



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΙΓΑΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ  
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Της Μαρίας Γανωτάκη του Μιχαήλ**

**Α.Μ.: 4272022007**

**ΘΕΜΑ: «Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντικών στελεχών στους τραπεζικούς οργανισμούς»**

**SUBJECT: «Communication skills of managers in banking organizations»**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

<b>Νικόλαος Ράπτης</b>	<b>Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.</b>	<b>Πανεπιστήμιο Αιγαίου</b>	<b>Επιβλέπων</b>
<b>Μαρία Κουρουτσίδου</b>	<b>Επίκουρη Καθηγήτρια Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.</b>	<b>Πανεπιστήμιο Αιγαίου</b>	<b>Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής</b>
<b>Ελένη Μουσένα</b>	<b>Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήματος Αγωγής και Φροντίδας στην Παιδική Ηλικία</b>	<b>Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής</b>	<b>Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής</b>

**Ρόδος, 2024**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι τραπεζικοί οργανισμοί αποτελούν ιδιαίτερα δυναμικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και τα διευθυντικά στελέχη διαδραματίζουν νευραλγικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών. Ωστόσο, τα τραπεζικά ιδρύματα συνδέουν την παραγωγικότητα με «σκληρούς» και εύκολα μετρήσιμους δείκτες, αφήνοντας στο περιθώριο τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των στελεχών στον γενικότερο τρόπο λειτουργίας των τραπεζών. Αυτή η έρευνα προτείνει και δοκιμάζει τέσσερις άξονες που σχετίζονται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών και συγκεκριμένα με τις επικοινωνιακά αρνητικές πρακτικές, τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης, τους επικοινωνιακούς ρόλους και τη δεξιότητα διαχείρισης συγκρούσεων. Έτσι, βασικός σκοπός της έρευνας είναι και η αναζήτηση των απόψεων των υπαλλήλων σχετικά με αυτές τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών αλλά και η διερεύνηση του κατά πόσο αυτές οι επικοινωνιακές πτυχές επιδρούν στον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Το βασικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι αυτές οι τέσσερις διερευνώμενες επικοινωνιακές πτυχές έδρασαν συνολικά ως ένα πολύ ικανοποιητικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και ότι μεμονωμένα η ενεργητική ακρόαση είχε την ισχυρότερη επίδραση. Ως συμπέρασμα αυτών των ευρημάτων, η έρευνα αυτή επιδιώκει στο να υπογραμμίσει την ανάγκη περαιτέρω καλλιέργειας επικοινωνιακών δεξιοτήτων εκ μέρους των τραπεζικών στελεχών, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό και με την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των τραπεζών.

### **ABSTRACT**

Banking organisations are highly dynamic and competitive environments and managers play a key role in the effectiveness of these organisations. However, banking institutions associate productivity with 'hard' and easily measurable indicators, leaving aside the contribution of managers' communication skills to the overall functioning of banks. This research proposes and tests four axes related to executives' communication skills, namely communicative negative practices, active listening skills, communication roles and conflict management skills. Thus, the main purpose of this research is both to seek employees' views on these communication skills of managers and to investigate whether these communication aspects affect the overall level of employee satisfaction. The key finding of the research was that these four investigated communication aspects collectively acted as a very satisfactory predictor of employee job satisfaction and that individually active listening had the strongest effect. As a conclusion of these findings, this research seeks to highlight the need for further cultivation of communication skills on the part of bank managers, as employee satisfaction is also significantly related to the efficiency and productivity of banks.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	11
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	11
1.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	13
1.3. Μορφές επικοινωνίας.....	17
1.4. Η τεχνολογία στο πλευρό της επικοινωνίας.....	19
1.5. Ικανότητες και δεξιότητες διευθυντικών στελεχών .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	23
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	23
2.1. Εμπόδια στην επικοινωνία.....	23
2.2. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας.....	24
2.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνία .....	27
2.4. Επικοινωνία και διαχείριση της γνώσης.....	28
Β΄ ΜΕΡΟΣ.....	30
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	31
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	31
3.1 Σημαντικότητα και πρωτοτυπία.....	31
3.2 Βασικός σκοπός και στόχοι της έρευνας .....	32
3.3 Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων .....	33
3.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	34
<b>3.4.1 Ερωτήσεις για τον πρώτο άξονα με τίτλο την «Αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά»:.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.2 Ερωτήσεις για το δεύτερο άξονα με τίτλο την «Ενεργητική ακρόαση»:.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.3 Ερωτήσεις για τον τρίτο άξονα με τίτλο «Επικοινωνιακοί ρόλοι»:.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.4 Ερωτήσεις για τον τέταρτο άξονα με τίτλο τη «Διαχείριση συγκρούσεων».....</b>	<b>37</b>
3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....	40
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
4.1 Εισαγωγή.....	40
4.2 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας.....	41
4.3 Περιγραφική στατιστική .....	45

4.3.1 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι τα θεωρούν επιθυμητά (1ο ερευνητικό ερώτημα).....	45
4.3.2 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (2ο ερευνητικό ερώτημα)47	
4.3.3 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (3ο ερευνητικό ερώτημα)50	
4.3.4 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (4ο ερευνητικό ερώτημα)52	
4.4 Επαγωγική στατιστική.....	53
4.4.1 Αξιοπιστία .....	53
4.4.2 Μέσοι όροι συνθετικών μεταβλητών .....	54
4.4.3 Συσχετισμοί μεταξύ συνθετικών μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής .....	55
4.4.4 Προβλέψεις και εφαρμοσιμότητα θεωρητικού μοντέλου.....	57
4.4.5. Απόψεις για τα χαρακτηριστικά διευθυντών σχολικής μονάδας και διαφοροποιήσεις βάσει φύλου (5ο ερευνητικό ερώτημα) .....	59
4.4.6 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας (7ο ερευνητικό ερώτημα) .....	63
4.4.7 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης (7ο ερευνητικό ερώτημα) .....	67
4.4.8 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών (8ο ερευνητικό ερώτημα)	74
4.5 Απάντηση σε ερευνητικά ερωτήματα και ερμηνεία .....	82
4.5.1 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακά αρνητικές συμπεριφορές των διευθυντών τους;.....	82
4.5.2 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης των διευθυντών τους;.....	84
4.5.3 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα υποστήριξης επικοινωνιακών ρόλων εκ μέρους των διευθυντών τους;.....	85
4.5.4 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα διαχείρισης προστριβών εκ μέρους των διευθυντών τους; .....	86
4.5.5 Ποιος είναι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τις συνολικές επικοινωνιακές δεξιότητες των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;.....	87
4.5.6 Πώς σχετίζονται οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών; .....	87
4.5.7 Προβλέπουν οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών; .....	88

4.5.8 Διαφοροποιούνται βάσει φύλου οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;... 89

4.5.9. Διαφοροποιούνται βάσει ηλικίας οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;... 90

4.5.10 Διαφοροποιούνται βάσει επιπέδου σπουδών οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών; ..... 90

4.5.11 Διαφοροποιούνται βάσει οικογενειακής κατάστασης οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών; ..... 91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	97
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	97
Βιβλιογραφία .....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	105
Τίτλος ερωτηματολογίου: Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντικών στελεχών στους τραπεζικούς οργανισμούς .....	105

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Ερευνητικά ερωτήματα και επιλογή στατιστικών τεστ.....	40
Πίνακας 2 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση το φύλο .....	42
Πίνακας 3 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την ηλικία τους.....	43
Πίνακας 4 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την οικογενειακή τους κατάσταση .....	44
Πίνακας 5 Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με τους κατεχόμενους τίτλους σπουδών τους.....	44
Πίνακας 6 Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά.....	47
Πίνακας 7 Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης .....	50
Πίνακας 8 Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη δεξιότητα επικοινωνιακών ρόλων .....	51
Πίνακας 9 Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη διαχείριση προστριβών .....	52
Πίνακας 10 Αξιοπιστία κλιμάκων .....	54
Πίνακας 11 Μέσοι όροι εξαρτημένης και συνθετικών μεταβλητών .....	55
Πίνακας 12 Συσχετισμοί.....	57
Πίνακας 13 Παλινδρόμηση και προβλέψεις.....	58
Πίνακας 14 Εφαρμοσιμότητα μοντέλου .....	58
Πίνακας 15 Συντελεστές παλινδρόμησης.....	59
Πίνακας 16 Μέσοι όροι, Τυπικές Αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει φύλου .....	62
Πίνακας 17 Περιγραφικά στοιχεία βάσει ηλικίας.....	65
Πίνακας 18 Διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας .....	67
Πίνακας 19 Περιγραφικά στοιχεία βάσει οικογενειακής κατάστασης.....	71
Πίνακας 20 Στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης.....	73
Πίνακας 21 Περιγραφικά στοιχεία βάσει επιπέδου σπουδών.....	79
Πίνακας 22 Διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών .....	81

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστημονική έρευνα έχει επισημάνει ότι μεταξύ άλλων απαραίτητων χαρακτηριστικών ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αναφέρονται σε ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, ωστόσο η πλειονότητα των ερευνητικών μοντέλων αναφέρεται στην ικανότητα της σαφούς επικοινωνίας, δηλαδή της επικοινωνίας με συνοχή, ευκρίνεια στις διατυπώσεις, καθαρότητα στους στόχους και καλή διάρθρωση νοημάτων. Ωστόσο, εκτός από την ικανότητα σαφούς διατύπωσης μηνυμάτων, ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να έχει και καλά ανεπτυγμένες ικανότητες ακρόασης και κατανόησης των απόψεων και αναγκών των συνεργατών και υφισταμένων του, και να μην εστιάζει μόνο στις δικές του απόψεις. Επιπλέον, ένα αποτελεσματικό στέλεχος πρέπει να είναι ικανό να καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ηρεμίας, συνεργατικότητας, όπου όλα τα μέλη αισθάνονται ελεύθερα να διατυπώσουν τους προβληματισμούς τους, ενθαρρύνονται να λαμβάνουν πρωτοβουλίες μέσα από την ενίσχυση της συνεισφοράς τους και βρίσκουν κίνητρα για την αυξημένη συμμετοχή τους στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων. Ακόμη, πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει το επικοινωνιακό του ύφος και τους επικοινωνιακούς του μηχανισμούς σύμφωνα με τις τροποποιημένες συνθήκες και ανάγκες των αποδεκτών, ώστε να βελτιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, πρέπει ένα στέλεχος να επιλέγει και να αξιοποιεί ή ακόμη και να δημιουργεί τα κατάλληλα επικοινωνιακά κανάλια. Τέλος, από ένα στέλεχος απαιτείται αυξημένη δεξιότητα στη διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων.

Συμπεραίνεται έτσι, ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για πολλούς λόγους, που υπερβαίνουν τους διαδικαστικούς στόχους της διοίκησης, καθώς η καλή επικοινωνία με τους διοικούμενους υπαλλήλους εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι κατανοητοί και ότι οι κατευθυντήριες γραμμές που έχουν θεσπιστεί είναι αποδεκτές και βιώσιμες, αλλά και ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται -μέσω της επαινετικής ανατροφοδότησης- αναγνώριση για τη συνεισφορά τους σε επίπεδο ιδεών ή



δράσης. Επίσης, η καλή επικοινωνία με τους υπαλλήλους είναι ζωτική για την ομαλή και γρήγορη επίλυση προβλημάτων, για τη δημιουργία ενός θετικού «προσώπου» με τους πελάτες μίας τράπεζας, για τη δημιουργία και διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας, για την ανάπτυξη υγιών επαγγελματικών σχέσεων και για την επίτευξη αισθήματος επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και για τη δημιουργία ενός αισθήματος ενότητας και ενσωμάτωσης μεταξύ των εργαζομένων.

**Α' ΜΕΡΟΣ**  
**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών σε τραπεζικούς οργανισμούς. Αρχικά κρίθηκε απαραίτητο να αναλυθεί ο εννοιολογικός προσδιορισμός της επικοινωνίας και να δοθεί ένας ορισμός της έννοια της επικοινωνίας. Στη συνέχεια αναλύονται η διαδικασία καθώς και οι μορφές της επικοινωνίας προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η έννοια και η φύση της επικοινωνίας. Στη συνέχεια η εργασία αναφέρεται στη τεχνολογία και τα τεχνολογικά σύγχρονα μέσα και στον τρόπο με τον οποίο συνδράμουν και ενισχύουν την επικοινωνία ενώ λόγος γίνεται για τις δεξιότητες και τις επικοινωνιακές ικανότητες που κρίνονται ως απαραίτητη προϋπόθεση για τα διευθυντικά, ηγετικά και διοικητικά στελέχη στην οργάνωση ενός οργανισμού, και δη ενός τραπεζικού οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται λόγος για την αποτελεσματική επικοινωνία. Αναλύονται τα εμπόδια και οι παράγοντες που δύναται να παρεμποδίσουν την ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία. Ενώ επίσης λόγος γίνεται για την αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων και τους τρόπους με τους οποίους η επικοινωνία μπορεί να καταστεί ασφαλής, έγκυρη και αποτελεσματική. Τέλος, τα τελευταία υποκεφάλαια αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο πως δύναται η καλλιέργεια αυτού του τύπου της νοημοσύνης να ενισχύσει την επικοινωνία στην ηγεσία ενώ τέλος, γίνεται λόγος για το πώς οι επικοινωνία μπορεί να βελτίωση της διαχείριση της γνώσης και την στρατηγική διαχείριση της γνώσης.

#### **1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός**

Η επικοινωνία συνιστά ένα αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης και εξέλιξης καθόσον βασίζεται στην ανάγκη των ανθρώπων να επικοινωνούν, ενώ μέσω αυτής της διαδικασίας, ο άνθρωπος έχει δημιουργήσει και εξελίξει το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται (Merrilue, 1960). Ως εκ τούτου, η επικοινωνία αναπτύχθηκε παράλληλα με την ανθρώπινη εξέλιξη και λειτούργησε ως κινητήριο δύναμη για αυτήν.

Ετυμολογικά, ο όρος της επικοινωνίας αποτελείται από την πρόθεση «επί» (= τίθεμαι επάνω σε) και του ουσιαστικού «κοινωνία» που προκύπτει από το ρήμα «κοινωνώ», το οποίο συνεπάγεται τη συμμετοχή και τη συναναστροφή δύο ή περισσότερων ατόμων σε έναν κοινό στόχο (Lunenburg, 2010). Κατά αυτόν τον τρόπο, η έννοια της επικοινωνίας ως σύνολο, αναφέρεται στη διαδικασία, μέσω της οποίας το άτομο μπορεί να συμμετέχει στην ανθρώπινη ύπαρξη, καθώς η επικοινωνία ως αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης, συνιστά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους,

στην κοινωνική συνενύρεση (Merrihue, 1960). Η επικοινωνία διαμορφώνει τις κοινωνικές σχέσεις και επιτρέπει στα άτομα να αλληλεπιδρούν και να συνεργάζονται για κοινούς στόχους, και τέλος στην ανάπτυξη του πολιτισμού, εφόσον η επικοινωνία συμβάλλει στη μετάδοση της γνώσης, των αξιών και των παραδόσεων, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του πολιτισμού (Σταμάτης, 2015).

Αδιαμφισβήτητα, η επικοινωνία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, στο οποίο ο άνθρωπος συμμετέχει ως σωματική και πνευματική ύπαρξη, καθώς μέσω των αισθήσεων και της γλώσσας του σώματος, ανταλλάσσει πληροφορίες, ιδέες και συναισθήματα, πραγματοποιώντας σκοπούς σε όλες τις πτυχές της ζωής του (Cooley, 1909). Ο ορισμός της επικοινωνίας είναι πολύπλοκος, καθώς διαμορφώνεται ανάλογα με τα μέσα και τις δυνατότητες κάθε εποχής, ωστόσο, κοινός της στόχος είναι η μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών.

Σύμφωνα με τον Κοντάκο (2003), η επικοινωνία ορίζεται ως «η διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο (πομπός) σε ένα άλλο (δέκτης), άμεσα ή με τη διαμεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό.» Εναλλακτικά, μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) μεταδίδει πληροφορίες, σκέψεις, συναισθήματα, ιδέες και ενέργεια σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης) με σκοπό να τον επηρεάσει και να προκαλέσει αλλαγές στην κατάσταση ή στη συμπεριφορά του» (Αναστοπούλου, 2018).

Παρόμοια, σύμφωνα με τον ορισμό του Μπαμπινιώτη (2012) επικοινωνία είναι «η αποστολή μηνυμάτων/πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται δέκτης και αντίστροφα, μέσω κοινού συστήματος σήματος, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς», ενώ σύμφωνα με τον Λούτα (2002) είναι «η διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή τον προφορικό λόγο στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται όταν ο δέκτης, ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος, προσπαθεί να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα και με την επιθυμία του πρώτου.»

Σύμφωνα με το ορισμό του Cooley (1909) η επικοινωνία είναι «ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις», ενώ ο Verderber (1998) ορίζει την επικοινωνία ως «διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων και πραγματοποιείται μεταξύ στελεχών που είναι υπεύθυνα για τις ενέργειες της επιχείρησης» και ο Robbins (2012) «ως μια διαδικασία ή ως μια ροή, όπου στηρίζεται στη μεταβίβαση της κατανόησης και του νοήματος από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο.» Όλοι αυτοί οι ορισμοί αναδεικνύουν τη σημασία της επικοινωνίας ως διαδικασίας μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών,

και συναισθημάτων μεταξύ ατόμων, καθώς και την ανάγκη για αποτελεσματικότητα και κατανόηση στην διαδικασία αυτή.

## 1.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας

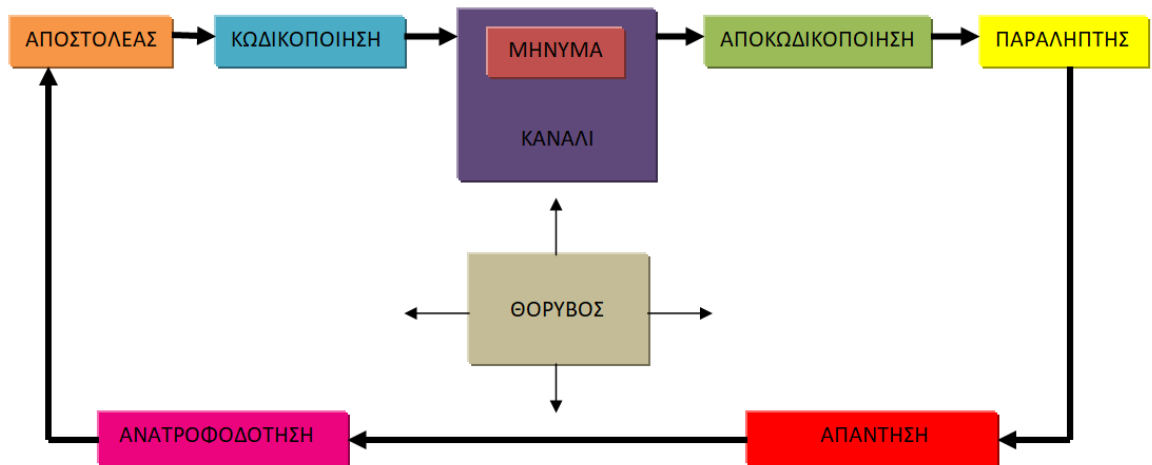
Η επικοινωνία ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών, συναισθημάτων και μηνυμάτων μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων απασχόλησε ιδιαίτερα την έρευνα και κατά συνέπεια έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα επικοινωνίας για να εξηγήσουν τη διαδικασία της επικοινωνίας και την αλληλεπίδραση μεταξύ πομπού και δέκτη. Τα εν λόγω μοντέλα παρέχουν διάφορες οπτικές για την επικοινωνία και βοηθούν στην κατανόηση των πολύπλοκων διαδικασιών που διέπουν τη μετάδοση πληροφοριών και την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων.

Όπως αναφέρει ο Ράπτης (2022: 214), οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον όρο *επικοινωνία*. Συνήθως, σε μια υπεραπλουστευμένη προσέγγιση όλοι και όλες πιστεύουν πως υπάρχει καθημερινή επικοινωνία μεταξύ τους, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τους Kortler και Keller (2012) το μακροοικονομικό μοντέλο και το μικροοικονομικό μοντέλο είναι δύο προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν και να εξηγήσουν τη διαδικασία της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα το μακροοικονομικό μοντέλο εξετάζει την επικοινωνία ως μέρος μιας ευρύτερης κοινωνικής διαδικασίας. Κατανοεί τη σημασία των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών παραμέτρων που επηρεάζουν την επικοινωνία σε μεγάλη κλίμακα και προσπαθεί να κατανοήσει πώς η επικοινωνία επηρεάζει την κοινωνία συνολικά και πώς οι κοινωνικές δομές και οι πολιτικές επιλογές επηρεάζουν την επικοινωνία. Από την άλλη το μικροοικονομικό μοντέλο επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες απαντήσεις των ανθρώπων στην επικοινωνία, και συνήθως συνδέεται με τον τομέα του επικοινωνιακού μάρκετινγκ και εξετάζει πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, αντιδρούν και ανταποκρίνονται στα μηνύματα και τις επικοινωνιακές εκστρατείες (Kortler & Keller, 2012).

Στο μακροοικονομικό μοντέλο, τα στοιχεία κλειδιά περιλαμβάνουν τον αποστολέα, τον παραλήπτη, το μήνυμα, το μέσο διάδοσης του μηνύματος, την κωδικοποίηση, την αποκωδικοποίηση, την απάντηση και την ανατροφοδότηση, ενώ αναγνωρίζει τον θόρυβο ως τυχαίο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επικοινωνία, όπως φαίνεται και στο σχήμα:

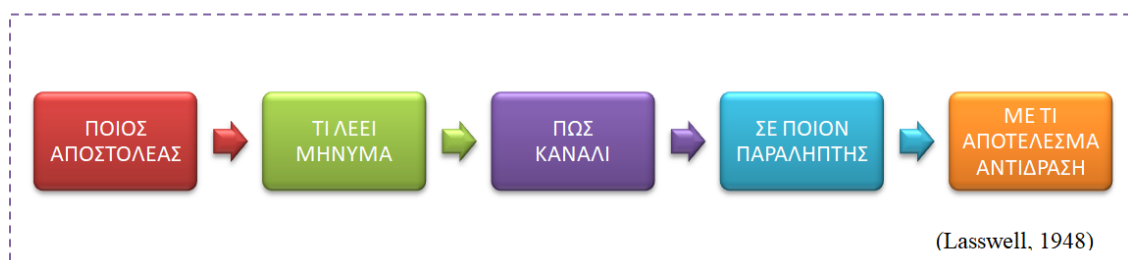
**Εικόνα 1**  
Μοντέλο Kotler & Keller



Το γραμμικό μοντέλο του Lasswell (1948) αποτελεί μια απλή αναπαράσταση της διαδικασίας της επικοινωνίας και βασίζεται σε πέντε βασικές ερωτήσεις που απεικονίζουν τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας:

1. Ποιος: Ποιος είναι ο αποστολέας; Δηλαδή, ποιος αποστέλλει το μήνυμα.
2. Τι λέει: Τι είναι το μήνυμα που αποστέλλεται από τον αποστολέα. Περιλαμβάνει την πληροφορία που προσπαθεί να μεταφέρει.
3. Πως: Πώς μεταδίδεται το μήνυμα; Αναφέρεται στο κανάλι επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για να φτάσει το μήνυμα από τον αποστολέα στον παραλήπτη.
4. Σε ποιόν: Ποιος είναι ο παραλήπτης; Δηλαδή, προς ποιον απευθύνεται το μήνυμα.
5. Με ποιο αποτέλεσμα: Ποια είναι τα αποτελέσματα του μηνύματος στον παραλήπτη; Πώς επηρεάζει το μήνυμα τον παραλήπτη και ποια είναι η αντίδρασή του (Lasswell, 1948).

**Εικόνα 2**  
Μοντέλο Lasswell



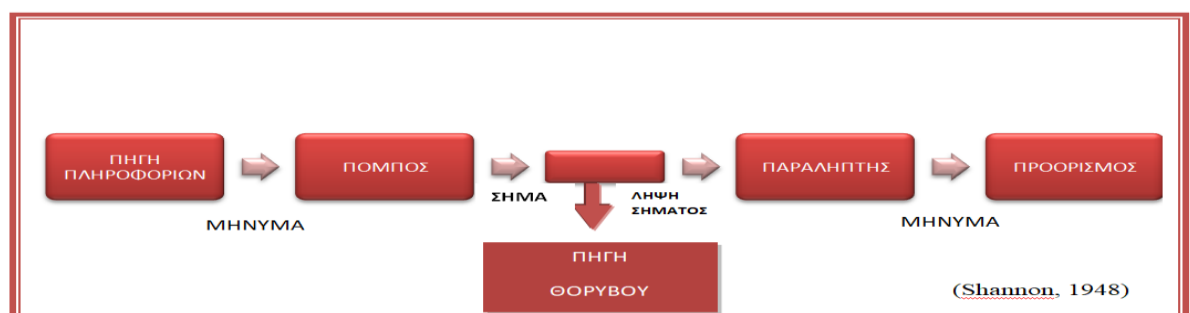
Το γραμμικό μοντέλο είναι απλό και αντιπροσωπεύει την επικοινωνία ως μια μονόδρομη διαδικασία από τον αποστολέα προς τον παραλήπτη. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη του την πολυπλοκότητα της αλληλεπίδρασης και της ανατροφοδότησης που μπορεί να συμβαίνει κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας (Gabor et al.,2014).

Το μοντέλο του Claude Elwood Shannon (1948) είναι επίσης ένα γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας που επικεντρώνεται στη μετάδοση της πληροφορίας από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Αν και ανήκει στην κατηγορία των γραμμικών μοντέλων, περιλαμβάνει δύο επιπλέον στοιχεία που του προσδίδουν περισσότερη λεπτομέρεια:

1. Αποστολέας (Sender): Στο μοντέλο του Shannon, ο αποστολέας είναι αυτός που δημιουργεί το μήνυμα και το μεταφέρει προς τον παραλήπτη.
2. Μήνυμα (Message): Το μήνυμα είναι η πληροφορία που πρέπει να μεταδοθεί από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Αυτό το στοιχείο αντιπροσωπεύει την ουσία της επικοινωνίας.
3. Κωδικοποίηση (Encoding): Κατά τη διαδικασία της κωδικοποίησης, το μήνυμα μετατρέπεται σε μια μορφή που μπορεί να μεταδοθεί μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας. Αυτή η διαδικασία εξασφαλίζει ότι το μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί αποτελεσματικά.
4. Κανάλι (Channel): Το κανάλι αναπαριστά το μέσο μέσω του οποίου μεταδίδεται το κωδικοποιημένο μήνυμα από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να προκύψουν παρεμβολές ή παράμοιες προβλήματα.
5. Αποκωδικοποίηση (Decoding): Κατά τη διαδικασία της αποκωδικοποίησης, το κωδικοποιημένο μήνυμα μετατρέπεται πίσω στην αρχική του μορφή, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό από τον παραλήπτη.
6. Παραλήπτης (Receiver): Ο παραλήπτης είναι αυτός που λαμβάνει το αποκωδικοποιημένο μήνυμα και το αναλύει (Shannon, 1948).

### Εικόνα 3

Μοντέλο Shannon



Αν και το μοντέλο του Shannon (1948) είναι γραμμικό, δίνει έμφαση στη διαδικασία της μετάδοσης της πληροφορίας και λιγότερη έμφαση στην ανάλυση της ανατροφοδότησης, ενώ επίσης εισάγει την έννοια της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης, καθιστώντας τη μετάδοση της πληροφορίας πιο αποδοτική και αξιόπιστη.

Το διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας του Osgood (1954) αντιλαμβάνεται την επικοινωνία ως μια συνεχή και αμοιβαία διαδικασία που συμβαίνει μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Βασικά στοιχεία αυτού του μοντέλου είναι τα εξής:

1. Αποστολέας (Sender): Ο αποστολέας είναι αυτός που αρχικά δημιουργεί το μήνυμα και το μεταφέρει προς τον παραλήπτη. Αντίστοιχα με το γραμμικό μοντέλο, ο αποστολέας είναι ο ρόλος που ξεκινά τη διαδικασία.

2. Παραλήπτης (Receiver): Ο παραλήπτης είναι ο αντίστροφος ρόλος του αποστολέα. Αυτός λαμβάνει το μήνυμα από τον αποστολέα και το αναλύει ή αποκωδικοποιεί.

3. Ροή των Πληροφοριών (Information Flow): Το διαδραστικό μοντέλο εισάγει την έννοια της ροής των πληροφοριών. Αυτό αναφέρεται στην ποσότητα της πληροφορίας ή του μηνύματος που μεταδίδεται και αναμεταδίδεται στη μονάδα του χρόνου (Osgood, 1954). Αυτό υποδηλώνει ότι η επικοινωνία είναι μια συνεχής διαδικασία όπου η πληροφορία ρέει αμοιβαία μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη, όπως φαίνεται και στο σχήμα:

**Εικόνα 4**  
*Μοντέλο Osgood*





Αυτό το μοντέλο αντιλαμβάνεται την επικοινωνία ως μια διαδικασία όπου οι ρόλοι του αποστολέα και του παραλήπτη αλλάζουν συνεχώς, επιτρέποντας στην επικοινωνία να είναι αμοιβαία και δυναμική, ενώ η έννοια της ροής των πληροφοριών τονίζει τη συνεχή κυκλοφορία της πληροφορίας ανάμεσα στους συμμετέχοντες (Osgood, 1954).

### 1.3. Μορφές επικοινωνίας

Οι μορφές της επικοινωνίας είναι πολλές και ποικίλες και μπορούν να αποκτήσουν διαφορετικά νοήματα ανάλογα με την εποχή, το περιβάλλον, τους πομπούς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, αυτές οι μορφές επικοινωνίας χωρίζονται συνήθως στις ακόλουθες κατηγορίες: 1) Άμεση και Έμμεση Επικοινωνία, 2) Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία, 3) Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία και 4) Εσωτερική και Εξωτερική Επικοινωνία.

Αναλυτικότερα, στην άμεση επικοινωνία, ο αποστολέας μεταφέρει το μήνυμα ή την πληροφορία απευθείας στον παραλήπτη χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου, καθιστώντας τον αποστολέα τον μόνο που έχει τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη για την μετάδοση του μηνύματος (Κούτης, 2018).

Στην έμμεση επικοινωνία, υπάρχει ένα ενδιάμεσο πρόσωπο που μεταφέρει το μήνυμα από τον αποστολέα στον παραλήπτη, το οποίο δύναται να είναι ένας διαμεσολαβητής, ένα μέσο μαζικής επικοινωνίας ή οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας που διαδραματίζει ρόλο στη μετάδοση του μηνύματος. Αυτό μπορεί να είναι πολύ κοινό στην επικοινωνία μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, όπου οι δημοσιογράφοι λειτουργούν ως ενδιάμεσοι που μεταφέρουν τις πληροφορίες από τον αποστολέα (π.χ., έναν πολιτικό) στον παραλήπτη (το κοινό) (Velentzas & Broni, 2014).

Η λεκτική επικοινωνία βασίζεται στη χρήση λέξεων και φράσεων προκειμένου να μεταφερθούν μηνύματα και πληροφορίες και κυρίως στηρίζεται στην γραπτή ή προφορική γλώσσα και χρησιμοποιεί συντακτικούς και γραμματικούς κανόνες. Είναι η κυρίαρχη μορφή επικοινωνίας στον ακαδημαϊκό κόσμο, όπου η παραδοσιακή διδασκαλία και η έρευνα γίνονται μέσω γραπτών και προφορικών εκφράσεων και οι λεκτικές δεξιότητες και η χρήση της γλώσσας είναι κρίσιμες για τη μετάδοση γνώσης (Krauss, 2002).

Από την άλλη πλευρά, η μη λεκτική επικοινωνία δεν βασίζεται στις λέξεις, αλλά στον σωματικό λόγο, τις χειρονομίες, την έκφραση του προσώπου, τον τόνο της φωνής, και άλλα

μη γλωσσικά μέσα. Εκφράζει συναισθήματα, αντιδράσεις, και αντιλήψεις, ενώ συμβάλλει στην κατανόηση του περιβάλλοντος και της κοινωνικής δυναμικής. Στον επιστημονικό τομέα, η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει τη συνεργασία και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ερευνητών (Mehrabian, 1971).

Συνολικά, ο διαχωρισμός μεταξύ λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας αναδεικνύει τον πλούτο και την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης επικοινωνίας. Και οι δύο μορφές επικοινωνίας έχουν τη δική τους θέση και σημασία στον ακαδημαϊκό και επιστημονικό κόσμο, συμβάλλοντας στη μετάδοση της γνώσης και στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Krauss, 2002). Η κατανόηση και η επίδειξη επιδεξιότητων και στις δύο αυτές πτυχές της επικοινωνίας είναι ουσιώδης για την πλήρη και αποτελεσματική επικοινωνία.

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία σε μια οργανωτική δομή μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικές κατηγορίες: τυπική και άτυπη επικοινωνία. Κάθε μια από αυτές έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και συμβάλλει στη λειτουργία του οργανισμού με διαφορετικό τρόπο. Στη τυπική επικοινωνία, η δομή του οργανισμού καθορίζει τους κανόνες και τα κανάλια επικοινωνίας. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι χαρακτηριστική των οργανισμών με ιεραρχική δομή, όπου η επικοινωνία κυριαρχείται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους, συχνά αποκαλούμενη ως "καθοδική επικοινωνία", καθώς η πληροφορία ρέει από την κορυφή προς τα κάτω της ιεραρχίας (Velentzas & Broni, 2014). Τα μηνύματα που μεταδίδονται συνήθως αφορούν σημαντικές αποφάσεις και οδηγίες που επηρεάζουν τον οργανισμό. Στην τυπική επικοινωνία, οι κανόνες και οι διαδικασίες συχνά καθορίζονται επίσημα, και οι πληροφορίες περνούν μέσα από κανάλια πληροφοριών που έχουν δομηθεί από τη διοίκηση (Χυτήρης, 2006). Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι συχνή στον δημόσιο τομέα και σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, η άτυπη επικοινωνία δεν υπόκειται σε αυστηρούς κανόνες και δομές και οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού χωρίς την αυστηρή καθοδήγηση της διοίκησης. Συνήθως, αυτή η επικοινωνία ονομάζεται "άτυπη" επειδή δεν είναι επίσημα δομημένη και αντί για τυπικούς κανόνες, ακολουθεί προσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Χυτήρης, 2006). Σε αυτήν την περίπτωση, οι πληροφορίες μπορεί να μεταδοθούν μέσω διαφόρων μη τυπικών καναλιών, όπως οι προσωπικές συνομιλίες, τα e-mail, ή ακόμα και η φημολογία. Η άτυπη επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει το κλίμα εντός του οργανισμού και να διαμορφώσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών του (Velentzas & Broni, 2014).

Η διάκριση μεταξύ εσωτερικής επικοινωνίας και εξωτερικής επικοινωνίας αποτελεί επίσης σημαντικό πλαίσιο στη διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η εσωτερική

επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, και μηνυμάτων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, με κύριο στόχο την διατήρηση και την ενίσχυση της εσωτερικής συνοχής και συνεργασίας των μελών του οργανισμού (Vass, 2007).

Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να είναι τυπική (μέσω επίσημων καναλιών όπως εσωτερικά emails και συνεδριάσεις) ή άτυπη (προσωπικές συνομιλίες, καφετέρια, κ.λπ.). Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται στην εσωτερική επικοινωνία συνήθως αφορούν τις εργασιακές διαδικασίες, τις ενημερώσεις για την εταιρική πολιτική και τους στόχους, και την προώθηση της εταιρικής κουλτούρας (King, 2008).

Η εξωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των μελών ενός οργανισμού με τον εξωτερικό κόσμο, πελάτες, προμηθευτές, κοινό, και άλλους εξωτερικούς φορείς, με σκοπό την διατήρηση και τη βελτίωση της φήμης του οργανισμού και της επικοινωνίας με το κοινό (King, 2008). Η εξωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει συνήθως επίσημες εκδηλώσεις, δημόσιες σχέσεις, διαφημίσεις, κοινωνικά μέσα, και επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης (Vass, 2007). Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται στην εξωτερική επικοινωνία συνήθως αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες, προσφορές, και θέματα που επηρεάζουν το κοινό και τους πελάτες.

#### **1.4. Η τεχνολογία στο πλευρό της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία αποτελεί κεντρικό στοιχείο της ανθρώπινης κοινωνίας και η εξέλιξή της έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων, ειδικότερα στον 21ο αιώνα, η τεχνολογία έχει αναδειχθεί ως καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την επικοινωνία, καθώς η τεχνολογία και τα τεχνολογικά μέσα έχουν διαμορφώσει τη σύγχρονη επικοινωνία και λειτουργούν ως εργαλεία βελτίωσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Παυλοχρήστου, 2019).

Αρχικά, η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησε νέα μέσα επικοινωνίας, αλλά και επανασχεδίασε και αναδιαμόρφωσε τα παραδοσιακά, καθώς οι τηλεφωνικές κλήσεις, τα μηνύματα κειμένου, τα e-mails, τα κοινωνικά δίκτυα, και οι βιντεοκλήσεις έχουν αντικαταστήσει την απλή ανταλλαγή γραπτών επιστολών και τις αναλογικές συνομιλίες (Παυλοχρήστου, 2019). Η προσιτότητα της τεχνολογίας κατέστησε δυνατή την επικοινωνία σε παγκόσμιο επίπεδο, με τα άτομα να επικοινωνούν ανεξάρτητα από την φυσική απόσταση μεταξύ τους δημιουργώντας ένα παγκόσμιο ψηφιακό χώρο επικοινωνίας (Nicholas, 2010). Οι κινητές συσκευές, όπως τα smartphones, επιτρέπουν σε χρήστες να έχουν συνεχή πρόσβαση στα μέσα επικοινωνίας, διευκολύνοντας την άμεση ανταλλαγή πληροφοριών (Παυλοχρήστου, 2019). Επιπρόσθετα, η τεχνολογία διευκολύνει τη δημιουργία δικτύων και

τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων, ενώ οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και εργαλεία συνεργασίας συμβάλλουν στην δημιουργία επαγγελματικών συνδέσεων και την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών (Rudrow, 2014).

Η χρήση της τεχνολογίας απαιτεί νέες δεξιότητες επικοινωνίας, όπως η ψηφιακή γραφή, η ικανότητα διαχείρισης πληροφοριών online, και η αντίληψη της διαδικτυακής ασφάλειας. Επίσης, η διανομή των μέσων επικοινωνίας μέσω της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους να επηρεάζουν την κοινή γνώμη και να διαμορφώνουν την πολιτική και κοινωνική συζήτηση, με αποτέλεσμα ο ρόλος της τεχνολογίας στη διαμόρφωση του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος γίνεται ακόμα πιο σημαντικός (Afshari et al., 2009). Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και η δημιουργία νέων μέσων επικοινωνίας ανοίγουν νέες προοπτικές και προκλήσεις στον τομέα της επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων.

Παράλληλα, η τεχνολογία έχει διαμορφώσει την κοινωνική δομή. Η διαδικτυακή κουλτούρα, η δημιουργία online κοινοτήτων και οι επιρροές από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον κόσμο (Nicholas, 2010). Ειδικότερα οι οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλει η κοινωνία της πληροφορίας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο επηρεάζουν σημαντικά τον τομέα της επικοινωνίας καθώς οι αλλαγές αυτές διαμορφώνουν τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα (Rudrow, 2014).

Η εισαγωγή της τεχνολογίας και των πληροφορικών συστημάτων επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων ή των οργανισμών καθώς προκαλούν αλλαγές στις βασικές εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες, κυρίως με την εφαρμογή νέων τεχνικών όπως το cloud computing, η τεχνητή νοημοσύνη και το big data, για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους (Παυλοχρήστου, 2019). Η τεχνολογία φέρει αλλαγές και στις εργασιακές ρυθμίσεις επιτρέποντας συχνά στους εργαζομένους να εκτελούν τις εργασίες τους απομακρυσμένα μέσω της τηλεργασίας δημιουργώντας νέες δυνατότητες για την ευελιξία στον χώρο εργασίας, ενώ επίσης διαπιστώνονται επίσης και διαρθρωτικές αλλαγές σε κλάδους που μπορούν να ψηφιοποιηθούν (Afshari et al., 2009).

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί ή οι δομές πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της κοινωνίας της πληροφορίας, καθώς η έξυπνη χρήση της τεχνολογίας στην επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού στη σύγχρονη εποχή (Rudrow, 2014). Ενώ θα πρέπει να

σημειωθεί πως, παρά τα πολλά οφέλη, η υπερβολική χρήση της τεχνολογίας στην επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα ιδιαίτερα όταν η ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής και της ανθρώπινης επικοινωνίας δεν διατηρείται, και ως εκ τούτου η επίγνωση και η υπευθυνότητα συνιστούν βασικά προαπαιτούμενα της χρήσης της τεχνολογίας προκειμένου να διατηρείται ταυτόχρονα η ανθρώπινη επαφή και η επικοινωνία καθώς και οι αξίες που τη στηρίζουν (Afshari et al., 2009).

### **1.5. Ικανότητες και δεξιότητες διευθυντικών στελεχών**

Η σύγχρονη επιχειρηματική και οργανωτική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από έναν ραγδαίο ρυθμό αλλαγών και προκλήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν συνεχείς πιέσεις και απαιτήσεις για να επιτυγχάνουν τους στόχους των οργανισμών τους (Moos & Johansson, 2009). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί σε αυτό το περίπλοκο περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν μια σειρά από εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητες:

1. **Στρατηγική Σκέψη:** Η ικανότητα να αναπτύσσουν και να υλοποιούν στρατηγικά σχέδια αποτελεί τον πυρήνα της διοίκησης. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mintzberg, 1973).
2. **Διαχείριση Πόρων:** Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους, οικονομικούς και φυσικούς πόρους. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοούν τους προϋπολογισμούς, να διοικούν ομάδες και να κατανοούν τις ανάγκες του προσωπικού (Μπουραντάς, 2005).
3. **Επικοινωνία:** Η ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά είναι κρίσιμη. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να εκφράζουν ιδέες με σαφήνεια, να ακούν προσεκτικά και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις (Φαναριώτης, 2009).
4. **Ηγεσία και Καθοδήγηση:** Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να εμπνέουν τους υπαλλήλους, να τους καθοδηγούν προς τους στόχους και να διαχειρίζονται την αλλαγή (Moos & Johansson, 2009).
5. **Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων:** Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αναγνωρίζουν προβλήματα, να αναπτύσσουν εναλλακτικές λύσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα (Goleman, 1999).

6. Συνεργασία και Ομαδικό Έργο: Η ικανότητα να εργάζονται σε ομάδες και να προωθούν τη συνεργασία είναι ουσιώδης. Οι διευθυντές και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι καλοί ομαδικοί παίκτες και να δημιουργούν ενθουσιώδεις και αποδοτικές ομάδες (Κατσαρός, 2008).

Οι επιστημονικές και ακαδημαϊκές προσεγγίσεις μπορούν να διαμορφώσουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών, ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που ενδέχεται να προκύψουν και να επιτυγχάνουν τους στόχους των οργανισμών τους (Κατσαρός, 2008). Με τη σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη της επιτυχίας και της βιωσιμότητας των οργανισμών τους καθώς και την οργανική κουλτούρα και ην απόδοση τους (Μπουραντάς, 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### 2.1. Εμπόδια στην επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί θεμέλιο πυλώνα των ανθρώπινων σχέσεων και της κοινωνικής δυναμικής. Ωστόσο, παρά τη φυσική της αναγκαιότητα, πολλοί παράγοντες μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια που επηρεάζουν, παρεμβάλλουν και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην επικοινωνία είναι η έλλειψη σαφών στόχων. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, ο πομπός επιδιώκει να μεταδώσει ένα μήνυμα με σκοπό να επιτύχει κάποιον στόχο, ωστόσο αν οι στόχοι αυτοί δεν είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, η επικοινωνία γίνεται αναποτελεσματική (Λούτας, 2004). Κατά συνέπεια απαιτείται ο σαφής καθορισμός των στόχων από τον πομπό. Ο πομπός συνήθως επιλέγει τον χρόνο και τον χώρο της επικοινωνίας (Τσίρος, 2013). Η κακή επιλογή και των δύο μπορεί να μειώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Επίσης, ο πομπός πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο (π.χ., γραπτή, προφορική, οπτική) και τα κατάλληλα μέσα (π.χ., λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο) για να μεταδώσει το μήνυμά του, ωστόσο αν οι επιλογές αυτές δεν είναι κατάλληλες για τον σκοπό της επικοινωνίας, τότε η επικοινωνία δυσχεραίνεται (Καζάζη, 1995).

Η έλλειψη ενδιαφέροντος ή η απροσεξία από τον δέκτη μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια προσοχής κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, ενώ αρκετά συχνά ενδέχεται ο δέκτης να αποσπάται σε άλλες σκέψεις ή δραστηριότητες, μειώνοντας την κατανόηση και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Τσίρος, 2013). Η βιαστική κρίση και η διακοπή του πομπού πριν ολοκληρώσει τη μετάδοση του μηνύματος μπορεί να εμποδίσουν την πλήρη κατανόηση και ανταλλαγή πληροφοριών (Καζάζη, 1995).

Τα εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική επικοινωνία. Αναλυτικότερα η οργανωτική δομή της οργάνωσης καθώς και η ιεραρχία και η γραφειοκρατία που την συνοδεύουν, δύναται να δημιουργήσουν εμπόδια στην ομαλή ροή της πληροφορίας με αποτέλεσμα η τήρηση συγκεκριμένων μη αποτελεσματικών ιεραρχικών διαδρομών για τη μετάδοση της πληροφορίας μπορεί να καθυστερήσει και να παρεμποδίσει την αποτελεσματική επικοινωνία (Λούτας, 2004). Επίσης, η φύση της οργάνωσης, που ενδέχεται να ανήκει στον δημόσιο, ιδιωτικό ή τοπικό τομέα, μπορεί να επηρεάσει την ταχύτητα και τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδεται η

πληροφορία επηρεάζοντας την ανάγκη για επικοινωνιακή πολιτική και διαδικασίες (Sriussadaporn-Charoennga & Fredric, 1999).

Η επικοινωνία επίσης επηρεάζεται άμεσα από τη ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού καθώς, σε περίπτωση που το στελεχιακό προσωπικό δεν διαθέτει επαρκείς επικοινωνιακές ικανότητες, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις και προβλήματα επικοινωνίας (Schermerhorn, 2012). Την επικοινωνιακή πολιτική επηρεάζει συχνά και η ιδιοκτησία της οργάνωσης, αν πρόκειται για ιδιωτική δομή, καθώς ασκεί άμεση επιρροή στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδεται η πληροφορία και επιφέρει επιπλέον περιορισμούς ή προκλήσεις στην επικοινωνία (Τσίρος, 2013).

Όσον αφορά τον οικονομικό παράγοντα θα πρέπει να σημειωθεί πως η διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων επηρεάζει την αγορά επικοινωνιακών μέσων και την εκπαίδευση του προσωπικού για τη βελτίωση των επικοινωνιακών ικανοτήτων (Sriussadaporn-Charoennga & Fredric, 1999). Γενικότερα, η επικοινωνιακή πολιτική της οργάνωσης καθορίζει τις διαδικασίες για την απόκτηση, διάχυση και διακίνηση της πληροφορίας και ως εκ τούτου η σαφήνεια και η αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της πολιτικής είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την ομαλή επικοινωνία.

## **2.2. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία συνιστά ένα στρατηγικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, και ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και ο έλεγχος της παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι δημιουργούν και διατηρούν τους οργανωτικούς τους ρόλους, και επιτρέπει την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και αποφάσεων (Arker & Fox, 2002).

Η κατανόηση των βασικών προϋποθέσεων, των προβλημάτων και των αναγκών των μελών της εκάστοτε οργάνωσης αποτελεί ουσιώδες μέρος της διαδικασίας αυτής (Ζαβλανός, 2002). Κατανοώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, οι ηγέτες, οι διοικητές, οι διευθυντές ή τα διοικητικά στελέχη μπορούν να προσαρμόσουν την επικοινωνία και τις στρατηγικές τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Baron et al., 1998).

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η επικοινωνία αποτελεί το μέσο με το οποίο μπορούν οι επιχειρήσεις να προωθήσουν τις καινοτομίες, να προβάλουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να ανταγωνιστούν στον δυναμικό αγοράς (Harshman & Harshman, 1999). Μέσω της σωστής διαχείρισης της επικοινωνίας, οι οργανισμοί δύναται να προσελκύσουν πελάτες, προμηθευτές και εργαζόμενους και να διατηρήσουν τον



ανταγωνιστικό τους ρόλο (Arker & Fox, 2002). Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην αποτελεσματική επικοινωνία, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω αρχές και προσαρμόζοντάς τις στο περιβάλλον τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν στον ανταγωνιστικό κόσμο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας (Arnold & Feldman, 1986).

Η βελτίωση της επικοινωνίας σε οργανισμούς αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσματικής συνεργασίας και ανάπτυξης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία τους. Αρχικά, η συνεχής εκπαίδευση στον τομέα της επικοινωνίας αποτελεί ουσιώδη πτυχή για τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων σε οργανισμούς (Harshman & Harshman, 1999). Η εκπαίδευση αυτή αυξάνει την ευαισθησία των μελών του οργανισμού στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, παρέχει τις απαραίτητες δεξιότητες και στρατηγικές, ενημερώνει για τις τελευταίες τάσεις και συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας (Baron et al., 1998). Ο καθορισμός σαφών στόχων στον τομέα της επικοινωνίας αποτελεί βασικό βήμα για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών (Ζαβλανός, 2002). Ορίζοντας συγκεκριμένους στόχους, οι οργανισμοί καθοδηγούν τις ενέργειές τους και τους πόρους τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Αυτό διευκολύνει την επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων, εξασφαλίζοντας ότι η επικοινωνία είναι συνεκτική και στοχοθετημένη. Επιπλέον, οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι επιτρέπουν την αξιολόγηση της επίδοσης στον τομέα της επικοινωνίας και την προσαρμογή των στρατηγικών όταν απαιτείται (Arnold & Feldman, 1986).

Η ενίσχυση των εργαλείων επικοινωνίας αποτελεί σημαντική πτυχή για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Η επένδυση σε σύγχρονα εργαλεία επικοινωνίας, όπως η ηλεκτρονική αλληλογραφία, η τηλεδιάσκεψη και συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, επιτρέπει στους οργανισμούς να διεξάγουν αποτελεσματική επικοινωνία τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Baron et al., 1998). Με τη χρήση αυτών των σύγχρονων εργαλείων, οι οργανισμοί μπορούν να επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται τις πληροφορίες τους με ακρίβεια και ασφάλεια, και να εξασφαλίζουν ότι οι διάφοροι τομείς του οργανισμού συνεργάζονται αποτελεσματικά προς όφελος της συνολικής απόδοσης τους (Arker & Fox, 2002). Επομένως, η ενίσχυση των εργαλείων επικοινωνίας αποτελεί βασική στρατηγική για τη βελτίωση της επικοινωνίας στους οργανισμούς.

Η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία των οργανισμών (Ζαβλανός, 2002). Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη τους να αισθάνονται ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να ανταλλάσσουν ιδέες και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων καθώς η ανοικτή επικοινωνία δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού (Arnold & Feldman, 1986). Οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους όταν γνωρίζουν ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη (Aaltio – Marjosola & Takala, 2000). Επιπλέον, η ανοικτή επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες λύσεις και βελτιώσεις στις διαδικασίες του οργανισμού (Baron et al., 1998). Οι διαφορετικές απόψεις και οι διαφορετικές ιδέες μπορούν να οδηγήσουν σε προοδευτικές αλλαγές και αναβαθμίσεις.

Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη βελτίωση της επικοινωνίας σε οργανισμούς. Συχνά, οι συγκρούσεις προκύπτουν από διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα και αντικρουόμενους στόχους μεταξύ των μελών του οργανισμού, και η αντιμετώπιση αυτών των συγκρούσεων απαιτεί σαφείς διαδικασίες και δεξιότητες (Montana, & Charnov, 2002). Καταρχάς, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι συγκρούσεις όταν πρωτοεμφανίζονται. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ανοικτής επικοινωνίας και της προώθησης του διαλόγου μεταξύ των μελών του οργανισμού, ενώ οι προβληματισμοί, οι ανησυχίες και οι διαφορετικές απόψεις πρέπει να εκφράζονται ελεύθερα (Pape, 1999). Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να αξιολογούνται οι συγκρούσεις με αντικειμενικότητα και διαφάνεια, καθώς η κατανόηση των ριζών των συγκρούσεων βοηθά στην επίλυσή τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να χρειαστεί η επίλυση μέσω διαπραγμάτευσης, ενώ σε άλλες η συμβολή ανεξάρτητου διαμεσολαβητή μπορεί να είναι χρήσιμη (Aaltio – Marjosola & Takala, 2000).

Επίσης, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να είναι ειλικρινής και ανοικτή, καθώς το κλίμα εμπιστοσύνης και η δυνατότητα για ελεύθερη έκφραση απόψεων βοηθούν στην επίλυση των διαφορών (Montana, & Charnov, 2002). Η ανοικτή επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού και στην ανάδειξη κοινών λύσεων που να συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επομένως, η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ουσιώδες κομμάτι της διαδικασίας βελτίωσης της επικοινωνίας σε οργανισμούς (Pape, 1999).

Τέλος, η συστηματική αξιολόγηση και προσαρμογή της επικοινωνίας αποτελούν σημαντικό στάδιο στη διαδικασία βελτίωσης της επικοινωνίας σε οργανισμούς. Αυτή η διαδικασία συμβάλλει στη διαρκή βελτίωση των πρακτικών επικοινωνίας και στην αντιμετώπιση προβλημάτων και ανεπαρκειών (Harshman & Harshman, 1999). Καταρχάς, η αξιολόγηση προϋποθέτει τη συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων σχετικά με την επικοινωνία του οργανισμού, που δύναται να περιλαμβάνει τη συλλογή ανταποκρίσεων και

γνώμες από τα μέλη του οργανισμού, την αξιολόγηση των επικοινωνιακών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων (Arnold & Feldman, 1986).

Μετά την αξιολόγηση, είναι σημαντικό η διοίκηση να προβεί σε προσαρμογές εκεί όπου αναγνωρίζονται προβλήματα ή ανεπάρκειες, κάτι που μπορεί να συνεπάγεται την αναδιοργάνωση των διαδικασιών επικοινωνίας, την εκπαίδευση των μελών του οργανισμού σε βελτιωμένες τεχνικές επικοινωνίας ή την επένδυση σε νέα εργαλεία επικοινωνίας (Ζαβλανός, 2002). Η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι συνεχής και διαρκής, καθώς η επικοινωνία εξελίσσεται συνεχώς με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις ανάγκες του οργανισμού. Η συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση της επικοινωνίας εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός παραμένει αποτελεσματικός και προσαρμόσιμος στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του (Arker & Fox, 2002).

### **2.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνία**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) αντιλαμβάνεται ως μια σημαντική διάσταση της νοημοσύνης και ορίζεται ως το σύνολο δεξιοτήτων, τόσο λεκτικών όσο και μη-λεκτικών, που επιτρέπουν σε ένα άτομο να αναγνωρίζει, να εκφράζει, να κατανοεί και να αξιολογεί τα δικά του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων (MacCann et al., 2014). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Mayer και συνεργάτες (2008) αυτή η νοημοσύνη επιτρέπει στο άτομο να καθοδηγήσει τη σκέψη και τη δράση του προκειμένου να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο τις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Bar-On (2002), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο δεξιοτήτων και μη-γνωστικών ικανοτήτων που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να ανταποκριθεί στις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του ατόμου όσο και των άλλων, την εμπιστοσύνη στον εαυτό, την ικανότητα αντίστασης στο άγχος, την ανθεκτικότητα, και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Bar-On, 2002). Συνολικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην ηγεσία και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, επιτρέποντας στους ηγέτες να αντιμετωπίσουν τις συναισθηματικές απαιτήσεις και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις ανθρώπινες σχέσεις (Mayer et al., 2008).

Οι επιστημονικές έρευνες και μελέτες που εξετάζουν τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνονται στα τελευταία χρόνια, καθώς αποτελεί ένα θέμα που ενδιαφέρει ερευνητές και έχει συμβάλει στην εξήγηση φαινομένων που σχετίζονται με την ανθρώπινη επιτυχία σε κοινωνικούς και επαγγελματικούς τομείς (George, 2000). Οι ερευνητές

εξετάζουν πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τις διάφορες πτυχές της επικοινωνίας και σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στα μηνύματα και τις δεξιότητες επικοινωνίας (Damasio, 1994).

Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη και η επικοινωνία αποτελούν κρίσιμες πτυχές στην ηγεσία, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα των ηγετών και των οργανισμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) στην ηγεσία αφορά την ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται συναισθηματικές καταστάσεις, τόσο του ίδιου όσο και των μελών της ομάδας του (Bass & Avolio, 1990). Ένα διευθυντικό ή διοικητικό στέλεχος με υψηλή ΣΝ μπορεί να εμπνεύσει, να ενθαρρύνει και να δημιουργήσει θετικό περιβάλλον εργασίας, ενώ παράλληλα είναι ικανό να διαχειριστεί καλύτερα την πίεση, την αντίθεση και τις συγκρούσεις μέσα στην ομάδα (Salovey & Mayer, 1990).

Η επικοινωνία αποτελεί το μέσο μέσω του οποίου ο ηγέτης εκφράζει τη ΣΝ του και επηρεάζει τη ΣΝ των υπολοίπων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι καλός ακροατής, να μπορεί να εκφράσει τις ιδέες του με σαφήνεια και να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία στην ομάδα (Bass & Avolio, 1990). Μέσω της επικοινωνίας, ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας, να δημιουργήσει κοινή κατανόηση και να ενισχύσει τη συνοχή (Salovey & Mayer, 1990). Η συνδυασμένη ΣΝ και η επικοινωνία συμβάλλουν στη δημιουργία ηγετικής αποτελεσματικότητας, καθώς ένας ηγέτης που κατανοεί τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τα κίνητρα των υπολοίπων μπορεί να καθοδηγήσει με αποτελεσματικότητα την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων (Damasio, 1994). Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη και η επικοινωνία ενισχύουν την ηγετική ικανότητα και συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών και αποτελεσματικών ηγετών και ηγετικών οργανισμών (George, 2000).

#### **2.4. Επικοινωνία και διαχείριση της γνώσης**

Η επικοινωνία και η διαχείριση της γνώσης είναι δύο σημαντικοί πυλώνες στον κόσμο της ηγεσίας και της επιχειρηματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση της γνώσης είναι μια προσέγγιση που αποσκοπεί στην αξιοποίηση, αποθήκευση και κοινοποίηση της γνώσης μέσα σε μια οργάνωση. Αυτή η γνώση περιλαμβάνει όχι μόνο τα δεδομένα και τις πληροφορίες, αλλά και την εμπειρία, τις διαδικασίες και την κριτική σκέψη των μελών της οργάνωσης (Dalkir, 2017).

Η διαχείριση της γνώσης συχνά χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνολογίες, όπως βάσεις δεδομένων, συστήματα διαχείρισης περιεχομένου και εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης, για

την αποθήκευση και την αναζήτηση της γνώσης (Schmitt, 2019). Επιπλέον, η δημιουργία κοινοτήτων πρακτικής και η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης είναι ουσιώδεις για την ανάπτυξη και την αξιοποίηση της γνώσης (Choo, 1998). Η επικοινωνία και η διαχείριση της γνώσης σε οργανισμούς αλληλεπιδρούν στενά και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της γνώσης και της τεχνολογίας, είτε στον επιστημονικό χώρο είτε στον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς τα δύο πεδία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των επιστημονικών και επαγγελματικών (Edvinsson, 1997).

Αναλυτικότερα, η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης αναφέρεται στον συντονισμό και την ευθυγράμμιση της διαχείρισης της γνώσης με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης, κάτι που σημαίνει ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη γνώση ως βασικό εργαλείο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την επίτευξη των στόχων της (Choo, 1998). Η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης επιτρέπει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αναπτύξει μια περιεκτική στρατηγική που βασίζεται στη γνώση (Schmitt, 2019).

Η διαχείριση της γνώσης είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης και πρέπει να ενσωματώνεται στη στρατηγική της προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η γνώση αξιοποιείται αποτελεσματικά και συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Dalkir, 2017). Η διαχείριση της γνώσης πρέπει να ενσωματώνεται στην επιχειρηματική πολιτική και την οργανωτική κουλτούρα, ενώ πολύ κρίσιμη είναι και διαμοιραστική πρόσβαση στη γνώση εντός του οργανισμού, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω κοινοτήτων πρακτικής, αποθετηρίων γνώσης και εκπαίδευσης (Wang & Ahmed, 2005). Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να υποστηρίζουν και να προωθούν την διαχείριση της γνώσης ως κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής, ενώ τέλος, η χρήση τεχνολογίας, όπως τα συστήματα διαχείρισης γνώσης και οι επικοινωνιακές πλατφόρμες, μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (Edvinsson, 1997).

Θα πρέπει να σημειωθεί πως η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικής υπεροχής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στη σύγχρονη επιχειρηματική περιβαλλοντική (Schmitt, 2019). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν την αξία της γνώσης, να αναπτύξουν στρατηγικές διαχείρισης γνώσης και να ενσωματώσουν αυτές τις στρατηγικές στην επιχειρηματική πολιτική τους και κατά αυτόν τον τρόπο να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους στο μέλλον (Wang & Ahmed, 2005).

**Β' ΜΕΡΟΣ**  
**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1 Σημαντικότητα και πρωτοτυπία**

Η παρούσα έρευνα μετράει τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τα τραπεζικά στελέχη σε τέσσερις διαφορετικούς άξονες οι οποίοι υπάγονται στις επικοινωνιακές δεξιότητες. Ειδικότερα, οι άξονες αφορούν τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για α. την επίδειξη επικοινωνιακά αρνητικών πρακτικών, β. τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης, γ. την ανάληψη επικοινωνιακών ρόλων και δ. τη διαχείριση συγκρούσεων εκ μέρους των διευθυντών.

Η χρησιμότητα αυτής της έρευνας έγκειται στο ότι μέσω της κατανόησης του πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους αποκαλύπτονται και χαρτογραφούνται τυχόν δυνατά σημεία αλλά και πιθανές αδυναμίες στην επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων διοίκησης. Έτσι, τα στελέχη θα μπορούσαν να αντλήσουν χρήσιμη ανατροφοδότηση για την επικοινωνιακή τους επάρκεια και για τις επικοινωνιακές τους επιλογές μέσα από το πώς τα αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοί τους. Έτσι τα στελέχη μπορεί να εδραιώσουν ή και να ενισχύσουν ακόμη περαιτέρω τα θετικά επικοινωνιακά τους στοιχεία, να αναπτύξουν στοιχεία που ευρίσκονται σε έλλειψη και έτσι να βελτιώσουν περαιτέρω τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με το προσωπικό τους και επακόλουθα τον τρόπο που διοικούν τον τραπεζικό οργανισμό στον οποίο προϊστανται.

Επιπλέον, στη χρησιμότητα της έρευνας πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών έχουν σημαντική επίδραση στο αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων τους. Επομένως, διερευνώντας και ερμηνεύοντας τον τρόπο που οι τραπεζικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την επικοινωνιακή ικανότητα των τραπεζικών στελεχών, στην ουσία προσφέρει ένα παράθυρο

αξιολόγησης ενός σημαντικού παράγοντα που καθορίζει το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στο ότι η έρευνα εξετάζει τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τη σκοπιά των υπαλλήλων, προσφέροντας μια προοπτική που συνήθως δεν λαμβάνεται υπόψη. Έτσι, η έρευνα μπορεί να αναδείξει προτάσεις για βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που προέρχονται από την πραγματική εμπειρία των υπαλλήλων, να υπογραμμίσει σημεία που υπάρχει υστέρηση, άρα και σημεία που υπάρχει ανάγκη για βελτίωση σχετικά με τις επικοινωνιακές ικανότητες των τραπεζικών στελεχών. Έτσι, η έρευνα διέπεται από την πρωτοτυπία αφενός ότι μεταφέρει την έμφαση από πιο παραδοσιακούς δείκτες διοικητικής επάρκειας στελεχών σε πιο «ήπιους» και συχνά παραγνωρισμένους δείκτες, όπως είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και αφετέρου ότι δίδει τον λόγο στους ίδιους τους υπαλλήλους και όχι στα στελέχη.

### **3.2 Βασικός σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση και αξιολόγηση των απόψεων που διατηρούν οι τραπεζικοί υπάλληλοι για τα τραπεζικά στελέχη σχετικά με τέσσερις διαφορετικούς άξονες οι οποίοι αφορούν στις επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών. Ειδικότερα, οι άξονες αφορούν τις τυχόν επικοινωνιακά αρνητικές πρακτικές, τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης, τους επικοινωνιακούς ρόλους και τη δεξιότητα διαχείρισης συγκρούσεων εκ μέρους των διευθυντικών τραπεζικών στελεχών. Επιπλέον, βασικός σκοπός της έρευνας είναι και η αναζήτηση του γενικού βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών στους τραπεζικούς οργανισμούς και ο συσχετισμός αυτού του γενικού βαθμού ικανοποίησης με τους επιμέρους τέσσερις ερευνητικούς άξονες.



### 3.3 Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων

Τα ερωτήματα της έρευνας σχετίζονται με τους στόχους της έρευνας, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την τυχόν επίδειξη αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;
2. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ανάληψης επικοινωνιακών ρόλων εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;
4. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα διαχείρισης προστριβών εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;
5. Ποιος είναι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τις συνολικές επικοινωνιακές δεξιότητες των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;
6. Πώς σχετίζονται οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;
7. Προβλέπουν οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;
8. Διαφοροποιούνται βάσει φύλου οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;
9. Διαφοροποιούνται βάσει ηλικίας οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;
10. Διαφοροποιούνται βάσει οικογενειακής κατάστασης οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;

11. Διαφοροποιούνται βάσει τίτλων σπουδών οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;

### 3.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Για την παρούσα μελέτη, ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο με τίτλο «Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντικών στελεχών στους τραπεζικούς οργανισμούς» το οποίο αναπτύχθηκε με google forms το οποίο αναρτήθηκε στον σύνδεσμο [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfn1\\_zk-Zf3g\\_rLzSbvILFHd3vi5k\\_Prva6dpDh2UboYFi2KQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfn1_zk-Zf3g_rLzSbvILFHd3vi5k_Prva6dpDh2UboYFi2KQ/viewform) και παρέμεινε προσβάσιμο για 2 εβδομάδες. Το ερωτηματολόγιο αφότου αναρτήθηκε στο διαδίκτυο απεστάλη στους τραπεζικούς υπαλλήλους της νήσου Ρόδου με διευκρινιστικό κείμενο που αποσαφήνιζε τους στόχους της έρευνας και εγγυήθηκε την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν σαράντα μία (41) ερωτήσεις εκ των οποίων οι τέσσερις (4) είναι δημογραφικές και συγκεκριμένα αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι υπόλοιπες 37 ερωτήσεις σχετίζονται με διαφορετικά χαρακτηριστικά επικοινωνιακών δεξιοτήτων και συγκεκριμένα βρίσκονται σε απόλυτη αντιστοιχία με τους στόχους της έρευνας. Δηλαδή, δεν υπάρχει ερώτηση που να μην αντιστοιχεί σε ερευνητικό στόχο και αντίστροφα δεν υπάρχει στόχος που να μην αντιστοιχεί σε ερώτηση. Ειδικότερα:

#### **3.4.1 Ερωτήσεις για τον πρώτο άξονα με τίτλο την «Αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά»:**

Ο διευθυντής της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα
2. Επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση
3. Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες (π.χ. είσαι παράξενος..)
4. Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση.
5. Προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές

6. Χρησιμοποιεί εντολές για να γίνει κάτι
7. Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής
8. Χρησιμοποιεί απειλές για να γίνει κάτι
9. Παρακάμπτει την ουσία της κουβέντας
10. Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης

Οι παραπάνω δέκα προτάσεις αποτελούν αρνητικές συμπεριφορές διότι υπονομεύουν την αποτελεσματική επικοινωνία, τη συνεργασία και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η πρώτη ερώτηση συνδέεται με την ελλειμματική και αποσπασματική ακρόαση, συμπεριφορά η οποία μειώνει την ικανότητα κατανόησης και αντίληψης των λεπτομερειών της κάθε επιμέρους συζήτησης. Η δεύτερη ερώτηση συνδέεται με την μετατόπιση της σημασίας από την ουσία στην εξωτερική εμφάνιση παραγκωνίζοντας έτσι τις πραγματικές ανάγκες και απόψεις των υπαλλήλων. Η τρίτη ερώτηση συνδέεται με τη δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων, συμπεριφορά που υπονομεύει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων. Η τέταρτη και έβδομη ερώτηση σχετίζονται με το να προκαταλαμβάνει κανείς τι επιδιώκει να επικοινωνήσει ο συνομιλητής, απομακρύνοντας έτσι τη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης των πληροφοριών που παρέχονται. Η πέμπτη ερώτηση συνδέεται με τη συμπεριφορά της προσποίησης απόδοσης έμφασης στον συνομιλητή, ενώ στην πραγματικότητα δε γίνεται καμία συνειδητή προσπάθεια ενεργητικής ακρόασης και απόσπασης νοήματος από τον συνομιλητή. Η έκτη και όγδοη ερώτηση σχετίζονται με ένα δυναστικό ύφος ηγεσίας όπου οι εντολές, ή ακόμη και οι απειλές κυρώσεων για τη μη συμμόρφωση με τις εντολές, αντικαθιστούν τη δέσμευση για μη δημοκρατική συμπεριληπτική ηγεσία κατά την οποία επιχειρείται η δημιουργία και αποδοχή ενός κοινού οργανωσιακού οράματος. Η ένατη και δέκατη ερώτηση σχετίζονται με τη συνειδητή ή μη αδυναμία εντοπισμού και άντλησης του κυρίως μηνύματος που επιχειρεί να μεταδώσει ο ομιλητής με πιθανή μετατόπιση της προσοχής σε δευτερεύοντα στοιχεία.

### 3.4.2 Ερωτήσεις για το δεύτερο άξονα με τίτλο την «Ενεργητική ακρόαση»:

Ο διευθυντής της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Χρησιμοποιεί επαίνους (όπως είσαι καταπληκτικός/ή)
2. Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»
3. Προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις μας
4. Ζητά διευκρινήσεις για όσα συζητούνται
5. Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ
6. Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων
7. Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι
8. Κάνει πειστικές παρουσιάσεις
9. Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του
10. Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του

Η πρώτη, ένατη και δέκατη ερώτηση σχετίζονται με στρατηγικές ενθάρρυνσης των υπαλλήλων να εκφράζονται και να μοιράζονται τις απόψεις τους σε ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, μέσω του επικοινωνιακού εργαλείου της θετικής (ρητής ή σιωπηρής) ανατροφοδότησης. Η δεύτερη και τρίτη ερώτηση σχετίζονται με τη στρατηγική διεύρυνσης της επικοινωνίας και συμπερίληψης ενός πλουραλιστικού φάσματος απόψεων και ιδεών, ώστε το όραμα που δημιουργείται να εκπροσωπεί όσο γίνεται περισσότερους υπαλλήλους. Η τέταρτη και έκτη ερώτηση σχετίζονται με την απόδοση σημασίας στα λεγόμενα του άλλου, η ενεργή προσπάθεια ορθής λήψης του επιχειρούμενου νοήματος. Η πέμπτη ερώτηση συνδέεται με την επικοινωνιακή συμπεριφορά ανάπτυξης εξωεργασιακών κοινωνικών δεσμών που ενισχύουν το καλό κλίμα και την άνετη, υγιή επικοινωνία. Η έβδομη ερώτηση συνδέεται με τη δημιουργία καλού κλίματος, όπου κανείς δεν αισθάνεται φιμωμένος ή περιθωριοποιημένος λόγω της διαφορετικότητάς του στις θέσεις του ή στον τρόπο ζωής τους. Η όγδοη ερώτηση σχετίζεται με τη χρήση πειθούς και όχι καταναγκασμού στην επικοινωνία.

### **3.4.3 Ερωτήσεις για τον τρίτο άξονα με τίτλο «Επικοινωνιακοί ρόλοι»:**

Ο διευθυντής της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες
2. Οι συναντήσεις έχουν σαφείς και ξεκάθαρους σκοπούς
3. Κρατάει ενήμερη την ιστοσελίδα του οργανισμού
4. Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση
5. Στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους/στις υπαλλήλους
6. Είναι παντού στον οργανισμό και πάντα παρών όταν τον/την χρειαζόμαστε
7. Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με συναδέλφους
8. Είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
9. Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
10. Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς

Η πρώτη, δεύτερη και τέταρτη ερώτηση σχετίζονται με τη δεξιότητα του διευθυντή να μεταφέρει σαφή μηνύματα, καλά διαρθρωμένα νοήματα, λεπτομερώς εκτεθειμένες πληροφορίες. Η τρίτη, πέμπτη, έβδομη και δέκατη ερώτηση αναφέρονται στην ικανότητα του διευθυντή να αξιοποιεί τα ψηφιακά μέσα στον τρόπο που διακινεί την πληροφορία. Τέλος, η έκτη, όγδοη και ένατη ερώτηση αφορούν τη διάθεση και προσπάθεια του διευθυντή να προωθεί ένα υγιές πλαίσιο επικοινωνίας και διαλόγου ενδοϋπηρεσιακά.

### **3.4.4 Ερωτήσεις για τον τέταρτο άξονα με τίτλο τη «Διαχείριση συγκρούσεων»**

Ο διευθυντής της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου
2. Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση
3. Σε περίπτωση προστριβής επιμένει στη δική του άποψη
4. Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση

5. Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές
6. Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τον βαθμό προσπάθειας που καταβάλλει ο διευθυντής προκειμένου να επιλύει τις προστριβές. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις αφορούν κοινά σφάλματα στον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων, όπως η αποφυγή, η υποχώρηση, η υποβάθμιση, η προσήλωση σε μία μόνο οπτική γωνία και η ανάγκη επιβολής.

Επομένως ο πρώτος στόχος της έρευνας με τίτλο την «αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά», καλύπτεται από τις δηλώσεις: 1, 3, 4, 7, 13, 15, 18, 20, 25, 32 (αρίθμηση αναρτημένου ερωτηματολογίου) και αριθμεί δέκα συνολικά ερωτήσεις. Ο δεύτερος στόχος της έρευνας με τίτλο την «ενεργητική ακρόαση», καλύπτεται από τις δηλώσεις: 9, 12, 17, 23, 27, 28, 30, 33, 34, 36 και περιλαμβάνει δέκα συνολικά ερωτήσεις. Ο τρίτος ερευνητικός στόχος με θέμα τους «επικοινωνιακούς ρόλους», αντιστοιχεί στις δηλώσεις: 5, 6, 10, 11, 16, 21, 22, 26, 31, 35 και αριθμεί συνολικά δέκα ερωτήσεις. Τέλος, ο τέταρτος ερευνητικός στόχος με θέμα τη «διαχείριση προστριβών», αντιστοιχεί στις δηλώσεις: 2, 8, 14, 19, 24, 29 και αριθμεί έξι συνολικά ερωτήσεις. Επιχειρήθηκε όλοι οι άξονες να έχουν ίσο αριθμό ερωτήσεων, το οποίο ωστόσο δε στάθηκε εφικτό καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα για κάθε άξονα συμπεριλήφθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά, πράγμα που δεν επέτρεψε την απόλυτη συμμετρία.

Οι απαντήσεις όλων των ερωτήσεων πλην των δημογραφικών έχουν οργανωθεί σε πενταβάθμια ισοδιαστημική κλίμακα Likert (Gray, 2023). Αναλυτικότερα για τις 36 ερωτήσεις οι οποίες επιχειρούν να διερευνήσουν τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη συχνότητα εκδήλωσης συγκεκριμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών, η κλίμακα έχει ως εξής:

- Ποτέ=1
- Σπάνια=2
- Μερικές φορές=3
- Συχνά=4
- Πάντα=5

Για την τελευταία (37<sup>η</sup>) ερώτηση η οποία μετρά το γενικό βαθμό ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών, η κλίμακα έχει ως εξής:

- Διαφωνώ απολύτως = 1
- Διαφωνώ = 2
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ = 3
- Συμφωνώ = 4
- Συμφωνώ απολύτως = 5

### **3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας**

Για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας αναπτύχθηκαν κλίμακες οι οποίες περιελάμβαναν όλες τις ερωτήσεις κάθε διάστασης για να μετρηθεί η τιμή Cronbach (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2020). Στη συνέχεια, μετά την εξασφάλιση του αποδεκτού βαθμού αξιοπιστίας βάσει cronbach  $\alpha$  αναπτύχθηκαν συνθετικές μεταβλητές αποτελούμενες από τους μέσους όρους των ερωτήσεων κάθε διάστασης. Έτσι, κάθε συνθετική μεταβλητή (composite variable) αποτελείται από ερωτήσεις με ικανοποιητικό ή πολύ ικανοποιητικό βαθμό τιμής Cronbach  $\alpha$ , δείχνοντας ότι οι ερωτήσεις κάθε διάστασης είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και ότι όντως σχετίζονται νοηματικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συνελέγησαν με το ερωτηματολόγιο, όπως αυτό περιγράφηκε νωρίτερα. Έτσι, το κεφάλαιο περιλαμβάνει την περιγραφή του δείγματος, τα στοιχεία της περιγραφικής και τα στοιχεία της επαγωγικής ανάλυσης, βάσει των τεστ που επελέχθησαν προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (πίνακας 1). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS 20.

#### Πίνακας 1

*Ερευνητικά ερωτήματα και επιλογή στατιστικών τεστ*

1. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την τυχόν επιδείξη αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;	
2. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;	
3. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ανάληψης επικοινωνιακών ρόλων εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;	Περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις)
4. Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα διαχείρισης προστριβών εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;	
5. Ποιος είναι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τις συνολικές επικοινωνιακές δεξιότητες των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;	
6. Πώς σχετίζονται οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;	Pearson product-moment correlation test



---

7. Προβλέπουν οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;	Γραμμική παλινδρόμηση	πολλαπλή
8. Διαφοροποιούνται βάσει φύλου οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;	T test of independent samples	
9. Διαφοροποιούνται βάσει ηλικίας οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;		
10. Διαφοροποιούνται βάσει οικογενειακής κατάστασης οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;	One way anova	
11. Διαφοροποιούνται βάσει τίτλων σπουδών οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;		

---

#### 4.2 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Ακολουθεί περιγραφή των δημογραφικών μεταβλητών της έρευνας, και συγκεκριμένα: Το φύλο, την ηλικία του υπαλλήλου, την οικογενειακή κατάσταση και τις σπουδές.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 112 άτομα, εκ των οποίων το 37.5% ήταν άντρες (N=42) και 62.5% γυναίκες (N=70) (Πίνακας 2). Προκύπτει από τα στοιχεία ότι υπερτερούν αριθμητικά οι γυναίκες.

## Πίνακας 2

*Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση το φύλο*

ΦΥΛΟ	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο	Αθροιστικό
			Ποσοστό	Ποσοστό
Ανδρας	42	37.5	37.5	37.5
Γυναίκα	70	62.5	62.5	100.0
Σύνολο	112	100.0	100.0	

## Ηλικία

Το δείγμα κατανεμήθηκε σε τέσσερις υποομάδες: την πρώτη ομάδα με τους υπαλλήλους έως 29 ετών (N=16) οι οποίοι συνιστούν το 14.3%, τη δεύτερη ομάδα με υπαλλήλους από 30-39 ετών (N=22) οι οποίοι αποτελούν το 19.6%, την τρίτη ομάδα με υπαλλήλους από 40 έως 49 ετών (N=54) οι οποίοι αποτελούν το 48.2% και τέλος στην τέταρτη ομάδα με υπαλλήλους μεγαλύτερους από 50 ετών (N=20) οι οποίοι αποτελούν το 17.9%. Προκύπτει έτσι ότι η ομάδα που συγκέντρωσε τους περισσότερους υπαλλήλους είναι αυτή με ηλικιακό φάσμα από 40 έως 49 ετών (πίνακας 3).

**Πίνακας 3**

*Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την ηλικία τους*

ΗΛΙΚΙΑ	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο	Αθροιστικό
			Ποσοστό	Ποσοστό
20-29 έτη	16	14.3	14.3	14.3
30 - 39 έτη	22	19.6	19.6	33.9
40 - 49 έτη	54	48.2	48.2	82.1
50 έτη και άνω	20	17.9	17.9	100.0
Σύνολο	112	100.0	100.0	

**Οικογενειακή κατάσταση**

Το δείγμα κατανεμήθηκε σε τέσσερις υποομάδες βάσει οικογενειακής κατάστασης: την πρώτη ομάδα με τους έγγαμους υπαλλήλους (N=74) οι οποίοι συνιστούν το 66.1%, τη δεύτερη ομάδα με άγαμους υπαλλήλους (N=26) οι οποίοι αποτελούν το 23.2%, την τρίτη ομάδα με διαζευγμένους υπαλλήλους (N=8) οι οποίοι αποτελούν το 7.1% και τέλος στην τέταρτη ομάδα με υπαλλήλους οι οποίοι συζούν (N=4) οι οποίοι αποτελούν το 3.6%. Προκύπτει έτσι ότι η ομάδα που συγκέντρωσε τους περισσότερους υπαλλήλους είναι αυτή με τους έγγαμους (πίνακας 4).

**Πίνακας 4**

*Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με βάση την οικογενειακή τους κατάσταση*

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγγαμος	74	66.1	66.1	66.1
Άγαμος	26	23.2	23.2	89.3
Διαζευγμένος	8	7.1	7.1	96.4
Συζώ	4	3.6	3.6	100.0
Total	112	100.0	100.0	

**Σπουδές**

Από τον πίνακα πέντε προκύπτει ότι 8.9% των υπαλλήλων έχουν ως ανώτερο πτυχίο το απολυτήριο λυκείου (N=10), το 37.5% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ (N=42), το 48.2% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (N=54), και το 5.4% διαθέτει διδακτορικό (N=6). Προκύπτει ότι η πλειονότητα διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (πίνακας 5).

**Πίνακας 5**

*Κατανομή των απαντήσεων των υπαλλήλων του δείγματος με τους κατεχόμενους τίτλους σπουδών τους*

ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απολυτήριο	10	8.9	8.9	8.9
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	37.5	37.5	46.4
Μεταπτυχιακό	54	48.2	48.2	94.6
Διδακτορικό	6	5.4	5.4	100.0
Total	112	100.0	100.0	

### 4.3 Περιγραφική στατιστική

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε ερώτηση. Οι ερωτήσεις είναι κατανεμημένες σε τέσσερις άξονες που αφορούν επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και δεξιότητες, δηλαδή ακολουθούν τη βασική δομή του ερωτηματολογίου.

#### *4.3.1 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι τα θεωρούν επιθυμητά (1ο ερευνητικό ερώτημα)*

Υπενθυμίζεται ότι το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για την τυχόν επίδειξη αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;». Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού αξιοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πίνακας 6).

Από τον πίνακα έξι διαπιστώνεται πως οι υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν ότι οι διευθυντές των τραπεζικών ιδρυμάτων σπανίως εμφανίζουν τις αρνητικές επικοινωνιακές τακτικές που διερευνά ο πρώτος άξονας του ερωτηματολογίου με συχνότητα που παρατηρήθηκε, ως εξής:

Οι αρνητικές συμπεριφορές τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «σπάνια» αφορούν τις ερωτήσεις με μέσους όρους από 2.07 έως 2.46 και συγκεκριμένα: Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή η συμπεριφορά συμβαίνει σπάνια ( $M=2.46$ ,  $SD=1.138$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή η αρνητική επικοινωνιακή τακτικά συμβαίνει σπάνια ( $M=2.41$ ,  $SD=1.151$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Χρησιμοποιεί απειλές» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι σπάνια ( $M=2.07$ ,  $SD=1.088$ ) οι διευθυντές καταφεύγουν σε αυτή την εμφανώς αρνητική επικοινωνιακή στρατηγική. Τέλος, στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει

σπάνια ( $M=2.46$ ,  $SD=0.986$ ). Γενικώς, οι διευθυντές φαίνεται ότι σπάνια επιδεικνύουν αρνητικές επικοινωνιακές τακτικές, που σχετίζονται με την απόδοση και χρήση αρνητικών στερεοτύπων, με την προσποίηση της προσοχής, με τη χρήση των απειλών και με την εγκατάλειψη της ουσίας στην επικοινωνία, σύμφωνα με τις γνώμες των υπαλλήλων τους.

Οι αρνητικές συμπεριφορές τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «*μερικές φορές*» αφορούν τις ερωτήσεις με μέσους όρους από 2.75 έως 3.29 και συγκεκριμένα: Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση» φαίνεται ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές μερικές φορές αποδίδουν σημαντική προσοχή στην εξωτερική εμφάνιση ( $M=2.75$ ,  $SD=1.143$ ) αντί στην επικοινωνιακή ουσία που επιχειρεί να μεταδώσει ο υπάλληλος. Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Χρησιμοποιεί εντολές» οι υπάλληλοι θεώρησαν ότι αυτή είναι μία συμπεριφορά που συμβαίνει μερικές φορές ( $M=3.29$ ,  $SD=1.052$ ) υπονομεύοντας τον στόχο της συνεργατικής και δημοκρατικής επικοινωνίας. Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή είναι μία επικοινωνιακή τεχνική την οποία μερικές φορές μετέρχονται οι διευθυντές ( $M=3.21$ ,  $SD=0.905$ ), στερώντας έτσι από τον συνομιλητή το δικαίωμα να ολοκληρώσει το επιδιωκόμενο νόημα.

Οι αρνητικές συμπεριφορές τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «*συχνά*» σημείωσαν μέσους όρους 3.52 και 3.61. Ειδικότερα, στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή είναι μία συμπεριφορά την οποία οι διευθυντές επιδεικνύουν συχνά, πιθανώς στην προσπάθεια να διαχειρίζονται πολλά παράλληλα θέματα, στερώντας έτσι από τον συνομιλητή την αίσθηση ότι έχει την προσοχή που επιθυμεί ( $M=3.61$ ,  $SD=1.034$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση» οι υπάλληλοι απάντησαν ότι αυτή είναι μία συχνή συμπεριφορά

( $M=3.52$ ,  $SD=0.870$ ), η οποία έχει το αρνητικό αποτέλεσμα ότι ο διευθυντής προκαταλαμβάνει τον υπάλληλο και δεν του παραχωρεί το δικαίωμα να διατυπώσει όπως θέλει τις απόψεις του.

### Πίνακας 6

*Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με την αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά*

Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών που υπάγονται σε αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά			
Ερωτήσεις	N	μ.ο.	τ.α.
Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα	112	3.61	1.034
Επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση	112	2.75	1.143
Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες	112	2.46	1.138
Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση (προκαταλαμβάνει)	112	3.52	.870
Προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές	112	2.41	1.151
Χρησιμοποιεί εντολές	112	3.29	1.052
Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής	112	3.21	.905
Χρησιμοποιεί απειλές	112	2.07	1.088
Παρακάμπτει την ουσία της κουβέντας	112	2.32	1.141
Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης	112	2.46	.986

#### **4.3.2 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (2ο ερευνητικό ερώτημα)**

Υπενθυμίζεται ότι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων για την δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών;». Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος αξιοποιήθηκαν στοιχεία περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πίνακας 7).

Οι δέκα ερωτήσεις του δεύτερου άξονα αναφέρονται σε συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και την κοινωνική ευφυΐα και ειδικότερα με την ικανότητα να είναι κανείς καλός ακροατής. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αφορούν τη χρήση επαίνων η οποία δείχνει αναγνώριση και υποστήριξη προς τους υπαλλήλους, την ενδυνάμωση των διαύλων επικοινωνίας από τη βάση προς την ηγεσία, ώστε οι υπάλληλοι να αισθάνονται ότι έχουν πρόσβαση να εκφράσουν τις απόψεις τους, την προσπάθεια συμπερίληψης όσο γίνεται ευρύτερου φάσματος πληροφοριών, στην αναζήτηση διευκρινίσεων από τους συνομιλητές ώστε αυτοί να αισθάνονται ότι εισακούονται, στην ανάπτυξη κοινωνικών συναναστροφών που συμβάλλουν στην οικοδόμηση της ομαδικής συνοχής και της θετικής ατμόσφαιρας, στην κατανόηση της οπτικής γωνίας των άλλων, στην αποδοχή των άλλων όπως είναι κ.ά.

Οι συμπεριφορές ενεργητικής ακρόασης τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «μερικές φορές» αφορούν τις ερωτήσεις με μέσους όρους από 2.96 έως 3.50 και συγκεκριμένα: Για την ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Χρησιμοποιεί επαίνους» οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι διευθυντές χρησιμοποιούν συχνά επαίνους για την ενίσχυση της θετικής ατμόσφαιρας και της αναγνώρισης της προσπάθειάς των υπαλλήλων ( $M=3.50$ ,  $SD=0.91$ ). Στην ερώτηση κατά πόσο ο διευθυντής «Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ» οι υπάλληλοι βαθμολογούν σχετικά χαμηλότερα τη συχνότητα με την οποία οι διευθυντές τους συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, εντάσσοντάς την στην κατηγορία «μερικές φορές» ( $M=2.96$ ,  $SD=1.056$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων» οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι οι διευθυντές μερικές φορές επιδεικνύουν έμπρακτη κατανόηση και ενδιαφέρον για την οπτική των υπαλλήλων ( $M=3.41$ ,  $SD=1.018$ ). Τέλος, στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του» οι



υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές μερικές φορές αξιοποιούν τη μέθοδο της μη λεκτικής ενθάρρυνσης της επικοινωνίας ( $M=3.07$ ,  $SD=0.867$ ).

Οι συμπεριφορές ενεργητικής ακρόασης τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «συχνά» αφορούν τις ερωτήσεις με μέσους όρους από 3.52 έως 3.79 και συγκεκριμένα:

Στη ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Ενισχύει την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές συχνά είναι προσιτοί και ανοικτοί στην ακρόαση των υπαλλήλων, εμπεδώνοντας τη ροή της πληροφορίας από τη βάση προς την κορυφή και δημιουργώντας συνθήκες συνεργατικού πνεύματος ( $M=3.64$ ,  $SD=1.081$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις» βρέθηκε ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές συχνά προσπαθούν να συμπεριλάβουν τις απόψεις όλων σε κάθε συνάντηση, χωρίς να περιθωριοποιείται κανείς ( $M=3.79$ ,  $SD=0.999$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Ζητά διευκρινίσεις» φάνηκε ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι οι διευθυντές συχνά δίνουν σημασία στην ακρίβεια και ζητούν διευκρινίσεις κατά τις συνομιλίες με τους υπαλλήλους, γεγονός που δείχνει ότι δίνουν αξία σε αυτό που λέει ο συνομιλητής ( $M=3.75$ ,  $SD=0.811$ ). Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές συχνά δείχνουν ενεργή αποδοχή των άλλων με κάθε τους ιδιαιτερότητα προωθώντας την ανοχή και τη συμπερίληψη ( $M=3.75$ ,  $SD=0.954$ ). στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Κάνει πειστικές παρουσιάσεις» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές συχνά παρουσιάζουν με πειστικό τρόπο τα μηνύματα που πρέπει να μεταφερθούν σε κάθε επικοινωνία ( $M=3.54$ ,  $SD=1.106$ ). Τέλος, στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του» οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές συχνά επιχειρούν να διατηρήσουν την επικοινωνία ανοιχτή και να ενθαρρύνουν τη συνέχιση της συνομιλίας ( $M=3.52$ ,  $SD=0.949$ ).

Οι τυπικές αποκλίσεις και στις δέκα ερωτήσεις αυτού του άξονα είναι ιδιαίτερα ψηλές υπογραμμίζοντας την έντονη διασπορά των απαντήσεων στον άξονα της ενεργητικής ακρόασης.

### Πίνακας 7

*Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης*

Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών στην ενεργητική ακρόαση			
Ερωτήσεις	N	μ.ο.	τ.α.
Χρησιμοποιεί επαίνους	112	3.50	.910
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	112	3.64	1.081
Προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις	112	3.79	.999
Ζητά διευκρινίσεις	112	3.75	.811
Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	112	2.96	1.056
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	112	3.41	1.018
Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι	112	3.75	.954
Κάνει πειστικές παρουσιάσεις	112	3.54	1.106
Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του	112	3.52	.949
Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του	112	3.07	.867

#### **4.3.3 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (3ο ερευνητικό ερώτημα)**

Υπενθυμίζεται ότι το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων για την δεξιότητα επικοινωνιακών ρόλων εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών;». Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος αξιοποιήθηκαν στοιχεία περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πίνακας 8).

Οι συμπεριφορές ανάληψης επικοινωνιακών ρόλων τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «μερικές φορές» αφορούν τις ερωτήσεις με μέσο όρο 3.25 έως 3.41 και συγκεκριμένα: Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «κρατάει ενήμερη

την ιστοσελίδα του οργανισμού» ( $M=3.41$ ,  $SD=1.135$ ) οι υπάλληλοι αναφέρουν μέτρια συχνότητα. Στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς» ( $M=3.25$ ,  $SD=1.111$ ) οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή η δεξιότητα παρουσιάζει μία μέτρια συχνότητα και επομένως επιτρέπει βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι συμπεριφορές ανάληψης επικοινωνιακών ρόλων τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «συχνά» αφορούν ερωτήσεις με μέσους όρους από 3.73 έως 4.09 και συγκεκριμένα: Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους συχνά ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες ( $M=3.98$ ,  $SD=1.031$ ), συχνά στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους/στις υπαλλήλους ( $M=4.04$ ,  $SD=0.890$ ), συχνά είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με συναδέλφους ( $M=3.77$ ,  $SD=0.986$ ), συχνά είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό ( $M=3.73$ ,  $SD=0.939$ ), συχνά είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό ( $M=3.77$ ,  $SD=0.910$ ). Επομένως, αυτά αφορούν καλά ανεπτυγμένες δεξιότητες και καλά εμπεδωμένες πρακτικές.

### Πίνακας 8

*Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη δεξιότητα επικοινωνιακών ρόλων*

Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών στους επικοινωνιακούς ρόλους			
Ερωτήσεις	N	μ.ο.	τ.α.
Ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες	112	3.98	1.031
Οι συναντήσεις έχουν σαφείς σκοπούς	112	4.09	.954
Κρατάει ενήμερη την ιστοσελίδα του οργανισμού	112	3.41	1.135
Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση	112	.91	.027
Στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους/στις υπαλλήλους	112	4.04	.890
Είναι παντού όταν τον/την χρειαζόμαστε	112	3.91	1.027
Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με συναδέλφους	112	3.77	.986
Είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	112	3.73	.939

Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	112	3.77	.910
Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς	112	3.25	1.111

#### **4.3.4 Χαρακτηριστικά διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και σε τι επίπεδο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτά υπάρχουν στην πράξη (4ο ερευνητικό ερώτημα)**

Υπενθυμίζεται ότι το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι: «Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων για την δεξιότητα διαχείρισης προστριβών εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών;». Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος αξιοποιήθηκαν στοιχεία περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πίνακας 9).

Οι συμπεριφορές διαχείρισης προστριβών τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «μερικές φορές» αφορούν ερωτήσεις με μέσους όρους από 2.55 έως 3.32 και συγκεκριμένα: Έτσι, προέκυψε ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι μερικές φορές ο διευθυντής τους σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου (M=2.55, SD=.889), επιμένει στη δική τους άποψη (M=3.32, SD=1.024), αποφεύγει την αναμέτρηση (M=2.71, SD=1.017), προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές (M=3.12, SD=0.931) και τέλος, κάνει τα πάντα για να κερδίσει (M=3.02, SD=1.065).

Οι συμπεριφορές διαχείρισης προστριβών τις οποίες οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «συχνά» αφορούν μία ερώτηση με μέσο όρο 4.21 και συγκεκριμένα: στην ερώτηση πόσο συχνά ο διευθυντής «σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση» (M=4.21, SD=0.905) οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτή είναι μία δεξιότητα που αξιοποιείται συχνά. Επισημαίνεται ότι αυτή η ερώτηση έχει θετικό περιεχόμενο.

### **Πίνακας 9**

*Παρουσίαση των Μέσων Όρων (μ.ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (τ.α.) των δηλώσεων των υπαλλήλων του δείγματος αναφορικά με τη διαχείριση προστριβών*

Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση προστριβών			
Ερωτήσεις	N	μ.ο.	τ.α.

Σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου	112	2.55	.889
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση	112	4.21	.905
Σε περίπτωση προστριβής επιμένει στη δική του άποψη	112	3.32	1.024
Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση	112	2.71	1.017
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές	112	3.12	.931
Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει	112	3.02	1.065

#### 4.4 Επαγωγική στατιστική

Για την επαγωγική στατιστική αξιοποιήθηκαν το pearson correlation test για τους συσχετισμούς, η γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση για τις προβλέψεις, το t test για τις συγκρίσεις δύο υποομάδων και το anova test για τις συγκρίσεις τριών υποομάδων και πάνω. Σε περίπτωση που το anova test έδωσε σημαντικές διαφορές χρησιμοποιήθηκε η περαιτέρω στατιστική τεχνική του post hoc Tukey test ώστε να εντοπιστεί ποιες υποομάδες διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους.

##### 4.4.1 Αξιοπιστία

Η έρευνα συμπεριλαμβάνει τέσσερις άξονες, ο καθένας μετράει μία διάσταση που αφορά την επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων και συγκεκριμένα την αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά, την ενεργητική ακρόαση, τους επικοινωνιακούς ρόλους και τη διαχείριση προστριβών. Κάθε άξονας συμπεριλαμβάνει δέκα ερωτήσεις με εξαίρεση τον τέταρτο που περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις. Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας αυτών των αξόνων αξιοποιήθηκε η μέθοδος της δημιουργίας συνθετικών μεταβλητών (composite variables) και συγκεκριμένα κάθε άξονας μετατράπηκε σε μία ενιαία μεταβλητή που συμπεριλαμβάνει τους μέσους όρους των τιμών όλων των σχετικών ερωτήσεων που υπάγονται στον άξονα αυτό. Στον τέταρτο άξονα (διαχείριση προστριβών) δεν είχαν όλες οι ερωτήσεις ενιαία διατύπωση, καθώς οι περισσότερες ήταν διατυπωμένες με αρνητικό περιεχόμενο, δηλαδή περιγράφοντας ακατάλληλο τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων, και κάποιες τον ενδεδειγμένο τρόπο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, προηγήθηκε αντιστροφή των

τιμών ώστε να είναι εφικτή η δημιουργία μίας συνθετικής μεταβλητής με ενιαίο χαρακτήρα. Στη συνέχεια για κάθε μία από αυτές τις συνθετικές μεταβλητές μετρήθηκε η αξιοπιστία της κλίμακας με χρήση του cronbach a τεστ.

Προκύπτει από τις τιμές Cronbach a του πίνακα ότι για τον πρώτο και τον δεύτερο άξονα η αξιοπιστία είναι αποδεκτή με τιμές 0.65 και 0.61 αντίστοιχα, ενώ για το δεύτερο και τρίτο άξονα είναι πολύ καλή με τιμές 0.85 και 0.88 αντίστοιχα (Konting et al, 2009). Η ανάλυση αξιοπιστίας κλιμάκων δείχνει ότι οι τέσσερις επιδιωκόμενοι άξονες της έρευνας κυμαίνονται σε αξιοπιστία από αποδεκτοί έως πολύ καλοί (πίνακας 10).

### Πίνακας 10

#### *Αξιοπιστία κλιμάκων*

Άξονας	Ερωτήσεις	Cronbach a
1	10	.651
2	10	.857
3	10	.886
4	6	.616

#### **4.4.2 Μέσοι όροι συνθετικών μεταβλητών**

Από τους μέσους όρους των συνθετικών μεταβλητών διαφαίνεται ότι οι υπάλληλοι είναι πολύ ευχαριστημένοι γενικά από την επικοινωνιακή ικανότητα των διευθυντών τους στις τράπεζες όπου εργάζονται ( $M=3.54$ ,  $SD=1.23$ ), ωστόσο η τιμή της τυπικής απόκλισης επισημαίνει τη μεγάλη διασπορά των απαντήσεων. Στους τέσσερις επιμέρους ερευνητικούς άξονες στους οποίους αντιστοιχεί κάθε συνθετική μεταβλητή, τον καλύτερο μέσο όρο συγκέντρωσαν οι επικοινωνιακοί ρόλοι των διευθυντών, δηλαδή η ικανότητά τους να δημιουργούν στους υπαλλήλους αίσθημα αναγνώρισης και αποδοχής, να καλλιεργούν διαύλους επικοινωνίας από τη βάση προς την κορυφή της διοίκησης, να εισακούονται όλες οι φωνές, να καλλιεργούν κοινωνικούς δεσμούς εκτός εργασιακού χώρου και κυρίως να επιτυγχάνουν διαφανή, εύκολα προσβάσιμη, καλά δομημένη επικοινωνία. Ως προς αυτή τους

τη δεξιότητα επικοινωνιακών ρόλων οι τιμές ήταν ( $M=3.79$ ,  $SD=.66$ ). Μάλιστα, ως προς αυτό, οι απαντήσεις είχαν μία σχετική συσπείρωση, χωρίς ιδιαίτερες έκτοπες τιμές.

Στους υπόλοιπους τρεις άξονες, οι υπάλληλοι προκύπτει ότι θεωρούν για τους διευθυντές τους πως οι διευθυντές επιδεικνύουν με μέτρια συχνότητα ικανότητες ενεργητικής ακρόασης ( $M=3.49$ ,  $SD=.69$ ), αδυναμία ενδεδειγμένης διαχείρισης προστριβών ( $M= 2.74$ ,  $SD=.45$ ), αλλά και επικοινωνιακά αρνητική συμπεριφορά ( $M=2.78$ ,  $SD=.49$ ).

Σημαντικό εύρημα ωστόσο είναι ότι οι μεταβλητές που αφορούν τους θετικούς άξονες (ενεργητική ακρόαση και επικοινωνιακοί ρόλοι) συγκέντρωσαν καλύτερους μέσους όρους από ότι οι αρνητικοί άξονες (αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά και διαχείριση συγκρούσεων), άρα οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους εμφανίζουν συχνότερα θετικές επικοινωνιακές συμπεριφορές από ότι αρνητικές (πίνακας 11).

### Πίνακας 11

*Μέσοι όροι εξαρτημένης και συνθετικών μεταβλητών*

Μεταβλητές	M.O.	T.A.
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	3.54	1.23
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	2.78	.49
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	3.49	.69
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ	3.79	.66
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΤΡΙΒΩΝ	2.74	.45

#### 4.4.3 Συσχετισμοί μεταξύ συνθετικών μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής

Από τους συσχετισμούς Pearson μεταξύ των τεσσάρων αξόνων και της μεταβλητής που μετράει τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη γενική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντικών στελεχών προέκυψαν τα εξής:

Η σχέση της εξαρτημένης μεταβλητής της εργασίας (γενικός βαθμός ικανοποίησης) βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με την κάθε μία από όλες τις τέσσερις συνθετικές μεταβλητές της εργασίας, όπου κάθε συνθετική μεταβλητή ταυτίζεται με τον αντίστοιχο από τους τέσσερις ερευνητικούς άξονες. Ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού

ικανοποίησης και αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς ήταν στατιστικά σημαντικός, μέτριος και αρνητικός,  $r(110) = -.46, p < .001$ . Ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και ενεργητικής ακρόασης ήταν στατιστικά σημαντικός, ισχυρός και θετικός,  $r(110) = .82, p < .001$ . Ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και επικοινωνιακών ρόλων ήταν επίσης στατιστικά σημαντικός, ισχυρός και θετικός  $r(110) = .74, p < .001$ . Τέλος, ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και διαχείρισης προστριβών ήταν στατιστικά σημαντικός, μέτριος και αρνητικός,  $r(110) = -.65, p < .001$ .

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους σχετίζεται με την ικανότητα των διευθυντών για ενεργητική ακρόαση. Επομένως, όσο αυξάνεται η ικανότητά των διευθυντών να προσδίδουν αξία στη γνώμη και στις ανάγκες κάθε υπαλλήλου χωριστά, να καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης όπου ο κάθε υπάλληλος αισθάνεται ότι εισακούεται και είναι σεβαστός, τόσο αυξάνεται ο γενικός βαθμός ικανοποίησης. Ο δεύτερος ισχυρότερος συσχετισμός είναι με τους επικοινωνιακούς ρόλους που καλείται να υπηρετήσει ο διευθυντής, δηλαδή όσο περισσότερο καταφέρνει ένας διευθυντής τράπεζας να μεταφέρει μηνύματα με διαφάνεια, σαφήνεια και εύκολη πρόσβαση, τόσο μεγαλώνει ο βαθμός γενικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών. Ακολουθεί ως τρίτος ισχυρότερος συσχετισμός, αυτός που αφορά τον τρόπο διαχείρισης προστριβών, και συγκεκριμένα όσο αυξάνεται η ακατάλληλη διαχείριση προστριβών εκ μέρους των διευθυντών (για παράδειγμα τις αποφεύγουν, τις διαιωνίζουν, προσπαθούν να επιβάλουν την προσωπική τους άποψη), τόσο μειώνεται ο βαθμός γενικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών. Τέλος, ο τελευταίος σε ισχύ συσχετισμός αφορά την αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά των διευθυντών, δηλαδή την επίδειξη αρνητικών τακτικών, όπως το να προκαταλαμβάνει τους συνομιλητές του, να προσπαθεί να ακούσει ταυτόχρονα πολλούς υπαλλήλους στην ουσία



χωρίς να δίνει χώρο σε κανέναν να ακουστεί κτλ. Έτσι, όσο αυξάνονται οι αρνητικές επικοινωνιακές συμπεριφορές των διευθυντών, τόσο μειώνεται ο βαθμός γενικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται περισσότερο με την επίδειξη θετικών συμπεριφορών εκ μέρους των διευθυντών, παρά με την επίδειξη αρνητικών συμπεριφορών. Επομένως, σύμφωνα με την ισχύ των συσχετισμών, για τους υπαλλήλους είναι σημαντικότερη η αίσθηση ότι ο διευθυντής τους είναι παρών, υποστηρικτικός και κατανοητικός και λιγότερο σημαντικό αν είναι ικανός στη διαχείριση κρίσεων ή αν καταφεύγει σε κάποιες αρνητικές επικοινωνιακές τακτικές. Με άλλα λόγια, η συνεπής επίδειξη θετικής συμπεριφοράς είναι αυτή που σχετίζεται ισχυρότερα με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης, και όχι η απουσία αρνητικής συμπεριφοράς (πίνακας 12).

## Πίνακας 12

### Συσχετισμοί

	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ
Αρνητική συμπεριφορά	-.461**			
ενεργητική ακρόαση	.826**	-.462**		
επικοινωνιακοί ρόλοι	.740**	-.387**	.817**	
διαχείριση προστριβών	-.650**	.654**	-.779**	-.581**

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

#### 4.4.4 Προβλέψεις και εφαρμοσιμότητα θεωρητικού μοντέλου

Μία γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση αξιοποιήθηκε για να διασταυρωθεί κατά πόσο οι τέσσερις άξονες της έρευνας οι οποίες μετρούν διαφορετικές επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών προβλέπουν και επιδρούν τον γενικότερο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων για τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών. Η παλινδρόμηση κατέδειξε ότι το συνολικό μοντέλο των τεσσάρων αξόνων – μεταβλητών

προέβλεψε σημαντικά τον βαθμό συνολικής ικανοποίησης,  $F(4.104) = 65.290$ ,  $p < .001$ , συγκεκριμένα το μοντέλο προέβλεψε 71.5% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «γενικός βαθμός ικανοποίησης από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών τραπεζών» (πίνακες 13 και 14).

### Πίνακας 13

*Παλινδρόμηση και προβλέψεις*

R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
			R Square Change	F	df1	df2	Sig.	
.715	.704	.672	.715	65.290	4	104	.000	1.866

a. Predictors: (Constant), ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΤΡИБΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ, ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

b. Dependent Variable: ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### Πίνακας 14

*Εφαρμοσιμότητα μοντέλου*

Model	Sum of Squares	of Df	M.O. Square	F	Sig.
1 Regression	118.053	4	29.513	65.290	.000b
Residual	47.011	104	.452		
Total	165.064	108			

Συγκεκριμένα, εξετάζοντας τον πίνακα συντελεστών, προκύπτει ότι όχι μόνο το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό και είχε σημαντική εφαρμοσιμότητα στην πρόβλεψη του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων, αλλά επιπλέον και κάθε μεταβλητή πρόβλεψης ξεχωριστά συνέβαλε σημαντικά στην εφαρμοσιμότητα του μοντέλου. Ειδικότερα, για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η αρνητική επικοινωνιακή συμπεριφορά στη σκάλα Likert, μειώνεται κατά  $-.504$  ο γενικός βαθμός ικανοποίησης ( $\beta = -.200$ ,  $p = .012$ ). Για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης, αυξάνεται κατά  $.658$  ο γενικός

βαθμός ικανοποίησης ( $\beta=.658$ ,  $p=.000$ ). Ομοίως, για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η ανάληψη επικοινωνιακών ρόλων, αυξάνεται κατά .206 ο γενικός βαθμός ικανοποίησης ( $\beta=.206$ ,  $p=.025$ ). Τέλος, για κάθε μία μονάδα που αυξάνεται η δεξιότητα διαχείρισης συγκρούσεων, αυξάνεται κατά .190 ο γενικός βαθμός ικανοποίησης ( $\beta=.190$ ,  $p=.021$ ). Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι η πιο ισχυρή μεταβλητή πρόβλεψης είναι η ικανότητα ενεργητικής ακρόασης, δηλαδή ο παράγοντας που περισσότερο επιδρά στον συνολικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και στρατηγικές που επιλέγουν οι διευθυντές τους είναι η ικανότητα αυτών των διευθυντών να είναι καλοί ακροατές, να αποδίδουν σημασία στα λεγόμενα των υφισταμένων τους, να δημιουργούν ασφαλείς συνθήκες έκφρασης και διατύπωσης απόψεων, να συμπεριφέρονται με τρόπο που να δείχνει ότι υπολογίζουν κάθε φωνή ως σημαντική και άξια απόδοσης προσοχής. Οι υπόλοιπες τρεις μεταβλητές κατόρθωσαν να επιδρούν σημαντικά στον βαθμό γενικής ικανοποίησης, αλλά με πολύ μικρότερη ισχύ (πίνακας 15).

### Πίνακας 15

*Συντελεστές παλινδρόμησης*

Μεταβλητές	B	SE B	$\beta$	Sig	<sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
(Constant)	-2.003	.788		.012			
Αρν.Επικ.Συμπεριφορά	-.504	.199	-.200	.013			1.866
Ενεργ.Ακρόαση	1.173	.171	.658	.000	715	715	
Επικ.Ρόλοι	.381	.168	.206	.025			
Διαχείριση Συγκρούσεων	.511	.217	.190	.021			

#### 4.4.5. Απόψεις για τα χαρακτηριστικά διευθυντών σχολικής μονάδας και διαφοροποιήσεις βάσει φύλου (5ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπενθυμίζεται ότι το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα είναι διατυπωμένο ως εξής:

Διαφοροποιούνται βάσει φύλου οι απόψεις των υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών της τράπεζας όπου εργάζονται;

Ένα ανεξάρτητο t-test διεξήχθη για να διαπιστωθούν οι διαφορές μεταξύ ανδρών (N=40) και γυναικών (N=72) όσον αφορά όλες τις μεταβλητές της έρευνας. Διαφοροποιήσεις προέκυψαν για τις παρακάτω ερωτήσεις:

Οι γυναίκες ( $M = 3.83$ ,  $SD = 1.03$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.24$ ,  $SD = .93$ ), ότι οι διευθυντές επιχειρούν να ακούσουν πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα (ουσιαστικά χωρίς να μπορούν να παρακολουθήσουν ουσιωδώς καμία),  $t(110) = -3.03$ ,  $p = .003$ . Οι άντρες ( $M = 2.81$ ,  $SD = .91$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ( $M = 2.40$ ,  $SD = 1.21$ ), ότι οι διευθυντές σε περίπτωση προστριβής ενδίδουν στις επιθυμίες των άλλων, χωρίς να υπερασπίζονται τις προσωπικές τους θέσεις,  $t(110) = 2.41$ ,  $p = .018$ . Οι γυναίκες ( $M = 4.14$ ,  $SD = .87$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.71$ ,  $SD = .87$ ), ότι οι διευθυντές ενημερώνουν για τις νέες διαδικασίες,  $t(110) = -2.17$ ,  $p = .033$ . Επίσης, οι γυναίκες ( $M = 4.26$ ,  $SD = .77$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.81$ ,  $SD = 1.15$ ), ότι οι διευθυντές θέτουν με σαφήνεια και καθαρότητα τους στόχους στις συναντήσεις με τους υπαλλήλους,  $t(110) = -2.46$ ,  $p = .016$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.80$ ,  $SD = .67$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.05$ ,  $SD = .96$ ) ότι οι διευθυντές προκαταλαμβάνουν τους συνομιλητές και συμπεριφέρονται σαν να γνωρίζουν προκαταβολικά τι θέλει να πει ο συνομιλητής,  $t(110) = -4.86$ ,  $p = .001$ .

Οι γυναίκες ( $M = 3.83$ ,  $SD = .97$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.33$ ,  $SD = 1.18$ ), ότι οι διευθυντές ενισχύουν την επικοινωνία από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας προς την κορυφή,  $t(110) = -2.40$ ,  $p = .018$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.37$ ,  $SD = .96$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 2.95$ ,  $SD = .73$ ), ότι οι διευθυντές βιάζονται να σχηματίσουν απαντήσεις ενώ ακόμη αναπτύσσει την άποψή του ο συνομιλητής,  $t(110) = -2.43$ ,  $p = .017$ . Οι γυναίκες ( $M = 4.11$ ,  $SD = .89$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.57$ ,  $SD = 1.15$ ), ότι οι διευθυντές είναι παντού παρόντες όταν τους χρειάζονται,  $t(110) = -2.79$ ,  $p = .006$ . Οι γυναίκες υπάλληλοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι διευθυντές τους ζητούν διευκρινίσεις από τον συνομιλητή τους όταν αυτό κριθεί χρήσιμο ( $M = 4.06$ ,  $SD = .69$ ), από ότι οι άντρες υπάλληλοι ( $M = 3.24$ ,  $SD = .72$ ) με μια στατιστικά σημαντική διαφορά,  $t(110) = -5.91$ ,  $p = .001$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.29$ ,  $SD = .95$ )

θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.05$ ,  $SD = .96$ ), ότι οι διευθυντές κάνουν τις προστριβές να φαίνονται μικρότερες από ό τι πράγματι είναι,  $t(110) = -4.86$ ,  $p = .001$ . Επίσης, οι γυναίκες ( $M = 3.29$ ,  $SD = .95$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 2.86$ ,  $SD = .84$ ), ότι οι διευθυντές κάνουν τις προστριβές να φαίνονται μικρότερες από ό τι πράγματι είναι,  $t(110) = -2.41$ ,  $p = .018$ . Ομοίως, οι γυναίκες ( $M = 3.97$ ,  $SD = .81$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.33$ ,  $SD = 1.00$ ) ότι οι διευθυντές είναι επόπτες της επικοινωνίας εντός του οργανισμού,  $t(110) = -3.67$ ,  $p = .001$ .

Οι γυναίκες ( $M = 3.26$ ,  $SD = 1.05$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 2.48$ ,  $SD = .86$ ), ότι οι διευθυντές βγαίνουν έξω με συναδέλφους για κοινωνική συναναστροφή,  $t(110) = -4.04$ ,  $p = .001$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.63$ ,  $SD = .96$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.05$ ,  $SD = 1.01$ ), ότι οι διευθυντές καταβάλλουν συντονισμένη προσπάθεια για να κατανοήσουν την οπτική γωνία των άλλων,  $t(110) = -3.03$ ,  $p = .003$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.94$ ,  $SD = .86$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.48$ ,  $SD = .91$ ), ότι οι διευθυντές είναι αναζητητές της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, ότι την επιδιώκουν δηλαδή ενεργά,  $t(110) = -2.07$ ,  $p = .008$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.77$ ,  $SD = .96$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.14$ ,  $SD = 1.22$ ), ότι οι διευθυντές κάνουν πειστικές παρουσιάσεις νέων δεδομένων στους υπαλλήλους,  $t(110) = -3.02$ ,  $p = .003$ .

Οι γυναίκες ( $M = 3.77$ ,  $SD = .80$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 3.10$ ,  $SD = 1.03$ ), ότι οι διευθυντές ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του,  $t(110) = -3.87$ ,  $p = .001$ . Οι γυναίκες ( $M = 3.57$ ,  $SD = 1.05$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 2.71$ ,  $SD = .99$ ), ότι οι διευθυντές είναι δικτυωμένοι ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς,  $t(110) = -4.25$ ,  $p = .001$ . Τέλος, ξανά οι γυναίκες ( $M = 3.26$ ,  $SD = .84$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M = 2.76$ ,  $SD = .82$ ), ότι οι

διευθυντές χρησιμοποιούν και μη λεκτικές παροτρύνσεις προκειμένου να ενθαρρύνουν τους συνομιλητές να συνεχίσουν την ομιλία τους,  $t(110) = -3.03, p = .003$ .

Ως προς τις συνθετικές μεταβλητές, οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι οι διευθυντές διαθέτουν τα θετικά στοιχεία της ενεργητικής ακρόασης και της ανάληψης επικοινωνιακών ρόλων. Έτσι, οι γυναίκες ( $M=3.69, SD=.55$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M=3.16, SD=.76$ ), ότι οι διευθυντές διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης,  $t(110) = -4.24, p = .001$ . Ομοίως, οι γυναίκες ( $M=3.95, SD=.54$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ( $M=3.50, SD=.74$ ), ότι οι διευθυντές υπηρετούν ορθά τους επικοινωνιακούς τους ρόλους,  $t(110) = -3.66, p = .001$ .

Αντιθέτως, οι άντρες ( $M=2.84, SD=.72$ ) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ( $M=2.56, SD=.49$ ), ότι οι διευθυντές διαχειρίζονται πλημμελώς τις ανακύπτουσες προστριβές,  $t(110) = 2.42, p = .001$  (πίνακας 16).

### Πίνακας 16

*Μέσοι όροι, Τυπικές Αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει φύλου*

Ερωτήσεις	T	Sig.	M.O.		M.O.	
			Άντρας	Γυναίκα	Άντρας	Γυναίκα
Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα	-3.03	.003	3.24	3.83	.932	1.035
Σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου	2.41	.018	2.81	2.40	.917	.841
Ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες	-2.17	.033	3.71	4.14	1.215	.873
Οι συναντήσεις έχουν σαφείς σκοπούς	-2.46	.016	3.81	4.26	1.153	.774
Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση	-4.86	.001	3.05	3.80	.962	.672
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	-2.40	.018	3.33	3.83	1.183	.978
Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής	-2.43	.017	2.95	3.37	.731	.966
Είναι παντού όταν τον/την χρειάζομαστε	-2.79	.006	3.57	4.11	1.151	.894

Ζητά διευκρινίσεις	-5.91	.001	3.24	4.06	.720	.692
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές	-2.41	.018	2.86	3.29	.843	.950
Είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	-3.67	.001	3.33	3.97	1.004	.816
Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	-4.04	.001	2.48	3.26	.862	1.059
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	-3.03	.003	3.05	3.63	1.011	.966
Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	-2.70	.008	3.48	3.94	.917	.866
Κάνει πειστικές παρουσιάσεις	-3.02	.003	3.14	3.77	1.221	.966
Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του	-3.87	.001	3.10	3.77	1.031	.802
Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς	-4.25	.001	2.71	3.57	.995	1.057
Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του	-3.03	.003	2.76	3.26	.821	.846
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	-4.24	.001	3.16	3.69	.766	.552
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ	-3.66	.001	3.50	3.95	.747	.547
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΤΡΙΒΩΝ	2.42	.017	2.84	2.56	.720	.496

#### **4.4.6 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας (7ο ερευνητικό ερώτημα)**

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα είναι: Διαφοροποιούνται βάσει ηλικίας οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων;

Πραγματοποιήθηκε το τεστ one way ANOVA για να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλικία των υπαλλήλων σχετίζεται με τις απόψεις τους για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών, όπως αυτές μετρήθηκαν σε τέσσερις επιμέρους άξονες. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες: από 20 έως 29 ετών ( $n = 16$ ), από 30 ως 39 ετών ( $n = 22$ ), από 40 ως 49 ετών ( $n = 54$ ), και από 50 ετών και πάνω ( $n = 20$ ). Οι υπάλληλοι διαφοροποιήθηκαν για τις παρακάτω μεταβλητές βάσει ηλικιακής ομάδας:

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής χρησιμοποιεί επαίνους», οι νεότεροι υπάλληλοι έως 29 ετών ( $M=2.63$ ,  $SD=.88$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν αυτή την

τακτική της θετικής ανατροφοδότησης σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους ηλικίας 30 έως 39 ( $M=3.91$ ,  $SD=.68$ ) και 40 έως 49 ( $M=3.74$ ,  $SD=.80$ ) αντίστοιχα ( $M=2.89$ ,  $SD=1.08$ ),  $F(3, 108) = 11.492$ ,  $p = .000$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής στέλνει μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπηρεσιακού περιεχομένου», οι υπάλληλοι της ομάδας 40-49 ετών ( $M=4.41$ ,  $SD=.73$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σημαντικά περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί τους ηλικίας 30 έως 39 ( $M=3.45$ ,  $SD=.80$ ),  $F(3, 108) = 8.742$ ,  $p = .000$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβών κάνει τις προστριβές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές», οι υπάλληλοι της ομάδας 30-39 ετών ( $M=3.73$ ,  $SD=.76$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές όντως κάνουν τις προστριβές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους ηλικίας 20 έως 29 ετών ( $M=2.75$ ,  $SD=1.12$ ) και πενήντα και άνω ( $M=$ ,  $SD=$ ) αντιστοίχως,  $F(3, 108) = 5.301$ ,  $p = .002$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής βγαίνει έξω με τους συναδέλφους για γεύμα ή καφέ», οι υπάλληλοι της ομάδας 20-29 ετών ( $M=2.25$ ,  $SD=1.23$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδιώκουν κοινωνική συναναστροφή εκτός γραφείου σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 30-39 ετών ( $M=3.18$ ,  $SD=.58$ ), και 40-49 ετών αντίστοιχως ( $M=3.15$ ,  $SD=1.08$ ),  $F(3, 108) = 3.709$ ,  $p = .014$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό», οι υπάλληλοι της ομάδας 40-49 ετών ( $M=4.00$ ,  $SD=.95$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές καλλιεργούν ενδοϋπηρεσιακούς διαύλους επικοινωνίας σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 20-29 ετών ( $M=3.00$ ,  $SD=1.03$ ) και 50 ετών και άνω ( $M=3.30$ ,  $SD=.92$ ),  $F(3, 108) = 3.662$ ,  $p = .015$ .



Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης», οι υπάλληλοι της ομάδας 20-29 ετών ( $M=3.13$ ,  $SD=.95$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές εγκαταλείπουν την ουσία της συζήτησης σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 40-49 ετών ( $M=2.22$ ,  $SD=.88$ ),  $F(3, 108) = 3.809$ ,  $p = .012$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του», οι υπάλληλοι της ομάδας 30-39 ετών ( $M=3.91$ ,  $SD=.68$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να εκθέσει επαρκώς τις απόψεις του σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 50 ετών και άνω ( $M=3.00$ ,  $SD=1.26$ ),  $F(3, 108) = 3.719$ ,  $p = .014$ .

Για την ερώτηση πόσο συχνά «Ο διευθυντής χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής» του, οι υπάλληλοι της ομάδας 20-29 ετών ( $M=3.38$ ,  $SD=.88$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν μη λεκτικές μεθόδους ενθάρρυνσης επικοινωνίας σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 50 ετών και άνω ( $M=2.60$ ,  $SD=.82$ ),  $F(3, 108) = 5.614$ ,  $p = .001$ .

Όσον αφορά τις συνθετικές μεταβλητές, μόνο ως προς την ενεργητική ακρόαση διαφοροποιήθηκαν οι υπάλληλοι βάσει ηλικίας. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι της ομάδας άνω των 50 ( $M=3.19$ ,  $SD=.89$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργής ακρόασης σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους 40 έως 49 ετών ( $M=3.65$ ,  $SD=.59$ ),  $F(3, 108) = 3.887$ ,  $p = .011$  (πίνακες 17, 18)

### Πίνακας 17

*Περιγραφικά στοιχεία βάσει ηλικίας*

		N	M.O.	T.A.
Χρησιμοποιεί επαίνους	20-29	16	2.63	.885
	30-39	22	3.91	.684
	40-49	54	3.74	.805

	50 και πάνω	20	3.10	.852
	Total	112	3.50	.910
Στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους υπαλλήλους	20-29	16	4.00	.730
	30-39	22	3.45	.800
	40-49	54	4.41	.630
	50 και πάνω	20	3.70	1.218
	Total	112	4.04	.890
Ζητά διευκρινίσεις για όσα συζητούνται	20-29	16	3.38	1.025
	30-39	22	4.00	.756
	40-49	54	3.93	.669
	50 και πάνω	20	3.30	.801
	Total	112	3.75	.811
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές	20-29	16	2.75	1.125
	30-39	22	3.73	.767
	40-49	54	3.11	.839
	50 και πάνω	20	2.80	.894
	Total	112	3.13	.931
Βγαίνει έξω σε με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	20-29	16	2.25	1.238
	30-39	22	3.18	.588
	40-49	54	3.15	1.089
	50 και πάνω	20	2.80	1.005
	Total	112	2.96	1.056
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	20-29	16	3.00	1.033
	30-39	22	3.55	.800
	40-49	54	3.63	1.033
	50 και πάνω	20	3.00	1.026
	Total	112	3.41	1.018
Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	20-29	16	3.50	.730
	30-39	22	3.82	.733
	40-49	54	4.00	.952
	50 και πάνω	20	3.30	.923
	Total	112	3.77	.910
Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης	20-29	16	3.13	.957
	30-39	22	2.55	1.011
	40-49	54	2.22	.883
	50 και πάνω	20	2.50	1.051
	Total	112	2.46	.986
Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του	20-29	16	3.38	.885
	30-39	22	2.73	.883
	40-49	54	3.30	.768
	50 και πάνω	20	2.60	.821
	Total	112	3.07	.867
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	20-29	16	3.17	.731
	30-39	22	3.60	.526
	40-49	54	3.65	.590
	50 και πάνω	20	3.19	.890
	Total	112	3.49	.687

**Πίνακας 18***Διαφοροποιήσεις βάσει ηλικίας*

	Sum of Squares	M.O. Square	F	Sig.
Χρησιμοποιεί επαίνους	22.261	7.42	11.492	0.001
Στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους/στις υπαλλήλους	17.166	5.722	8.742	0.001
Ζητά διευκρινίσεις	9.346	3.115	5.286	0.002
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές	12.353	4.118	5.301	0.002
Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	11.57	3.857	3.709	0.014
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	9.06	3.02	3.076	0.031
Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	8.492	2.831	3.662	0.015
Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης	10.319	3.44	3.809	0.012
Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του	9.359	3.12	3.719	0.014
Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του	11.256	3.752	5.614	0.001
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	5.113	1.704	3.887	0.011

**4.4.7 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης (7ο ερευνητικό ερώτημα)**

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα είναι: Διαφοροποιούνται βάσει οικογενειακής κατάστασης οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων;

Πραγματοποιήθηκε το τεστ one way ANOVA για να διερευνηθεί κατά πόσο η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων σχετίζεται με τις απόψεις τους για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών, όπως αυτές μετρήθηκαν σε τέσσερις επιμέρους άξονες. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες: έγγαμοι (n = 74), άγαμοι (n = 26), διαζευγμένοι (n = 8), και όσοι συζούν (n = 4). Οι υπάλληλοι διαφοροποιήθηκαν για τις παρακάτω μεταβλητές βάσει οικογενειακής κατάστασης:

Ο διευθυντής ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=4.25$ ,  $SD=.88$ ) θεωρούν ότι οι προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=2.19$ ,  $SD=1.43$ ),  $F(3, 108) = 10.654$ ,  $p = .000$ . Ο διευθυντής επιτυγχάνει υπηρεσιακές συναντήσεις με σαφείς στόχους, όπου οι άγαμοι υπάλληλοι ( $M=4.38$ ,  $SD=.75$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές επιτυγχάνουν τη σαφήνεια σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους οι οποίοι συζούν ( $M=2.50$ ,  $SD=.57$ ),  $F(3, 108) = 6.421$ ,  $p = .000$ . Ο διευθυντής ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του πριν τη συζήτηση, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.65$ ,  $SD=.74$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές επιτυγχάνουν τη σαφήνεια σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=3.00$ ,  $SD=.75$ ),  $F(3, 108) = 3.602$ ,  $p = .016$ .

Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει λύση, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=4.25$ ,  $SD=.46$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδιώκουν την επίλυση συγκρούσεων με εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης, σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους, οι οποίοι συζούν ( $M=2.50$ ,  $SD=.57$ ),  $F(3, 108) = 8.091$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί επαίνους, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.70$ ,  $SD=.84$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν το επικοινωνιακό εργαλείο του επαίνου σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=3.00$ ,  $SD=.89$ ),  $F(3, 108) = 4.658$ ,  $p = .004$ . Ο διευθυντής προετοιμάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση, όπου οι άγαμοι υπάλληλοι ( $M=4.08$ ,  $SD=.93$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές εργάζονται με στόχο τη λεπτομέρεια σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=3.00$ ,  $SD=1.06$ ),  $F(3, 108) = 3.830$ ,  $p = .012$ .

Ο διευθυντής ενισχύει την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.84$ ,  $SD=.98$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές επιτυγχάνουν την διάνοιξη διαύλων επικοινωνίας από τη βάση προς την οργανωσιακή κορυφή, σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=2.75$ ,  $SD=1.38$ ), και όσοι συζούν ( $M=2.50$ ,

SD=.57) αντιστοίχως,  $F(3, 108) = 4.601$ ,  $p = .005$ . Ο διευθυντής χρησιμοποιεί εντολές, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=4.50$ ,  $SD=.53$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιολογούν αυτήν την αρνητική επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=3.16$ ,  $SD=1.00$ ),  $F(3, 108) = 4.329$ ,  $p = .006$ .

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί απειλές, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=3.25$ ,  $SD=1.58$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιολογούν αυτήν την αρνητική επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=1.95$ ,  $SD=.96$ ),  $F(3, 108) = 4.001$ ,  $p = .010$ .

Ο διευθυντής είναι παντού μέσα στον οργανισμό, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=4.11$ ,  $SD=.98$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές εμφανίζονται ως παρόντες όταν αυτό απαιτείται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους που συζούν ( $M=2.00$ ,  $SD=.00$ ),  $F(3, 108) = 7.333$ ,  $p = .000$ . Ο διευθυντής ζητά διευκρινίσεις, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=4.25$ ,  $SD=.88$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιολογούν αυτήν την επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=3.38$ ,  $SD=.85$ ),  $F(3, 108) = 4.869$ ,  $p = .003$ . Ο διευθυντής βγαίνει έξω με τους συναδέλφους, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=4.00$ ,  $SD=.75$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιολογούν την επικοινωνιακή τακτική της κοινωνικής συναναστροφής εκτός εργασιακού χώρου σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=2.54$ ,  $SD=1.09$ ), και όσοι συζούν ( $M=2.50$ ,  $SD=.57$ ),  $F(3, 108) = 4.755$ ,  $p = .004$ .

Ο διευθυντής καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.59$ ,  $SD=.95$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιολογούν αυτήν την επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=2.50$ ,  $SD=1.19$ ),  $F(3, 108) = 4.477$ ,  $p = .005$ .

Ο διευθυντής αποδέχεται, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.92$ ,  $SD=.91$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν αυτήν την επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=2.75$ ,  $SD=1.16$ ),  $F(3, 108) = 5.061$ ,  $p = .003$ .

Ο διευθυντής είναι αναζητητής της επικοινωνίας, όπου οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.89$ ,  $SD=.93$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν αυτήν την επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους που συζούν ( $M=2.50$ ,  $SD=.57$ ),  $F(3, 108) = 3.567$ ,  $p = .017$ . Ο διευθυντής αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=3.25$ ,  $SD=.53$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν αυτήν την αρνητική επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=2.27$ ,  $SD=.95$ ),  $F(3, 108) = 3.770$ ,  $p = .013$ .

όσον αφορά τις συνθετικές μεταβλητές:

Ως προς τον συνολικό βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνιακή δεξιότητα του διευθυντή τους, οι άγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.76$ ,  $SD=1.39$ ) δηλώνουν ικανοποιημένοι σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους ( $M=2.29$ ,  $SD=1.25$ ),  $F(3, 108) = 4.107$ ,  $p = .008$ .

Ως προς την επίδειξη αρνητικών επικοινωνιακών τακτικών του διευθυντή, οι διαζευγμένοι υπάλληλοι ( $M=3.45$ ,  $SD=.64$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές καταφεύγουν σε αρχηγικές πρακτικές σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ( $M=2.72$ ,  $SD=.48$ ),  $F(3, 108) = 5.725$ ,  $p = .001$ .

Ως προς την δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης, οι έγγαμοι υπάλληλοι ( $M=3.62$ ,  $SD=.69$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές αξιοποιούν αυτήν την αρνητική επικοινωνιακή τακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους που συζούν ( $M=2.75$ ,  $SD=.40$ ),  $F(3, 108) = 3.796$ ,  $p = .012$  (πίνακες 19 και 20).

**Πίνακας 19***Περιγραφικά στοιχεία βάσει οικογενειακής κατάστασης*

		N	M.O.	T.A.
	Έγγαμος	74	2.19	1.043
	Άγαμος	26	2.62	1.023
Ασκή κριτική βάζοντας ταμπέλες	Διαζευγμένος	8	4.25	.886
	Συζώ	4	3.00	.000
	Total	112	2.46	1.138
	Έγγαμος	74	3.65	.748
	Άγαμος	26	3.46	1.104
Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση	Διαζευγμένος	8	3.00	.756
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	3.52	.870
	Έγγαμος	74	4.41	.826
	Άγαμος	26	3.92	.935
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση	Διαζευγμένος	8	4.25	.463
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	4.21	.905
	Έγγαμος	74	3.70	.840
	Άγαμος	26	3.00	.894
Χρησιμοποιεί επαίνους	Διαζευγμένος	8	3.50	1.195
	Συζώ	4	3.00	.000
	Total	112	3.50	.910
	Έγγαμος	74	4.00	1.020
	Άγαμος	26	4.08	.935
Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση	Διαζευγμένος	8	3.00	1.069
	Συζώ	4	3.00	.000
	Total	112	3.91	1.027
	Έγγαμος	74	3.84	.980
	Άγαμος	26	3.54	1.104
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	Διαζευγμένος	8	2.75	1.389
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	3.64	1.081
	Έγγαμος	74	3.16	1.007
	Άγαμος	26	3.23	1.142
Χρησιμοποιεί εντολές	Διαζευγμένος	8	4.50	.535
	Συζώ	4	3.50	.577
	Total	112	3.29	1.052
	Έγγαμος	74	2.76	1.004
Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση	Άγαμος	26	3.00	.980

	Διαζευγμένος	8	1.50	.535
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	2.71	1.017
	Έγγαμος	74	1.95	.964
Χρησιμοποιεί απειλές	Άγαμος	26	2.00	1.131
	Διαζευγμένος	8	3.25	1.581
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	2.07	1.088
	Έγγαμος	74	4.11	.987
	Άγαμος	26	3.62	1.023
Είναι παντού στον οργανισμό και πάντα παρών όταν τον χρειάζονται	Διαζευγμένος	8	4.00	.000
	Συζώ	4	2.00	.000
	Total	112	3.91	1.027
	Έγγαμος	74	3.86	.709
	Άγαμος	26	3.38	.852
Ζητά διευκρινίσεις για όσα συζητούνται	Διαζευγμένος	8	4.25	.886
	Συζώ	4	3.00	1.155
	Total	112	3.75	.811
	Έγγαμος	74	3.03	1.033
	Άγαμος	26	2.54	1.029
Βγαίνει έξω σε με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	Διαζευγμένος	8	4.00	.756
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	2.96	1.056
	Έγγαμος	74	3.59	.950
	Άγαμος	26	3.31	1.011
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	Διαζευγμένος	8	2.50	1.195
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	3.41	1.018
	Έγγαμος	74	2.84	1.034
Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει	Άγαμος	26	3.31	1.011
	Διαζευγμένος	8	4.00	1.069
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	3.02	1.065
	Έγγαμος	74	3.92	.918
	Άγαμος	26	3.69	.838
Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι	Διαζευγμένος	8	2.75	1.165
	Συζώ	4	3.00	.000
	Total	112	3.75	.954
	Έγγαμος	74	3.89	.930
	Άγαμος	26	3.69	.838
Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	Διαζευγμένος	8	3.50	.535
	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	112	3.77	.910



	Έγγαμος	74	2.27	.955
	Άγαμος	26	2.69	1.011
Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης	Διαζευγμένος	8	3.25	.886
	Συζώ	4	3.00	.000
	Total	112	2.46	.986
	Έγγαμος	73	3.64	1.123
ΓΕΝΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Άγαμος	25	3.76	1.393
ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ	Διαζευγμένος	7	2.29	1.254
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Συζώ	4	2.50	.577
	Total	109	3.54	1.236
	Έγγαμος	74	2.7297	.48250
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ	Άγαμος	26	2.8000	.48166
ΤΑΚΤΙΚΕΣ	Διαζευγμένος	8	3.4500	.64365
	Συζώ	4	3.1000	.11547
	Total	112	2.8107	.51838
	Έγγαμος	74	3.6270	.69937
	Άγαμος	26	3.3077	.66026
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	Διαζευγμένος	8	3.2250	.23146
	Συζώ	4	2.7500	.40415
	Total	112	3.4929	.68756

## Πίνακας 20

*Στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει οικογενειακής κατάστασης*

	F	Sig.
Ασκήι κριτική βάζοντας ταμπέλες	10.654	0.001
Οι συναντήσεις έχουν σαφείς σκοπούς	6.421	0.001
Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση	3.602	0.016
Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση	8.091	0.001
Χρησιμοποιεί επαίνους	4.658	0.004
Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση	3.83	0.012
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	4.601	0.005
Χρησιμοποιεί εντολές για να γίνει κάτι	4.329	0.006

Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση	5.093	0.002
Χρησιμοποιεί απειλές για να γίνει κάτι	4.001	0.01
Είναι παντού όταν τον/την χρειάζομαστε	7.333	0.001
Ζητά διευκρινίσεις	4.869	0.003
Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ	4.755	0.004
Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων	4.477	0.005
Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει	4.275	0.007
Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι	5.061	0.003
Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	3.567	0.017
Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης	3.77	0.013
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	4.10	0.008
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	5.72	0.001
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	3.79	0.012

#### **4.4.8 Απόψεις υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών τραπεζών και διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών (8ο ερευνητικό ερώτημα)**

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα είναι: Διαφοροποιούνται βάσει επιπέδου σπουδών οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζικών ιδρυμάτων;

Πραγματοποιήθηκε το τεστ one way ANOVA για να διερευνηθεί κατά πόσο το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων σχετίζεται με τις απόψεις τους για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών, όπως αυτές μετρήθηκαν σε τέσσερις επιμέρους άξονες. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες: κάτοχοι απολυτηρίου ( $n = 10$ ), πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $n = 42$ ), κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ( $n = 54$ ), και κάτοχοι διδακτορικού ( $n = 46$ ). Οι υπάλληλοι διαφοροποιήθηκαν για τις παρακάτω μεταβλητές βάσει επιπέδου σπουδών, ως εξής:

Ο διευθυντής επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα, όπου οι διδάκτορες ( $M=4.33$ ,  $SD=.51$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη

παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με απολυτήριο λυκείου ( $M=2.80$ ,  $SD=.78$ ),  $F(3, 108) = 3.267$ ,  $p = .024$ .

Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου, όπου οι διδάκτορες ( $M=4.00$ ,  $SD=.89$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό όλους τους άλλους, και συγκεκριμένα από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=2.43$ ,  $SD=.91$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=2.80$ ,  $SD=.42$ ) και από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=2.44$ ,  $SD=.79$ ),  $F(3, 108) = 7.109$ ,  $p = .001$ .

Ο διευθυντής επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση, όπου οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας ( $M=3.14$ ,  $SD=1.26$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με μεταπτυχιακό ( $M=2.37$ ,  $SD=.99$ ),  $F(3, 108) = 4.569$ ,  $p = .005$ .

Ο διευθυντής ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.33$ ,  $SD=1.03$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από όλους τους συναδέλφους και συγκεκριμένα από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=2.26$ ,  $SD=1.01$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=2.20$ ,  $SD=.78$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=2.52$ ,  $SD=1.15$ ),  $F(3, 108) = 7.236$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής οργανώνει συναντήσεις με σαφείς στόχους, όπου οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας ( $M=4.40$ ,  $SD=.51$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή την παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με διδακτορικό ( $M=3.00$ ,  $SD=.89$ ),  $F(3, 108) = 4.011$ ,  $p = .009$ .

Ο διευθυντής ενημερώνει την ιστοσελίδα του οργανισμού, όπου οι κάτοχοι απολυτηρίου ( $M=4.00$ ,  $SD=.94$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη

παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με μεταπτυχιακό ( $M=3.04$ ,  $SD=1.24$ ),  $F(3, 108) = 4.605$ ,  $p = .005$ .

Ο διευθυντής προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=2.00$ ,  $SD=.89$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από όλους τους άλλους συναδέλφους, και συγκεκριμένα από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=3.89$ ,  $SD=1.00$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=4.60$ ,  $SD=.51$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=4.05$ ,  $SD=.85$ ),  $F(3, 108) = 11.032$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής ενισχύει την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=2.00$ ,  $SD=.01$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή επιθυμητή επικοινωνιακή πρακτική διάνοιξης διαύλων σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι όλοι οι άλλοι συνάδελφοί τους και συγκεκριμένα από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=3.63$ ,  $SD=1.06$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=4.20$ ,  $SD=.78$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=3.76$ ,  $SD=1.03$ ),  $F(3, 108) = 6.525$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.00$ ,  $SD=.89$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι όλοι οι άλλοι συνάδελφοί τους και συγκεκριμένα από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=2.41$ ,  $SD=1.07$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=2.40$ ,  $SD=1.26$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=2.19$ ,  $SD=1.11$ ),  $F(3, 108) = 4.765$ ,  $p = .004$ .

Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής επιμένει στη δική του άποψη, όπου οι απόφοιτοι λυκείου ( $M=4.00$ ,  $SD=.66$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με μεταπτυχιακό ( $M=3.11$ ,  $SD=1.07$ ),  $F(3, 108) = 4.600$ ,  $p = .005$ .

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί εντολές, όπου οι απόφοιτοι λυκείου ( $M=4.00$ ,  $SD=.66$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με πτυχίο τριτοβάθμιας ( $M=3.00$ ,  $SD=1.16$ ),  $F(3, 108) = 7.080$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=2.67$ ,  $SD=.51$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους και συγκεκριμένα από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=4.00$ ,  $SD=.94$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=3.76$ ,  $SD=.98$ ),  $F(3, 108) = 3.017$ ,  $p = .033$ .

Ο διευθυντής σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.33$ ,  $SD=1.03$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με πτυχίο τριτοβάθμιας ( $M=3.05$ ,  $SD=1.10$ ), και από ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ( $M= 3.19$ ,  $SD=.67$ ),  $F(3, 108) = 3.993$ ,  $p = .010$ .

Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση, όπου οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας ( $M=2.90$ ,  $SD=1.20$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με διδακτορικό ( $M=1.67$ ,  $SD=.51$ ),  $F(3, 108) = 3.802$ ,  $p = .012$ .

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί απειλές, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.00$ ,  $SD=.89$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή τη μη παραγωγική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με πτυχίο τριτοβάθμιας ( $M=1.95$ ,  $SD=1.09$ ), από ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ( $M=1.93$ ,  $SD=1.02$ ) και οι απόφοιτοι λυκείου ( $M= 2.20$ ,  $SD=.78$ ),  $F(3, 108) = 8.133$ ,  $p = .000$ .

Ο διευθυντής ζητά διευκρινίσεις για όσα συζητούνται, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=2.67$ ,  $SD=.51$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν αυτή την επικοινωνιακά

χρήσιμη πρακτική σε σημαντικά μικρότερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με πτυχίο τριτοβάθμιας ( $M=3.81$ ,  $SD=.86$ ) και με μεταπτυχιακό τίτλο ( $M=3.85$ ,  $SD=.71$ ),  $F(3, 108) = 4.416$ ,  $p = .006$ .

Ο διευθυντής είναι επόπτης της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.33$ ,  $SD=1.03$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν έμπρακτα αυτή την επικοινωνιακή δεξιότητα σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με μεταπτυχιακό ( $M=3.48$ ,  $SD=1.04$ ),  $F(3, 108) = 3.047$ ,  $p = .032$ .

Ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.00$ ,  $SD=1.54$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν σε αυτή την εγωπαθητική πρακτική σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι συνάδελφοί τους με μεταπτυχιακό ( $M=2.85$ ,  $SD=.94$ ),  $F(3, 108) = 4.476$ ,  $p = .005$ .

Ο διευθυντής είναι δικτυωμένος με άλλους οργανισμούς, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=4.67$ ,  $SD=.51$ ) θεωρούν ότι οι διευθυντές τους προβαίνουν στη δημιουργία δια-οργανωσιακού δικτύου σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι όλοι οι άλλοι συνάδελφοί τους και συγκεκριμένα από τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=3.15$ ,  $SD=1.15$ ), από τους αποφοίτους λυκείου ( $M=2.40$ ,  $SD=1.07$ ) και από τους κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας ( $M=3.38$ ,  $SD=.90$ ),  $F(3, 108) = 6.352$ ,  $p = .001$ .

Ως προς τις συνθετικές μεταβλητές και συγκεκριμένα ως προς τον γενικό βαθμό ικανοποίησης από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι σημαντικά πιο ικανοποιημένοι ( $M=3.78$ ,  $SD=1.20$ ) από τους κατόχους διδακτορικού ( $M=2.00$ ,  $SD=.00$ ).

Τέλος, ως προς τις αρνητικές επικοινωνιακές τακτικές, οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=3.83$ ,  $SD=.53$ ) είναι πολύ πιο δυσαρεστημένοι από όλες τις υπόλοιπες ομάδες και συγκεκριμένα για τους κατόχους απολυτηρίου ( $M=2.78$ ,  $SD=.39$ ), για τους πτυχιούχους

τριτοβάθμιας ( $M=2.74$ ,  $SD=.54$ ) και για τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $M=2.75$ ,  $SD=.39$ ) (πίνακες 21 και 22).

### Πίνακας 21

*Περιγραφικά στοιχεία βάσει επιπέδου σπουδών*

			N	M.O.	T.A.	Std. Error
		απολυτήριο	10	2.80	.789	.249
Ακούει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.62	1.229	.190
		Master	54	3.67	.869	.118
		Phd	6	4.33	.516	.211
		Total	112	3.61	1.034	.098
Υποχωρεί σε επιθυμίες άλλου		απολυτήριο	10	2.80	.422	.133
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	2.43	.914	.141
		Master	54	2.44	.793	.108
		Phd	6	4.00	.894	.365
	Total	112	2.55	.889	.084	
Ασκεί κριτική για την εξωτερική εμφάνιση		απολυτήριο	10	3.20	1.033	.327
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.14	1.260	.194
		Master	54	2.37	.996	.136
		Phd	6	2.67	.516	.211
	Total	112	2.75	1.143	.108	
Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες		απολυτήριο	10	2.20	.789	.249
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	2.52	1.153	.178
		Master	54	2.26	1.013	.138
		Phd	6	4.33	1.033	.422
	Total	112	2.46	1.138	.108	
Θέτει σαφείς στόχους		απολυτήριο	10	4.40	.516	.163
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	4.29	.774	.119
		Master	54	4.00	1.064	.145
		Phd	6	3.00	.894	.365
	Total	112	4.09	.954	.090	
Ενημερώνει ιστοσελίδα		απολυτήριο	10	4.00	.943	.298
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.76	.932	.144
		Master	54	3.04	1.243	.169
		Phd	6	3.33	.516	.211
	Total	112	3.41	1.135	.107	
Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση		απολυτήριο	10	4.60	.516	.163
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	4.05	.854	.132
		Master	54	3.89	1.003	.137

	Phd	6	2.00	.894	.365
	Total	112	3.91	1.027	.097
	απολυτήριο	10	4.20	.789	.249
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.76	1.031	.159
	Master	54	3.63	1.069	.146
	Phd	6	2.00	.000	.000
	Total	112	3.64	1.081	.102
	απολυτήριο	10	2.40	1.265	.400
Προσποιείται ότι ακούει	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	2.19	1.110	.171
	Master	54	2.41	1.073	.146
	Phd	6	4.00	.894	.365
	Total	112	2.41	1.151	.109
	απολυτήριο	10	4.00	.667	.211
Επιμένει στη δική του άποψη	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.29	.944	.146
	Master	54	3.11	1.076	.146
	Phd	6	4.33	.516	.211
	Total	112	3.32	1.024	.097
	απολυτήριο	10	4.00	.667	.211
Χρησιμοποιεί εντολές	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.00	1.169	.180
	Master	54	3.22	.883	.120
	Phd	6	4.67	.516	.211
	Total	112	3.29	1.052	.099
	απολυτήριο	10	4.00	.943	.298
Προσπαθεί να βρει λύση	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.76	.983	.152
	Master	54	3.89	1.003	.137
	Phd	6	2.67	.516	.211
	Total	112	3.79	.999	.094
	απολυτήριο	10	3.40	.516	.163
Σχηματίζει άποψη πριν ολοκληρώσει ο συνομιλητής	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	3.05	1.103	.170
	Master	54	3.19	.675	.092
	Phd	6	4.33	1.033	.422
	Total	112	3.21	.905	.085
	απολυτήριο	10	2.20	.422	.133
Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	2.90	1.206	.186
	Master	54	2.78	.883	.120
	Phd	6	1.67	.516	.211
	Total	112	2.71	1.017	.096
	απολυτήριο	10	2.20	.789	.249
Χρησιμοποιεί απειλές	ΑΕΙ/ΤΕΙ	42	1.95	1.011	.156
	Master	54	1.93	1.025	.140
	Phd	6	4.00	.894	.365
	Total	112	2.07	1.088	.103
Ζητά διευκρινίσεις για όσα απολυτήριο	απολυτήριο	10	3.60	.843	.267



συζητούνται	AEI/TEI	42	3.81	.862	.133
	Master	54	3.85	.711	.097
	Phd	6	2.67	.516	.211
	Total	112	3.75	.811	.077
Είναι επόπτης της επικοινωνίας εντός οργανισμού	απολυτήριο	10	3.80	1.033	.327
	AEI/TEI	42	3.95	.661	.102
	Master	54	3.48	1.041	.142
	Phd	6	4.33	1.033	.422
Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει	Total	112	3.73	.939	.089
	απολυτήριο	10	3.80	.789	.249
	AEI/TEI	42	2.90	1.078	.166
	Master	54	2.85	.940	.128
Είναι δικτυωμένος με άλλους οργανισμούς	Phd	6	4.00	1.549	.632
	Total	112	3.02	1.065	.101
	απολυτήριο	10	2.40	1.075	.340
	AEI/TEI	42	3.38	.909	.140
ΓΕΝΙΚΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Master	54	3.15	1.156	.157
	Phd	6	4.67	.516	.211
	Total	112	3.25	1.111	.105
	απολυτήριο	10	3.20	1.398	.442
BAΘΜΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	AEI/TEI	41	3.46	1.185	.185
	Master	54	3.78	1.208	.164
	Phd	4	2.00	.000	.000
	Total	109	3.54	1.236	.118
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ	απολυτήριο	10	2.780	.391	.123
	0				
	AEI/TEI	42	2.747	.540	.083
	6				
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ	Master	54	2.751	.397	.054
	9				
	Phd	6	3.833	.539	.220
	3				
Total	112	2.810	.518	.0480	
7					

## Πίνακας 22

*Διαφοροποιήσεις βάσει επιπέδου σπουδών*

Ερωτήσεις	F	Sig.
Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα	3.267	0.024

Σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου	7.109	0.001
Επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση	4.569	0.005
Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες	7.236	0.001
Οι συναντήσεις έχουν σαφείς σκοπούς	4.011	0.009
Κρατάει ενήμερη την ιστοσελίδα του οργανισμού	4.605	0.005
Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση	11.032	0.001
Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»	6.525	0.001
Προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές	4.765	0.004
Σε περίπτωση προστριβής επιμένει στη δική του άποψη	4.6	0.005
Χρησιμοποιεί εντολές για να γίνει κάτι	7.08	0.001
Προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις	3.017	0.033
Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής	3.993	0.01
Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση	3.802	0.012
Χρησιμοποιεί απειλές για να γίνει κάτι	8.133	0.001
Ζητά διευκρινίσεις	4.416	0.006
Είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό	3.047	0.032
Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει	4.476	0.005
Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς	6.352	0.001
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	3.227	0.025
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	10.306	0.001

#### **4.5 Απάντηση σε ερευνητικά ερωτήματα και ερμηνεία**

***4.5.1 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακά αρνητικές συμπεριφορές των διευθυντών τους;***

Ο μέσος όρος για τη συνθετική μεταβλητή που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του πρώτου άξονα ήταν 2.80 εύρημα που δείχνει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διευθυντές τους επιδεικνύουν με μία μέτρια συχνότητα αυτές τις αρνητικές συμπεριφορές. Ειδικότερα:

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν «μερικές φορές» κάποιες αρνητικές συμπεριφορές όπως το να αποδίδουν σημαντική προσοχή στην εξωτερική εμφάνιση και όχι στην ουσία, να κάνουν χρήση εντολών αντί διαλόγου, και να σχηματίζουν άποψη για το μήνυμα που προσπαθεί να επικοινωνήσει ο συνομιλητής πριν αυτός ολοκληρώσει. Επιπλέον, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν συχνά κάποιες άλλες αρνητικές συμπεριφορές, όπως το να επιχειρούν συνακρόαση πολλών ταυτόχρονα ομιλητών χωρίς να μπορούν να ακούσουν προσεκτικά κανέναν και να προκαταλαμβάνουν τον συνομιλητή τους. Το θετικό είναι ότι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι διευθυντές σπάνια επιδεικνύουν κάποιες από τις διερευνώμενες αρνητικές συμπεριφορές, όπως το να ασκούν κριτική βάζοντας ταμπέλες, να προσποιούνται ότι προσέχουν τους συνομιλητές, να κάνουν χρήση απειλών και να εγκαταλείπουν την ουσία της επικοινωνίας.

Τα ευρήματα αυτά μπορεί να ερμηνευτούν με διάφορους τρόπους αξιοποιώντας τη θεωρία για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και το αντίκτυπό τους στη διοίκηση, ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι διευθυντές μπορεί κάποιες φορές να επιδεικνύουν αρνητικές επικοινωνιακές τακτικές, συμπεριφορά όμως που μπορεί να μην είναι συνειδητή, ή να μην είναι καν επιθυμητή, αλλά να σχετίζεται με τις δυσκολίες που εισάγουν οι προθεσμίες και οι προτεραιότητες, ή ακόμη με τις αντιλήψεις για τον τρόπο διοίκησης και τον ρόλο τους ως διευθυντών. Επίσης, ένας παράγοντας μπορεί να είναι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνιακής εκπαίδευσης, αλλά και η έλλειψη ενσυναίσθησης από πλευράς των διευθυντών για τις συνέπειες ορισμένων επικοινωνιακών επιλογών. Ωστόσο, ως γενική κατεύθυνση φαίνεται ότι οι διευθυντές έχουν επιδείξει βελτιωμένες επικοινωνιακές

δεξιότητες σε ορισμένους τομείς, και πιθανότατα έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της αποτελεσματικής ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας για τη διοίκηση των οργανισμών.

**4.5.2 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης των διευθυντών τους;**

Ο μέσος όρος για τη συνθετική μεταβλητή που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του δεύτερου άξονα ήταν 3.49 εύρημα που δείχνει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διευθυντές τους επιδεικνύουν με μία μέτρια και οριακά με μία μεγάλη συχνότητα δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης. Ειδικότερα:

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους επιδεικνύει «μερικές φορές» ορισμένες δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης, όπως το να χρησιμοποιεί επαίνους, το να βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ, το να καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων, και το να χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του. Συχνές θεωρούν πολλές συμπεριφορές ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους του διευθυντή τους, καθώς θεωρούν ότι ο διευθυντής συχνά ενισχύει την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω, ότι προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις, ότι ζητά διευκρινίσεις, ότι αποδέχεται τους άλλους όπως είναι, ότι κάνει πειστικές παρουσιάσεις και ότι ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του. Είναι έτσι σημαντικό ότι για αυτές τις συμπεριφορές ενεργητικής ακρόασης οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι, δηλώνοντας ότι οι συμπεριφορές αυτές έχουν πολύ καλή συχνότητα. Για τις δεξιότητες που η συχνότητα ήταν μέτρια μπορεί να ειπωθεί ότι θα ήταν χρήσιμο οι διευθυντές να ενισχύσουν αυτές τις τακτικές ακόμη περαιτέρω. Ειδικότερα, η απουσία ή έστω η όχι τακτική επίδειξη κάποιων στοιχείων ενεργητικής ακρόασης μειώνει τον βαθμό κατανόησης με αποτέλεσμα να φθίνει η ποιότητα των σχετικών αποφάσεων, αυξάνεται η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης, μειώνεται η αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εργασιών λόγω της αποθάρρυνσης ή έστω της απουσίας θετικής ανατροφοδότησης, επιτείνονται οι συγκρούσεις, μειώνεται η ενδοϋπηρεσιακή συνοχή.

Ωστόσο, για την πλειονότητα των δεξιοτήτων ενεργητικής ακρόασης οι υπάλληλοι εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι υπογραμμίζοντας ότι οι διευθυντές αντιλαμβάνονται την αξία της ενεργητικής ακρόασης και υιοθετούν πολλές στρατηγικές για να την επιδείξουν έμπρακτα. με άλλα λόγια, προκύπτει ότι οι διευθυντές υιοθετούν αρκετές από εκείνες τις επικοινωνιακές τακτικές που βελτιώνουν την επικοινωνία, καλλιεργούν καλές εργασιακές σχέσεις, επιτρέπουν την ανταλλαγή απόψεων, συνδιαμορφώνουν ένα κοινό όραμα για τον διοικούμενο οργανισμό. Επιπλέον, οι δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης οδηγούν στον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων ώστε να είναι ευκολότερη και η επίλυση, στην ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνεργασίας, στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης, στην ενίσχυση της καινοτομίας μέσω της ανταλλαγής απόψεων, της αυξημένης συμμετοχής και της δημιουργίας μίας συμπεριληπτικής εργασιακής κουλτούρας, στην απόδοση κινήτρων βελτίωσης μέσω της ενθάρρυνσης και της αναγνώρισης.

#### ***4.5.3 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα υποστήριξης επικοινωνιακών ρόλων εκ μέρους των διευθυντών τους;***

Ο μέσος όρος για τη συνθετική μεταβλητή που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του τρίτου άξονα ήταν 3.78 εύρημα που δείχνει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διευθυντές τους επιδεικνύουν με μία μεγάλη συχνότητα δεξιότητες υποστήριξης επικοινωνιακών ρόλων. Ειδικότερα:

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους αναλαμβάνει τους επικοινωνιακούς τους ρόλους «μερικές φορές» όσον αφορά το να κρατάει ενήμερη την ιστοσελίδα του οργανισμού και το να είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς, άρα για αυτούς τους δύο ρόλους θα μπορούσε να υπάρξει βελτίωση. Ωστόσο, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής συχνά αναλαμβάνει τους εξής επικοινωνιακούς ρόλους: ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες, στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails, είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά

με συναδέλφους, είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, και είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Έτσι, για τους περισσότερους επικοινωνιακούς ρόλους οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τους διευθυντές τους.

Για τις δύο συμπεριφορές με μέτρια συχνότητα, αξίζει να ειπωθεί ότι η ενημέρωση και συντήρηση της ιστοσελίδας ενός τραπεζικού οργανισμού είναι σημαντική για την έγκυρη ενημέωση των υπαλλήλων και για την αποφυγή παρερμηνειών σχετικών με προθεσμίες, διοικητικά πλαίσια κτλ. Μια ενημερωμένη ιστοσελίδα μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της διαφάνειας και της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων. Έτσι είναι σκόπιμο, ο εκάστοτε διευθυντής μπορεί να επενδύει σε μια αποτελεσματική ομάδα για την ενημέρωση και την παρακολούθηση της ιστοσελίδας, προσαρμόζοντας το περιεχόμενο στις ανάγκες των υπαλλήλων. Ομοίως, η δικτύωση με άλλους οργανισμούς οδηγεί σε νέες ευκαιρίες και συνεργασίες, αλλά κυρίως σε ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με στόχο τη βελτίωση όχι μόνο των εργασιών, αλλά και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

#### ***4.5.4 Ποιες είναι οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τη δεξιότητα διαχείρισης προστριβών εκ μέρους των διευθυντών τους;***

Ο μέσος όρος για τη συνθετική μεταβλητή που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις του τέταρτου άξονα ήταν 2.66, εύρημα που δείχνει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διευθυντές τους υποπίπτουν με μία μέτρια συχνότητα σε σφάλματα στη διαχείριση προστριβών. Ειδικότερα:

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι μερικές φορές ο διευθυντής τους σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου, επιμένει στη δική του άποψη, αποφεύγει την αναμέτρηση, προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές και τέλος, κάνει τα πάντα για να κερδίσει. Επομένως, καθώς η άποψη των υπαλλήλων για αυτές τις αρνητικές τακτικές διαχείρισης προστριβών είναι ότι οι διευθυντές τους τις εμφανίζουν με μέτρια συχνότητα, σκόπιμο θα ήταν να ελαττωθεί ακόμη περαιτέρω η συχνότητα αυτή. Γιατί, ακόμη και με μέτρια συχνότητα, ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πώς να ισορροπεί ώστε

ούτε να ενδίδει σε βλαπτικές θέσεις τρίτων για να αποφύγει την όξυνση της σύγκρουσης, ούτε να επιβάλλει τη δική του άποψη (αν αυτή δεν είναι η βέλτιστη) εκμεταλλευόμενος τη θέση ισχύος που κατέχει. Ο διευθυντής καλείται να μετριοπάθεια και λογική να αξιολογεί τις αντιμαχόμενες θέσεις και να επιλέγει τη βέλτιστη για την καλή λειτουργία του οργανισμού, όχι για τις προσωπικές του προτιμήσεις. Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους συχνά σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση, εύρημα θετικό για τις ικανότητες διαχείρισης των προστριβών εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών, καθώς η προσπάθεια της διοίκησης να βρει μια λύση, είναι θετική και εποικοδομητική, ενισχύοντας τη συνεργασία, την ενότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η εύρεση «λύσης» είναι μόνο φαινομενική καθώς καταπιέζεται η πολυφωνία, εξαλείφεται η πολυμορφία προσεγγίσεων για ένα θέμα και αναβάλλεται εκείνος ο εποικοδομητικός διάλογος που θα οδηγούσε σε επιθυμητές μεταβολές.

***4.5.5 Ποιος είναι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων για τις συνολικές επικοινωνιακές δεξιότητες των τραπεζικών διευθυντικών στελεχών;***

Ο μέσος όρος για την εξαρτημένη μεταβλητή που μετράει τον γενικό βαθμό ικανοποίησης ήταν 3.54, εύρημα που δείχνει ότι οι υπάλληλοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις συνολικές επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους.

***4.5.6 Πώς σχετίζονται οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;***

Ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και ενεργητικής ακρόασης ήταν στατιστικά σημαντικός, ισχυρός και θετικός. Το ίδιο ίσχυσε και για τον συσχετισμό μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και επικοινωνιακών ρόλων. Το εύρημα είναι αναμενόμενο, συγκλίνει με τις αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις και δηλώνει ότι όσο συχνότερα ένας διευθυντής επιδεικνύει τακτικές ενεργητικής ακρόασης και όσο συχνότερα αναλαμβάνει τον επικοινωνιακό του ρόλο, τόσο

αυξάνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή τους. Αντιθέτως, ο συσχετισμός μεταξύ γενικού βαθμού ικανοποίησης και αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς ήταν στατιστικά σημαντικός, μέτριος και αρνητικός, εύρημα αναμενόμενο σύμφωνα με το οποίο όσο αυξάνεται η συχνότητα επίδειξης αρνητικών επικοινωνιακών τακτικών εκ μέρους των διευθυντών, όπως η απόδοση αρνητικών χαρακτηρισμών, η χρήση απειλών, η χρήση εντολών κτλ, τόσο μειώνεται ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης των υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους. Επίσης, στατιστικά σημαντικός, μέτριος και αρνητικός ήταν ο συσχετισμός μεταξύ εσφαλμένου τρόπου διαχείρισης προστριβών και γενικού βαθμού ικανοποίησης. Και αυτό το εύρημα είναι αναμενόμενο, ωστόσο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατάταξη των συσχετισμών βάσει ισχύος: συγκεκριμένα, ο ισχυρότερος συσχετισμός με το γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών τους είναι ο συσχετισμός με την ενεργητική ακρόαση. Ακολουθούν οι επικοινωνιακοί ρόλοι, η διαχείριση προστριβών και τελευταία η επίδειξη αρνητικών επικοινωνιακών τακτικών. Αναφαίνεται έτσι ο σημαντικότερος ρόλος της ενεργητικής ακρόασης. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα επαλήθευσε την ερευνητική υπόθεση και όλες οι μεταβλητές συσχετίστηκαν σημαντικά με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης.

***4.5.7 Προβλέπουν οι επιμέρους επικοινωνιακές δεξιότητες τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών;***

Τα αποτελέσματα των συσχετισμών παρακολουθούν τα αποτελέσματα για τις προβλέψεις. Συγκεκριμένα, η ισχυρότερη μεταβλητή πρόβλεψης είναι η μεταβλητή της ενεργητικής ακρόασης, ακολουθεί η μεταβλητή των επικοινωνιακών ρόλων και οι πιο αδύναμες μεταβλητές πρόβλεψης είναι οι μεταβλητές της αρνητικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς και ο τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων. Από τα ευρήματα ανακύπτει και πάλι ο ουσιώδης ρόλος της ενεργητικής ακρόασης



προκειμένου ο διευθυντής να είναι επικοινωνιακά αποδεκτός από τους υπαλλήλους του. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα επαλήθευσε την ερευνητική υπόθεση και όλες οι μεταβλητές επέδρασαν και προέβλεψαν σημαντικά τον γενικό βαθμό ικανοποίησης.

#### **4.5.8 Διαφοροποιούνται βάσει φύλου οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;**

Οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι οι διευθυντές ενημερώνουν για τις νέες διαδικασίες, ότι θέτουν με σαφήνεια και καθαρότητα τους στόχους στις συναντήσεις με τους υπαλλήλους, ότι ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του, ότι είναι δικτυωμένοι ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς, ότι χρησιμοποιούν και μη λεκτικές παροτρύνσεις προκειμένου να ενθαρρύνουν τους συνομιλητές να συνεχίσουν την ομιλία τους, ότι ενισχύουν την επικοινωνία από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας προς την κορυφή, ότι είναι παντού παρόντες όταν τους χρειάζονται, ότι ζητούν διευκρινίσεις από τον συνομιλητή τους όταν αυτό κριθεί χρήσιμο, ότι οι διευθυντές είναι επόπτες της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, ότι οι διευθυντές βγαίνουν έξω με συναδέλφους για κοινωνική συναναστροφή, ότι οι διευθυντές καταβάλλουν συντονισμένη προσπάθεια για να κατανοήσουν την οπτική γωνία των άλλων, ότι είναι αναζητητές της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, ότι οι διευθυντές κάνουν πειστικές παρουσιάσεις

Αντιθέτως, οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες συναδέλφους τους ότι οι διευθυντές τους επιδεικνύουν και κάποιες αρνητικές συμπεριφορές, όπως το ότι επιχειρούν να ακούσουν πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα, ότι προκαταλαμβάνουν τους συνομιλητές, ότι βιάζονται να σχηματίσουν απαντήσεις ενώ ακόμη αναπτύσσει την άποψή του ο συνομιλητής.

Έτσι, οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι οι διευθυντές διαθέτουν τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης και ότι υπηρετούν ορθά τους

επικοινωνιακούς τους ρόλους. Αντιστοίχως, οι άντρες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ότι οι διευθυντές διαχειρίζονται πλημμελώς τις ανακύπτουσες προστριβές. Ως προς τις αρνητικές επικοινωνιακές συμπεριφορές και ως προς τον γενικό βαθμό ικανοποίησης, τα δύο φύλα δεν διαφοροποιήθηκαν. Προκύπτει έτσι ότι αφενός οι γυναίκες διατηρούν θετικότερες απόψεις για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών, ότι οι άντρες κρίνουν δυσμενέστερα τους διευθυντές για τη δεξιότητά τους στην διαχείριση προστριβών και ότι το φύλο είναι μία σχετικά καλή δημογραφική μεταβλητή ελέγχου.

***4.5.9. Διαφοροποιούνται βάσει ηλικίας οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;***

Μόνο ως προς την ενεργητική ακρόαση διαφοροποιήθηκαν οι υπάλληλοι βάσει ηλικίας. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι της ομάδας άνω των 50 θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν τη δεξιότητα της ενεργής ακρόασης σε σημαντικά μικρότερη συχνότητα από ότι οι συνάδελφοί τους 40 έως 49 ετών. Φαίνεται έτσι, ότι οι υπάλληλοι στο τέλος της καριέρας τους θα επιθυμούσαν συχνότερες προσπάθειες ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους των διευθυντών τους. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι από 40-49 ετών, οι οποίοι είναι πλέον ιδιαίτερα έμπειροι, αλλά μακριά ακόμη από τη συνταξιοδότηση, φαίνεται ότι αισθάνονται πώς οι διευθυντές τους τούς ακούνε ενεργά.

***4.5.10 Διαφοροποιούνται βάσει επιπέδου σπουδών οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;***

Φαίνεται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού διατηρούν δυσμενέστερες απόψεις για τους διευθυντές τους θεωρώντας ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν σημαντικά συχνότερα επικοινωνιακά αρνητικές τακτικές σε σχέση με όλες τις άλλες ομάδες του δείγματος. Ως προς τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συνολική επικοινωνιακή δεξιότητα των διευθυντών διαφοροποιήθηκαν μόνο οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι κάτοχοι διδακτορικού, με τους κατόχους μεταπτυχιακού να είναι σημαντικά πιο ικανοποιημένοι.

Ειδικότερα, οι κάτοχοι διδακτορικού θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ότι ο διευθυντής τους επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα, ότι σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου, ότι επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση, ότι ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού, ότι δεν προετοιμάζει και λεπτομερώς την κάθε συνάντηση, ότι δεν ενισχύει την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, ότι προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές, ότι δεν προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις, ότι σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής, ότι χρησιμοποιεί απειλές, ότι δεν ζητά διευκρινίσεις για όσα συζητούνται και ότι σε περίπτωση προστριβής κάνει τα πάντα για να κερδίσει. Τα μόνα θετικά σημεία για τα οποία οι κάτοχοι διδακτορικού διατηρούν πιο θετικές απόψεις από τις άλλες υποομάδες είναι ότι ο διευθυντής είναι δικτυωμένος με άλλους οργανισμούς, και ότι ο διευθυντής είναι επόπτης της επικοινωνίας εντός του οργανισμού,

***4.5.11 Διαφοροποιούνται βάσει οικογενειακής κατάστασης οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τραπεζών;***

Οι διαζευγμένοι υπάλληλοι θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους ότι ο διευθυντής ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες, ότι χρησιμοποιεί εντολές, όπου οι διαζευγμένοι υπάλληλοι, ότι χρησιμοποιεί απειλές, ότι αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης. Έτσι δεν εκπλήσσει ότι και ως προς την γενική αντίληψη των υπαλλήλων για τις αρνητικές επικοινωνιακές πρακτικές του διευθυντή, οι διαζευγμένοι υπάλληλοι διατηρούν σημαντικά δυσμενέστερες αντιλήψεις από ότι οι έγγαμοι συνάδελφοί τους.

Ωστόσο, οι διαζευγμένοι υπάλληλοι σε κάποια σημεία διαφοροποιήθηκαν με τις θετικότερές τους αντιλήψεις και συγκεκριμένα θεωρούν ότι ο διευθυντής σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει λύση (σε σχέση με όσους συζούν), ότι ζητά διευκρινίσεις (σε σχέση με τους άγαμους), ότι βγαίνει έξω με τους συναδέλφους (σε σχέση με τους άγαμους).

Οι άγαμοι, με τη σειρά τους, θεωρούν ότι ο διευθυντής επιτυγχάνει υπηρεσιακές συναντήσεις με σαφείς στόχους (σε σχέση με όσους συζούν), ότι προετοιμάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση (σε σχέση με διαζευγμένους) και κυρίως, οι άγαμοι δηλώνουν σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την επικοινωνιακή δεξιότητα του διευθυντή τους σε σχέση με τους διαζευγμένους, εύρημα που είναι εναρμονισμένο με τα προηγούμενα.

Οι έγγαμοι υπάλληλοι θεωρούν ότι ο διευθυντής τους επιτυγχάνει τη σαφήνεια σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διαζευγμένοι συνάδελφοί τους, ότι χρησιμοποιεί τον έπαινο (σε σχέση με τους άγαμους), ότι ενισχύει την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (σε σχέση με τους διαζευγμένους), ότι είναι παντού μέσα στον οργανισμό (σε σχέση με όσους συζούν), ότι καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων (σε σχέση με διαζευγμένους), ότι αποδέχεται τους άλλους όπως είναι (σε σχέση με τους διαζευγμένους), ότι είναι αναζητητής της επικοινωνίας (σε σχέση με όσους συζούν). Έτσι, είναι αναμενόμενο ότι οι έγγαμοι υπάλληλοι είναι σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από τη δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης των διευθυντών τους σε σχέση με τις άλλες ομάδες.

Έτσι, από τα ευρήματα φαίνεται ότι η οικογενειακή κατάσταση σε ένα βαθμό διαφοροποιεί το δείγμα, τουλάχιστον για κάποιες από τις διερευνώμενες πτυχές. Βεβαίως, ο πολύ μικρός αριθμός της ομάδας των υπαλλήλων που συζούν δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλούς συμπεράσματος και μπορεί να είναι τυχαίος. Ωστόσο, ως γενική γραμμή, φαίνεται ότι οι έγγαμοι και οι άγαμοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους διαζευγμένους για κάποιες από τις επικοινωνιακές τακτικές των διευθυντών τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στον χώρο της διοίκησης οργανισμών, και ειδικότερα στον τομέα των τραπεζικών οργανισμών, η επιτυχής εκπλήρωση των διευθυντικών ρόλων απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες στον τομέα της επικοινωνίας. Η σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική αρχή της επιτυχημένης διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να διατυπώνουν ιδέες, στόχους και οδηγίες με σαφήνεια και συνοχή, προκειμένου να αποφεύγονται η παρερμηνεία και η σύγχυση. Τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αναπτύσσουν και να διατηρούν θετικές σχέσεις με τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, είτε αυτοί είναι πελάτες, υπάλληλοι, εταίροι ή επενδυτές. Αυτό συντελεί στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, οι οποίες συνεργούν στην ομαλή οργάνωση ενός οργανισμού. Η διαχείριση των συγκρούσεων και των προβλημάτων απαιτεί επίσης εξειδικευμένες ικανότητες. Στον περίπλοκο κόσμο των οργανισμών, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και διαφωνίες με ευαισθησία και επιδεξιότητα. Συμπερασματικά, η διοίκηση οργανισμών απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες επικοινωνίας που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και οργανωτικών πόρων. Οι παραπάνω δεξιότητες και ικανότητες αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχή διοίκηση τόσο γενικών όσο και τραπεζικών οργανισμών.

Το πλέον σημαντικό ίσως εύρημα αυτής της εργασίας είναι η πολύ καλή εφαρμοσιμότητα του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου στην πρόβλεψη του βαθμού ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις άξονες εργασίας (αρνητικές επικοινωνιακές πρακτικές, ενεργητική ακρόαση, επικοινωνιακοί ρόλοι, διαχείριση συγκρούσεων) μπόρεσαν και ως ενιαίο μοντέλο και η κάθε μία χωριστά ως μεταβλητή πρόβλεψης, να προβλέψουν τον γενικό βαθμό ικανοποίησης. Επομένως, είναι ασφαλές να ειπωθεί ότι αυτό το μοντέλο

επεξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη διακύμανση της μεταβλητής που μετράει τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις επικοινωνιακές πρακτικές των διευθυντών τους.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι ότι μεταξύ αυτών των τεσσάρων προτεινόμενων αξόνων του θεωρητικού μοντέλου, διαφάνηκε η ανάδειξη του σημαντικού ρόλου της ενεργητικής ακρόασης εκ μέρους των διευθυντών και ο τρόπος που αυτή επιδρά στον γενικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Ειδικότερα, όταν οι διευθυντές επιδεικνύουν έμπρακτες τεχνικές ενεργητικής ακρόασης των υπαλλήλων τους, δηλαδή τους δίνουν χώρο και χρόνο να εισακουστούν πλήρως, τότε οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι οι ανώτεροί τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό και αναγνωρίζουν τις απόψεις τους. Επιπλέον, η ενεργητική ακρόαση βοηθά στην ανάπτυξη αγωγής συνεργασίας και ποιοτικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Σε έναν χώρο όπου έχει εμπεδωθεί το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία και ο διάλογος, το επαγγελματικό άγχος μειώνεται, οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης πολλαπλασιάζονται, η απόδοση των οργανισμών βελτιώνεται. Επομένως, είναι σημαντικό οι διευθυντές τραπεζικών οργανισμών να συνεχίζουν να επενδύουν στη βελτίωση των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων και συγκεκριμένα στις τεχνικές ενεργητικής ακρόασης.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι ότι οι υπάλληλοι είναι γενικώς αρκετά ικανοποιημένοι από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους, εύρημα που δείχνει ότι σε μεγάλο βαθμό οι διευθυντές τραπεζών έχουν κατανοήσει και ενεργά επενδύουν στις επικοινωνιακές δεξιότητες και πρακτικές.

Όσον αφορά τις διαφοροποιήσεις βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών, φαίνεται ότι οι γυναίκες είναι σχετικά πιο ικανοποιημένες από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους σε σχέση με τους άντρες υπαλλήλους. Αυτό το εύρημα είναι δύσκολο στην ερμηνεία και ίσως σχετίζεται με τους κοινωνικούς ρόλους που επιβάλλονται στις γυναίκες και τους άνδρες. Οι κοινωνικοί προσδιορισμοί μπορεί να οδηγούν τις γυναίκες να είναι πιο

δεκτικές ή επιεικείς όταν αξιολογούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών. Επίσης, οι προσδοκίες και οι εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν ανάμεσα στα φύλα όσον αφορά τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών. Οι γυναίκες ενδέχεται να έχουν διαφορετικές εμπειρίες από τους διευθυντές τους ή διαφοροποιημένες προσδοκίες από την επικοινωνία και τη διαχείριση συναισθηματικών καταστάσεων. Επίσης, τα δύο φύλα ίσως έχουν διαφορετική ευαισθησία στην ομαδική εργασιακή δυναμική.

Το εύρημα ότι οι υπάλληλοι της ομάδας άνω των 50 θεωρούν ότι οι διευθυντές επιδεικνύουν τη δεξιότητα της ενεργής ακρόασης σε σημαντικά μικρότερη συχνότητα από ότι οι συνάδελφοί τους 40 έως 49 ετών είναι δύσκολο στην ερμηνεία του. Ίσως αυτή η διαφοροποίηση σχετίζεται με τη συνειδητοποίηση της επικείμενης συνταξιοδότησης να τους οδηγεί στο να αισθάνονται ότι έχουν λιγότερο χρόνο για να απολαύσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εισακούονται πλήρως. Ίσως λόγω αυξημένης εμπειρίας να έχουν και αυξημένες απαιτήσεις και προσδοκίες να εισακούονται περισσότερο. Απεναντίας, οι διευθυντές ίσως δεν θέλουν να επιβαρύνουν τους υπαλλήλους που οδεύουν στην έξοδο και απευθύνονται περισσότερο στην ομάδα ηλικίας 40-49 ετών, ομάδα που διαθέτει μεγάλη εμπειρία, ωστόσο ακόμη έχουν μπροστά τους μεγάλο χρονικό περιθώριο εξέλιξης. Σε κάθε περίπτωση αυτό το εύρημα πρέπει να γίνεται δεκτό με περίσκεψη, καθώς μπορεί να αφορά τη συγκεκριμένη δυναμική των εργασιακών χώρων του δείγματος, χωρίς ωστόσο να μπορεί να εξαχθεί στον γενικό πληθυσμό τραπεζοϋπαλλήλων.

Το γεγονός ότι οι κάτοχοι διδακτορικού είναι γενικώς λιγότερο ικανοποιημένοι από τους λοιπούς υπαλλήλους για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους, είναι ένα εύρημα που δεν μπορεί να γενικευθεί λόγω του μικρού αριθμού αυτής της υποομάδας. Ωστόσο, αν δεχτούμε ότι έχει ισχύ, η ερμηνεία του είναι δυσχερής. Ενδεχομένως, οι πλέον καταρτισμένοι υπάλληλοι ίσως έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τον διευθυντή και τη διοίκηση, επομένως είναι ευκολότερο να απογοητευτούν. Επίσης, ίσως έχουν πιο εξελιγμένη

αντίληψη για την επικοινωνία και τη διοίκηση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μία αυξημένη προσήλωση σε λεπτομέρειες που δεν αφορούν τους άλλους υπαλλήλους. Επίσης, ίσως να έχουν αναπτύξει πιο εξελιγμένες δεξιότητες ανάλυσης και κρίσης, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη επίκριση. Τέλος, ενδεχομένως οι πιο καταρτισμένοι υπάλληλοι μπορεί να αναζητούν περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και ανάπτυξη και να ενυπάρχει έτσι ένας έστω ασυνείδητος επαγγελματικός ανταγωνισμός με τη διοίκηση.

Το γεγονός ότι οι διαζευγμένοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους έγγαμους και από τους άγαμους είναι δύσκολο εύρημα στην ερμηνεία του. Ενδεχομένως, οι προσωπικές εμπειρίες των διαζευγμένων επηρεάζουν τις συναισθηματικές τους ανάγκες, την αντίληψή τους για τις ενδεδειγμένες επικοινωνιακές πρακτικές των διευθυντών, την συνειδητή ή ασυνείδητη θέσπιση κριτηρίων των επικοινωνιακών επιλογών του διευθυντή. Επίσης, ενδεχομένως η κουλτούρα των τραπεζικών οργανισμών καθιστά, έστω και φαινομενικά, κάπως πιο ευαίσθητους τους διαζευγμένους σε κάποια επικοινωνιακά ζητήματα, πχ στην αυξημένη ανάγκη για γονεϊκές άδειες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι τα τραπεζικά στελέχη έχουν επενδύσει και έχουν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, τουλάχιστον όπως τις αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοί τους. Πιθανολογώντας σχετικά με τις αιτίες για τις οποίες τα τραπεζικά στελέχη ενδέχεται να μην επενδύουν πλήρως στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, μπορεί κανείς να εστιάσει αφενός σε αιτίες που αφορούν τον ίδιο τον τρόπο που λειτουργούν ως ατομικές οντότητες τα στελέχη, αφετέρου σε αιτίες που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, όσον αφορά τις αιτίες που αφορούν τα ίδια τα στελέχη, μπορεί κανείς να αναφερθεί κυρίως στην απουσία επαρκούς διαθέσιμου χρόνου, καθώς τα τραπεζικά στελέχη πιέζονται από ιδιαίτερα απαιτητικές προθεσμίες, ευθύνες και αγχωτικό ρυθμό εργασίας, γεγονός που ίσως παραμερίζει σε δεύτερη θέση τις όχι εντελώς απαραίτητες διαδικασίες. Μία άλλη πιθανότητα είναι ότι τα ίδια τα στελέχη δεν αισθάνονται την ανάγκη για την αλλαγή ορισμένων εκμεμαθημένων συμπεριφορών, για την εσωτερική εκείνη μετατόπιση που είναι αναγκαία ώστε να επέλθει και αλλαγή επικοινωνιακού ύφους και επικοινωνιακών μηχανισμών.

Όσον αφορά τις αιτίες που σχετίζονται με τα τραπεζικά ιδρύματα, έχει να κάνει με τις τραπεζικές προτεραιότητες, οι οποίες έχουν επενδυτικούς, αναπτυξιακούς και αμιγώς οικονομικούς σκοπούς, γεγονός που επίσης ίσως φέρνει κάποιες «δευτερεύουσες», ή «ήπιες» δεξιότητες των στελεχών σε δεύτερη μοίρα, προτάσσοντας εκείνες που σχετίζονται πιο άμεσα με τους οικονομικούς σκοπούς, αφαιρώντας την απαραίτητη ενθάρρυνση για την καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Είτε οι αιτίες αφορούν τις προτεραιότητες των τραπεζικών ιδρυμάτων, είτε τις επιλογές των ίδιων των στελεχών, πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένες φορές η τοποθέτηση σε δεύτερη μοίρα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορεί να μην είναι αποτέλεσμα συνειδητής ιεράρχησης ή λελογισμένης επιλογής, αλλά και αποτέλεσμα απουσίας διαθέσιμων πόρων που

απαιτούνται για επιμορφωτικά σεμινάρια, ή αποτέλεσμα της άγνοιας του οφέλους που θα επέφερε στη διοικητική αποτελεσματικότητα η επένδυση στις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Το εύρημα ότι οι διευθυντές στρέφονται σε ικανοποιητικό βαθμό στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ότι απέχουν από τις περισσότερες επικοινωνιακά επιζήμιες συμπεριφορές είναι ιδιαίτερα θετικό. Ενδεχομένως οι διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι η έλλειψη άρτια αναπτυγμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων στους διευθυντές τραπεζών μπορεί να επιφέρει ουσιώδεις επιπτώσεις όχι μόνο στο εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων, αλλά ακόμη και στην αποτελεσματικότητα των τραπεζικών εργασιών. Ειδικότερα, η απουσία αυξημένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων εκ μέρους των τραπεζικών διευθυντών μπορεί να δημιουργήσει ανασφάλεια στους υπαλλήλους λόγω της μικρότερης διαφάνειας στην επικοινωνία και σαφήνειας στη στοχοθεσία. Καθώς όσο μειώνονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες των στελεχών αυξάνεται η πιθανότητα για παρανοήσεις, εξαιτίας της οποίας οι υπάλληλοι μπορεί να αισθανθούν σύγχυση και χαμηλή κινητοποίηση για λήψη πρωτοβουλιών που θα οδηγούσαν σε καινοτομίες και συστημικές βελτιώσεις. Επίσης, η μη επένδυση στην επικοινωνιακή δεξιότητα των στελεχών μπορεί να οδηγήσει σε επισφαλές εργασιακό κλίμα που οδηγεί σε απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης και σε απουσία της απαραίτητης εμπεδωμένης εμπιστοσύνης μεταξύ διαφορετικών βαθμίδων της οργανωσιακής πυραμίδας.

Επομένως, με αφορμή τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ορισμένες προτάσεις μπορεί να κατατεθούν, όπως κυρίως η παροχή σχετικής κατάρτισης στα διευθυντικά στελέχη για την περαιτέρω βελτίωση των ήδη καλά αναπτυγμένων επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων. Ένα άλλο μέτρο θα μπορούσε να είναι η θέσπιση συστηματικής, τακτικής αξιολόγησης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών από τους υφισταμένους τους, ώστε μέσω της ανατροφοδότησης να υπάρχει εντοπισμός και εμπέδωση των βέλτιστων πρακτικών και βελτίωση των τυχόν επικοινωνιακών αδυναμιών.

Επίσης, ακόμη και χωρίς τη θεσμοθέτηση σχετικών επιμορφώσεων και προγραμμάτων κατάρτισης, τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών είναι χρήσιμο να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους, να επενδύουν στην ενεργή ακρόαση των απόψεων, των προβληματισμών και των εισηγήσεων των υπαλλήλων, να ενισχύουν το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, να αξιοποιούν την τεχνολογία για τη δημιουργία ενός πλαισίου εύκολης και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων, να αξιοποιούν το εργαλείο της επιβράβευσης και της αναγνώρισης της θετικής συνεισφοράς των υπαλλήλων και να επιχειρούν να επιλύουν τις κρίσεις και τις συγκρούσεις με τρόπο δημοκρατικό, διαφανή, αμερόληπτο και κατά το δυνατόν κατευναστικό και συμπεριληπτικό.

### Βιβλιογραφία

Αβδημιώτης, Σ. & Μπονάρου, Χ. (2011-2012). *Επικοινωνία και Δημόσιες σχέσεις στον τουρισμό*. Παρουσίαση, Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Σίνδος, Θεσσαλονίκη.

Αναστοπούλου, Μ. (2018) . *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12, 146- 158.

Afshari, M., Bakar, K.A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2009). Technology and school leadership. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(2), 235–248. doi:10.1080/14759390902992527

Apker, J. & Fox, D.H. (2002). Improving RN’s Organizational and Professional Identification in Managed Care Hospitals. *JONA*, 32(2):106-14.

Arnold, H. & Feldman, D. (1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. USA.

Baron, R.A., Byrne, D., & Johnson, B.T. (1998). *Exploring Social Psychology*, 4th Edition. Allyn and Bacon, America: 276-280.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Choo, C. (1998). *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press.

Cooley, C. H. (1909). *Social organization : a study of the larger mind*. New York : C. Scribner's Sons.

Damasio, A. (1994). *Descartes' error: emotions, reason, and the human brain*. New York: AvonBooks.

Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3rd Edition. London: The MIT Press.

Edvinsson, L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Scandia*. Long Range Planning, 30(3), 366-373.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Goleman, D. (1999). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.

Gray, D. E., (2023). *Η Ερευνητική Μεθοδολογία στον Πραγματικό Κόσμο*. Μτφ. Παύλος Δελιάς. Επιστ. επιμ. Παύλος Δελιάς & Πρόδρομος Χατζόγλου Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ

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

Καζιάζη, Μ. (1995). *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία*. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ. Αθήνα.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κοντάκος, Α. (2003). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κούτης, Χ. (2018). *Η διερεύνηση απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη σε σχέση με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

King, W. (2008). *Internal and External Communication Approaches for Business*.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012) *Marketing Management*. Pearson Education Limited, London.

Krauss, R. M. (2002). The psychology of verbal communication. *International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences*. London: Elsevier, pp. 16161- 16165.

Λούτας, Γ., (2002, 2004). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Έλλην.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37-51).

Lunenburg, F.C. (2010). *Managing Change The Role of the Change Agent. International Journal of Management Business, and Administration*.

Μανούσου, Ε. (2017). *Οι δεξιότητες των φοιτητών που εκπονούν μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία*. Αθήνα: Ελληνικό Δίκτυο Ανοιχτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα (τέταρτη έκδοση).

Μπουραντάς, Δ.Κ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα. Κριτική.

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

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

Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, CA: Wadsworth.

Merrillhue, W.V. (1960). *Managing by Communication*. New York, Toronto, London.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper & Row.

Montana, P.J. & Charnov, B.H. (2002). *Συγκρούσεις: Οργανωτική και προσωπική διάσταση στο: Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Moos, L. & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: Success sustained? *Journal of Educational Administration, 47*(6), 765–780.

Nicholas, J. (2010). *From Active Touch to Tactile Communication: What's Tactile Cognition Got to Do with It?*, Aalborg: Danish Resource Centre on Congenital Deafblindness.

Osgood, C. E. (1954). Psycholinguists: A survey of theory and research problems. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(4), 1–203.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Παυλοχρήστου, Μ. (2019). *Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Αυτεπάρκεια και απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης νομού Αιτωλοακαρνανίας*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία).

Pape, T. (1999). A System Approach to resolving OR conflict. *AORN J.*; 69(3):551-566.

Robbins, St., Decenzo, D., & Coulter, M., (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.

Saint-Exupéry de Antoine, (2015). *Ο Μικρός Πρίγκιπας*, Καβάλα: Σαίτα.

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

Ράπτης, Ν. (2022). *Διαστάσεις Εκπαιδευτικού Management*. Εκδόσεις Γκόννη.

Ρούσσο, Π. & Τσαούσης, Ι. (2020). *Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες με τη χρήση του SPSS και του R*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.

Σταμάτης, Ι.Π. (2015). *Ο επικοινωνιακός ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις. Παρουσίαση, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

- Τσίρος, Χ. (2013). *Ανθρώπινες Σχέσεις και Συγκρούσεις στο χώρο της Εργασίας - Ατομική και Επαγγελματική Συμβουλευτική*. Τρίπολη. Αυτοέκδοση.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα. Πασχαλίδης.
- Schmitt, U. (2019). Decentralizing Knowledge Management: Affordances and Impacts. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(2), 114-130
- Shannon, C.E. (1948). *A Mathematical Theory of Communication: The Bell System Technical Journal Article*.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N. & Fredric M. J. (1999). An exploratory study of communication competence in Thai organisations. *The Journal of Business Communication*. 364.382–418.
- Φαναριώτης Π. (1996). *Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- Φαναριώτης, Π. (2009). *Επιχειρησιακή επικοινωνία*. Αθήνα. Σταμούλης.
- Χυτήρης, Τ. (2006). *Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα.
- Vass, K. (2007). *International Communication is the First Step in a Successful PR Campaign*.
- Velentzas, J. & Broni, D.G. (2014). *Communication cycle: Definition, process, models and examples*.
- Verderber, R. (1998). *Η τέχνη της επικοινωνίας*. Αθήνα: Έλλην.
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2005). The knowledge value chain: A pragmatic knowledge implementation network, *Handbook of Business Strategy*, 321-326.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Τίτλος ερωτηματολογίου: Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντικών στελεχών στους τραπεζικούς οργανισμούς

Φύλο (Αντρας/ Γυναίκα)

Ηλικία (20-29, 30-39, 40-49, 50 και πάνω)

Οικογενειακή κατάσταση (Εγγαμος/η, Άγαμος/η, Διαζευγμένος/η, Σε διάσταση, Συζώ)

Σπουδές (Απολυτήριο Λυκείου, Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, Δεύτερο Πτυχίο, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, Διδακτορικό)

Οι παρακάτω δηλώσεις χαρακτηρίζουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών/τριών Τραπεζών. Παρακαλώ επιλέξτε σε τι βαθμό θεωρείτε ότι χαρακτηρίζουν στην πράξη τον/την Διευθυντή/τρια της τράπεζας στην οποία εργάζεστε. Η κλίμακα είναι πενταβάθμια και ως εξής:

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πάντα

Ο/η Διευθυντής/τρια της τράπεζας στην οποία εργάζομαι:

1. Επιχειρεί να ακούσει πολλές συζητήσεις ταυτόχρονα\*
2. Σε περίπτωση προστριβής ενδίδει στις επιθυμίες του άλλου\*
3. Επικεντρώνεται στην εξωτερική εμφάνιση\*
4. Ασκεί κριτική βάζοντας ταμπέλες (π.χ. είσαι παράξενος..)\*
5. Ενημερώνει για τις νέες διαδικασίες\*
6. Οι συναντήσεις έχουν σαφείς και ξεκάθαρους σκοπούς\*

7. Ξέρει τι θέλει να πει ο συνομιλητής του, πριν τη συζήτηση\*
8. Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να βρει μια λύση\*
9. Χρησιμοποιεί επαίνους (όπως είσαι καταπληκτικός/ή)\*
10. Κρατάει ενήμερη την ιστοσελίδα του οργανισμού\*
11. Προετοιμάζει και σχεδιάζει λεπτομερώς την κάθε συνάντηση\*
12. Ενισχύει την επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω»\*
13. Προσποιείται ότι προσέχει τους συνομιλητές \*
14. Σε περίπτωση προστριβής επιμένει στη δική του άποψη \*
15. Χρησιμοποιεί εντολές για να γίνει κάτι\*
16. Στέλνει σχετικά με την υπηρεσία e-mails στους/στις υπαλλήλους\*
17. Προσπαθεί να πάρει πληροφορίες από όλους στις συναντήσεις μας \*
18. Σχηματίζει την απάντηση ενόσω μιλάει ο συνομιλητής\*
19. Σε περίπτωση προστριβής αποφεύγει την αναμέτρηση\*
20. Χρησιμοποιεί απειλές για να γίνει κάτι\*
21. Είναι παντού στον οργανισμό και παρών όταν τον/την χρειαζόμαστε \*
22. Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με συναδέλφους \*
23. Ζητά διευκρινήσεις για όσα συζητούνται\*
24. Σε περίπτωση προστριβής προσπαθεί να κάνει τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σοβαρές\*
25. Παρακάμπτει την ουσία της κουβέντας\*
26. Είναι επόπτης της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό\*
27. Βγαίνει έξω με συναδέλφους για γεύμα ή καφέ\*
28. Καταβάλλει συντονισμένη προσπάθεια να κατανοήσει την οπτική γωνία των άλλων\*
29. Σε περίπτωση προστριβής κάνει τα για να κερδίσει\*

30. Αποδέχεται τους άλλους όπως είναι\*
31. Είναι αναζητητής της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό\*
32. Αποσύρεται από την ουσία της συζήτησης \*
33. Κάνει πειστικές παρουσιάσεις \*
34. Ενθαρρύνει τον συνομιλητή να συνεχίσει την ομιλία του\*
35. Είναι δικτυωμένος ηλεκτρονικά με άλλους οργανισμούς\*
36. Χρησιμοποιεί μη λεκτικές παροτρύνσεις για να συνεχίσει την ομιλία ο συνομιλητής του\*
37. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντικού στελέχους στον τραπεζικό οργανισμό όπου εργάζομαι\*