και ξεκίνησαν

έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Προκειμένου να διευκολυνθεί η εκμάθηση και από άλλα μέλη ενός οργανισμού, οι ηγέτες ενθάρρυναν τους διαχειριστές να τους αναπτύσουν τους χρονικούς τους ορίζοντες μέσα από προγράμματα κατάρτισης ή μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων.

Η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Tichy & Devanna (1986) έδειξε ότι οι μετασχηματιστικοί αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν τις ακόλουθες ικανότητες:

- Αναλαμβάνουν του κινδύνους
- Είναι συντηρητικοί λήπτες κινδύνου
- Πιστεύουν στους ανθρώπους και είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες τους.
- Έχουν ένα σύνολο βασικών αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους
- Είναι ευέλικτοι και ανοιχτοί ώστε να μάθουν μέσα από την εμπειρία
- Διαθέτουν ισχυρές γνωστικές δεξιότητες και πιστεύουν στη πειθαρχημένη σκέψη
- Είναι οραματιστές και πιστεύουν στη διαίθησή τους.

#### 3.3.4.3. Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία είναι εκείνη που επικεντρώνεται στον εργαζόμενο, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους οπαδούς να λαμβάνουν αποφάσεις και να διατηρούν τον έλεγχο των θέσεων εργασίας τους. Η υπηρετική ηγεσία είναι η ηγεσία που ξεπερνά το ατομικό συμφέρον για τις ανάγκες των άλλων, βοηθώντας τους να αναπτυχθούν επαγγελματικά και συναισθηματικά (Draft, 1999).

Το επίκεντρο της υπηρετικής ηγεσίας είναι να ενδυναμώσει τους οπαδούς να ασκήσουν ηγετικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας υπογραμμίζουν τη δομή ηγέτη-οπαδού, στην οποία ο οπαδός δέχεται την ευθύνη από τον ηγέτη και είναι υπόλογος στον ηγέτη. Η μη παραδοσιακή άποψη της ηγεσίας, ωστόσο, βλέπει τον ηγέτη ως διαχειριστή και υπάλληλο των εργαζομένων και της οργάνωσης. Αντανακλά λιγότερο την κατεύθυνση ή τον έλεγχο και περισσότερο την εστίαση στην βοήθεια. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης βοηθάει τους οπαδούς να κάνουν την δουλειά τους, αντί οι οπαδοί να βοηθούν τους διευθυντές να κάνουν τη δουλειά τους (Greenleaf, 1997).

Η υπηρετική ηγεσία απαιτεί μια σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών, στην οποία οι ηγέτες οδηγούν χωρίς να κυριαρχούν ή να ελέγχουν τους οπαδούς. Οι ηγέτες και οι οπαδοί συνεργάζονται σε ένα αμοιβαία υποστηρικτικό περιβάλλον για την επίτευξη των

οργανωτικών στόχων. Σύμφωνα με το Greenleaf (1997), το κλειδί για την υπηρετική ηγεσία βασίζεται στις ακόλουθες τέσσερις υποστηρικτικές αξίες:

- Ισχυρός προσανατολισμός στην ομαδική εργασία

Η υπηρετική ηγεσία λειτουργεί καλύτερα σε περιπτώσεις όπου οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργαζομένων και οι ηγέτες συνεργάζονται για τη διαμόρφωση στόχων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και αγοράς. Ο ρόλος του ηγέτη είναι λιγότερο επικρατέστερος και υποστηρίζει περισσότερο τη διαδικασία.

- Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και εξουσία

Η υπηρετική ηγεσία είναι προφανής όταν η εξουσία και η λήψη αποφάσεων αποκεντρώνονται στο σημείο που πραγματοποιείται η εργασία και η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους πελάτες. Η υπηρετική ηγεσία έχει μια μεγάλη ευκαιρία να πετύχει σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι εξουσιοδοτημένοι και έχουν καλή σχέση με τους διαχειριστές τους. Η απουσία αυτής της αξίας καθιστά αδύνατη τη διαχείριση.

- Ισότητα μεταξύ των δύο φύλων

Η υπηρετική ηγεσία λειτουργεί καλύτερα όταν υπάρχει αντιληπτή ισότητα μεταξύ ηγετών και οπαδών. Πρόκειται για μια εταιρική σχέση ισότητας και όχι για μια δομή διοίκησης ηγετών-οπαδών. Η δυνατότητα εφαρμογής της υπηρετικής ηγεσίας ενισχύεται περισσότερο αφού οι ηγέτες βρίσκουν ευκαιρίες να εξυπηρετήσουν παρά να διαχειριστούν. Η ειλικρίνεια, ο σεβασμός και η αμοιβαία εμπιστοσύνη θα είναι εμφανείς όταν επικρατεί η ισότητα. Αυτές είναι οι αξίες που ενισχύουν την επιτυχία της διαχείρισης.

- Παραδοχή της ανταμοιβής

Η υπηρετική ηγεσία θέτει μεγαλύτερη ευθύνη στα χέρια των εργαζομένων. Οι υπηρετικοί ηγέτες δεν είναι γνωστοί για τις μεγάλες πράξεις τους, αλλά για την ενδυνάμωση των άλλων για την επίτευξη μεγάλων πράξεων. Οι υπηρετικοί ηγέτες προσφέρουν την καλύτερη ευκαιρία για τις οργανώσεις να πετύχουν και να αναπτυχθούν στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον, επειδή αυτοί οι ηγέτες όχι μόνο καθοδηγούν, αλλά και προπονούν τους οπαδούς να αναπτύξουν τη δική τους ηγετική ικανότητα. Η ισχυρή εστίαση στους ανθρώπους είναι αυτό που ενθαρρύνει τους οπαδούς να είναι πιο δημιουργικοί, ενεργητικοί και αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

### 3.4.Τύποι (ή Στυλ) Ηγεσίας

Η επιλογή την κατάλληλης συμπεριφοράς και του κατάλληλου τρόπου με τον οποίο ένας ηγέτης καλείται να παρακινήσει τους εργαζομένους του για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου εξαρτάται εξίσου τόσο από ηγέτη σε ηγέτη όσο και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Δηλαδή, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006) «*ηγετικό στυλ είναι ένας συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του*». Στον Πίνακα 3.3. παρουσιάζονται τα βασικά ηγετικά στυλ τα οποία προσδιορίστηκαν από τους Dascher & Ninemeir (1984).

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	Ο μάνατζερ έχει την περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Χαρακτηρίζεται από αυταρχικότητα και παίρνει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη τους εργαζομένους. Οι τελευταίοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούσουν στις εντολές του.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέοι εργαζόμενοι , οι οποίοι πρέπει να μάθουν την εργασία τους γρήγορα.</li> <li>• Προσωρινοί εργαζόμενοι.</li> <li>• Εργαζόμενοι που δεν μπορούν να διοικηθούν εύκολα και δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.</li> </ul>
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ λειτουργεί χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Στηρίζεται σε ανώτερα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες ρυθμίσεις (π.χ. λογιστές)</li> </ul>

	<p>διοικητικά στελέχη ώστε να επιλυθούν προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες και διαδικασίες.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζόμενοι που απασχολούνται κάτω από επικίνδυνες συνθήκες.</li> </ul>
<p><b>Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό</b></p>	<p>Ο μάνατζερ στηρίζει την επίτευξη των στόχων στη συνεργατικότητα και στη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και η συμβολή τους είναι επιδιωκόμενη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή εμπειρία.</li> <li>• Εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν σε αλλαγές στο χώρο εργασίας.</li> <li>• Εργαζόμενοι οι οποίοι επιθυμούν να γνωστοποιήσουν τα παράπονα τους.</li> <li>• Ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.</li> </ul>
<p><b>Χαλαρό</b></p>	<p>Ο μάνατζερ ακολουθεί μια πολιτική “μη ανάμειξης”. Εξουσιοδοτεί αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης (πχ. Εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό)</li> </ul>

**Πίνακας 3.3: : Βασικά ηγετικά στυλ**

*Πηγή: Χοτήρης (2006)*

### 3.4.1. Στυλ Ηγεσίας του Likert

Ο Likert (1967) ασχολήθηκε με την μελέτη της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα με το στυλ που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης. Η θεωρία του Likert (1967) βασίστηκε σε τέσσερα διαφορετικά συστήματα ηγεσίας μεταξύ των οποίων είναι το αυταρχικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό.

Αναλυτικότερα, στο **αυταρχικό σύστημα** οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται αποκλειστικά και μόνο από την ανώτερη βαθμίδα στελεχών. Η σχέση του ηγέτη με τους εργαζομένους χαρακτηρίζεται από περιορισμένη εμπιστοσύνη και υπάρχει έντονος έλεγχος στους τελευταίους. Η παρακίνηση των εργαζομένων επιδιώκεται κυρίως με την απειλή της τιμωρίας.

Έπειτα, το **καλοπροαίρετο αυταρχικό** παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με το προηγούμενο στυλ ηγεσίας. Όμως, η διαφορά τους εντοπίζεται στο γεγονός ότι σε αυτή τη μορφή ο ηγέτης επιχειρεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ότι οι πράξεις τους είναι προς όφελος τους. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται οι οικονομικές ανταμοιβές ως μέθοδος παρακίνησης.

Το τρίτο στυλ είναι το **συμβουλευτικό** το οποίο εμφανίζει καλύτερες σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων καθώς ο πρώτος τείνει να τους έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του. Ωστόσο, ο ηγέτης παίρνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.

Το **δημοκρατικό** στυλ βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφιστάμενους του. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί δημοκρατικό τρόπο για τη λήψη αποφάσεων και γίνεται προσπάθεια να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας. Ακόμα, υπάρχει άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας.

Τέλος, ο Likert (1967) κατέληξε ότι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό. Επίσης, υπογράμμισε την μη ύπαρξη αιτιατής σχέσης μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών που κατά τον Likert (1967) ονομάζονται *παρεμβαίνουσες*. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε επιμέρους κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της

ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, δηλαδή εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων και η παρακίνηση (Likert, 1967).

### 3.5. Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας

Η κάθε προσωπικότητα αποτελείται από δύο πλευρές, την φωτεινή και την σκοτεινή. Η φωτεινή πλευρά της προσωπικότητας ενός ατόμου εμφανίζεται όταν ένα άτομο έχει την καλύτερη συμπεριφορά του και όταν είναι σε θέση να αυτό-παρακολουθήσει και να αυτό-ρυθμίσει τη συμπεριφορά του (Kaiser and Hogan, 2010). Ο Furnham (2010) υποστήριξε ότι ένας μάνατζερ μπορεί να είναι αποτελεσματικός και ικανός υπό κανονικές συνθήκες. Ωστόσο, η πίεση της δουλειάς και ασυνήθιστες συνθήκες μπορεί να αυξήσουν την πιθανότητα εμφάνισης δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών στην προσωπικότητά τους και να προκαλέσουν προβλήματα, καθώς οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να αυτό-ρυθμίζουν την προσωπικότητά τους όλη την ώρα. Αν και τα περισσότερα άτομα είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις δυσλειτουργικές πτυχές τους, τα περισσότερα από αυτά δεν μπορούν να τον κάνουν κάτω από συνθήκες αυξημένης πίεσης, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα εμφάνισης προβληματικών συμπεριφορών. Αυτή η «σκοτεινή πλευρά» μπορεί να θεωρηθεί ως οι δυσλειτουργικές επεκτάσεις των φωτεινών πλευρικών χαρακτηριστικών και σχετίζονται με τον εκτροχιασμό της συμπεριφοράς (Kaiser and Hogan, 2010). Ένας αριθμός δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας έχει αναγνωριστεί ότι σχετίζεται με τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα και τον εκτροχιασμό του ηγέτη. Οι Paulhus and Williams (2002) προσδιόρισαν την «σκοτεινή τριάδα» που αποτελείται από τρία κοινωνικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα - τον μακιαβελισμό, τον ναρκισσισμό και την ψυχοπάθεια- τα οποία έχει βρεθεί ότι συνδέονται με αρνητικά και κοινωνικά αποτελέσματα.

Ο **Μακιαβελισμός** χρησιμοποιείται για να καθορίσει τις χειραγωγικές και πονηρές προσωπικότητες που χρησιμοποιούν τα απαραίτητα μέσα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο όρος προέρχεται από τον Niccolo Machiavelli, ο οποίος έγραψε το βιβλίο «Ο πρίγκιπας», στο οποίο υποστηρίζει, τα ψέματα, την χειραγωγή και την ισχυρή πειστικότητα για να αποκτήσει πολιτική και κοινωνική εξουσία. Οι ηγέτες που περιγράφονται ως Μακιαβελιανοί είναι πολιτικά προσανατολισμένοι, επιδιώκουν να ελέγχουν τους οπαδούς, χρησιμοποιούν τακτικές διαχείρισης εντυπωσιασμού και παραπλάνησης προς όφελος τους. Αυτά τα άτομα τείνουν να είναι κρύα, σκληρά, αναληθή και χειραγωγικά (Jakobwitz and Egan, 2006).



Ο **Ναρκισσισμός** αφορά προσωπικότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υπερβολική αγάπη για τον εαυτό τους, επιδιώκουν την προσοχή και επιδεικνύουν αισθήματα ανωτερότητας (Rosenthal and Pittinsky, 2006). Οι ναρκισσιστές τείνουν να βλέπουν τους άλλους ως κατώτερα όντα και πιστεύουν ότι είναι μοναδικοί και ξεχωριστοί επιθυμώντας προσοχή και επαίνους. Ενώ, ο ναρκισσισμός συχνά έχει μελετηθεί ως μια ανώμαλη διαταραχή της προσωπικότητας, έχει υποστηριχθεί ότι μπορεί επίσης να είναι μια φυσιολογική πτυχή της προσωπικότητας (Lee and Ashton, 2005).

Η **Ψυχοπάθεια** περιλαμβάνει μια σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας όπως η μεγαλοπρέπεια, ο εγωκεντρισμός, η παραπλανητικότητα, η έλλειψη συμπάθειας, η παρορμητικότητα, η ανευθυνότητα και η τάση παραβίασης των κοινωνικών κανόνων. Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλή ψυχοπάθεια είναι πολύ παρορμητικά, έχουν λίγες τύψεις και τείνουν να αναζητούν συγκινήσεις (Paulhus and Williams, 2002). Έχουν, επίσης, την τάση να υιοθετούν αντικοινωνικές συμπεριφορές (Hare, 1985).

Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της σκοτεινής ηγεσίας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα που ανακύπτει από τους ορισμούς που δίνονται στην έννοια, οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη μόνο την στενή θεωρητική πλευρά του όρου και όχι τις πολυδιάστατες πτυχές της ηγεσίας. Οι Einarsen et al. (2007) προτείνουν έναν ορισμό για την «καταστρεπτική ηγεσία-destructive leadership» ο οποίος την ορίζει ως την:

*«Συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη, επιβλέποντος ή διευθυντή που παραβιάζει το νόμιμο συμφέρον της οργάνωσης υπονομεύοντας τους στόχους, τα καθήκοντα, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, το κίνητρο, την ευεξία ή την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων».*

Ωστόσο, ο ορισμός των Einarsen et al. (2007) αγνοεί πολλά στοιχεία τα οποία σχετίζονται με την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας τα οποία αφορούν πρώτον, εξωτερικούς παράγοντες (αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά), δεύτερον, προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών, τρίτον, σχέσεις εξουσίας και κίνητρα εξουσίας και τέταρτον αγνοούνται χαρακτηριστικά όπως ο ναρκισσισμός και το χάρισμα τα οποία συνδέονται με την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας.

Συνεπώς, η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας ορίζεται ως *«ένα συνεχές μοντέλο συμπεριφοράς που εκδηλώνεται από έναν ηγέτη που οδηγεί σε συνολικά αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα που βασίζονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη, οπαδού και περιβάλλοντος. Οι οργανωτικοί*

στόχοι, η ηθική και η ικανοποίηση των οπαδών τους αποτρέπονται από την κατάχρηση της εξουσίας και του συμφέροντος του ηγέτη» (Slattery, 2009).

Μια από τις σημαντικότερες μελέτες που συνέβαλαν στην ενίσχυση της βιβλιογραφίας της σκοτεινής ηγεσίας είναι εκείνη των Hogan and Hogan (1997) η οποία μελετά τα υποκλινικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον των ερευνητών τράβηξε η έρευνα ανάπτυξης του Hogan (Hogan Development Survey – HDS). Η HDS χρησιμοποιεί ως πλαίσιο τις διαταραχές προσωπικότητας του Axis 2 από το Διαγνωστικό και Στατιστικό Εγχειρίδιο IV. Η HDS εκτιμά 11 υποκλινικά χαρακτηριστικά, τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.5., καθένα από τα οποία θεωρείται ότι έχει πιθανά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τίτλοι που χρησιμοποιούνται για τις διαστάσεις 11 HDS είναι ευφημιστικές ονομασίες για τις πιο αρνητικές διαταραχές προσωπικότητας DSM-IV Axis 2 όπως παρουσιάζονται στον πίνακα. Παρατηρείται, ότι αν και τα υψηλά σκορ για την HDS δεν πληρούν απαραίτητως τα διαγνωστικά κριτήρια για την DSM-IV, έχουν γενικά παρόμοια χαρακτηριστικά αλλά σε μικρότερο βαθμό. Για παράδειγμα, τα άτομα που εμπίπτουν στο μέσο εύρος των δύσπιστων είναι αρκετά ικανά να εμπιστευτούν τους άλλους, αλλά εκείνοι που είναι ψηλά στη σκεπτικιστική διάσταση θα έχουν παρόμοιες συμπεριφορές με τους δείκτες της διάστασης DSM-IV του παρανοϊκού.

<b>Υποκλινικό χαρακτηριστικό</b>	<b>DSM-IV κατασκεύασμα</b>	<b>Περιγραφή των υψηλών σκόρερ</b>	<b>Περιγραφές των DSM-IV</b>
Ευερέθιστος	Οριακός	Κακόκεφες και ασυνεπείς ανησυχίες. Αρχικά, ενθουσιώδης με άτομα και ιδέες και στη συνέχεια απογοητευμένος από αυτούς.	Ακατάλληλος θυμός. Ασταθείς και έντονες σχέσεις.
Δύσπιστος	Παρανοϊκός	Κυνικότητα, δυσπιστία, υπερβολικά ευαίσθητος	Φιλύποπος και καχύποπος με άλλους. Τα κίνητρα στην των άλλων

		κριτική, επιφυλακτικός με τις αληθινές προθέσεις των άλλων.	ερμηνεύονται αρνητικά.
Προσεκτικός	Avoidant	Ανθεκτικός στις αλλαγές και διστάζει να αξιοποίηση της ευκαιρίες από φόβο μη αξιολογηθεί αρνητικά	Κοινωνική αποστολή. Αισθήματα ανεπάρκειας. Υπερευαίσθησία σε κριτική.
Επιφυλακτικός	Σχιζοφρενής	Αποσύρεται κοινωνικά και στερείται ενδιαφέροντος ή κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.	Συναισθηματικά κρύος και αποσύνδεση από τις σχέσεις. Αδιάφορος στην κριτική.
Αβίαστος	Παθητικά-Επιθετικός	Αυτόνομος, αδιάφορος στα αιτήματα των άλλων.	Παθητική αντίσταση στις προσδοκίες της απόδοσης. Ευερέθιστος όταν ζητείται να κάνει ανεπιθύμητα καθήκοντα.

Τολμηρός	Ναρκισσιστής	Ασυνήθιστη αυτοπεποίθηση, απρόθυμος να παραδεχτεί λάθη ή να ακούσει συμβουλές και ανίκανος να μάθει από την εμπειρία.	Μεγάλη αίσθηση αυτονομίας και δικαιώματος. Αλαζονικές συμπεριφορές και στάσεις.
Άτακτος	Αντικοινωνικός	Απολαμβάνει τη λήψη κινδύνων και τη δοκιμή των ορίων.	Παρορμητικός, μη συμμόρφωση με τους κοινωνικούς κανόνες.
Πολύχρωμος	Θεατρικός	Εκφραστικό, δραματικό και επιθυμεί να τραβάει την προσοχή.	Υπερβολική συναισθηματικότητα και επιδίωξη προσοχής.
Εφευρετικός	Σχιζότυπος	Πράττει και σκέφτεται με δημιουργικούς και ασυνήθιστους τρόπους	Περίεργες πεποιθήσεις και σκέψεις. Συμπεριφορά ή ομιλία πολύ εκκεντρική ή ιδιόμορφη.
Επιμελής	Ψυχαναγκαστικός	Προσεκτικός, ακριβής και κριτικός στην απόδοση των άλλων	Εμπιστοσύνη στην τάξη, τους κανόνες και τον έλεγχο-άκαμπος
Υπάκουος	Εξαρτώμενος	Πρόθυμος να παρακαλέσει, εξαρτώμενος από τους άλλους για	Δυσκολία στη λήψη καθημερινών αποφάσεων χωρίς υπερβολική

υποστήριξη και απρόθυμος να αναλάβει ανεξάρτητη δράση.	συμβουλή και διαβεβαίωση. Δεν επιθυμεί να εκφράσει διαφωνία.
---	---

**Πίνακας 3.4: Οι υποκλινικές διαστάσεις της Έρευνας Ανάπτυξης του Hogan**

*Πηγή: Hogan & Hogan (1997).*

Τέλος, η μελέτη των Harms et al. (2011) διερευνά τον ρόλο των υποκλινικών χαρακτηριστικών προσωπικότητας ως καθοριστικών παραγόντων της εξέλιξης του ηγέτη με την πάροδο του χρόνου. Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 919 ατόμων σε μια στρατιωτική ακαδημία για να αξιολογηθεί η σχετική επίδραση των υποκλινικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην αξιολόγηση ανάπτυξης ηγετών. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση μιας πολυετής μορφής πολλαπλών κυμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν ήταν μόνο σημαντικά για την ανάπτυξη των ηγετών αλλά οι επιδράσεις τους στα άτομα φαίνονται ακόμα και με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι η φύση των υποκλινικών χαρακτηριστικών ήταν πολύ πιο περίπλοκη από ότι είχε αρχικά θεωρηθεί. Ενώ, ορισμένα χαρακτηριστικά αποδείχτηκαν ισχυροί αναστολείς της ανάπτυξης, άλλα εμφάνισαν θετικά ή μικτά αποτελέσματα στην απόδοση και την ανάπτυξη.

## 4. Κεφάλαιο 4ο

### «Συνδυασμός ηγεσίας και μη λεκτικής επικοινωνίας»

#### 4.1. Η σχέση Ηγεσίας και Επικοινωνίας

Ένα θέμα που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον της διεθνούς βιβλιογραφίας αποτελεί η σύνδεση της ηγεσίας και της επικοινωνίας κυρίως στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Holladay & Coombs (1993), η ηγεσία είναι μια συμπεριφορά που θεσπίζεται μέσω της επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, οι Holladay & Coombs (1993) υποστήριξαν ότι η επικοινωνία διαμορφώνει τις αντιλήψεις για το χάρισμα ενός ηγέτη και η επικοινωνία μπορεί να χωριστεί στο περιεχόμενο των μηνυμάτων του ηγέτη και στην παρουσίαση αυτών των μηνυμάτων. Ωστόσο, τα μηνύματα που στέλνουν οι ηγέτες θεωρείται ότι περιέχουν τόσο συναισθηματικές όσο και γνωστικές στρατηγικές (Hall & Lord, 1995). Επίσης, όταν οι ηγέτες επικοινωνούν αποτελεσματικά το όραμα τους, κερδίζουν την εμπιστοσύνη των οπαδών τους γεγονός που βοηθά στην ικανοποίηση της επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και οπαδού (Pavitt, 1999). Οι Castaneda & Nahavandi (1991) σημείωσαν ότι οι υφιστάμενοι που αντιλαμβάνονται τις συμπεριφορές των προϊσταμένων τους επιδεικνύουν τόσο ικανοποιητικό προσανατολισμό ως προς την σχέση τους όσο και ως προς την εργασίας τους.

Η μελέτη του Schultz (1980) διαπίστωσε ότι η χρήση επικοινωνιακών συμπεριφορών από τα άτομα στο πλαίσιο μιας ομάδας τείνει να αναδεικνύει αυτά τα άτομα ως ηγέτες. Η διαπίστωση αυτή προέκυψε από την χρήση υποκειμενικών αξιολογήσεων έξι μεταβλητών επικοινωνίας οι οποίες τον βοήθησαν να προβλέψει ποια μέλη μιας ομάδας εργασίας θα εμφανιστούν ως εκπρόσωποι είτε ως κοινωνικοί ηγέτες. Οι Daniels και Lamude (1987) χρησιμοποίησαν το Εργαλείο Αξιολόγησης Ικανότητα Επικοινωνίας (Rubin, 1982) για να διερευνήσουν τις επιδράσεις του ανδρικού και του γυναικείου φύλου στις ικανότητες επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις της ικανότητας επικοινωνίας για τις αξιολογήσεις των ανδρών και των γυναικών καθώς βασίζονται εν μέρει στις διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν τα δύο φύλα για τις μορφές ηγεσίας.

Έπειτα, σύμφωνα με τους Barnett & Brennan (1997) οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες που οδηγούν στο άγχος και την δυσαρέσκεια των εργαζομένων προέρχονται από το περιβάλλον της εργασίας μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και

διευθυντών. Οι Korte & Wynne (1996) υποστήριξαν ότι η επιδείνωση των σχέσεων σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον προκύπτουν από την μειωμένη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων και μερικές φορές οδηγεί και στην αποχώρησή τους από την δουλειά. Ο Taylor (1970) πρότεινε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αποδίδεται στα υψηλότερα δυνατά κέρδη με το μικρότερο ποσοστό κούρασης. Αντίθετα, ο Locke (1976) καθόρισε την ικανοποίηση της εργασίας από την μεριά ενός υπαλλήλου ως «*μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση από την εκτίμηση της εργασίας και των εμπειριών κάποιου*». Εν κατακλείδι, η κλασική θεωρία του Taylor οδήγησε πολλούς ερευνητές στην αποκάλυψη διαφορετικών παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι η παρουσίαση μη λεκτικής αμεσότητας από τους διευθυντές (Madlock, 2006b, Richmond & McCroskey, 2000), το χιούμορ (Avtgis & Taber, 2006), η ικανοποίηση από την επικοινωνία (Hilgerman, 1998) και το στυλ επικοινωνίας των διευθυντών (Richmond, McCroskey, Davis, & Koontz, 1980).

Επιπλέον, η μελέτη του Madlock (2008) εξετάζει την προσέγγιση ότι η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο Madlock (2008) όρισε τέσσερις διαφορετικές υποθέσεις και δύο ερευνητικά ερωτήματα ώστε να προσδιορίσει ποια συμπεριφορά της διεύθυνσης (ηγεσία έργου, επικοινωνιακή ικανότητα, σχεσιακή ηγεσία) συσχετίζεται με την εργασιακή και επικοινωνιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τα οποία ήταν τα εξής:

*Υπόθεση 1:* Θα υπάρξει μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των επικοινωνιακών ικανοτήτων των διευθυντών και της εργασιακής και επικοινωνιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

*Υπόθεση 2:* Θα υπάρξει μια σημαντικά και θετική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας των διευθυντών και της εργασιακής και επικοινωνιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

*Υπόθεση 3:* Θα υπάρξει μια σημαντική και θετική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του έργου των διευθυντών με την εργασιακή και επικοινωνιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

*Υπόθεση 4:* Θα υπάρξει μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του έργου των διευθυντών και του σχεσιακού στυλ ηγεσίας και των επικοινωνιακών ικανοτήτων.

*Ερευνητικό ερώτημα 1α:* Ποια συμπεριφορά επιδεικνύεται από έναν διευθυντή - η ηγεσία έργου, η σχεσιακή ηγεσία ή η ικανότητα επικοινωνίας- η οποία θα χρησιμεύσει ως ένας

μεγαλύτερος προγνωστικός παράγοντας για την επικοινωνιακή ικανοποίηση των εργαζομένων;

*Ερευνητικό ερώτημα 1β:* Ποια συμπεριφορά επιδεικνύεται από ένα διευθυντή – η ηγεσία έργου, η σχεσιακή ηγεσία ή η ικανότητα επικοινωνίας – η οποία θα χρησιμεύσει ως ένας μεγαλύτερος προγνωστικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων;

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη ήταν 220 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 112 εργάζονταν με γυναίκα διευθυντή και 108 με άντρα. Η μεθοδολογία της έρευνας απαιτούσε την απάντηση των εργαζομένων σε ένα ερωτηματολόγιο διατηρώντας την ανωνυμία τους. Τα αποτελέσματα εξήχθησαν μέσα από μια ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση.

Ο Madlock (2008), σύμφωνα με τα αποτελέσματα, διαπίστωσε ότι τόσο το έργο όσο και το σχεσιακό στυλ ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την εργασιακή και επικοινωνιακή ικανοποίηση, με έντονες σχέσεις μεταξύ του τρόπου ηγεσίας και της επικοινωνιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ένα σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι ότι βρέθηκαν ισχυρότερες σχέσεις μεταξύ της επικοινωνιακής ικανότητας των διευθυντών και της εργασιακής και επικοινωνιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο εύρημα επεκτείνει την έρευνα των Sharbrough et al. (2006), αφού αξιολογεί άμεσα τη σχέση μεταξύ της επικοινωνιακής ικανότητας των διευθυντών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Αντίθετα, οι Sharbrough et al. (2006) αξιολόγησαν τις αντιλήψεις σχετικά με την ικανότητα επικοινωνίας των διευθυντών με βάση την γλώσσα υποκίνησης. Έτσι, η μελέτη του Madlock (2008), παρέχει στους οργανισμούς ένα πεδίο εστίασης, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους και να αυξήσουν τις επιδόσεις των υπαλλήλων τους.

#### **4.2.Ο ρόλος της μη λεκτικής συμπεριφοράς (nonverbal behavior) στην έκφραση της ηγεσίας**

Μία από τις σημαντικότερες ενέργειες του ηγέτη είναι η αλληλεπίδραση με τους άλλους (Yulk, 2010). Οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς, τους συναδέλφους και τους επιχειρηματικούς εταίρους συμβαίνουν μέσω λεκτικής και μη λεκτικής συμπεριφοράς. Η μη λεκτική συμπεριφορά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαπροσωπική επικοινωνία εν γένει και αντιπροσωπεύει περίπου το 65 έως 90% της έννοιας που μεταφέρεται στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Crane & Crane, 2010).



Ο ρόλος του ηγέτη είναι να παρέχει πληροφορίες, να καθοδηγεί, να κατευθύνει, να συντονίζει και να δίνει ανατροφοδότηση (Mintzberg, 1973). Προφανώς, η κωδικοποίηση ή η αποστολή μη λεκτικών μηνυμάτων στους οπαδούς, στους συνεργάτες ή στους επιχειρηματικούς εταίρους είναι μέρος του ηγετικού ρόλου. Η μη λεκτική συμπεριφορά διαφέρει ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο ηγέτης, όπως για παράδειγμα επικοινωνιακό έναντι καταστροφικού.

Ένα από τα πιο αποτελεσματικά ή επικοινωνιακά στυλ ηγεσίας είναι το χαρισματικό ή μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ (Bass & Bass, 2008). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αποφέρει αυξημένη ικανοποίηση από τους οπαδούς και περισσότερη οργανωτική αποτελεσματικότητα (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Αυτό το στυλ περιλαμβάνει τυπική μη λεκτική συμπεριφορά όπως οι κινούμενες εκφράσεις του προσώπου, γρηγορότερη ροή του λόγου και όρθια στάση ή επεκτατικές κινήσεις του σώματος (Friedman, Prince, Riggio, & DiMatteo, 1980, Friedman & Riggio, 1981). Οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν αυτές τις μη λεκτικές ενδείξεις για να κινηθούν, να εμπνεύσουν ή να αιχμαλωτίσουν τους άλλους (Friedman et al., 1980), να εκφράσουν μια ισχυρή και σίγουρη παρουσία και να υποκινήσουν τις επιθυμητές απαντήσεις από τους οπαδούς τους (Gardner & Avolio, 1998).

Αντίθετα, ένα από τα λιγότερο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως «καταστροφική ηγεσία» (Schyns & Schilling, 2012). Οι καταστροφικοί ηγέτες επηρεάζουν σκόπιμα ή ακούσια τις δραστηριότητες και τις σχέσεις εντός της ομάδας ή του οργανισμού (Schyns & Schilling, 2012), με αποτέλεσμα αυτές οι ενέργειες να οδηγούν σε υπονόμευση της ικανοποίησης του οπαδού και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Πολλές έννοιες έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την καταστροφική ηγεσία, όπως η «τοξική ηγεσία» (Lipman-Blumen, 2005), ή η «καταχραστική εποπτεία» (Tepper, 2000). Σε αντίθεση, με την έρευνα για την χαρισματική ηγεσία, η μη λεκτική συμπεριφορά με το καταστροφικό στυλ ηγεσίας δεν έχει διερευνηθεί. Στον ορισμό του για την καταχραστική επίβλεψη, ο Tepper (2000) περιελάμβανε την απεικόνιση της μη λεκτικής συμπεριφοράς εκτός από την φυσική επαφή, αλλά, δεν ανέφερε συγκεκριμένη μη λεκτική συμπεριφορά που να σχετίζεται με την καταστροφική ηγεσία.

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται ένας πίνακας σχετικά με το ρόλο της μη λεκτικής συμπεριφοράς στην ηγεσία (Πίνακας 4.1.). Οι κατηγορίες που έχουν ορισθεί βασίζονται στην

ανάλυση των Hall et al. (2005, p.903). Το θετικό σύμβολο “+” δείχνει τη θετική και σημαντική σχέση δηλαδή μεγαλύτερη φωνητική παραλλαγή και περισσότερες χειρονομίες. Το αρνητικό σύμβολο “-” δείχνει την αρνητική και σημαντική σχέση, δηλαδή, λιγότερα σφάλματα στην ομιλία και λιγότερη διακοπή. Οι σχέσεις στα κενά κελιά δεν εξετάστηκαν.

Κατηγορίες μη λεκτική συμπεριφοράς	Αναδυόμενη ηγεσία/ Η αντίληψη της ηγεσίας	Η έκφραση της ηγεσίας	Αποτελεσματική ηγεσία							
			Η υποστήριξη του ηγέτη	Η επαγγελματική επιτυχία του ηγέτη	Προσέλευση προς τη ηγέτη	Απόδοση οπαδών	Ικανοποίηση με τον ηγέτη	Κίνητρο για συνεργασία με τον ηγέτη	Κοινωνική συνάντηση με τον ηγέτη	
Χαμόγελο			+				+	+	+	+
Βλέμμα/Επαφή με τα μάτια	+	+	+	+			+	+	+	+
Οπτική κυριαρχία	+									
Χαμήλωμα φρυδιών	+									
Εκφραστικότητα του προσώπου		+	+	+				+	+	+
Νεύμα	+		+							
Αυτό-άγγιγμα	-									
Άλλο άγγιγμα			+	+						
Χειρονομίες χειρών και βραχίονα	+	+			+					
Ανοιχτή στάση	+	+								
Στάση χαλάρωσης										
Όρθια στάση του σώματος	+	+								
Κλίση προς τα εμπρός		+								
Μετατόπιση σώματος / ποδιού	+									
Διαπροσωπική απόσταση								-	-	-
Προσανατολισμός προσώπου					+					
Φωνητική μεταβλητότητα	+	+	+					+	+	+
Διακοπές	+									
Χρόνος ομιλίας	+									
Σφάλματα ομιλίας										
Ταχύτερος ρυθμός ομιλίας	+	+								
Χαμηλότερο βήμα φωνής	+				+					
Φωνητική χαλάρωση	+							+		
Θέση καθίσματος										
Επικεφαλής του τραπεζιού	+									
Άκρη του γραφείου								+	+	+

#### Πίνακας 4.1: Ο ρόλος της μη λεκτικής συμπεριφοράς στην ηγεσία

Πηγή: *Darioly & Mast (2013)*.

### 4.3. Χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας από τον ηγέτη

Ο Yukl (2012) υποστήριξε ότι η ουσία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι να επηρεάζει και να διευκολύνει τις ατομικές και συλλογικές προσπάθειες ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Αυτή η παραδοχή συμφωνεί με τον ορισμό του Stogdill (1950) ότι «*το έργο ενός ηγέτη είναι να κινεί τους ανθρώπους από εκεί που είναι στο σημείο που χρειάζεται να φτάσουν έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα πιο καινοτόμο και παραγωγικό οργανισμό*». Όταν ο ηγέτης μπορεί να ολοκληρώσει αποτελεσματικά αυτούς τους συλλογικούς οργανωσιακούς στόχους τότε αυτό θα έχει θετικά αποτελέσματα στην επιτυχή λειτουργία του οργανισμού (Irving & Longbothan, 2007).

Για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού απαραίτητο συστατικό αποτελεί η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επικοινωνία επιτυγχάνεται είτε λεκτικά είτε μη λεκτικά σε έναν οργανισμό. Για να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η σύνδεση της επικοινωνίας με την ηγεσία. Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι η χρήση μη λεκτικής επικοινωνίας παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία από ότι η λεκτική επικοινωνία (Ekman, 1973, Haase & Tepper, 1972, Hall & Mast, 2007, Maurer & Reinemann, 2006).

Ένα μη λεκτικό μήνυμα ενός ηγέτη, το οποίο μεταφέρεται είτε με χειρονομίες είτε με εκφράσεις του προσώπου, μπορεί να επηρεάσει τους εργαζομένους, αλλά οι ηγέτες μπορεί να αγνοούν τι πραγματικά μεταφέρει η κίνηση των χεριών τους και τι επίδραση έχει πάνω στους εργαζομένους (Talley & Temple, 2015). Όταν οι ηγέτες συνειδητοποιούν τις συγκεκριμένες χειρονομίες και εκτελούν τις χειρονομίες που χρησιμοποιούν οι αποτελεσματικοί ηγέτες, τότε μπορούν να αυξήσουν την κατανόηση του προφορικού μηνύματος από τους εργαζομένους (Talley & Temple, 2015).

Έπειτα, στο άρθρο τους οι Schyns and Mohr (2004) μελετούν τα μη λεκτικά στοιχεία στην συμπεριφορά του ηγέτη εστιάζοντας το ενδιαφέρον τους στην ηγεσία Πυγμαλίων (Pygmalion leadership) ή στην χαρισματική ηγεσία. Στην ηγεσία Πυγμαλίων οι ηγέτες συμπεριφέρονται διαφορετικά στους εργαζομένους ανάλογα με τις προσδοκίες που έχουν για τον καθένα. Οι Rosenthal and Jacobson (1968) εντόπισαν αυτή την συμπεριφορά στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή όπου ο εκπαιδευτικός αντιμετώπιζε τους μαθητές σύμφωνα με τις

προσδοκίες του σχετικά με τις αποδόσεις των μαθητών. Επίσης, ο Rosenthal (1973) επανεξέτασε πολλές μη λεκτικές συμπεριφορές που συνδέονται με τις υψηλές προσδοκίες από τους εκπαιδευτικούς και συμπέρανε ότι οι εκπαιδευτικοί χαμογελούν περισσότερο στους μαθητές για τους οποίους έχουν υψηλότερες προσδοκίες και παράλληλα διατηρούν πιο συχνά και περισσότερο επαφή με τα μάτια με αυτούς τους μαθητές. Αντίθετα, η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί διατηρούν μεγαλύτερη απόσταση από τους μαθητές που έχουν απορριφθεί από τους άλλους. Γίνεται, λοιπόν, προφανές ότι οι στάσεις του σώματος των εκπαιδευτικών καθορίζονται από μη λεκτικά μηνύματα σε μεγάλο βαθμό (Schyns and Mohr, 2004).

Ο Eden (1990) μεταβίβασε την έρευνα Πυγμαλίων στο οργανωτικό πλαίσιο και υπολόγισε ότι οι προσδοκίες των ηγετών για τους εργαζόμενους μπορούν να επηρεαστούν από πληροφορίες σχετικά με την δουλειά τους όπως ακριβώς στην προαναφερθείσα μελέτη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ηγέτες αλλάζουν την συμπεριφορά τους περισσότερο ή λιγότερο ασυνείδητα όταν μεταβάλλονται οι προσδοκίες τους. Ο King (1971) έδειξε παρόμοια αποτελέσματα με την έρευνα του Rosenthal (1973) για την μελέτη της μη λεκτικής συμπεριφοράς των ηγετών προς τους εργαζομένους σε οργανωσιακό πλαίσιο.

Έπειτα, οι Schyns and Mohr (2004) εξέτασαν την συσχέτιση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και μη λεκτικής επικοινωνίας. Χρησιμοποίησαν βιντεοσκοπημένες ομιλίες στις οποίες ένας ηθοποιός που μετέφερε τη χαρισματική ηγεσία εκπαιδεύτηκε για να διατηρήσει την επαφή με τα μάτια, να παρουσιάσει φωνητική ευελιξία, να χρησιμοποιήσει τις εκφράσεις του προσώπου και να κάνει δυναμικές κινήσεις με τα χέρια και το σώμα. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες είναι πιο χαρισματικοί όταν χρησιμοποιούν τις προαναφερθείσες λεκτικές συμπεριφορές.

Μια ακόμη έρευνα που μελέτησε την συμπεριφορά του ηγέτη μέσα από την χρήση μη λεκτικής επικοινωνίας ήταν εκείνη των Shea and Howell (1999). Σε αυτή την έρευνα, οι ηγέτες εξέθεσαν ορισμένες μη λεκτικές συμπεριφορές, όπως η εναλλαγή μεταξύ βηματοδότησης, το κάθισμα στη άκρη του γραφείου, ο προσανατολισμός προς τον συμμετέχοντα, η διατήρησης της οπτικής επαφής και οι εκφράσεις του προσώπου. Κατά τον έλεγχο αυτών των συμπεριφορών, οι ερευνητές έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες απέδωσαν μεγαλύτερο χάρισμα στους ηγέτες που έδειξαν μη λεκτικές συμπεριφορές, σε σχέση με άλλους ηγέτες που εκπαιδεύτηκαν να συμπεριφέρονται με ουδέτερο τρόπο, να διατηρούν

ελάχιστη επαφή με τα μάτια, ουδέτερο τόνο στη φωνή και ουδέτερες εκφράσεις του προσώπου.

Συνοψίζοντας, οι Schyns and Mohr (2004) υποστηρίζουν ότι οι μη λεκτικές συμπεριφορές των ηγετών στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν τη χρήση μιας γοητευτικής φωνής, τη βηματοδότηση, το κάθισμα στην άκρη του γραφείου, την φυσική επαφή με τον εργαζόμενο, την επαφή με τα μάτια και τις εκφράσεις του προσώπου όπως είναι το χαμόγελο.

Στη συνέχεια, η μελέτη των Bellou and Gkorezis (2016) αποτελεί σημαντική θεωρητική συνεισφορά στη σχέση μεταξύ μη λεκτικής επικοινωνίας και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συγκεκριμένη μελέτη εξετάζει το πώς η χρήση των κινήσεων (kinesics) και της παραγλώσσας (paralanguage) από τον ηγέτη επηρεάζει την αντιληπτή αποτελεσματικότητά του. Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητή αυτή η σχέση, οι αρθογράφοι εισάγουν δύο επιπλέον μεταβλητές, την εμπιστοσύνη και την καχυποψία ώστε να ελέγξουν πως αυτές οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Αρχικά, οι Bellou and Gkorezis (2016) θέτουν οχτώ διαφορετικές υποθέσεις. Οι πρώτες δύο υποθέσεις αφορούν την θετική συσχέτιση μεταξύ κινήσεων και παραγλώσσας με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι δύο δεύτερες υποθέσεις εισάγουν την έννοια της εμπιστοσύνης και υποθέτουν ότι σχετίζεται θετικά με τις κινήσεις και την παραγλώσσα. Οι δύο τρίτες υποθέσεις αφορούν την παρέμβαση της εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ θετικών κινήσεων και θετικής παραγλώσσας με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι τέταρτες και τελευταίες υποθέσεις εισάγουν την έννοια της καχυποψίας, μια έννοια που επηρεάζει τη συνολική αξιολόγηση του ηγέτη. Ο έλεγχος των παραπάνω υποθέσεων έγινε μέσα από δυο διαφορετικές μελέτες των Bellou and Gkorezis (2016).

Η πρώτη μελέτη περιείχε ένα δείγμα που αποτελούνται από φοιτητές οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο. Το μέσο μέτρησης του ερωτηματολογίου ήταν η κλίμακα Likert όπου 1=διαφωνώ έντονα και το 7=συμφωνώ έντονα. Τα αποτελέσματα της πρώτης μελέτης έδειξαν ότι η θετική κίνηση και η θετική παραγλώσσα σχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, ενώ η εμπιστοσύνη στον ηγέτη συσχετίζεται με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Στη δεύτερη μελέτη το δείγμα αποτελούνταν από 500 διευθυντές μια μεγάλης ιδιωτικής τράπεζας η οποία δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα. Και η δεύτερη μελέτη ακολούθησε την ίδια διαδικασία με την πρώτη και ως μέσο μέτρησης την κλίμακα Likert. Τα

αποτελέσματα έδειξαν ότι η κίνηση και η παραγλώσσα συσχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, ενώ η εμπιστοσύνη στον ηγέτη συσχετίζεται με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Όπως, γίνεται προφανές και οι δύο μελέτες κατέληξαν στα ίδια αποτελέσματα. Ωστόσο, στη δεύτερη μελέτη πραγματοποιήθηκε και μια ανάλυση επιβεβαιωτικών παραγόντων για να εξεταστεί η διακριτική και συγκλίνουσα εγκυρότητα των διαδικασιών. Οι διαδικασίες αφορούσαν την χρήση ερωτηματολογίου στο διαδίκτυο ή την χρήση ερωτηματολογίου σε φύλλο χαρτί. Η ανάλυση αυτή έδειξε ότι η διαδικτυακή μορφή ερωτηματολογίου αποτελεί πηγή μεροληψίας σε αντίθεση με την κοινή μέθοδο.

Στη συνέχεια, οι Bellou and Gkorezis (2016) υποστήριξαν ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μελετών η χρήση θετικών κινήσεων και θετικής παραγλώσσας από τους ερευνητές επηρεάζει την γνώμη των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα δείχνουν την σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας για αποτελεσματική ηγεσία. Ακόμα, η έννοια της εμπιστοσύνης λειτουργεί ως επεξηγηματικός μηχανισμός για την επίδραση που έχει η θετική μη λεκτική επικοινωνία των ηγετών στην εκτίμηση των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Αυτό το εύρημα, συμφωνεί με το έργο των Archer, Costanzo and Akert (2001) υποδεικνύοντας ότι η εμπιστοσύνη μεταδίδεται πέρα από λεκτικά και μη λεκτικά.

Εν κατακλείδι, το τελευταίο χαρακτηριστικό που εξετάζει η έρευνα είναι η καχυποψία των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, οι Bellou and Gkorezis (2016) χρησιμοποίησαν την τάση του ατόμου να αμφισβητεί τα κίνητρα του ηγέτη και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από καχυποψία ενδέχεται να μετριάζουν τη θετική επίδραση της θετικής μη λεκτικής επικοινωνίας στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Έτσι, η χρήση θετικών κινήσεων από τους ηγέτες σε αυτά τα άτομα τείνει να προκαλεί χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και ως εκ τούτου αντιληπτής αποτελεσματικότητας.

#### **4.4.Μη λεκτική συμπεριφορά με βάση το φύλο του ηγέτη και του οπαδού**

Η αντίληψη της ηγεσίας μέσω της μη λεκτικής συμπεριφοράς μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το φύλο του ηγέτη. Από την μία πλευρά, η ηγεσία συνάγεται από διαφορετικές μη λεκτικές συμπεριφορές για γυναίκες και άνδρες ηγέτες. Οι παρατηρητές μη λεκτικής συμπεριφοράς βασίζονται περισσότερο στη κλίση της κεφαλής προς τα κάτω και κατεβάζουν τα φρύδια κατά την αξιολόγηση της ηγετικής θέσης των γυναικών απ' ότι κατά την αξιολόγηση της ηγεσίας στους άνδρες (Schmid Mast & Hall, 2004b). Από τη άλλη πλευρά, η ίδια

συμπεριφορά που εκδηλώνεται από γυναίκα ή άνδρα ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικές αντιλήψεις. Οι γυναίκες που χρησιμοποιούν περισσότερη επαφή με τα μάτια, χαμογελούν, χειρονομούν και δείχνουν περισσότερες εκφράσεις με το πρόσωπο θεωρούνται πιο χαρισματικές από τους άνδρες που δείχνουν τις ίδιες μη λεκτικές συμπεριφορές (Bass & Avolio, 1989).

Επίσης, οι γυναίκες και οι άνδρες παρουσιάζουν διαφορετικές μη λεκτικές συμπεριφορές σε ηγετικές θέσεις. Σε μια ηγετική θέση, οι άνδρες χρησιμοποιούν πιο εκτεταμένες θέσεις σώματος, μιλούν περισσότερο, χρησιμοποιούν πιο δυνατή φωνή και διακόπτουν συχνότερα σε σχέση με τις γυναίκες (Hall, 2006). Ωστόσο, οι γυναίκες ηγέτες έχουν πιο εκφραστικά πρόσωπα και διατηρούν στενότερη διαπροσωπική απόσταση από ότι οι άνδρες ηγέτες (Hall, 2006).

Έπειτα, η ίδια μη λεκτική συμπεριφορά που εκδηλώθηκε από γυναίκες ηγέτες και από άνδρες ηγέτες επηρεάζει τους οπαδούς διαφορετικά. Οι κατηγορηματικές και οι διευθυντικές συμπεριφορές (π.χ. μιλώντας πρώτα ή απαντώντας γρήγορα σε μια συνομιλία) γίνονται ευνοϊκότερα αντιληπτές στους άνδρες ηγέτες παρά στις γυναίκες ηγέτες (Eagly & Karau, 2002). Αυτό υποδηλώνει ότι η συμμόρφωση τη μη λεκτικής συμπεριφοράς με βάση το φύλο επηρεάζει θετικά την αντίληψη του ηγέτη και ότι η ασυμβίβαστη μη λεκτική συμπεριφορά του φύλου πλήττει τον ηγέτη.

Παρόλο που η παραπάνω ανάλυση εστίασε στο φύλο του ηγέτη είναι σημαντικό να διερευνηθεί και το φύλο του οπαδού. Το φύλο του οπαδού μπορεί επίσης να είναι ένας αξιολογητής του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες των ανδρών ή των γυναικών συμπεριφέρονται μη λεκτικά και το πώς αντιλαμβάνονται αυτή την έκθεση με λεκτικής συμπεριφοράς οι οπαδοί. Έρευνες στην εκδήλωση της ηγεσίας έχουν δείξει ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ του φύλου του ηγέτη και του φύλου του οπαδού επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνειδητοποιούν την ηγεσία. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα έχουν να επιλέξουν μεταξύ άνδρα ή γυναίκα που κάθεται στα δύο άκρα του τραπεζιού, τείνουν να επιλέγουν πρόσωπο του ίδιου φύλου ως ηγέτη (Jackson, Engstrom, & Emmers-Sommer, 2007). Όσον αφορά την ηγετική θέση, όταν οι γυναίκες ηγέτες βρίσκονται σε όρθια στάση, έχουν μικρό ποσοστό ομιλίας, μέτρια επαφή με τα μάτια ενώ μιλάνε, λίγους φωνητικούς δισταγμούς και ήρεμες συγκρατημένες χειρονομίες επηρεάζουν λιγότερο τους άνδρες οπαδούς σε σχέση με έναν άνδρα ηγέτη που παρουσιάζει παρόμοια μη λεκτική συμπεριφορά



(Carli, LaFleur, & Loeber, 1995). Οι γυναίκες ηγέτες που εκθέτουν την προαναφερθέντα μη λεκτική συμπεριφορά δεν είχαν διαφορετική επίδραση στις γυναίκες οπαδούς. Για τις γυναίκες οπαδούς, τα μη λεκτικά λόγια της γυναίκας ηγέτη δεν επηρέασαν τους οπαδούς ή την προτίμηση τους για τον ηγέτη (Carli et al., 1995).

Στο φύλο του ηγέτη αναφέρθηκαν και οι Schyns and Mohr (2004) καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο στάδιο της αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων. Υποστήριξαν ότι υπάρχουν στερεότυπα σχετικά με το φύλο του ηγέτη. Η άποψη τους στηρίχθηκε στην μελέτη των Carli and Eagly (1991) οι οποίοι τόνισαν ότι πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη παρατηρητικότητα κατά την εξέταση του συγκεκριμένου φαινομένου. Η μελέτη τους επικεντρώθηκε στην παρατήρηση της επαφής με τα μάτια. Περιέγραψαν την επαφή με τα μάτια ως «οπτική κυριαρχία». Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι υπάρχει λιγότερη οπτική κυριαρχία από τις γυναίκες σε αντίθεση με τους άνδρες. Για το αρσενικό φύλο, η υψηλή οπτική κυριαρχία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την άσκηση επιρροής, ενώ για το γυναικείο φύλο, η χαμηλή οπτική κυριαρχία συσχετίζεται με υψηλή κοινωνική επιρροή. Συνεπώς, είναι εύλογο σε κάθε ανάλυση της αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής συμπεριφοράς του ηγέτη να λαμβάνεται υπόψη και η μεταβλητή του φύλου.

Συμπερασματικά, η σχέση μεταξύ ηγεσίας, μη λεκτικής συμπεριφοράς και φύλου είναι πολύπλοκη και πολύπλευρη. Ανάλογα με την αλληλεπίδραση μεταξύ θέσης φύλου και ηγεσίας, οι άνδρες ή οι γυναίκες εκφράζουν διαφορετικά είδη μη λεκτικής συμπεριφοράς, τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι άλλοι τη μη λεκτική συμπεριφορά που εκφράζουν.

#### **4.5.Κουλτούρα, ηγεσία και μη λεκτική συμπεριφορά**

Η σχέση μεταξύ της μη λεκτικής συμπεριφοράς και του πολιτισμικού υπόβαθρου των οπαδών ή των ηγετών είναι επίσης σημαντική για την ηγεσία. Το πολιτισμικό υπόβαθρο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία γίνεται αντιληπτή. Η μη λεκτική συμπεριφορά αποκτά κοινή σημασία σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό περιβάλλον (Knapp & Hall, 2010). Για παράδειγμα, ένας ηγέτης από την Ιαπωνία μπορεί να αλληλεπιδράσει σε μια πιο έντονη διαπροσωπική απόσταση σε σύγκριση με έναν Αμερικανό ηγέτη, και έτσι, οι πολιτισμικές διαφορές στη λεκτική συμπεριφορά μεταξύ ηγετών και οπαδών πιθανόν να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις. Μερικοί ερευνητές (Matsumoto, 1990, 1991) υποστηρίζουν ότι τα άτομα από τους ατομικιστικούς πολιτισμούς (π.χ. οι Ηνωμένες Πολιτείες) εκφράζουν πιο ανοιχτά τα

συναισθήματα και τείνουν να είναι περισσότερο μη λεκτικά εκδηλωτικά απ' ότi τα άτομα των συλλογικών πολιτισμών.

Η μελέτη Global Leadership and Organic Behavior Effectiveness (GLOBE, House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004), ένα έργο που περιελάμβανε 62 πολιτισμούς, έδειξε ότi υπάρχουν καθολικά χαρακτηριστικά και σημαντικές διαφορές όσον αφορά την ηγεσία. Ενώ, η χαρισματική ηγεσία προτιμάται σε πολλούς πολιτισμούς, οι γενικές συμπεριφορές που συνδέονται με την ηγεσία και τις αναμενόμενες συμπεριφορές από τους ηγέτες μπορεί να είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, στη μελέτη του, ο Gaal (2007) εξέτασε τη σχέση μεταξύ χαρισματικής / μετασχηματιστικής ηγεσίας, μη λεκτικής συμπεριφοράς και πολιτισμού. Επιλέχθηκαν και παρατηρήθηκαν δύο πολιτισμοί, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ουγγαρία. Ένας άνδρας ηθοποιός κλήθηκε να απαγγείλει μια χαρισματική ομιλία με τρεις διαφορετικούς τρόπους: επιφυλακτικός, ενορχηστρωμένος και επιθετικός. Στο επιφυλακτικό σενάριο, ο ηθοποιός είχε μια μονοτονική φωνή, δεν κοίταζε την κάμερα και δεν κινούσε τα χέρια του. Στο ορχηστρικό σενάριο, ο ηθοποιός ήταν δυναμικός, με μια κινούμενη φωνή, μια φυσική επαφή με την κάμερα και με τις παλάμες του ανοιχτές. Στο επιθετικό σενάριο, ο ηθοποιός φώναζε και έδειχνε έντονα συναισθήματα κατά τη διάρκεια της ομιλίας τους, διατηρώντας άμεση επαφή με την κάμερα και χρησιμοποιώντας τα χέρια για να δείξει ή για να χτυπήσει το βάθρο. Οι συμμετέχοντες παρακολούθησαν τυχαία ένα από τα τρία σενάρια. Η μη λεκτική συμπεριφορά που εμφανίστηκε από τον ηγέτη έγινε αντιληπτή διαφορετικά από τους παρατηρητές στις Ηνωμένες Πολιτείες και από τους παρατηρητές στην Ουγγαρία. Και για τις δύο χώρες υπήρξε μια θετική σχέση μεταξύ της ενορχηστρωμένης μη λεκτικής συμπεριφοράς και των χαρισματικών χαρακτηριστικών ηγεσίας (δηλαδή όραμα, έμπνευση και αξιοπιστία) και αρνητική σχέση μεταξύ της επιφυλακτικής μη λεκτικής συμπεριφοράς και των χαρισματικών ηγετικών χαρακτηριστικών. Ωστόσο, το επιθετικό σενάριο θεωρήθηκε επιζήμιο για την αντίληψη των χαρισματικών χαρακτηριστικών ηγεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες απ' ότi στην Ουγγαρία σε σύγκριση με τα άλλα δύο σενάρια.

Στο ίδιο πνεύμα, ο Matsumoto (1990) μελέτησε τα εμφανιζόμενα συναισθήματα στους Αμερικανούς και τους Ιάπωνες. Οι συμμετέχοντες είδαν πρόσωπα που απεικόνιζαν συναισθήματα και αξιολόγησαν την καταλληλότητα του καθενός σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις, όπωσ στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός ηγέτη και ενός οπαδού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότi, αφενός, οι Ιάπωνες το βρήκαν κατάλληλο να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα (π.χ. οργή) προς τους οπαδούς, επειδή η έκφραση μιας τέτοιας συμπεριφοράς

χρησιμεύει στη διατήρηση της υπάρχουσας, πολιτισμικής γειωμένης απόστασης ισχύος. Από την άλλη πλευρά, οι Αμερικανοί αποθάρρυναν τους ηγέτες να εκδηλώσουν αρνητικά συναισθήματα στους οπαδούς, διότι υπογραμμίζουν τις διαφορές θέσης, οι οποίες είναι αντιφατικές με τον αμερικανικό πολιτισμό της ισότητας.

Τέλος, αν και ο αντίκτυπος της πολιτιστικής διαφοράς στη μη λεκτική συμπεριφορά που εκφράστηκε από τους ηγέτες δεν έχει καλυφθεί με μεγάλη λεπτομέρεια από την βιβλιογραφία, η έρευνα καταδεικνύει ότι οι ηγέτες μπορούν να γίνουν αντιληπτοί διαφορετικά σε μια κουλτούρα από την άλλη και το ποια μη λεκτική συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι «αποδεκτή» μπορεί να εξαρτάται από τον πολιτισμό.

#### **4.6.Ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και μη λεκτική συμπεριφορά**

Το φύλο και η κουλτούρα τα οποία επηρεάζουν την μη λεκτική συμπεριφορά του ηγέτη είναι εξίσου σημαντικά με άλλα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη τα οποία προκύπτουν από την προσωπικότητα του και επηρεάζουν τη σχέση μη λεκτικής συμπεριφοράς και ηγεσίας. Την ιδέα αυτή υποστήριξαν οι Schyns & Mohr (2004) καθώς ανέφεραν ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη εμπλέκονται στην διαδικασία την κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης των μη λεκτικών μηνυμάτων. Οι εκφράσεις και οι αντιλήψεις της ηγεσίας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα κοινωνικά κίνητρα του ατόμου όπως οι επιθυμίες του και οι στόχοι τους, αλλά και ανάλογα με την συναισθηματική τους κατάσταση σε μια δεδομένη στιγμή. Για παράδειγμα, οι Darioly & Shimd Mast (2014) υποστηρίζουν ότι ένας ηγέτης θεωρεί ως αποτελεσματικό έναν οπαδό όταν έχει τηρήσει την προθεσμία για μια εργασία. Στην αντίθετη περίπτωση μη τήρησης τη προθεσμίας, ο ηγέτης θέλει να απολύσει έναν αναποτελεσματικό οπαδό. Επίσης, σημειώνουν ότι σε μια περίοδο κρίσης ένα χαμόγελο του ηγέτη μπορεί να εκφράζει σαρκασμό και όχι υποστήριξη. Ο Bucy (2002) υποστήριξε ότι ένας ηγέτης αξιολογήθηκε πιο ευνοϊκά όταν η μη λεκτική συμπεριφορά του θεωρήθηκε συμβατή με το μήνυμα που μετέφερε.

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν διαφορετική προδιάθεση. Για παράδειγμα σύμφωνα με τους Judge and Bono (2000) η εξωστρέφεια έχει μια προδιάθεση να είναι εξερχόμενη, ενεργή ή δυναμική. Επίσης, οι Ellyson and Dovidio (1985) υποστήριξαν ότι η κυριαρχία αναφέρεται σε μια προδιάθεση να προσπαθήσει να επηρεάσει τους άλλους. Οι στάσεις του σώματος επηρεάζονται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Πιο συγκεκριμένα, οι εξωστρεφείς τείνουν να

επιλέγουν θέση καθίσματος στο κέντρο των άλλων γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες για αυτά τα άτομα να αναδειχθούν ως ηγέτες (Cook, 1970). Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι Hare and Bales (1963) οι οποίοι ανέφεραν ότι οι άνθρωποι που κάθονται στην κεφαλή ή στο κέντρο του τραπέζιού εμφανίζουν περισσότερες πιθανότητες να χαρακτηριστούν ως κυρίαρχες προσωπικότητες. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τους Kalma, Visser and Peeters (1993) τα άτομα με κοινωνική κυριαρχία επιλέγονται πιο εύκολα ως ηγέτες μιας ομάδας από ότι τα επιθετικά κυρίαρχα άτομα. Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από το γεγονός ότι τα κοινωνικά κυρίαρχα άτομα εμφάνισαν περισσότερα χαρακτηριστικά κυρίαρχης συμπεριφοράς καθώς παρακολουθούσαν τους άλλους όταν μιλούσαν, διατηρούσαν επαφή με τα μάτια και χρησιμοποίησαν περισσότερες χειρονομίες. Αντίθετα, τα επιθετικά κυρίαρχα άτομα παρακολουθούσαν λιγότερο τον συνομιλητή τους και διέκοπταν περισσότερο κατά την ακρόαση.

#### **4.7.Προτάσεις για αποδοτικότερη σχέση συνεργασίας μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας**

Υπάρχουν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την εκδήλωση της μη λεκτικής επικοινωνίας και συμπεριφοράς τους μέσω της κατάρτισης (Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003, Taylor, 2002, Towler, 2003, Vrij & Mann, 2005). Η κατάρτιση της χαρισματικής μη λεκτικής επικοινωνίας (π.χ. εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες, στάση του σώματος, επαφή με μάτια και τόνος της φωνής) και η οραματική ή εμπνευσμένη επικοινωνία λεκτικού περιεχομένου (π.χ. άρθρωση ενός οράματος, χρήση μεταφορών) έδειξαν αύξηση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Για παράδειγμα, στην μελέτη του Towler (2003), οι συμμετέχοντες που έλαβαν χαρισματική εκπαίδευση ηγεσίας παρουσίασαν πιο χαρισματικές συμπεριφορές και επηρέασαν τους εργαζομένους για να επιτελούν καλύτερα την εργασία τους. Χρησιμοποιώντας μια παρόμοια προσέγγιση οι Antonakis, Fenley, and Liechti (2011) κατέδειξαν επίσης, δύο μελέτες υποστηρίζοντας ότι η χαρισματική κατάρτιση της ηγεσίας επηρέασε θετικά τις αξιολογήσεις των εργαζομένων για το ηγετικό χάρισμα. Τα αποτελέσματα από αυτές τις μελέτες έδειξαν ότι η χαρισματική μη λεκτική συμπεριφορά είναι μια δεξιότητα που αποκτάται.

Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να κατέχουν ικανότητες αποκωδικοποίησης των μη λεκτικών σημάτων πέρα από την ικανότητα τους να κατανοούν τα μηνύματα που στέλνουν οι οπαδοί. Με αυτό τον τρόπο οικοδομούν σχέσεις με τους οπαδούς και μπορούν να

ανταποκριθούν πιο εύκολα στις ανάγκες τους. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι ηγέτες μπορεί να είναι πιο ειδικευμένοι στη σωστή εκτίμηση των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών με βάση την παρατήρηση των μη λεκτικών σημάτων (Schmid Mast, Jonas, & Hall, 2009). Επιπλέον, η ακριβής εκτίμηση των άλλων από τους ηγέτες σχετίζεται με θετικά ηγετικά αποτελέσματα, όπως η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (Byron, 2007, Schmid, Mast, Jonas, Klöckner, Cronauer, & Darioly, 2012). Αν και η βιβλιογραφία είναι ελλιπής σχετικά με την κατάρτιση των δεξιοτήτων αποκρυπτογράφησης των ηγετών, τα αποτελέσματα της μελέτης του Costanzo (1992) έδειξαν ότι αυτές οι δεξιότητες των ηγετών έχουν περαιτέρω επίπεδα βελτίωσης. Ο μελετητής πραγματοποίησε μια μελέτη στην οποία οι συμμετέχοντες έλαβαν είτε μια ενημερωτική διάλεξη σχετικά με λεκτικά και μη λεκτικά σήματα, είτε την κατάρτιση για τη ανίχνευση σχετικών σημείων σε βιντεοσκοπημένες αλληλεπιδράσεις. Στην κατάρτιση, οι συμμετέχοντες παρακολούθησαν βίντεο με αποσπάσματα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και κλήθηκαν να κρίνουν, για παράδειγμα, το είδος της σχέσης μεταξύ των ατόμων που αλληλεπιδρούσαν στο βίντεο. Στη συνέχεια, δόθηκε στους συμμετέχοντες η σωστή απάντηση και οι συγκεκριμένες μη λεκτικές ενδείξεις που υποδεικνύουν τη σωστή απάντηση για κάθε σκηνή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνο τα άτομα που έλαβαν κατάρτιση ανίχνευσης βελτίωσαν σημαντικά τις δεξιότητές τους ώστε να ερμηνεύουν σωστά μη λεκτικές συμπεριφορές.

Συνεπώς, προκύπτει ότι οι ηγέτες είναι δυνατόν να εκπαιδευθούν και η εκπαίδευση μη λεκτικής συμπεριφοράς για τους ηγέτες είναι ευεργετική για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο Riggio και οι συνάδελφοι του (Riggio & Carney, 2003, Riggio & Reichard, 2008, Riggio et al., 2003) τόνισαν ότι η ανατροφοδότηση είναι σημαντική για τη βελτίωση των δεξιοτήτων σε μη λεκτική αποκωδικοποίηση και κωδικοποίηση. Με αυτό τον τρόπο, οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν μεγαλύτερη συνείδηση των δικών τους μη λεκτικών συμπεριφορών καθώς και των οπαδών τους.

## Συμπεράσματα

### Θεωρητική συνεισφορά

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων βασικών χαρακτηριστικών μεταξύ των οποίων είναι η συνεργασία, η ομαδικότητα, η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία που επιτυγχάνονται ανάμεσα στους εργαζομένους και στη διοίκηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία, ως χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένα πάζλ που διαμορφώνεται όταν συνδυαστούν μεταξύ τους πολλά κομμάτια όπως η λεκτική επικοινωνία, η μη λεκτική επικοινωνία, η αποτελεσματική ηγεσία και η μη λεκτική συμπεριφορά. Η σχέση μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας αποτελεί ένα συνδυασμό κομματιών αυτού του πάζλ που απεικονίζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μεταξύ ηγέτη και οπαδών.

Σε θεωρητικό επίπεδο, αυτή η εργασία έχει ως κύριο στόχο να επιτύχει την βαθύτερη κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ μη λεκτικής επικοινωνίας και ηγεσίας και να υποστηρίξει τις υπάρχουσες έρευνες. Με την επίτευξη της βαθύτερης κατανόησης η παρούσα εργασία εξηγεί και δημιουργεί δεσμούς με την ηγεσία προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα άγνωστες όψεις της μη λεκτικής επικοινωνίας και συμπεριφοράς σε σχέση με τους ηγέτες και την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι διαφορές στη μετάδοση μη λεκτικών μηνυμάτων και συμπεριφορών μεταξύ των μελών μιας ομάδας αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία οι ηγέτες αναδύονται στις ομάδες. Επίσης, οι οπαδοί χρησιμοποιούν διαφορετικές μη λεκτικές συμπεριφορές για να κρίνουν και να αξιολογήσουν τον ηγέτη. Η μη λεκτική συμπεριφορά που εκπροσωπούν οι ηγέτες συνδέεται με το στυλ ηγεσίας τους και η μη λεκτική συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έτσι, η γνώση που προσφέρει η εργασία σχετικά με το ποια μη λεκτική συμπεριφορά του ηγέτη σχετίζεται με καλύτερα ή χειρότερα αποτελέσματα της ηγεσίας μας επιτρέπει να υποστηρίξουμε ότι η εκπαίδευση των ηγετών στα μη λεκτικά μηνύματα είναι ένα σημαντικό κομμάτι στην αποτελεσματική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η διαπροσωπική κατάρτιση των δεξιοτήτων των ηγετών μπορεί να καταστήσει τους ηγέτες ενήμερους για τη δική τους μη λεκτική συμπεριφορά αλλά να τους παρέχει και εφόδια για να προσαρμοστούν στη μη λεκτική συμπεριφορά των άλλων. Αυτή η ευαισθητοποίηση και η προσαρμοστικότητα συντελεί στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Παράλληλα, η αποτελεσματική ηγεσία η οποία εκφράζεται μέσα από μη λεκτικά μηνύματα στο πλαίσιο μιας ομάδας είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται από ανάδραση. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα που μεταφέρονται από τον οπαδό και ο οπαδός από την μεριά του να αναπληροφορεί τον ηγέτη ότι έχει κατανοήσει τα μηνύματα του, όπως ορίζει η διαδικασία της επικοινωνίας. Πολλές φορές τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταφέρονται ή που λαμβάνονται έχουν διαφορετική ερμηνεία από τον πομπό και το δέκτη καθώς ο καθένας έχει διαφορετικές αντιλήψεις. Γι' αυτό το λόγο η ανάδραση είναι σημαντικό να καλλιεργείται στο πλαίσιο μιας ομάδας ώστε να μην δημιουργούνται παρερμηνείες και να βελτιώνεται η μη λεκτική επικοινωνία.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αποτελούν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ μη λεκτικής συμπεριφοράς και ηγεσίας. Κάθε μη λεκτικό μήνυμα εκφράζεται με εντελώς διαφορετικό τρόπο από έναν ηγέτη επηρεάζοντας την αποτελεσματική ηγεσία. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και η λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά του διαφέρει ανάλογα με τον τρόπο που έχει μάθει να εκφράζει τα συναισθήματα του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του.

Επιπλέον, η έκφραση μη λεκτικής συμπεριφοράς διαφέρει ως προς το φύλο του ηγέτη. Ένας άνδρας και μια γυναίκα ηγέτης εκπέμπουν με διαφορετικό τρόπο τα συναισθήματα τους. Οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να είσαι πιο ευαίσθητες και συναισθηματικές και να χρησιμοποιούν περισσότερο θετικά μη λεκτικά σήματα. Από την μια πλευρά, οι γυναίκες ηγέτες είναι περισσότερο συνδεδεμένες με τις μετασχηματιστικές ικανότητες όπως είναι η καλοσύνη και η φροντίδα των άλλων. Από την άλλη, οι άνδρες συσχετίζονται με ικανότητες όπως είναι η κυριαρχία, η βεβαιότητα και η αριστοκρατία. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι γυναίκες είναι πιο αποτελεσματικές ως ηγέτες σε σχέση με τους άνδρες. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι γυναίκες ως αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν την ίδια μη λεκτική συμπεριφορά με του άνδρες ως αποτελεσματικούς ηγέτες. Ακόμα, σημαντική διαπίστωση σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία των δύο φύλων διαδραματίζει και η αντίληψη των οπαδών σχετικά με το φύλο του ηγέτη. Θεωρητικά, τα άτομα νιώθουν πιο άνετα όταν ο ηγέτης είναι του ίδιου φύλου. Αυτός όμως, δεν είναι απόλυτο γιατί ένας ηγέτης διαφορετικού φύλου μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τους οπαδούς του με αποτελεσματικό τρόπο.

Μάλιστα, η χρήση της μη λεκτικής συμπεριφοράς στηρίζεται στο πολιτισμικό υπόβαθρο του ηγέτη και των οπαδών. Όπως είναι φυσικό οι αντιλήψεις και η κατανόηση των μη λεκτικών

μηνυμάτων διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις των χεριών, η απόσταση που υπάρχει μεταξύ δύο ατόμων εξαρτάται και καθορίζεται από την κουλτούρα του ατόμου. Η άσκηση των μη λεκτικών μηνυμάτων από τους ηγέτες σε κάποιες χώρες μεταφράζονται με θετικό τρόπο, ενώ σε άλλες έχουν αρνητικό αντίκτυπο. Ο ηγέτης οφείλει να σέβεται και να δέχεται τις πολιτισμικές πεποιθήσεις των οπαδών του και αυτά τα χαρακτηριστικά να τα περνάει και στους οπαδούς του.

### **Πρακτική συνεισφορά**

Σε πρακτικό επίπεδο, οι σημερινοί οργανισμοί οι οποίοι επιθυμούν να βελτιώσουν τόσο την λεκτική όσο και την μη λεκτική συμπεριφορά των ηγετών τους είναι απαραίτητο να ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση των διευθυντών τους καθώς αποτελεί συστατικό για την αύξηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να είσαι σε θέση να συνδυάσει τα λεκτικά με τα μη λεκτικά μηνύματα κάτι που για να επιτευχθεί απαιτεί την εκπαίδευση και την κατάρτιση του. Η διαδικασία της κατάρτισης προσφέρει πλεονέκτημα στον ηγέτη, καθώς έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει την σημασία των μη λεκτικών σημάτων του και με αυτό τον τρόπο μπορεί να εκτιμάει ποια έχουν θετική και ποια αρνητική επίδραση στους οπαδούς.

Μεταξύ των τεχνικών εκπαίδευσης και κατάρτισης συμπεριλαμβάνονται τα σεμινάρια που μπορούν να διοργανώνονται στο πλαίσιο του οργανισμού από την διεύθυνση ώστε να είναι σε θέση τόσο οι ηγέτες όσο και οι εργαζόμενοι να καλλιεργήσουν τη μη λεκτική τους συμπεριφορά, να ελέγξουν τις κινήσεις του σώματος τους καθώς και να αναγνωρίζουν τη σημασία ενός μη λεκτικού μηνύματος. Τα συγκεκριμένα σεμινάρια χρησιμοποιούν οπτικό υλικό, γραπτές ασκήσεις και διάφορα τεστ τα οποία συμβάλλουν στην καλύτερη γνώση της μη λεκτικής επικοινωνίας. Έτσι, το άτομο έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τις προσωπικές αδυναμίες του, να αποκωδικοποιεί μη λεκτικά μηνύματα και να χρησιμοποιεί την έννοια του χώρου προς όφελος του.

Από τη μια πλευρά, η θετική μη λεκτική επικοινωνία σε οργανωσιακό επίπεδο λειτουργεί θετικά στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ηγεσία. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν θετικά μη λεκτικά σήματα για να εκφράσουν τα συναισθήματα τους προωθούν αισθήματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους εργαζομένους. Η δημιουργία ενός κλίματος με αυτά τα χαρακτηριστικά στο εσωτερικό του οργανισμού επιτυγχάνει παρακίνηση των εργαζομένων και ως εκ τούτου καλύτερη απόδοση τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Επίσης, η εποικοδομητική σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων επιτυγχάνει αύξηση της



εργασιακής ικανοποίησης τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων γεγονός που συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, η χρήση αρνητικής μη λεκτικής επικοινωνίας αναιρεί όλες τις θετικές επιδράσεις που αποσκοπεί η θετική μορφή της μη λεκτικής συμπεριφοράς στους οπαδούς. Μάλιστα, οι ηγέτες με τα αυταρχικά στυλ ηγεσίας, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, δεν προτιμώνται από τους οπαδούς καθώς μειώνει την εμπιστοσύνη τους προς τον ηγέτη καλλιεργώντας το αίσθημα του φόβου. Σε πολλές περιπτώσεις είναι προφανές το γεγονός ότι η χρήση υψηλού τόνου της φωνής ή το χτύπημα του χεριού στο τραπέζι από έναν να λειτουργεί περισσότερο αναποτελεσματικά στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η εκπαιδευτική κατάρτιση της μη λεκτικής συμπεριφοράς είναι σημαντική για την επίτευξη της ατομικής, ηγετικής και οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Αυτή η ολοκληρωμένη επισκόπηση του ρόλου της μη λεκτικής επικοινωνίας και συμπεριφοράς στην ηγεσία παρέχει σημαντικά στοιχεία στις οργανώσεις που αποδεικνύουν ότι η μη λεκτική συμπεριφορά επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και μπορεί να εκπαιδευτεί ώστε να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές δεξιότητες των ηγετών.

Εν κατακλείδι, ένας επιτυχημένος ηγέτης δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο στα ένστικτά του αλλά να έχει την ικανότητα να επιλέγει κατάλληλες συμπεριφορές ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προκειμένου ένα άτομο να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένος ηγέτης στο υψηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού, θα πρέπει όχι μόνο να κατανοεί με ακρίβεια πως τα μη λεκτικά μηνύματα και η γλώσσα του σώματος επηρεάζουν τις αντιλήψεις, αλλά και να συνειδητοποιεί και να επιλέγει τις συμπεριφορές με τις οποίες θα επηρεάζει και θα καθοδηγεί τους οπαδούς. Ο καθένας μπορεί να καταλάβει, να μάθει και να αξιοποιήσει την κατάλληλη γλώσσα του σώματος αλλά το ζήτημα έγκειται στο ποιος είναι ικανός να την χρησιμοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο.

## Βιβλιογραφία

### Ξενογλώσση

- Agnus, O. M. (2012) “Proxemics: The Study of Space”, IRWLE ,8 (1).
- Aldag, R. J.,Stearns, T. M., (1991) “Management, College Division”, Southwestern Publishing Co, Cincinnati, p.49
- Alvesson, M. (2002) “Understanding Organisational Culture”, Sage Publications Ltd
- Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. (2011) “Can charisma be taught? Tests of two interventions”, *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), pp 374-396.
- App, B., McIntosh, D. N., Reed, C. L., Hertenstein, M. J. (2011) “Nonverbal channel use in communication of emotion: how may depend on why”, *Emotion*, 11(3), pp. 603.
- Archer, D., Costanzo, M., Akert, R. (2001) “The Interpersonal Perception Task (IPT): Alternative approaches to problems of theory and design”.
- Argyle, M. (1975) “Bodily Communication” 581. Methuen London.
- Argyle, M. (1988) “Bodily Communication”, 2nd ed. New York, NY: Methuen.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002) “Crafting a change message to create transformational readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp. 169–183.
- Ashford, S. J., Cummings, L. L. (1983) “Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information”, *Organizational behavior and human performance*, 32(3), pp. 370-398.

Avtgis, T. A., Taber, K. R. (2006) “I laughed so hard my side hurts, or is that an ulcer?” The influence of work humor on job stress, job satisfaction, and burnout among print media employees, *Communication Research Reports*, 23, pp. 13-18.

Barnett, R., Brennan, R. (1997) “Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of dual-earner couples”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 253-274.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1989) “Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs”, *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), pp. 509-527. doi: 10.1177/001316448904900302

Bass, B. M., Bass, R. B. (2008) “The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications”, (4th ed.). New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1985) “Leadership and Performance Beyond Expectations”, Free Press, New York, NY.

Bellou, V., Gkorezis, P. (2016) “Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model”, *Human Performance*, 29(4), pp. 310-330.

Bennis, W., Nanus, B. (1985) “The strategies for taking charge”, *Leaders*, New York: Harper. Row.

Ben-Nun, L. (2014) “Non-Verbal Communication Skills”, 44th Book , B. N. Publication House, Israel.

Bolden, R. (2004) “What is leadership? Leadership south west research report”, *Centre for Leadership Studies, Exeter, UK*.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003) "A review of leadership theory and competency frameworks", *Centre for Leadership Studies*, University of Exeter.
- Buck, R. (1984) "The communication of emotion", Guilford Press.
- Bucy, E. P. (2000) "Emotional and evaluative consequences of inappropriate leader displays", *Communication Research*, 27, pp. 194-229.
- Byron, K. (2007) "Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), pp. 713-733. doi: 10.1348/096317907x174349.
- Cacciattolo, K. (2015) "Defining Organizational Communication", *European Scientific Journal*, 11(20), pp. 79-87.
- Carli, L. L./Eagly, A. H. (1999) «Gender effects on social influence and emergent leadership», In: G. N. Powell (Ed.): *Handbook of Gender and Work* (pp. 203-222): Thousand Oaks: Sage.
- Carli, L. L., LaFleur, S. J., Loeber, C. C. (1995) "Nonverbal behavior, gender, and influence", *Journal of Personality & Social Psychology*, 68(6), pp. 1030-1041.
- Castaneda, M., Nahavandi, A. (1991) "Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction", *Group & Organization Management*, 16, pp. 357-366.
- Chelcea, S., Ivan, L., Chelcea, A. (2005) "Comunicarea nonverbală: gesturile și postura: cuvintele nu sunt de-ajuns. Comunicare, 5 .

- Cheney, G. (2011) "Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices", Long Grove, IL: Waveland Press.
- Cohen, M. (1999) "Commentary on the organizational science special issue on complexity", *Organization Science*, 10, pp. 373–376.
- Cook, M. (1970) "Experiments on orientation and proxemics", *Human Relations*, 23(1), pp. 61-76. doi: 10.1177/001872677002300107
- Costanzo, M. (1992) "Training students to decode verbal and nonverbal cues: Effects on confidence and performance", *Journal of Educational Psychology*, 84(3), pp. 308-313.
- Coulson, M. (2004) "Attributing Emotion to Static Body Postures: Recognition Accuracy, Confusions, and Viewpoint Dependence" *Journal of Nonverbal Behavior* , 28 (2), pp. 117–139.
- Crane, J., Crane, F. G. (2010) "Optimal nonverbal communications strategies physicians should engage in to promote positive clinical outcomes", *Health Marketing Quarterly*, 27(3), pp. 262-274, doi: 10.1080/07359683.2010.495300
- Daft, R. L. (1999) "Leadership: Theory and practice", Harcourt College Pub.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. (1983) "Organizations As Information Processing Systems Office of Naval Research Department of Management", *Research in organizational behavior*, 6, pp.191-23.
- Daniels, T. D., Lamude, K. G. (1987) "The relationship of biological sex to mutual evaluations of communication competence in superior-subordinate relationships", Paper presented at the joint meeting of the Central States Speech Association and the Southern Speech Communication Association, St. Louis, MO.

- Darioly, A., Mast, M. S. (2013) "The role of nonverbal behavior in leadership", *Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership*, 73.
- Dascher J. P. Ninemeier, J. D. (1984) "Supervision in the Hospitality Industry", *Education Institute of the American Hotel and Motel Association*, Michigan.
- Davis, F (1992) "Fashion, Culture and Identity", Chicago: University of Chicago Press.
- Dubrin, A. J. (1998) "Princípios de administração". LTC.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002) "Role congruity theory of prejudice toward female leaders", *Psychological Review*, 109(3), pp. 573-598.
- Eden, D. (1990) "Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy", Lexington Books/DC Heath and Com.
- Einarsen, S., Aasland, M., Skogstad, A. (2007) "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 207-216.
- Ekman, P. (1965) "Differential Communication of Affect by Head and Body Cues", *Journal of Personality and Social Psychology* 2 (5), pp.726.
- Ekman, P. (1973) "Cross-cultural studies of facial expression", *Darwin and facial expression: A century of research in review*, pp. 169-222.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1968) "Nonverbal behavior in psychotherapy research", In *Research in Psychotherapy Conference, 3rd, May-Jun, 1966, Chicago, IL, US*. American Psychological Association.
- Ekman, P., Friesen, W. V. (1969) "The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding", *semiotica*, 1(1), pp. 49-98.

Ekman, P., Friesen, W. V. (1971) "Constants across cultures in the face and emotion" *Journal of personality and social psychology*, 17(2), pp. 124.

Ekman, P., Friesen, W. V. (1972) "Hand movements", *Journal of communication*, 22(4), pp. 353-374.

Ekman, P., Friesen, W. V. (1974) "Nonverbal behavior and psychopathology", *The psychology of depression: Contemporary theory and research*, pp. 3-31.

Ekman, P., Friesen, W. V. (1975) "Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial cues".

Ellyson, S. L., Dovidio, J. F. (1985) "Power, dominance, and nonverbal behavior: Basic concepts and issues", In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Eds.), *Power, dominance, and nonverbal behavior* (pp. 1-27). New York: Springer.

Frese, M., Beigel, S., Schoenborn, S. (2003) "Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision", *Personnel Psychology*, 56(3), pp. 671-698.

Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E., DiMatteo, M. R. (1980) "Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The Affective Communication Test", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), pp. 333-351. doi: 10.1037/0022-3514.39.2.333

Friedman, H. S., Riggio, R. E. (1981) "Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion", *Journal of Nonverbal Behavior*, 6(2), pp. 96-104.

Furnham, A. Taylor, J. (2004) "The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving, and deceiving", Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Fussell, S. R. Kreuz, R. J. (Eds.) (2014) “Social and cognitive approaches to interpersonal communication”, Psychology Press.

Gaal, M. A. (2007) “Cross-cultural comparison of nonverbal communication, culture, and the attribution of charismatic leadership among Hungarian and American university students”, PhD, Walden University, ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304768522?accountid=10141> (304768522)

Gabor, D., Baritz, M., Repanovici, A. (2015) “The study of stimulated visual behaviour related to nonverbal communication”, *Procedia Technology*, 19, pp. 1102-1108.

Gardner, W. L., Avolio, B. J. (1998) “The charismatic relationship: A dramaturgical perspective”, *Academy of Management Review*, 23(1), pp.32-58.

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

Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H. S. (2009) “Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness”, *Performance improvement quarterly*, 21(4), pp. 75.

Goldhaber, G. M. (1993) “Organizational Communication”, 6th ed. Dubuque, IA: Brown.

Goleman, D. (1998a) “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, pp. 93-104

Gorden, W. I., Infante, D. A. (1991) “Test of a communication model of organizational commitment”, *Communication Quarterly*, 39(2), pp.144-155.

Green, S. E. (2004) “A rhetorical theory of diffusion”, *Academy of Management Review*, 29, pp. 653–669.



Greenberg, J., Baron, R. A. (2008) "Behavior in Organizations", 9 th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Greenleaf, R. K., Spears, L. C. (2002) "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness", Paulist Press. [available at: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=AfjUgMJIDK4C&oi=fnd&pg=PT33&dq=Greenleaf,+R.K.+\(1997\).+Servant+Leadership:+A+Journey+into+the+Nature+of+Legitimate+Power+and+Greatness.+Mahwah:+Paulist+Press.&ots=iA\\_GIXKmt7&sig=\\_DsLp79bhjpc6XQBQml-6Zxegg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=AfjUgMJIDK4C&oi=fnd&pg=PT33&dq=Greenleaf,+R.K.+(1997).+Servant+Leadership:+A+Journey+into+the+Nature+of+Legitimate+Power+and+Greatness.+Mahwah:+Paulist+Press.&ots=iA_GIXKmt7&sig=_DsLp79bhjpc6XQBQml-6Zxegg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)]

Haase, R. F.,Tepper, D. T. (1972) "Nonverbal components of empathic communication", *Journal of counseling psychology*, 19(5), pp. 417.

Hall, E. T. (1963) "A system for the notation of proxemic behavior", *American anthropologist*, 65(5), pp. 1003-1026.

Hall, J. A. (2006) "Nonverbal behavior, status, and gender: How do we understand their relations?", *Psychology of Women Quarterly*, 30(4), pp. 384-391. doi: 10.1111/j.1471-6402.2006.00313.x

Hall, J. A., Coats, E. J., Smith LeBeau, L. (2005) "Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 131(6), pp. 898-924. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.898.

Hall, J. A., Schmid Mast, M. (2007) "Sources of accuracy in the empathic accuracy paradigm", *Emotion*, 7(2), pp. 438.

Hall, R. J., Lord, R. G. (1995) "Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions", *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 265-281.

Hans, A., Hans, E. (2015) “Kinesics, Haptics and Proxemics: Aspects of Non -Verbal Communication”, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 20 (2), pp. 47-52.

Hare, A. P., & Bales, R. F. (1963) “Seating position and small group interaction”, *Sociometry*, 26, pp. 480-486.

Hare, R. D. (1985) “Comparison of procedures for the assessment of psychopathy”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), pp. 7.

Harms, P. D., Spain, S. M., Hannah, S. T. (2011) “Leader development and the dark side of personality”, *The Leadership Quarterly*, 22(3), pp. 495-509.

Harrigan, J. A. (2005) “Proxemics, Kinesics, and Gaze”, *The New Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research*: 137–198 [available at: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=YcYhlGuVnOgC&oi=fnd&pg=PA137&dq=15.+Harrigan,+Jinni+A.+2005.+%E2%80%9CProxemics,+Kinesics,+and+Gaze.%E2%80%9D+The+New+Handbook+of+Methods+in+Nonverbal+Behavior+Research:+137%E2%80%93198.&ots=DhXMTnzYbP&sig=v-rIRb-CkeR4ZJJoyC8Xl\\_oeVEtY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=YcYhlGuVnOgC&oi=fnd&pg=PA137&dq=15.+Harrigan,+Jinni+A.+2005.+%E2%80%9CProxemics,+Kinesics,+and+Gaze.%E2%80%9D+The+New+Handbook+of+Methods+in+Nonverbal+Behavior+Research:+137%E2%80%93198.&ots=DhXMTnzYbP&sig=v-rIRb-CkeR4ZJJoyC8Xl_oeVEtY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)]

Hilgerman, R. (1998) “Communication satisfaction, goal setting, job satisfaction, concertive control, and effectiveness in self-managed teams”, *Dissertation Abstracts International*, 59, pp. 1661.

Hogan, R., Curphy, G. Hogan, J. (1994) “What we know about leadership effectiveness and personality”, *American Psychologist*, 49, pp. 493-504.

- Holladay, S. J., Coombs, W. T. (1993) "Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma", *Management Communication Quarterly*, 6, pp.405-427.
- House, R. J. (1971) "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative science quarterly*, pp. 321-339."
- House, R. J. (1977) "A 1976 theory of charismatic leadership" ,In J. G. Hunt & L. L. Larsen (Eds.) *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Aditya, R. N. (1997) "The social scientific study of leadership: Quo vadis?", *Journal of management*, 23(3), pp. 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004) "Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies", London, UK: Sage.
- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974) "Path-goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3(4), pp. 81.
- Iedema, R., Wodak, R. (1999) "Introduction: Organizational discourses and practices", *Discourse & Society*, 10(1), pp. 5-19.
- Irving, J. A., Longbotham, G. J. (2007) "Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment", *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), pp. 98-113.
- Jackson, D., Engstrom, E., Emmers-Sommer, T. (2007) "Think leader, think male and female: Sex vs. seating arrangement as leadership cues", *Sex Roles*, 57(9), pp. 713-723.  
doi: 10.1007/s11199-007-9289-y

- Jakobwitz, S., Egan, V. (2006) “The dark triad and normal personality traits”, *Personality and Individual Differences*, 40(2), pp. 331–339.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004) “Organizational communication: Challenges for the new century”, *Journal of Communication*, 54(4), pp. 722-750.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000) “Five-factor model of personality and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Kaiser, R.B. Hogan, R. (2010) “How to (And How Not To) Assess the Integrity of Managers”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, pp. 216-234.
- Kalma, A. P., Visser, L., & Peeters, A. (1993). Sociable and aggressive dominance : Personality differences in leadership style ? *The Leadership Quarterly*, 4(1), 45-64. doi: 10.1016/1048-9843(93)90003-C.
- Keyton, J. (2011) “Communication and organizational culture: A key to understanding work experience”, Thousand Oaks, CA: Sage.
- King, A. S. (1971) “Self-fulfilling prophecies in training the hard-core: Supervisor’s expectations and the underprivileged worker’s performance”, *Social Science Quarterly*, 52, pp. 369-378.
- King, W. (2008) “Internal and External Communication Approaches for Business”.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. (Eds.). (2010) “Nonverbal communication in human interaction”, (7th ed.). Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Kneen, J. (2011) “Essential skills: Essential speaking and listening skills”, New York, NY: Oxford University Press.

- Korte, W. B., Wynne, R. (1996) “Telework: Penetration, potential and practice in Europe.”, Amsterdam: Ohmsha Press.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2014) “Marketing management 14/e”, Pearson.
- Kraus, M. W., Huang, C., Keltner, D. (2010) “Tactile communication, cooperation, and performance: an ethological study of the NBA”, *Emotion*, 10(5), pp. 745.
- Krauss, R. M. (2002) “The psychology of verbal communication”, *International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences*. London: Elsevier, pp. 16161-16165.
- Lee, K., Ashton, M. C. (2005) “Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the fivefactor model and the HEXACO model of personality structure”, *Personality and Individual Differences*, 38(7), pp. 1571–1582.
- Likert, R. (1967) “The human organization: Its management and value”, New York: McGraw –Hill.
- Lipman-Blumen, J. (2005) “The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them”, New York: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976) “The nature and causes of job satisfaction”, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996) “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review”, *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385.

- Lowe, K.B. Kroeck, K.G. (1996) "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review", *Leadership Quarterly*, 7, pp. 385-426.
- Lunenburg, F. C. (2010) "Communication: The process, barriers, and improving effectiveness", *Schooling*, 1(1), pp. 1-11.
- MacGregor, D. (1960) "The human side of enterprise" 21(166), New York.
- Madlock, P. E. (2006b) "Supervisors' nonverbal immediacy behaviors and their relationship to subordinates' communication satisfaction, job satisfaction, and willingness to collaborate", Paper presented at the National Communication Association Convention, San Antonio, TX.
- Madlock, P. E. (2008) "The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction", *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), pp. 61-78.
- Malandro, L., Barker, L., Barker, D. (1989) "Nonverbal Communication", 2nd Edition, New York: McGraw Hill.
- Martin, J. S., Chaney, L. H. (2012) "*Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Custom*," ABC-CLIO, [available at: [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=L7eeAdOCLWEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=global+business+etiquette&ots=VbZtSfZB6s&sig=T1JsHy9kotuv7G2dw6LXSIX19GI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=global%20business%20etiquette&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=L7eeAdOCLWEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=global+business+etiquette&ots=VbZtSfZB6s&sig=T1JsHy9kotuv7G2dw6LXSIX19GI&redir_esc=y#v=onepage&q=global%20business%20etiquette&f=false)]
- Matsumoto, D. (1990) "Cultural similarities and differences in display rules", *Motivation and Emotion*, 14, pp. 195-214.
- Matsumoto, D. (1991) "Cultural influences on facial expression of emotion", *Southern Communication Journal*, 56, pp. 128-137.

- Maurer, M., Reinemann, C. (2006) "Learning versus knowing: Effects of misinformation in televised debates", *Communication Research*, 33(6), pp. 489-506.
- Mayer, J. Salovey, P. (1997) "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Books, New York, NY, pp. 3-31.
- Mehrabian, A (1968b) "Relationship of attitude to seated posture, orientation, and distance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, pp. 26-30.
- Mehrabian, A. (1968a) "Inference of attitude from the posture, orientation, and distance of a communicator", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32, pp. 296-308
- Mehrabian, A. (1969) "Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships", *Psychological Bulletin*, 71(5), pp. 359.
- Mehrabian, A. (1971) "Silent messages", 8, Belmont, CA: Wadsworth.
- Merrihue W. (1960) "Managing by Communication", New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973) "The nature of managerial work", New York: Harper & Row.
- Mohamad, B., Bakar, H. A., Halim, H., Ismail, A. R. (2014) "Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature", Conceptual Model and Research Propositions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, pp. 115-122.
- Morgan, G. (1997) "Images of organization", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mortenson, D. C. (1972) "Communication: the study of human interaction", McGraw-Hill: United States of America.

- Nawaz, Z. A. K. D. A., Khan\_PhD, I. (2016) “Leadership Theories and Styles: A Literature Review”, *Leadership*, 16.
- Nicholas, J. (2010) “From Active Touch to Tactile Communication: What's Tactile Cognition Got to Do with It?”, Aalborg: Danish Resource Centre on Congenital Deafblindness.
- Northouse, P. G. (2007) “Leadership: Theory and practice”, (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Nöth, W. (1995) “Handbook of semiotics”, Indiana University Press.
- Nystrom, P. C. (1978) “Managers and the hi-hi leader myth”, *Academy of management Journal*, 21(2), pp. 325-331.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001) “Emotional intelligence and effective leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), pp. 5-10.
- Patterson, M. L. (2002) “Psychology of nonverbal communication and social interaction”, In *Encyclopedia of life support systems (EOLSS)*, Psychology. Oxford, UK.
- Patzer, G. (2013) “Physical attractiveness: uncertainty of the presumptive causal direction”, *Journal of Management and Marketing Research*, 12, pp. 1.
- Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002) “The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy”, *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp. 556–563.
- Pavitt, C. (1999) “Theorizing about the group communication-leadership relationship: Input-process-output and functional models”, In L. R. Frey, D. S. Gouran, & M. S. Poole



(Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 313–334). Thousand Oaks, CA: Sage.

Payne, R. B., Hauty, B. T. (1955) “Effect of psychological feedback upon work decrement”, *Journal of Experimental Psychology*, 50, pp. 343– 351.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C. (2000) “The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes”, *Communication Monographs*, 67, pp. 85-95.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., Koontz, K. A. (1980) “Perceived power as a mediator of management style and employee satisfaction: A preliminary investigation”, *Communication Quarterly*, 28, pp. 37-46.

Riggio, R. E., Carney, D. C. (2003) “Manual for the Social Skills Inventory”, (2nd ed.). Mountain View, CA: Mind Garden.

Riggio, R. E., Reichard, R. J. (2008) “The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), pp. 169-185.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., Cole, E. J. (2003) “The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness”. *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, 7(2), pp. 83-103

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

Roberts, S., Owen, R. C., Havlicek, J. (2010) “Distinguishing Between Perceiver and Wearer Effects in Clothing Color- Associated Attributions”, *Evolutionary Psychology*, 8(3), pp. 350-364.

Rosenthal, R. (1973) “*On the Social Psychology of the Self-fulfilling Prophecy. Further Evidence for Pygmalion Effect and Their Mediating Mechanisms*”. MSS Modular Publications.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968) “*Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*”, Holt, Rinehart & Winston.

Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006) “Narcissistic leadership”, *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 617-633.

Rubin, R. B. (1982) “Assessing speaking and listening competence at the college level: The communication competency assessment instrument”, *Communication Education*, 31, pp. 9- 18.

Rudrow, K. J. (2014) “Artifactual Communication: A Modern Approach to Understanding Communication through Nonverbal Artifacts”, *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 13(1).

Salovey, P., Grewal, D. (2005) “The science of emotional intelligence”, *Current directions in psychological science*, 14(6), pp. 281-285.

Samovar, L. A., Porter, R. E. (2004) “*Communication between Cultures*”, 5th

Schmid Mast, M., Jonas, K., Hall, J. A. (2009) “Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), pp. 851-865. doi: 10.1037/a0016234

Schmid Mast, M., Jonas, K., Klöckner Cronauer, C., Darioly, A. (2012) “On the importance of the superior's interpersonal sensitivity for good leadership”, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), pp. 1043-1068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00852.x

Schmidt Mast, M., Hall, J. A., Murphy, N. A., Colvin, C. R. (2003) “Judging assertiveness”, *Facta Universitatis*, 2(10), pp. 731- 744.

Schultz, B. (1980) “Communicative correlates of perceived leaders”, *Small Group Behavior*, 11(2), pp. 175-191.

Schyns, B., Mohr, G. (2004) “Nonverbal elements of leadership behavior”, *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp. 289-305.

Schyns, B., Schilling, J. (2012) “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, *The Leadership Quarterly*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872>  
,doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001

Scott, C. R. (1997) “Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization”, *Management Communication Quarterly*, 10, pp. 491–522.

Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., Cantrill, D. A. (2006) “Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness”, *Journal of Business Communication*, 43, pp. 322-343.

Sharma, M. K., Jain, S. (2013) “Leadership management: Principles, models and theories”, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp. 309-318.

Shea, C. M., Howell, J. M. (1999) “Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance”, *The Leadership Quarterly*, 10(3), pp. 375-396.

Slattery, C. (2009) “The Dark side of Leadership: Troubling times at the top”, [www.semanslattery.com](http://www.semanslattery.com)

- Spence, C., Gallace, A. (2007) "Recent developments in the study of tactile attention", *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 61, pp. 196-207.
- Steinberg, S. (2007) "An Introduction to Communication Studies", Cape Town: Juta.
- Stogdill, R. M. (1950) "Leadership, membership and organization", *Psychological bulletin*, 47(1), pp. 1.
- Stogdill, R. M. (1974). "*Handbook of leadership: A survey of theory and research*", Free Press.
- Talley, L., Temple, S. (2015) " How leaders influence followers through the use of nonverbal communication", *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), pp. 69-80.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1958) "*How to choose a leadership pattern*", (pp. 95-101). USA: Institute of industrial relations.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1973) "*How to choose a leadership pattern*" (pp. 3-12). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Taylor, F. W. (1970) "What is scientific management?", In H. F. Merrill (Ed.), *Classics in management* (pp. 67-71). New York: American Management Association.
- Taylor, J. R., Flagin, A. J., Cheney, G., Seibold, D. R. (2001) "Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges", *Communication Yearbook*, 24, pp. 99-137.
- Taylor, S. J. (2002) "Effects of a nonverbal skill training program on perceptions of personal charisma", Unpublished doctoral dissertation, University of California, Riverside, CA

- Tepper, B. J. (2000) "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 178-190.
- Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1986) "The transformational leader", New York: Wiley.
- Tourish, D. (2010) "Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice", New York, NY: Routledge.
- Towler, A. (2003) "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56(2), pp. 363-381. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x
- Tubbs, S., Moss, S. (2008) "Human Communication: Principles and Contexts", 11th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education, cop.
- Van Wyk, J. (2007) "*The utilisation of a 360° leadership assessment questionnaire as part of a leadership development model and process*" (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Vass, K. (2007) "International Communication is the First Step in a Successful PR Campaign".
- Velentzas, J. O. H. N., Broni, D. G. (2014) "Communication cycle: Definition, process, models and examples".
- Vrij, A., Mann, S. (2005) "Police use of nonverbal behavior as indicators of deception", In R. E. Riggio & R. S. Feldman (Eds.), *Applications of nonverbal communication*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- Vroom, V. H. (1964) "Work and motivation", San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weick, K. E. (1979) “ The social psychology of organizing ”, (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

West, R., Turner, L. (2008) “Introducing Communication Theory: Analysis and Applications”. Boston, MA: McGraw-Hill.

Wilensky, H. L. (2015) “Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry”, 19, Quid Pro Books.

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

Yammarino, F.J. Dubinsky, A.J. (1994) “Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions”, *Personnel Psychology*, 47, pp. 787-811.

Yukl, G. (2006) “Leadership in organizations”, (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Yukl, G. (2012) “Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention”, *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66-85.

Yukl, G. A. (2010) “Leadership in organizations”, (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Zhou, H. (2009) “Body language in business negotiation”, *International Journal of Business and Management*, 3(2), pp. 90.

## **Ελληνόγλωσση**

Ζαβλανός, Μ. (1998) « Μάνατζμεντ», *Έλλην*, Αθήνα.

Κοντάκος Α. (2000) «Η μη λεκτική επικοινωνία στο νηπιαγωγείο», *Ελληνικά γράμματα* Αθήνα.

Ραουζαίου, Α. Ο. Θ. (2006) «Αναπαράσταση Συναισθήματος και Σύνθεση Εκφράσεων Προσώπου και Χειρονομιών σε Εικονικούς Χαρακτήρες», Διδακτορική διατριβή, ΕΜΠ, Αθήνα.

Χυτήρης, Γ. (2006) «Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», *Interbooks*, Αθήνα.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

<https://rahmanjmc.wordpress.com/2015/02/09/lasswells-model-of-communcation/>

<http://communicationtheory.org/osgood-schramm-model-of-communication/>

<https://gr.pinterest.com/pin/347551296218524763/>