



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**  
**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF ARCHIVAL, LIBRARY AND INFORMATION STUDIES**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Γεφύρωση επικοινωνιακών εμποδίων  
οφειλόμενα σε διαφορές κουλτούρας**

---

**NIVJA MEHILLI 14022**

**ΖΑΠΠΑ ΑΘΗΝΑ-ΜΑΡΙΑ 14014**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΔΑΜΙΑΝΟΣ ΣΑΚΑΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2021**

---

## Επιτροπή Εξέτασης

### 1. Σακάς Δαμιανός

DAMIANO  
S SAKAS

Digitally signed by  
DAMIANOS SAKAS  
Date: 2021.03.09  
22:48:52 +02'00'

### 2. Κουλούρης Αλέξανδρος

Alexandros  
Koulouris

Digitally signed by  
Alexandros Koulouris  
Date: 2021.03.10 08:47:42  
+02'00'

### 3. Βραϊμάκη Ευτυχία

Eftychia  
Vraimaki

Digitally signed by  
Eftychia Vraimaki  
Date: 2021.03.10  
13:39:10 +02'00'

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ζάππα Αθηνά - Μαρία, με αριθμό μητρώου 14014, καθώς και η κάτωθι υπογεγραμμένη Nivja Mehili, με αριθμό μητρώου 14022, φοιτήτριες του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης, δηλώνουμε υπεύθυνα ότι:

«Είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μας».

Η Δηλούσα

Ζάππα Αθηνά-Μαρία



Η Δηλούσα

Nivja Mehili



## Ευχαριστίες – Αφιερώσεις

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Γεφύρωση Επικοινωνιακών Εμποδίων Οφειλόμενα σε Διαφορές Κουλτούρας» πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του τμήματος Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής το έτος 2020-2021.

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλεπιδράσεων με διάφορους ανθρώπους, καθένα από τα οποία έπαιξε ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της. Αξίζει λοιπόν, να αφιερώσουμε την παρούσα σελίδα για να ευχαριστήσουμε ειλικρινά τα άτομα αυτά για τη βοήθεια που μας προσέφεραν.

Στο σημείο αυτό αισθάνομαστε την ανάγκη να εκφράσουμε τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μας σε όσους συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας: Και πρώτα απ' όλα, στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μας εργασίας, κύριο Δαμιανό Σακά, για τη συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη, τις ουσιώδεις συμβουλές, καθώς επίσης και την αδιάκοπη συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μας παρείχε σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους εκείνους τους συμφοιτητές μας αλλά και τους φοιτητές άλλων σχολών οι οποίοι φοιτούσαν αντίστοιχα σε άλλα Πανεπιστήμια και που δέχτηκαν να συμμετάσχουν ως δείγμα στην έρευνά μας, αλλά και για τον χρόνο που μας διέθεσαν.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους εκείνους που μας βοήθησαν να γίνουν «α ν εκ τ ο ύ» οι συμβιβασμοί των τεσσάρων αυτών ετών: την οικογένειά μας και ορισμένους πολύ αγαπητούς και αξιόλογους ανθρώπους που συναντήσαμε κατά τη διάρκεια των σπουδών μας. Σε αυτούς που με την καθημερινή τους συμπαράσταση, την υπομονή τους και την θετική τους σκέψη, συνέβαλλαν στην εκπλήρωση των στόχων που είχαμε θέσει.

Το μεγαλύτερο «ευχαριστώ» στα αγαπημένα μας πρόσωπα, στους γονείς μας, που αποδέχθηκαν όλες τις επιλογές μας και μας παρείχαν στήριξη όλο αυτό το διάστημα, χωρίς την οποία τίποτα από όσα έχουμε καταφέρει μέχρι σήμερα δε θα ήταν πραγματικότητα.

Ζάππα Αθηνά-Μαρία, Mehilli Nivja Αθήνα, 2021

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες – Αφιερώσεις.....	4
Πίνακας Περιεχομένων .....	5
Πίνακας Σχημάτων.....	8
Πίνακας Πινάκων.....	9
Εισαγωγή.....	10
Introduction .....	11
1. Η επιρροή του οργανωτικού πλαισίου ως προς την επικοινωνία.....	12
1.1. Οργανωτική κουλτούρα και επικοινωνία.....	13
1.1.1 Η κουλτούρα ως ανεξάρτητη μεταβλητή.....	14
1.1.2 Η κουλτούρα ως εξαρτημένη μεταβλητή.....	15
1.1.3 Ο ρόλος του πολιτιστικού πλαισίου στην άμεση επικοινωνία.....	16
1.1.4 Επικοινωνία και εθνικός πολιτισμός.....	16
1.1.5 Πολιτισμός στην αλληλεπίδραση των επιχειρηματικών σχέσεων.....	17
1.2 Βασικά μοντέλα οργανωτικής νοοτροπίας.....	19
1.2.1 Εταιρικοί πολιτισμοί (Deal και Kennedy).....	19
1.3 Διαφορετικά μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας.....	20
1.4 Η δομή ενός οργανισμού.....	20
1.5 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία.....	23
2. Αρχές διαπροσωπικής επικοινωνίας.....	24
2.1. Το περιεχόμενο μιας πετυχημένης διαπροσωπικής επικοινωνίας.....	25
2.2 Οι σημαντικότερες διαπροσωπικές δεξιότητες.....	27
2.2.1 Ακρόαση.....	29
2.2.1.1 Οργανωτική ακρόαση.....	29
2.2.1.2 Τα οφέλη της ακρόασης στον οργανισμό.....	30
2.2.1.3 Τα εμπόδια μέχρι την αποτελεσματική ακρόαση.....	31
2.2.2 Βεβαιότητα.....	32
2.3 Ο ρόλος της νέας τεχνολογίας στη διεθνή επικοινωνία.....	34
2.4 Αποφάσεις σχετικά με τα στερεότυπα.....	35
2.5 Αρθρογραφία – Βιβλιογραφία.....	36
3. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες και ο ρόλος της συνέντευξης.....	38
3.1 Περιβάλλον και επικοινωνία.....	39
3.1.1 Σχέση μεταξύ του φυσικού χώρου εργασίας και ευεξίας των εργαζομένων.....	39

3.2 Υποστηρικτική επικοινωνία .....	41
3.3 Επικοινωνία και συνεντεύξεις .....	42
3.4 Η συνέντευξη επιλογής .....	44
3.4.1 Άνοιγμα και κλείσιμο συνέντευξης.....	45
3.4.2 Οι πολιτιστικές διαφορές.....	45
3.5 Η δομή της συνέντευξης.....	46
3.5.1 Συνολική δομή.....	46
3.5.2 Σειρές ερωτήσεων .....	47
3.6 Επικοινωνία και διαπροσωπική συνέντευξη .....	48
3.7 Διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις .....	49
3.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία.....	52
4. Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων .....	54
4.1 Δημιουργία ομάδων.....	55
4.1.2 Η «ψευδο-ομάδα».....	56
4.1.3 Η «ενδεχόμενη ομάδα» .....	56
4.1.4 Ομάδες εργασίας .....	56
4.2 Η κατανόηση της ηγεσίας.....	57
4.2.1 Η έρευνα για τις ηγετικές λειτουργίες και το στυλ.....	58
4.2.2 Προσέγγιση έκτακτης ανάγκης .....	59
4.2.3 Διαχείριση .....	60
4.2.4 Βελτίωση της διοίκησης της ομάδας.....	60
4.3 Η αναζήτηση των ρόλων του ομίλου .....	61
4.4 Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.....	61
4.5 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων .....	62
4.6 Ομαδική συμπεριφορά και νέες τεχνολογίες.....	63
4.7 Επιστροφή στην αυτόνομη διαχείριση .....	65
4.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία.....	66
5. Οργανωτική αλλαγή, επικοινωνία και μελλοντικά σχέδια .....	67
5.1 Το οργανωτικό περιβάλλον .....	68
5.2 Είδος και ρυθμός αλλαγής.....	69
5.3 Ο οργανωτικός κύκλος ζωής.....	69
5.4 Αλλαγή στρατηγικών .....	70
5.4.1 Δημιουργία πληροφοριών .....	71
5.4.2 «Αναζωογόνηση».....	71
5.5 Η αλλαγή της δυναμικής του πολιτισμού.....	71

5.5.1 Οι «μαθησιακοί οργανισμοί» .....	72
5.6.1 Παγκοσμιοποίηση και επιπτώσεις στην επικοινωνία .....	73
5.6.2 Ευέλικτη και εικονική εργασία .....	74
5.6.3 Εξισορρόπηση επαγγελματικού και ιδιωτικού βίου .....	74
5.6.4 Τα γραφεία ως τόποι συνάντησης .....	75
5.6.5 Συνεργασία .....	75
5.6.6 Η ανοιχτή καινοτομία και η ανάπτυξη των νέων προϊόντων .....	75
5.7 «Ειλικρίνεια».....	76
5.7.1 Εστίαση στο μέλλον .....	76
5.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία.....	77
6. Ο πολιτισμός στη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών: Πώς οι πολιτιστικές αξίες καθορίζουν την επιτυχία τους.....	79
6.1 Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management/BPM).....	80
6.2 Πολιτισμός.....	81
6.3.1 Η αλληλεξάρτηση μεταξύ BPM και Πολιτισμού .....	82
6.3.2 Η ιδέα του πολιτισμού BPM .....	84
6.3.3 Η υποστήριξη των Οργανωτικών Καλλιεργειών για την BPM.....	85
6.4 Επιπτώσεις στην έρευνα.....	86
6.5 Συνέπειες για την Πρακτική .....	88
6.6 Περιορισμοί.....	90
6.7 BPMN (Business Process Modeling Notation) .....	91
6.7.1 Εφαρμογή του μοντέλου BPMN στο μουσείο της Ακρόπολης.....	93
6.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία.....	96
7. Έρευνα.....	98
7.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	99
7.2 Αποτελέσματα και Στατιστική .....	100
7.3 Συσχετίσεις.....	115
7.4 Συμπεράσματα.....	122
7.5 Ανοιχτά Προβλήματα - Περιορισμοί.....	123

## Πίνακας Σχημάτων

<b>Εικόνα 1</b> Απλό οργανόγραμμα μιας κατασκευαστικής εταιρείας (Morgan 1997) .....	21
<b>Εικόνα 2</b> Το μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας του Hartley (Hartley Kean 2016)....	26
<b>Εικόνα 3</b> Στυλ συμπεριφοράς (Lin 2016) .....	33
<b>Εικόνα 4</b> Δομή Συνέντευξης .....	46
<b>Εικόνα 5</b> Δύο σημαντικά αντικείμενα της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών (Withanage A. et al. 2018).....	81
<b>Εικόνα 6</b> Στοιχεία πολιτισμού σε μοντέλο παγόβουνου: αόρατες αξίες, ορατές δράσεις και δομές (Tseng 2017). .....	82



## Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1 Φύλο .....	100
Πίνακας 2 Ηλικία .....	100
Πίνακας 3 Εκπαίδευση.....	101
Πίνακας 4 Εργασιακή κατάσταση .....	102
Πίνακας 5 Ερώτηση 1 .....	102
Πίνακας 6 Ερώτηση 2 .....	103
Πίνακας 7 Ερώτηση 3 .....	103
Πίνακας 8 Ερώτηση 4 .....	104
Πίνακας 9 Ερώτηση 5 .....	104
Πίνακας 10 Ερώτηση 6 .....	105
Πίνακας 11 Ερώτηση 7 .....	105
Πίνακας 12 Ερώτηση 8 .....	106
Πίνακας 13 Ερώτηση 9 .....	106
Πίνακας 14 Ερώτηση 10 .....	107
Πίνακας 15 Ερώτηση 11 .....	107
Πίνακας 16 Ερώτηση 12 .....	108
Πίνακας 17 Ερώτηση 13 .....	108
Πίνακας 18 Ερώτηση 14 .....	109
Πίνακας 19 Ερώτηση 15 .....	109
Πίνακας 20 Ερώτηση 16 .....	110
Πίνακας 21 Ερώτηση 17 .....	110
Πίνακας 22 Ερώτηση 18 .....	111
Πίνακας 23 Ερώτηση 19 .....	111
Πίνακας 24 Ερώτηση 20 .....	112
Πίνακας 25 Ερώτηση 21 .....	112
Πίνακας 26 Ερώτηση 22 .....	113
Πίνακας 27 Ερώτηση 23 .....	113
Πίνακας 28 Ερώτηση 24 .....	113
Πίνακας 29 Ερώτηση 25 .....	114
Πίνακας 30 Συσχέτιση 1 .....	115
Πίνακας 31 Συσχέτιση 2 .....	116
Πίνακας 32 Συσχέτιση 3 .....	116
Πίνακας 33 Συσχέτιση 4 .....	117
Πίνακας 34 Συσχέτιση 5 .....	118
Πίνακας 35 Συσχέτιση 6 .....	118
Πίνακας 36 Συσχέτιση 7 .....	119
Πίνακας 37 Συσχέτιση 8 .....	120
Πίνακας 38 Συσχέτιση 9 .....	120
Πίνακας 39 Συσχέτιση 10 .....	121

## Εισαγωγή

Η εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας έγινε με σκοπό την ανάλυση και την εκ βάθους αναζήτηση του θέματος που αφορά τη γεφύρωση των επικοινωνιακών εμποδίων που οφείλονται στις διαφορές κουλτούρας σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει τρία χαρακτηριστικά των οργανισμών που έχουν βαθιές επιπτώσεις στους τρόπους επικοινωνίας: την οργανωτική κουλτούρα, την οργανωτική δομή και την τεχνολογία. Όλα αυτά επηρεάζουν τον τρόπο επικοινωνίας και τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι ανταποκρίνονται στην επικοινωνία.

Το δεύτερο κεφάλαιο κάνει μια ανασκόπηση της έρευνας και της θεωρίας, για στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από διαπροσωπικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν προσωπική ευαισθητοποίηση και κατανόηση. Εξετάζει ποια είναι η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία, επισημαίνει τα κύρια χαρακτηριστικά των βασικών δεξιοτήτων και δείχνει πώς μπορούν αυτές οι δεξιότητες να χρησιμοποιηθούν από κοινού σε καθημερινές καταστάσεις.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από την προσωπική συνειδητοποίηση, τις διαπροσωπικές δεξιότητες και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι. Οι ίδιοι οφείλουν να καθιερώσουν ένα διάλογο που να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να κατανοούν ο ένας τον άλλον.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρει ότι οφείλει κανείς να γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας, να προσδιορίσει τις σημαντικότερες διαδικασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία και να κατανοεί τις δυσκολίες όταν προσπαθεί να αναπτύξει μια ομάδα.

Σκοπός του πέμπτου κεφαλαίου είναι η ανάδειξη του τρόπου αυτού με τον οποίο η επικοινωνία σχετίζεται με την οργανωτική αλλαγή. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικές επιρροές και διαφορετικούς τύπους αλλαγών.

Το έκτο κεφάλαιο, εισάγει ένα πλαίσιο που εξηγεί το ρόλο του πολιτισμού όσον αφορά τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών. Παρουσιάζει τις σχετικές πολιτιστικές αξίες που συνθέτουν μια κουλτούρα και εισάγει ένα εργαλείο για να εξετάσει την υποστήριξη των οργανωτικών πολιτισμών για την διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών.

## **Introduction**

The purpose of this thesis was to analyze and deeply explore the issue of bridging communication barriers due to cultural differences into a workplace.

The first chapter examines three characteristics of organizations that have a profound impact on communication: organizational culture, organizational structure and technology. All of these affect how we communicate and how others respond to communication.

Chapter three analyzes that effective communication depends on personal awareness, interpersonal skills and the context in which people operate. They need to establish a dialogue that allows participants to understand each other.

Chapter four states that one must know the key features of a successful team, identify the most important processes that contribute to effective teamwork, and understand what can go wrong when trying to develop a team.

The purpose of the fifth chapter is to highlight how communication is related to organizational change. Modern organizations face different influences and different types of change.

Chapter Six introduces a framework that explains the role of culture in managing business processes. It presents the relevant cultural values that make up a culture and introduces a tool to examine the support of organizational cultures for managing business processes.

## **1. Η επιρροή του οργανωτικού πλαισίου ως προς την επικοινωνία**

*Η οργανωτική κουλτούρα είναι απαραίτητη για την επίτευξη της σωστής επικοινωνίας.*

**Α**υτό το κεφάλαιο εξετάζει τρία χαρακτηριστικά των οργανισμών που έχουν βαθιές επιπτώσεις στους τρόπους επικοινωνίας: την οργανωτική κουλτούρα, την οργανωτική δομή και την τεχνολογία. Όλα αυτά επηρεάζουν τον τρόπο επικοινωνίας και τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι ανταποκρίνονται στην επικοινωνία. Είναι σημαντικό να εξεταστεί η τεχνολογία που υιοθετεί ο οργανισμός. Αυτό θα κάνει διάφορες μορφές επικοινωνίας περισσότερο ή λιγότερο εφικτές. Η τεχνολογία έχει δει δραματικές αλλαγές τα τελευταία 30 χρόνια: οι «υπολογιστές» μετατράπηκαν σε «τεχνολογία της πληροφορικής», στη συνέχεια στην «τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών» και στη συνέχεια στο «δίκτυο δικτύων» που υποστηρίζεται από το Διαδίκτυο και τον Παγκόσμιο Ιστό. Αυτές είναι ορισμένες από τις θεμελιώδεις αλλαγές όσον αφορά το τι μπορεί να κάνει η τεχνολογία, αν και δεν πρέπει να αγνοηθούν τόσοι κοινωνικές όσο και οι πολιτικές επιρροές στον τρόπο που εφαρμόζεται η τεχνολογία. Οι οργανώσεις που υιοθετούν πλήρως τη νέα τεχνολογία έχουν σημαντικές ευκαιρίες που δεν υπήρχαν πριν. Αυτό έχει βαθύ αντίκτυπο στον τρόπο που εκτελείται η επικοινωνία.

Λέξεις κλειδιά: οργανωτική κουλτούρα, οργανωτική δομή, τεχνολογία, επικοινωνία

## 1.1. Οργανωτική κουλτούρα και επικοινωνία

Αρχικά, ο όρος «οργανωτική κουλτούρα» έχει αποδειχθεί εξαιρετικά δημοφιλής στη διοίκηση και στα διευθυντικά στελέχη από τη δημοσίευση του στο In Search of Excellence. Ο όρος «πολιτισμός» έχει τις θεωρητικές του ρίζες μέσα στην κοινωνική ανθρωπολογία και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά με ολιστικό τρόπο περιγράφοντας τις ιδιότητες μιας ανθρώπινης ομάδας που μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. «Πολιτισμός, είναι αυτό το πολύπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πίστη, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, το έθιμο και οποιεσδήποτε άλλες δυνατότητες και συνήθειες που απέκτησε άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας» (Maull, Brown and Cliffe 2001).

Οι ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας συνήθως συμπίπτουν με ορισμούς του εθνικού πολιτισμού, μιλώντας για τυπικούς ή παραδοσιακούς τρόπους σκέψης, πίστης και δράσης. Μιλούν για τον τρόπο με τον οποίο οι ιδέες μοιράζονται από τα μέλη της ομάδας και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διδαχθούν τα νέα μέλη. Όταν κάποιος είναι νέο μέλος μιας οργάνωσης είναι πολύ πρόθυμος να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και πιθανόν να συμπεριφέρεται αρκετά προσεκτικά για να βεβαιωθεί ότι δεν προσβάλλει κανέναν παραβιάζοντας έναν από τους "άγραφους κανόνες". Στην συνέχεια θα προσδιοριστούν λεπτομερέστερα τα στοιχεία μιας οργανωτικής κουλτούρας (Patil and Kant 2012).

Τα επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας είναι τρία (Schein 2010):

1. Τεχνητά αντικείμενα: ορατές δομές και διαδικασίες στον οργανισμό. Περιλαμβάνουν τη γλώσσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, τις ιστορίες που κυκλοφορούν γύρω από την οργάνωση, καθώς και το περιβάλλον του οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των κτιρίων και του διαθέσιμου χώρου).
2. «Συγκεντρωμένες τιμές»: αξίες τις οποίες ο οργανισμός ισχυρίζεται ότι ακολουθεί. Εκφράζονται στα επιχειρηματικά σχέδια, την ετήσια έκθεση, τη δήλωση αποστολής κ.ο.κ.
3. Το τρίτο και βαθύτερο επίπεδο είναι αυτό που ονομάζεται «βασικές υποθέσεις». Αυτές είναι οι εμπιστευμένες πεποιθήσεις που αποτελούν την πραγματική πηγή αξιών και δράσεων εντός του οργανισμού και οι οποίες μπορούν να γίνουν αποδεκτές υποσυνείδητα ή ασυνείδητα.

Η προφανής συνέπεια του ορισμού είναι ότι μπορεί να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του τι λέει ένας οργανισμός και τι κάνει πραγματικά. Ο οργανισμός που ισχυρίζεται ότι εκτιμά και υποστηρίζει τους υπαλλήλους του μπορεί να είναι εξαιρετικά αδίστακτος όταν πρόκειται για την πρόσληψη και τον εντοπισμό ανθρώπων (Patil and Kant 2012).

Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα παρέχει μια θεωρητική προοπτική για τη διαχείριση της αλλαγής που φαίνεται να προσφέρει κάποια εικόνα για το «άυλο», τη φύση των οργανώσεων και τη συμπεριφορά τους, μια αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση και διαχείριση της οργάνωσης (τυπικές δομές, κανόνες και διαδικασίες και λογικά επιχειρήματα). Το πρόβλημα έγκειται στη δημιουργία και τη χρήση των νέων εργαλείων και τεχνικών μέσων από την οπτική του οργανωτικού πολιτισμού που κάνει τη «διαχείριση» των ανθρώπων, τη διαχείριση των αλλαγών και την υλοποίηση στρατηγικών στόχων, πιο εύκολο να επιτευχθεί.

Υπάρχουν δύο βασικοί τομείς στους οποίους πρέπει να ανήκουν τα φιλοσοφικά ζητήματα, δηλαδή οι θεωρητικές προοπτικές της οργανωσιακής κουλτούρας και η ερευνητική προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας (Maull, Brown and Cliffe 2001):

- Αν η οργανωτική κουλτούρα είναι ανεξάρτητη ή εξαρτώμενη (εσωτερική) μεταβλητή.
- Η επιστημολογική γείωση της ερευνητικής μεθόδου που επηρεάζει τα εργαλεία, τις μεθόδους και τις παρεμβάσεις που έχουν οι χρήστες στη διάθεσή τους.

### **1.1.1 Η κουλτούρα ως ανεξάρτητη μεταβλητή**

Η προβολή του πολιτισμού ως ανεξάρτητη μεταβλητή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο εισάγεται στην οργάνωση μέσω της ιδιότητας του μέλους. Η άποψη αυτή έχει ως βασική προϋπόθεση ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά «καλών» πολιτισμών και είναι καθολικά και εύκολα που εισάγονται στον οργανισμό. Η σύγχρονη θεωρία διαχείρισης προτρέπει τους διαχειριστές να δημιουργήσουν εταιρικούς πολιτισμούς που συνδυάζονται με την αποτελεσματική εταιρική στρατηγική. Αυτό θεωρείται επίσης ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας για τους οργανισμούς όπως ο “Excellent” και “Theory Z”.

Οι οργανώσεις καλούνται να εφαρμόσουν γενικούς τύπους για να αποκτήσουν μια εταιρική κουλτούρα κατάλληλης και παραγωγικής μορφής. Η κρίσιμη υπόθεση είναι ότι ο πολιτισμός είναι αντικειμενικός και απτός, φαινόμενο που μπορεί να αλλάξει με την εφαρμογή της άμεσης μεθόδου παρέμβασης. Οι κατάλληλες μέθοδοι έρευνας προσπαθούν να αναλύσουν τον πολιτισμό του ελέγχου και την επιδίωξη να αποτελέσει τη βάση δράσης για την αλλαγή αυτού (Maull, Brown and Cliffe 2001).

### **1.1.2 Η κουλτούρα ως εξαρτημένη μεταβλητή**

Οι οργανώσεις είναι οι ίδιοι καλλιεργητές φαινομένων και είναι ουσιαστικά κοινωνικά μέσα που παράγουν αγαθά. Κατά συνέπεια, κάθε κουλτούρα είναι ένα μοναδικό προϊόν της ιστορίας της, της ανάπτυξης και των σημερινών θεμάτων κατάστασης. Οι πολιτισμοί παράγουν επίσης διακριτικά αντικείμενα, όπως τελετουργίες, θρύλους και τελετές ως παραπροϊόντα. Ενώ οι οργανώσεις ενσωματώνονται σε ένα ευρύτερο πολιτιστικό πλαίσιο, αυτή η άποψη τονίζει τις κοινωνικοπολιτισμικές ιδιότητες που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς. Οι συγγραφείς που υιοθετούν αυτήν την προοπτική ερμηνεύουν την ιδέα του πολιτισμού μέσα σε ένα πλαίσιο θεωρητικών συστημάτων το οποίο θεωρεί ότι οι οργανώσεις υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια καθορισμένη σχέση με το περιβάλλον τους.

Σύμφωνα με τον Deal και Kennedy (1982), ο πολιτισμός ενισχύει τη συστηματική ισορροπία και την αποτελεσματικότητά του, "μέσα από μια ισχυρή κουλτούρα". Το κλειδί είναι να επιτευχθεί επαρκής πολιτιστική ολοκλήρωση σε όλες τις ποικίλες περιοχές της οργάνωσης προκειμένου να υλοποιηθεί επαρκώς μια συντονισμένη στρατηγική ή δράση, διατηρώντας τη παράλληλα μοναδική σε τοπικά επίπεδα. Ο πολιτισμός είναι ο σύνδεσμος που συγκρατεί την οργάνωση μαζί. Εκφράζει τις αξίες ή τα κοινωνικά ιδεώδη και τις κοινές πεποιθήσεις, που εκδηλώνονται στην εξειδικευμένη γλώσσα που είναι μοναδική για κάθε οργανισμό και τα οποία αποτελούν προϊόν της ιστορίας και της επιχειρησιακής εμπειρίας στο πλαίσιο της οργάνωσης. Η κουλτούρα έχοντας κοινές αξίες και πεποιθήσεις δίνει ταυτότητα στα μέλη και τους δημιουργεί την δέσμευση της ενίσχυσης για τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος.

Είναι επίσης μια «συσκευή» που καθοδηγεί και διαμορφώνει τη συμπεριφορά. Συνεχίζοντας, επιχειρήσεις που έχουν πολιτισμούς που υποστηρίζουν τη στρατηγική είναι πιθανόν να είναι επιτυχείς, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν ανεπαρκείς

«προσαρμογές» μεταξύ της στρατηγικής και του πολιτισμού πρέπει να αλλάζουν καθώς η κουλτούρα υποστηρίζει τη στρατηγική (Mauil, Brown and Cliffe 2001).

### **1.1.3 Ο ρόλος του πολιτιστικού πλαισίου στην άμεση επικοινωνία**

Ο κύριος σκοπός της επικοινωνίας μπορεί να θεωρηθεί ότι παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τους υπαλλήλους με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Στους σημερινούς ταχέως μεταβαλλόμενους οργανισμούς, οι οργανώσεις πρέπει να μπορούν γρήγορα να εντοπίζουν, να στέλνουν και να λαμβάνουν νέες πληροφορίες που είναι στρατηγικά σχετικές και ακριβείς. Καθώς οι στρατηγικές διαμορφώνονται, οι οργανώσεις πρέπει να στέλνουν και να λαμβάνουν εσωτερικές πληροφορίες.

Ως "άμεση επικοινωνία" νοούνται οι πληροφορίες από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους, οι οποίες δεν μεσολαβούνται μέσω εκπροσώπων των εργαζομένων. Η επικοινωνία από τη διοίκηση στους εργαζόμενους μπορεί να γίνεται μέσω ενημέρωσης του προσωπικού, από ποιοτικές συναντήσεις, συνεντεύξεις αξιολόγησης, ενημερωτικά δελτία ή ακόμη και μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Εξαιτίας της αυξημένης ευρωπαϊκής ενσωμάτωσης που φέρνει διαφορετικούς πολιτισμούς, γλώσσες και δομές μαζί, η επικοινωνία με τους εργαζόμενους στην Ευρώπη και τις επιχειρήσεις είναι μια αυξανόμενη ανησυχία. Ορισμένες επιχειρήσεις συμμετέχουν επίσης στον κοινωνικό διάλογο σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Έχουν συσταθεί Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργαζομένων, τα οποία μπορούν να φέρουν διαδικασίες για τον τρόπο ανταλλαγής των επικοινωνιών σε οργανισμούς (Tanova and Nadiri 2010).

### **1.1.4 Επικοινωνία και εθνικός πολιτισμός**

Είναι γνωστό ότι οι πολιτιστικές διαφορές θα επηρεάζουν τον τρόπο επικοινωνίας. Τα υψηλά και χαμηλά πλαίσια πολιτισμών ταξινομούνται με βάση τον τρόπο επικοινωνίας τους. Αν και δεν υπάρχουν πολιτισμοί που βρίσκονται εντελώς στο ένα ή στο άλλο άκρο της κλίμακας, ορισμένοι πολιτισμοί θα τείνουν να είναι στα πιο υψηλά πλαίσια, ενώ άλλοι αντίθετα μπορεί να είναι πιο κοντά στα χαμηλά πλαίσια. Αυτό δηλώνει ότι οι πολιτισμοί υψηλού περιβάλλοντος επικεντρώνονται στο φυσικό πλαίσιο ή στις πληροφορίες που ενσωματώνονται στο άτομο κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, ενώ λιγότερη έμφαση δίνεται στο κωδικοποιημένο μέρος του μηνύματος που μεταδίδεται ρητά καθώς οι πολιτισμοί χαμηλού περιβάλλοντος επικεντρώνονται σε ρητά κωδικοποιημένα μηνύματα.



Αρκετές μελέτες έχουν κατηγοριοποιήσει τις ομάδες χωρών ως υψηλό, μεσαίο και χαμηλό πολιτισμικό πλαίσιο. Ωστόσο παρόλο που διάφορες μελέτες έχουν ασχοληθεί με ομάδες υψηλού και μεσαίου-χαμηλού περιεχομένου, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης για μια τέτοια κατανομή.

Οι χώρες που ανήκουν στο χαμηλό πολιτισμικό πλαίσιο είναι η Βόρεια Αμερική, η Σκανδιναβία και οι γερμανικές χώρες. Ωστόσο, οι χώρες υψηλού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την Ασία, τη Μέση Ανατολή και χώρες της Λατινικής Αμερικής. Οι χώρες μεσαίου περιβάλλοντος περιλαμβάνουν χώρες της Μεσογείου και άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Tanova and Nadiri 2010).

Σύμφωνα με μελέτες, υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά για τη διαφοροποίηση της επικοινωνίας του υψηλού και χαμηλού πλαισίου. Αυτά είναι (Tanova and Nadiri 2010):

1. συναισθήματα σε μια στενή σχέση
2. η αμεσότητα του μεταδιδόμενου μηνύματος
3. η χρήση μη λεκτικής επικοινωνίας
4. η χρήση ψηφιακής ή ανάλογης γλώσσας.

### **1.1.5 Πολιτισμός στην αλληλεπίδραση των επιχειρηματικών σχέσεων**

Ένα άτομο μπορεί να αντισταθεί στην πολιτιστική προσαρμογή λόγω των ψυχολογικών φραγμών που σχετίζονται με τις αρνητικές αντιλήψεις για την κουλτούρα του άλλου προσώπου. Αυτό μπορεί επίσης να αναφέρεται στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς την κουλτούρα του αντισυμβαλλομένου ή του ίδιου του ομόλογου. Η εμπιστοσύνη αναφέρεται σε θετικές προσδοκίες προθέσεων ή συμπεριφοράς από μια άλλη επιτρέποντας έτσι την προσαρμογή. Η εξάρτηση των εταίρων από τον άλλο μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην πολιτιστική προσαρμογή.

Κατά συνέπεια, η διαφορά στην πολιτιστική προσαρμογή μπορεί να δείχνει την έκταση της εξάρτησης ενός εταίρου από τον άλλον και το επίπεδο συμμετρίας της επιχειρηματικής σχέσης από πολιτιστική άποψη. Ωστόσο, λόγω της τάσης ενός

σχήματος να υπομείνει, η προσαρμογή σε νέα πολιτισμικά σχήματα μπορεί να συμβεί μόνο σταδιακά (Ivanova-Gongne 2015).

Η προσαρμογή στα πολιτιστικά σχήματα των αντισυμβαλλομένων είναι μια σταδιακή διαδικασία και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της θετικής αντίληψης του πολιτισμικού υπόβαθρου και / ή της εμπιστοσύνης του ομολόγου, καθώς και του επιπέδου εξάρτησης από τον αντίστοιχο.

Μακροπρόθεσμα, η αλληλεπίδραση των επιχειρηματικών σχέσεων μεταξύ των εταίρων γίνεται παρόμοια με το μεγαλύτερο μέρος της οργανωτικής ζωής, η οποία είναι ρουτίνα και δεν απαιτεί την πλήρη προσοχή του ατόμου. Έτσι, μπορεί να επικρατήσει η αυτόματη διάγνωση. Σε αυτή την περίπτωση, είτε τα πολιτισμικά σχήματα του ατόμου είτε τα ενσωματωμένα πολιτισμικά σχήματα του αντίστοιχου μπορεί να εφαρμοστούν στην ατομική αισθητική. Όσο πιο προσβάσιμο είναι το σχήμα τόσο πιθανότερο να εφαρμοστεί σε μεμονωμένα αισθήματα. Η προσβασιμότητα του πολιτιστικού σχήματος εξαρτάται από το επίπεδο της πολιτισμικής προσαρμογής (Ivanova-Gongne 2015).

- Ανάλογα με το επίπεδο της πολιτισμικής προσαρμογής μεταξύ των ομολόγων, σε μακροχρόνιες σχέσεις, τα άτομα μπορούν αυτομάτως να εφαρμόσουν τόσο τα δικά τους πολιτιστικά σχήματα όσο και το αντίστοιχο σχήμα της αντίληψης μιας αλληλεπίδρασης.

Αν και τα πολιτιστικά σχήματα επιτρέπουν την κατανόηση της σχέσης μεταξύ του πολιτισμού και της γνώσης στη διαδικασία της ατομικής ανίχνευσης των γεγονότων αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχειρήσεων, η γνωστική τους φύση τους καθιστά δύσκολο να τα αντιληφθούν εμπειρικά. Ένα πλούσιο εννοιολογικό εργαλείο που υποστηρίζει να αποκαλύψει κρυφές έννοιες, και ιδιαίτερα πολιτιστικά σχήματα, είναι τα σύμβολα (Ivanova-Gongne 2015).

## 1.2 Βασικά μοντέλα οργανωτικής νοοτροπίας

Πλειάδα ερευνητών έχουν σαν κύριο στόχο τους την διερεύνηση της οργανωτικής κουλτούρας. Άλλα μοντέλα που έχουν προκύψει από ερευνητικούς και επιχειρηματικούς συμβούλους είναι τα εξής (Harrison 1970):

- **Ρόλος :** όπου δίνεται μεγάλη έμφαση στον καθορισμό των ρόλων για κάθε εργαζόμενο και διευθυντή.
- **Επίτευγμα:** όπου τα άτομα είναι όλα άμεσα εμπλεκόμενα στην εργασία με στόχο να επιτύχει η δουλειά στον ελάχιστο χρόνο.
- **Δύναμη:** όπου όλες οι σημαντικές αποφάσεις αναδύονται και λαμβάνονται από τα λίγα ισχυρά άτομα στο κέντρο.
- **Υποστήριξη:** η οποία βασίζεται στην αμοιβαία υποστήριξη και δέσμευση. Τα μέλη αισθάνονται ότι έχουν προσωπική συμμετοχή στην οργάνωση και εργάζονται σκληρά για να τη διατηρήσουν.

### 1.2.1 Εταιρικοί πολιτισμοί (Deal και Kennedy)

Οι εταιρικοί πολιτισμοί συμβάλουν στην επίτευξη διερεύνησης της εταιρικής κουλτούρας. Το μοντέλο αυτό είχε άμεσο αντίκτυπο στη δεκαετία του '80. Ο Deal και ο Kennedy (1982) εξέτασαν εκατοντάδες εταιρείες και αναγνώρισαν τέσσερις κύριους πολιτισμούς (Deal and Kennedy 1983).

- **Επιτηδειότητα/Σκληρή κουλτούρα:** Τα άτομα εργάζονται σκληρά και γρήγορα, αντιμετωπίζοντας συχνά κινδύνους και αναμένουν να λάβουν γρήγορη ανατροφοδότηση και βραβεία. Αυτή η κουλτούρα ευνοεί τους νέους και είναι πολύ ανταγωνιστική, έχοντας ως αποτέλεσμα την δυσκολία συνεργασίας του προσωπικού.
- **Σκληρή δουλειά:** Το προσωπικό ανταμείβεται για τη σκληρή δουλειά, δίνεται έμφαση στο «παιχνίδι της ομάδας» και συμμορφώνεται με τις αναγνωρισμένες διαδικασίες.
- **Το ρίσκο της εταιρείας:** Είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις που επενδύουν πολλά χρήματα σε έργα που χρειάζονται πολύ χρόνο για να ολοκληρωθούν. Το προσωπικό αποτιμάται για τη δέσμευσή του, την τεχνική του ικανότητα και την αντοχή.
- **Η μέθοδος της κουλτούρας:** Υπάρχει μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα. Είναι η σωστή διαδικασία και η παρακολούθηση των λεπτομερειών.

### 1.3 Διαφορετικά μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας

Δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης, πρέπει κανείς να αναρωτηθεί τι συμβαίνει με την οργανωτική κουλτούρα όταν αλλάζει το οικονομικό της περιβάλλον. Ωστόσο, τη δεκαετία του 1990, οι Deal και Kennedy κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σε κάθε πραγματική εταιρεία θα βρεθεί ένας συνδυασμός και των τεσσάρων τύπων πολιτισμών. Πιο συγκεκριμένα, εάν υπάρχει μακροπρόθεσμο όραμα από την ηγεσία της εταιρείας που υποστηρίζεται από δράση, τότε η εταιρεία είναι πιθανόν να είναι επιτυχημένη. Αυτό το συμπέρασμα υποστηρίζεται από άλλες σημαντικές μελέτες της σχέσης μεταξύ της κουλτούρας της επιχείρησης και της απόδοσης.

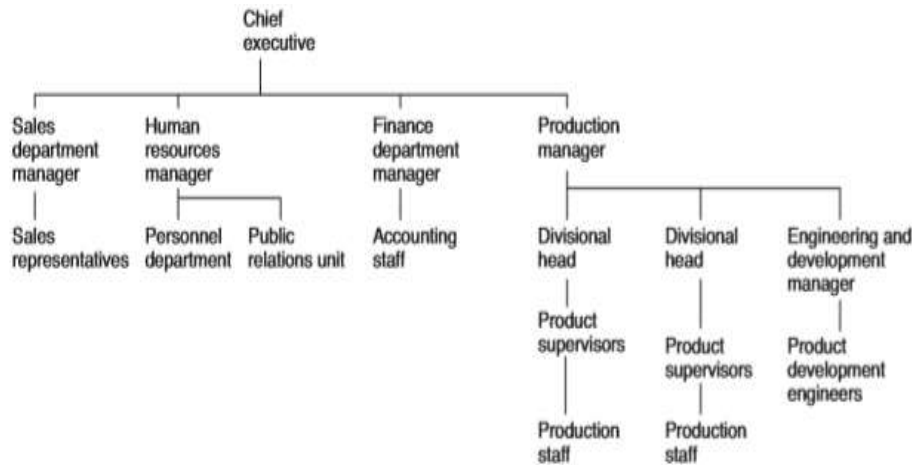
Μέχρι τώρα, υποθέτει κανείς ότι μια ενιαία οργάνωση αποτελεί έναν πολιτισμό. Υπάρχουν ωστόσο πολλοί παράγοντες που αντικρούουν αυτήν την υπόθεση (Deal and Kennedy 1983):

- Ορισμένες κουλτούρες είναι πιο ισχυρές από άλλες. Η αποδοχή των εργαζομένων του γενικού πολιτισμού μπορεί να ποικίλει.
- Τα διαφορετικά μέρη της οργάνωσης μπορεί να αντανακλούν διαφορετικούς πολιτισμούς.
- Οι πολιτισμοί μπορούν να αλλάξουν.

Ένας άλλος πιθανός προβληματισμός είναι ότι ο πολιτισμός αναπτύσσεται μόνο σε μεγάλους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, παρατηρείται και αναλύεται ο πολιτισμός σε οργανισμούς παντός μεγέθους, συμπεριλαμβανομένων και των πολύ μικρών (Deal and Kennedy 1983).

### 1.4 Η δομή ενός οργανισμού

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος εκπροσώπησης της δομής ενός οργανισμού είναι το οργανόγραμμα και για να γίνει πιο σαφές και κατανοητό στο σχήμα 1.1 υπάρχει καταγεγραμμένο ένα αντίστοιχο. Η κατακόρυφη διάσταση παρουσιάζει τις σχέσεις ιεραρχίας και κατάστασης και η οριζόντια διάσταση δείχνει το φάσμα των δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχει η εταιρεία.



**Εικόνα 1.** Απλό οργανόγραμμα μιας κατασκευαστικής εταιρείας (Morgan 1997).

Αυτό το διάγραμμα είναι ένας τρόπος εκπροσώπησης μιας οργάνωσης και μπορεί να επικριθεί. Παρέχει μια εικόνα του οργανισμού ως ένα καλά οργανωμένο σύστημα με σαφώς δομημένες σχέσεις εξουσίας. Αυτό μπορεί να είναι πολύ παραπλανητικό. Εάν η διοίκηση βλέπει τον οργανισμό με αυτό τον «ξεκάθαρο» τρόπο, μπορεί να εφαρμόσει πολιτικές που δεν λειτουργούν επειδή ο οργανισμός δεν εργάζεται με τέτοιο συστηματικό τρόπο.

Οι διαφορετικοί τρόποι αντιπροσώπευσης της δομής του οργανισμού δεν είναι μόνο θέματα τεχνικής λεπτομέρειας αλλά αντιπροσωπεύουν θεμελιωδώς τόσο διαφορετικές προσεγγίσεις όσο και διαφορετικές θεωρητικές υποθέσεις. Επειδή ο κύριος σκοπός είναι η επικέντρωση στην επικοινωνία, δεν θα παραχωρηθεί λεπτομερή ανάλυση των διαφόρων θεωριών και μεταφορών. Στόχος είναι να φανεί το πόσο οι διαφορετικές δομικές προοπτικές έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τον ρόλο της επικοινωνίας, προσφέροντας τρεις διαφορετικούς τρόπους περιγραφής της δομής του οργανισμού (Kohnen 1999):

- Ένας οργανισμός είναι ένα σύνολο ενδιαφερομένων που συνδέονται μέσω της επικοινωνίας.
- Ένας οργανισμός είναι ένα σύνολο διαχειριζόμενων υποσυστημάτων.
- Ο οργανισμός είναι μια ιεραρχία εντολών που μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους.

### **Ορισμός των ενδιαφερομένων**

Οι «ενδιαφερόμενοι» συνήθως ορίζονται ως άνθρωποι που απασχολούνται με ζητήματα οργάνωσης, γεγονός που μπορεί να τους οδηγήσει στην επιδίωξη της επιρροής των ενεργειών των διαχειριστών. Επίσης, αυτό το μοντέλο επιχειρηματικής

επικοινωνίας είναι πολύ πιο σχετικό με τις σύγχρονες οργανώσεις, επειδή πρέπει να εξεταστεί πολύ περισσότερο απ' ό τι τα απλά οικονομικά κίνητρα. Πρέπει να εξετάσουν ευρύτερα ζητήματα και επιπτώσεις, οπότε η επικοινωνία τόσο με τους προμηθευτές όσο και με την τοπική κοινότητα πρέπει να δημιουργήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις για το κοινό καλό (Kohnen 1999).

### **Ορισμός των υποσυστημάτων του οργανισμού**

Μια εκτελεστική ομάδα είναι υπεύθυνη για τον οργανισμό αλλά και για τη διατήρηση ενός αριθμού συστημάτων επικοινωνίας. Υιοθετώντας αυτήν την άποψη της δομής ενός οργανισμού, θα ανακαλύψει κανείς πως δρα η επικοινωνία κυρίως ως προς τον τρόπο με τον οποίο η εκτελεστική ομάδα διαχειρίζεται και / ή ελέγχει αυτά τα διαφορετικά συστήματα επικοινωνίας (Kohnen 1999).

### **Ορισμός της ιεραρχίας**

Υπάρχουν διαφορετικές μορφές ιεραρχίας στις σύγχρονες οργανώσεις. Στην συνέχεια προτείνονται έξι σημαντικές μορφές οργάνωσης (Kohnen 1999):

- παραδοσιακή συγκεντρωτική δομή
- κεντρική δομή με αποκεντρωμένη διαχείριση
- διαχωριστική μορφή
- αποκεντρωμένη δομή.

Οι δύο πρώτες έχουν ισχυρό έλεγχο από την ομάδα ανώτερων στελεχών και μια πολύ σαφή ιεραρχία. Στα υπόλοιπα δύο, τα ανώτερα στελέχη έχουν μεταβιβάσει εξουσία με αρκετά διαφορετικούς τρόπους. Μέσα σε μια διαιρετική δομή, ο οργανισμός διαθέτει ένα κεντρικό γραφείο το οποίο συντονίζει και ελέγχει, αλλά το κύριο έργο του οργανισμού διεξάγεται στα τμήματα του (Kohnen 1999).

## 1.5 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

- 1) Patil, S. and Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, [online] 11(6), pp.322-328. Available at: <https://doi.org/10.1108/14754391211264785> [Accessed 11 May 2019].
- 2) Harrison, R. (1970). Choosing the Depth of Organizational Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, [online] 6(2), pp.181-202. Available at: <https://doi.org/10.1177/002188637000600204> [Accessed 11 May 2019].
- 3) Deal, T. and Kennedy, A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, [online] 19(4), pp.498-505. Available at: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411> [Accessed 11 May 2019].
- 4) Maull, R., Brown, P. and Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, [online] 21(3), pp. 302-326. Available at: <https://doi.org/10.1108/01443570110364614> [Accessed 11 May 2019].
- 5) Tanova, C. and Nadiri, H. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic Journal of Management*, [online] 5(2), pp.185-196. Available at: <https://doi.org/10.1108/17465261011045115> [Accessed 11 May 2019].
- 6) Ivanova-Gongne, M. (2015). Culture in business relationship interaction: an individual perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, [online] 30(5), pp.608-615. Available at: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2013-0002> [Accessed 11 May 2019].
- 7) Schein, E. (2019). Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. [ebook] San Francisco: Jossey-Bass, pp.25-63. Available at: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf) [Accessed 11 May 2019].
- 8) Kohnen, J. (1999). Images of organization (2nd ed.), by Gareth Morgan. (1997). Newbury Park, CA: Sage. 485 pp., \$58 cloth, \$32 paper. *Human Resource Development Quarterly*, [online] 10(2), pp.193-195. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920100211> [Accessed 11 May 2019].

## 2. Αρχές διαπροσωπικής επικοινωνίας

*Η κατανόηση είναι απαραίτητος όρος για τις επιχειρηματικές επικοινωνίες. Στοιχείο αυτού είναι το να τεθούν οι άνθρωποι σε θέση να εκφράσουν ανοιχτά και ειλικρινά τις σκέψεις τους.*

**Δ**ιάφορες μέθοδοι έχουν προταθεί κατά τη διάρκεια των ετών για την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Στη δεκαετία του 1990, πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την σημασία της προσωπικής κατανόησης και των διαπροσωπικών ικανοτήτων σχετικά με τη «συναισθηματική νοημοσύνη». Οι οργανισμοί που δεν κατάφεραν να αναγνωρίσουν ή να εκτιμήσουν αυτές τις δεξιότητες στους υπαλλήλους τους απλά δεν θα δημιουργούσαν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα που χρειάζονται για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Το παρόν κεφάλαιο κάνει μια ανασκόπηση της έρευνας και της θεωρίας, για στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από διαπροσωπικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν προσωπική ευαισθητοποίηση και κατανόηση. Εξετάζει ποια είναι η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία, επισημαίνει τα βασικά χαρακτηριστικά των βασικών δεξιοτήτων και δείχνει πώς μπορούν αυτές οι δεξιότητες να χρησιμοποιηθούν από κοινού σε καθημερινές καταστάσεις.

Προειδοποιεί επίσης για την «υπερμηχανική» χρήση ορισμένων τεχνικών και τονίζει τον αυξανόμενο ρόλο της νέας τεχνολογίας με τον τρόπο που δημιουργούμε και λαμβάνουμε εντυπώσεις από άλλους. Το γενικό συμπέρασμα, ωστόσο, δείχνει ότι δεν μπορεί κανείς απλά να στηριχτεί σε δεξιότητες και τεχνικές για να φτάσει στην αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία.

Λέξεις Κλειδιά: διαπροσωπική επικοινωνία, δεξιότητες, τεχνολογία, επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο



## 2.1. Το περιεχόμενο μιας πετυχημένης διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να περιγραφεί ως μία απλή διαδικασία. Ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) παίρνει την πρωτοβουλία να απευθύνει ένα μήνυμα σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης) μέσα από ένα κανάλι επικοινωνίας που συνήθως είναι ο λόγος, γραπτός ή προφορικός. Ο δέκτης, αφού λάβει το μήνυμα, ανατροφοδοτεί (feed back) την επικοινωνία, εκπέμποντας ένα νέο μήνυμα ως ανταπόκριση στο αρχικό. Έτσι, γίνεται αντιστροφή των ρόλων: ο πρώην πομπός καθίσταται τώρα δέκτης και ο πρώην δέκτης είναι τώρα πομπός. Ο κύκλος έχει κλείσει και τα μηνύματα κυκλοφορούν παράγοντας επικοινωνία. Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι την εξαγωγή επικοινωνιακού αποτελέσματος, που συνήθως εκφράζεται με τη μορφή συμφωνίας (Hartley Kean 2016).

Αρχικά, χρειάζεται κανείς «καλές» διαπροσωπικές δεξιότητες ώστε να μπορεί να απαντήσει ή να αντιδράσει στο άλλο πρόσωπο με τρόπους που φαίνονται «φυσικοί» και «αποτελεσματικοί». Αυτό δηλώνει ότι αξιολόγησε με ακρίβεια τι προσπαθεί να επικοινωνήσει το άλλο άτομο και ότι γνωρίζει την αντίληψη του. Αλλά τι γίνεται στην περίπτωση που η αντίληψή του είναι παραπλανητική;

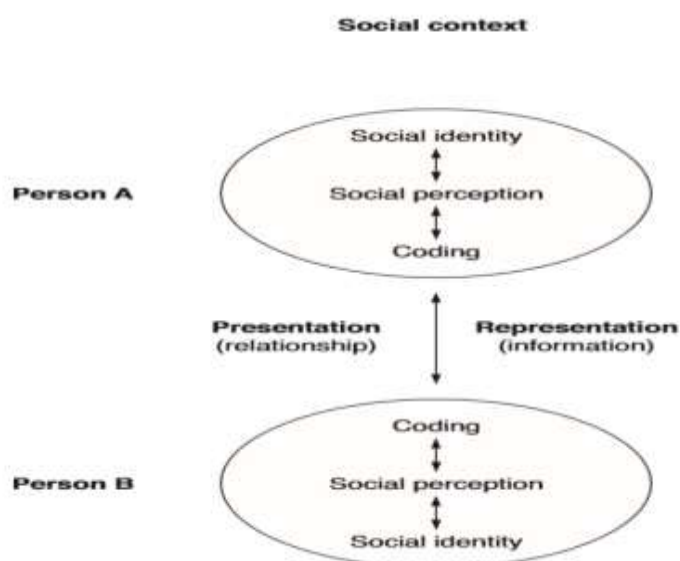
### Παράδειγμα 1

Αν, για παράδειγμα, εργάζεται πίσω από το μετρητή σε μια αγγλική τράπεζα και έχει να αντιμετωπίσει έναν άνδρα πελάτη ο οποίος παρέδωσε μια επιταγή και είπε «δώσε μου τα χρήματα» χωρίς καμία αλλαγή στον τόνο της φωνής του. Με δεδομένο την άχρωμη εκφορά των τεσσάρων αυτών λέξεων, θα ερμήνευε αυτή τη συμπεριφορά ως «αγενή»;

Αν το ερμήνευσε ως «αγενή», αυτό σημαίνει ότι θα αντιμετώπιζε αυτόν τον πελάτη με έναν αντίστοιχα απότομο τρόπο ή δεν θα του έδινε τον ίδιο θετικό χαιρετισμό που θα έδινε σε άλλους πελάτες; Στην πραγματικότητα, θα χρησιμοποιήσει την ομιλία που θεωρείται ευγενική στη μητρική του κουλτούρα. Θα γνώριζε επαρκώς αυτή την πολιτισμική διαφορά για να αποφύγει μια ανάρμοστη αντίδραση;

Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι περίπλοκη. Εκτός αν κάποιος καταλαβαίνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας, μπορεί να συμπεριφερθεί εύκολα με τρόπους που το άλλο πρόσωπο δεν θα δεχτεί ή δεν θα εκτιμήσει. Αυτό δηλώνει ότι υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις διαδικασίες (Hartley Kean 2016):

- Κοινωνική αντίληψη: πώς ο άνθρωπος Α ερμηνεύει τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του ατόμου Β. Αντίστοιχο παράδειγμα είναι αυτό του τραπεζικού πελάτη που αναφέρθηκε παραπάνω.
- Κοινωνική ταυτότητα: πώς το άτομο Α βλέπει τον εαυτό του ως προς τον ρόλο και το κύρος του, επικοινωνώντας με τρόπους που υποστηρίζουν αυτή την αίσθηση της κοινωνικής ταυτότητας.
- Κωδικοποίηση: πώς οι Α και Β επιλέγουν να εκφραστούν.
  - ✚ χρησιμοποιούν «λαϊκές εκφράσεις», ορολογίες, τεχνικές λέξεις.
  - ✚ και ποια μη λεκτικά σήματα χρησιμοποιούν.
- Η διπλή φύση του «μηνύματος» που περιλαμβάνει πάντοτε τόσο πληροφορίες όσο και πτυχές σχέσεων.
- Η επίδραση του κοινωνικού πλαισίου. (Hartley Kean 2016)



**Εικόνα 2** Το μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας του Hartley (Hartley Kean 2016).

## 2.2 Οι σημαντικότερες διαπροσωπικές δεξιότητες

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα θέματα (Hartley Kean 2016):

- μη λεκτική επικοινωνία
- ενίσχυση
- αμφισβήτηση
- αντανάκλασεις
- άνοιγμα και κλείσιμο
- εξήγηση
- ακρόαση
- αυτο-αποκάλυψη
- επιρροή
- βεβαιότητα
- ομαδική αλληλεπίδραση και ηγεσία
- χιούμορ και γέλιο.

Παρακάτω συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά ορισμένων από αυτά που αφορούν τη σημασία αυτής της ανάλυσης και προσέγγισης (Hartley Kean 2016):

- Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα σημάτων μη λεκτικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της έκφρασης του προσώπου, του βλέμματος, της χειρονομίας, της στάσης του σώματος, της σωματικής επαφής, των ρούχων και της εμφάνισης, των μη λεκτικών φωνημάτων (παράφραση) και της οσμής.
- Συνήθως αντιδρά κανείς στον συνδυασμό αυτών των σημάτων. Δηλαδή, μπορεί κάποιος να καταλάβει ότι του λέει ψέματα επειδή αποφεύγει την επαφή με τα μάτια και διστάζει να επικοινωνήσει κλπ.
- Υπάρχουν σημαντικές πολιτισμικές διαφορές στην έννοια των μη λεκτικών σημάτων.
- Όταν τα λεκτικά και μη λεκτικά σημάδια φαίνεται να αντιβαίνουν μεταξύ τους, τότε κάποιος είναι πιο διατεθειμένος να πιστεύουν στο μη λεκτικό «μήνυμα».

Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα σημεία, προτείνονται κάποιες συστάσεις για την εξειδικευμένη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας σε επιχειρηματικές καταστάσεις (Hartley Kean 2016):

**1. Χρήση ενός συνδυασμού σημάτων για να φανεί το νόημα**

Ορισμένα κείμενα, υποδεικνύουν ότι οι διαχειριστές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί για να επιλέξουν τη σωστή θέση καθισμάτων όταν θέλουν να συζητήσουν με κάποιον από το προσωπικό τους. Η συνήθης σύσταση είναι να αποφευχθεί η άμεση μετωπική θέση και να επικοινωνήσει «υπό γωνία», δηλαδή στη γωνία του γραφείου και όχι απέναντι ακριβώς από το άλλο άτομο. Αυτό θα βοηθήσει να δημιουργηθεί μια πιο φιλική ατμόσφαιρα. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλα σημάδια που λειτουργούν θετικά στην επίτευξη μιας συνεργασίας, όπως να χρησιμοποιηθεί κατάλληλη επαφή με τα μάτια και με χειρονομίες .

**2. Οφείλει κανείς να βεβαιώσει ότι τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα του είναι «σε αρμονία».**

Το αφεντικό που του λέει ότι τον ακούει ενώ κοιτάει το ρολόι του δεν είναι πιστικός.

**3. Οφείλει κανείς να βεβαιώσει ότι η μη λεκτική επικοινωνία του είναι κατάλληλη για την κουλτούρα.**

Ο Άγγλος διευθυντής που δεν στρέφει την οπτική στους Άραβες συναδέλφους του μπορεί να θεωρηθεί ως ανειλικρινής και ίσως αναξιόπιστος επειδή δεν εμπλέκεται σε επαρκή οπτική επαφή.

**4. Οφείλει κανείς να αναπτύξει την ευαισθητοποίησή του για τη δική του μη λεκτική επικοινωνία και τις πιθανές επιπτώσεις της.**

Ίσως ο πιο σημαντικός τρόπος ανάπτυξης των δεξιοτήτων της μη λεκτικής επικοινωνίας του είναι η συνειδητοποίηση της δικής του συμπεριφοράς. Μπορεί να αναπτύξει αυτή την ευαισθητοποίηση μόνο με γνώμονα τη δική του συμπεριφορά και με την αντίδραση από άλλους που είναι διατεθειμένοι να του δώσουν μια ειλικρινή απάντηση. Αν αποφασίσει να αλλάξει τη συμπεριφορά του, πρέπει επίσης να παρακολουθήσει την επίδραση της αλλαγής. Πρέπει να συμπεριφέρεται με τρόπο που αντιλαμβάνεται κανείς ως «αυθόρμητο» για εκείνον αντί να βασίζεται σε προμελετημένη συμπεριφορά.

## 2.2.1 Ακρόαση

Ο ορισμός της λέξης "ακούω" μπορεί να είναι κάτι κατά μήκος της τάξης του "να δώσουν προσοχή ή να ζητήσουν προσοχή". Η αποτελεσματική ακρόαση έχει κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της επικοινωνίας. Σε επιχειρηματικό περιβάλλον, τότε διευκολύνει ο ενδο-οργανωτικός διάλογος, τότε εξελίσσεται ως ένα ισχυρό ανταγωνιστικό εργαλείο.

Η οργάνωση επωφελείται από αυτές τις επιμέρους επιπτώσεις, διαθέτοντας αντίστοιχα και άλλα δυνατά κέρδη. Έχουν καινοτόμες ιδέες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών και μπορούν να προσφέρουν στην οργάνωση ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα όσον αφορά τον ανταγωνισμό τους (Helms and Haynes 1992).

Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί που ασχολούνται με την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων δίνουν συνήθως τη κεντρική σημασία: «Η ακοή είναι μια βασική αρμοδιότητα. Οι άνθρωποι που δεν μπορούν να ακούσουν δεν μπορούν να συσχετιστούν με άλλους. Η κακή ακρόαση υπονομεύει την ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους» (Lin 2016).

### 2.2.1.1 Οργανωτική ακρόαση

Το να ακούει κανείς τους εργαζόμενους είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία, η έγκαιρη πληροφόρηση και η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητες για την επιβίωση. Στα ζητήματα της επιχείρησης, η ακρόαση αναφέρεται σε ένα πολύπλοκο σύνολο από αλληλένδετες δραστηριότητες που περιλαμβάνουν: την απαραίτητη προσοχή, την μη λεκτική και λεκτική συμπεριφορά, χαρακτήρες και μνήμη. Τα περισσότερα στελέχη και οι προϊστάμενοι προσποιούνται ότι ακούν και δεν προσπαθούν να βελτιώσουν ή να αναβαθμίσουν τις ακουστικές τους δεξιότητες. Κάποιοι γρήγορα αποδέχονται άλλα επαγγελματικά προγράμματα ανάπτυξης, αλλά δίνουν ελάχιστη προσοχή σε αυτόν τον τομέα. Ενδεχομένως είναι επειδή δεν καταλαβαίνουν τη σημασία της πραγματικής ακρόασης (Helms and Haynes 1992).

Παρά την έλλειψη της σπουδαιότητας που συνδέεται με τις δεξιότητες ακρόασης, μελέτες δείχνουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι ξοδεύουν το ένα τρίτο του χρόνου της δουλειάς τους συμμετέχοντας στην ακρόαση. Για τα κορυφαία στελέχη, η αναλογία αυτή κλιμακώνει σχεδόν τα δύο τρίτα της εργάσιμης ημέρας (Helms and Haynes 1992).

Η ακρόαση έχει περιγραφεί ως κλειδί διάστασης της επικοινωνίας, με μελέτες που υποδεικνύουν ότι τα άτομα περνούν κάπου μεταξύ 70% και 80% του χρόνου της ζωής τους σε κάποια μορφή επικοινωνίας. Αναλόγως όμως με το είδος της εργασίας, το μέγεθος της οργάνωσης και τις ευθύνες που έχει το άτομο, το ποσό της επικοινωνίας με τη μορφή της ακρόασης θα είναι σχεδόν το ήμισυ του συνολικού χρόνου επικοινωνίας (Helms and Haynes 1992).

### **2.2.1.2 Τα οφέλη της ακρόασης στον οργανισμό**

Η περισσότερη ημέρα ενός διευθυντή είναι εμπλεκόμενη στην αντιμετώπιση των ανθρώπων. Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι πάνω από το 75% της διαχείρισης των επικοινωνιών ήταν ενδο-οργανωτικές. Μόνο μέσω της αποτελεσματικής ακρόασης μπορεί ο κάθε διευθυντής να γνωρίζει τι πρέπει να πληροφορηθεί. Η ακρόαση είναι απαραίτητο να γίνεται κατανοητή. Δεδομένου ότι η κατανόηση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση, η οργανωτική ικανότητα εξαρτάται από τις ακουστικές ικανότητες της διαχείρισης. Από όλα τα χαρακτηριστικά διαχείρισης που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των ανταγωνιστικών οργανώσεων, η ακρόαση και η κατανόηση μιας κατάστασης επιτρέπει στη διοίκηση να κερδίσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων (Helms and Haynes 1992).

Η ακοή είναι θεμελιώδους σημασίας για την οργανωτική λειτουργία. Η αδυναμία ακρόασης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να διατυπωθούν ξανά τα ίδια λόγια, οι εντολές να επιστραφούν, οι διορισμοί να διορθωθούν, τα χρονοδιαγράμματα να αναθεωρηθούν, που έχουν σαν αποτέλεσμα την απώλεια παραγωγικότητας και κερδών. Οι αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης επιτρέπουν σε έναν διευθυντή να είναι περισσότερο δημιουργικός και αποτελεσματικός στην επίλυση προβλημάτων. Η βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης σε οργανωτικές καταστάσεις ακρόασης όχι μόνο βελτιώνει την άμεση απόδοση της εργασίας, αλλά ορισμένες από αυτές τις ίδιες δεξιότητες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους διευθυντές να επιτύχουν πιο ικανοποιητική προσωπική ζωή, η οποία με τη σειρά της μπορεί να έχει θετικό αποτέλεσμα επίπτωσης στη μελλοντική απόδοση της εργασίας (Helms and Haynes 1992).

Η ακοή είναι μια λειτουργία που πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς και να ακονίζεται για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός. Αυτές οι δεξιότητες δεν μπορούν μόνο να βοηθήσουν τους διαχειριστές να συνειδητοποιήσουν καλύτερα τι πρέπει να συζητηθεί, αλλά μπορεί επίσης να κατορθώσει να αριστεύσει στα

πλαίσια της οργάνωσης. Η ενεργή ακρόαση δημιουργεί ένα οργανωτικό κλίμα ανταποκρινόμενο στις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων. Ένα τέτοιο οργανωτικό κλίμα είναι ευνοϊκό για τη συμμετοχή των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η ακρόαση των υπαλλήλων και των συναδέλφων τους έχει πλεονεκτήματα για τις πληροφορίες που μεταδίδονται, ενώ η ακρόαση ενός άλλου ατόμου δηλώνει ότι η γνώμη του είναι μετρήσιμη και σεβαστή (Helms and Haynes 1992).

### **2.2.1.3 Τα εμπόδια μέχρι την αποτελεσματική ακρόαση**

Η οργανωτική ακρόαση συμβαίνει σε μια κατάσταση η οποία περιλαμβάνει διακοπές, πιέσεις χρόνου, και συνεχιζόμενες δραστηριότητες και σχέσεις. Η ποιότητα της ακρόασης φαίνεται ότι είναι φτωχή σε πολλούς οργανισμούς. Μια μελέτη υποδεικνύει ότι η αποδοτικότητα της ακρόασης των εργαζομένων είναι κατά μέσο όρο μόλις 25%. Ενώ αυτό το επίπεδο είναι ανεκτό από τους περισσότερους ανθρώπους, είναι ανησυχητικό για τους υπαλλήλους να γνωρίζουν ότι ένα μέρος από αυτά που έχουν πει δεν έχει πραγματικά ακουστεί από τους συναδέλφους τους και τους διευθυντές. Είναι προφανές ότι η ακρόαση στον τόπο εργασίας είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα (Helms and Haynes 1992).

Σε έναν κόσμο υπερβολικής ενημέρωσης, λεκτικών και οπτικών ερεθισμάτων, προκαλεί πολλά στελέχη στο να ακούσουν και να απαντήσουν επιλεκτικά σε πράγματα που τους ενδιαφέρουν ή προσελκύουν την προσοχή τους. Η ανησυχία είναι ένα άλλο συνηθισμένο ελάττωμα της ακρόασης. Συχνά, ο ακροατής είναι τόσο τυλιγμένος σε προσωπικές ή επαγγελματικές ανησυχίες που απλώς δεν ακούει.

Εφόσον η ταχύτητα σκέψης είναι γενικά τέσσερις φορές πιο γρήγορη από την ταχύτητα ομιλίας, πολλοί ακροατές παραμένουν με ελεύθερο ψυχικό χρόνο. Οι καλοί ακροατές χρησιμοποιούν τον χρόνο για να αναλύσουν ή να επανεξετάσουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν. Ωστόσο, η συντριπτική πλειονότητα των ανεκπαιδευτων ακροατών τον χρησιμοποιεί για να πάρει ψυχικές ανάσες, συχνά παραλείποντας μέρος της συναλλαγής πληροφοριών.

Εφόσον ο ακροατής έχει σχηματίσει την άποψή του για το μήνυμα, σταματάει να ακούει. Οι ακροατές δεν καταφέρνουν να ακούσουν επειδή φοβούνται ή δεν συμφωνούν με το τι πρόκειται να πει το άλλο πρόσωπο. Αντί να ακούσουν, προσποιούνται ότι ακούν. Η ψευδο-ακρόαση συμβαίνει όταν ο ακροατής απλώς

προσποιείται ότι είναι προσεκτικός. Αυτή η συμπεριφορά θα μπορούσε να έχει αρνητικές επιπτώσεις σε μια επιχείρηση.

Ωστόσο, η οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντών και των εργαζομένων να μεταφέρουν και να ερμηνεύουν στρατηγικές οδηγίες. Σε αυτές η ακρόαση είναι ο κρίσιμος σύνδεσμος που είναι απαραίτητος για τη μετάφραση πληροφοριών σε σχέδια δράσης. Επίσης, η ακρόαση είναι πράγματι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο η οποία μέσα στο χώρο εργασίας απαιτεί από τα διευθυντικά στελέχη να προωθήσουν ένα περιβάλλον που να την ευνοεί. Οι καλές ακουστικές δεξιότητες πρέπει να ασκούνται συνεχώς εάν πρέπει να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν. Ενώ οι δεξιότητες ακρόασης φαίνονται ότι μπορούν εύκολα να επιτευχθούν, εφόσον υπάρχει συνεχόμενη προσοχή ανά πάσα στιγμή. Οργανισμοί οι οποίοι δεν ενθαρρύνουν την ενεργή ακρόαση μεταξύ όλων των υπαλλήλων θα υποτροπιάσουν τη βραχυχρόνια τους επίδοση, και, μακροπρόθεσμα, μπορεί τελικά να αποτύχουν (Helms and Haynes 1992).

## **2.2.2 Βεβαιότητα**

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η βεβαιότητα έχει γίνει ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπους ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων. Εκτός από τα μαθήματα κατάρτισης και τα εργαστήρια, πολλά δημοφιλή βιβλία για τις επικοινωνίες των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την αρχή βεβαιότητας, ακόμη και αν δεν χρησιμοποιούν τον όρο (Lin 2016).

### **Η έννοια της ισχυρής επικοινωνίας**

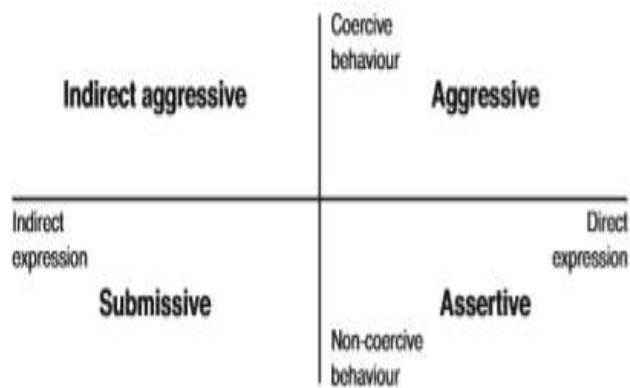
- Δέσμευση συμπεριφοράς: Δίνει το δικαίωμα να λέει κανείς τι σκέφτεται και νιώθει ήρεμα και ξεκάθαρα, χωρίς να προσβάλλει τα δικαιώματα των άλλων που έχουν διαφορετικές απόψεις ή προσδοκίες.
- Ο στόχος της δυναμικής συμπεριφοράς είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες και των δύο εμπλεκόμενων στην κατάσταση.

### **Οι διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς**

Υπάρχουν τρεις μορφές συμπεριφοράς: ισχυρισμός, επιθετικότητα και υποταγή. Ωστόσο, ένας καλύτερος τρόπος σύγκρισης των μορφών συμπεριφοράς είναι να προσέξει κανείς τις δύο βασικές διαστάσεις:



- από έμμεση έκφραση έως άμεση έκφραση.
- από την καταναγκαστική συμπεριφορά μέχρι τη μη καταναγκαστική συμπεριφορά.



**Εικόνα 3** Στυλ συμπεριφοράς (Lin 2016).

### **Επιθετική συμπεριφορά**

Περιλαμβάνει κάποια μορφή απειλής που υπονομεύει τα δικαιώματα του άλλου προσώπου. Η λεκτική και μη λεκτική συνοδεία στην επιθετική συμπεριφορά περιλαμβάνει έντονες και υβριστικές συνομιλίες, διακοπές και αιφνιδιαστική επαφή με τα μάτια. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι πλειάδα ερευνητών ασχολούνται με το αντικείμενο προκειμένου να διερευνήσουν τον αντίκτυπο της επιθετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κλάδους (Gur et al. 2017).

### **Υποκειμενική συμπεριφορά**

Αυτή η συμπεριφορά ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των άλλων, με το να αποφεύγει τις αντιπαραθέσεις και με το να αποδέχεται τη χειραγώγηση. Οι λεκτικές και μη λεκτικές συνοδείες περιλαμβάνουν απολογητική και διστακτική ομιλία, ήρεμο λόγο, νευρικές χειρονομίες και απροθυμία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Τα υποκείμενα άτομα θεωρούνται αδύναμα και εύκολα χειραγωγημένα. Σίγουρα δεν θα εμπνεύσουν εμπιστοσύνη σε άλλους. Οι λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτά τα στυλ έχουν αποδειχθεί με σαφήνεια σε ερευνητικές μελέτες καθώς και σε παρατήρηση της καθημερινής ζωής (Mazzei 2010).

## Δυσμενής συμπεριφορά

Τα χαρακτηριστικά είναι ανοιχτά και ξεκάθαρα, με σταθερή συνομιλία και γρήγορες αυθόρμητες απαντήσεις. Τα μη λεκτικά συστατικά περιλαμβάνουν μεσαία επίπεδα επαφής με τα μάτια, κατάλληλες εκφράσεις του προσώπου, χαλαρές χειρονομίες και όρθια στάση του σώματος (Mazzei 2010).

### **2.3 Ο ρόλος της νέας τεχνολογίας στη διεθνή επικοινωνία**

Με τον αυξανόμενο ρυθμό της τεχνολογίας των πληροφοριών, το διαδίκτυο μπορεί να μην έχει μόνο το δυναμικό να γίνει ένα πανταχού παρόν δίκτυο επιτήρησης, αλλά ένα παγκόσμιο φόρουμ για την εκπαίδευση, τη συζήτηση και την υπεράσπιση της διαπροσωπικής επικοινωνίας σε θέματα ιδιωτικότητας.

Οι ιστότοποι κοινωνικού δικτύου είναι τοποθεσίες οι οποίες επιτρέπουν στο άτομο να παρουσιάζεται, να αναπτύσσει τα κοινωνικά του δίκτυα και να δημιουργεί επαφές με άλλους. Δεν είναι μόνο νέοι τρόποι που συνδέουν τους ανθρώπους, αλλά μια λεωφόρος για την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ενσωματώνονται σε ένα ζωντανό κοινωνικό δίκτυο το οποίο αποτελείται από τα προσωπικά τους προφίλ και τους δεσμούς μεταξύ τους.

Τεχνολογίες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook και το Twitter προσφέρουν ένα μείγμα διαδραστικών και στατικών χαρακτηριστικών σε οποιοδήποτε διαθέσιμο "προφίλ" του ατόμου.

Επιπλέον, σήμερα είναι η εποχή της «διαρκούς επαφής» χάρη στην πανταχού παρουσία των smartphones. Όχι μόνο επιτρέπει στους χρήστες να επικοινωνούν με πιο άμεσο τρόπο αλλά και να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες, όπως κοινή χρήση αρχείων ή φωτογραφιών, ομιλία μέσω φωνής, ομαδική συζήτηση, ομιλία μέσω βίντεο, εργαλεία επεξεργασίας, παιχνίδια, πρόσθετα δυναμικά μηνύματα και προσωπικά ιστολόγια.

Λαμβάνοντας υπόψη τη νέα μορφή υπηρεσιών που προκάλεσε η κινητή άμεση επικοινωνία, οι πρώτες υπηρεσίες άμεσης επικοινωνίας δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των χρηστών. Αυτό συμβαίνει επειδή η κινητή άμεση επικοινωνία έχει αλλάξει σε μια πλατφόρμα υπηρεσιών πληροφόρησης κατάλληλη

για την ευχαρίστηση, το εμπόριο και την εργασία. Υπάρχουν τρεις πτυχές που είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όπως (Ubeda et al. 2013):

- η ενίσχυση των σχέσεων με τους άλλους με προσεκτική χρήση των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης.
- η χρήση αυτών των μέσων για την απόκτηση των αρχικών εντυπώσεων από άλλους.
- ο έλεγχος του δημοσίου προσώπου με τη βοήθεια αυτών των μέσων και η προσπάθεια για τον περιορισμό τυχόν παραπλανητικών μηνυμάτων.

## **2.4 Αποφάσεις σχετικά με τα στερεότυπα**

Εάν βασίζεται κανείς σε στερεότυπα όταν κρίνει άλλους (π.χ. ηλικία, φύλο, εμφάνιση κλπ), τότε μπορεί να παραπλανηθεί. Οι μελέτες των αντιδράσεων σε συναισθηματικές σκηνές αποδεικνύουν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν την ίδια συναισθηματική αντίδραση, αλλά εμφανίζονται κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες όταν εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες εκφράζουν (ή δεν εκφράζουν) τις αντιδράσεις τους. Έτσι, θα υπάρξει παραπλάνηση στη περίπτωση που στηρίζεται σε ένα στερεότυπο το οποίο δεν κάνει διάκριση ανάμεσα στην αίσθηση (την αόρατη εσωτερική αντίδραση) και στην έκφραση αίσθησης (η εξωτερική συμπεριφορά που επηρεάζεται από μια σειρά κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων).

Επομένως, δεν μπορεί να βασίζεται απλώς σε δεξιότητες. Οι παρατηρήσεις και οι ερμηνείες της γλώσσας του σώματος των άλλων μπορεί να είναι περιορισμένες ή παραπλανητικές. Ένας πρακτικός τρόπος σκέψης είναι η προσέγγιση της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο ως μια διαδικασία που διαθέτει σειρά από στάδια με τρόπο που να επιτρέπει μια πραγματική ανταλλαγή προοπτικών (Sahai, Kumar Jain and Bahuguna 2014).

Τέλος, ένα θεμελιώδες ζήτημα είναι το πώς αντιλαμβάνεται κανείς το άλλο άτομο και πως αναγνωρίζει τις ανάγκες του. Αυτό είναι ένα σημαντικό θέμα του επόμενου κεφαλαίου.

## 2.5 Αρθρογραφία – Βιβλιογραφία

- 1) Gur, A., Tzafrir, S., Zatzick, C., L. Dolan, S. and Iverson, R. (2017). Antecedents of customer aggressive behavior against healthcare employees. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, [online] 15(2), pp.207-226. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MRJIAM-09-2015-0609> [Accessed 12 May 2019].
- 2) Bambacas, M. and Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, [online] 12(1), pp.51-72. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13632540810854235> [Accessed 12 May 2019].
- 3) Mencl, J., Wefald, A. and van Ittersum, K. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, [online] 37(5), pp.635-657. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LODJ-09-2014-0178> [Accessed 12 May 2019].
- 4) Hartley Kean, K. (2016). Realising the vision of communication inclusion. *Tizard Learning Disability Review*, [online] 21(1), pp.24-29. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TLDR-10-2015-0038> [Accessed 12 May 2019].
- 5) Sahai, V., Kumar Jain, A. and Bahuguna, P. (2014). Bridging the gap – interpersonal communication orientation to improving customer service. *Industrial and Commercial Training*, [online] 46(4), pp.209-219. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ICT-10-2013-0070>
- 6) Ubeda, J., Gieure, C., de-la-Cruz, C. and Sastre, O. (2013). Communication in new technology based-firms. *Management Decision*, [online] 51(3), pp.615-628. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741311309689>
- 7) Lin, K. (2016). User communication behavior in mobile communication software. *Online Information Review*, [online] 40(7), pp.1071-1089. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/OIR-07-2015-0245>

8) Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, [online] 15(3), pp.221-234. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563281011068096> [Accessed 12 May 2019].

9) Helms, M. and Haynes, P. (1992). Are You Really Listening?. *Journal of Managerial Psychology*, [online] 7(6), pp.17-21. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683949210018331> [Accessed 12 May 2019].

### **3. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες και ο ρόλος της συνέντευξης**

*Η παρεξήγηση και η «κακή επικοινωνία» σε έναν οργανισμό λύνονται μέσω συνομιλιών και συζητήσεων.*

**Η** αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από την προσωπική συνειδητοποίηση, τις διαπροσωπικές δεξιότητες και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι. Ίσως, όμως, αυτοί οι παράγοντες να μην είναι επαρκείς. Εάν κάποιος έχει μια ανακριβή αντίληψη για τον εαυτό του ή για το άλλο πρόσωπο, τότε μπορεί να εφαρμόσει λάθος προσέγγιση ή τεχνικές. Οφείλει να καθιερώσει ένα διάλογο που να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να κατανοούν ο ένας τον άλλον. Αυτό το κεφάλαιο εφαρμόζει αυτές τις ιδέες σε κοινές πρόσωπο με πρόσωπο καταστάσεις δύο πολύ διαφορετικών τύπων. Πρώτον, οι πιο απλές, απρογραμματίστες ή ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγές πληροφοριών που εκτυλίσσονται συνεχώς, οι συνομιλίες και οι συζητήσεις στο χώρο της υπηρεσίας, του καταστήματος ή του χώρου εξυπηρέτησης. Δεύτερον, οι πιο επίσημες αλληλεπιδράσεις που συχνά υπόκεινται σε εταιρικούς κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες, όπως συνεντεύξεις. Παράλληλα, πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι συμμετέχοντες κατανοούν τα γεγονότα που ξετυλίγονται και αυτό είναι ένα σημαντικό θέμα που μελετάται στο κεφάλαιο.

Λέξεις κλειδιά: προσωπική συνειδητοποίηση, διαπροσωπικές δεξιότητες, διάλογος, αλληλεπιδράσεις, συνεντεύξεις

### **3.1 Περιβάλλον και επικοινωνία**

Η ιδέα ότι το περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο επικοινωνίας ώθησε πολλές οργανώσεις να μετακομίσουν σε γραφεία ανοιχτού σχεδίου. Ωστόσο, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πιο σύνθετα. Η μετάβαση στο ανοικτό σχέδιο δίνει περισσότερες ευκαιρίες για συνομιλίες και μπορεί να οδηγήσει σε αντιλήψεις για βελτιωμένη επικοινωνία. Όμως, οι μελέτες αναφέρουν συνεχείς δυσκολίες στη λήψη εμπιστευτικών συνομιλιών, και αυτό είναι ένα μακροχρόνιο πρόβλημα.

Όπως έχει αποδειχθεί, η επικοινωνία δεν μπορεί να καθοριστεί από μια απλή αλλαγή. Αυτό που ονομάζεται «συγκέντρωση θέσεων» μπορεί να είναι πιο σημαντικό από το χώρο εργασίας του ατόμου. Οι χώροι αυτοί είναι εκείνοι που συγκεντρώνονται συνήθως ή συναντώνται κατά τις καθημερινές τους συνήθειες οι εργαζόμενοι, σε μηχανήματα αυτόματης πώλησης, φωτοτυπικά μηχανήματα, κυλικεία κλπ. Οι οργανισμοί πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι χώροι αυτοί βρίσκονται σε βολική θέση για να ενθαρρύνουν την επικοινωνία. Μια άλλη πτυχή του φυσικού χώρου που σχετίζεται με αυτό το κεφάλαιο είναι ο τρόπος με τον οποίο το προσωπικό μπορεί να χειριστεί τις διατάξεις γραφείου (Nguyen and Leblanc 2002).

Ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να έχει πολλαπλές, αλληλένδετες διαστάσεις και ως εκ τούτου, μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ψυχολογική, κοινωνιολογική καθώς και τη φυσική ευεξία των ατόμων. Οι πηγές τοξικότητας μπορούν να διαφέρουν από τις φυσικές διαστάσεις του κτηρίου, από τα εμπόδια στην ελεύθερη ροή των εργαζομένων, τα εμπόδια στις επικοινωνίες πρόσωπο με πρόσωπο καθώς και από την ηλεκτρονική επαφή και την έλλειψη προσωπικού απορρήτου. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις μπορεί να έχει αντίκτυπο, αλλά συγκεντρωμένες μπορούν να έχουν μια εξουθενωτική ομάδα δυνάμεων στην ευημερία των εργαζομένων (Too and Harvey 2012).

#### **3.1.1 Σχέση μεταξύ του φυσικού χώρου εργασίας και ευεξίας των εργαζομένων**

Τη μελέτη της σχέσης μεταξύ εργασιακών χώρων και ευημερίας των εργαζομένων έχουν αναλάβει διάφοροι κλάδοι. Έχουν γίνει πολλές μελέτες οι οποίες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του φυσικού χώρου εργασίας και της υγείας / παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πολύ συχνά, αυτές οι μελέτες επικεντρώνονταν στην εξέταση της σχέσης των στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας όπως τη θερμική άνεση, το φως και την ποιότητα του αέρα. Ωστόσο, η επιρροή του φυσικού περιβάλλοντος του κτιρίου δεν έχει λάβει

αποδεικτικά στοιχεία για την υγεία των εργαζομένων. Σε μια μελέτη για την οικοδόμηση της υγείας με διασταυρούμενα δεδομένα από 4052 συμμετέχοντες, διαπιστώθηκε ότι τα φυσικά στοιχεία των κτιρίων ήταν λιγότερο σημαντικά από τα χαρακτηριστικά του ψυχοκοινωνικού έργου του περιβάλλοντος όσον αφορά την εξήγηση των διαφορών συμπτωμάτων υγείας όπως πονοκέφαλος, βήχας, ξηροφθαλμία, φλεγμονή, ρινική καταρροή κτλ.

Τα κτίρια που επιλέγονται προσεκτικά μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή εισοδήματος, να εκφράσουν την εταιρική κουλτούρα, να διεγείρουν τη συνεργασία και την καινοτομία, να συμβολίσουν το κοινό, το προσωπικό και τους πελάτες των αξιών της εταιρείας.

Ως εκ τούτου, πολλοί οργανισμοί όπως η Google - Microsoft έχουν ελέγξει πως οι τόποι εργασίας μπορούν να σχεδιαστούν, να κατασκευαστούν και να καταστήσουν δυνατή τη παραγωγή ενός φυσικού περιβάλλοντος ενισχύοντας την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων για να δώσουν στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι σημερινοί χώροι εργασίας έχουν συχνά μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες μορφές καινοτομίας: το γραφείο συνδυασμού (που περιλαμβάνει τόσο ανοικτά όσο και μικρά γραφεία) και τη τηλεργασία (εργασία από απόσταση). Ωστόσο, ενώ ορισμένες μελέτες έχουν δείξει θετικά αποτελέσματα από αυτές τις καινοτομίες στο χώρο εργασίας όπως υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερο κόστος, καλύτερη προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, άλλες παρήγαγαν λιγότερο αποδεικτικά στοιχεία. Για ορισμένες εταιρείες, το προσωπικό βρέθηκε να χάνει περισσότερο χρόνο για τον προγραμματισμό και την οργάνωση των δραστηριοτήτων κατά την εισαγωγή της ευέλικτης εργασίας. Επιπλέον, οι καινοτόμοι χώροι εργασίας δεν μεταφράζονται πάντα σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Η παραπάνω συζήτηση έδειξε ότι ο φυσικός χώρος εργασίας συνδέθηκε με την υγεία, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχει μελέτη που αποδεικνύει τη σχέση μεταξύ του χώρου εργασίας και της κοινωνικής συμπεριφοράς του προσωπικού εντός της ακίνητης περιουσίας.

Στον τομέα της διαχειριστικής πειθαρχίας, μια άλλη μελέτη έχει δείξει ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται τα άτομα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην



διαμόρφωση αρνητικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ομοίως, το λειτουργικό περιβάλλον είναι ένας καλός παράγοντας ώστε οι εργαζόμενοι να δημιουργήσουν μια θετική συμπεριφορά μέσα στον χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί στους οποίους η αρνητική συμπεριφορά γίνεται κυρίαρχη έχουν χαρακτηριστεί ως τοξικοί και ορίζονται από αρκετά χαρακτηριστικά όπως κακή απόδοση, κακή λήψη αποφάσεων, πολύ υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας των εργαζομένων και στρες των εργαζομένων ανεξαιρέτως του φόρτου εργασίας. Η αρνητική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις κατηγορίες (Too and Harvey 2012):

1. Απόκλιση παραγωγής (φεύγοντας νωρίς, απουσιάζοντας και δουλεύοντας σκόπιμα αργά).
2. Αποκλίσεις ιδιοκτησίας (σαμποτάροντας τον εξοπλισμό, το βανδαλισμό και τη κλοπή της Εταιρίας).
3. Πολιτική απόκλιση (δείχνοντας ευνοιοκρατία, εξαπλώνοντας φήμες και κουτσομπολιά για τους συναδέλφους).
4. Προσωπική επιθετικότητα, (σεξουαλική παρενόχληση, λεκτική κατάχρηση και σωματική επίθεση).

### **3.2 Υποστηρικτική επικοινωνία**

Η υποστηρικτική επικοινωνία, η οποία μεταφέρει φροντίδα, εμπάθεια και ενθάρρυνση, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο πόσο καλά οι άνθρωποι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν δύσκολες συγκινήσεις και αποθαρρυντικές καταστάσεις. Αλλά η υποστηρικτική επικοινωνία μπορεί ακόμα να θεωρηθεί περισσότερο ή λιγότερο εξειδικευμένη (Jones and Hansen 2015).

Η επικοινωνία μπορεί να είναι υποστηρικτική ή αμυντική. Πολλές συνομιλίες έθεσαν το άλλο πρόσωπο «στο στόχαστρο». Ωστόσο, οι τρόποι με τους οποίους αναπτύσσονται οι ιδέες της υποστηρικτικής επικοινωνίας είναι οι εξής (Macgeorge, Samter and Gillihan 2005):

- Εστίαση στο πρόβλημα, όχι στο πρόσωπο.
- Βασίζεται στην «συναίνεση» όπου αυτό που επικοινωνούν βασίζεται πραγματικά σε αυτό που σκέφτονται και αισθάνονται.
- Είναι περιγραφική και όχι αξιολογική.

- Είναι «συζηκτική» , με άλλα λόγια, απορρέει από αυτό που έχει ήδη συζητηθεί και δεν διακόπτει ή δεν διακόπτεται απ' άλλους.
- «Εξουσιοδοτεί» τα άτομα, με άλλα λόγια δίνει την εντύπωση ότι «όποια και αν είναι η διαφορά στην οργανωτική τάξη, θεωρεί τον άλλο άνθρωπο ίσης αξίας ως άτομο».

Αυτές οι αρχές μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις επικοινωνίες μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, δεδομένου ότι ορισμένες από τις έρευνες υποδηλώνουν ότι «οι ανώτεροι πιστεύουν ότι επικοινωνούν με τους υφιστάμενους αποτελεσματικότερα από ό, τι πραγματικά κάνουν» (Macgeorge, Samter and Gillihan 2005).

### **3.3 Επικοινωνία και συνεντεύξεις**

Μια συνέντευξη για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει τόσο ο συνεντευξιαστής όσο και ο συνεντευξιαζόμενος να είναι προετοιμασμένοι. Αν και δεν έχει πραγματοποιηθεί εμπειρική έρευνα για το θέμα αυτό, αρκετοί συγγραφείς έχουν κάνει προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματική προετοιμασία.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι συνεντευξιαστές μπορούν να προετοιμαστούν για τις συνεντεύξεις. Πρέπει να αναθεωρήσουν τα αρχεία των υποψηφίων, αξιολογώντας τις επιδόσεις τους σε βασικούς τομείς και θα πρέπει να συμπληρώσουν τα έντυπα αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να εξετάσουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των υποψηφίων έχοντας μεμονωμένους και οργανωτικούς στόχους αλλά και να ενημερώνουν τους υποψήφιους για το χρόνο της συνέντευξης, τους στόχους και τις χρήσεις της αξιολόγησης των επιδόσεων, καθώς και για τα συγκεκριμένα αντικείμενα και τη σειρά των γεγονότων. Πρέπει να υπάρχει επαρκής χρόνος, έτσι ώστε να μην αισθανθεί κανείς από αυτούς άβολα (Phillips, Cappel and Steiner 1993).

Συνεχίζοντας, οι άνθρωποι οι οποίοι θα πραγματοποιούν την συνέντευξη θα ήταν χρήσιμο να κατανοήσουν αρχικά τη διαδικασία της συνέντευξης και πώς επιτυγχάνονται καλύτερα οι στόχοι της και στην συνέχεια να έχουν μια πλήρη γνώση για τον τρόπο χρήσης των κλιμάκων αξιολόγησης.

Οι υποψήφιοι καθώς και οι συνεντευξιαστές πρέπει να προγραμματίσουν επαρκώς τη συνέντευξη, την προετοιμασία μιας περίληψης και ενός σχεδίου ανάπτυξης για συζήτηση

στη συνέντευξη. Αυτή η διπλή προετοιμασία έχει πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτον, μια αμφίδρομη επικοινωνία ενισχύεται στη συνέντευξη. Ύστερα, οι υποψήφιοι εξετάζουν την ευθύνη της αξιολόγησης και συνεπώς πρέπει να ξέρουν πόσο καλά έχουν εκτελέσει τα καθήκοντά τους. Τέλος, τόσο αυτοί που παίρνουν την συνέντευξη όσο και οι υποψήφιοι αναγνωρίζουν κοινές προσδοκίες και συμφωνίες σχετικά με τα πρότυπα της κρίσης.

Σε μια συνέντευξη, δύο άνθρωποι συναντιούνται, πρόσωπο με πρόσωπο, για να επιτύχουν έναν γνωστό σκοπό μιλώντας από κοινού. Μια συνέντευξη είναι διαφορετική είτε από μια διαπραγμάτευση είτε από μια συνάντηση για την επίλυση προβλημάτων, διότι είναι μονόπλευρη.

Δε γίνεται να υπάρχουν περισσότεροι από ένας πομπός σε ορισμένες καταστάσεις. Ωστόσο, έχουν τον έλεγχο και πρέπει όχι μόνο να αναλάβουν την ευθύνη για να επιτύχουν το σκοπό τους αλλά και να αντιμετωπίσουν τον ερωτηθέντα δίκαια και ειλικρινά. Παρ' όλα αυτά οι πομποί μερικές φορές αγνοούν αυτή την τελευταία ευθύνη.

Ο σκοπός της συνέντευξης όμως μπορεί να είναι περίπλοκος ορισμένες φορές. Πιο συγκεκριμένα για την συνέντευξη επιλογής υπαλλήλου ο στόχος είναι να επιλεγεί το σωστό άτομο για τη συγκεκριμένη εργασία. Ωστόσο, αυτός δεν είναι ο μόνος σκοπός για τον οποίο πρέπει να εργαστούν οι ερευνητές. Πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσουν ότι αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό στους υποψηφίους. Οι υποψήφιοι θα χρησιμοποιήσουν τη συμπεριφορά και την ικανότητα των συνεντευξιαστών ως πληροφορίες σχετικά με το «τι είναι πραγματικά η οργάνωση» και «ποια θα ήταν η εργασία εδώ».

Υπάρχει η γνωστή ιστορία της οργάνωσης που αποφάσισε ότι η καλύτερη δοκιμασία για τους υποψηφίους εργαζόμενους ήταν μια σειρά σύντομων, επιθετικών και αγχωτικών συνεντεύξεων. Ο υποψήφιος που ανταποκρίνεται με επιτυχία όντας ήρεμος, και απαντώντας με επιχειρήματα υπό πίεση, κερδίζει τη δουλειά.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι συνεντεύξεων με διαφορετικούς σκοπούς, πράγμα που σημαίνει ότι οι ερευνητές πρέπει να υιοθετήσουν διαφορετική προσέγγιση και να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές δεξιότητες. Ωστόσο, η συνήθης συνέντευξη επιλογής θα απαιτήσει καλή τεχνική αμφισβήτησης και η συνέντευξη παροχής συμβουλών θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στις τεχνικές ανάκλασης και ακρόασης. Για να παρουσιαστούν αυτές οι διαφορές, θα εξεταστούν λεπτομερέστερα δύο τύποι συνεντεύξεων: η συνέντευξη επιλογής και η συνέντευξη αξιολόγησης (Phillips, Cappel and Steiner 1993).

### 3.4 Η συνέντευξη επιλογής

Θεωρητικά, η διαδικασία επιλογής είναι μια διαδικασία λογικών βημάτων (Phillips, Cappel and Steiner 1993):

- Περιγραφή εργασίας , όπου η φύση και οι απαιτήσεις της εργασίας αναθεωρούνται και αναλύονται διεξοδικά.
- Προσδιορισμός προσώπου , όπου οι απαιτήσεις εργασίας μεταφράζονται στις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που το άτομο θα χρειαστεί για να κάνει καλή δουλειά.
- Διαφήμιση της κενής θέσης, έτσι ώστε όποιος μπορεί να ανταποκριθεί στην προδιαγραφή έχει την ευκαιρία να υποβάλει αίτηση.
- Εφαρμογές ταξινόμησης και σύντομης εγγραφής , για να επιλεγούν υποψήφιοι που ικανοποιούν πλήρως την προδιαγραφή προσώπου.
- Το γεγονός επιλογής περιλαμβάνει μια συνέντευξη αλλά και άλλες δοκιμές όπως οι ψυχομετρικές δοκιμές ή οι εργασίες ομάδας.

Στην πράξη, αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι τόσο δυσχερής όσο και χρονοβόρα. Οι αιτήσεις εργασίας μπορεί να αλλάζουν και μπορεί να υπάρχει κάποιο επιχείρημα ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρθεί η απόφαση. Μπορεί επίσης να υπάρξει επιχείρημα σχετικά με το ποια από τα χαρακτηριστικά της προσωπικής προδιαγραφής είναι τα πιο σημαντικά. Η επιλογή των μεθόδων επιλογής είναι πιθανόν να είναι αμφιλεγόμενη. Υπάρχει συζήτηση σχετικά με την αξία των ψυχομετρικών εξετάσεων. Δυστυχώς, όμως ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν μεθόδους επιλογής που έχουν αμφίβολη εγκυρότητα, όπως η γραφολογία, δηλαδή η ανάλυση του χειρογράφου ενός ατόμου.

Ίσως η πιο σημαντική επίπτωση για την επικοινωνία είναι η πιθανή αμφισημία και αβεβαιότητα που μπορεί να εισέλθει στην αίθουσα συνεντεύξεων. Εάν η περιγραφή της εργασίας αλλά και των προσώπων δεν είναι καλά προετοιμασμένες, τότε ο ερευνητής μπορεί να μην έχει μια πολύ σαφή ιδέα για το τι ψάχνει. Ο υποψήφιος θα μπορούσε επίσης να έχει αναπτύξει μια παραπλανητική εικόνα της εργασίας, ανάλογα με τον τρόπο προετοιμασίας του διαφημιστικού υλικού.

Παρά τις συνεχιζόμενες ανησυχίες για την αξιοπιστία των κρίσεων των συνεντευξιαστών, η συνέντευξη παραμένει μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους επιλογής. Οι έρευνες υποδεικνύουν ότι η αξιοπιστία του μπορεί να βελτιωθεί με διάφορους τρόπους, κυρίως με την κατάρτιση ερευνητών για να αποφευχθούν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Εάν οι ερευνητές είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι και γνωρίζουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά που αναζητούν και ακολουθούν βεβαίως ένα σαφές (αλλά όχι υπερβολικά άκαμπτο) σχέδιο συνέντευξης τότε μπορούν να αποδώσουν καλά (Phillips, Cappel and Steiner 1993).

### **3.4.1 Άνοιγμα και κλείσιμο συνέντευξης**

Η επιλογή του ξεκινήματος μπορεί να είναι πολύ σημαντική σε επίσημες καταστάσεις όπως μια συνέντευξη όπου η αρχή μπορεί να δημιουργήσει θετικό ή αρνητικό κλίμα. Παρακάτω αναφέρονται οι τρόποι για να ξεκινήσει μια συνέντευξη (Phillips, Cappel and Steiner, 1993).

- Ο συνεντευκτής δίνει ένα θετικό καλωσόρισμα και ξοδεύει λίγο χρόνο σε κοινωνικές συζητήσεις προτού φτάσει στο προκείμενο θέμα.
- Ο ίδιος ξεκινά περιγράφοντας σημαντικά χαρακτηριστικά για την επιχείρηση και την εργασία και ύστερα συνεχίζει κατ'ευθείαν σε κρίσιμα ερωτήματα όπως «Ποιες είναι οι σημαντικότερες ικανότητες που έχετε για αυτή τη δουλειά»;

Η πρώτη στρατηγική έχει σχεδιαστεί για να μπορεί κανείς να αισθάνεται χαλαρός ώστε να έχει την καλύτερη απόδοση ενώ η δεύτερη είναι πιο απλή, πιο άμεση και επίσημη.

Μια ποικιλία τακτικών είναι επίσης διαθέσιμες για να κλείσουν ή να ολοκληρώσουν τη συνέντευξη. Ο καλός συνεντευκτής θα φροντίσει ώστε ο υποψήφιος να έχει την ευκαιρία να ξεκαθαρίσει τυχόν σημεία που δεν έγιναν αντιληπτά και ότι είναι γνώστης για το ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της συνέντευξης (Phillips, Cappel and Steiner 1993).

### **3.4.2 Οι πολιτιστικές διαφορές**

Αρχικά, δεν είναι αρκετό να γνωρίζει κανείς τις τεχνικές για να γίνει ένας εξειδικευμένος ερευνητής. Ο ειδικευμένος επικοινωνιολόγος πρέπει επίσης να αναζητά τις διαφορετικές έννοιες που μπορεί να επηρεάσουν διαφορετικούς συμμετέχοντες. Οι υποψήφιοι από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο μπορεί να μην αναγνωρίζουν ή να προσαρμόζονται στους «κρυμμένους κανόνες», όπως δείχνουν τα ακόλουθα παραδείγματα (Phillips, Cappel and Steiner 1993):

■ Η ερώτηση «Γιατί υποβάλατε αίτηση για αυτή τη θέση;» μπορεί να αναγνωριστεί ως μια ευκαιρία να δείξει κανείς πώς οι ικανότητές του και το υπόβαθρό του είναι κατάλληλα για τη θέση. Από μια διαφορετική πολιτισμική προσδοκία, μπορεί να θεωρηθεί πολύ προφανής για να δικαιολογήσει μια λεπτομερή απάντηση.

■ Η ερώτηση «Έχετε ερωτήσεις να μας υποβάλετε;» προσφέρει μια ευκαιρία να εντυπωσιάσει κανείς θέτοντας έξυπνες ερωτήσεις σχετικά με τις προοπτικές και την ανάπτυξη. Μπορεί να αγνοηθεί από υποψηφίους που έχουν τον πολιτιστικό κανόνα να δείχνουν σεβασμό σε άτομο με υψηλό επίπεδο. Από αυτή την άποψη, η ερώτηση θα ήταν ασεβής.

### 3.5 Η δομή της συνέντευξης

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που τονίζεται στην κατάρτιση των ερευνητών είναι η σημασία μιας σαφούς δομής στη συνέντευξη. Η δομή μπορεί να συζητηθεί σε δύο επίπεδα: τη συνολική δομή της συνέντευξης και τον τρόπο με τον οποίο οι ερωτήσεις μπορούν να οργανωθούν με λογική ακολουθία (Phillips, Cappel and Steiner 1993).

#### 3.5.1 Συνολική δομή

Ο απλούστερος τρόπος για να συνοψίσουμε την πιθανή δομή μιας συνέντευξης είναι η κατανομή της σε αρχή, μέση και τέλος: (βλ. Εικόνα 4.)

<i>Section</i>	<i>What they might contain</i>
Beginning	Candidate is welcomed Interviewer(s) introduce themselves and explain how the interview will be conducted Opening questions are designed to make the candidate feel at ease
Middle	Interviewer asks main questions and follow-ups
Ending	Interviewer invites candidate to ask any questions Interviewer explains what will happen next

**Εικόνα 4** Δομή Συνέντευξης

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα συνέντευξης, τα οποία είναι πιο επεξεργασμένα. Ωστόσο, προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν ακόμα και απ'τους ίδιους τους συνεντευξιαστές όταν αλλάζουν τους κανόνες χωρίς να δώσουν μια σαφή ιδέα.

### 3.5.2 Σειρές ερωτήσεων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η διαφορά μεταξύ των ανοιχτών και κλειστών ερωτήσεων. Οι ανοιχτές ερωτήσεις καλούν τον υποψήφιο να απαντήσει με αναλυτικό τρόπο ενώ οι κλειστές ερωτήσεις ζητούν μονολεκτική απάντηση (ναι ή όχι) ή με συγκεκριμένη απάντηση. Αυτά υποδηλώνουν ότι άλλα είδη ερωτήσεων είναι σημαντικά, μεταξύ των οποίων (Randall et al. 2006):

- Κορυφαίες ερωτήσεις, οι οποίες «οδηγούν τον ερωτώμενο σε μια αναμενόμενη απάντηση» και οι οποίες θα μπορούσαν να δώσουν μια παραπλανητική εντύπωση σε μια συνέντευξη.
- Πολλές ερωτήσεις, όπου δύο ή περισσότερες ξεχωριστές ερωτήσεις είναι συνδυασμένες ως μία. Αυτό μπερδεύει τους υποψηφίους σε σχέση με το ποια ερώτηση πρέπει πρώτα να απαντήσουν.

Φυσικά, δεν υπάρχει εγγύηση ότι ένας συγκεκριμένος τύπος ερωτήματος θα προκαλέσει την προβλεπόμενη ανταπόκριση. Οι ερωτηθέντες μπορεί να χρειαστεί να υποβάλουν μια σειρά από ανοικτές ή κλειστές ερωτήσεις για να αποκτήσουν την απάντηση που θέλουν από τους υποψηφίους.

Εν συνεχεία στην ενότητα θα αναφερθεί ένα ακόμη εργαλείο που έχει σχεδιαστεί με σκοπό την «ανίχνευση» της απάντησης προκειμένου να αποκτήθει μια πιο λεπτομερής εικόνα και αυτό είναι ο ανιχνευτής ο οποίος θα πρέπει να καθορίσει τόσο το εύρος όσο και το βάθος της εμπειρίας του υποψηφίου.

Οι δημοφιλείς ακολουθίες ερωτήσεων περιλαμβάνουν (Randall et al. 2006):

- Η ακολουθία της χοάνης, η οποία αρχίζει με ανοιχτές ερωτήσεις και στη συνέχεια στενεύει, χρησιμοποιώντας κλειστά ερωτήματα και ανιχνευτές.
- Αντιστροφή χωνιού, η οποία ξεκινάει με κλειστές ερωτήσεις και στη συνέχεια ανοίγει.
- Ακολουθία σήραγγας, όπου όλες οι ερωτήσεις βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, συνήθως είναι κλειστές.

### 3.6 Επικοινωνία και διαπροσωπική συνέντευξη

Οι περισσότεροι σύγχρονοι οργανισμοί διαθέτουν ένα σύστημα αξιολόγησης με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Papadopoulou, Ineson and Williams 1996):

- Μια επίσημη συνάντηση λαμβάνει χώρα μεταξύ αφεντικού και υποψηφίου που πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά ετησίως και η οποία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος έχει εκτελέσει τα καθήκοντά του την προηγούμενη περίοδο.
- Το αφεντικό δίνει ανατροφοδότηση στον υποψήφιο και η συνάντηση ξεκινά με τα απαραίτητα σχόλια.
- Η συνάντηση βασίζεται σε κάποια τεκμηρίωση την οποία και τα δύο μέρη πρέπει να εξετάσουν πριν από εκείνη.
- Τα αποτελέσματα της συνάντησης είναι μια τυπική αξιολόγηση (συνήθως γραπτή) του τρόπου με τον οποίο ο υποψήφιος έχει δουλέψει και τι σημαίνει αυτό για τις μελλοντικές επιδόσεις (μελλοντικοί στόχοι που συμφωνήθηκαν) και για την ανάπτυξη προσωπικού.
- Αυτές οι διαδικασίες συνήθως δημιουργούνται και παρακολουθούνται από τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στον οργανισμό.

#### Παράδειγμα 1.

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για την επιλογή των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια πρώιμη μελέτη επανεξέτασε τον τρόπο με τον οποίο οι βρετανικές, ολλανδικές και γαλλικές οργανώσεις επέλεξαν πτυχιούχους πανεπιστημίων. Μεταξύ των σημαντικών διαφορών ήταν:

- Παραδοσιακές συνεντεύξεις :χρησιμοποιήθηκαν από σχεδόν όλους τους οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Κάτω Χώρες (89% και 85% αντίστοιχα). Μόνο το 45% των γαλλικών οργανώσεων τις χρησιμοποίησε πάντα.
- Οι συνεντεύξεις με κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν πολύ περισσότερο στη Γαλλία από ό,τι στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σχεδόν οι μισοί βρετανικοί οργανισμοί δεν τις χρησιμοποιούσαν ποτέ.



■ Η γραφολογία χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο στη Γαλλία από ό,τι στις Κάτω Χώρες: το 82% των γαλλικών οργανώσεων το χρησιμοποίησε μερικές φορές.

Η έρευνα σε συνεντεύξεις επιλογής έχει εντοπίσει πολλά πιθανά προβλήματα και παγίδες στη διαδικασία της συνέντευξης ( όπως προτείνονται πέντε κύριες πηγές αναξιπιστίας):

■ Οι διαφορετικοί ερευνητές ενδέχεται να αναζητούν διαφορετικά χαρακτηριστικά στους ερωτώμενους.

■ Ο καθορισμός της συνέντευξης μπορεί να επηρεάσει τον ερωτώμενο με τρόπους που δεν σχετίζονται με τις δεξιότητές του για την εργασία. Πιο συγκεκριμένα δίνοντας το ακόλουθο παράδειγμα ένας υποψήφιος είπε πρόσφατα πως απέτυχε στην τελευταία του συνέντευξη αφού "συντρίφτηκε" από το περιβάλλον. Αντί για την αναμενόμενη επίσημη συνέντευξη τύπου, οδηγήθηκε σε ένα σαλόνι με χαμηλές, άβολες καρέκλες.

■ Κακή δομή. Ο ίδιος υποψήφιος μπορεί να δώσει μια εντελώς διαφορετική εντύπωση, ανάλογα με την ακολουθία των ερωτήσεων που λαμβάνει.

■ Διαλογικά προβλήματα. Ακόμη και οι συνεντευξιαζόμενοι με σαφή σχέδια και στόχους μπορούν να κάνουν αναξιόπιστες αποφάσεις εκτός αν αναγνωρίζουν ότι η συμπεριφορά τους στη συνέντευξη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο προχωρά.

■ Οι ερωτηθέντες μπορούν να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που έχουν αποκτήσει από τους υποψηφίους με διάφορους τρόπους. Μια προκατάληψη που μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική στις συνεντεύξεις είναι ότι οι ερευνητές μπορούν να δώσουν μεγάλη έμφαση σε αρνητικές ή ασυνήθιστες πληροφορίες..

### **3.7 Διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις**

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα καταγραφούν λεπτομερώς στοιχεία και σχόλια σχετικά με τις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις και την κουλτούρα μεταξύ των μελών. Πιο

συγκεκριμένα, όταν επικοινωνούν δύο άτομα σπάνια μιλούν για το ίδιο ακριβώς θέμα και για να μπορέσουν να βγάλουν κάποιο νόημα, το κάθε άτομο ασπάζεται τις ιδιαίτερες λέξεις του άλλου και τον πολιτισμό του.

Κατά τη διαπραγμάτευση σε διεθνές επίπεδο, αυτό μεταφράζεται σε «πρόβλεψη πολιτισμικά σχετικών ιδεών» που είναι πιθανότερο να είναι κατανοητές από ένα άτομο μιας δεδομένης κουλτούρας. Οι συζητήσεις συχνά εμποδίζονται επειδή οι δύο πλευρές φαίνεται να ακολουθούν διαφορετικές διαδρομές λογικής.

Τα μέλη μιας κουλτούρας μπορούν να επικεντρωθούν σε διαφορετικές πτυχές μιας συμφωνίας (δηλ νομικές, οικονομικές) σε αντίθεση με τα μέλη μιας άλλης κουλτούρας που πιθανόν να ασχολούνται με κάτι διαφορετικό (προσωπικές, σχέσεων). Μπορεί να τονιστεί επίσης η εφαρμογή μιας επιχειρηματικής συμφωνίας σε μια κουλτούρα, ενώ η εμβέλεια και η πρόληψη πρακτικών προβλημάτων να αναφέρεται σε μια άλλη κουλτούρα.

Σε μερικούς πολιτισμούς, η προσοχή των ανθρώπων τείνει περισσότερο προς τις συγκεκριμένες λεπτομέρειες της συμφωνίας (τεκμηρίωση της συμφωνίας), ενώ άλλοι πολιτισμοί επικεντρώνονται στο πώς μπορούν να διατηρηθούν οι υποσχέσεις (διαδικασία και εφαρμογή).

Επιπροσθέτως, σκόπιμο είναι να αναφερθεί και η έννοια της διαπραγμάτευσης που ορίζεται ως « η διαδικασία με την οποία τουλάχιστον δύο μέρη προσπαθούν να φτάσουν σε μια συμφωνία για ένα θέμα αμοιβαίου ενδιαφέροντος». Η διαδικασία διαπραγμάτευσης προχωρά με συγκεκριμένα βήματα ξεκινώντας ως μια αλληλεπίδραση από την αντίληψη συνεχίζει στο στάδιο της επεξεργασίας πληροφοριών με τελικό στόχο την ενεργοποίηση των εικόνων της πραγματικότητας (ακριβείς ή μη), τις σιωπηρές υποθέσεις σχετικά με το ζήτημα που αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και ένα υποκείμενο ρεύμα σοφίας, πεποιθήσεων και προσδοκιών.

Κατά τη διαπραγμάτευση με κάποιον από άλλη χώρα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, η διαδικασία μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην επιτυχία των διαπραγματεύσεων.

Οι παραπάνω συζητήσεις και αναλύσεις που πραγματοποιούνται για κάποιο θέμα περιλαμβάνουν δύο διαστάσεις: ένα ζήτημα ουσίας (το στοιχείο που είναι υπό διαπραγμάτευση όπως μια σύμβαση μεταξύ των μελών του καναλιού για τη διανομή και αγορά ενός προϊόντος) και της ίδιας της διαδικασίας διαπραγμάτευσης (πώς διεξάγονται

οι διαπραγματεύσεις). Το τελευταίο είναι σπανίως ένα ζήτημα ενδιαφέροντος κατά τις διαπραγματεύσεις που διεξάγονται μέσα στο ίδιο πολιτιστικό περιβάλλον.

Μόνο όταν ασχολείται κανείς με κάποιον από άλλη χώρα με διαφορετική πολιτιστική κουλτούρα η διαδικασία συνήθως γίνεται ένα κρίσιμο εμπόδιο για την ουσία. Σε τέτοιες περιπτώσεις η διαδικασία πρέπει πρώτα να καθοριστεί πριν από τη διεξαγωγή ουσιαστικών διαπραγματεύσεων.

Όταν κάποιος φέρνει τη φαινομενικά απλή διαδικασία των διαπραγματεύσεων σε ένα διαπολιτισμικό πλαίσιο, καθίσταται ακόμη πιο περίπλοκη και οι επιπλοκές τείνουν να μεγαλώνουν αρκετά.

Αν και δεν λογαριάζουν όλες τις διαφορές (πολιτικές, νομικές, οικονομικές ή περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν δραματικά τα αποτελέσματα), διαφορετικές χώρες και διαφορετικοί πολιτισμοί μπορούν να παράγουν αποκλίνουσες διαπραγματευτικές συμπεριφορές και στυλ που διαμορφώνονται από τη γεωγραφία, την ιστορία, τη θρησκεία και την πολιτική. Η επιτυχία σε αυτό το διαπολιτισμικό διαπραγματευτικό τραπέζι είναι να μπορεί να μελετήσει κανείς την ουσία των ανθρώπων αυτών, και να κατανοήσει τις πολιτιστικές τους αξίες και υποθέσεις. Κανείς δε μπορεί να αποφύγει να φέρει μαζί του τις πολιτιστικές υποθέσεις, εικόνες και προκαταλήψεις ή άλλες συμπεριφορικές αποσκευές σε μια διαπραγματευτική κατάσταση.

Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνει κανείς σε μια διαπολιτισμική διαπραγμάτευση είναι με την πλήρη κατανόηση των άλλων, χρησιμοποιώντας αυτή την κατανόηση ως πλεονέκτημα να συνειδητοποιήσει ό,τι θέλει κάθε κόμμα από τις διαπραγματεύσεις και να τις μετατρέψει σε μια ευνοϊκή κατάσταση και για τις δύο πλευρές (Gulbro and Herbig 1995).

Σε εθνικό επίπεδο, η μελέτη των διαπραγματεύσεων τείνει να συμπεριλαμβάνει στις επιχειρήσεις σχέσεις μεταξύ των κομμάτων, τακτικές, στρατηγικές διαπραγμάτευσης, έκτακτη ανάγκη θέσεων, κ.λπ. Ωστόσο, σε ένα διαπολιτισμικό πλαίσιο, εκτός από τους συνήθεις κανόνες της διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι κανείς προσεκτικός όσον αφορά τις λεπτές αποχρώσεις στις σχέσεις και τις πρακτικές και πώς γίνονται αντιληπτές και από τα μέλη του άλλου πολιτισμού.

Οι δύο επιχειρηματίες διαπραγματευτές χωρίζονται μεταξύ τους όχι μόνο από τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εντελώς διαφορετική γλώσσα και την επιχειρηματική εθιμοτυπία,

αλλά και από το διαφορετικό τρόπο να αντιλαμβάνονται τον κόσμο, να ορίζουν επιχειρηματικούς στόχους, να εκφράζουν τη σκέψη και την αίσθηση τους, να δείξουν ή να κρύψουν κίνητρα και συμφέροντα (Gulbro and Herbig 1995).

### 3.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

1) Randall A. Gordon, Daniel Druckman, Richard M. Rozelle, James C. Baxter. 04 May 2006, Non-verbal behaviour as communication: from: *The Handbook of Communication Skills* Routledge: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203007037.ch3> [Accessed 13 May 2019]

2) Nguyen, N. and Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, [online] 13(3), pp.242-262. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/0956423021043196> [Accessed 13 May 2019].

3) Too, L. and Harvey, M. (2012). “TOXIC” workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, [online] 14(3), pp.171-181. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14630011211285834> [Accessed 13 May 2019].

4) Roulin, N., Bangerter, A. and Levashina, J. (2014). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, [online] 29(2), pp.141-163. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-10-2012-0295> [Accessed 13 May 2019].

5) Phillips, C., Cappel, S. and Steiner, D. (1993). The Role of the Interview in the Performance Appraisal Process. *Management Research News*, [online] 16(1), pp.15-22. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb028267> [Accessed 13 May 2019].

6) Macgeorge, E., Samter, W. and Gillihan, S. (2005). Academic Stress, Supportive Communication, and Health A version of this paper was presented at the 2005 International Communication Association convention in New York City. *Communication Education*, [online] 54(4), pp.365-372. Available at:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-10-2012-0295> [Accessed 13 May 2019].

7) Jones, S. and Hansen, W. (2015). The Impact of Mindfulness on Supportive Communication Skills: Three Exploratory Studies. [ebook] Springer, pp.1115-1128. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12671-014-0362-7> [Accessed 13 May 2019].

8) Papadopoulou, A., Ineson, E. and Williams, D. (1996). The graduate management trainee preselection interview. *Personnel Review*, [online] 25(4), pp.21-37. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483489610123218> [Accessed 13 May 2019].

9) Gulbro, R. and Herbig, P. (1995). Differences in cross-cultural negotiation behavior between industrial product and consumer product firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, [online] 10(3), pp.18-28. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858629510096193> [Accessed 13 May 2019].

#### **4. Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων**

*Οι αποτελεσματικές ομάδες είναι σημαντικές για τις σύγχρονες οργανώσεις αλλά και την επικοινωνία.*

**Π**ολλοί οργανωτικοί αναλυτές συνδέουν την επιτυχία μιας οργάνωσης με τα επίπεδα της ομαδικής εργασίας που απασχολεί. Βεβαίως, πολλές εταιρείες παγκοσμίως έχουν επενδύσει σε ομαδική εκπαίδευση για το προσωπικό. Οφείλει κανείς να γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας, να προσδιορίσει τις σημαντικότερες διαδικασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία και να καταλάβει τι μπορεί να πάει στραβά όταν προσπαθεί να αναπτύξει ομάδες. Το κεφάλαιο αυτό αντιμετωπίζει όλες αυτές τις ερωτήσεις και τονίζει ότι η ποιότητα της επικοινωνίας, σε συνδυασμό με την ποιότητα των μελών της ομάδας, κάνει την πραγματική διαφορά. Ωστόσο, τώρα έχουμε μια σειρά από νέες τεχνολογίες που μπορούν είτε να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν αυτή την επικοινωνία. Αυτό το κεφάλαιο επισημαίνει επίσης ένα άλλο σημαντικό ζήτημα. Οι οργανώσεις μπορούν να εξετάσουν την πιο θεμελιώδη πρόκληση της μετάβασης σε μια δομή με βάση την ομάδα. Πρόκειται για ριζική αναδιοργάνωση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζεται και κατανέμεται η εργασία.

Λέξεις κλειδιά: ομάδα, ομαδική εργασία, επικοινωνία, τεχνολογίες, οργανώσεις

## 4.1 Δημιουργία ομάδων

Σε όλες τις επιχειρήσεις και τις εταιρείες, οποιουδήποτε μεγέθους και αγοράς, ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που οι Managers καλούνται να βρουν κατάλληλες συνταγές επιτυχίας, είναι η απόδοση των ομάδων. Κάθε οργανωτικό σχήμα αλλά και κάθε ομάδα οποιασδήποτε δομής, επίσημης ή μη, απαιτεί την προσοχή του ηγέτη ή προϊσταμένου ή αρχηγού της, ώστε να αποδώσει τα μέγιστα με σκοπό να οδηγηθεί η ομάδα στην επίτευξη του στόχου της αλλά και κατ' επέκταση να βοηθήσει στην εκπλήρωση του εταιρικού οράματος.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιτυχία μιας οργάνωσης οφείλεται άμεσα στην ομαδική εργασία. Πρέπει να γίνουν γνωστά τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας και να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες διαδικασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία. Στην συνέχεια, θα διαπιστωθεί ότι η ποιότητα της επικοινωνίας, σε συνδυασμό με την ποιότητα των μελών της ομάδας, κάνει την πραγματική διαφορά, έχοντας μια σειρά από νέες τεχνολογίες που μπορούν είτε να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν αυτή την επικοινωνία (Gupta 2011).

Βασικά στοιχεία μιας ομάδας με υψηλές επιδόσεις είναι τα εξής (Gupta 2011):

- Μέγεθος
- Δεξιότητες
- Σκοπός
- Στόχοι (Είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι, κοινοί και μετρήσιμοι)
- Προσέγγιση εργασίας (Είναι και αυτό σαφές, κοινό, δίκαιο και κατανοητό)
- Αμοιβαία ευθύνη (Είναι ξεκάθαρες οι ατομικές και κοινές ευθύνες του καθενός)

Οι ομάδες μπορούν να είναι αποτελεσματικές και να λαμβάνουν λογικές αποφάσεις. Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι «πραγματικές ομάδες» θα είναι πολύ πιο αποτελεσματικές.

Η έννοια των οργανισμών υψηλής απόδοσης, οι οποίοι επίσης αναφέρονται ως οργανισμοί υψηλής δέσμευσης ή υψηλής συμμετοχής, έχει μεγάλο ενδιαφέρον. Σε μια

εργασία υψηλής απόδοσης, η βασική προϋπόθεση είναι να δημιουργηθεί « ένα εσωτερικό περιβάλλον που να υποστηρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών».

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί βασικό θεμέλιο για τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν καλλιεργηθεί κατάλληλα, μαθευτεί και μοιραστεί. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την ατομική απόδοση, θέτοντας τις πρακτικές και τις αξίες για ένα θετικό και ουσιαστικό κλίμα εργασίας (Gurta 2011).

#### **4.1.2 Η «ψευδο-ομάδα»**

Μια «ομάδα» μπορεί να αποκαλείται έτσι αλλά στην πραγματικότητα δεν υπάρχει πραγματική κοινή ευθύνη. Τα μέλη ενεργούν ως άτομα και ενδιαφέρονται πραγματικά μόνο για την πρόοδο του δικού τους τμήματος. Αυτή είναι η λεγόμενη «ψευδο-ομάδα». Η αποτυχία τους στο να μοιράζονται και να συντονίζουν πράγματα μπορεί να τους κάνει να χειροτερεύουν καταστάσεις σε σχέση με μια ομάδα εργασίας που έχει λιγότερες προθέσεις (Rao 2016).

#### **4.1.3 Η «ενδεχόμενη ομάδα»**

Η ενδεχόμενη ομάδα είναι η ομάδα που προσπαθεί να προχωρήσει σε πλήρη ομαδική εργασία, αλλά πιθανώς εξακολουθεί να μην είναι σαφής όσον αφορά τους στόχους και τις προτεραιότητές της και η οποία συνεχίζει να αγωνίζεται με το πρόβλημα των ατομικών ευθυνών και της αφοσίωσης (Rao 2016).

#### **4.1.4 Ομάδες εργασίας**

Η μετατροπή των ομάδων σε ομάδες εργασίας δεν είναι εύκολη. Χρειάζεται χρόνος και εξαρτάται από την κατανόηση της θεμελιώδους δυναμικής της ομάδας, θέματα όπως (Rao 2016):

- ✓ Ανάπτυξη ομάδας.
- ✓ Ρόλοι της ομάδας.
- ✓ Ηγεσία.
- ✓ Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.
- ✓ Σχέσεις μεταξύ ομάδων.
- ✓ Ένα σχέδιο για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης ομάδας.



- ✓ Προσδιορισμός των τύπων προσωπικότητας και αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της ομάδας και την κατανομή με ρόλους και ευθύνες σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τους.
- ✓ Ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας της ομάδας για την απόκτηση περισσότερων ιδεών.
- ✓ Η διαφάνεια είναι απαραίτητο συστατικό για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μιας ομάδας.
- ✓ Συμπεριλαμβανόμενη η συναισθηματική νοημοσύνη στα μέλη της ομάδας για να μπορέσουν να τα καταφέρουν εύκολα.
- ✓ Η αποτίμηση με σαφήνεια των εργασιών που πρέπει να εκτελούνται για την εξάλειψη τυχόν διαφορών απόψεων και η βοήθεια να εργάζονται σύμφωνα με τους αναμενόμενους στόχους.
- ✓ Ενεργοποίηση των μελών της ομάδας και η παροχή ευκαιριών για την εξερεύνηση και τον πειραματισμό. Σε τυχόν αποτυχία, να γίνεται διόρθωση και να υπάρχει διδακτικός χαρακτήρας και όχι επικριτικός τόνος.
- ✓ Δημιουργία υγιούς οργανωτικής νοοτροπίας και κλίματος για τους εργαζομένους για να συνεισφέρουν το καλύτερο.

Ο πολιτισμός συνδέει τους υπαλλήλους ώστε να δημιουργήσουν μια συναισθηματική σύνδεση για να βελτιώσουν τις οργανωτικές κατώτατες γραμμές.

## 4.2 Η κατανόηση της ηγεσίας

Μια τεράστια ποικιλία βιβλίων ισχυρίζεται ότι ξεδιπλώνει τα μυστήρια της ηγεσίας από την έρευνα των κοινωνικών επιστημών, τη λογοτεχνία, από τις μελέτες διαχείρισης επιχειρήσεων και από τις διάφορες ηγετικές προσωπικότητες, θέλοντας να ενημερώσουν «πώς να γίνεται σωστά». Μολονότι είναι πολύ διαφορετικά, πολλά κείμενα συμφωνούν σε μερικά βασικά σημεία (Margerison 1988):

- Οι ηγέτες έχουν ειδικές ιδιότητες που μπορούν να προσδιοριστούν.
- Οι ηγέτες έχουν σημαντική επίδραση στις οργανώσεις τους.
- Χρειάζεται μόνο ένας ηγέτης σε κάθε κατάσταση.

Ωστόσο, όλες αυτές οι απόψεις μπορούν να αμφισβητηθούν (και έχουν αμφισβητηθεί), τουλάχιστον σε ορισμένα πλαίσια. Πολλοί ερευνητές δεν πιστεύουν ότι έχει γίνει αντιληπτή η ουσιαστική έννοια της ηγεσίας αγνοώντας επίσης τους πολιτιστικούς παράγοντες.

Οι δεσπόζουσες απόψεις για την ηγεσία έχουν αλλάξει με την πάροδο των χρόνων. Η αναζήτηση χαρακτηριστικών προσωπικότητας για την υποστήριξη της ηγεσίας ήταν πολύ δημοφιλής στις αρχές του 20ου αιώνα. Ωστόσο, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι διαφορετικά χαρακτηριστικά ήταν σημαντικά σε διαφορετικές καταστάσεις. Οι μελέτες απέτυχαν να δείξουν ισχυρές σχέσεις μεταξύ του χαρακτήρα του ηγέτη και της απόδοσης της ομάδας. Πιο πρόσφατα, αυτή η ερευνητική γραμμή έχει αναβιώσει και ορισμένοι σύγχρονοι θεωρητικοί υπογραμμίζουν τη σημασία της προσωπικότητας του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο αυτό γίνεται αντιληπτό από τους παρατηρητές.

#### **4.2.1 Η έρευνα για τις ηγετικές λειτουργίες και το στυλ**

Η εξέταση των πράξεων των ηγετών έχει λάβει διάφορες κατευθύνσεις, μία εκ των οποίων ήταν η προσπάθεια για τον προσδιορισμό των λειτουργιών των ηγεσιών. Ωστόσο, μια σειρά αμερικανικών μελετών πρότεινε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν υψηλή απόδοση και στις δύο ακόλουθες διαστάσεις (Margerison 1988):

- δομή εκκίνησης, δηλαδή οργάνωση για την ολοκλήρωση της εργασίας
- εξέταση, δηλαδή ανάπτυξη καλών σχέσεων με τα μέλη.

Οι ηγέτες οφείλουν να πληρούν τρεις λειτουργίες:

- την επίτευξη του στόχου
- την οικοδόμηση της ομάδας, τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων σε όλη την ομάδα
- την ανάπτυξη των ατόμων στην ομάδα, που ασχολούνται με τις ανάγκες των μελών ως άτομα.

Στην περίπτωση που είναι εμφανείς οι πράξεις των ηγετών, ίσως μπορέσει επίσης να ορισθεί ένα ιδανικό ηγετικό στυλ. Οι δημοκρατικές ομάδες αναφέρουν πως συνέχισαν να εργάζονται ακόμη και όταν ο ηγέτης απουσίαζε και παρήγαγαν τα υψηλότερης ποιότητας μοντέλα. Οι αυτοκρατορικές ομάδες παρήγαγαν τα περισσότερα μοντέλα, αλλά μόνο όταν ο ηγέτης ήταν παρών. Όταν ο αυταρχικός ηγέτης απουσίαζε, οι ομάδες τους γρήγορα στράφηκαν στην κακή συμπεριφορά ως προς την προτιμώμενη δραστηριότητά τους. Οι μεταγενέστερες μελέτες παρήγαγαν μικτά αποτελέσματα, ειδικά όταν συγκρίνονταν ομάδες από διαφορετικό πολιτισμικό

υπόβαθρο. Παρά τις μεικτές έρευνες, η έννοια του ιδανικού στυλ ηγεσίας που συνδυάζει την ανησυχία για το έργο και την υποστήριξη των μελών είναι ακόμα δημοφιλής.

#### 4.2.2 Προσέγγιση έκτακτης ανάγκης

Δεδομένου ότι η έρευνα για το στυλ και τις λειτουργίες δεν παρείχε πάντοτε συνεπή αποτελέσματα, ορισμένοι ερευνητές στράφηκαν σε πιο σύνθετα μοντέλα, υποδεικνύοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτή η άποψη μπορεί να παρουσιαστεί με την εξέταση του έργου του Fred Fiedler (ο οποίος ανέπτυξε ίσως το πιο διάσημο και ακόμα πιο αμφιλεγόμενο από αυτά τα μοντέλα) (Margerson 1988) .

Στη δεκαετία του '60, ο Fiedler ξεκίνησε από την ιδέα ότι υπήρχαν δύο τύποι ηγετικού και κοινωνικού-συναισθηματικού καθήκοντος και ότι αυτοί υιοθετήθηκαν από διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Ανέπτυξε ένα μέτρο αυτών των μορφών ηγεσίας και προσπάθησε να διερευνήσει ποιο στυλ ήταν αποτελεσματικό και σε ποια κατάσταση. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το αποτελεσματικό στυλ εξαρτιόταν από το μέγεθος του ελέγχου που ο ηγέτης ήταν σε θέση να ασκήσει πάνω από την ομάδα. Αυτός ο έλεγχος διέφερε από κατάσταση σε κατάσταση, καθώς εξαρτιόταν από τρεις παράγοντες:

- τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών
- πόσο δομημένη ήταν η εργασία
- τη δύναμη της θέσης του ηγέτη ,το ύψος της εξουσίας που ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει νόμιμα στην κατάσταση.

Τα αποτελέσματα του Fiedler έδειξαν ότι:

- Η ηγετική θέση είναι πιο αποτελεσματική όταν ο έλεγχος της κατάστασης είναι εξαιρετικά υψηλός ή εξαιρετικά χαμηλός.
- Η κοινωνικο-συναισθηματική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όπου ο επί τόπου έλεγχος της κατάστασης είναι ενδιάμεσος.

Συμπερασματικά, παρόλο που ο Fiedler αναφέρει μια εντυπωσιακή σειρά μελετών που υποστηρίζουν τα συμπεράσματά του, υπήρξαν σημαντικές επικρίσεις για την προσέγγισή του. Συγκεκριμένα, οι επικριτές αμφισβήτησαν το κατά πόσο η ηγετική θέση είναι τόσο σταθερή όσο υποστηρίζει. Δυστυχώς, το μήνυμα από αυτή και άλλες

περιλήψεις της έρευνας είναι ότι κάθε απλό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς είναι σχεδόν αβέβαιο (Margerison 1988).

### 4.2.3 Διαχείριση

Σύμφωνα με τον Margerison (Margerison 1988) ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης, οι οποίες συχνά υφίστανται διακρίσεις. Η γενική διάκριση είναι μεταξύ των εννοιών της «κατεύθυνσης» και του «οράματος» που συνδέονται με την ηγεσία και τις έννοιες της «ικανότητας» και των «αποτελεσματικών πράξεων» που συνδέονται με τη διοίκηση. Αυτό συχνά συνοψίζεται στους "ηγέτες" που είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα και οι διαχειριστές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά.

### 4.2.4 Βελτίωση της διοίκησης της ομάδας

Όλα τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων την οποία μπορούν να καταλάβουν όλα τα μέλη της ομάδας. Η προσέγγιση SADIE συνοψίζει τα πέντε βασικά βήματα που πρέπει να επιτρέψουν στους ανθρώπους να συμβάλουν και να βοηθήσουν τα μέλη να αναθεωρήσουν, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων των ομάδων προχωρά κατάλληλα. Η διοίκηση της ομάδας εξαρτάται από τις ατομικές και συλλογικές δεξιότητες των μελών που εργάζονται σε ένα σύστημα. Το μοντέλο SADIE παρέχει τη βάση για τη βελτίωση των συνεδριάσεων ομαδικής εργασίας και έχει οφέλη που μπορούν να οδηγήσουν σε (Margerison 1988):

- αυξημένη παραγωγικότητα.
- αποτελεσματικότερες συνεδριάσεις.
- βελτιωμένη επικοινωνία.
- αυξημένα κίνητρα, και
- βέλτιστη επίλυση προβλημάτων.

Εν ολίγοις, η χρήση του μοντέλου SADIE είναι ένα άλλο εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη διαχείριση ομάδας.

### 4.3 Η αναζήτηση των ρόλων του ομίλου

Μέχρι πρόσφατα, η τυπική περιγραφή των ρόλων σε μικρές ομάδες δανείστηκε την τρισδιάστατη διάκριση που είχε αρχικά ο Benne και ο Sheats:

- ρόλοι ομάδας εργασίας, όπως ιδέες έναρξης, αιτήματα ή πληροφορίες
- ρόλοι συντήρησης ομάδας, όπως η υποστήριξη ή η ενθάρρυνση άλλων ή η επίλυση της έντασης
- μεμονωμένους ρόλους, όπως εμποδίζει ή αναζητά αναγνώριση

Αλλά αυτό είναι καθαρά περιγραφικό, δεν λέει ποιος συνδυασμός ρόλων είναι πιο αποτελεσματικός. Ένα σημαντικό παράδειγμα εργασίας που προσπαθεί να απαντήσει σε αυτή την ερώτηση προέρχεται από τον Meredith Belbin. Ο Belbin και οι συνεργάτες του παρακολούθησαν αρκετές εκατοντάδες ομάδες διευθυντικών στελεχών σε παιχνίδια και ασκήσεις διαχείρισης και βρήκαν ότι:

- ❖ Οι συμπεριφορές των μελών της ομάδας οργανώθηκαν σε έναν περιορισμένο αριθμό ρόλων της ομάδας.
- ❖ Αυτοί οι ρόλοι της ομάδας ήταν ανεξάρτητοι από την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη ή το τυπικό καθεστώς των μελών.
- ❖ Οι διαχειριστές τείνουν να υιοθετούν με συνέπεια έναν ή δύο από αυτούς τους ρόλους της ομάδας.
- ❖ Αυτοί οι προτιμώμενοι ρόλοι της ομάδας συνδέονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- ❖ Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτιόταν από το συνδυασμό των ρόλων των ομάδων που υιοθετήθηκαν από τα μέλη της ομάδας.

### 4.4 Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Έχουν υπάρξει πολλές μελέτες που δείχνουν ότι οι ομάδες δεν μπορούν να λύσουν προβλήματα ή να κάνουν αναποτελεσματικές αποφάσεις αν αγνοήσουν κάποια από τα παρακάτω (Margerson 1988):

- Καθορισμός του τύπου της εργασίας
- Φράγματα για την επίλυση προβλημάτων, προκαταλήψεις και παγίδες. Γίνεται χρήση μερικές φορές ακατάλληλων ευρημάτων ή χρήση παραπλανητικών πλαισίων αναφοράς. Ίσως να υπάρχουν παγίδες προβλημάτων, όπως η υπερβολική συσχέτιση, η οποία είναι συνήθως αντίστροφα συνδεδεμένη με

την ακρίβεια. Όσο πιο επιρρεπείς είναι οι άνθρωποι, τόσο πιο πιθανό είναι ότι κάνουν λάθος.

Η επίλυση προβλημάτων των ομάδων δεν λειτουργεί πάντα και επιπλέον υπάρχουν λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνεται. Εδώ είναι μερικοί από τους πιο συχνά εμφανιζόμενους λόγους:

1. Οι διευθυντές δεν φέρνουν κοντά τις ομάδες τους για να συζητήσουν θέματα εργασίας.
2. Όταν οι ομάδες συναντιούνται, δεν έχουν μια συστηματική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων, όπως το μοντέλο SADIE με το οποίο θα εργαστεί.
3. Ως αποτέλεσμα, η συζήτηση είναι αποδιοργανωμένη και τα μέλη να αισθάνονται ότι χάνουν το χρόνο τους. Η συζήτηση περιπλανιέται, αντί να έχει μια σκόπιμη κατεύθυνση. Κατά καιρούς, μερικοί άνθρωποι μοιράζονται πληροφορίες, άλλοι κάνουν μια ανάλυση προβλήματος / ευκαιρίας, ενώ άλλοι αξιολογούν τις επιλογές λύσεων. Μερικοί άνθρωποι αναπτύσσουν σχέδια δράσης/λύσης, ενώ άλλοι θέλουν να βιαστούν για να πραγματοποιήσουν μια εφαρμογή. Εάν οι άνθρωποι εργάζονται σε διαφορετικά βήματα και στάδια, η ομάδα δεν μπορεί να επιτύχει τίποτα σημαντικό.

#### **4.5 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων**

Ως θετικό μπορεί να ληφθεί το ακόλουθο, δηλαδή η ποιότητα της επικοινωνίας είναι κρίσιμη τόσο για απλά όσο και για πολύπλοκα καθήκοντα. Αυτό που δεν είναι ακόμα σαφές είναι μερικές από τις σχέσεις μεταξύ επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης και άλλων συνιστωσών της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι στόχοι μιας ομάδας είναι σημαντικοί π.χ. οι ομάδες που εργάζονται προς την κατεύθυνση των ειδικών, οι δυσχερείς στόχοι, λειτουργούν καλύτερα από εκείνες τις ομάδες χωρίς συγκεκριμένους στόχους. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα προτείνει τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικές (Bajer 2015):

- καθορισμός στόχων που καλύπτουν όλες τις πτυχές της απόδοσης
- παροχή τακτικής ανατροφοδότησης σχετικά με την πρόοδο
- ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών
- ενθάρρυνση και υποστήριξη των δραστηριοτήτων σχεδιασμού
- βοήθεια στα μέλη της ομάδας να διαχειριστούν την αποτυχία.

Ωστόσο, ένα άλλο πρόβλημα είναι όταν οι ομάδες δεν αναγνωρίζουν ότι δεν εξετάζουν όλες τις εναλλακτικές πληροφορίες ή τις ενέργειες που χρειάζονται για την επίτευξη ισορροπημένης απόφασης.

Η ανάπτυξη της ηγεσίας έχει κρατήσει πολλούς ανθρώπους απασχολημένους τουλάχιστον τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Οι ατελείωτες προσπάθειες συλλήψεως και αναπαραγωγής της αληθινής ουσίας της καλής ηγεσίας έχουν περιοριστεί για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των οργανώσεων εξοπλίζοντας τις με καλούς ηγέτες. Οι εμπειρίες ψυχομετρικών δοκιμών και εκπαίδευσης σε ποικίλα προφίλ, ταξινομίες και γνωρίσματα, συχνά θεωρούμενα ως "μυστικά" του τρόπου ηγεσίας του x ή y, σαφώς δεν κατάφεραν να δώσουν το ύψος και την ποιότητα της ηγεσίας που χρειάζεται ο κόσμος σήμερα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το θέμα της Στρατηγικής Ανάλυσης Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στην αυθεντική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα δεν υποστηρίζεται η άποψη να αλλάξουν οι άνθρωποι, οι χαρακτήρες αλλά και οι προσωπικότητες τους αλλά ενισχύεται η ιδέα ότι η αληθινή ηγεσία στοχεύει στην βελτίωση μιας καλύτερης εκδοχής των ανθρώπων από αυτό που ήδη είναι (Bajer 2015).

#### **4.6 Ομαδική συμπεριφορά και νέες τεχνολογίες**

Ο David Sibbert προτείνει και επεξηγεί διάφορους τρόπους με τους οποίους οι ομάδες μπορούν πλέον να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες στη δουλειά τους και στην ομαδική τους διαδικασία (Carù A., Cova B. 2015):

- Τηλεδιάσκεψη με έγγραφα που διανέμονται εκ των προτέρων.
- Διαδικτυακή διάσκεψη με έγγραφα επί της οθόνης καθώς και συνδέσεις ήχου και διαδικτυακή συζήτηση.
- Χρήση δισκίων γραφικών και πρόσβαση σε κοινόχρηστο έγγραφο για την ανάπτυξη συνεργατικών εγγράφων.

Ίσως το πιο σημαντικό σημείο είναι ότι αυτές οι μέθοδοι σίγουρα προσθέτουν αξία σε μια ομάδα που έχει ήδη αναπτύξει αποτελεσματική δυναμική. Η φύτευση νέας τεχνολογίας σε μια ήδη δυσλειτουργική ομάδα είναι πιθανό απλώς να επιταχύνει ή να περιπλέξει περισσότερο το χάος.

Ο ρόλος του πελάτη ως συμπαραγωγού σε μία υπηρεσία έχει μελετηθεί διεξοδικά στη βιβλιογραφία υπηρεσιών μάρκετινγκ. Η αλληλεπίδραση κατά τη συνάντηση της

υπηρεσίας είναι ένα βασικό θέμα διαχείρισης όσον αφορά τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Η επικέντρωση στη δικτυακή σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών στις μελέτες αυτές έχει προχωρήσει σε μια άποψη που επίσης θεωρεί άλλους πελάτες, γνωστούς (όπως μέλη της οικογένειας ή φίλους) και άγνωστους (δηλαδή που συμπτωματικά και ταυτόχρονα μοιράζονται την ίδια υπηρεσία) που επηρεάζουν αναλόγως την εμπειρία του ατόμου η οποία μπορεί να είναι αρνητική ή θετική. Οι εμπειρίες και οι ανταλλαγές υπηρεσιών αναγνωρίζονται ως ξεχωριστά και κοινωνικά κατασκευασμένες.

Στόχος είναι ο προσδιορισμός των πρακτικών κατανάλωσης που οδηγούν στην δημιουργία εμπειριών συλλογικής υπηρεσίας και στην οριοθέτηση ενός εννοιολογικού πλαισίου για την κατανόησή τους.

Σύμφωνα με ερευνητές (Yeo R., Marquardt M. 2015), οι θεσμικές ιδιότητες είναι οι τυπικές διαδικασίες που καθοδηγούνται από τις οργανωτικές στρατηγικές. Τέτοιες διαδικασίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προσαρμοστικές και γενετικές στρατηγικές που επιζητούν αλλαγή και βελτίωση. Αυτές οι στρατηγικές καθοδηγούνται από δύο προσεγγίσεις. Την "ήπια" προσέγγιση, είναι εκεί όπου η αλλαγή συνδέεται με την οργανωτική κουλτούρα, τη συνεχή βελτίωση και την ενδυνάμωση, ενώ η "σκληρή" προσέγγιση συνεπάγεται διαρθρωτικές αλλαγές, ριζική μεταμόρφωση και ισχυρή ηγεσία. Από κοινού, αυτές οι προσεγγίσεις δημιουργούν θεσμικές ιδιότητες που επιτρέπουν την κινητοποίηση και την επισημοποίηση της αλλαγής της χρήσης της τεχνολογίας.

Οι οργανωτικές μορφές όπως η τυποποίηση, η συγκέντρωση, ο έλεγχος και η δικτύωση επηρεάζουν τον κοινωνικοποιητικό χαρακτήρα των δραστηριοτήτων, διαμορφώνοντας τα σχήματα γνώσης και τις δομές αναλόγως. Για παράδειγμα, η διείσδυση της τεχνολογίας με τη μορφή αυτοματοποιημένων λειτουργιών μέσω κατανεμημένων διαύλων θα μπορούσε να εξαλείψει τη γραφειοκρατία, καθώς οι αποφάσεις γίνονται πιο αυθόρμητα μετά τη μείωση των επαναλαμβανόμενων χειρωνακτικών εργασιών. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση της τεχνολογίας αναπτύσσει ανεπίσημες δομές που βασίζονται στην τροποποίηση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και της πρακτικής εργασίας. Επιπλέον, η τεχνολογία επέτρεψε τις έννοιες και τις δράσεις να οικοδομηθούν κοινωνικά καθώς αυξάνονται τα συνεργατικά δίκτυα οδηγώντας σε διαφορετικά επίπεδα αλληλεξάρτησης.



## 4.7 Επιστροφή στην αυτόνομη διαχείριση

Σύμφωνα με τον Richard Hackman, η επιτυχία των ομάδων εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Yeo R., Marquardt M. 2015):

- ✓ Η ομάδα εργασίας είναι «καλά σχεδιασμένη» έτσι ώστε τα μέλη να έχουν κίνητρο από ένα καθήκον που «έχει νόημα» και λαμβάνει σαφή ανάδραση.
- ✓ Η ομάδα είναι «καλά συνθεμένη» έτσι ώστε τα μέλη να έχουν το απαραίτητο εύρος δεξιοτήτων.
- ✓ Η αρχή και η λογοδοσία της ομάδας καθορίζονται με σαφήνεια.

Οι ερευνητικές μελέτες ενισχύουν αυτά τα ζητήματα. Βασικά διδάγματα που μπορούν να αντληθούν είναι ότι (Yeo R., Marquardt M. 2015):

- οι ομαδικές πρακτικές πρέπει να είναι συμβατές με τη συνολική εταιρική φιλοσοφία και τις αξίες διαθέτοντας αναθεωρημένη οργανωτική δομή
- οι ομαδικές πρακτικές πρέπει να υποστηρίζονται από ανώτερα στελέχη
- τα μέλη της ομάδας θα χρειαστούν νέες κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες για να αυτοδιαχειρίζονται
- η αποτελεσματική εφαρμογή είναι μια μακρά και προσεκτική διαδικασία.

## 4.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

- 1) Rao, M. (2016). Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, [online] 48(1), pp.24-28. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/ICT-01-2015-0010>
- 2) Margerison, C. (1988). TEAM MANAGEMENT PROBLEM SOLVING. *Industrial Management & Data Systems*, [online] 88(5/6), pp.12-14. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb057509>
- 3) Bajer, J. (2015). *Editorial. Strategic HR Review*, [online] 14(3), pp.73-73. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/SHR-04-2015-0035> [Accessed 3 Sep. 2018].
- 4) Carù, A. and Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, [online] 26(2), pp.276-294. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOSM-07-2014-0170> [Accessed 3 Sep. 2018].
- 5) Yeo, R. and Marquardt, M. (2015). Think before you act: organizing structures of action in technology-induced change. *Journal of Organizational Change Management*, [online] 28(4), pp.511-528. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-12-2013-0247> [Accessed 3 Sep. 2018].
- 6) Gupta, V. (2011). Cultural basis of high performance organizations. *International Journal of Commerce and Management*, [online] 21(3), pp.221-240. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10569211111165280> [Accessed 3 Sep. 2018].

## **5. Οργανωτική αλλαγή, επικοινωνία και μελλοντικά σχέδια**

*Η επικοινωνία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό τόσο για την αποδοχή όσο και για την υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής.*

**Σ**κοπός της καταγραφής του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η ανάδειξη του τρόπου αυτού με τον οποίο η επικοινωνία σχετίζεται με την οργανωτική αλλαγή. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικές επιρροές και διαφορετικούς τύπους αλλαγών. Αυτό φανερώνει τη σημασία της αναγνώρισης του σταδίου ή της διαδικασίας που βιώνει ένας οργανισμός και την παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Παραδείγματα συγκεκριμένων στρατηγικών για την εφαρμογή της αλλαγής δείχνουν πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία τόσο στην αποδοχή όσο και στην εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Αυτό υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για τη διοίκηση να υιοθετήσει μια στρατηγική και προγραμματισμένη προσέγγιση στην επικοινωνία. Διαφορετικά, ακόμη και η πιο ευφάνταστη και δημιουργική στρατηγική αλλαγής είναι πιθανό να αποτύχει.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, οργανωτική αλλαγή, διοίκηση, στρατηγική αλλαγής

## 5.1 Το οργανωτικό περιβάλλον

Ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση -όπως και ο πολιτικός- αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών του προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης των παραγόντων που συνθέτουν το περιβάλλον ενός οργανισμού. Τέσσερις παράγοντες είναι οι εξής (Evans M., Tucker B. 2015):

- ❖ Πολιτικά / νομικά (συμπεριλαμβανομένης της κυβερνητικής νομοθεσίας και ιδεολογίας, του εργατικού δικαίου, της φορολογικής πολιτικής, των εμπορικών κανονισμών κ.λπ.).
- ❖ Οικονομικά (συμπεριλαμβανομένων των κύκλων των επιχειρήσεων, του πληθωρισμού, των επιτοκίων κ.λπ.).
- ❖ Κοινωνικοπολιτισμικά (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής κινητικότητας, των αλλαγών στον τρόπο ζωής, της στάσης απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, των επιπέδων εκπαίδευσης, του καταναλωτισμού κ.λπ.).
- ❖ Τεχνολογικά (συμπεριλαμβανομένων νέων ανακαλύψεων, ταχύτητας μεταφοράς τεχνολογίας, ποσοστών απαξίωσης κ.λπ.).

Αυτοί οι παράγοντες συνδυάζουν συγκεκριμένους τρόπους για να ενεργοποιήσουν ορισμένες αλλαγές. Οι οργανώσεις λειτουργούν σε τουλάχιστον τρεις τύπους περιβάλλοντος:

- ❖ Προσωρινό: η ιστορική εξέλιξη με την πάροδο του χρόνου. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί με δύο τρόπους: από την άποψη του γενικού κύκλου ανάπτυξης που επηρεάζει όλες τις οργανώσεις, ιδίως τις βιομηχανίες και από την άποψη του συγκεκριμένου κύκλου ζωής του συγκεκριμένου οργανισμού.
- ❖ Εξωτερικό: αυτό είναι το άθροισμα των παραγόντων που προσδιορίστηκαν παραπάνω.

- ❖ Εσωτερικό: Παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι ο διορισμός νέας διοίκησης μετά από περίοδο κακής οικονομικής απόδοσης ή η εγκατάσταση νέου λογισμικού υπολογιστών λόγω αλλαγών στις νομικές ή φορολογικές απαιτήσεις.

## 5.2 Είδος και ρυθμός αλλαγής

Ένα χρήσιμο και τυπικό μοντέλο προέρχεται από τους Dunphy και Stace που προτείνουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους αλλαγών (Nelson 2003):

- Κλίμακα τύπου 1: συντονισμός, δηλαδή αλλαγή σε επίπεδο τμήματος, όπως νέοι μέθοδοι κατάρτισης.
- Κλίμακα τύπου 2: αυξητική προσαρμογή, δηλαδή σταδιακή αλλαγή στις πρακτικές εργασίας, όπως ορισμένες σειρές προϊόντων που καταργούνται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου.
- Κλίμακα τύπου 3: σπονδυλωτός μετασχηματισμός, δηλαδή ριζική αλλαγή σε ένα μέρος της οργάνωσης, όπως η εξωτερική ανάθεση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας.
- Κλίμακα τύπου 4: εταιρικός μετασχηματισμός - δηλαδή ριζική αλλαγή σε ολόκληρο τον οργανισμό με σημαντικές αλλαγές στις δομές και τις διαδικασίες του οργανισμού. Αυτό συνήθως σημαίνει μια σημαντική αναθεώρηση των αξιών και των προτεραιοτήτων του οργανισμού.

Το μειονέκτημα με αυτό το μοντέλο είναι ότι όλοι στην οργάνωση μοιράζονται τον ίδιο ορισμό ή την ίδια κατανόηση της αλλαγής. Αυτό που θεωρεί η ανώτερη διοίκηση ως μια βαθμιαία προσαρμογή μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ πιο θεμελιώδης μετατόπιση από τους άμεσα εμπλεκόμενους υπαλλήλους. Ωστόσο, αυτό δημιουργεί και πάλι προβλήματα επικοινωνίας (Nelson 2003).

## 5.3 Ο οργανωτικός κύκλος ζωής

Τα τέσσερα κύρια στάδια που μπορούν να αναπτυχθούν στις οργανώσεις είναι (Nelson 2003):

- Επιχειρηματικό στάδιο: Ο νέος οργανισμός ξεκινά από ένα μικρό αριθμό ανθρώπων με σωστές ιδέες. Αν γίνει επιτυχής και αναπτυχθεί, θα αντιμετωπίσει μια κρίσιμη ηγεσία και θα μπορέσει να αποφασίσει για τη μελλοντική της στρατηγική.

- Συλλογικό στάδιο: Ο αριθμός της οργάνωση έχει αυξηθεί, οπότε ο κατάλληλος καταμερισμός της εργασίας είναι κρίσιμος. Τα τμήματα ή άλλες υποδιαιρέσεις πρέπει να είναι υπό διαχείριση και συντονισμό.
- Τυποποίηση: Ο οργανισμός που είναι αρκετά μεγάλος για να χρειαστεί πιο επίσημα συστήματα και διαδικασίες.
- Επεξεργασία: Η εταιρεία έχει πλέον κατορθώσει τον στόχο της αλλά η απόδοσή της μπορεί να είναι ακόμη πτωτική.

Ωστόσο, μια ακόμη επιπλοκή που μπορεί να υπάρξει είναι ότι οι οργανώσεις μπορούν να επηρεαστούν ανεξαρτήτως χρονικής περιόδου σε διαφορετικές χρονικές στιγμές από «κύματα» αλλαγής. Η αλλαγή δεν συμβαίνει μόνο μία φορά αλλά επανεμφανίζεται συνεχώς με διάφορες μορφές. Ύστερα από μια περίοδο σχετικής ηρεμίας που συνεπάγεται κάποια βαθμιαία αλλαγή μπορεί να ακολουθήσει μία ή περισσότερες περιόδους σημαντικής και κρίσιμης αλλαγής.

#### **5.4 Αλλαγή στρατηγικών**

Συνεχίζοντας, είναι φανερό η σημασία της επικοινωνίας μέσα στη διαδικασία αλλαγής αν αναθεωρηθούν οι διάφορες στρατηγικές αλλαγών. Υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις που περιλαμβάνουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία, όπως (Imran M. et al. 2016):

- εκπαίδευση
- συμμετοχή
- παρέμβαση / χειραγώγηση
- διευθέτηση κατεύθυνσης
- εξαναγκασμός.

Αυτά ποικίλλουν όσον αφορά τον βαθμό του διαχειριστικού ελέγχου και τις δυνατότητες συμμετοχής για όσους θα επηρεαστούν άμεσα από τις αλλαγές. Κάθε στρατηγική έχει δυνητικά οφέλη και προβλήματα.

Μια ανασκόπηση της θεωρίας της οργανωτικής αλλαγής και της έρευνας κατά τη δεκαετία του 1990 έδειξε ότι ένα μήνυμα αποτελεσματικής αλλαγής ενσωματώνει τα πρώτα συστατικά (Imran M. et al. 2016):

- Η οργάνωση πρέπει να αλλάξει.

- Μπορεί να αλλάξει με επιτυχία.
- Η αλλαγή είναι προς το συμφέρον του οργανισμού.
- Οι άνθρωποι που επηρεάζονται υποστηρίζουν την αλλαγή.
- Αυτή η αλλαγή είναι σωστή για αυτόν τον οργανισμό.

#### **5.4.1 Δημιουργία πληροφοριών**

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι διαχειριστές προσπαθούν να βρουν πληροφορίες για την υποστήριξη της θέσης τους. Με μια «προληπτική διαχείριση» θα προσπαθήσουν να διαχειριστούν αυτή τη διαδικασία για να μην υπάρξει οποιαδήποτε πολιτική εισβολή. Ορισμένοι διαχειριστές προτείνουν σεμινάρια στρατηγικής για τη διαχείριση και τη χρήση ομαδικών έργων για να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες και οι επιλογές θα εξεταστούν πλήρως (Imran M. et al. 2016).

#### **5.4.2 «Αναζωογόνηση»**

Με την υιοθέτηση των νέων ιδεών, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους για να διασφαλίσουν ότι οι νέες πρακτικές θα ενσωματωθούν πλήρως και ότι το προσωπικό θα υποστηριχθεί κατά τη διάρκεια αυτής της μετάβασης (Imran M. et al. 2016).

### **5.5 Η αλλαγή της δυναμικής του πολιτισμού**

Πολλοί οργανισμοί θεωρούν πως η αλλαγή του πολιτισμού είναι ένας από τους σημαντικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και αύξησης της ανταγωνιστικότητας.

Βασικοί τρόποι που οι οργανισμοί έθεσαν αυτό το ζήτημα είναι οι εξής (Schraeder M. et al 2005):

- Αλλαγή των ατόμων στην οργάνωση. Αυτό μπορεί να είναι επώδυνο καθώς πολλά μεγάλα προγράμματα οδηγούν σε απολύσεις ή πρόωρη συνταξιοδότηση. Ένας λιγότερο επώδυνος τρόπος αλλαγής των ανθρώπων είναι να επικεντρωθούν στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης. Η βελτίωση αυτής της διαδικασίας μπορεί να διασφαλίσει ότι οι νεοσύλλεκτοι συνειδητοποιούν πλήρως και αποδέχονται το εταιρικό ήθος πριν από την ένταξή τους. Και πάλι είναι πιθανόν να υπάρξουν προβλήματα στην επικοινωνία. Οι υποψήφιοι θα κατανοήσουν πραγματικά τις πλήρεις επιπτώσεις του πολιτισμού πριν από την ένταξή τους. Θα είναι απολύτως

προσεκτικοί στα μηνύματα της εταιρίας κατά την πρόσληψη ή στην επαγωγή τους.

- Αλλαγή των θέσεων του κόσμου στην οργάνωση.
- Αλλαγή πεποιθήσεων, στάσεων και αξιών.
- Αλλαγή συμπεριφοράς.
- Αλλαγή συστημάτων ή δομών. Συχνά αλλάζει η συστηματοποίηση, η αξιολόγηση, ο προϋπολογισμός και ο ποιοτικός έλεγχος.
- Αλλαγή της εικόνας της εταιρείας. Η προσπάθεια να αυξηθεί η δέσμευση του εργαζόμενου στον οργανισμό είναι ένας κοινός στόχος και αυτό συχνά συνεπάγεται με την εσωτερική και εξωτερική διαφήμιση, συνήθως συνδεδεμένη με κάποιο νέο λογότυπο ή σύνθημα. Όπως και με όλες τις προσπάθειες προώθησης, αυτό πρέπει να συνδέεται με «πραγματικές» δραστηριότητες τις οποίες μπορούν να αναγνωρίσουν οι εργαζόμενοι.

### **5.5.1 Οι «μαθησιακοί οργανισμοί»**

Μια λύση στα προβλήματα της αυξανόμενης και της συνεχιζόμενης αλλαγής, η οποία υποστηρίχθηκε έντονα στη δεκαετία του 1990, ήταν η έννοια του «οργανισμού μάθησης». Είναι ένας οργανισμός που αγκαλιάζει ενεργά την αλλαγή ως συνεχή και αναπόφευκτη διαδικασία και που όλοι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να συνεχίσουν τη μάθηση για την αυτοβελτίωση τους. Αυτή η προσέγγιση προκαλεί παραδοσιακά μοντέλα οργανωτικής δομής (Johnson 2016).

Μια άλλη σημαντική πτυχή αυτής της μορφής οργάνωσης είναι ο ρόλος και η επικοινωνία του ηγέτη. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να εγκαταλείψουν την παραδοσιακή άποψη των ηγετών ως ειδικών ανθρώπων που κατευθύνουν, παίρνουν τις βασικές αποφάσεις και ενεργοποιούν τα στρατεύματα. Αντ' αυτού, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στη «δημιουργική ένταση» που δημιουργείται από το χάσμα ανάμεσα στο πού βρίσκεται η οργάνωση αυτή τη στιγμή και πού θέλει να είναι στο μέλλον. Αυτό καθορίζει επίσης την ανάγκη για ένα συνεκτικό όραμα για το πού θέλει να είναι ο οργανισμός (Johnson 2016).

Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους ανθρώπους βλέποντας την πραγματικότητα σε τρία διαφορετικά επίπεδα (Johnson 2016):

- «Εκδηλώσεις»: αυτή είναι η ανάλυση των σημερινών γεγονότων ή αυτό που αποκαλεί «ποιος έκανε τι σε ποιον».



- ο «Μοτίβα συμπεριφοράς»: αυτή είναι η προσπάθεια να εντοπιστούν οι τάσεις και να αναζητηθούν υποκείμενα μοντέλα.
- ο «Συστηματική δομή»: αυτή είναι η «πιο ισχυρή» εξήγηση καθώς αναζητά αυτό που προκαλεί τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Συμπερασματικά, ενώ πολλές οργανώσεις φαίνεται να είναι ικανοποιημένες χρησιμοποιώντας τα πρώτα δύο από αυτά τα επίπεδα, κάποιες ενδιαφέρονται και για τα τρία. Ένας σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να επιτρέψει σε όλο το προσωπικό του να συμβάλει στη συζήτηση και την έρευνα που θα απαντήσει στα ερωτήματα που τέθηκαν σε αυτό το τρίτο επίπεδο (Johnson 2016).

### **5.6.1 Παγκοσμιοποίηση και επιπτώσεις στην επικοινωνία**

Υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι το ερμηνεύουν ως τύποι θέσεων εργασίας που μεταφέρονται στις αναδυόμενες οικονομίες, αν και μια ακριβέστερη εικόνα επικεντρώνεται στη διεθνή ολοκλήρωση που απορρέει τόσο από επιχειρηματική σκοπιά όσο και από πολιτιστική ολοκλήρωση. Στις επιχειρήσεις, δεν πρόκειται μόνο για τη μεταφορά θέσεων εργασίας, αλλά για ένα πολύ ευρύτερο πλαίσιο παγκόσμιας εργασίας και εμπορίου.

Επιπλέον, υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί το εμπόριο. Ορισμένοι προβλέπουν έναν «διάσπαρτο» κόσμο που αντανακλά ένα μέλλον μονοπωλιακού μη ρυθμιζόμενου ανταγωνισμού, ενώ άλλοι βλέπουν έναν πιο συνδεδεμένο κόσμο όπου οι εταιρείες συνεργάζονται εσωτερικά και διεθνώς με λαμπρές κυβερνήσεις που ρυθμίζουν το κοινό καλό. Υποστηρίζοντας μια τέτοια ολοκλήρωση σε συνεργασία με το Διαδίκτυο, ενεργοποιούν το παγκόσμιο εμπόριο και προωθούν την αλληλεξάρτηση των οικονομιών, των επικοινωνιών και των πολιτισμών.

Εάν αναδυθεί το διάσπαρτο ή συνδεδεμένο σενάριο της παγκοσμιοποίησης, οι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο θα πρέπει να αναπτύξουν αμοιβαία κατανόηση των πολιτισμών του άλλου, καθώς και τρόπους εργασίας και επικοινωνίας. Το Διαδίκτυο μπορεί ενδεχομένως να είναι μια ισχυρή δύναμη για το καλό στη διευκόλυνση αυτής της κατανόησης, αν και τα χαρακτηριστικά των μέσων παρουσιάζουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία (π.χ. η δυσκολία στη γνώση του πολιτισμικού υπόβαθρου των μελών ενός κοινωνικού δικτύου και η έλλειψη ενδείξεων γλωσσών του σώματος) (Prewitt 2003).

### **5.6.2 Ευέλικτη και εικονική εργασία**

Η ευέλικτη και εικονική εργασία είναι μια έννοια που αναπτύσσεται σταδιακά και είναι από τους εργαζόμενους πολύ επιθυμητή, αν και υπάρχει μια σειρά προκλήσεων που συνδέονται με αυτήν (Parker D. et al 2015).

Ο όρος «ευελιξία» ορίζει επίσης διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους. Ορισμένοι το βλέπουν καθαρά από άποψη ευέλικτων ωρών εργασίας, ενώ άλλοι θεωρούν ότι εντάσσονται σε ιδέες όπως η εργασία στο σπίτι, η κινητή εργασία και η μερική απασχόληση. Ο βαθμός ευελιξίας είναι συχνά άρρηκτα ευθυγραμμισμένος με το βαθμό αυτονομίας των θέσεων εργασίας που επιτρέπουν οι εργοδότες. Οι μεγάλες διευθύνσεις και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες πληροφορικής συχνά επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους σχετικά υψηλό βαθμό αυτονομίας, ιδιαίτερα εάν διοικούνται μέσω «αποτελεσμάτων» παρά «παρουσίας» σε αυτές τις περιπτώσεις. Το επαγγελματικό προσωπικό συνήθως μεταβάλλει τη θέση εργασίας του ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του έργου. Μπορεί να είναι στο σπίτι, στο γραφείο, σε χώρους πελατών ή ακόμη σε κινητά σενάρια όπως ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενες αίθουσες συνεδριάσεων, αεροδρόμια και εστιατόρια/καφέ (Parker D. et al 2015).

Οι προκλήσεις δεν είναι μόνο τεχνικές. Ορισμένοι υπάλληλοι που εργάζονται κατ'οίκον μπορούν να βρουν προβληματική την έλλειψη κοινωνικής δέσμευσης και επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο με τους συναδέλφους τους. Ωστόσο, η έννοια της οικιακής/κινητής εργασίας ωριμάζει με αναγνώριση της ανάγκης αντιμετώπισης της έλλειψης κοινωνικών επικοινωνιών. Με τον αυξανόμενο αριθμό αυτών των εργαζομένων, αναπτύσσονται τοπικά δίκτυα αυτών των κατ'οίκον/μετακινούμενων εργαζομένων και πολλά άτομα, ιδίως εκείνα με παιδιά, αναγνωρίζουν τα οφέλη μιας ευέλικτης εργασίας, επιτρέποντάς τους να συνδυάζουν καθημερινές οικιακές δραστηριότητες (όπως π.χ. επαγγελματικές δραστηριότητες εργασίας) (Parker D. et al 2015).

### **5.6.3 Εξισορρόπηση επαγγελματικού και ιδιωτικού βίου**

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλέψει κανείς πώς οι μελλοντικές γενιές θα αντιμετωπίσουν την έννοια της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Είναι μάλλον αλήθεια ότι πολλοί στη σημερινή γενιά αντιμετωπίζουν προκλήσεις για την επίτευξη μιας αποδεκτής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, λόγω των πιέσεων όπως οι δύο γονείς που εργάζονται, το υψηλό κόστος στέγασης και οι ανασφάλειες στην αγορά εργασίας. Οι πιέσεις αυτές είναι

πιθανό να αυξηθούν και να οδηγήσουν σε προβλήματα απομόνωσης, ανισότητας, αυξανόμενου κυνισμού, δυσπιστίας στα θεσμικά όργανα, παρακμή ευτυχίας, ζητήματα ταυτότητας φύλου, αναδιοργάνωση των οικογενειών και αναντιστοιχία μεταξύ «θέσεων εργασίας των ονείρων» και πραγματικότητας (McCarthy J. et al 2005).

#### **5.6.4 Τα γραφεία ως τόποι συνάντησης**

Η αύξηση της ευέλικτης και κινητής εργασίας απαιτεί το ερώτημα για ποιούς λόγους να υπάρχουν τα γραφεία. Είναι πιθανό να υπάρξει μετατόπιση από το προσωπικό που θα στεγάζει όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού σε έναν από τους ευέλικτους χώρους εργασίας και συνεδριάσεων. Τέτοιοι τρόποι εργασίας μπορούν να παρατηρηθούν ήδη στις μεγάλες εταιρίες παροχής συμβουλών διαχείρισης, όπου η έννοια των "hot-desks" είναι ήδη καθιερωμένη ως πρακτική. Το προσωπικό φέρνει τους φορητούς υπολογιστές βρίσκοντας ένα εφεδρικό γραφείο για να εργαστεί και στη συνέχεια συνδέει το φορητό υπολογιστή στο δίκτυο. Μπορούν επίσης να κλείσουν αίθουσες συσκέψεων για συναντήσεις με συναδέλφους και πελάτες (Haase H. et al 2015).

#### **5.6.5 Συνεργασία**

Με την εμφάνιση των επιχειρηματικών και τομεακών μοντέλων τα προσεχή χρόνια, μια βασική δυνατότητα για όλο το επαγγελματικό προσωπικό θα είναι η δυνατότητα αποτελεσματικής συνεργασίας όχι μόνο με τοπικούς συναδέλφους, αλλά με επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες σε τοπικό, και σε διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα (δίκτυα παροχής, εξωτερική ανάθεση). Ορισμένοι αντιμετωπίζουν τη συνεργασία με μάλλον μινιμαλιστικό τρόπο, ένα είδος παραλλαγής στη συνεργασία, ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται την αληθινή συνεργασία ως βασική ικανότητα με πολλά πλεονεκτήματα. Η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αξιοπιστία, επιρροή και ικανότητα επίτευξης στόχων και να δημιουργήσει διαρκή αλλαγή (Haase H. et al 2015).

#### **5.6.6 Η ανοιχτή καινοτομία και η ανάπτυξη των νέων προϊόντων**

Η ιδέα της ανοιχτής καινοτομίας εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1960 και συνέλαβε την εμφάνιση του Διαδικτύου. Καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ιδεών που σχετίζονται, με εταιρείες που επεκτείνουν τον δημιουργικό διάλογο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε τρίτους ή εταιρείες που συνεργάζονται με άλλες εταιρείες για να μοιράζονται το κόστος κινδύνου και ανάπτυξης (Bugshan 2015).

Το Διαδίκτυο τώρα καθιστά πολύ πιο πιθανές τις ανοικτές πρακτικές καινοτομίας (Bugshan 2015):

- ✓ Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα για να δημιουργούν κοινότητες ενδιαφέροντος και να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες (και τους πιθανούς πελάτες) για να τους βοηθήσουν να εντοπίσουν νέες ανάγκες, νέες αγορές και νέες ιδέες για την εξέλιξη των προϊόντων.
- ✓ Τα προϊόντα ανοιχτού κώδικα προσφέρουν ένα άλλο μοντέλο. Εδώ, τα διαφορετικά άτομα (και μερικές φορές οι εταιρείες) συνεργάζονται για την ανάπτυξη προϊόντων που είναι "ανοικτά για χρήση", δηλαδή δεν υπάρχει καμία χρέωση για τη χρήση τους.

## 5.7 «Ειλικρίνεια»

Η ειλικρίνεια είναι ένα αυξανόμενο κίνημα στον τομέα της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης, το οποίο έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτό, όπως αυτά που περιγράφονται παρακάτω (Gangotra A., Shankar R. 2016):

- Η χρήση ανοικτών προτύπων και διαλειτουργικότητας συστημάτων.
- Η ανάπτυξη λογισμικού ανοικτής και κοινοτικής προέλευσης.
- Η ανοικτή πρόσβαση στα δεδομένα της έρευνας.
- Το άνοιγμα ακαδημαϊκών επικοινωνιών.
- Η ανοικτή πρόσβαση σε περιεχόμενο και η ανοικτή χρήση παράγωγου περιεχομένου (συχνά αναφέρονται ως ανοικτοί εκπαιδευτικοί πόροι (OER)).

Παραδείγματα τέτοιων ανοικτών προσεγγίσεων περιλαμβάνουν (Gangotra A., Shankar R. 2016):

- Το λογισμικό διαχείρισης περιεχομένου Web που αναπτύχθηκε από την κοινότητα του Drupal.
- Το Moodle, το περιβάλλον εικονικής μάθησης ανοικτής πηγής.

### 5.7.1 Εστίαση στο μέλλον

Με την αντιμετώπιση του απρόβλεπτου των αναδυόμενων τεχνολογιών δημιουργείτε ένα μήνυμα. Πιο συγκεκριμένα, αντί να γίνεται εστίαση στην πρόβλεψη του μέλλοντος, γίνεται στην «εφευρετικότητα του μέλλοντος». Όμως, δεν

είναι δυνατόν όλοι να είναι ψηφιακοί επιχειρηματίες, αλλά είναι πιθανόν όλοι να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο υιοθετούν και χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για επικοινωνιακούς σκοπούς και είναι σημαντικό να υπάρχει πίστη πως είναι δυνατή η επινόηση (ή τουλάχιστον η επίδραση) στο μέλλον . «Η ικανότητα επιρροής έχει καταστεί βασική επικοινωνιακή ικανότητα στις σύγχρονες οργανώσεις» και αυτό είναι, μετά από όλα, μία από τις βασικές αρχές επικοινωνίας (Gangotra A., Shankar R. 2016).

## 5.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

- 1) Evans, M. and Tucker, B. (2015). Unpacking the package. *Qualitative Research in Accounting & Management*, [online] 12(4), pp.346-376. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/QRAM-07-2015-0062> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 2) Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, [online] 10(1), pp.18-30. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696470310457478> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 3) Parker, D., Holesgrove, M. and Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, [online] 64(1), pp.112-128. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-10-2013-0178> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 4) Johnson, K. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, [online] 29(3), pp.445-459. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-11-2014-0215> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 5) Imran, M., Rehman, C., Aslam, U. and Bilal, A. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?. *Journal of Organizational Change Management*, [online] 29(7), pp.1097-1117. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-07-2015-0130> [Accessed 5 Sep. 2018].

- 6) Schraeder, M., Tears, R. and Jordan, M. (2005). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, [online] 26(6), pp.492-502. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437730510617681> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 7) Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, [online] 24(2), pp.58-61. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437730310463242> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 8) McCarthy, J., O'Connell, D. and Hall, D. (2005). Leading beyond tragedy: the balance of personal identity and adaptability. *Leadership & Organization Development Journal*, [online] 26(6), pp.458-475. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437730510617663> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 9) Haase, H., Franco, M. and Félix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, [online] 36(8), pp.906-926. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/LODJ-03-2014-0053> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 10) Bugshan, H. (2015). Open innovation using Web 2.0 technologies. *Journal of Enterprise Information Management*, [online] 28(4), pp.595-607. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JEIM-09-2014-099> [Accessed 5 Sep. 2018].
- 11) Gangotra, A. and Shankar, R. (2016). Strategies in managing risks in the adoption of business analytics practices. *Journal of Enterprise Information Management*, [online] 29(3), pp.374-399. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JEIM-10-2014-0096> [Accessed 5 Sep. 2018].

## **6. Ο πολιτισμός στη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών: Πώς οι πολιτιστικές αξίες καθορίζουν την επιτυχία τους.**

*Η σπουδαιότητα της διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών.*

Υπάρχει συναίνεση μεταξύ των επαγγελματιών και των ακαδημαϊκών ότι ο πολιτισμός είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που είναι σε θέση να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία των πρωτοβουλιών της διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ωστόσο, ο πολιτισμός είναι ένα θέμα που φαίνεται δύσκολο να κατανοηθεί και να διαχειριστεί. Αυτός μπορεί να είναι ο λόγος της γενικής έλλειψης καθοδήγησης σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης αυτού του θέματος στην πράξη. Έχει διεξαχθεί διεξοδική έρευνα για περισσότερα από τρία χρόνια για να εξεταστεί γιατί και πώς η κουλτούρα έχει σχέση με τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτό το κεφάλαιο, εισάγει ένα πλαίσιο που εξηγεί το ρόλο του πολιτισμού όσον αφορά τη διαχείριση αυτών των διαδικασιών. Παρουσιάζει επίσης τις σχετικές πολιτιστικές αξίες που συνθέτουν μια κουλτούρα και εισάγει ένα εργαλείο για να εξετάσει την υποστήριξη των οργανωτικών πολιτισμών για την διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών. Τα ερευνητικά αποτελέσματα παρέχουν τη βάση για περαιτέρω εμπειρικές αναλύσεις σχετικά με το θέμα και υποστηρίζουν τους επαγγελματίες στη διαχείριση του πολιτισμού ως σημαντικός παράγοντας στις πρωτοβουλίες διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών.

Λέξεις κλειδιά: πολιτισμός, διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, κουλτούρα

## 6.1 Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process

### Management/BPM)

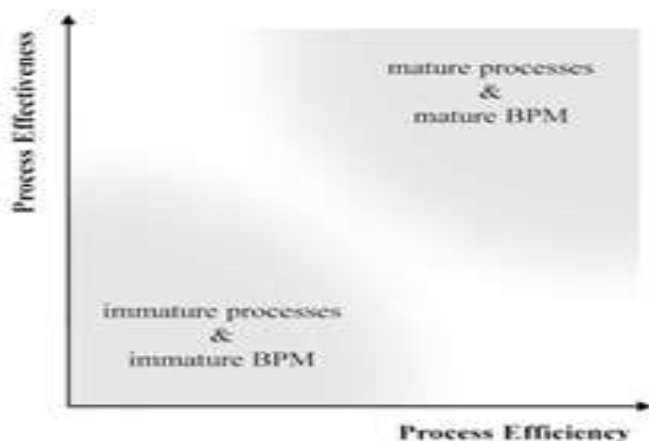
Το BPM αναφέρεται σε μια προσέγγιση διαχείρισης που επικεντρώνεται στην οριζόντια κατανόηση των οργανισμών από την άποψη των επιχειρηματικών διαδικασιών και όχι στην κάθετη αντίληψη ως προς τις λειτουργίες. Δύο σημαντικοί στόχοι των οργανωτικών προσεγγίσεων του BPM είναι η επίδραση και η αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να εκτελούν σωστά τις επιχειρηματικές διαδικασίες και πιο συγκεκριμένα να εκτελούν τις σωστές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Αρχικά, η έρευνα του BPM μπορεί να επικεντρώθηκε κυρίως στον στόχο αποτελεσματικότητας, καθώς η έντονη έμφαση στον ρόλο της πληροφορικής μπορεί να αναγνωριστεί στην πρώιμη έρευνα. Από την εμφάνιση του BPM ως η νέα προσέγγιση διαχείρισης, οι τεχνικές πτυχές, όπως η τεχνολογική υποστήριξη των επιχειρηματικών διαδικασιών και ο σχεδιασμός τους, ήταν κεντρικά στοιχεία της BPM.

Η εστίαση στο μοντέλο της ροής εργασίας και στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας μπορεί να έχει τεκμηριωθεί μέσω πολυάριθμων λύσεων πληροφορικής που προέκυψαν μαζί με την έννοια του BPM. Παρόλο που φαίνεται ότι η τεχνολογία πληροφορικής αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη της οργανωτικής αλλαγής προς τον προσανατολισμό της διαδικασίας, η καθαρή εστίαση στα συστήματα πληροφορικής δεν συνυπολογίζει την ολοκληρωμένη έννοια της BPM.

Αυτό σημαίνει ότι γίνεται έρευνα σε ένα εκτεταμένο σύνολο παραγόντων που σχετίζονται με την επιτυχία του BPM, όπως η στρατηγική ευθυγράμμιση, η διακυβέρνηση, οι άνθρωποι και ο πολιτισμός πέρα από τις μεθόδους και την τεχνολογία της πληροφορίας. Ενώ μια ολιστική αντίληψη αντιπροσωπεύει ολοένα και περισσότερο μια νέα συναίνεση μεταξύ ακαδημαϊκών και επαγγελματιών στον τομέα, πολλά ερευνητικά έργα και οργανωτικές πρωτοβουλίες εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν την μονόπλευρη κατανόηση του BPM, με μόνη εστίαση στις μεθοδολογικές και τεχνολογικές πτυχές της προσέγγισης διαχείρισης (Withanage A. et al. 2018).





**Εικόνα 5** Δύο σημαντικά αντικείμενα της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών (Withanage A. et al. 2018).

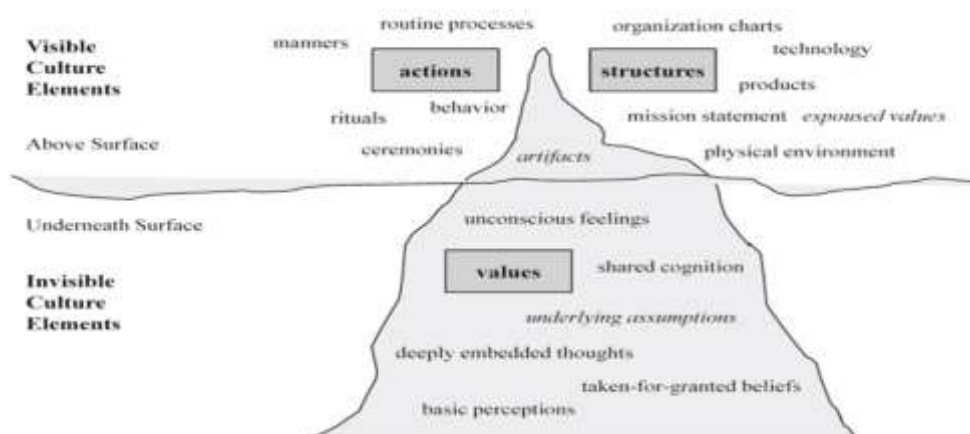
## 6.2 Πολιτισμός

Ο πολιτισμός αναφέρεται στις κοινές αξίες μιας ομάδας που γίνεται ορατή σε δράσεις και δομές. Τα καθοριστικά στοιχεία του πολιτισμού απεικονίζονται συνήθως σε ένα μοντέλο «παγόβουνου». Το σημείο αυτής της αναλογίας είναι ότι το κύριο μέρος της κουλτούρας, όπως ένα παγόβουνο, περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό αόρατα στοιχεία που βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια.

Αυτές οι αξίες εκδηλώνονται σε δράσεις και δομές πάνω από την επιφάνεια, δηλαδή παρατηρήσιμα αντικείμενα όπως η συμπεριφορά (τρόποι, τελετουργίες) και τα δομικά πρότυπα (φυσικό περιβάλλον, τεχνολογία) που είναι οι ορατές αναπαραστάσεις των υποκείμενων πολιτισμικών αξιών. Είναι σημαντικό να παρατηρήσει κανείς ότι οι δημόσιες εκφράσεις, συνηγορούμενες αξίες στην αποστολή των οργανώσεων πρέπει να διακριθούν από την αντίληψή του για αόρατες πολιτιστικές αξίες. Ενώ οι δημόσιες αρθρωτικές αξίες αντιπροσωπεύουν παρατηρήσιμες δομές οργανώσεων, δεν είναι κατ' ανάγκη σύμφωνες με τις υποσυνείδητες αξίες που πραγματικά ζουν σε μια οργάνωση.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η έννοια του πολιτισμού αναφέρεται πάντοτε σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Ανάλογα με το πλαίσιο, αυτή η ομάδα μπορεί να είναι ένα έθνος, ένας οργανισμός, μια ομάδα εργασίας, ένα επάγγελμα, μια οικογένεια ή ακόμα και μια χαλαρά συνδεδεμένη ομάδα ατόμων, όπως μια ομάδα κοινωνικής ποδοσφαιρικής ομάδας. Οι ομαδικές καλλιέργειες μπορεί να είναι ανομοιογενείς, υπό την έννοια ότι μπορούν να υπάρχουν υποομάδες εντός μιας συγκεκριμένης ομάδας, οι οποίες αποτελούν αλληλεπικαλυπτόμενες πολιτισμικές ταυτότητες. Για τον λόγο

αυτό, ο πολιτισμός είναι μια πολύ περίπλοκη έννοια που συχνά αποτελείται από διάφορες αλληλένδετες ομαδικές καλλιέργειες (Tseng 2017).



**Εικόνα 6** Στοιχεία πολιτισμού σε μοντέλο παγόβουνου: αόρατες αξίες, ορατές δράσεις και δομές (Tseng 2017).

### 6.3.1 Η αλληλεξάρτηση μεταξύ BPM και Πολιτισμού

Για τη καλύτερη κατανόηση του ρόλου του πολιτισμού στην BPM, δημιουργήθηκε μια αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Με βάση μια δομημένη ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για το θέμα, αναπτύχθηκε ένα πλαίσιο το οποίο οργανώνει τις διάφορες έννοιες του πολιτισμού που σχετίζονται με τον ρόλο στην πρακτική BPM. Το πλαίσιο αυτό εξηγεί την αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο εννοιών του BPM και του πολιτισμού που μπορούν να εντοπιστούν στη σύγχρονη βιβλιογραφία στον τομέα.

Το πρότυπο BPM-Πολιτισμού αποτελείται από τρεις κύριες έννοιες. Η κατανόηση αυτών των εννοιών προέκυψε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και μπορεί να περιγραφεί ως εξής (Alsudiri T. et al 2013):

- ο Πολιτισμός BPM: Η κουλτούρα BPM αναφέρεται σε μια κουλτούρα που υποστηρίζει την επίτευξη στόχων BPM, δηλαδή αποδοτικές και αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Εννοείται ως ένα σύνολο συγκεκριμένων τιμών που είναι εγγενείς στην προσέγγιση διαχείρισης BPM και οι οποίες γίνονται ορατές σε συγκεκριμένες ενέργειες και δομές που αντιπροσωπεύουν αυτές τις αξίες στην οργάνωση. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια επίκαιρη κουλτούρα όταν ακολουθείται μια προσέγγιση

BPM. Αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα του οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει τις αξίες που διευκολύνουν τη ΒΔΜ. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι η εταιρική κουλτούρα πρέπει να ενσωματώνει μόνο αυτές τις αξίες. Μάλλον θα πρέπει να περιλαμβάνει αυτές τις αξίες στην υπάρχουσα κουλτούρα.

- Πολιτιστικό Πλαίσιο: Το πολιτιστικό πλαίσιο αναφέρεται στο δεδομένο πολιτισμικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει μια πρωτοβουλία BPM σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει διάφορες ομαδικές κουλτούρες, όπως εθνικές, οργανωτικές ή ομαδικές ομάδες εργασίας. Αυτές οι ομαδικές καλλιέργειες είναι πολύπλοκες μεταξύ τους. Οι πολιτισμικές ταυτότητες του κάθε εργαζόμενου διαμορφώνουν το κυρίαρχο πολιτιστικό πλαίσιο σε μια οργάνωση και καθορίζουν το πολιτιστικό περιβάλλον που βρίσκεται στην αρχή μιας πρωτοβουλίας BPM.
- Πολιτιστική προσφορά: Το πολιτιστικό στοιχείο αναφέρεται στη βασική συνάφεια μεταξύ του πολιτισμού BPM και του πολιτισμικού πλαισίου. Αντιπροσωπεύει την προϋπόθεση για μια επιτυχημένη προσέγγιση BPM σε οργανισμούς. Με άλλα λόγια, η ενσωμάτωση αξιών, δράσεων και δομών υποστήριξης της BPM στο πολιτιστικό πλαίσιο μιας οργάνωσης είναι ένα απαραίτητο αλλά όχι επαρκές μέσο για την επίτευξη αποδοτικών και αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

Το πρότυπο BPM-Πολιτισμού εξηγεί την αλληλεξάρτηση μεταξύ των εννοιών BPM και του πολιτισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση προσεγγίσεων BPM σε συγκεκριμένες εταιρείες. Το μοντέλο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς πρόβλεψης. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση μιας συγκεκριμένης οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει ένδειξη για την πολιτισμική αλλαγή που απαιτείται για την υλοποίηση μιας επιτυχημένης πρωτοβουλίας BPM.

Ιδιαίτερα, όταν εξετάζεται η συγκεκριμένη περίπτωση μιας επιχείρησης, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει πώς μια συγκεκριμένη οργανωτική κουλτούρα συνοδεύεται από την έννοια της καλλιέργειας BPM, δηλ. πόσο υπάρχει ένα πολιτιστικό περιβάλλον μεταξύ του περιβάλλοντος και της προσέγγισης BPM. Σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει τέτοιο γεγονός, μια προσέγγιση BPM είναι πιθανό να

αποτύχει σε περίπτωση που ο οργανισμός δεν είναι διατεθειμένος να αναπτύξει την τρέχουσα κουλτούρα για να υποστηρίξει την BPM (Indihar M. et al. 2018).

### 6.3.2 Η ιδέα του πολιτισμού BPM

Για τον προσδιορισμό της ιδέας της κουλτούρας BPM, έχει διεξαχθεί μια μελέτη Δελφών ως μία από τις δύο μείζονες εμπειρικές μελέτες. Ένα από τα κύρια πεδία εφαρμογής της μεθόδου είναι η ανάπτυξη της έννοιας. Επομένως, αυτή η μέθοδος επελέγη για να προσδιορίσει την έννοια της καλλιέργειας BPM. Η μέθοδος βασίζεται στη χρήση γνώμης εμπειρογνομόνων για την επίτευξη συναίνεσης σχετικά με το υπό μελέτη θέμα. Με βάση αυτό, η τεχνική των Δελφών επιτρέπει την αντιμετώπιση μη συγκεκριμένων θεμάτων που απαιτούν διαφορετικό υπόβαθρο εμπειρογνομοσύνης.

Στην πραγματικότητα, διαπιστώθηκε ότι οι ιδιαιτερότητες μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την BPM μπορούν να εντοπιστούν περισσότερο από εμπειρογνώμονες του BPM τόσο από τον ακαδημαϊκό χώρο όσο και από την πρακτική, δεδομένου ότι η BPM είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που αναπτύσσεται και προωθείται από ερευνητές και επαγγελματίες ταυτόχρονα. Συνεπώς, η μελέτη περιελάμβανε εμπειρογνώμονες και από τις δύο περιοχές. Ενώ η συμμετοχή εμπειρογνομόνων από διαφορετικό υπόβαθρο αποφέρει τον κίνδυνο να μην βρεθεί συναίνεση και τα προσδιορισμένα αποτελέσματα στην περίπτωση της συναίνεσης μεταξύ των εμπειρογνομόνων (που επιτεύχθηκε σε αυτή τη μελέτη) να είναι σταθερά θεμελιωμένα στις απόψεις των ηγετών της σκέψης στον τομέα (Nuno Gomes de Andrade 2012).

Το κύριο ερώτημα που τίθεται στη μελέτη των Δελφών ήταν ποιες οργανωτικές αξίες θεωρούν οι εμπειρογνώμονες ότι υποστηρίζουν την επίτευξη των αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε μια εντατική επαναληπτική διαδικασία που απευθύνεται στους ειδικούς και κωδικοποιεί τις απαντήσεις τους, εντοπίζονται τέσσερις κεντρικές αξίες ως υποστηρικτικές της BPM (Schmiedel T. et al 2013).

Η CVF (Competing Values Framework) διακρίνει τους οργανωτικούς πολιτισμούς σε δύο διαστάσεις (Schmiedel T. et al 2013):

- η διάσταση "εστίασης" διαφοροποιεί μια εσωτερική από μια εξωτερική εστίαση ενός οργανισμού.

- η διάσταση "δομή" που καθορίζεται από τα δύο άκρα ευελιξίας και σταθερότητας.

Με βάση αυτές τις δύο διαστάσεις, το πλαίσιο περιλαμβάνει τέσσερις τύπους οργανωτικών πολιτισμών με συγκεκριμένη εστίαση στις δύο διαστάσεις: δημιουργία, ανταγωνισμός, συνεργασία και έλεγχος.

Το πλαίσιο ονομάζεται Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών(CVF) δεδομένου ότι κάθε μια από τις διαστάσεις περιλαμβάνει αντίθετα άκρα, ωστόσο, οι συντάκτες του πλαισίου αναγνωρίζουν ότι ιδανικά μια οργάνωση θα ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά των δύο διαστάσεων. Ο προσανατολισμός του πελάτη ταιριάζει με την εξωτερική εστίαση, ενώ η διαλειτουργική ομαδική εργασία αντιστοιχεί στην εσωτερική εστίαση. Η επιτυχία φτάνει στην ευελιξία υπό την έννοια ότι η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία αποτελούν μορφές οργανωτικής αλλαγής που απαιτούν ευελιξία. Τέλος, η ευθύνη για τη σταθερότητα με την έννοια ότι η λογοδοσία και η δέσμευση μπορούν να θεωρηθούν ως μηχανισμοί διαρθρωτικού ελέγχου που παρέχουν σταθερότητα (Schmiedel T. et al 2013).

### **6.3.3 Η υποστήριξη των Οργανωτικών Καλλιέργειών για την BPM**

Για να λειτουργήσει η έννοια της κουλτούρας BPM, έχουν αναπτυχθεί στοιχεία που επιτρέπουν την εμπειρική μέτρηση των διαφορετικών διαστάσεων μιας καλλιέργειας BPM. Εξετάστηκε η μέθοδος της έρευνας για να προσδιοριστούν περαιτέρω οι πολιτισμικές αξίες που προσδιορίστηκαν στη μελέτη Delphi ως καθοριστικά στοιχεία της έννοιας της κουλτούρας BPM. Η ανάπτυξη ενός μέσου μέτρησης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μεθόδων. Μετά από πολύ καλά αναγνωρισμένες και ολοκληρωμένες προσεγγίσεις, χρησιμοποιήθηκε μια προσέγγιση πολλαπλών σταδίων για την ανάπτυξη ενός μέσου μέτρησης της καλλιέργειας BPM.

Συγκεκριμένα, η προσέγγισή αυτή περιελάμβανε μεθόδους όπως η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι συνεντεύξεις, η μέθοδος κατηγορίας, η άσκηση κατάταξης και η δοκιμή ταξινόμησης καρτών ευρετηρίου. Η δοκιμή του προκύπτοντος οργάνου περιελάμβανε τεχνικές όπως η προ-δοκιμή, η πιλοτική δοκιμή και η επιτόπια έρευνα. Αυτή η ποικιλία μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, η οποία περιελάμβανε επίσης σημαντικό αριθμό εμπειρογνομόνων, επέτρεψε την ανάπτυξη αξιόπιστου και έγκυρου εργαλείου έρευνας για τη μέτρηση της έννοιας της καλλιέργειας BPM. Στις διαδικασίες ανάπτυξης εργαλείων εντοπίστηκαν δύο υποδιαστάσεις.

Το εργαλείο έρευνας χρησιμεύει ως εργαλείο αξιολόγησης για να εξετάσει σε ποιο βαθμό η κουλτούρα ενός οργανισμού υποστηρίζει αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες στις οκτώ πολιτισμικές υποδιαστάσεις. Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για την απόκτηση πρώτων πληροφοριών σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα μέσω μιας αξιολόγησης ατόμων, αλλά επιπλέον παρέχει την ευκαιρία να αξιολογηθεί μια οργανωτική κουλτούρα μέσω πολλών ή όλων των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη σύγκριση των προοπτικών διαφόρων τμημάτων ή τμημάτων σχετικά με τον πολιτισμό σε έναν οργανισμό.

Το όργανο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού με αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης από παρόμοιους οργανισμούς του κλάδου. Βάσει μιας τέτοιας εκτίμησης, οι οργανώσεις μπορούν να καθορίσουν στρατηγικές ανάπτυξης του πολιτισμού. Αυτές οι πολιτιστικές διαστάσεις που έλαβαν χαμηλή βαθμολογία αλλά θεωρούνται στρατηγικά σημαντικές για τον οργανισμό μπορούν να λειτουργήσουν ως σημείο εκκίνησης για την παραγωγή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και για τον τρόπο βελτίωσης της οργανωτικής νοοτροπίας από την άποψη της υποστήριξης της στους στόχους της BPM (Schmiedel T. et al 2013).

## **6.4 Επιπτώσεις στην έρευνα**

Πολλές επιπτώσεις για την έρευνα μπορούν να προκύψουν από τη συμβολή των τριών μελετών. Τουλάχιστον πέντε μεγάλες περιοχές μελλοντικής έρευνας ακολουθούν φυσικά και λογικά από τις εργασίες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα (Lavikka R. et al 2015):

- Μοντέλο εφαρμογής: Το μοντέλο BPM-Πολιτισμού παρέχει μια οδό για μελλοντική έρευνα. Ειδικότερα, θα μπορούσε να εξεταστεί η ιδέα ενός πολιτισμικού χαρακτήρα μεταξύ της κουλτούρας BPM και ενός δεδομένου πολιτισμικού πλαισίου με βάση την εννοιοποίηση της καλλιέργειας BPM από αυτή την έρευνα. Υπάρχει δυνατότητα να προταθούν προτάσεις που θα αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για την ποσοτική αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας αυτού του μοντέλου. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να προσφέρει εμπειρικές

γνώσεις σχετικά με την επεξηγηματική και προγνωστική δύναμη του προτεινόμενου μοντέλου.

- Διερεύνηση περιπτώσεων: Η εννοιοποίηση του πολιτισμού BPM αποκάλυψε τέσσερις φαινομενικά ανταγωνιστικές, αλλά συμπληρωματικές αξίες ως βασικούς καθοριστικούς παράγοντες αυτής της έννοιας. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να βασιστεί σε αυτά τα αποτελέσματα με διάφορους τρόπους. Δηλαδή, θα μπορούσε να εξεταστεί σε ποιο βαθμό οι πρωτοβουλίες BPM αντιμετωπίζουν δυσκολίες ή ακόμη και αποτυγχάνουν επειδή οι οργανισμοί δεν ζουν ταυτόχρονα όλες τις αναγνωρισμένες αξίες. Επιπλέον, θα μπορούσε να αναλυθεί κατά πόσον οι επαγγελματίες αντιλαμβάνονται τις συναλλαγές στην πραγματοποίηση αυτών των αξιών ως πιθανό λόγο για μια ισορροπημένη εστίαση στις τέσσερις αξίες. Αυτό θα γινόταν εφικτό με την εξέταση που βασίζεται σε αρκετές εμπειριστατωμένες μελέτες περιπτώσεων.
- Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών: Με βάση την ανάλυση των μεμονωμένων οργανωτικών πολιτισμών, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον τρόπο επίτευξης μιας κουλτούρας BPM. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαν να αναλυθούν οι βέλτιστες πρακτικές για την εκμάθηση τι είδους μέθοδοι ή τεχνικές θα μπορούσαν να δημιουργηθούν για να διεγείρουν δράσεις που ευθυγραμμίζονται με τις προσδιορισμένες τιμές BPM. Από την άποψη αυτή, θα μπορούσαν να αναλυθούν οι διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων βιομηχανικών πολιτισμών ή εθνικών πολιτισμών, δεδομένου ότι το επικρατούμενο πολιτιστικό πλαίσιο μπορεί να απαιτήσει την ανάγκη να εφαρμοστούν διαφορετικά οι πολιτισμικές αξίες στις καθημερινές επιχειρήσεις. Μελέτες περιπτώσεων ή έρευνα δράσης μπορούν να χρησιμεύσουν για την αντιμετώπιση αυτών των τομέων μελλοντικής έρευνας.
- Μεταφορά της έρευνας: Μία μελλοντική έρευνα μπορεί να εφαρμόσει την κατανόηση της κουλτούρας που βασίζεται στο πρότυπο BPM-Πολιτισμού-Μοντέλου σε τομείς που σχετίζονται με το BPM. Από την άποψη αυτή, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει περαιτέρω προσεγγίσεις διαχείρισης, όπως η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού,

η διαχείριση σχεδίων, η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, η διαχείριση κινδύνων κλπ., όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να υποστηριχθούν από ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό περιβάλλον. Πιθανώς, ορισμένες πολιτιστικές αξίες μπορούν να εντοπιστούν και να βρίσκονται στον πυρήνα όλων αυτών των προσεγγίσεων, άλλοι μπορεί επίσης να διαφέρουν ή ακόμη και να διακυβεύονται. Με βάση αυτό, η έρευνα μπορεί να είναι σε θέση να γενικεύσει τι είδους οργανωτική κουλτούρα υποστηρίζει τη συνολική οργανωτική απόδοση.

Επιπλέον, αυτή η εκτεταμένη ερευνητική προσπάθεια μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τους διαχειριστές όσον αφορά τις πολιτισμικές αξίες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθούν όταν προκύπτουν συγκεκριμένες οργανωτικές δυσκολίες ή όταν ξεκινά μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία διαχείρισης. Ακόμα περισσότερο, μια επισκόπηση των πολιτιστικών απαιτήσεων διαφόρων τομέων διαχείρισης θα επέτρεπε, αφενός, μια οργανωτική ανάπτυξη με γνώμονα τον πολιτισμό αλλά από την άλλη πλευρά, θα επέτρεπε την επιλογή κατάλληλων προσεγγίσεων διαχείρισης για συγκεκριμένους τύπους οργανισμών (όπως οικογενειακή επιχείρηση έναντι στρατιωτικής οργάνωσης).

## **6.5 Συνέπειες για την Πρακτική**

Εκτός από τη σημασία για τον ακαδημαϊκό κόσμο, η έρευνα αυτή περιλαμβάνει επίσης διάφορες συνέπειες για τους επαγγελματίες. Ειδικά, μπορούν να εντοπιστούν τουλάχιστον εννέα σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές για τις οργανώσεις τελικών χρηστών (Lavikka R. et al 2015) :

- Δημιουργία ενημέρωσης. Το μοντέλο BPM-Πολιτισμός μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για τη δημιουργία συνειδητοποίησης για την ποικιλία πολιτιστικών πτυχών που παίζουν ρόλο στην πρακτική BPM. Επιπλέον, το μοντέλο διαρθρώνει τις φαινομενικά διαφορετικές αντιλήψεις για τον πολιτισμό, ως έννοια που επηρεάζει την BPM.

Ιδιαίτερα χρήσιμη για τους επαγγελματίες μπορεί να είναι η κατανόηση ότι (1) η διαχειριστική προσέγγιση που επιλέγουν πρέπει να ανταποκρίνεται στην κουλτούρα του οργανισμού προκειμένου να υλοποιήσει επιτυχώς τις διοικητικές πρωτοβουλίες τους και ότι ,(2) πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που ταιριάζει και υποστηρίζει τους στόχους της διαχείρισης.



- Ρύθμιση στόχου: Η εξειδίκευση της έννοιας της κουλτούρας BPM παρέχει στους επαγγελματίες ιδιαίτερες ιδέες για το τι συνιστά μια κουλτούρα που διευκολύνει τις πρωτοβουλίες BPM. Από την άποψη αυτή, με την εξέταση των καθοριστικών στοιχείων μιας κουλτούρας BPM ανακαλύφθηκε μια άλλη κουλτούρα αναφοράς που υποστηρίζει την επίτευξη των αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Η πρακτική BPM μπορεί να εξαγάγει συμπεράσματα από την αναγνωρισμένη αναφορά ή την κουλτούρα-στόχο, αναδεικνύοντας με κριτικό πνεύμα το βαθμό στον οποίο η οργανωτική νοοτροπία που υπάρχει στην εταιρία τους αντιπροσωπεύει μια κουλτούρα BPM, δηλαδή πόσο μακριά υποστηρίζεται η κουλτούρα τους από την BPM.

- Αξιολόγηση του πολιτισμού: Το όργανο μέτρησης που αναπτύχθηκε για την επιχειρησιακή εφαρμογή της έννοιας του πολιτισμού BPM δημιουργήθηκε με τη μορφή ενός ηλεκτρονικού εργαλείου έρευνας το οποίο οι επαγγελματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν την υποστήριξη της οργανωτικής τους κουλτούρας για την BPM. Το εργαλείο εμφανίζει τα προσωπικά αποτελέσματα της μεμονωμένης ανάλυσης αμέσως μόλις ολοκληρωθεί σε μια γραφική παρουσίαση. Με βάση την αντιληπτή υπάρχουσα κουλτούρα, η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό στον οποίο ζουν στην οργάνωση κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της αξίας BPM και οι αντίστοιχες υποδιαστάσεις τους.

- Εκτίμηση της προσπάθειας: Με βάση την αξιολόγηση της υποστήριξης συγκεκριμένων οργανωτικών καλλιεργειών για τη BPM, είτε μέσω του ηλεκτρονικού εργαλείου είτε μέσω της κριτικής αντίληψης της κουλτούρας αναφοράς BPM, οι επαγγελματίες μπορούν να εκτιμήσουν κατά πόσο ενδέχεται να εμφανιστούν πολιτισμικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της BPM. Από αυτή την άποψη, η έρευνά χρησιμεύει ως μέσο πρακτικής για να καθορίσει τη σχετική προσπάθεια που απαιτείται κατά την καθιέρωση μιας προσέγγισης BPM σε έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια, η ένταση της απαιτούμενης πολιτισμικής αλλαγής μπορεί να εκτιμηθεί με βάση μια ανασκόπηση της οργανωτικής κουλτούρας.

- Λήψη δράσης: Επιπλέον, γνωρίζοντας την κατάσταση ως προς την οργανωτική κουλτούρα όσον αφορά τον χαρακτήρα διευκόλυνσης της BPM και τη γνώση της κουλτούρας αναφοράς BPM, οι επαγγελματίες μπορούν να αντλήσουν μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη μιας πολιτισμικής αλλαγής προς μια κουλτούρα BPM. Η θεσμοθέτηση των προσδιορισμένων τιμών BPM μπορεί να περιλαμβάνει

εταιρικά προγράμματα κατάρτισης, κατευθυντήριες γραμμές προσλήψεων, αξιολογήσεις αξιολόγησης από ομότιμους, συστήματα επιβράβευσης κ.λπ. Από την άποψη αυτή, η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο μια οργανωτική νοοτροπία διευκολύνει μια προσέγγιση BPM αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς τον εντοπισμό των δράσεων που μπορούν να ληφθούν και να συνειδητοποιήσουν μια τέτοια κουλτούρα.

## 6.6 Περιορισμοί

Για την καλύτερη επεξήγηση της κουλτούρας BPM, πρέπει να δοθεί ουσιαστικότερη βάση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο μιας ομαδικής κουλτούρας. Ενώ η έρευνά για τη σχέση μεταξύ BPM και πολιτισμού αποκάλυψε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει διάφορες πολιτιστικές ομάδες, όπως η εθνική κουλτούρα και η κουλτούρα των ομάδων εργασίας, η επακόλουθη έρευνα επικεντρώθηκε στην οργανωτική κουλτούρα. Αυτή η περιορισμένη εστίαση στον πολιτισμό απαιτήθηκε για την κατανόηση της έννοιας της κουλτούρας BPM που είχε εντοπιστεί ως μια πτυχή της οργανωτικής κουλτούρας που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στον ερευνητικό τομέα όσο και στο αναπτυσσόμενο πλαίσιο.

Στην πραγματικότητα, η εξέταση του προερχόμενου πλαισίου, με έμφαση σε πρόσθετες ομαδικές κουλτούρες, θα μπορούσε να αποκαλύψει μόνο πεισματικά, υποθετικά αποτελέσματα εκείνης την εποχής, διότι η κουλτούρα BPM, που είναι μια από τις βασικές έννοιες αυτού του μοντέλου, δεν είχε προσδιοριστεί και καθιερωθεί. Με βάση την επιχειρηματοποίηση της έννοιας του πολιτισμού BPM, η μελλοντική μελέτη μπορεί τώρα να εξετάσει εμπειρικά το πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένης της εστίασης σε συγκεκριμένες ομαδικές κουλτούρες, όπως ομάδες εργασίας ή έθνη.

Επιπροσθέτως, πρέπει να διευκρινισθεί ότι το έργο μας όσον αφορά τον πολιτισμό, επηρεάστηκε από το δικό μας πολιτισμικό υπόβαθρο. Σε αυτή την έρευνα, υποτίθεται ότι η BPM είναι μια γενική επιστημονική προσέγγιση που συνοδεύεται από συγκεκριμένες αξίες που αποτελούν τη βάση αυτής της προσέγγισης και που διαμορφώνουν την έννοια της καλλιέργειας BPM. Δεδομένου ότι η BPM προέρχεται από τις δυτικές χώρες, οι αξίες που αποτελούν τη βάση αυτής της επιστημονικής προσέγγισης μπορεί να χαρακτηριστούν ιδιαίτερα από τους δυτικούς πολιτισμούς (Röglinger M. et al 2012).

## 6.7 BPMN (Business Process Modeling Notation)

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται μια εισαγωγή στη σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN). Πρόκειται για ένα πρότυπο ανάπτυξης γραφικών αναπαραστάσεων επιχειρηματικών διαδικασιών. Η BPMN αναπτύχθηκε από το OMG και έχει πολλά κοινά με την UML. Ωστόσο, η BPMN δεν είναι κατάλληλη για μοντελοποίηση δεδομένων ή για τη μοντελοποίηση οργανωτικών δομών. Η πρώτη έκδοση δημοσιεύτηκε τον Μάιο του 2004 και η τρέχουσα έκδοση είναι η BPMN, η οποία δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2013. Στόχος της BPMN ήταν η δημιουργία ενός τυπικού και κοινού τρόπου επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων σε μια επιχειρηματική διαδικασία, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σαφών και κοινά αποδεκτών συμβολισμών αναπαράστασης των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Οι αρχές που διέπουν την BPMN θεωρούνται απλές και η εκμάθησή της είναι εύκολη. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν μειώνουν την εκφραστική της δύναμη, καθώς με την BPMN μπορεί να περιγραφεί ακριβώς η λειτουργία οποιασδήποτε επιχειρηματικής διαδικασίας. Επιπλέον, αποτελεί ένα ανοικτό πρότυπο στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Στη συνέχεια, αναφέρονται οι τέσσερις βασικές κατηγορίες συμβόλων από τις οποίες αποτελούνται τα διαγράμματα BPMN. Επίσης, για κάθε κατηγορία δίνονται τυπικά σύμβολα που χρησιμοποιούνται σ' αυτή. Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες συμβόλων είναι τα σύμβολα ροής, τα σύμβολα διασύνδεσης, τα πλαίσια και τα αντικείμενα.

Τα σύμβολα ροής (flow objects) μπορεί να είναι α) γεγονότα (events), β) δραστηριότητες (activities) ή γ) πύλες ελέγχου (gateways). Τα γεγονότα, συμβολίζονται με κύκλους και αναπαριστούν συμβάντα στην αρχή, στο τέλος ή κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας.

Οι δραστηριότητες συμβολίζονται με ορθογώνια παραλληλόγραμμα με στρογγυλεμένες άκρες. Αναπαριστούν τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μια διαδικασία. Μια δραστηριότητα μπορεί να είναι εργασία (task), υποδιαδικασία (sub-process), συναλλαγή (transaction) ή διαδικασία κλήσης (call transaction). Η εργασία είναι θεμελιώδης και δεν διασπάται σε μικρότερες ποσότητες. Η υποδιαδικασία αποτελεί μέρος μιας άλλης μεγαλύτερης διαδικασίας. Η συναλλαγή είναι μια εξειδικευμένη υποδιαδικασία που συμβολίζει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν φτάσει σε συμφωνία και η συμφωνία πρέπει

να κατακυρωθεί ή να ακυρωθεί. Η διαδικασία κλήσης είναι ένας τρόπος κλήσης μιας άλλης καθολικής διαδικασίας.

Οι πύλες ελέγχου (gateways) συμβολίζονται με ρόμβους. Χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της ροής των εργασιών ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Είναι τα σημεία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη ροή των εργασιών.

Τα σύμβολα διασύνδεσης (connecting objects) χρησιμοποιούνται για να ενώσουν τα αντικείμενα ροής μεταξύ τους. Ένα σύμβολο διασύνδεσης μπορεί να είναι ροή ακολουθίας (sequence flow), ή ροή μηνύματος (message flow), ο σύνδεσμος (association) και ο κατευθυνόμενος σύνδεσμος (data association). Οι ροές ακολουθίας χρησιμοποιούνται για να δείξουν τη σειρά με την οποία θα εκτελεστούν οι δραστηριότητες μιας διαδικασίας. Οι ροές μηνυμάτων χρησιμοποιούνται για να δείξουν την αποστολή ή λήψη μηνυμάτων. Ο σύνδεσμος συσχετίζει την πληροφορία με τα αντικείμενα ροής. Τέλος, ο κατευθυνόμενος σύνδεσμος δείχνει ροή πληροφοριών. Δεδομένα μπορούν να διαβαστούν στην αρχή μιας δραστηριότητας ή να γραφτούν στο τέλος της.

Τα πλαίσια (swimlanes) οργανώνουν και ομαδοποιούν τις διαδικασίες με βάση τον χρήστη. Ένα πλαίσιο μπορεί να αναπαρίσταται ως ενότητα (pool) ή υποενότητα (lane). Οι ενότητες ομαδοποιούν τις διαδικασίες που αφορούν έναν χρήστη σε γενικό επίπεδο. Οι υποενότητες επιμερίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις διαδικασίες που ανήκουν σε μια ενότητα. Μια ενότητα μπορεί να απαρτίζεται από πολλές υποενότητες.

Τα αντικείμενα (artifacts) διευκολύνουν την κατανόηση ενός διαγράμματος, καθώς παρέχουν πρόσθετες πληροφορίες. Τα αντικείμενα μπορεί να είναι αντικείμενα δεδομένων (data artifacts), ή - 77 - ομάδες (groups), ή σχόλια κειμένου (text annotations). Τα αντικείμενα δεδομένων αναπαριστούν πληροφορίες οι οποίες ρέουν ανάμεσα σε διαδικασίες, όπως έγγραφα ή επιστολές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι ομάδες περικλείουν σύνολα από αντικείμενα για να δείξουν ότι λογικά ανήκουν στο ίδιο σύνολο. Τα σχόλια κειμένου παρέχουν πρόσθετη τεκμηρίωση για οποιοδήποτε σύμβολο ενός διαγράμματος.

Η BPMN υποστηρίζει τέσσερα είδη διαγραμμάτων:

1. Διαγράμματα επιχειρηματικών διεργασιών (business process diagrams):  
Τα διαγράμματα αυτά λέγονται και διαγράμματα ενορχήστρωσης

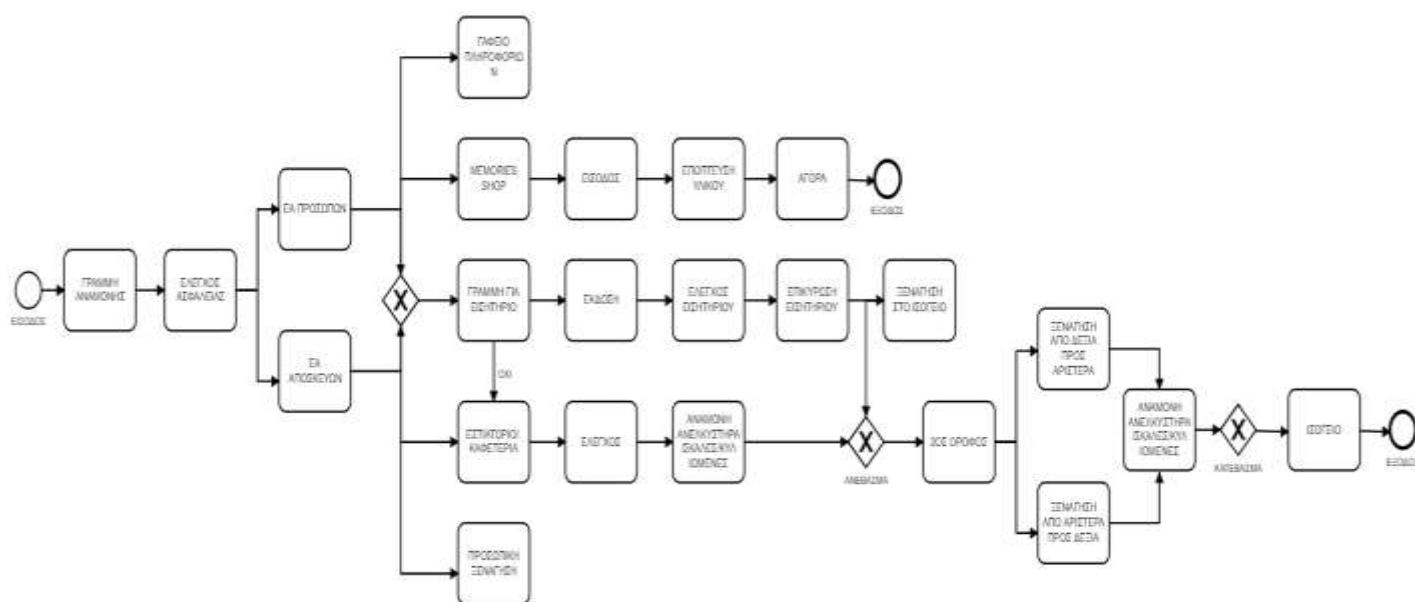
(orchestration diagrams). Εστιάζουν στη ροή των διεργασιών σε μια διαδικασία. Παρέχουν λεπτομερείς όψεις και πληροφορίες για τις δραστηριότητες που συμμετέχουν σε μια διαδικασία και για τους περιορισμούς που υπάρχουν στην ενεργοποίηση και την εκτέλεσή τους. Είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος διαγραμμάτων.

2. Διαγράμματα χωρογραφίας (choreography diagrams): Τα διαγράμματα αυτά εστιάζουν στην αλληλεπίδραση των διαδικασιών και στη ροή μηνυμάτων ανάμεσά τους. Τυποποιούν τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχουσες διαδικασίες σ' ένα διάγραμμα ανταλλάσσουν πληροφορίες και συντονίζουν τις αλληλεπιδράσεις τους.
3. Διαγράμματα συνεργασίας (collaboration diagrams): Τα διαγράμματα αυτά αναπαριστούν τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες διαδικασίες, όπου κάθε ξεχωριστή διαδικασία αναπαριστά ένα πρόσωπο έναν ρόλο ή ένα σύστημα. Ένα τέτοιο διάγραμμα αποτελείται από μία ή περισσότερες ενότητες. Μια ενότητα μπορεί να φανερώνει τα περιεχόμενά της ή να αναπαρίσταται σαν μαύρο κουτί, δηλαδή να μη φαίνεται τι περιέχει.
4. Διαγράμματα συνομιλίας (conversation diagrams): Τα διαγράμματα συνομιλίας μπορούν να ιδωθούν ως ένας απλοποιημένος τύπος των διαγραμμάτων συνεργασίας. Δίνουν μια γενική εικόνα στην οποία αναπαρίστανται οι συμμετέχοντες σε μια διαδικασία. Επίσης, απεικονίζουν σε υψηλό επίπεδο την επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσά τους. Τα διαγράμματα συνεργασίας και τα διαγράμματα συνομιλίας μπορούν να συνυπάρξουν σε μια όψη ενός επιχειρηματικού διαγράμματος.

### **6.7.1 Εφαρμογή του μοντέλου BPMN στο μουσείο της Ακρόπολης**

Για να μπορέσει να γίνει πιο κατανοητό το μοντέλο BPMN, παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα για το πως εφαρμόζεται αυτό το μοντέλο με τη μορφή ξενάγησης στο Μουσείο της Ακρόπολης. Εν συνεχεία, το μοντέλο αυτό αναλύεται διεξοδικά βήμα προς βήμα.

## Αναλυτική Περιγραφή Ξενάγησης στο Μουσείο της Ακρόπολης



Φτάνοντας στο μουσείο της Ακρόπολης, ο επισκέπτης θα παρατηρήσει εξωτερικά την ιδιαίτερη αρχιτεκτονική του. Μέρος αυτής της μοναδικότητας είναι κάποιες ανασκαφές ορατές μέσω των γυάλινων δαπέδων, οι οποίες γίνονται ακόμα πιο εντυπωσιακές όταν τις διαπερνά το φως του ήλιου κεντρίζοντας αμέσως το ενδιαφέρον των επισκεπτών.

Ξεκινώντας για την είσοδο του στο μουσείο, αρχικά εντοπίζει διάφορες ταμπέλες που δίνουν η καθεμία τις δικές τους πληροφορίες, με σκοπό να βοηθήσουν στον προσανατολισμό των επισκεπτών στα διάφορα σημεία που διαθέτει το μουσείο. Έτσι λοιπόν, ο επισκέπτης εντοπίζει την ταμπέλα που τον ενδιαφέρει και είναι αυτή που δείχνει την κατεύθυνση προς τα ταμεία για την έκδοση των εισιτηρίων. Προτού όμως φτάσει στα ταμεία πρέπει πρώτα να περάσει από έλεγχο ασφαλείας εκείνος και οι αποσκευές του. Μόλις φτάσει στο ταμείο και παραλάβει το εισιτήριό του, πρώτα περνάει από έλεγχο και μετά μπορεί να επικυρώσει το εισιτήριό ώστε να ξεκινήσει τη ξενάγηση του. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως τα εισιτήρια χωρίζονται σε κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν τα κανονικά εισιτήρια ολόκληρου του ποσού όμως πωλούνται και εισιτήρια με μειωμένο το αρχικό κόστος ή και δωρεάν για τους φοιτητές, τους ανέργους και τα παιδιά.

Εφόσον έχει εκδώσει το εισιτήριό του, ο επισκέπτης υπάρχει πιθανότητα να οδηγηθεί, εφόσον το επιθυμεί, στα γραφεία πληροφοριών για να αποκομίσει κάποια πληροφορία που τον ενδιαφέρει, σχετιζόμενη με το μουσείο ή την περιήγηση του σε αυτό.

Επιπλέον, ο επισκέπτης ίσως να θέλει να αγοράσει κάποιο αναμνηστικό από το memory shop του μουσείου και μετά να συνεχίσει τη ξενάγησή του ή μπορεί απλά να αποχωρήσει.

Ο επισκέπτης του μουσείου, αφού διασχίσει τον προθάλαμο του ισόγειου και περάσει από τα ακυρωτικά μηχανήματα των εισιτηρίων, βρίσκεται μπροστά στον πρώτο εκθεσιακό χώρο του μουσείου της Ακρόπολης. Από κει και έπειτα, ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να κάνει ελεύθερη ξενάγηση ή να επιλέξει το εστιατόριο που βρίσκεται στον 2ο όροφο ή την καφετέρια που βρίσκεται στον 1ο όροφο. Η περιήγηση στους εκθεσιακούς χώρους του πρώτου ορόφου ξεκινά από τη βορειοανατολική γωνία όπου τα αρχαιολογικά ευρήματα και ένα πρόπλασμα υπό κλίμακα αποκαλύπτουν τη σημασία της Ακρόπολης κατά τη Μυκηναϊκή Περίοδο ως χώρου κατοίκησης και έδρας του τοπικού ηγεμόνα. Ο επισκέπτης στη συνέχεια περνά στη νότια πλευρά της αίθουσας, όπου ο πλούτος και η ποικιλία των αρχιτεκτονικών γλυπτών και των ελεύθερων αναθημάτων, συμπεριλαμβανομένων των Κορών, των Ιπέων και άλλων έργων, προσφέρουν μια συναρπαστική εικόνα της Ακρόπολης κατά την Αρχαϊκή Περίοδο. Στη συνέχεια ο επισκέπτης μπορεί να ανεβεί στο δεύτερο όροφο του μουσείου, όπου λειτουργεί εστιατόριο. Η ανάβαση γίνεται από τις σκάλες, τις κυλιόμενες κλίμακες ή τους ανελκυστήρες. Από τους ανοιχτούς για το κοινό εσωτερικούς εξώστες του δευτέρου ορόφου, παρέχεται πανοραμική θέαση της Αίθουσας των Αρχαϊκών Έργων και της Αίθουσας των Κλιτύων. Από εκεί, με τον ίδιο τρόπο, ο επισκέπτης οδηγείται στο αίθριο της Αίθουσας του Παρθενώνα.

Στη συνέχεια ο επισκέπτης επιστρέφει στον πρώτο όροφο. Στη δυτική και βόρεια πλευρά της αίθουσας μπορεί να απολαύσει μοναδικά έργα, που ως πρωτότυπα αντιγράφηκαν από μεταγενέστερους καλλιτέχνες από την αρχαιότητα μέχρι και τη σύγχρονη εποχή. Οι επισκέπτες του μουσείου απολαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των καταστημάτων του μουσείου, του café στο ισόγειο και του εστιατορίου στο δεύτερο όροφο που προσφέρει πανοραμική θέα προς την Ακρόπολη. Ο επισκέπτης στη συνέχεια κατεβαίνει από την επιβλητική κλίμακα, διασχίζει εκ νέου την Αίθουσα των Κλιτύων και καταλήγει στην έξοδο του μουσείου.

## 6.8 Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

- 1) Albert Plugge, Mark Borman, Marijn Janssen, (2016) "Strategic manoeuvres in outsourcing arrangements: The need for adapting capability in delivering long-term results", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 2, pp.139-158, <https://doi.org/10.1108/SO-12-2015-0031>
- 2) Ahangama Withanage Janitha Chandimali Abeygunasekera, Wasana Bandara, Moe Wynn, Ogan Yigitbasioglu, (2018) "Nexus between business process management (BPM) and accounting: A literature review and future research directions", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 Issue: 3, pp.745-770, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0235>
- 3) Shu-Mei Tseng, (2017) "Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 Issue: 4, pp.583-604, <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0081>
- 4) Turki Alsudiri, Wafi Al-Karaghoul, Tillal Eldabi, (2013) "Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 26 Issue: 5, pp.596-615, <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0050>
- 5) Mojca Indihar Štemberger, Brina Buh, Ljubica Milanović Glavan, Jan Mendling, (2018) "Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 Issue: 2, pp.425-445, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2017-0023>
- 6) Norberto Nuno Gomes de Andrade, (2012) "The application of future-oriented technology analysis (FTA) to law: the cases of legal research, legislative drafting and law enforcement", *Foresight*, Vol. 14 Issue: 4, pp.336-351, <https://doi.org/10.1108/14636681211256116>
- 7) Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, Jan Recker, (2013) "Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study", *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Issue: 2, pp.292-317, <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>



8) Rita Lavikka, Riitta Smeds, Miia Jaatinen, (2015) "A process for building inter-organizational contextual ambidexterity", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 Issue: 5, pp.1140-1161, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0153>

9) Maximilian Röglinger, Jens Pöppelbuß, Jörg Becker, (2012) "Maturity models in business process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Issue: 2, pp.328-346, <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>

## **7. Έρευνα**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία, κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της έρευνας. Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή μη της έρευνας και μέσω αυτών θα δημιουργηθούν και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που αναλύεται.

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της έρευνας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία αλλά και αναζήτηση και χρήση πηγών μέσω συγκεκριμένων ιστοσελίδων του διαδικτύου. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν είναι Google Scholar, Emerald και Springer. Για την υλοποίηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, επίσης, επιλέχτηκαν βιβλία και πηγές που αναφέρονται στην λειτουργία του περιβάλλοντος Μάρκετινγκ από μέρους των επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν ως «εργαλείο» την κουλτούρα μεταξύ τους. Η βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εκτενής όσον αφορά την λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά και των επιχειρησιακών σχέσεων μέσω ενός σωστά καταρτισμένου πλάνου Μάρκετινγκ, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό της αγοράς που δραστηριοποιούνται. Αξιοσημείωτο είναι ότι εντοπίστηκαν ερευνητικά κενά, δηλαδή δεν βρέθηκε ανάλυση που να αφορά την διαπροσωπική επικοινωνία.

Συνεχίζοντας, για την εκπόνηση των αποτελεσμάτων έχει διεξαχθεί έρευνα μέσω της διανομής ερωτηματολογίων σε άτομα του επαγγελματικού μας περιβάλλοντος. Μετέπειτα ακολούθησε η συλλογή και επεξεργασία τους με στόχο την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων μέσω του προγράμματος SPSS για την αξιολόγηση τους. Θεωρείται φρόνιμο να εξεταστούν κατά αυτόν τον τρόπο τα ζητήματα και τα θέματα τα οποία αναλύσαμε, έτσι ώστε να δούμε αν συνάδουν με τη λογική και την άποψη του κόσμου και γενικότερα της πλειονότητας. Θεωρείται, επίσης, αυτός ο τρόπος έρευνας πιο κατάλληλος, διότι μπορούμε έτσι να έχουμε μια σφαιρική άποψη για το θέμα εφόσον θα λάβουμε διαφορετικού είδους απόψεις.

## 7.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Αρχικά, οι λόγοι που χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο στην έρευνα είναι οι εξής:

- ❖ Στοιχίζει πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- ❖ Μπορεί να σταλεί σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- ❖ Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- ❖ Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- ❖ Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.
- ❖ Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- ❖ Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Το ερωτηματολόγιο είναι ποσοτικό και αποτελείται από βιογραφικά στοιχεία που αφορούν την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση και το εισόδημα των ερωτηθέντων. Έπειτα, ακολουθούν ερωτήσεις που χωρίζονται σε 5 κεφάλαια και το καθένα από αυτά περιέχει 5 ερωτήσεις δομημένες σε κλίμακα likert πενταβάθμια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την κουλτούρα, το δεύτερο την επικοινωνία, το τρίτο τη διαχείριση των ομάδων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το τέταρτο το εργασιακό περιβάλλον που βρίσκονται οι ερωτηθέντες και το πέμπτο την οργανωτική αλλαγή μέσα σε μια ομάδα.

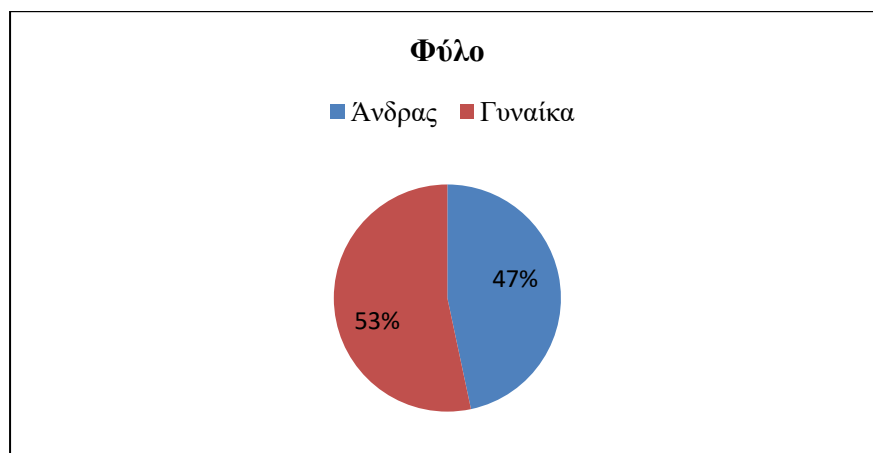
Η έρευνα έγινε το διάστημα Μάιο – Ιούνιο 2019 και χρησιμοποιήθηκε στη βάση Google Forms και στη συνέχεια μοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή με email και μέσω χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook) σε 60 άτομα.

## 7.2 Αποτελέσματα και Στατιστική

### Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	28	46,7	46,7	46,7
	Γυναίκα	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 1 Φύλο

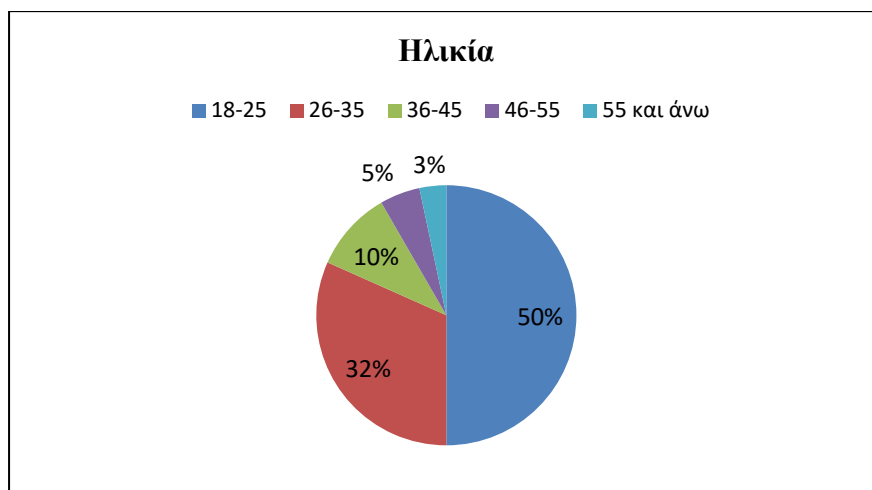


Γράφημα 1 Φύλο

### Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	30	50,0	50,0	50,0
	26-35	19	31,7	31,7	81,7
	36-45	6	10,0	10,0	91,7
	46-55	3	5,0	5,0	96,7
	55 και άνω	2	3,3	3,3	100,0
	Total		60	100,0	100,0

Πίνακας 2 Ηλικία

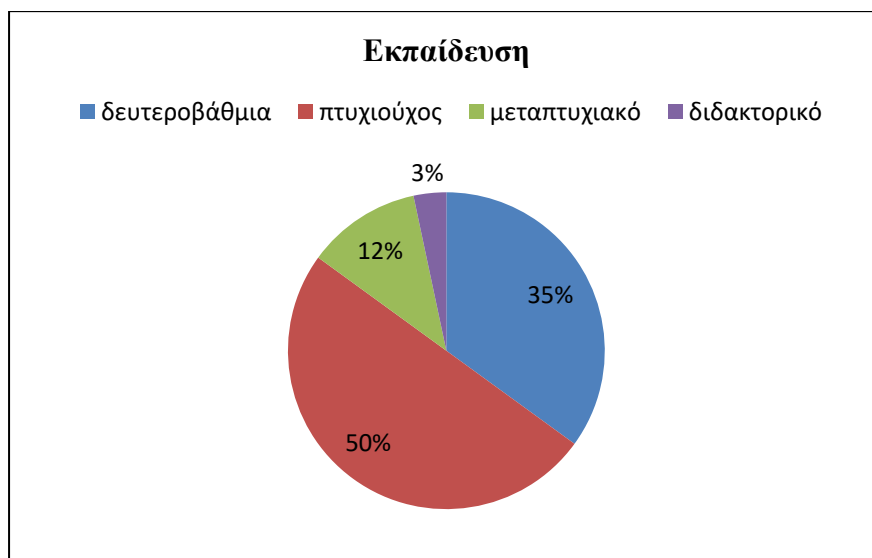


Γράφημα 2 Ηλικία

### Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	δευτεροβάθμια	21	35,0	35,0	35,0
	πτυχιούχος	30	50,0	50,0	100,0
	μεταπτυχιακό	7	11,7	11,7	50,0
	διδακτορικό	2	3,3	3,3	38,3
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 3 Εκπαίδευση

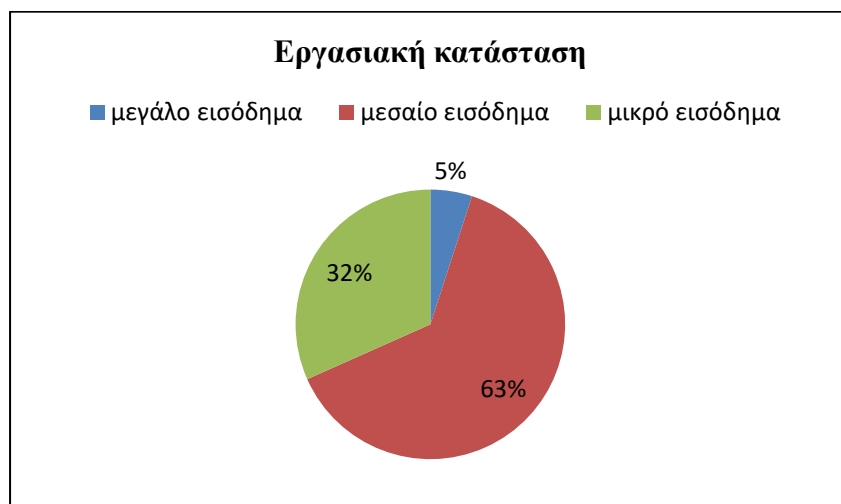


Γράφημα 3 Εκπαίδευση

### Εργασιακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid μεγάλο εισόδημα	3	5,0	5,0	5,0
μεσαίο εισόδημα	38	63,3	63,3	68,3
μικρό εισόδημα	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4 Εργασιακή κατάσταση

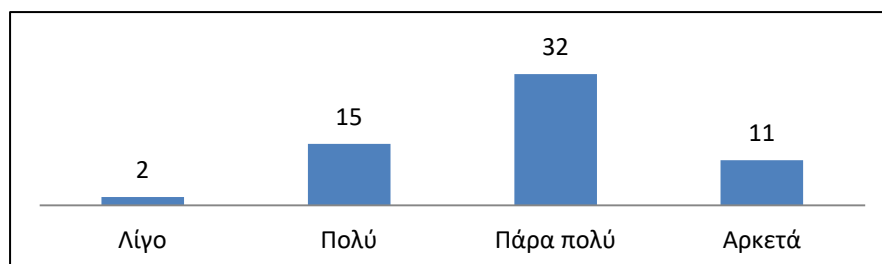


Γράφημα 4 Εργασιακή κατάσταση

### 1.1 Κατά πόσο η διαφορά κουλτούρας επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο μελών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	2	3,3	3,3	3,3
Πολύ	15	25,0	25,0	28,3
Πάρα πολύ	32	53,3	53,3	81,7
Αρκετά	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 5 Ερώτηση 1

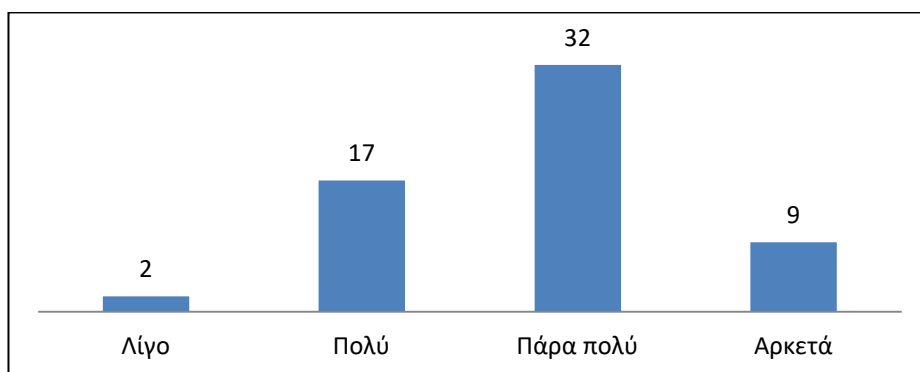


Γράφημα 5 Ερώτηση 1

### 1.2 Κατά πόσο η κουλτούρα επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,3	3,3	3,3
	Πολύ	17	28,3	28,3	31,7
	Πάρα πολύ	32	53,3	53,3	85,0
	Αρκετά	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 6 Ερώτηση 2

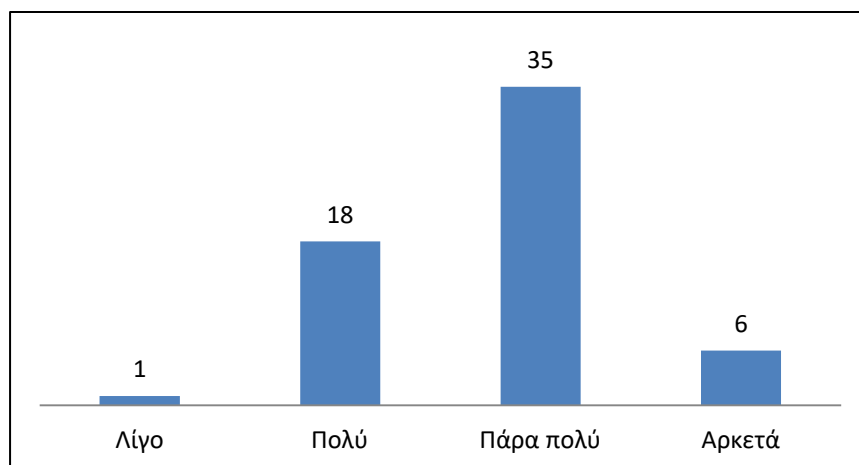


Γράφημα 6 Ερώτηση 2

### 1.3 Κατά πόσο η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,7	1,7	1,7
	Πολύ	18	30,0	30,0	31,7
	Πάρα πολύ	35	58,3	58,3	90,0
	Αρκετά	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 7 Ερώτηση 3

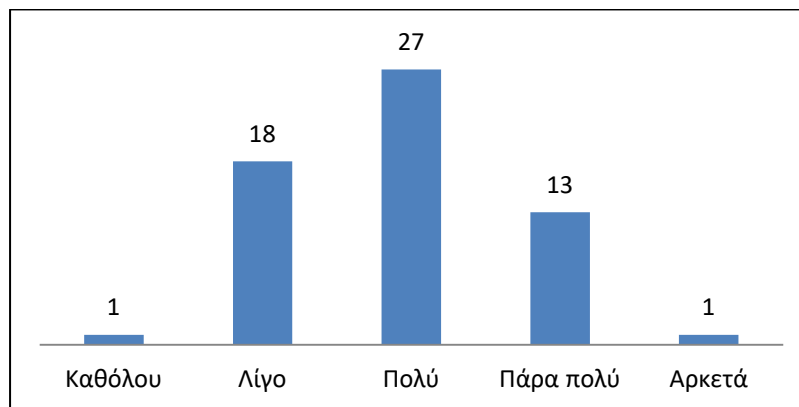


Γράφημα 7 Ερώτηση 3

#### 1.4 Υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες στον οργανισμό που εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
	Λίγο	18	30,0	30,0	31,7
	Πολύ	27	45,0	45,0	76,7
	Πάρα πολύ	13	21,7	21,7	98,3
	Αρκετά	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 8 Ερώτηση 4

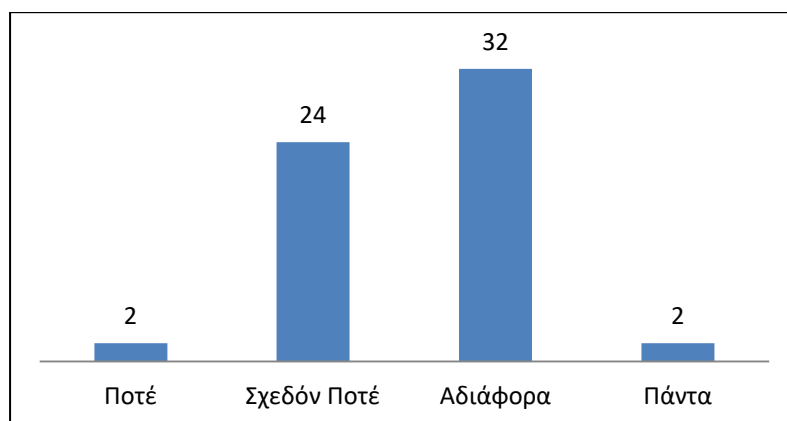


Γράφημα 8 Ερώτηση 4

#### 1.5 Προσπαθεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε να λειτουργήσει μια ενιαία εταιρική κουλτούρα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	2	3,3	3,3	3,3
	Σχεδόν Ποτέ	24	40,0	40,0	43,3
	Αδιάφορα	32	53,3	53,3	96,7
	Πάντα	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 9 Ερώτηση 5



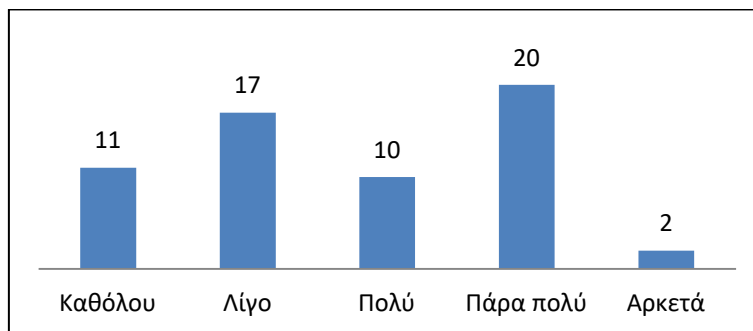
Γράφημα 9 Ερώτηση 5



**2.1 Στην διαπροσωπική σας επικοινωνία κατά πόσο σας επηρεάζουν στερεότυπες κοινωνικές αντιλήψεις;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	18,3	18,3	18,3
	Λίγο	17	28,3	28,3	46,7
	Πολύ	10	16,7	16,7	63,3
	Πάρα πολύ	20	33,3	33,3	96,7
	Αρκετά	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 10 Ερώτηση 6

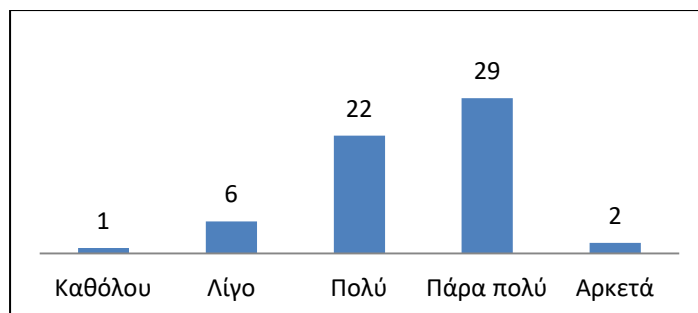


Γράφημα 10 Ερώτηση 6

**2.2 Κατά τη διάρκεια συνομιλιών πόσο σας επηρεάζει το κύρος του συνομιλητή σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
	Λίγο	6	10,0	10,0	11,7
	Πολύ	22	36,7	36,7	48,3
	Πάρα πολύ	29	48,3	48,3	96,7
	Αρκετά	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 11 Ερώτηση 7

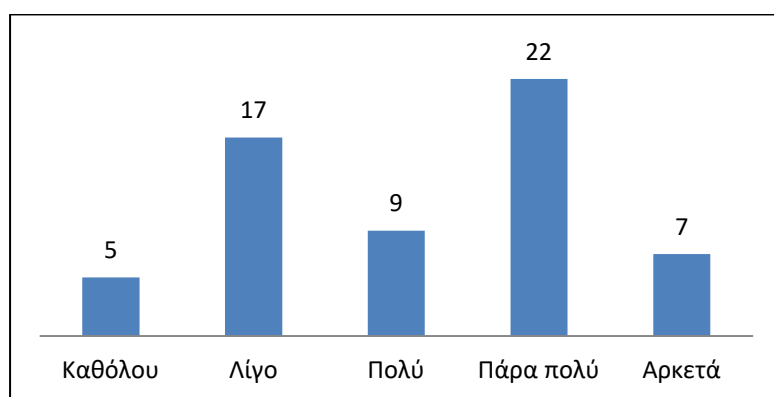


Γράφημα 11 Ερώτηση 7

### 2.3 Κατά πόσο η συμπεριφορά του συνομιλητή επηρεάζει την επικοινωνία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	8,3	8,3	8,3
	Λίγο	17	28,3	28,3	36,7
	Πολύ	9	15,0	15,0	51,7
	Πάρα πολύ	22	36,7	36,7	88,3
	Αρκετά	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 12 Ερώτηση 8

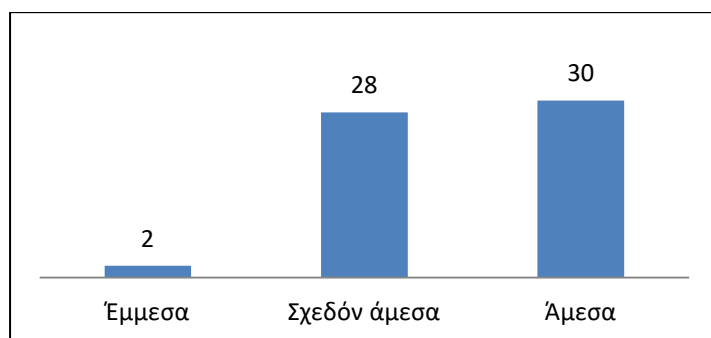


Γράφημα 12 Ερώτηση 8

### 2.4 Κατά πόσο η νέα τεχνολογία επηρεάζει την επικοινωνία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έμμεσα	2	3,3	3,3	3,3
	Σχεδόν άμεσα	28	46,7	46,7	50,0
	Άμεσα	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 13 Ερώτηση 9

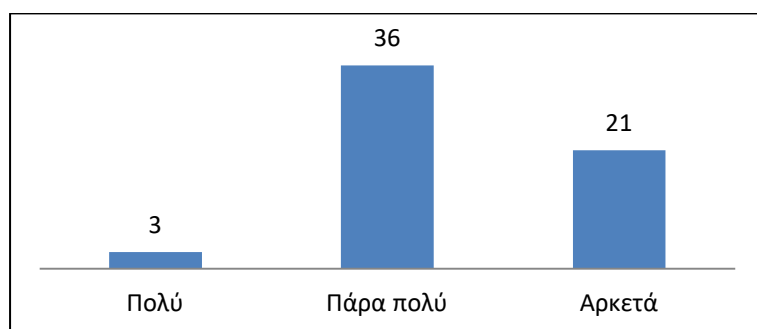


Γράφημα 13 Ερώτηση 9

**2.5 Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	3	5,0	5,0	5,0
	Πάρα πολύ	36	60,0	60,0	65,0
	Αρκετά	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Πίνακας 14** Ερώτηση 10

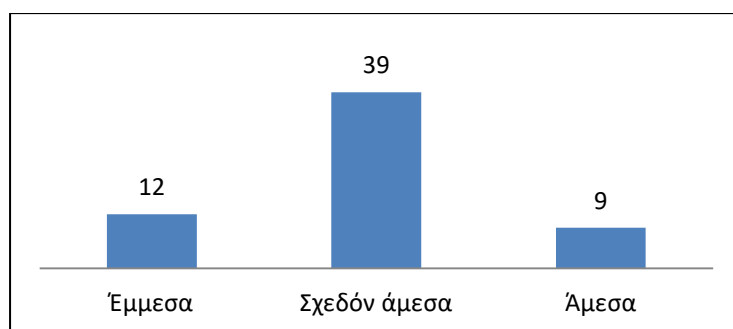


**Γράφημα 14** Ερώτηση 10

**3.1 Κατά πόσο η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει το οργανωτικό πνεύμα μιας ομάδας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έμμεσα	12	20,0	20,0	20,0
	Σχεδόν άμεσα	39	65,0	65,0	85,0
	Άμεσα	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Πίνακας 15** Ερώτηση 11

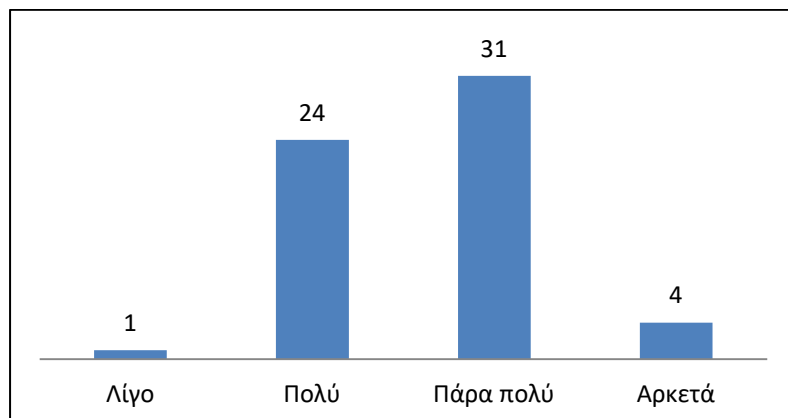


**Γράφημα 15** Ερώτηση 11

### 3.2 Κατά πόσο η αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων επηρεάζει τα μέλη μιας ομάδας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1,7	1,7	1,7
	Πολύ	24	40,0	40,0	41,7
	Πάρα πολύ	31	51,7	51,7	93,3
	Αρκετά	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

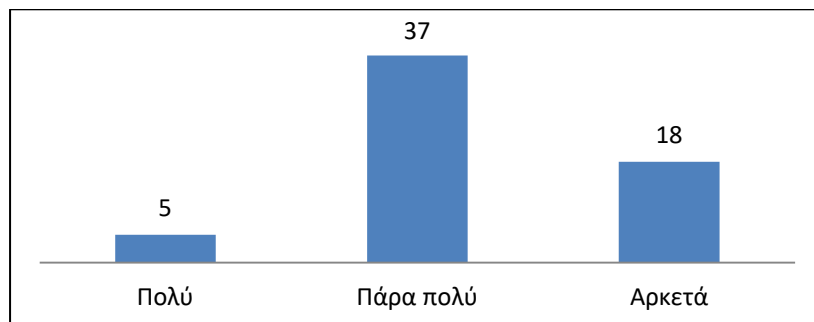
Πίνακας 16 Ερώτηση 12



### 3.3 Πόσο σημαντική είναι η απονομή ρόλων για τη λειτουργία μιας ομάδας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	5	8,3	8,3	8,3
	Πάρα πολύ	37	61,7	61,7	70,0
	Αρκετά	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 17 Ερώτηση 13

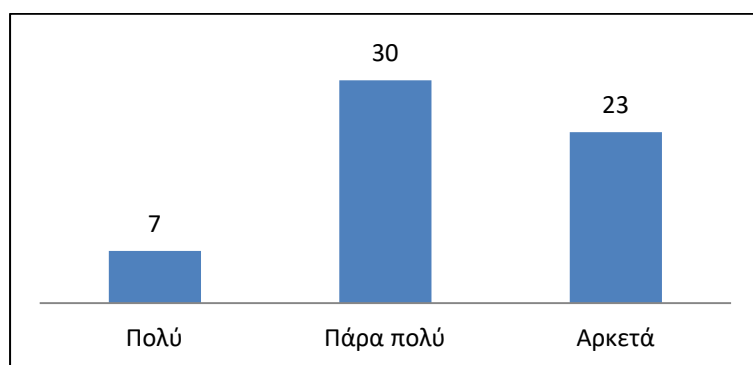


Γράφημα 16 Ερώτηση 13

### 3.4 Η ηγεσία επηρεάζει τη λειτουργία μιας ομάδας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	7	11,7	11,7	11,7
	Πάρα πολύ	30	50,0	50,0	61,7
	Αρκετά	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 18 Ερώτηση 14

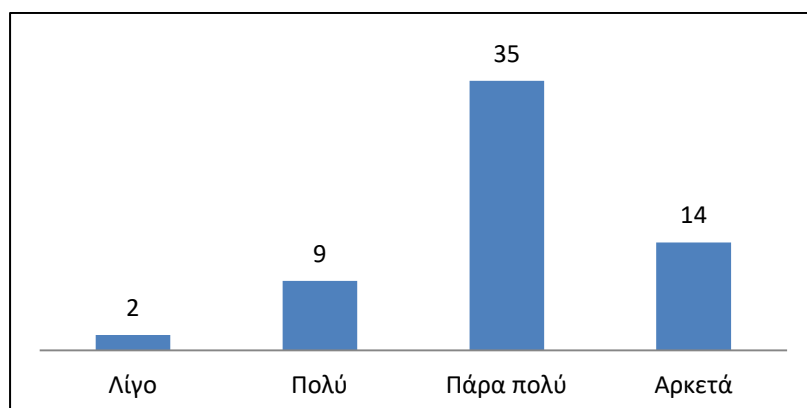


Γράφημα 17 Ερώτηση 14

### 3.5 Πόσο σημαντική είναι η οργανωτική νοοτροπία των μελών ενός εργασιακού περιβάλλοντος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3,3	3,3	3,3
	Πολύ	9	15,0	15,0	18,3
	Πάρα πολύ	35	58,3	58,3	76,7
	Αρκετά	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 19 Ερώτηση 15

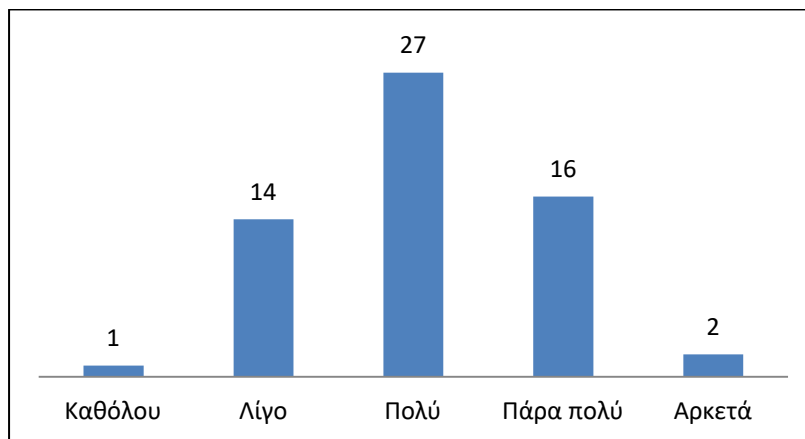


Γράφημα 18 Ερώτηση 15

**4.1 Θα χαρακτηρίζατε το εργασιακό σας περιβάλλον σκληρό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
	Λίγο	14	23,3	23,3	25,0
	Πολύ	27	45,0	45,0	70,0
	Πάρα πολύ	16	26,7	26,7	96,7
	Αρκετά	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 20 Ερώτηση 16

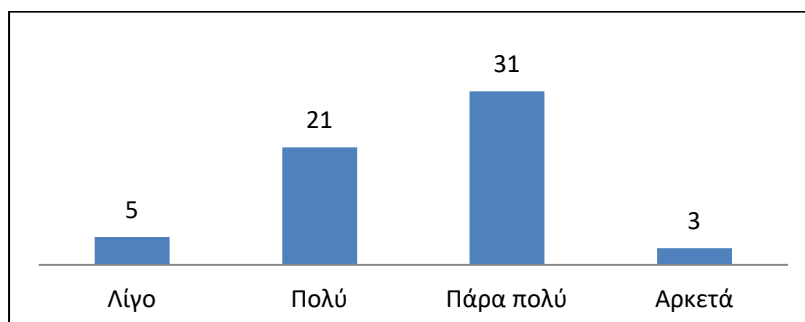


Γράφημα 19 Ερώτηση 16

**4.2 Κατά πόσο επηρεάζει την απόδοσή σας το περιβάλλον στο χώρο εργασίας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	5	8,3	8,3	8,3
	Πολύ	21	35,0	35,0	43,3
	Πάρα πολύ	31	51,7	51,7	95,0
	Αρκετά	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 21 Ερώτηση 17

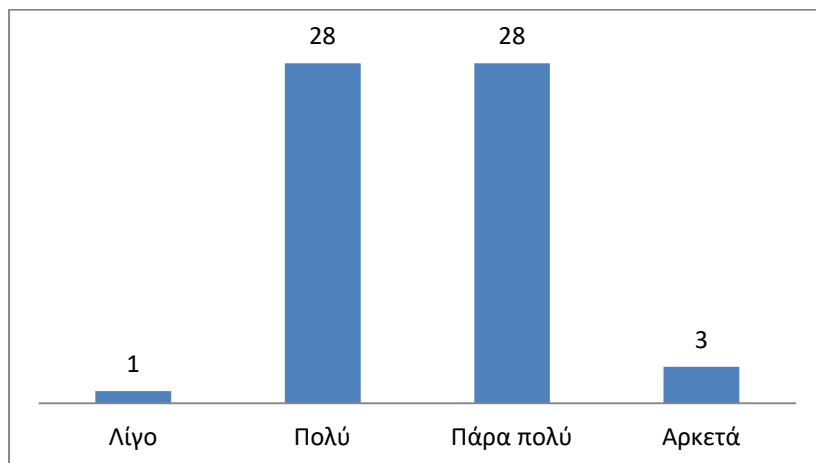


Γράφημα 20 Ερώτηση 17

#### 4.3 Κατά πόσο η αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	1	1,7	1,7	1,7
Πολύ	28	46,7	46,7	48,3
Πάρα πολύ	28	46,7	46,7	95,0
Αρκετά	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 22 Ερώτηση 18

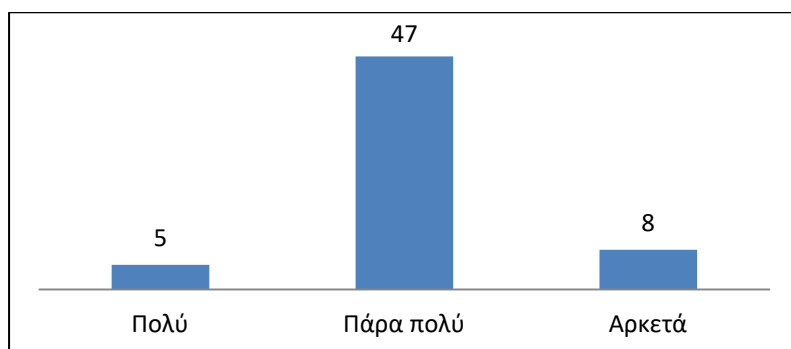


Γράφημα 21 Ερώτηση 18

#### 4.4 Κατά πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζει τη ζωή των ανθρώπων το εργασιακό περιβάλλον;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	5	8,3	8,3	8,3
Πάρα πολύ	47	78,3	78,3	86,7
Αρκετά	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 23 Ερώτηση 19

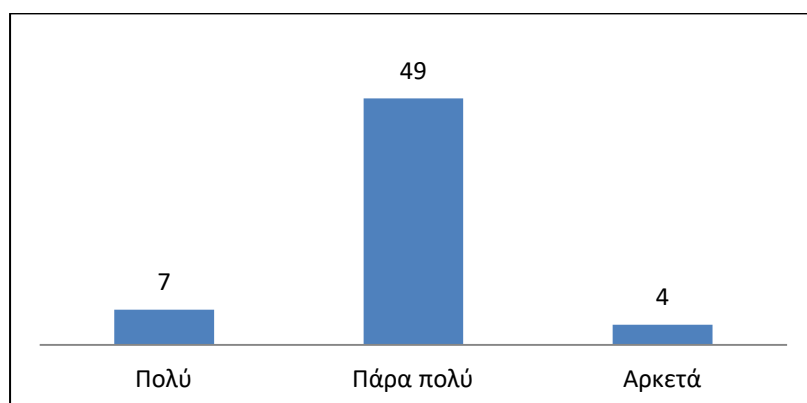


Γράφημα 22 Ερώτηση 19

**4.5 Θεωρείτε ότι παίζει σπουδαίο ρόλο το εργασιακό περιβάλλον ως προς το ανθρώπινο δυναμικό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	7	11,7	11,7	11,7
	Πάρα πολύ	49	81,7	81,7	93,3
	Αρκετά	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 24 Ερώτηση 20

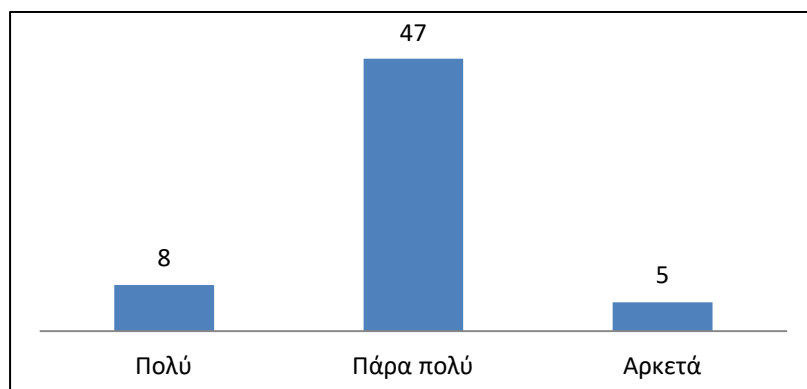


Γράφημα 23 Ερώτηση 20

**5.1 Κατά πόσο η αλλαγή των ατόμων μιας ομάδας επηρεάζει τη δυναμική της;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	8	13,3	13,3	13,3
	Πάρα πολύ	47	78,3	78,3	91,7
	Αρκετά	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 25 Ερώτηση 21



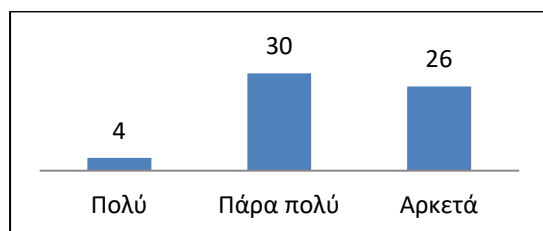
Γράφημα 24 Ερώτηση 21



**5.2 Κατά πόσο η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλει στην ανάπτυξη των εταιριών;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	4	6,7	6,7	6,7
	Πάρα πολύ	30	50,0	50,0	56,7
	Αρκετά	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 26 Ερώτηση 22



Γράφημα 25 Ερώτηση 22

**5.3 Κατά πόσο η ικανότητα επιρροής του προϊστάμενου αποτελεί βασική επικοινωνιακή δεξιότητα στις σύγχρονες οργανώσεις;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	6	10,0	10,0	10,0
	Πάρα πολύ	35	58,3	58,3	68,3
	Αρκετά	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 27 Ερώτηση 23

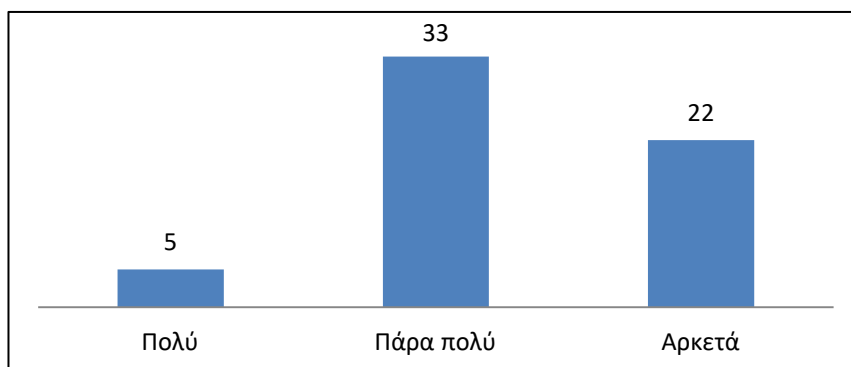


Γράφημα 26 Ερώτηση 23

**5.4 Κατά πόσο είναι σημαντική η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στη σύγχρονη εποχή;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	5	8,3	8,3	8,3
	Πάρα πολύ	33	55,0	55,0	63,3
	Αρκετά	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 28 Ερώτηση 24

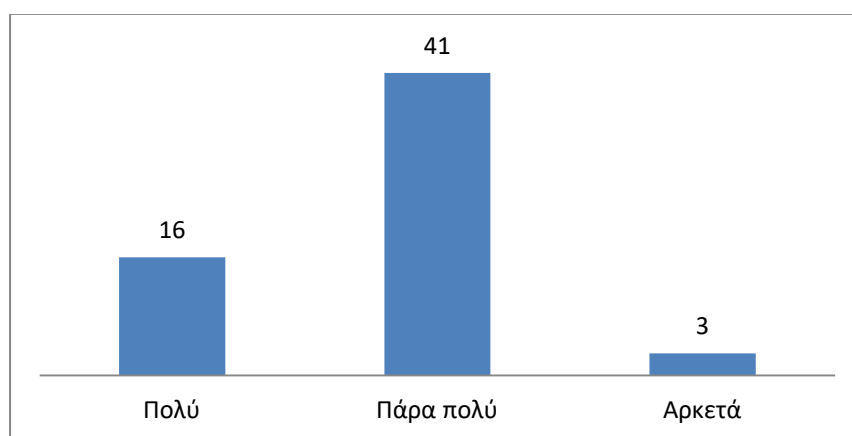


Γράφημα 27 Ερώτηση 24

**5.5 Θεωρείτε ότι η αλλαγή της δυναμικής του πολιτισμού είναι σημαντική για την επίλυση προβλημάτων;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	16	26,7	26,7	26,7
Πάρα πολύ	41	68,3	68,3	95,0
Αρκετά	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 29 Ερώτηση 25



Γράφημα 28 Ερώτηση 25

### 7.3 Συσχετίσεις

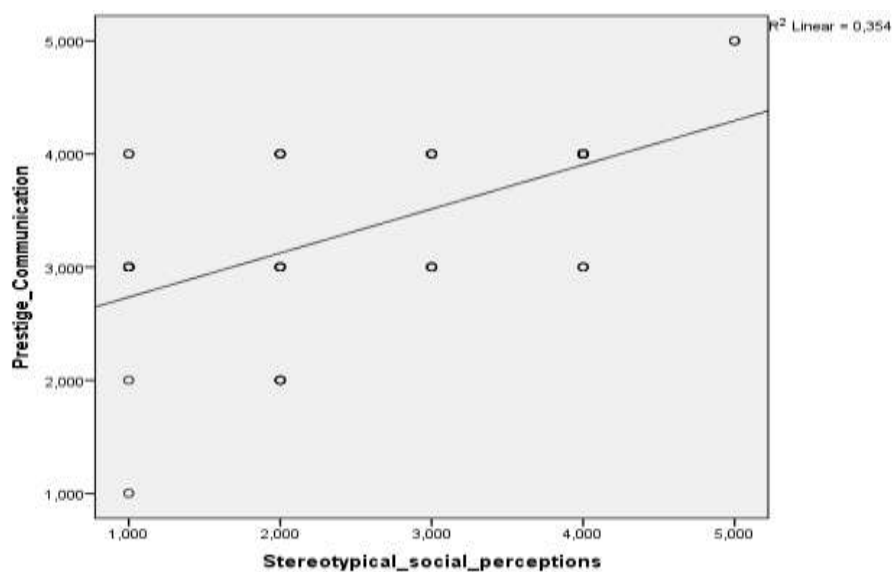
Στο κεφάλαιο αυτό εξηγείται η ανάλυση συσχέτισης με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Με αυτό τον τρόπο θα φανεί αν υπάρχει σχέση και αν ναι τι είδους σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Επίσης, ο συντελεστής Pearson θα μας δείξει την κατεύθυνση της σχέσης ( θετική ή αρνητική ) και το πόσο ισχυρή είναι. Παίρνει τιμές από -1 έως +1, με το μηδέν να αντιπροσωπεύει τη μηδενική σχέση.

Η κατηγοριοποίηση των τιμών του δείκτη Pearson γίνεται ως εξής:

- 0,00-0,20= Μηδενική σχέση
- 0,21-0,40= Μικρή σχέση
- 0,41-0,60= Μέτρια σχέση
- 0,61-0,80= Ισχυρή σχέση
- >0,81= Πολύ ισχυρή σχέση

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Prestige_Communication</i>	<i>Stereotypical_social_perceptions</i>
<i>Prestige_Communication</i>	1	,595**
<i>Stereotypical_social_perceptions</i>	,595**	1

**Πίνακας 30** Συσχέτιση 1

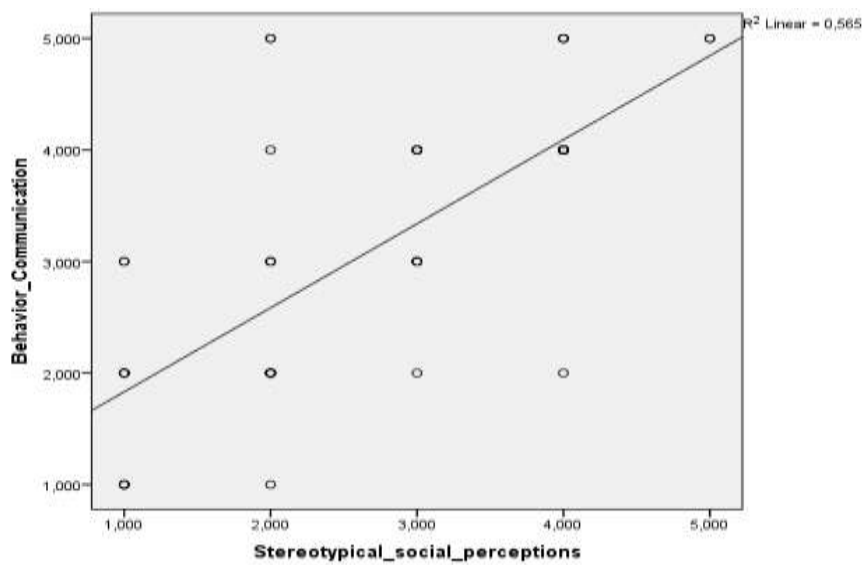


**Γράφημα 29** Συσχέτιση 1

**Έλεγχος υπόθεσης:** Οι συμμετέχοντες που δήλωσαν πως επηρεάζονται από το κύρος του συνομιλητή τους, δείχνουν να επηρεάζονται και από τις στερεοτυπικές κοινωνικές αντιλήψεις.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Behavior_Communicatio</i> <i>n</i>	<i>Stereotypical_social_perceptions</i>
<i>Behavior_Communicatio</i> <i>n</i>	1	,752**
<i>Stereotypical_social_perceptions</i>	,752**	1

**Πίνακας 31** Συσχέτιση 2

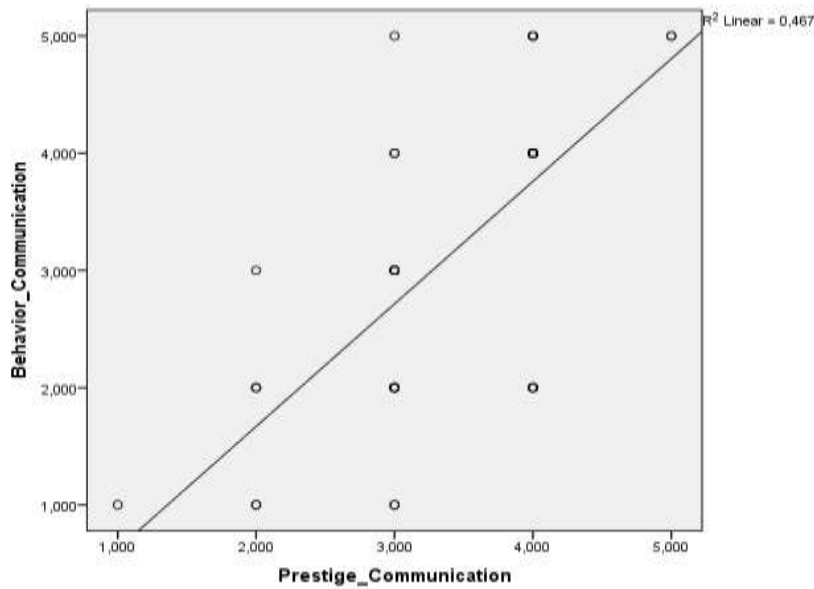


**Γράφημα 30** Συσχέτιση 2

**Έλεγχος υπόθεσης:** Οι συμμετέχοντες που δήλωσαν πως επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του συνομιλητή τους, δείχνουν να επηρεάζονται και από τις στερεοτυπικές κοινωνικές αντιλήψεις.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Behavior_Communicatio</i> <i>n</i>	<i>Prestige_Communication</i>
<i>Behavior_Communicatio</i> <i>n</i>	1	,683**
<i>Prestige_Communication</i>	,683**	1

**Πίνακας 32** Συσχέτιση 3

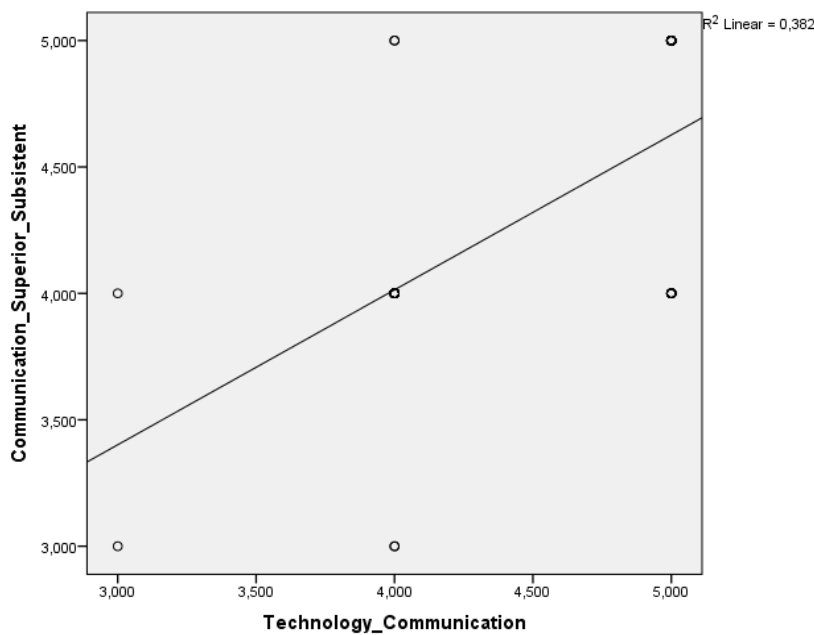


Γράφημα 31 Συσχέτιση 3

**Έλεγχος υπόθεσης:** Οι συμμετέχοντες που δήλωσαν πως επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του συνομιλητή τους, δείχνουν να επηρεάζονται και από το κύρος του.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Communication_Superior _Subsistent</i>	<i>Technology_Communication</i>
<i>Communication_Superior _Subsistent</i>	1	,618**
<i>Technology_Communication</i>	,618**	1

Πίνακας 33 Συσχέτιση 4

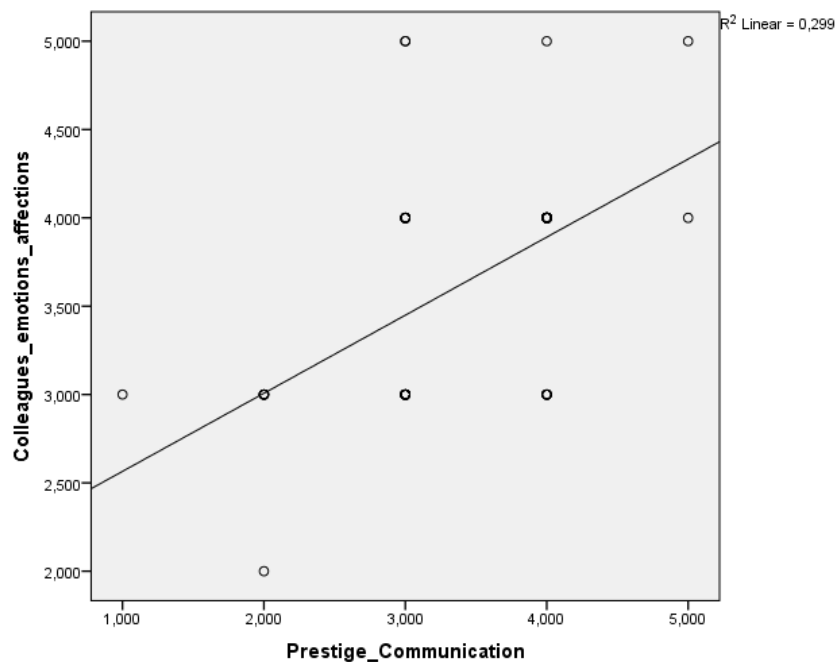


Γράφημα 32 Συσχέτιση 4

**Έλεγχος υπόθεσης:** Όσο αυξάνεται η άποψη των συμμετεχόντων πως η τεχνολογία επηρεάζει την επικοινωνία, τόσο αυξάνεται και η σημαντικότητα που δίνεται στην επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Colleagues_emotions_affections</i>	<i>Prestige_Communication</i>
<i>Colleagues_emotions_affections</i>	1	,546**
<i>Prestige_Communication</i>	,546**	1

**Πίνακας 34** Συσχέτιση 5

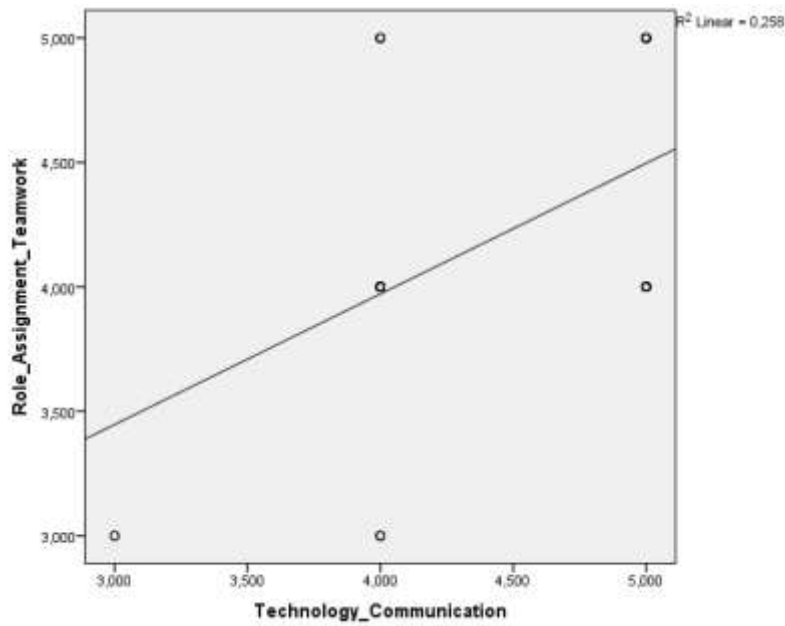


Γράφημα 33 Συσχέτιση 5

**Έλεγχος υπόθεσης:** Όσο αυξάνεται η επιρροή που δέχονται οι συμμετέχοντες από τη συμπεριφορά και το κύρος του συνομιλητή τους, τόσο αυξάνεται και το ποσοστό κατά το οποίο η αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων επηρεάζει τα μέλη μιας ομάδας.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Role_Assignment_Teamwork</i>	<i>Technology_Communication</i>
<i>Role_Assignment_Teamwork</i>	1	,508**
<i>Technology_Communication</i>	,508**	1

**Πίνακας 35** Συσχέτιση 6

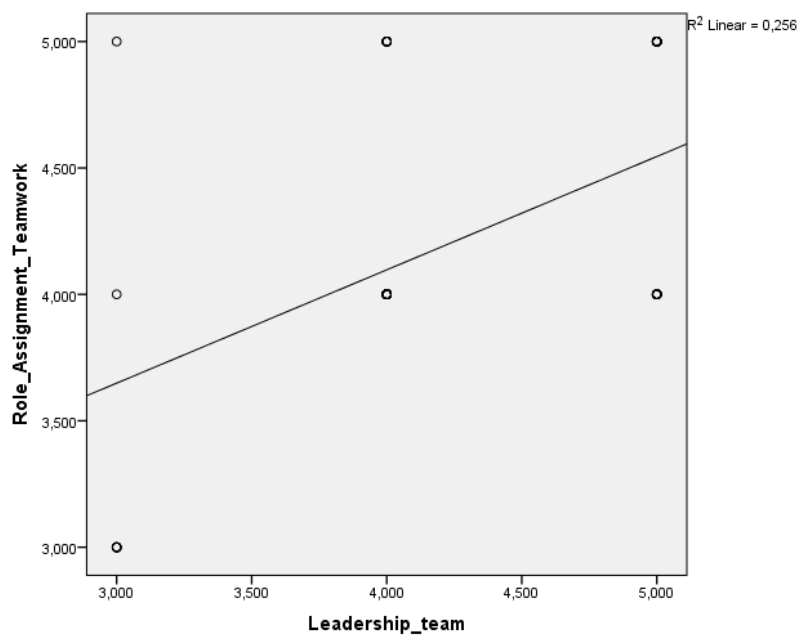


Γράφημα 34 Συσχέτιση 6

**Έλεγχος υπόθεσης:** Η άποψη πως η νέα τεχνολογία επηρεάζει την επικοινωνία, σχετίζεται θετικά με άποψη πως η απονομή ρόλων είναι σημαντική για την λειτουργία μιας ομάδας.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Role_Assignment_Teamwork</i>	<i>Leadership_team</i>
<i>Role_Assignment_Teamwork</i>	1	,506**
<i>Leadership_team</i>	,506**	1

Πίνακας 36 Συσχέτιση 7

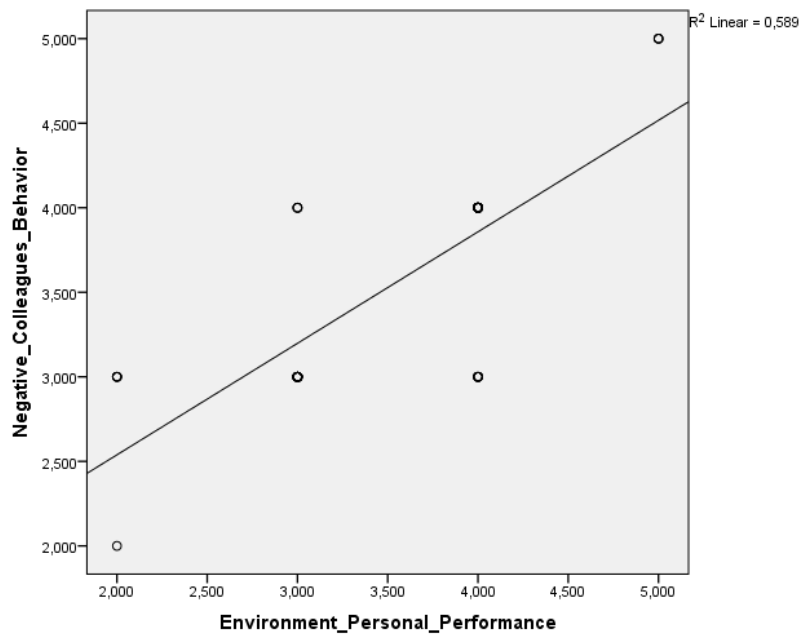


Γράφημα 35 Συσχέτιση 7

**Έλεγχος υπόθεσης:** Όσο περισσότερο πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως η απονομή ρόλων για την λειτουργία μιας ομάδας είναι σημαντική, τόσο περισσότερο πιστεύουν πως η ηγεσία επηρεάζει τη λειτουργία μιας ομάδας.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Negative_Colleagues_Behavior</i>	<i>Environment_Personal_Performance</i>
<i>Negative_Colleagues_Behavior</i>	1	,767**
<i>Environment_Personal_Performance</i>	,767**	1

**Πίνακας 37** Συσχέτιση 8



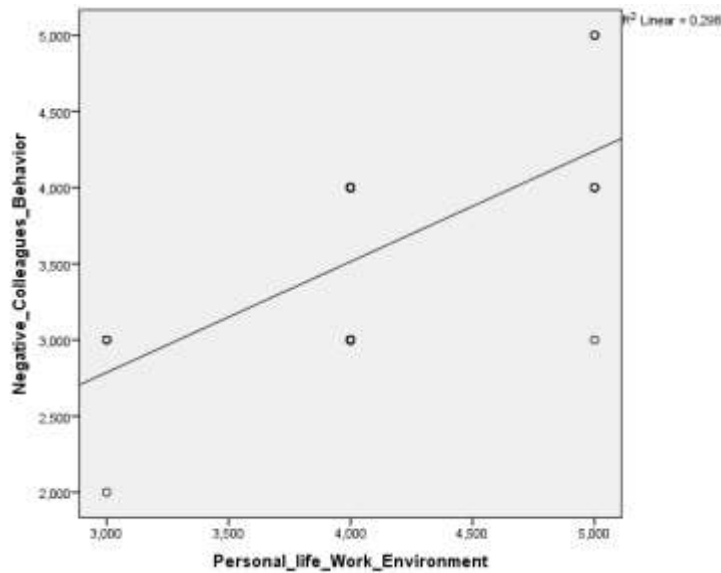
**Γράφημα 36** Συσχέτιση 8

**Έλεγχος υπόθεσης:** Η αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων επηρεάζει την απόδοση στο συνολικό περιβάλλον εργασίας καθώς και την προσωπική απόδοση του καθενός.

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Negative_Colleagues_Behavior</i>	<i>Personal_life_Work_Environment</i>
<i>Negative_Colleagues_Behavior</i>	1	,546**
<i>Personal_life_Work_Environment</i>	,546**	1

**Πίνακας 38** Συσχέτιση 9



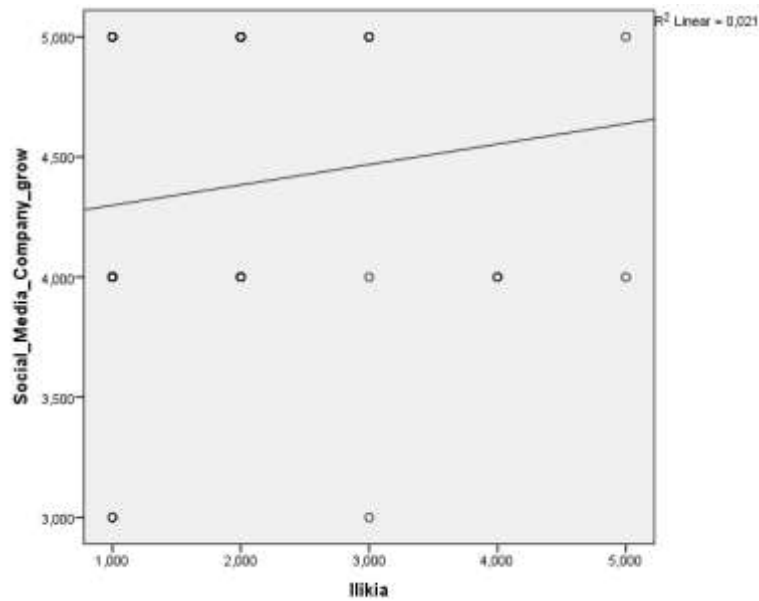


Γράφημα 37 Συσχέτιση 9

**Έλεγχος υπόθεσης:** Η ζωή των ανθρώπων και η αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων δείχνουν να επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας με ποσοστό Pearson ( ,546).

<i>Web Analytics Metrics</i>	<i>Social_Media_Company_grow</i>	<i>Ilikia</i>
<i>Social_Media_Company_grow</i>	1	,145**
<i>Ilikia</i>	,145**	1

Πίνακας 39 Συσχέτιση 10



Γράφημα 38 Συσχέτιση 10

**Έλεγχος υπόθεσης:** Τα άτομα που πιστεύουν ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμβάλει στην ανάπτυξη των εταιριών δεν εμφανίζουν σημαντική στατιστική συσχέτιση ως προς την ηλικία τους (Pearson ,145).

## 7.4 Συμπεράσματα

Το θέμα της παρούσας εργασίας, όπως προαναφέρθηκε, αφορά την γεφύρωση των επικοινωνιακών εμποδίων οφειλόμενα στις διαφορές κουλτούρας. Παρακάτω θα καταγραφούν κάποια συμπεράσματα συγκριτικά με το σύνολο της εργασίας και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου καθώς και των συσχετίσεων.

Αρχικά, σχεδόν όλοι αναγνωρίζουν πως η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τις οποιοσδήποτε διαπραγματεύσεις μεταξύ ανθρώπων, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην ατομική συμπεριφορά του καθενός. Η κουλτούρα μέσα σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο για την υγιή και ομαλή λειτουργία του, σύμφωνα με όσα έχουν καταγραφεί και διαπιστωθεί και από την έρευνα αλλά και από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

Πιο συγκεκριμένα, οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ομόφωνα στο ερώτημα αν υπάρχει διαφορά κουλτούρας μεταξύ των μελών και αυτό φέρει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει πάρα πολύ τις επιχειρησιακές σχέσεις. Αξιοσημείωτο είναι ότι σε πολλούς οργανισμούς υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες, όμως προσπαθούν να λειτουργήσουν με τρόπο συμβατικό.

Σημαντικός παράγοντας στην επικοινωνία, όπως φαίνεται στα αποτελέσματα , είναι οι κοινωνικές αντιλήψεις. Όταν υπάρχουν διαφορές, η επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη και ανεπιτυχής. Επιπροσθέτως, στον επαγγελματικό χώρο ο τρόπος έκφρασης και η συμπεριφορά των συναδέλφων μεταξύ τους παίζει σημαντικό ρόλο και αυτό φαίνεται από τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Λαμβάνοντας υπόψιν και τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες που δήλωσαν πως επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του συνομιλητή τους, δείχνουν να επηρεάζονται στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.

Επίσης, η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει άμεσα την επικοινωνία σύμφωνα με την έρευνα μας. Στη βελτίωση τόσο των επιχειρήσεων όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε αυτές, συμβάλει και η ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει την άμεση και συνεχή επικοινωνία.

Για να μπορέσει μια ομάδα να λειτουργήσει ομαλά πρέπει να αποδοθούν σωστοί ρόλοι και η ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο ως προς αυτό. Όσο περισσότερο πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως η απονομή ρόλων για την λειτουργία μιας ομάδας είναι σημαντική, τόσο περισσότερο πιστεύουν πως η ηγεσία επηρεάζει τη λειτουργία μιας ομάδας. Ωστόσο, πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής – προσωπικής ζωής για να λειτουργήσει μια ομάδα, κάτι που μπορεί να φέρει λύση σε πολλά προβλήματα.

Σε κάποιες περιπτώσεις (70%) βλέπουμε πως υπάρχει σκληρό εργασιακό περιβάλλον, κάτι που επηρεάζει αρκετά τις επιδόσεις των εργαζομένων ακόμη και τη προσωπική τους ζωή (86,7%). Σύμφωνα με την έρευνα, η ζωή των ανθρώπων και η αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων δείχνουν να επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας. Επιπροσθέτως, από τα αποτελέσματα φαίνεται πως όταν γίνονται αλλαγές σε μια ομάδα, επηρεάζεται η δυναμική της.

Συμπερασματικά, η κουλτούρα έχει μεγάλη σημασία στη σύγχρονη επιχείρηση. Η επιρροή της, στην συμπεριφορά των ανθρώπων και γενικότερα, στην επιχείρηση και τα κοινά της, είναι μεγάλη. Η κουλτούρα έχει αναμφισβήτητα δυναμικό χαρακτήρα. Αλλάζει όταν αλλάζουν και οι συνθήκες στις οποίες υπόκειται και συνδέεται άμεσα με την επικοινωνία των ανθρώπων.

## **7.5 Ανοιχτά Προβλήματα - Περιορισμοί**

Είναι πολύ σημαντικό σε αυτό το σημείο της εργασίας να αποτυπωθούν τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησής της.

Ένα από τα πιο βασικά προβλήματα ήταν η έλλειψη πρόσφατης βιβλιογραφίας. Θα ήταν πιο χρήσιμο και αποτελεσματικό αν είχαμε αναφορές από βιβλιογραφίες των τελευταίων 5 ετών. Είναι προφανές ότι οι παλαιότερες δημοσιεύσεις δυνητικά έχουν τις περισσότερες αναφορές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχουν απήχηση στην επιστημονική κοινότητα. Επίσης, είναι προφανές ότι όσο παλαιότερη είναι μια δημοσίευση, τόσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος κατά την οποία μπορεί να πάρει αναφορές. Άρα, παλαιότερα άρθρα, λογικά θα αναφέρονται περισσότερο από ότι τα νεότερα.

Επίσης, ένα ακόμη πρόβλημα που εμφανίστηκε ήταν η απουσία ελληνικής βιβλιογραφίας, έτσι ώστε να γίνουν αναφορές σε θέματα εθνικής επικράτειας. Ωστόσο, η παρούσα βιβλιογραφία ήταν αρκετή και χρήσιμη καθώς δεν θα ολοκληρωνόταν διαφορετικά η πτυχιακή εργασία.

## Γεφύρωση Επικοινωνιακών Εμποδίων Οφειλόμενα σε Διαφορές Κουλτούρας

---

Είμαστε φοιτήτριες του τμήματος Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και εκπονούμε πτυχιακή εργασία σχετικά με τη γεφύρωση επικοινωνιακών εμποδίων που οφείλονται σε διαφορές κουλτούρας. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Τα στοιχεία της έρευνας είναι εμπιστευτικά.

Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται λιγότερο από πέντε λεπτά.

Επιστημονικός Υπεύθυνος  
της Έρευνας Δρ.  
Δαμιανός Σακάς

ΕΕΔΙΠ

\* **Απαιτείται**

### Βιογραφικά Στοιχεία

#### 1. Φύλο

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 18-25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 55 και άνω

### 3. Εκπαίδευση

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- δευτεροβάθμια
- πτυχιούχος
- μεταπτυχιακό
- διδακτορικό
- 

---

Άλλο:

### 4. Εργασιακή κατάσταση

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- άνεργος
- μικρό εισόδημα
- μεσαίο εισόδημα
- μεγάλο εισόδημα

# Κριτικής σημασίας ενότητα διαπραγματεύσεως

## Κουλτούρα

---

- 5. 1. Κατά πόσο η διαφορά κουλτούρας επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο μελών; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ ○ ○ ○ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 6. 2. Κατά πόσο η κουλτούρα επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ ○ ○ ○ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 7. 3. Κατά πόσο η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ ○ ○ ○ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 8. 4. Υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες στον οργανισμό που εργάζεστε; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ ○ ○ ○ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 9. 5. Προσπαθεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε να λειτουργήσει μια ενιαία εταιρική κουλτούρα; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ ○ ○ ○ ○ \_\_\_\_\_

Ποτέ

Πάντα

---

---

## Επικοινωνία

- 10. 1. Στην διαπροσωπική σας επικοινωνία κατά πόσο σας επηρεάζουν στερεότυπες κοινωνικές αντιλήψεις; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 11. 2. Κατά τη διάρκεια συνομιλιών πόσο σας επηρεάζει το κύρος του συνομιλητή σας; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 12. 3. Κατά πόσο η συμπεριφορά του συνομιλητή επηρεάζει την επικοινωνία; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---

- 13. 4. Κατά πόσο η νέα τεχνολογία επηρεάζει την επικοινωνία; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Έμμεσα

Άμεσα

- 14. 5. Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

Καθόλου

Αρκετά

---





1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Καθόλου Αρκετά

## Εργασιακό Περιβάλλον

**20. 1. Θα χαρακτηρίζατε το εργασιακό σας περιβάλλον σκληρό; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Καθόλου Αρκετά

**21. 2. Κατά πόσο επηρεάζει την απόδοσή σας το περιβάλλον στο χώρο εργασίας; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Καθόλου Αρκετά

**22. 3. Κατά πόσο η αρνητική συμπεριφορά των συναδέλφων επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Καθόλου Αρκετά

**23. 4. Κατά πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζει τη ζωή των ανθρώπων το εργασιακό περιβάλλον; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Καθόλου Αρκετά

24. **5. Θεωρείτε ότι παίζει σπουδαίο ρόλο το εργασιακό περιβάλλον ως προς το ανθρώπινο δυναμικό; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου Αρκετά

---

## Οργανωτική αλλαγή

25. **1. Κατά πόσο η αλλαγή των ατόμων μιας ομάδας επηρεάζει τη δυναμική της; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου Αρκετά

---

26. **2. Κατά πόσο η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλει στην ανάπτυξη των εταιριών; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου Αρκετά

---

27. **3. Κατά πόσο η ικανότητα επιρροής του προϊστάμενου αποτελεί βασική επικοινωνιακή δεξιότητα στις σύγχρονες οργανώσεις; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

Καθόλου Αρκετά

---

---

**28. 4. Κατά πόσο είναι σημαντική η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στη σύγχρονη εποχή; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Καθόλου

Αρκετά

---

**29. 5. Θεωρείτε ότι η αλλαγή της δυναμικής του πολιτισμού είναι σημαντική για την επίλυση προβλημάτων; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Καθόλου

Αρκετά

---

Με την υποστήριξη της



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.

GET

FILE='C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav'.

DATASET NAME DataSet1

WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=Culture\_Selfbehavior Culture\_Negotiations

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Notes

Output Created		19-MAR-2020 14:26:13
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Culture_Selfbehavior Culture_Negotiations /PRINT=TWOTAIL NOSIG..
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

## Correlations

		Culture_Selfbehavior	Culture_Negotiations
Culture_Selfbehavior	Pearson Correlation	1	,849**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Culture_Negotiations	Pearson Correlation	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Culture\_Negotiations WITH Culture\_Selfbehavior

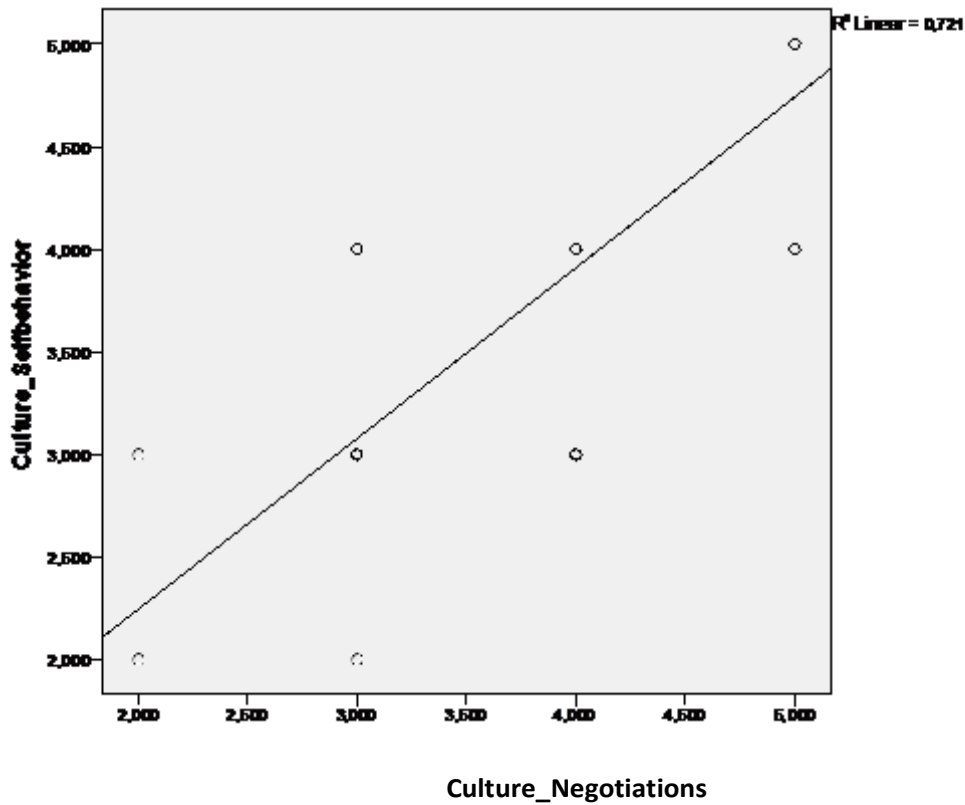
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:27:08	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Culture_Negotiations WITH Culture_Selfbehavior /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:01,72
	Elapsed Time	00:00:01,53

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

/VARIABLES=Culture\_Organism Culture\_Negotiations

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:30:09	
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athin a\Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all

Syntax		the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS
		/VARIABLES=Culture_Organism Culture_Negotiations /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Culture_Organism	Culture_Negotiations
Culture_Organism	Pearson Correlation	1	,705**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Culture_Negotiations	Pearson Correlation	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Culture\_Negotiations WITH Different\_cultures\_into\_organism

/MISSING=LISTWISE.

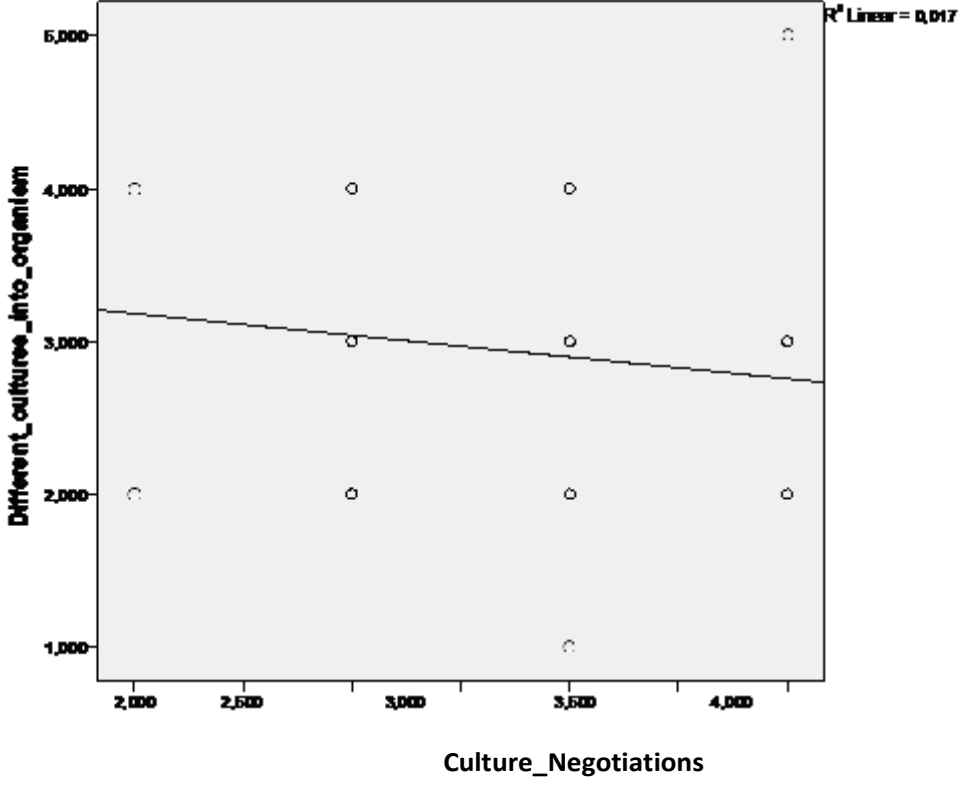
## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:31:00
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Culture_Negotiations WITH

Resources	Processor Time	Different_cultures_into_or ganism	00:00:00,19
	Elapsed Time	/MISSING=LISTWISE.	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Prestige_Communication Stereotypical_social_perceptions
/PRINT=TWO TAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:32:05
Comments	
Input	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	60
	User-defined missing values are treated as missing.



Missing Value Handling	Definition of Missing	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Prestige_Communication Stereotypical_social_perceptions /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Culture\_Organism Culture\_Selfbehavior

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 14:34:24
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athin a_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Culture_Organism Culture_Selfbehavior /PRINT=TWOTAIL NOSIG...

Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Culture_Organism	Culture_Selfbehavior
Culture_Organism	Pearson Correlation	1	,723**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Culture_Selfbehavior	Pearson Correlation	,723**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Culture\_Selfbehavior WITH Culture\_Organism

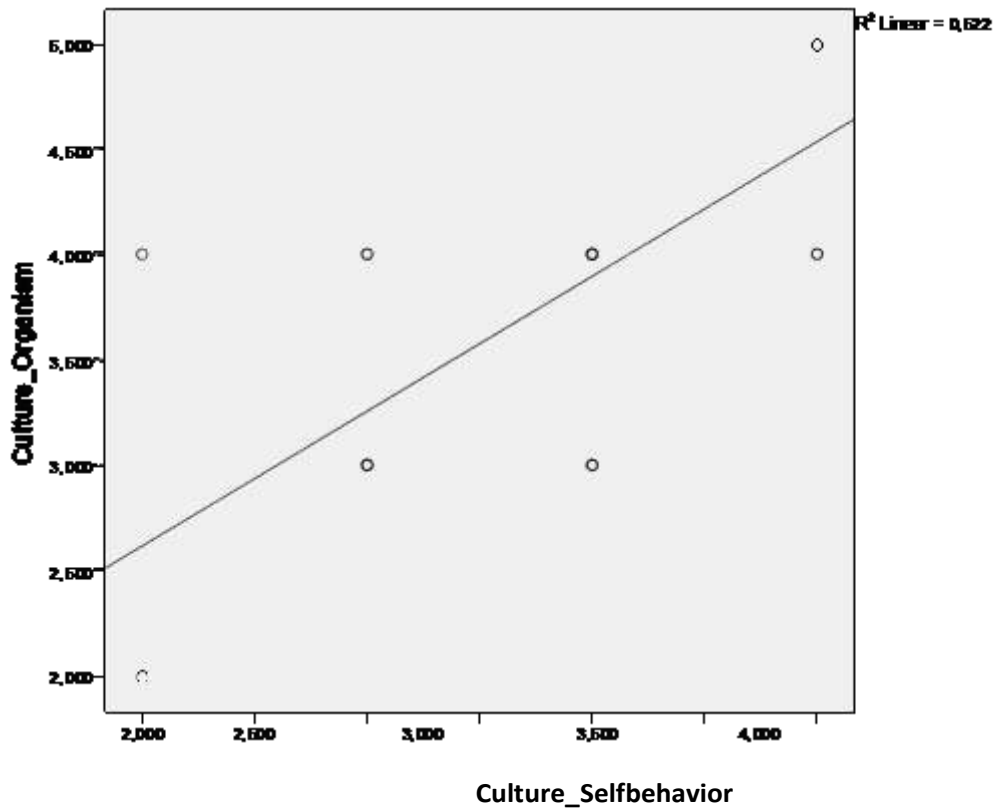
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:35:03
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Culture_Selfbehavior WITH Culture_Organism /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time
	00:00:00,25 00:00:00,22

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

/VARIABLES=Prestige\_Communication Stereotypical\_social\_perceptions

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

Correlations

Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:36:20	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all

Syntax		the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS
		/VARIABLES=Prestige_Communication Stereotypical_social_perceptions /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Prestige_Communication	Stereotypical_social_perceptions
Prestige_Communication	Pearson Correlation	1	,595**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Stereotypical\_social\_perceptions WITH Prestige\_Communication

/MISSING=LISTWISE.

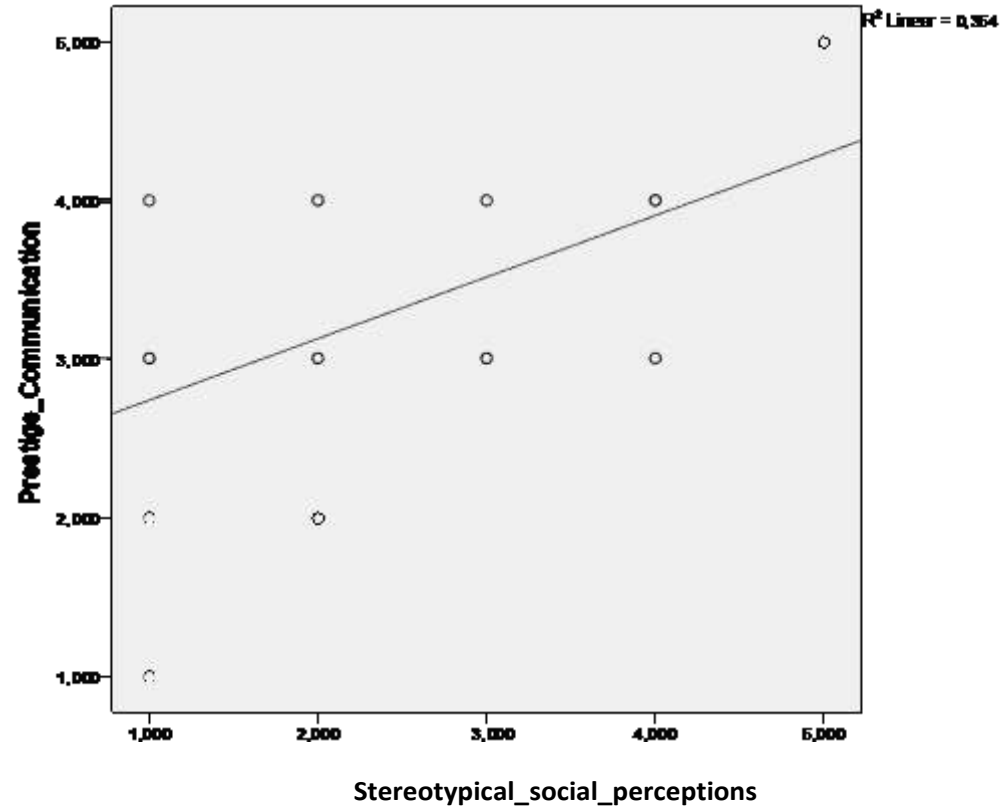
## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:41:24
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	60
Syntax	/SCATTERPLOT(BIVAR) =Stereotypical_social_perceptions WITH Prestige_Communication /MISSING=LISTWISE.

Resources	Processor Time	00:00:00,20
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Behavior_Communication Stereotypical_social_perceptions
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		19-MAR-2020 14:42:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	User-defined missing values are treated as missing. 60

Missing Value Handling	Definition of Missing	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Behavior_Communication Stereotypical_social_perceptions /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Behavior_Communication	Stereotypical_social_perceptions
Behavior_Communication	Pearson Correlation	1	,752**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Stereotypical\_social\_perceptions WITH Behavior\_Communication

/MISSING=LISTWISE.

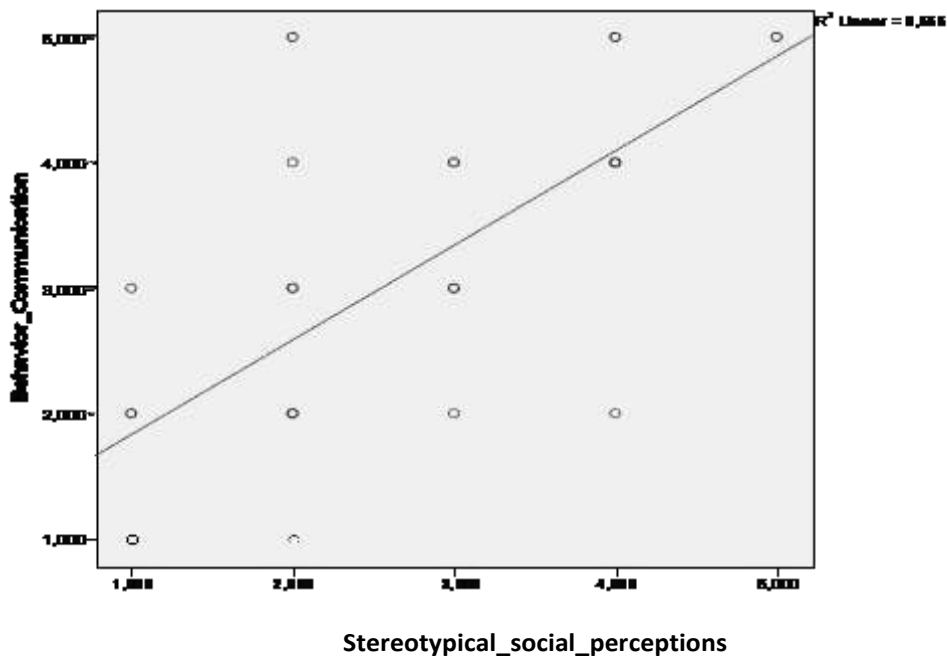
## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:43:26
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax		GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Stereotypical_social_perceptions WITH Behavior_Communication /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,20
	Elapsed Time	00:00:00,19

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



## CORRELATIONS

/VARIABLES=Behavior\_Communication Prestige\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:44:00
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>

	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Behavior_Communication Prestige_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Behavior_Communication	Prestige_Communication
Behavior_Communication	Pearson Correlation	1	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Prestige_Communication	Pearson Correlation	,683**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Prestige\_Communication WITH Behavior\_Communication

/MISSING=LISTWISE.

## Graph

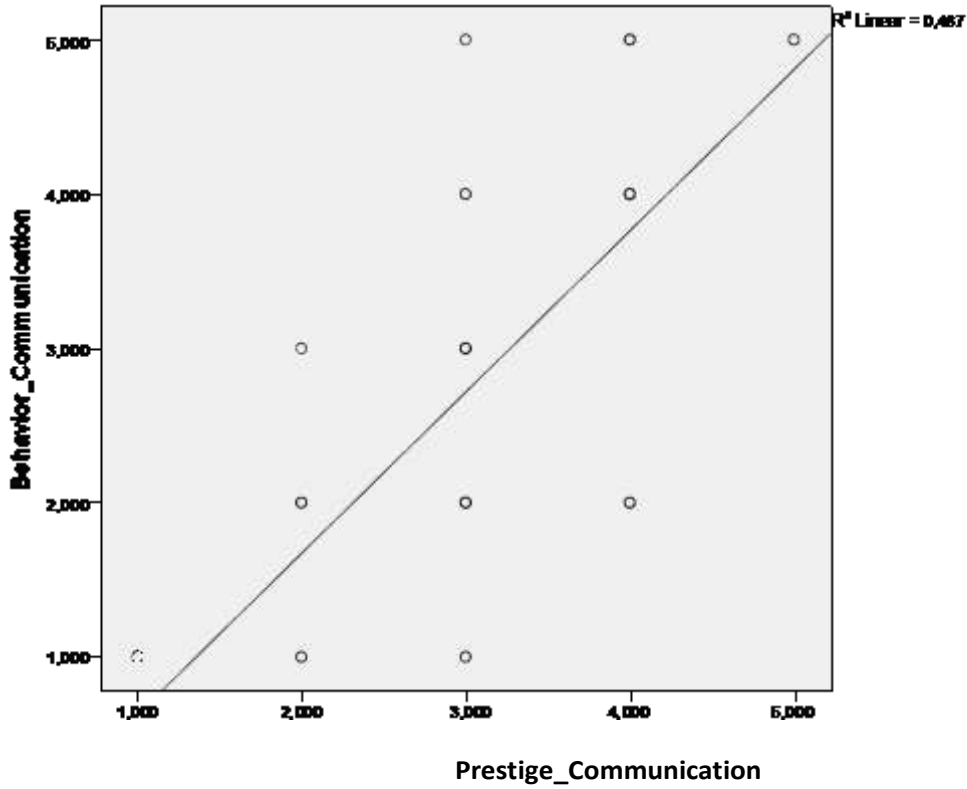
### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:44:23
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	60



Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Prestige_Communication WITH Behavior_Communication /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,19 Elapsed Time 00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

/VARIABLES=Communication\_Superior\_Subsistent Technology\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:48:04
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>
	Weight <none>

	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax		CORRELATIONS	
		/VARIABLES=Communication_Superior_Subsis Technology_Communicati on	
		/PRINT=TWOTAIL	
		NOSIG...	
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Communication_Superior_Subsis	Technology_Communication
Communication_Superior_Subsis	Pearson Correlation	1	,618**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Technology_Communication	Pearson Correlation	,618**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Technology\_Communication WITH Communication\_Superior\_Subsis

/MISSING=LISTWISE.

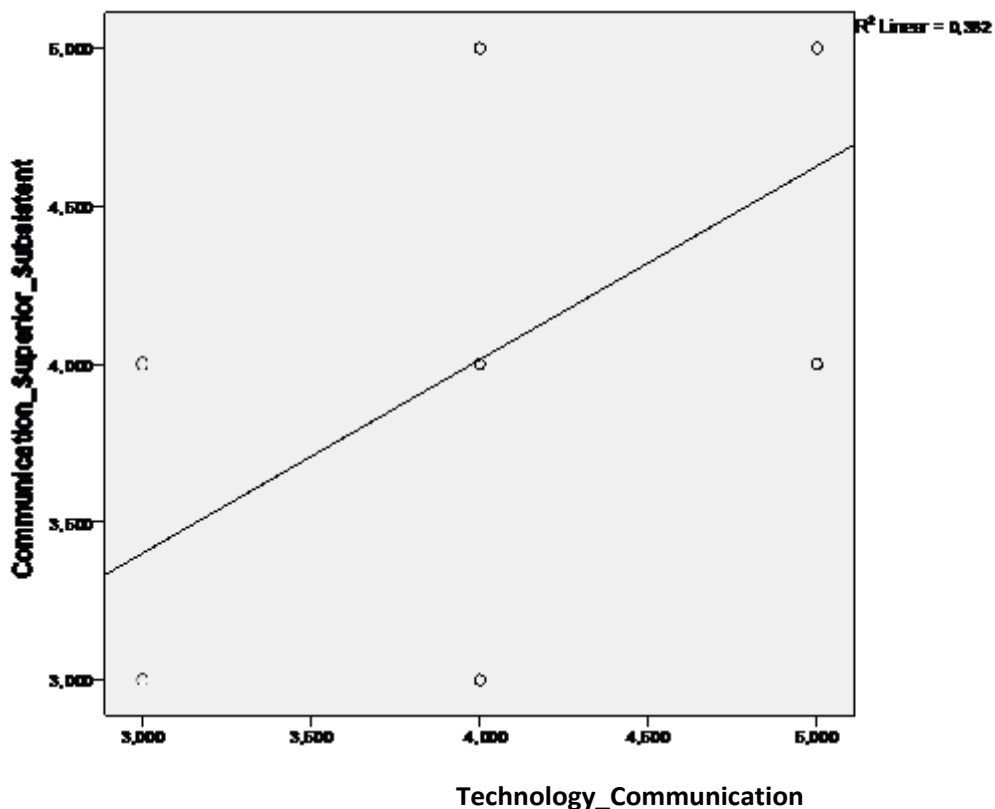
## Graph

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 14:48:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax		GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Technology_Communication WITH Communication_Superior_Subsisent /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



### CORRELATIONS

/VARIABLES=Colleagues\_emotions\_affections Prestige\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:50:26
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav

		User-defined missing values are treated as missing.	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		60
Missing Value Handling	Definition of Missing		
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax		CORRELATIONS	
		/VARIABLES=Colleagues_emotions_affections Prestige_Communication	
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,02

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Colleagues\_emotions\_affections Prestige\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 14:52:01
Comments		
Input	Data	Users\User\Desktop\Athin a_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
		60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all

Syntax		the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS
		/VARIABLES=Colleagues_emotions_affections Prestige_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Colleagues_emotions_affections	Prestige_Communication
Colleagues_emotions_affections	Pearson Correlation	1	,546**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Prestige_Communication	Pearson Correlation	,546**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Prestige\_Communication WITH Colleagues\_emotions\_affections

/MISSING=LISTWISE.

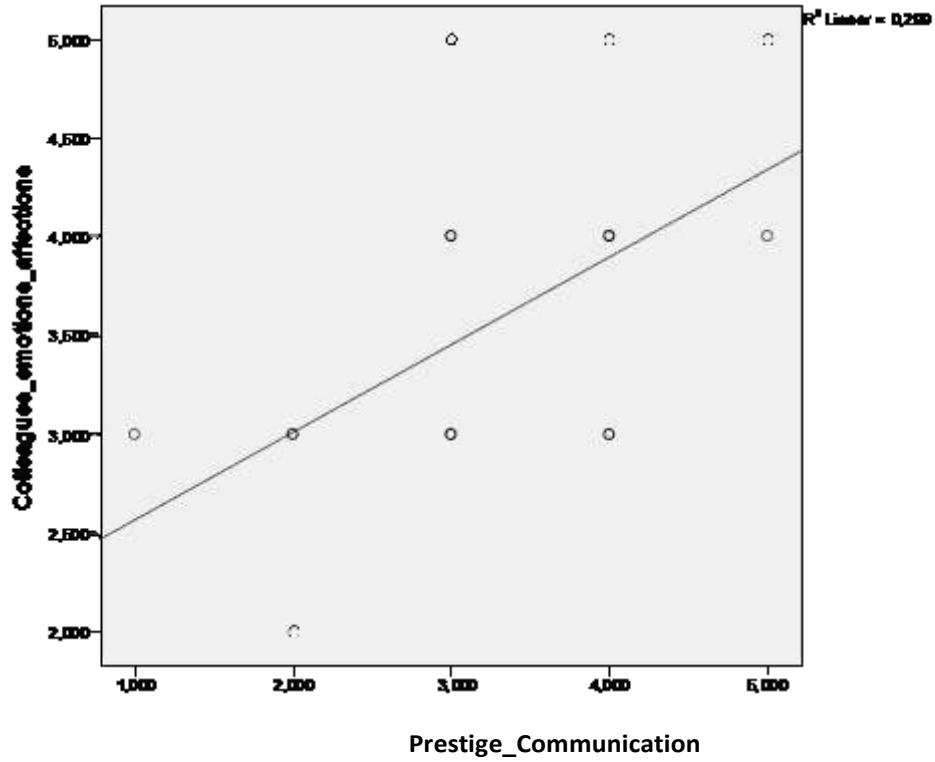
## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:52:40
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Prestige_Communication WITH

		Colleagues_emotions_affe
		ctions
		/MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,19
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



#### CORRELATIONS

/VARIABLES=Colleagues\_emotions\_affections Behavior\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:53:33	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Colleagues_emotions_affections Behavior_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Colleagues_emotions_affections	Behavior_Communication
Colleagues_emotions_affections	Pearson Correlation	1	,559**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Behavior_Communication	Pearson Correlation	,559**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Behavior\_Communication WITH Colleagues\_emotions\_affections

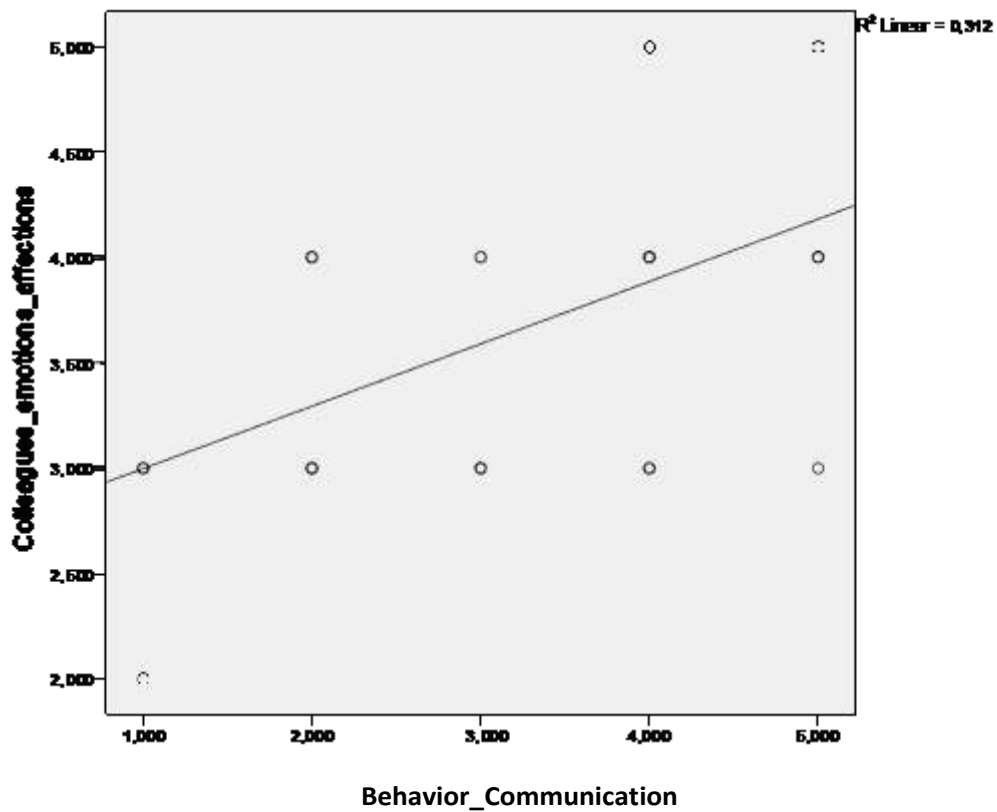
/MISSING=LISTWISE.

# Graph

## Notes

Output Created	19-MAR-2020 14:53:54	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	<pre> GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Behavior_Communication WITH Colleagues_emotions_affections /MISSING=LISTWISE. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



## CORRELATIONS

/VARIABLES=Role\_Assignment\_Teamwork Technology\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG



/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:03:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Role_Assignment_Teamwork Technology_Communication  /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

Role_Assignment_Teamwork	Role_Assignment_Teamwork	Technology_Communication
	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,508**
	N	,000
		60
Technology_Communication	Pearson Correlation	,508**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	,000
		60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Technology\_Communication WITH Role\_Assignment\_Teamwork

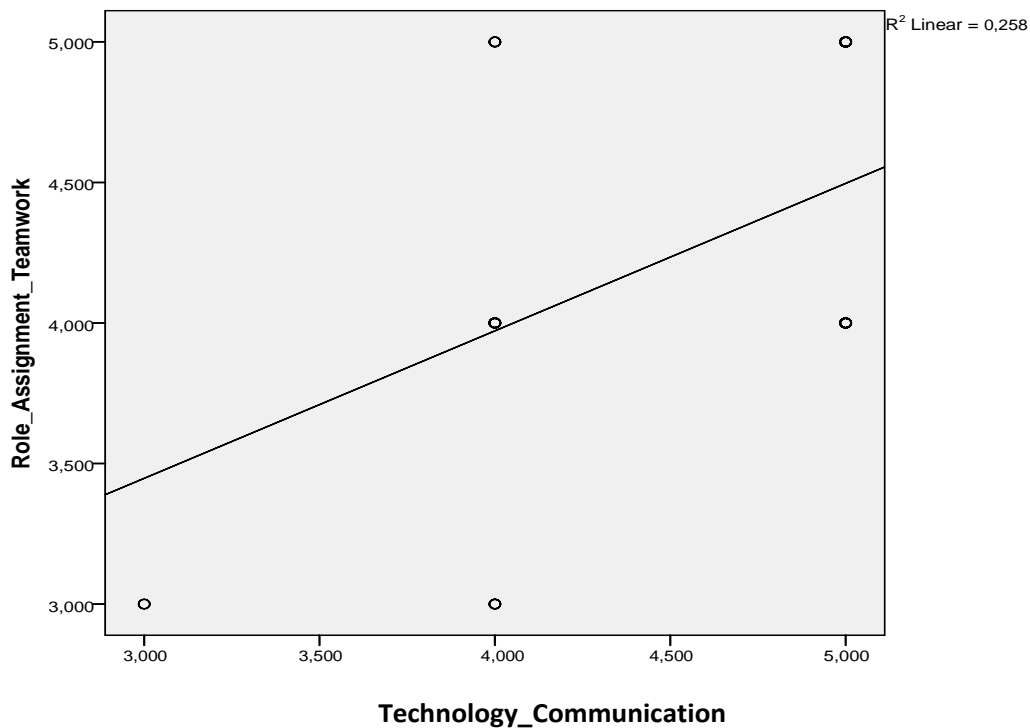
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:03:43	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Technology_Communication WITH Role_Assignment_Teamwork /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,20
	Elapsed Time	00:00:00,19

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

/VARIABLES=Role\_Assignment\_Teamwork Leadership\_team

/PRINT=TWO TAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

**Correlations**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:04:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all
Syntax	CORRELATIONS	
Resources	Processor Time	...
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

		Role_Assignm ent_Teamwor k	Leadership_te am
ork	Pearson Correlation	1	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Leadership_team	Pearson Correlation	,506**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Leadership\_team WITH Role\_Assignment\_Teamwork

/MISSING=LISTWISE.

Graph

Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:04:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Role_Assignment_Teamwork Leadership_team /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

Correlations

Role_Assignment_Teamwork		Role_Assignment_Teamwork	Leadership_team
	Pearson Correlation	1	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Leadership_team	Pearson Correlation	,506**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Leadership\_team WITH Role\_Assignment\_Teamwork

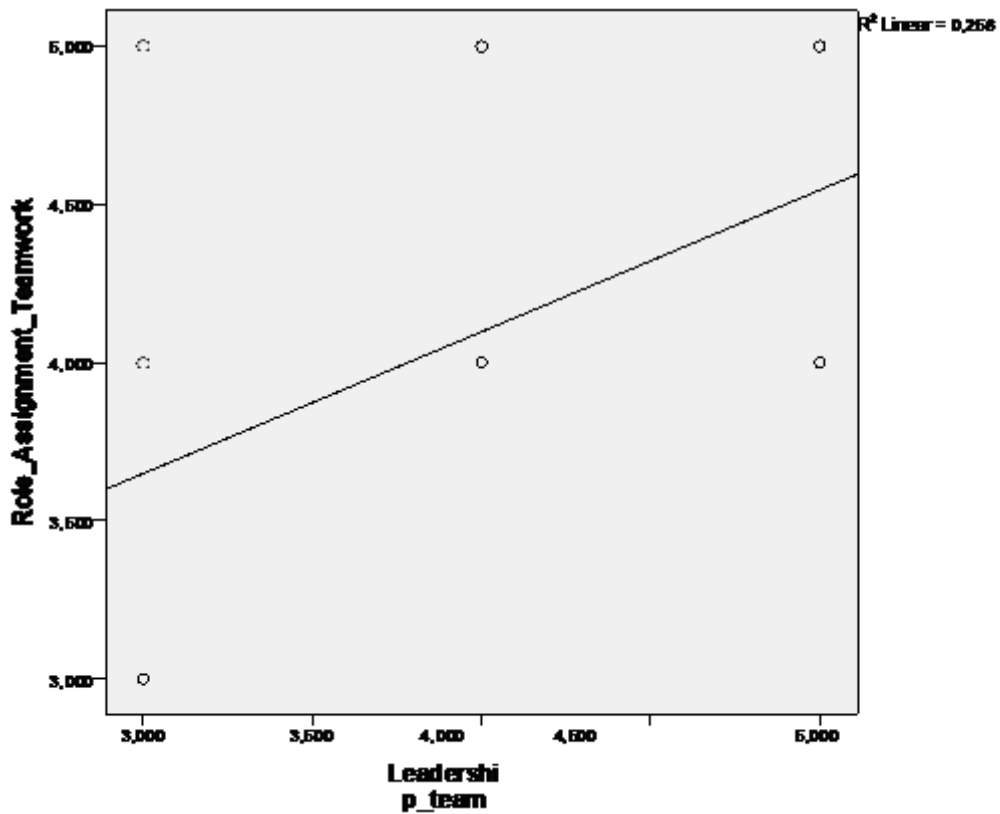
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:04:48
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Leadership_team WITH Role_Assignment_Teamwork /MISSING=LISTWISE.
Resources	Processor Time
	00:00:00,14
	Elapsed Time
	00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Negative_Colleagues_Behavior Personal_life_Work_Environment
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE

```

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:05:54	
Comments		
Input	Data	W:\Users\User\Desktop\Athin a_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all

Syntax		the cases with valid data for that pair.
		CORRELATIONS
		/VARIABLES=Negative_Colleagues_Behavior Personal_life_Work_Environment
		NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Negative\_Colleagues\_Behavior Environment\_Personal\_Performance

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:07:39
Comments		
Input	Data	Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Negative_Colleagues_Behavior Environment_Personal_Performance  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

**Correlations**

		Negative_Colleagues_Behavior	Environment_Personal_Performance
Negative_Colleagues_Behavior	Pearson Correlation	1	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Environment_Personal_Performance	Pearson Correlation	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**GRAPH**

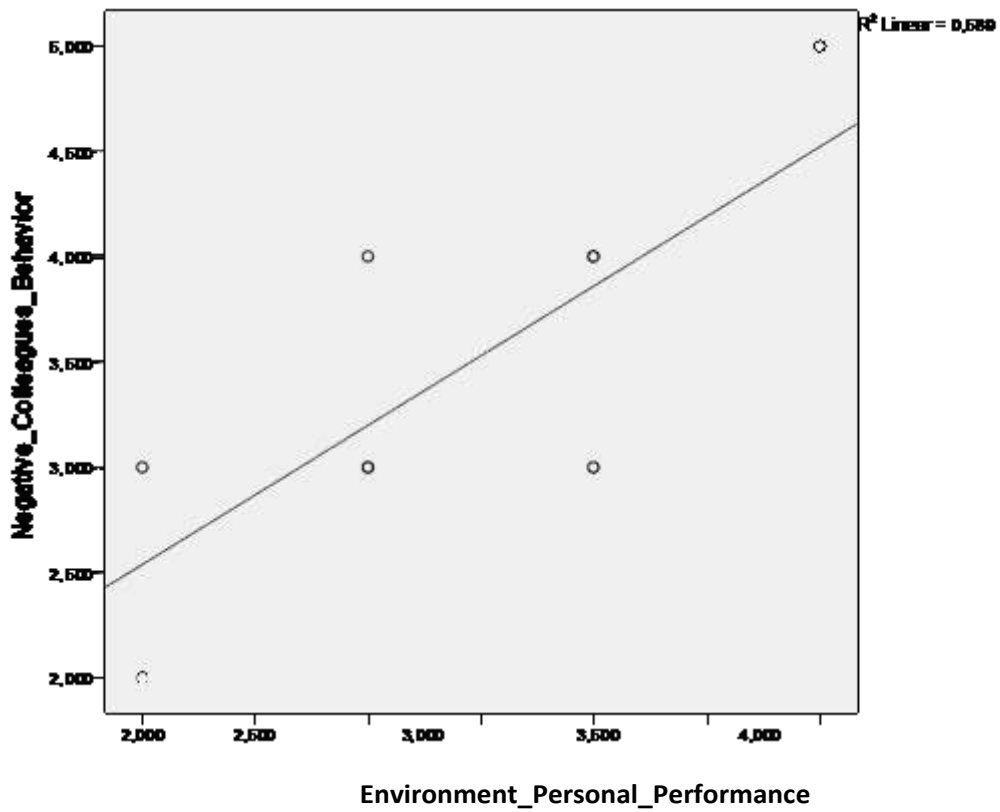
```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=Environment_Personal_Performance WITH Negative_Colleagues_Behavior
/MISSING=LISTWISE.
```

**Graph**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:08:05	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Environment_Personal_Performance WITH Negative_Colleagues_Behavior /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,19
	Elapsed Time	00:00:00,16





## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Negative_Colleagues_Behavior Personal_life_Work_Environment
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:08:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athin a_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS
Syntax		/VARIABLES=Negative_Colleagues_Behavior Personal_life_Work_Environment /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

### Correlations

		Negative_Colleagues_Behavior	Personal_life_Work_Environment
Negative_Colleagues_Behavior	Pearson Correlation	1	,546**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Personal_life_Work_Environment	Pearson Correlation	,546**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Personal\_life\_Work\_Environment WITH Negative\_Colleagues\_Behavior

/MISSING=LISTWISE.

## Graph

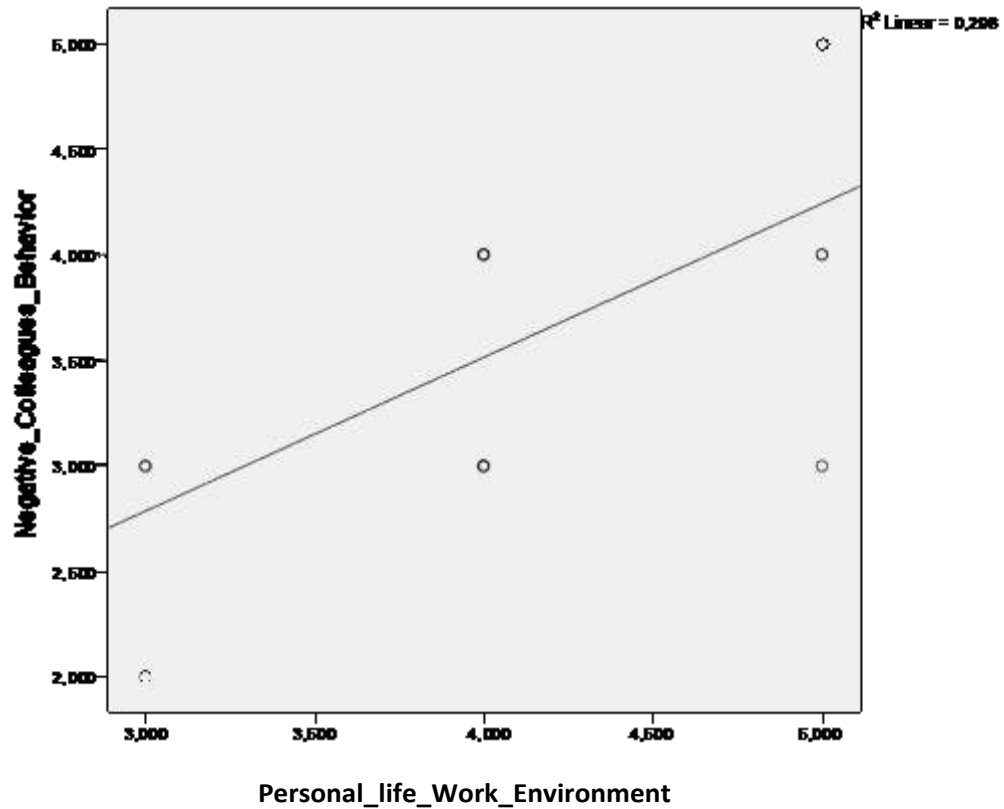
### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:09:05
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	60

Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Personal_life_Work_Environment WITH Negative_Colleagues_Behavior /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

et1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



## CORRELATIONS

/VARIABLES=Personal\_life\_Work\_Environment Human\_Resources\_Work\_Environment

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:10:03	
Comments		
Input	Data	C: \\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Personal_lif e_Work_Environment Human_Resources_Work _Environment /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Personal_life_Work_Environment	Human_Resources_Work_Environment
Personal_life_Work_Environment	Pearson Correlation	1	,690**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Human_Resources_Work_Environment	Pearson Correlation	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:10:21	
Comments		
Input	Data	C: \\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Personal_life_Work_Environment WITH Human_Resources_Work_Environment /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,17

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Personal\_life\_Work\_Environment

WITH Human\_Resources\_Work\_Environment

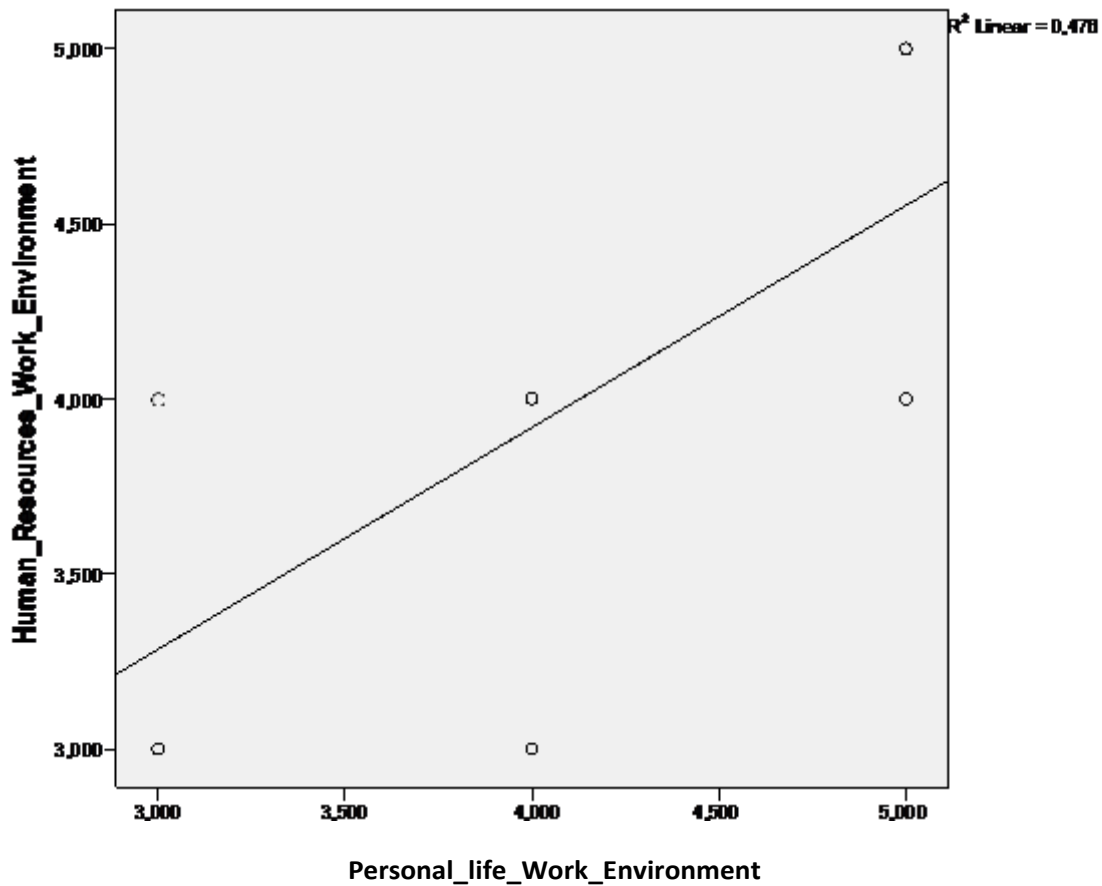
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:11:25	
Comments		
Input	Data	C: \\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Personal_life_Work_Environment WITH Human_Resources_Work_Environment /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,16
	Elapsed Time	00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



## CORRELATIONS

/VARIABLES=Social\_Media\_Company\_grow Stereotypical\_social\_perceptions

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:12:02
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Social_Media_Company_grow Stereotypical_social_perceptions /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Social_Media _Company_grow	Stereotypical_ social_perceptions
Social_Media_Company			
grow	Pearson Correlation	1	-,358**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	60	60
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	-,358**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Stereotypical\_social\_perceptions WITH Social\_Media\_Company\_grow

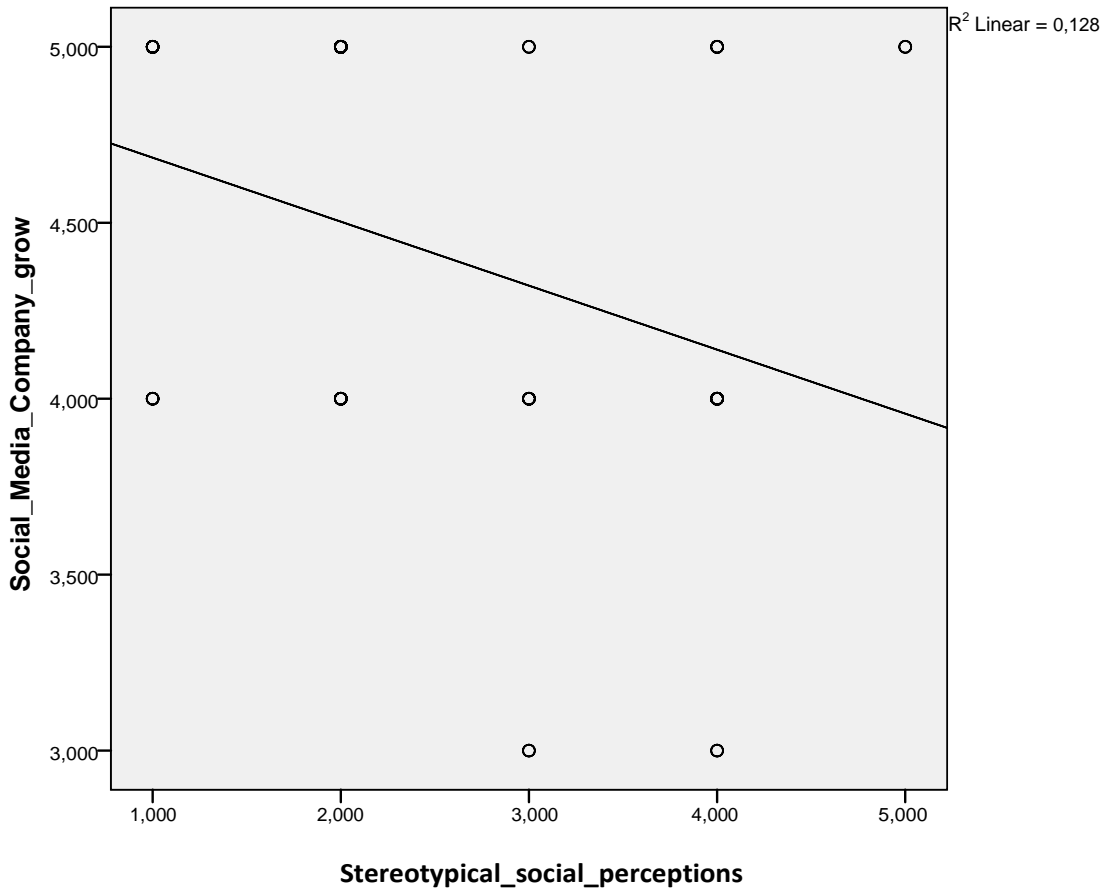
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:12:46	
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	<pre> GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Stereotypical_social_perceptions WITH Social_Media_Company_grow /MISSING=LISTWISE. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,16
	Elapsed Time	00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav





CORRELATIONS

/VARIABLES=Social\_Media\_Company\_grow Behavior\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:15:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Social_Media_Company_grow Behavior_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

		Social_Media _Company_grow	Behavior_Communication
Social_Media_Company_grow	Pearson Correlation	1	-,376**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	60	60
Behavior_Communication	Pearson Correlation	-,376**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Behavior\_Communication WITH Social\_Media\_Company\_grow

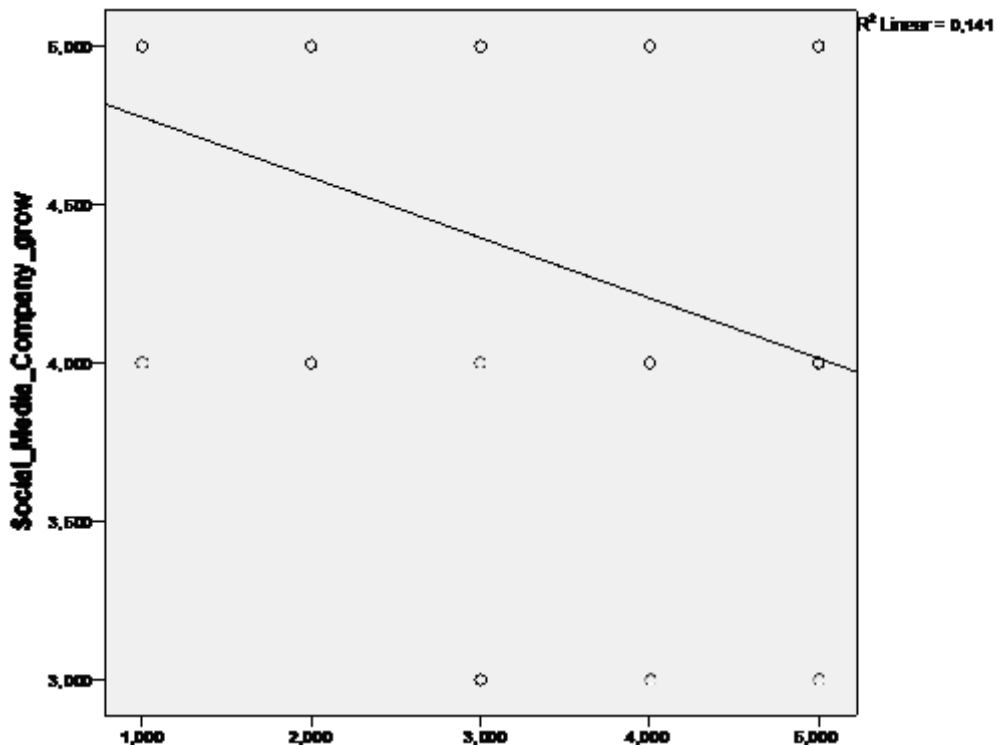
/MISSING=LISTWISE.

## Graph

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:15:24	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Behavior_Communication WITH Social_Media_Company_grow /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,20
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



## Behavior\_Communication

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Key\_Communication\_skill\_of\_Superior Changing\_Influence

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:19:07	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Key_Communication_skill_of_Superior Changing_Influence /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Key_Communication_skill_of_Superior	Changing_Influence
Key_Communication_skill_of_Superior	Pearson Correlation	1	,512**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Changing_Influence	Pearson Correlation	,512**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

N	60	60
---	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Key_Communication_skill_of_Superior Social_Media_Company_grow
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:19:37	
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Key_Communication_skill_of_Superior Social_Media_Company_grow /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

	Key_Communication_skill_of_Superior	Social_Media_Company_grow
Key_Communication_skill_of_Superior	Pearson Correlation	1
		,509**

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Social_Media_Company_grow	Pearson Correlation	,509**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Social_Media_Company_grow Professional_Personal_life_Balance
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:20:04	
Comments		
Input	Data	\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav User-defined missing values are treated as missing.
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS  /VARIABLES=Social_Media_Company_grow Professional_Personal_life_Balance /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

Social\_Media\_Company\_grow

		Social_Media _Company_g row	Professional_ Personal_life_ Balance
	Pearson Correlation	1	,624**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Professional_Personal_lif e_Balance	Pearson Correlation	,624**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Professional\_Personal\_life\_Balance Key\_Communication\_skill\_of\_Superior

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:21:16
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athin a_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Professional
		...
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

		Professional_ Personal_life_ Balance	Key_Communication_skill_of_Superior
Professional_ Personal_life_ Balance	Pearson Correlation	1	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Key_Communication_skill_of_Superior	Pearson Correlation	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Dynamics\_of\_culture Environment\_Personal\_Performance

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations****Notes**

Output Created		19-MAR-2020 15:22:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all
Syntax		CORRELATIONS

		/VARIABLES=Dynamics_o f_culture Environment_Personal_Pe rformance /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,09

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Dynamics_of_ culture	Environment_ Personal_Perf ormance
Dynamics_of_culture	Pearson Correlation	1	,533**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Environment_Personal_P erformance	Pearson Correlation	,533**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Stereotypical\_social\_perceptions Ekpaideusi

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:23:04	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all



Syntax	the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS	
	/VARIABLES=Stereotypical_social_perceptions Ekpaideusi /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Stereotypical_social_perceptions	Ekpaideusi
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	1	-,453**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Ekpaideusi	Pearson Correlation	-,453**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Ekpaideusi Prestige\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:23:28	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. CORRELATIONS /VARIABLES=Ekpaideusi Prestige_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Syntax		
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Ekpaideusi	Prestige_Communication
Ekpaideusi	Pearson Correlation	1	-,475**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Prestige_Communication	Pearson Correlation	-,475**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:24:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Ekpaideusi Culture_Negotiations /PRINT=TWOTAIL ... NOSIG
Resources	Processor Time	00:00:00,00

Elapsed Time

00:00:00,00

CORRELATIONS

/VARIABLES=Ekpaideusi Behavior\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:24:59	
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Ekpaideusi Behavior_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

		Ekpaideusi	Behavior_Communication
Ekpaideusi	Pearson Correlation	1	-,599**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Behavior_Communication	Pearson Correlation	-,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Ekpaideusi Ilikia

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	19-MAR-2020 15:25:15	
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Ekpaideusi Ilikia /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

Correlations

		Ekpaideusi	Ilikia
Ekpaideusi	Pearson Correlation	1	,492**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Ilikia	Pearson Correlation	,492**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Ilikia Stereotypical\_social\_perceptions

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Notes**

Output Created	19-MAR-2020 15:25:42	
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Ilikia Stereotypical_social_perceptions /PRINT=TWOTAIL NOSIG...	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

**Correlations**

		Ilikia	Stereotypical_social_perceptions
Ilikia	Pearson Correlation	1	-,054
	Sig. (2-tailed)		,680
	N	60	60
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	-,054	1

Sig. (2-tailed)	,680	
N	60	60

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Stereotypical\_social\_perceptions Ergasiaki\_Katastasi

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:26:35
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Stereotypical_social_perceptions Ergasiaki_Katastasi /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Stereotypical_social_perceptions	Ergasiaki_Katastasi
Stereotypical_social_perceptions	Pearson Correlation	1	,413**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	60	60
Ergasiaki_Katastasi	Pearson Correlation	,413**	1

	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Ergasiaki\_Katastasi Behavior\_Communication

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:27:04
Comments		
Input	Data	\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Ergasiaki_Katastasi Behavior_Communication /PRINT=TWOTAIL NOSIG...
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav



### Correlations

		Ergasiaki_Kat astasi	Behavior_Co mmunication
Ergasiaki_Katastasi	Pearson Correlation	1	,406**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	60	60
Behavior_Communication	Pearson Correlation	,406**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Ergasiaki\_Katastasi Social\_Media\_Company\_grow

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:27:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Ergasiaki_Katastasi Social_Media_Company_grow /PRINT=TWOTAIL  ...
Resources	Processor Time	NOSIG 00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Ergasiaki_Kat astasi	Social_Media _Company_gr ow
Ergasiaki_Katastasi	Pearson Correlation	1	-,450**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Social_Media_Company_ grow	Pearson Correlation	-,450**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Ergasiaki\_Katastasi Ekpaideusi

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Notes

Output Created		19-MAR-2020 15:27:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Ergasiaki_Katastasi Ekpaideusi /PRINT=TWOTAIL NOSIG ...
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Ergasiaki_Kat astasi	Ekpaideusi
Ergasiaki_Katastasi	Pearson Correlation	1	-,554**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Ekpaideusi	Pearson Correlation	-,554**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Social\_Media\_Company\_grow Ilikia

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	01-APR-2020 18:02:38	
Comments		
Input	Data	\\Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Social_Media_Company_grow Ilikia /PRINT=TWOTAIL NOSIG ...	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

### Correlations

		Social_Media _Company_grow	Ilikia
Social_Media_Company_grow	Pearson Correlation	1	,145
	Sig. (2-tailed)		,270
	N	60	60
Ilikia	Pearson Correlation	,145	1
	Sig. (2-tailed)	,270	
	N	60	60

GRAPH

/SCATTERPLOT(BIVAR)=Ilikia WITH Social\_Media\_Company\_grow

/MISSING=LISTWISE.

### Graph

#### Notes

Output Created	01-APR-2020 18:03:14	
Comments		
Input	Data	C: \Users\User\Desktop\Athina_Ntina_Sav.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR) =Ilikia WITH Social_Media_Company_grow /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:01,41
	Elapsed Time	00:00:01,20

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\Athina\_Ntina\_Sav.sav

