

2016

þÿ — ³ μ ã ¯ ± ⁰ ± ¹ ã å ½ ± ¹ ã , · ¼ ± ä ¹ ⁰ ®

þÿ ½ ç · ¼ ç ã í ½ · ã ä ç ½ ä á ± à μ ¶ ¹ ⁰ ì ä

þÿ – ® ½ é ½ ç â , † ½ ½ ±

þÿ á ð á ± ¼ ¼ ± " · ¼ ì ã ¹ ± â " ¹ ç ⁻ ⁰ · ã · â , £ ç ç » ® ÿ ¹ ⁰ ç ½ ç ¼ ¹ ⁰ î ½ • à ¹ ä ä · ¼ î ½ ⁰ ± ¹ " ¹ ç ⁻ ⁰ ·  
þÿ ± ½ μ à ¹ ä ä ® ¼ ¹ ç • μ ¬ à ç » ¹ â ¬ æ ç ä

---

<http://hdl.handle.net/11728/8844>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ –**

**ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ**

**MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ  
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**της**

**Άννας Ζήνωνος**

Υπεύθυνος καθηγητής: Γ.Αθανασόπουλος

**Πάφος, Αύγουστος, 2016**

Εκπονηθείσα Διπλωματική Εργασία απαραίτητη  
για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

**Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίνεται για παράδοση στη Γραμματεία του Τμήματος Μεταπτυχιακών Σπουδών.**

Όνοματεπώνυμο καθηγητή: Γ. Αθανασόπουλος

Υπογραφή καθηγητή: .....

Ημερομηνία: .....

**Δήλωση Αυθεντικότητας:**

Βεβαιώνω ότι η διπλωματική εργασία είναι εξ ολοκλήρου δικό μου έργο και συμφωνώ με τη χρήση των ηλεκτρονικών ακαδημαϊκών μηχανισμών ανίχνευσης παραπτώματος. Δεν έχει υποβληθεί με την ίδια μορφή για την απονομή πτυχίου ή άλλου τίτλου και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας δεν έχω χρησιμοποιήσει ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης. Έχω πλήρη επίγνωση των δυνητικά σοβαρών συνεπειών για την υποβολή εργασίας που δεν είναι απόλυτα δική μου.

Όνοματεπώνυμο φοιτητή: Άννα Ζήνωνος

Υπογραφή φοιτητή: .....

Ημερομηνία:

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

## **Αφιέρωση**

*Στους γονείς μου και στα αδέρφια μου, στον σύζυγο μου Μάριο και τέλος στην μικρή μου κόρη Μαρία!!*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με τη διπλωματική αυτή εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, στο μεταπτυχιακό τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Θα ήθελα λοιπόν, με την αφορμή αυτή, να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου, σε ολόκληρη τη φοιτητική μου πορεία.

Καταρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που μου έδωσε την δυνατότητα να σπουδάσω, και που πάντα με στήριζε και με στηρίζει στις επιλογές μου, και με συμβουλεύει κατά τέτοιον τρόπο, ώστε οι αποφάσεις που παίρνω να είναι προς όφελός μου, και ταυτόχρονα να με εκφράζουν. Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγο μου που ήταν δίπλα μου αυτά τα δυο χρόνια δίνοντας μου δύναμη για να συνεχίσω μέχρι να πετύχω τον στόχο μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του τμήματός μου, για τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τα βιώματα, που με ζήλο, όρεξη και υπομονή μετέδωσαν σε μενα και στους συμφοιτητές μου.

Σε σχέση με την διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Γ.Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε.

Τέλος, ευχαριστώ την εξεταστική επιτροπή που μου κάνει την τιμή να αξιολογήσει την εργασία μου.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό και το εμπειρικό. Όσον αφορά το θεωρητικό κομμάτι, αυτό ασχολείται με τα ζητήματα τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά, γίνεται μια αναφορά στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρονται τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, γίνεται μια αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας και τους τρόπους ρύθμισης του συναισθήματος. Στη συνέχεια, αναφέρονται η έννοια και οι μορφές ηγεσίας και ο ρόλος του συναισθήματος κατά την άσκηση ηγεσίας. Έπειτα, πραγματοποιείται συσχετισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία και της ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα και τη διοίκηση αλλαγών. Το δεύτερο μέρος της έρευνας περιλαμβάνει μια πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Η έρευνα είχε στόχο να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, συμπεραίνουμε πως οι εργαζόμενοι του τραπεζικού τομέα, γενικά εμφανίζονται ικανοποιημένοι στις περισσότερες πτυχές της δουλείας τους, γεγονός που αποδεικνύεται από το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διενέργεια της παρούσας έρευνας είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας του τραπεζικού κλάδου.

## **ABSTRACT**

This assignment deals with leadership and emotional intelligence in the banking sector. It is divided into two parts: the theoretical and the observational / experimental. The theoretical part approaches both the aspects of emotional intelligence and leadership. Firstly, more specifically the definition of emotional intelligence as well as its theoretical models is being mentioned. In addition, there are comments regarding emotional intelligence in the working field and in the ways that emotions are controlled. Continuing, the meaning and the forms of leadership are being mentioned as well as the importance of emotions during the undertaking of leadership. Furthermore, there is a correlation between emotional intelligence and leadership and between leadership, effectiveness and change management. The second part of this survey consists of a preparatory research that took place during this assignment. The aim of this research was to investigate the importance of both leadership and emotional intelligence in the banking sector. Based on the results of this research, we conclude that bankers are in general satisfied in most aspects of their job, a fact that is being confirmed by their answers. The results that came out of this survey are encouraging especially when it comes to the working environment and the working conditions in the banking sector.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....</b>	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....</b>	<b>12</b>
1.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	12
1.2 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	15
1.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας .....	20
1.4 Ρύθμιση του συναισθήματος .....	24
<b>ΗΓΕΣΙΑ .....</b>	<b>277</b>
2.1 Έννοια και μορφές ηγεσίας .....	27
2.2 Ο ρόλος του συναισθήματος κατά την άσκηση ηγεσίας .....	29
2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	31
2.4 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα.....	34
2.5 Ηγεσία και διοίκηση αλλαγών.....	36



2.6	Επαγγελματική ικανοποίηση προσωπικού .....	38
2.6.1	Παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης .....	40
2.6.2	Παράγοντες εξωγενούς ικανοποίησης .....	41
2.7	Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα προσωπικού.....	42
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....</b>		<b>44</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>		<b>49</b>
4.1	Σκοπός .....	49
4.2	Σχεδιασμός μελέτης.....	50
4.3	Εργαλείο συλλογής.....	50
4.4	Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	52
4.5	Δεοντολογικά θέματα .....	53
4.6	Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	54
4.7	Στατιστική ανάλυση .....	54
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>		<b>55</b>
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>		<b>68</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>72</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>		<b>86</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ένας σχετικά νέος τομέας έρευνας της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι το συναίσθημα στο χώρο εργασίας. Τα συναισθήματα διαδραματίζουν καίριο ρόλο στις εργασιακές σχέσεις (Barsade, 2002) και στην επικοινωνία των ίδιων των οργανισμών. Τα αποτελέσματα των συναισθηματικών καταστάσεων στο χώρο εργασίας έχουν μεγάλη σημασία για τα άτομα, τις ομάδες, την ίδια την κοινωνία, καθώς έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορά των εργαζομένων (Weiss, 2002 · Brief & Weiss, 2002).

Κατά το παρελθόν, τα συναισθήματα υποστηρίζονταν ως δυσλειτουργικοί παράγοντες στον εργασιακό χώρο και αγνοούνταν κατά τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Είχαν αποκλειστεί από την ιδανική «επαγγελματική συμπεριφορά» που όφειλε να περιορίζεται στη λογική και τον ορθολογισμό (Ashforth & Humphrey, 1995 · Arvey, Renz & Watson, 1998 · Muchinsky, 2000). Εδώ και καιρό η συγκεκριμένη θεώρηση έχει αποδυναμωθεί. Τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας αποτελούν πλέον σημαντικό πεδίο ερευνών για την εξήγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Τα εργασιακά συναισθήματα είτε θετικής είτε αρνητικής υφής, αποτελούν βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις (Clore, 1994), ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι ασκούν επίδραση τόσο στην ψυχική υγεία όσο και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η διαχείριση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής ζωής και προτεραιότητα της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Όλο και περισσότεροι ερευνητές αναζητούν μοντέλα που στοχεύουν στη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, που παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, αποτελεσματική υλοποίηση στόχων, παραγωγικότητα. Βασικό κομμάτι των ερευνών δίνει βαρύτητα στην ηγεσία και στη σημασία που έχει η ενσωμάτωση του συναισθηματικού παράγοντα σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα διοίκησης. Ενδιαφέρονται για το αν και κατά πόσο οι ικανότητες των ηγετών που σχετίζονται με το συναίσθημα, επηρεάζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων και την ψυχολογική τους κατάσταση.

Μια έννοια που θεωρείται ότι ερμηνεύει την πετυχημένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και σχετίζεται άμεσα με τις ηγετικές ικανότητες και το εργασιακό περιβάλλον, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Οι George (2000), Day (2005) και οι Mills & Rouse (2009) θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ένα σημαντικό στοιχείο στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Ικανότητες όπως η αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων, η ενσυναίσθηση, η ρύθμιση του συναισθήματος συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ηγέτες με τις συγκεκριμένες δεξιότητες μπορούν να επηρεάζουν τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Λειτουργώντας ως διαχειριστές-ρυθμιστές των συναισθημάτων των δικών τους και της ομάδας πετυχαίνουν μεγαλύτερες επιδόσεις και παραγωγικότητα (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002 · Law, Wong, & Song, 2004 · Lyons & Schneider, 2005). Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών επηρεάζοντας το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και την παρακίνηση διαμορφώνουν κατ' επέκταση και το κατάλληλο κλίμα επιρροής για βελτιωμένη απόδοση (Kafetsios, Nezelek and Vasiou, 2009).

Οι ηγέτες που κατέχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν και ανταποκρίνονται επάξια στα καθήκοντά τους, διευθετούν τις εκκρεμότητες των οργανισμών και καθοδηγούν με ικανότητα την ομάδα τους. Οι εργασιακές ομάδες πετυχαίνουν τους επαγγελματικούς τους στόχους με επιτυχία, καθώς τα μέλη τους δείχνουν προθυμία και ζήλο στη δουλειά τους. Σύμφωνα με τους Law, Wong, & Song, 2004 (2002) ηγέτες με συναισθηματική ωριμότητα εμφανίζουν συχνότερα υποστηρικτική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους τους, καθώς είναι πιο ευαίσθητοι στα αισθήματα και συναισθήματα και τα δικά τους και των υφισταμένων τους. Επίσης, βοηθούν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στην αντιμετώπιση στρεσογόνων παραγόντων και τη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία (Kafetsios, 2003).

Συνεπώς, αποφασίστηκε η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας να ασχοληθεί με τη διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας και της συναισθηματικής

νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα, η διαχείριση των συναισθημάτων τους και η στάση της ηγεσίας απέναντι στους εργαζόμενους. Μέσα από την έρευνα αναμένεται να προκύψει κατά πόσο επηρεάζουν το αντικείμενο εργασίας, οι γενικές συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι προϊστάμενοι, η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ακόμα αναμένεται να διερευνηθεί κατά πόσο επηρεάζει η διαχείριση των συναισθημάτων και η στάση του διευθυντή την ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και αν μπορούν οι συμμετέχοντες να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους.

Οι κυριότεροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας οφείλονται κατά κύριο λόγο στο δείγμα της έρευνας. Κυρίως αφορούν την κατανομή του δείγματος σε σχέση με το πλήθος των υπαλλήλων του τραπεζικού τομέα, η οποία δεν είναι αντιπροσωπευτική για όλους τους υπαλλήλους τραπεζών της Ελλάδας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

### 1.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει αρκετά δημοφιλής και είναι αφορμή αρκετών συζητήσεων και ερευνών. Δεν είναι εύκολο να αναλυθεί με ακρίβεια διότι πραγματεύεται συναισθηματικό χώρο. Ως προς το εννοιολογικό της περιεχόμενο έχει διευρυνθεί σημαντικά και σχετίζεται με πολλές πτυχές του θυμικού, του γνωστικού και του κοινωνικού πεδίου ικανοτήτων καθώς και της συμπεριφοράς του ατόμου (Πλατσίδου, 2006). Εμφανίζεται να έχει πολλά υποσχόμενες εφαρμογές στον επαγγελματικό, τον εκπαιδευτικό και το χώρο της ψυχικής υγείας (Goleman, 1998 · Cherniss, 2000 · Mayer et al., 2000 · Matthews et al., 2002). Όλο και πεισσότερο αυξάνεται η έρευνα που επιδιώκει να προσδιορίσει καλύτερα την έννοια, το περιεχόμενο και τις νέες δυνατότητες που παρέχει στην ερμηνεία και πρόβλεψη της συμπεριφοράς, όπως και την επίδρασή της στην ανθρώπινη ανάπτυξη και απόδοση.

Δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία σχετικά με το περιεχόμενο της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν πρόκειται για μια καινούρια έννοια, αλλά μάλλον για μια συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων. Η πλειοψηφία των ορισμών που υπάρχουν στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία του κάθε ερευνητή.

- Σχετικά με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας Μπαμπινιώτης (1998), συναισθηματική νοημοσύνη ονομάζεται «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις

ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία»

- Οι Mayer and Salovey (1997) χαρακτηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που έχουν να κάνουν με την αναγνώριση, την δημιουργία και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς όπως και στους άλλους, άρα χαρακτηρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά κάνουν πιο εύκολη τη σκέψη, της κατανόησης και της λειτουργίας της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, με σκοπό να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη». Μαζί με τον Caruso et al (2002) την ορίζουν ως «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να διαχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους»
- Με τη συναισθηματική νοημοσύνη ασχολήθηκε και ο Baron (2000). Ουσιαστικά, τη θεωρεί «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που έχει επίπτωση στις ικανότητες του καθένα ξεχωριστά να πραγματοποιήσει τις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του».
- Ο Hardley χαρακτηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ιδιότητα να ελέγχεις τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου σε πολλές περιπτώσεις και να έχεις την ικανότητα να παρεμβαίνεις σε αυτές με την σωστότερη μέθοδο». Ο Sparrow θεωρεί ότι ο όρος αυτός σχετίζεται με «την πρακτική του να παρακολουθείς τα συναισθήματά σου, όπως και των άλλων, να τους παρέχεις σημασία και νόημα, να τα αναλύεις και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν πρόκειται να πάρεις αποφάσεις». Ο Orioli τη συσχετίζει με «τις καινοτόμες τακτικές που αφορούν θέματα όπως η ηρεμία κάτω από πίεση, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις, το να είσαι

δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους υπόλοιπους». Ο Martinez (1997) ανέφερε ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο άγνωστων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του». Μπρίνια (2008)

- Ο Goleman (1995) πρώτα αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη «σαν ένα σύνολο από ικανότητες που έχουν να κάνουν με τον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης», αργότερα (1998) την χαρακτηρίζει «ως την ικανότητα κάποιου να ξέρει τι ακριβώς αισθάνεται και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, προτού αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, με σκοπό να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να ξέρει κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να έχει την δυνατότητα να χειρίζεται σωστά τις σχέσεις μαζί τους».

Η συναισθηματική νοημοσύνη ή η «νοημοσύνη της καρδιάς», όπως αναφέρει ο Goleman (2000) αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες για τη δημιουργία και διατήρηση καλών και επιτυχημένων ανθρώπινων σχέσεων. Δεν σημαίνει να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματα, «να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ό,τι ακριβώς αισθάνεσαι». Σημαίνει το χειρισμό των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων (Goleman, 2000).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Goleman (1995) η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την πάροδο της ηλικίας και σχετίζεται με την ωριμότητα και έτσι μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου μέχρι κάποιο βαθμό μέσω της εξάσκησης και της αφοσίωσης. Επηρεάζεται λοιπόν, θετικά από την εμπειρία και την άσκηση (Mayer et al., 2000) και επιδέχεται βελτιώσεις μέσω της συνεχούς και δυναμικής εκπαίδευσης. Έχει

προταθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί μέσω ειδικών προγραμμάτων εξάσκησης που μπορούν και βελτιώνουν τις συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων και γενικώς την επίδοση και επιτυχία (Warwick and Nettelbeck, 2004).

Το ενδιαφέρον των ερευνητών προκαλεί και η δυνατότητα έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια έχουν κατασκευαστεί ποικίλα ψυχομετρικά εργαλεία. Ανάλογα με το θεωρητικό τους υπόβαθρο μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες. Οι αυτοαναφορές αποτελούν το συνηθέστερο τρόπο μέτρησης ικανοτήτων και προαδιαθέσεων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη βοήθεια κλίμακας τύπου Likert. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το BarOn EQ-i του BarOn (1997). Οι αναφορές άλλων αναφέρονται σε τεστ στα οποία κάποιος καλούνται να εκτιμήσουν τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου, όπως στο Emotional Competence Inventory, των Boyatzis και Goleman (2000). Η αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων εφαρμόζεται κυρίως για τις γνωστικές ικανότητες. Τεστ τέτοιου τύπου είναι το MSCEIT των Mayer et al (2002).

## **1.2 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η μικρή εμπειρία των ερευνητών στη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως κατάληξη να μην μπορεί να δημιουργηθεί ένα μοντέλο όπου θα περιέχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που την υλοποιούν. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχουν προταθεί για να περιγράψουν τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, ρίχνοντας φως στην έννοια και τις προεκτάσεις της. Κάθε μία δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένες πλευρές της.

Οι επιστήμονες στόχεψαν πρώτα στη γνωστική πλευρά της νοημοσύνης. Την ώρα όμως που οι μελετητές εμβάθυναν στο θέμα, δεν έλειψε και ένας προβληματισμός για τη συναισθηματική της διάσταση. Η βάση της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγεται στον ψυχολόγο Thorndike (Thorndike & Stein, 1937) όπου ανέφερε για «κοινωνική νοημοσύνη», λέγοντας ακόμα για την ιδιότητα του ανθρώπου να καταλαβαίνει τους υπόλοιπους και να αντιδρά στο πλαίσιο αυτής της κατανόησης. Ο Wechsler (1943) τόνισε τον ορισμό της μη διανοητικής ικανότητας η όπου συμπληρώνεται



από παράγοντες συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς και είναι προϋπόθεση για μια σωστή ζωή.

Κατά την διάρκεια του 20ου αιώνα εξακριβώθηκε ότι η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε πάντα με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ). Έτσι παρουσιάζεται μια καινούρια διάσταση νοημοσύνης, αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI), που έχει να κάνει στην ικανότητα του ανθρώπου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του. Η δεκαετία του 1980 ήταν βασική για την επιστημονική σκέψη στο πεδίο μελέτης της συναισθηματικής διάστασης της νοημοσύνης. Στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, στον αντίποδα των παραδοσιακών περί της νοημοσύνης θεωριών, όπου η νοημοσύνη αξιολογείται μέσα από ψυχομετρικά τεστ στη βάση γλωσσικών και μαθηματικών δεξιοτήτων, ο Gardner (1983) στο βιβλίο του *Frames of Mind*, ανέφερε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα με αυτή, η νοημοσύνη δεν είναι μια ενιαία ολότητα αλλά υλοποιείται από οκτώ διαφορετικά και ανεξάρτητα είδη, μεταξύ των οποίων η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ενδο-προσωπική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ικανότητα του ατόμου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, την ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και την ίδια ώρα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.

Οι ψυχολόγοι Mayer and Salovey ήταν από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, εντάσσοντας τον Caruso αργότερα στην επιστημονική τους ομάδα. Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται από τους ίδιους ως ένα σύνολο νοητικών ικανοτήτων που έχουν πρακτικές προεκτάσεις στην καθημερινή ζωή, υποστηρίζοντας έτσι τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Η ομάδα ασχολήθηκε με την επιστημονική έρευνα και μελέτη του φαινομένου, καθώς και την κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων για την εμπειρική υποστήριξη του θεωρητικού τους μοντέλου. Λαμβάνοντας ερεθίσματα από τη θεωρία του Gardner θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ένα ακόμα είδος νοημοσύνης σαν τη γνωστική. Η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί με ενιαίο

τρόπο, περιλαμβάνει όμως διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις (Mayer, Salovey & Caruso, 1999, 2000).

- Η αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων είναι η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων.
- Η αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης περιλαμβάνει την ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, που επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου.
- Η κατανόηση σχετίζεται με την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των συναισθηματικών αντιδράσεων.
- Τέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των άλλων ανθρώπων.

Ο Baron (1987) αναλύει τον όρο συναισθηματικό πηλίκιο ή Δείκτης Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient: EQ) σε σχέση με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient: IQ) για την εύρεση της ενδο-προσωπικής και της διαπροσωπικής νοημοσύνης και πραγματοποίησε μια αρχική προσπάθεια να αναλύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το μοντέλο του Bar-on δημιουργήθηκε από την αξιοποίηση των μελετών του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που ανέλυσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδο-συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι οποίες είναι :

1. Συναισθηματική αυτοεπίγνωση,
2. Ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των άλλων
3. Ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
4. Ενσυναίσθηση

5. Ικανότητα συνειδητοποίησης ότι μια συναισθηματική κατάσταση μπορεί να μην αντιστοιχεί στην εξωτερική της έκφραση
6. Επίγνωση των πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
7. Ικανότητα να «μαθαίνει» κανείς τους άλλους όταν συμπεραίνει την συναισθηματική τους κατάσταση
8. Ικανότητα να κατανοεί ότι η δική του συναισθηματική έκφραση μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο, και
9. Ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτορρυθμιστικές στρατηγικές προκειμένου να τροποποιεί συναισθηματικές καταστάσεις.

Στη θεωρία του ο Baron (1987, 2005) κάνει λόγο για τη συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη, έναν τομέα διασταυρούμενων και ενδο-συσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν και να εκφράζουν τους εαυτούς τους, να καταλαβαίνουν τους άλλους και να σχετίζονται με αυτούς, αντιμετωπίζοντας τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Η συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη (Emotional Social Intelligence) αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων:

- Ενδο-προσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills),
- Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills),
- Προσαρμοστικότητα (adaptability),
- Έλεγχο στρες (stress management) και
- Γενική διάθεση (general mood).

Ο Goleman (1995, 1998, 2002) διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard είναι αυτός ο οποίος με τα best seller βιβλία του, ανέλυσε τη σημασία της συναισθηματικής

νοημοσύνης και την ιδιότητά της να καλλιεργηθεί με την άσκηση, να διδαχθεί και να έχει θετικά αποτελέσματα στην επίδοση σε κάθε τομέα. Κύρια χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτοπαρακίνηση (Self -Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication) ,
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Σύμφωνα με τον ίδιο έχει να κάνει με χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες. Η αυτεπίγνωση, η αυτοπαρακίνηση και το προσωπικό στυλ είναι σημαντικά για την ύπαρξη του ανθρώπου ως μεμονωμένης ύπαρξης, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου. Το μοντέλο που δημιούργησε αργότερα, έχει να κάνει περισσότερο με επιχειρήσεις και την εργασιακή απόδοση. Τοποθετεί τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες (Goleman, 2000), που είναι οι παρακάτω:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Αυτοέλεγχος (Self - Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)

Η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη υποδηλώνει τη δυσκολία προσδιορισμού του ακριβούς εννοιολογικού περιεχομένου και των διαστάσεων της. Όπως υποστηρίζεται, κάτι τέτοιο οφείλεται στο ότι στην πραγματικότητα δεν αποτελεί αυθύπαρκτη έννοια, αλλά ταυτίζεται, ως ένα βαθμό, με τη γνωστική νοημοσύνη και σε μεγαλύτερο βαθμό, με διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας (Davies, Stankov, & Roberts, 1998 · Zeidner, Matthews, & Roberts, 2001 · Schutte, Ree, & Caretta, 2004). Από την άλλη, κάποιοι υποστηρίζουν ότι τα ποικίλα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους αλλά, μάλλον, συμπληρωματικά και χρήσιμα στο να προσδιορίσουν κάθε πλευρά αυτής της σύνθετης εννοιολογικής κατασκευής (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000 · Warwick & Nettelbeck, 2004).

Οι πρακτικές εφαρμογές των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα στον εργασιακό χώρο. Εστιάζουν στην καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, την επίλυση συγκρούσεων, τη βελτίωση της εκπαίδευσης στελεχών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Chemiss, 2000 · Caruso & Salovey, 2004). Τα προγράμματα διαχείρισης άγχους, αυτο-οργάνωσης και κινήτρων των εργαζομένων είναι εξίσου διαδεδομένα. Σημαντική επίσης εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η συμβουλευτική καριέρας (Καφέτσιος, 2003) και η καθοδήγηση των εργαζομένων για την ανάληψη εργασιών ανάλογων των ικανοτήτων τους.

### **1.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας**

Πολλά ερωτηματικά τίθενται για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Για αρκετό καιρό ήταν γνωστό ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο δεν ήταν κάτι χρήσιμο, αλλά ανεπιθύμητο. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρούνταν αδυναμία, φορέας σύγχυσης, μακριά από τον ορθολογισμό, οπότε και μακριά από τις σωστές αποφάσεις.

Τα τελευταία χρόνια αυτό δεν ισχύει. Ο επιχειρηματικός κόσμος ξεκίνησε να αναγνωρίζει το γεγονός ότι το συναίσθημα αποτελεί κύρια πηγή δεδομένων, η αποδοχή και αξιοποίηση των οποίων θα έχει θετικά αποτελέσματα. Αρκετές ήταν οι αιτίες, που οδήγησαν στην αλλαγή αυτή, όπως η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και η παγκοσμιοποίηση (Goleman, 1998).

Είναι γνωστό ότι καθώς αλλάζει η μορφή των επιχειρήσεων διαφοροποιούνται και τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχουν τα μέλη τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση της εταιρίας, ειδικά στην σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ανάγκες για τις ικανότητες που χρειάζεται να κατέχει ένας εργαζόμενος. Η εκπαίδευση που παίρνει κάθε άτομο στην σημερινή εποχή τον βοηθά με μεγάλο εύρος γνώσεων, εκεί όμως που υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι συναισθηματικές ικανότητες που βοηθούν την εφαρμογή των γνώσεων στην εργασιακή διαδικασία έτσι ώστε να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα.

Για την κερδοφόρα και ομαλή πορεία μιας επιχείρησης απέναντι σε άλλες, σημαντικό ρόλο παίζει η κοινωνική αποδοχή. Η αποδοχή μιας επιχείρησης μεταφράζεται ως αποτέλεσμα του αισθήματος δικαίου που υπάρχει στο κοινωνικό περιβάλλον της και επομένως, η κοινωνική ευαισθησία έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η ίδια καλύπτει αυτό το αίσθημα. Στο εσωτερικό του επιχειρηματικού οργανισμού, η αποδοχή παρέχεται μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων. Συμμετοχή, που εξαρτάται από τις εργασιακές σχέσεις και από τη συναισθηματική νοημοσύνη στο management (Goleman, 2000).

Για το λόγο αυτό, όλο και περισσότεροι ερευνητές πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει ένα καίριο ρόλο στο περιβάλλον εργασίας (Goleman, 1998 · Kafetsios & Zampetakis, 2008 · Colfax, Rivera & Perez, 2010) και στις υπηρεσίες ειδικότερα. Πολλές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συνδεθεί με την επαγγελματική επιτυχία και με την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης (Goleman, 2001 · Boyatzis, 2009).

Σε έρευνες που έχουν γίνει, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών είχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσο πιο συναισθηματικά ευφυής ήταν ο εργαζόμενος, τόσο πιο ικανοποιημένοι δήλωναν οι πελάτες της εταιρίας (Kafetsios, 2003). Ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι η υψηλή αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη απόδοση των ατόμων όταν δίνουν συνέντευξη (Fox & Spector, 2000), την αποτελεσματικότερη διαχείριση στο λιανικό εμπόριο (Slaski & Cartwright, 2002), τις διαπραγματεύσεις (Elfenbein et al., 2007), τη συνεργατική δουλειά (Jordan, Ashkanasy, Hartel, & Hooper, 2002), τις μεγαλύτερες αυξήσεις μισθού και την κοινωνικότητα του εργαζομένου (Lopes et al., 2006). Άτομα με ανώτερη συναισθηματική ευφυΐα είναι πιο επιτυχημένοι επαγγελματικά και διοικούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Prati et al., 2003),

Έρευνες έχουν διαπιστώσει πως εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που μπορούν να ρυθμίσουν πιο αποτελεσματικά το συναίσθημά τους και να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους με τον προσφορότερο τρόπο (Wong & Law, 2002), να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες (Jordan et al., 2002), να αποδίδουν κάτω από πίεση και να προσαρμόζονται σε αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Lopes et al., 2006).

Εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανοί να ενστερνίζονται την οπτική του οργανισμού και να λειτουργούν με έναν τρόπο που μπορεί να ωφελήσει τον ίδιο τον οργανισμό (Abraham, 1999). Οι ίδιοι τείνουν να έχουν πιο ήπιες αντιδράσεις απέναντι στους συναδέλφους τους, να είναι περισσότερο ικανοί να αντιληφθούν πώς αισθάνονται τα υπόλοιπα μέλη του εργασιακού τους περιβάλλοντος και να αντιδρούν κατάλληλα.

Κατά τους Bradberry & Greaves (2006) υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία στο να δουλεύει κάποιος με άτομα που διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματά τους και τα οποία έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν το στόχο που έχουν βάλει. Υπάλληλοι με υψηλή

συναισθηματική νοημοσύνη σε έρευνες πέτυχαν τους διπλάσιους στόχους σε σχέση με τους υπαλλήλους με χαμηλή ή και μέτρια συναισθηματική νοημοσύνη (Bachman, Stein, Campbell & Sitarenios, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά τους Bradberry & Greaves (2006) αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία, ώστε να καταλαμβάνει ποσοστό 60% της επίδοσης σε όλα τα είδη της εργασίας. Οι ίδιοι θεωρούν ότι πρόκειται για το σημαντικότερο παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής.

Συμπερασματικά, βασικό χαρακτηριστικό για μια επιτυχημένη επιχείρηση αποτελούν οι εργαζόμενοι και ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύουν στους ίδιους τους εργαζομένους και στην οικοδόμηση ποιοτικότερων σχέσεων, ομαδικής δουλειάς, συνεργασία, επικοινωνία και ηγεσία. Η τάση, μάλιστα, την τελευταία δεκαετία είναι να ενισχύεται ο εργαζόμενος, όχι έμμεσα με την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά άμεσα μέσω της ενίσχυσης των προσωπικών του πόρων, την διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και την παροχή ερεθισμάτων για την βίωση θετικών συναισθημάτων.

Οι οργανισμοί δίνοντας σημασία στην ανάπτυξη της συναισθηματικής ευφυίας των εργαζομένων τους, αποδεικνύουν το ενδιαφέρον και την πίστη τους στην αποτελεσματικότητα των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Έτσι χρησιμοποιούνται μετρήσεις για την αξιολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών και των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται προγράμματα για την ανάπτυξη της συναισθηματικής ευφυίας (Zeidner Matthews & Roberts, 2004), καθώς οι ικανότητες της επιδέχονται βελτίωσης και αλλαγών (Dulewicz & Higgs, 2000).

Τα προγράμματα στηριζόμενα στην άποψη του Goleman για την ανάπτυξη και τη μάθηση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίλυση των συγκρούσεων, στη βελτίωση της εκπαίδευσης στελεχών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας (Cherniss, 2000). Βασικά στάδια αποτελούν η χαρτογράφηση των συναισθημάτων, η



συνειδητή αντίληψη των συναισθημάτων, η συναισθηματική καθοδήγηση, η εγκαθίδρυση της ενσυναίσθησης, η αύξηση της επιρροής. Προσοχή απαιτείται στην επιλογή του κατάλληλου προγράμματος, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, στην προσπάθεια των ίδιων των ενδιαφερομένων να γίνουν αλλαγές και στη συνεχόμενη ενίσχυση της αξίας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρά την ύπαρξη αμφισβητήσεων από μερίδα του επιστημονικού κόσμου, έρευνες για την αποτελεσματικότητα των εν λόγω προγραμμάτων παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα (Hosseinian et al., 2008 · Nelis et al., 2009).

#### **1.4 Ρύθμιση του συναισθήματος**

Τα συναισθήματα έχουν μια διάχυτη επίδραση στην οργανωτική συμπεριφορά. Δεν επηρεάζουν μόνο τις ενέργειες των ανθρώπων. Όταν εκφράζονται, τα συναισθήματα μπορεί επίσης να ασκήσουν επιρροή σε άλλα μέλη του οργανισμού που αντιλαμβάνονται τις εκφράσεις αυτές. Η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων κάθε ατόμου και κατά επέκταση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα αποτελεσματικότητας των οργανισμών, ενώ ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να ρυθμιστούν είναι άμεσα συνδεδεμένος με την ευημερία των ίδιων των ατόμων.

Η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων, όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως ο φόβος, η ανησυχία, ο θυμός, η θλίψη. Κατά το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso πρόκειται για τον ανώτερο κλάδο του ιεραρχικού συστήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010).

Άτομα με υψηλό δείκτη ικανότητας στη διαχείριση των συναισθημάτων τους, είναι σε θέση να επιστρέψουν άμεσα και χωρίς κόπο στα φυσιολογικά πλαίσια συμπεριφοράς μετά από γεγονότα χαράς ή θυμού. Ελέγχουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους και έχουν λιγότερες πιθανότητες να χάσουν τον αυτοέλεγχό τους. Η καλή διαχείριση των

συναισθημάτων συνίσταται στο να ξέρει κανείς όχι απλώς να μπορεί να τα ελέγχει, αλλά και να τα εκφράζει στις κατάλληλες περιστάσεις (Gross, 1998, 1999), με τον καλύτερο τρόπο, πετυχαίνοντας το μεγαλύτερο δυνατό όφελος (Gross & John, 2002).

Με τον όρο ρύθμιση συναισθήματος (Emotion Regulation) εννοούμε τη διαδικασία με την οποία επηρεάζουμε τα συναισθήματα που βιώνουμε, το χρόνο που τα βιώνουμε, καθώς και τον τρόπο που τα αντιλαμβανόμαστε και τα εκφράζουμε. Επικρατέστερο μοντέλο σχετικά με τη ρύθμιση συναισθήματος είναι αυτό του James Gross. Η ρύθμιση του συναισθήματος μπορεί να είναι συνειδητή, ελεγχόμενη ή ασυνείδητη (Gross, 1998).

Κατά το μοντέλο του Gross οι γενικές στρατηγικές που ακολουθούνται για τη ρύθμιση του συναισθήματος χωρίζονται σε αυτές που προηγούνται της συναισθηματικής απόκρισης (Antecedent-focused strategies), που αναφέρονται στις ενέργειες του ατόμου πριν ενεργοποιηθούν πλήρως οι τακτικές απόκρισης στο συναίσθημα και σε αυτές που εστιάζουν στην ίδια την αντίδραση (Response-focused strategies), που επικεντρώνονται στις ενέργειες που ακολουθεί το άτομο, αφότου η διαδικασία παραγωγής του συναισθήματος είναι σε εξέλιξη με την ενεργοποίηση ανάλογων αποκρίσεων στο ερέθισμα. Οι δύο αντίθετες στρατηγικές-διαδικασίες επιμερίζονται κατά τον ίδιο στην αναπλαισίωση (Reappraisal) και την καταστολή (Suppression). Η αναπλαισίωση εντάσσεται στην στρατηγική ρύθμισης που παρεμβαίνει στη διαδικασία δημιουργίας συναισθημάτων και μπορεί να τροποποιήσει τη συμπεριφορά, τα ίδια τα συναισθήματα κάποιου και ό,τι μοιράζεται με τους άλλους. Από την άλλη, η καταστολή εστιάζει στην ίδια την απόκριση και επικεντρώνεται στον περιορισμό της τρέχουσας συμπεριφοράς έκφρασης των συναισθημάτων (Gross & John, 2002).

Η ρύθμιση του συναισθήματος αποτελεί βασικό παράγοντα της ικανότητας αντιμετώπισης του στρες και κατά επέκταση της προσαρμοστικής λειτουργίας του ατόμου στα πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων (Taylor & Stanton, 2007 · Master, Amodio, Stanton, et al., 2008). Η διαχείριση των συναισθημάτων, κυρίως των αρνητικών όπως το άγχος, είναι μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζει καίρια την επαγγελματική επιτυχία. Ερευνητικά δεδομένα που προέρχονται από στελέχη διοίκησης

δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ικανότητα διαχείρισης του άγχους τους συνέβαλε στη μεγιστοποίηση του καθαρού κέρδους και την αύξηση των πωλήσεων.

Η ρύθμιση συναισθήματος όμως, αποτελεί και δεξιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Kafetsios, Nezlek & Vassilakou, 2012). Σύμφωνα με έρευνα των Zampetakis και Kafetsios (2010) οι αντιλήψεις των υφισταμένων για τις δεξιότητες ρύθμισης του συναισθήματος των προϊσταμένων τους, έχουν θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική συμπεριφορά που παρουσιάζουν. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες που λειτουργούν ως διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας, καταφέρνουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002) και να συντηρούν το θετικό συναίσθημα της ομάδας. Αυτή η ηγετική ικανότητα φαίνεται πιο χρήσιμη σε στιγμές δυσκολιών και αμφισβήτησης (Dickman & Stanford-Blair, 2002).

Ηγέτες που έχουν την ικανότητα να χειριστούν τις συναισθηματικές παρορμήσεις τους και να τις κατευθύνουν εκ νέου με επικοινωνιακό τρόπο, είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εντιμότητας, όπου οι εσωτερικές συγκρούσεις είναι μειωμένες και η παραγωγικότητα φθάνει σε υψηλά επίπεδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 2.1 Έννοια και μορφές ηγεσίας

Ο όρος «ηγεσία» καθορίζεται από αρκετές και διαφορετικές έννοιες που οδηγούν σε μια πληθώρα ορισμών για την έννοια της ηγεσίας. Αν και οι συγκεκριμένοι ορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τους όρους της άσκησης της ηγεσίας ορίζεται ως «μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο («ηγέτης») με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την σωστή συνεργασία να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005).

Για να ορίσουμε την έννοια «ηγεσία», χρειάζεται να πάρουμε υπόψη κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της. Ακόμα, η ηγεσία που χαρακτηρίζεται ως «διαδικασία», προσδιορίζει μια σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα του «ηγέτη» και των «ακολούθων» του αποσκοπώντας στην επίτευξη κοινών στόχων.

Ως ιδιότητα ενός ατόμου του «ηγέτη», η ηγεσία είναι προσόν του χαρακτήρα του «εκ γενετής» και τον καθιστά διαφορετικό από τους άλλους οι οποίοι προφανώς υστερούν ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά (π.χ. σωματική διάπλαση, χαρισματική προσωπικότητα, ιδιαίτερες δεξιότητες.)

Ως κατάληξη μιας διαδικασίας, η ηγεσία έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το άτομο και ως εκ τούτου έχει την δυνατότητα να θεωρηθεί αντικείμενο μάθησης προσιτό στον καθένα.

Επιπλέον διάκριση της ηγεσίας ως προς την πηγή της εξουσίας του «ηγέτη» προσδιορίζει την διοριζόμενη ηγεσία (assigned leadership) και την αναδυόμενη ηγεσία (emergent leadership). Στην πρώτη κατηγορία βρίσκεται ο ηγέτης που ασκεί ηγεσία λόγω της θέσης που κατέχει επίσημα στον οργανισμό, ενώ στη δεύτερη κατηγορία βρίσκεται το άτομο που ηγείται λόγω της προσωπικής επιρροής που ασκεί το σύνολο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ηγέτης δεν κατέχει επίσημη ηγετική θέση και ασκεί μια άτυπη ηγετική λειτουργία στον οργανισμό.

Εδώ και έναν αιώνα περίπου όσοι ασχολούνται με την Διοικητική Επιστήμη προσπάθησαν να προσεγγίσουν το φαινόμενο της ηγεσίας δημιουργώντας αρκετές θεωρίες και διαφορετικές που συγκλίνουν μεταξύ τους. Στις παρακάτω παραγράφους θα επιχειρηθεί μια συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων σε σχέση με το θέμα της ηγετικής ικανότητας που έτσι και αλλιώς αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο.

#### 1. Προσέγγιση χαρακτηριστικών

Η συγκεκριμένη προσέγγιση προσπαθεί να ερμηνεύσει το ηγετικό φαινόμενο με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ηγετών. Αν και αυτή η προσέγγιση άντεξε σε βάθος χρόνου, εν τούτοις εμφανίζει αρκετές ελλείψεις, με σημαντικότερη την μεγάλη ποικιλία των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που προσδιορίζονται μέσα από την βιβλιογραφία, όπως ακόμα και την διαφορετικότητα των ατόμων που αναδεικνύονται ως ηγέτες. Ακόμα, η συγκεκριμένη προσέγγιση παραβλέπει άλλους βασικούς παράγοντες, όπως συγκυρίες καταστάσεις και πρόσωπα σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της διοικητικής λειτουργίας όπως είναι η καλυτέρευση της παραγωγής ή η ικανότητα των υπαλλήλων από την απόδοσή τους. (Northouse, 1997)

#### 2. Η προσέγγιση με βάση το στυλ ηγεσίας (style approach).

Για αρχική φορά πραγματοποιήθηκε συστηματική έρευνα στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη το 1930, στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους R. Lippitt και R.

White με την εποπτεία και καθοδήγηση του K. Lewin. Από την συγκεκριμένη έρευνα βρέθηκαν τα τρία κύρια στυλ ηγεσίας που στηρίζονται στον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (Χυτήρης, 2001).

- Αυταρχικό είναι το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς όπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και στη συνέχεια διατάζει την ομάδα του η οποία εκτελεί τις αποφάσεις του.
- Δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο σε κάθε απόφαση του ο ηγέτης συνυπολογίζει τις γνώμες, τις ιδέες, τα αιτήματα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας του ή ακόμα τους καλεί να αποφασίζουν από κοινού.
- Εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο όπου ο ηγέτης έχει έναν πολύ περιορισμένο ρόλο, η δε ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς τη συμμετοχή ή τον επηρεασμό του ηγέτη.

## **2.2 Ο ρόλος του συναισθήματος κατά την άσκηση ηγεσίας**

Πρόσφατα έχει παρατηρηθεί ένας μεγάλος αριθμός αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο, με σκοπό το εργασιακό περιβάλλον να ανταπεξέλθει στις καινούριες συνθήκες που ορίζουν η αύξηση των νέων τεχνολογιών και η σύγχρονη απαίτηση για ταχύτατους ρυθμούς στην παραγωγική διαδικασία..

Το μέγεθος των πληροφοριών και η καθημερινή και προοδευτική εξειδίκευση κάνουν την εργασία ή το επάγγελμα ένα στοιχείο που έχει να κάνει με την προσωπικότητα, την καθημερινότητα και την εξέλιξη του ανθρώπου. Η ανάγκη ανάλυσης των διαδικασιών που στοχεύουν στην εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ψυχολογία, τις οικονομικές αποδοχές και το βιοτικό επίπεδο, έχει τον τελευταίο καιρό αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν μεθόδους με στόχο τον καλύτερο εγκλιματισμό του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον, όπου τα άτομα περνούν μεγάλο χρονικό

διάστημα από την καθημερινότητα τους. Η βελτιστοποίηση της εργασιακής διαβίωσης των υπαλλήλων συμβάλλει και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Το συναίσθημα παρέχει τη δυνατότητα για μεγάλα αποτελέσματα, που έχουν να κάνουν τόσο με τους επιχειρησιακούς στόχους, όσο και με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μιας εταιρείας. Οι συναισθηματικές εμπειρίες και εκφράσεις του ατόμου επηρεάζουν τους άλλους, με τους οποίους έρχεται σε επαφή. Μέσα από την αλληλεπίδραση διαμορφώνονται στάσεις και συμπεριφορές, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την επίδοση, τη λήψη αποφάσεων, τη δημιουργικότητα, την ικανότητα διαπραγμάτευσης και την επαγγελματική ικανοποίηση (Barsade, 2002). Ακόμα πιο σημαντικό θεωρείται το συναίσθημα στον ηγέτη.

Το συναίσθημα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας (George, 2000). Η ηγεσία, στην οποία στηρίζεται η επιτυχία του οργανισμού θεωρείται μία συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία, που προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις και επηρεάζει τους υφιστάμενους στις αντιλήψεις αλλά και στη συμπεριφορά τους κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002 · Hoy & Miskel, 2005).

Ταυτόχρονα, οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από το συναίσθημα που εκδηλώνει ο ηγέτης (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Ηγέτες με υψηλό θετικό συναίσθημα αξιολογούνται ως καλύτεροι ηγέτες και πιο συμπαθείς, ενώ έχουν υφιστάμενους με καλύτερη απόδοση σε σύγκριση με εκείνους με αρνητικό συναίσθημα. Η ενότητα της ομάδας και το ηθικό αυξάνονται από τους ηγέτες, όταν δημιουργούνται συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον.

Τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών, επηρεάζοντας το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και την παρακίνηση, διαμορφώνουν το κατάλληλο κλίμα επιρροής για βελτιωμένη απόδοση (Kafetsios, Nezlek and Vasiou, 2009).

Έτσι, η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται μόνο με τη θεσμική έννοια του όρου, που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού, αλλά αντιπροσωπεύει διαδικασίες

κοινωνικής και συναισθηματικής επιρροής των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Dasborough & Ashkanasy, 2002 · Yukl, 2006). Το συναίσθημα διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας με δεδομένο, ότι καθορίζει τις σκέψεις, την κρίση και τις διαπροσωπικές συμπεριφορές (Forgas & Wyland, 2006).

### **2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία**

Στα πλαίσια της σωστής λειτουργίας μίας επιχείρησης ο διευθυντής- προϊστάμενος χρειάζεται να πραγματοποιεί το δύσκολο ρόλο του οργανωτή, να παρέχει λύση στα πιο δύσκολα προβλήματα, να καθοδηγεί και να εμπνέει τους εργαζομένους. Ουσιαστικά χρειάζεται να είναι ο ηγέτης.

Έννοια που θεωρείται ότι ερμηνεύει την πετυχημένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και σχετίζεται άμεσα με τις ηγετικές ικανότητες και το εργασιακό περιβάλλον, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις τώρα ξεκίνησαν να βρίσκουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Τελευταία αναλύθηκε ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών προκαλεί αλλαγή ως προς τη θετική στάση των υπαλλήλων (Voola, Carlson & West, 2004).

Κάποια χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που ουσιαστικά έχουν να κάνουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Locke, 2005). Οι Bennis και Chen υποστηρίζουν ακόμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ευθύνεται για 85 – 90% της επιτυχίας των ηγετών (Connell & Travaglione, 2004).

Φαίνεται, ότι οι ηγέτες έχουν την δυνατότητα να εκμεταλλευτούν μερικές σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2005). Οι ηγέτες που διαθέτουν το συγκεκριμένο προσόν έχουν την δυνατότητα να καταλάβουν το συναισθηματικό κλίμα στην ομάδα τους αλλά και να νιώθουν τις ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Ηγέτες με



υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμπνέουν εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη και συντονίζουν καλύτερα την ομάδα για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Wolf, Pescosolido & Druskat, 2002). Ευφυείς ηγέτες μεταδίδουν το όραμα και τον ενθουσιασμό τους στους υφισταμένους δημιουργώντας θετικές και επικοδομητικές σχέσεις μαζί τους (Ashkanasy & Tse, 2000 · Caruso, Mayer & Salovey, 2001). Ακόμη, αναπτύσσουν στόχους, μεταδίδουν το αίσθημα εκτίμησης, γεννούν και συντηρούν τον ενθουσιασμό, ενθαρρύνουν την ελαστικότητα στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή και καθιερώνουν την ταυτότητα του οργανισμού (Kafetsios & Vassilakou, 2012).

Κύριο στοιχείο που συμβάλλει στη σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ανάπτυξη συναισθημάτων. Πιο αναλυτικά, σχετικά με τους Goleman, Boyatzis, και McKee (2002), το κύριο ζητούμενο των ηγετών είναι να προκαλούν ευχάριστα και θετικά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Όμως, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτό θα συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες έχουν πολλές φορές τη δυνατότητα να οδηγούν τα συναισθήματα σε αρνητική κατεύθυνση και να δημιουργούν αποσυντονισμό.

Ο συνδυασμός των βασικών σημείων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας αποτελούν τα κύρια συστατικά της επιτυχημένης αρμονικής, γνήσιας ηγεσίας. Αναφορά στο Harvard Business Review το 2000, έκανε ο Daniel Goleman, για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που ενώνονται με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση και στο κλίμα της ομάδας.

Οι τύποι είναι οι εξής: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Ο Goleman όρισε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με την βοήθεια των αποτελεσμάτων της έρευνας Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη παγκοσμίως.

- Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, εκμεταλλεύονται την δύναμη τους και χαρακτηρίζονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το τελικό αποτέλεσμα από αυτό το στυλ ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον είναι αρνητικό.

- Αντιθέτως, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη οδηγεί τους ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα και χαρακτηρίζεται για τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και την ευκολία αλλαγής. Η γενική του επίπτωση στο εργασιακό περιβάλλον είναι θετική.
- Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των ατόμων. Καθορίζεται από τις ιδιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, της δημιουργίας δεσμών και της επικοινωνίας. Αυτό το στυλ βοηθά στο να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας και στην εμφύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.
- Το δημοκρατικό στυλ στηρίζεται σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και χαρακτηρίζεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο ηγέτης με δημοκρατικό στυλ ρωτά την γνώμη των υπολοίπων και είναι ο καταλληλότερος όταν πρέπει να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο εργασιακό κλίμα είναι θετική.
- Επιπλέον, το καθοδηγητικό στυλ κατέχει μεγάλα κριτήρια απόδοσης και χαρακτηρίζεται από τις συναισθηματικές ιδιότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων για επιτυχία και της πρωτοβουλίας.
- Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ στοχεύει στη επιπλέον ανάπτυξη των εργαζομένων και χαρακτηρίζεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης, της ενσυναίσθησης και της αυτοεπίγνωσης.

Οι ηγέτες που δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις και επιτυγχάνουν τις καλύτερες επιδόσεις είναι εκείνοι που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ ηγεσίας και κυρίως το δημοκρατικό, το συμβουλευτικό και το ανθρωπιστικό.

Αρκετοί είναι οι ερευνητές που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Gardner & Stough, 2002 · Rosete & Ciarrochi, 2005), καθώς

οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποτελούν τα ανώτερα στελέχη, ικανά να δημιουργήσουν ένα όραμα, να το επικοινωνήσουν, να το εφαρμόσουν στον χώρο εργασίας και να εμπνεύσουν την αφοσίωση των υφισταμένων.

Το στοιχείο που ενώνει την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντικό. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, οι σημαντικότερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν πάρει την οριστική τους μορφή. Ένας οργανισμός που θα στηριζόταν στις αρχές της γνήσιας ηγεσίας, θα είχε προσωπικό το οποίο θα κατείχε τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρειάζονται για την άσκηση της σωστής οργάνωσης. Η τακτική άσκηση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων θα ήταν μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα ενεργούσε σε κλίμα προόδου και ευημερίας. Οι ηγέτες που επιθυμούν να κάνουν την διαφορά και να οδηγούν τον οργανισμό τους σε αλλαγή χρειάζεται να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί (Herkenhoff, 2004).

#### **2.4 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα**

Η ηγεσία σε σχέση με την απόδοση έχει απασχολήσει πολύ τους ερευνητές που μελετούν την οργανωσιακή απόδοση σε σχέση με την συναλλακτική ηγεσία. Σχετικά με τις συγκεκριμένες μελέτες όταν η σχέση προσδοκίας –επίτευξη στόχων προσδιορίζεται από ένα λογικό και δίκαιο πλαίσιο, τότε μόνο έχει την δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η πιο μεγάλη απόδοση.

Όπως αναφέρει η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μελών, οι ηγέτες έχουν την εύθηνη για την διαμόρφωση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος με βάση τη δυνατότητα εκπλήρωσης των προσδοκιών και των αναγκών των εργαζομένων και του διευθυντικού προσωπικού. Η ισορροπία στη σχέση ανάμεσα ηγετών και εργαζομένων όπως ακόμα και η δίκαιη μεταχείριση του ατόμου είναι ένα στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής που χρειάζεται να εκτιμηθεί ανάλογα, με δεδομένο το γεγονός ότι έχει την δυνατότητα να λειτουργήσει θετικά υπέρ της απόδοσης και της εργατικότητας. (Ferris & Rowland, 1981).

Από την μελέτη των θεωρητικών υποδειγμάτων της ηγεσίας, παρουσιάζονται κάποια κύρια συμπεράσματα για την πρακτική του διοικητικού στελέχους. Με βάση τα συγκεκριμένα συμπεράσματα οδηγούμαστε σε δυο γενικές παρατηρήσεις που είναι οι εξής:

- Η ηγετική συμπεριφορά, σχετικά με τους ορισμούς περιέχει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος, αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και την ίδια ώρα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Αυτό συνεπάγεται με ότι ανεξαρτήτως του στυλ, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στην άσκηση των επιμέρους ρόλων ή λειτουργιών όπως λόγου χάριν η ενδυνάμωση των ατόμων, η καθοδήγηση, η ανάπτυξη της ομάδας κ.λπ. (Μπουραντάς, 2002)
- Σύμφωνα με τα θεωρητικά υποδείγματα που παρατηρήθηκαν εντοπίζεται ότι το στέλεχος μιας επιχείρησης μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε αρκετά στυλ ηγεσίας αυτό που κατά την προσωπική του αντίληψη είναι το καλύτερο. Η συγκεκριμένη επιλογή προϋποθέτει ότι το διοικητικό στέλεχος χρειάζεται να μπορεί να αξιολογεί και να αντιλαμβάνεται το σωστό στυλ ηγεσίας που χρειάζεται να ακολουθεί κατά περίπτωση. Αναγκαία προϋπόθεση για την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στην ιδιαιτερότητα της εκάστοτε περιστάσεις, είναι η ικανότητα της ευελιξίας, όπου έχει την δυνατότητα να οδηγήσει σε μεγάλη αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, εδώ τίθεται το ερώτημα πως γίνεται το ίδιο άτομο, ο προϊστάμενος, να διαφοροποιεί διαρκώς το στυλ ηγεσίας κατά τρόπο ώστε τη Δευτέρα να είναι ο αυταρχικός ηγέτης, την Τρίτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του, την Τετάρτη να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, την Πέμπτη να εξουσιοδοτούνται ώστε να αποφασίζουν μόνοι τους ενώ την Παρασκευή να επανέρχεται στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό ούτε δυνατόν είναι να συμβεί ούτε απαραίτητο. «Για κάθε προϊστάμενο-ηγέτη υπάρχουν ορισμένες σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Ούτε η ομάδα του, ούτε τα κύρια χαρακτηριστικά του έργου του, ούτε το περιβάλλον της, ούτε ο ίδιος,

μεταβάλλονται τόσο πολύ από την Δευτέρα μέχρι την Παρασκευή ώστε να χρειάζονται όλοι οι προηγούμενοι διαφορετικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό συνεπάγεται με το ότι ο κάθε προϊστάμενος-ηγέτης χρειάζεται να διαλέξει ένα κυρίαρχο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με τις σχετικά σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Όμως, αυτό δε σημαίνει ότι σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις δεν γίνεται να ακολουθήσει ένα εντελώς διαφορετικό στυλ από το κυρίαρχο, όμως αυτές οι περιπτώσεις στην πράξη δεν είναι καθόλου συχνές και ασφαλές, χρειάζεται να μπορούν να γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από τους υφισταμένους μέλη της ομάδας. Επομένως, στην πράξη ο κάθε προϊστάμενος- ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένο προσανατολισμό σε ότι αφορά το στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002).

Επιπλέον, οι συνθήκες μέσα στις οποίες ασκούσε ηγεσία ο προϊστάμενος πριν από κάποια χρόνια έχουν αλλάξει ακολουθώντας την εξελικτική πορεία του περιβάλλοντος σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό επίπεδο. Ταυτόχρονα και το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης είναι δυνατόν να αλλάξει σχετικά με την συμπεριφορά του προϊσταμένου. Αυτό συνεπάγεται με το ότι ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες. Οπότε, από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να οδηγηθεί προς το δημοκρατικό και το ανάποδο.

## **2.5 Ηγεσία και διοίκηση αλλαγών**

Στο σημερινό περιβάλλον όπου οι αλλαγές είναι πλέον μια καθημερινότητα οι ηγέτες πρέπει να είναι πάντα σε επιφυλακή με το εξωτερικό τους αισθητήριο πάντα σε εγρήγορση ώστε αντιληφθούν τις αλλαγές και να αντιδράσουν ανάλογα. Η διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών είναι μια διαδικασία πολύπλοκη που απαιτεί ειδικές γνώσεις και δεξιότητες από έναν ηγέτη. Στα πλαίσια αυτά των οργανωσιακών αλλαγών ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα είναι ικανός να εμποτίσει στον οργανισμό μια κουλτούρα διοίκησης αλλαγών. Στους οργανισμούς δεν υπάρχει καλή και κακή κουλτούρα. Υπάρχει κατάλληλη και ακατάλληλη κουλτούρα. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά ώστε να

εφαρμόσει την κατάλληλη κουλτούρα στον οργανισμό δηλαδή στην ουσία να επιτύχει τη στρατηγική ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τα βασικά δεδομένα του οργανισμού. Αυτά είναι το όραμα και η αποστολή, η φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και η στρατηγική του οργανισμού.

Η ευελιξία της ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη Διοίκηση Οργανωσιακών Αλλαγών. Ο αποτελεσματικός και φρόνιμος ηγέτης έχει τη διαίσθηση και την ικανότητα να μπορεί ιδανικά να είναι μπροστά από τις αλλαγές και να μπορεί ή δυνατόν να τις προβλέψει.

Η αντίδραση στις αλλαγές είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει η διοίκηση ενός οργανισμού κατά πρώτο λόγο για να επιβιώσει και κατά δεύτερο για να μακροημερεύσει. Παρόλο όμως που η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο ζήτημα των αλλαγών. Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι: η έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας αλλαγών και η συστηματική διοίκηση τους που είναι ελάχιστα ανεπτυγμένες στους περισσότερους οργανισμούς.

Μερικοί οργανισμοί λόγω της φύσης τους αλλά και της δομής τους προσομοιάζουν περισσότερο σε έναν κλασικό γραφειοκρατικό οργανισμό ο οποίος είναι εξ' ορισμού δυσκίνητος. Άλλοι σημαντικοί λόγοι εξ αιτίας των οποίων μπορεί να υπάρξει άρνηση στην αλλαγή είναι ο εφησυχασμός και η ατομική αδράνεια. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά δημιουργούνται καθώς τα άτομα δημιουργούν μια “ζώνη άνεσης – βολέματος” στην κατεστημένη κατάσταση η οποία έχει ως αποτέλεσμα να εξασθενούν τα αντανακλαστικά της αλλαγής. Η συνήθεια, που συνδέεται με την κατεστημένη τάξη αλλά και η αβεβαιότητα που δημιουργείται από την αλλαγή, συμβάλλουν στην ατομική αδράνεια. Ιδιαίτερα όταν η αλλαγή έρχεται σταδιακά και μαλακά τα αντανακλαστικά προς αυτήν αδρανοποιούνται.

Επιπροσθέτως, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες άρνησης στην αλλαγή όπως για παράδειγμα η ανισορροπία των συμφερόντων, η διαίρεση της ευθύνης, οι διαφορετικές αντιλήψεις ο φόβος, το αίσθημα της απώλειας κ.α. Ειδικότερα τα δύο τελευταία είναι

σημαντικά για τον κάθε εργαζόμενο προσωπικά καθώς η κάθε νέα κατάσταση συνδέεται με αβεβαιότητα όσο αφορά τα χαρακτηριστικά της και τις συνέπειές της στα άτομα ενώ παράλληλα τα άτομα νιώθουν ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων κεκτημένων όπως κύρος, περιεχόμενο εργασίας, αξία, δύναμη κτλ. Τέλος ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας στην αντίσταση στην αλλαγή είναι οι ήδη αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής κυρίως λόγω μη αποτελεσματικής διοίκησης αυτών. Οι αποτυχημένες προσπάθειες αποτελούν αρνητική εμπειρία.

## **2.6 Επαγγελματική ικανοποίηση προσωπικού**

Με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση εννοούμε το πώς νιώθει ένας εργαζόμενος για την εργασία του, αλλά και το πώς νιώθει για την επιλογή του να εργαστεί στη συγκεκριμένη δουλειά. Με άλλα λόγια, είναι το συναίσθημα που νιώθουν οι άνθρωποι για την εργασία τους και η γνώμη τους για αυτή. Αποτελεί εργαλείο μέτρησης της ευχαρίστησης ή της έλλειψής της και χαρακτηρίζεται ως η υποκειμενική και συναισθηματική εκτίμηση του ατόμου και, κατά συνέπεια, η αντίδρασή του προς την εργασία του. Η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει ο κάθε άνθρωπος για την εργασία του (Baron & Kenny, 1986) και έχει να κάνει με τις βασικές αρχές της δουλειάς, όπως η παραγωγικότητα, η ελαχιστοποίηση λαθών στο χώρο της εργασίας, ο αριθμός των απουσιών και η πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν το χώρο εργασίας τους (Κάντας, 1993· Baron & Kenny, 1986).

Όλοι οι γνωστοί ορισμοί της επαγγελματικής ικανοποίησης, που επικεντρώνονται στο συναισθηματικό τομέα, είναι επαρκείς. Ωστόσο, επικεντρώνονται στην πραξιακή διάσταση της ικανοποίησης, παρατηρώντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά (Cranny et al, 1992; Brief, 1998).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), ο πιο συνηθισμένος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο χαρακτηρισμός της ως μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που δημιουργείται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου. Ο συγκεκριμένος ορισμός παρουσιάζει τόσο την κυριότητα του συναισθήματος όσο και της

γνώσης (της σκέψης). Την ώρα που ένα άτομο σκέφτεται κάτι, τότε παράγονται συναισθήματα από αυτήν την σκέψη. Από την άλλη, την ώρα που νιώθει κάτι, ταυτόχρονα σκέφτεται αυτό που νιώθει. Συνεπώς, η γνώση και το συναίσθημα είναι πάντα ενωμένα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζεται σε «εσωγενή» και «εξωγενή» (Warr, 2005).

- Η εσωγενής ικανοποίηση αφορά αποκλειστικά την ίδια την εργασία και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της που συνδέονται με την εκτέλεσή της, π.χ. ελευθερία επιλογών τέλεσης του έργου, υπευθυνότητα, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, εποπτεία κ.λπ.
- Η εξωγενής ικανοποίηση, αντιθέτως, έχει να κάνει με το πλαίσιο όπου γίνεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, το ωράριο, την ασφάλεια, τις αμοιβές κ.λπ.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητών έχουν θετική στάση στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή, μονοδιάστατη έννοια αλλά, αντιθέτως, εκλαμβάνεται ως ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις ενός επαγγέλματος. Ένας ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης, που προέρχεται από τους Ginzberg et al (1951), την χωρίζει σε τρεις διαστάσεις:

- τη διάσταση της «εσωτερικής ικανοποίησης»,
- της «συνακόλουθης ικανοποίησης» και
- της «εξωτερικής ικανοποίησης».

Τέλος, ο Locke (1976,1984) έκανε μια προσπάθεια να ενώσει την ικανοποίηση με τη δυσαρέσκεια από την δουλειά. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από την μη εκπλήρωση των εργασιακών προσδοκιών του ανθρώπου.



Η απόδοση των εργαζομένων ως μεταβλητή εξαρτημένη από προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, από τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διεργασίες και τις συνθήκες που υπάρχουν στην δουλειά, μπορεί να αξιοποιηθεί όταν θεωρηθεί ότι λειτουργεί ως αποτέλεσμα των παραγόντων, οι οποίοι επικρατούν στον χώρο εργασίας και έχουν σχέση είτε με το περιεχόμενο αυτής, είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία, είτε με παράγοντες ατομικούς και εσωγενείς.

### **2.6.1 Παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης**

Οι παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης αναφέρονται στο περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας που σχετίζονται με θέματα όπως:

- η ελευθερία επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας,
- η ποικιλία δραστηριοτήτων,
- η αξιοποίηση δεξιοτήτων,
- ο βαθμός υπευθυνότητας,
- οι ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο,
- η ανατροφοδότηση κ.α.

Βασική θεωρία για το πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τους ανθρώπους είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham (1976, 1980). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι επιτυγχάνοντας τους στόχους εργασίας, έχουν την δυνατότητα να πάρουν την εγγενή ικανοποίηση μέσω των εξής χαρακτηριστικών:

- Την ταυτότητα στόχου: εάν ένας εργαζόμενος πραγματοποιεί ένα ολόκληρο έργο ή μέρος του
- Την σημασία του στόχου: ο βαθμός στον οποίο η εργασία ασκεί επίδραση στις ζωές των ανθρώπων

- Την ποικιλία των ικανοτήτων: ο αριθμός των διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας
- Την αυτονομία: ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει την ελευθερία και την ανεξαρτησία του ατόμου στον τρόπο δουλειάς του
- Την ανατροφοδότηση: ο βαθμός που ο εργαζόμενος έχει άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την απόδοσή του στην εργασία.

Σε αρκετές μελέτες έχει επαληθευτεί το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι και η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Σύμφωνα με τον Warr (2005,2007), η εργασία χρειάζεται να διέπεται από ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο ώστε να δημιουργηθούν τα απαραίτητα συναισθήματα επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, η εργασία χρειάζεται να παρέχει δυνατότητες για αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζομένου.

### **2.6.2 Παράγοντες εξωγενούς ικανοποίησης**

Οι παράγοντες εξωγενούς ικανοποίησης αναφέρονται στο πλαίσιο διεξαγωγής της εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

- οι εργασιακές συνθήκες
- το ωράριο,
- οι οικονομικές απολαβές,
- η ασφάλεια,
- η ηγεσία
- η εποπτεία από τον προϊστάμενο,
- οι διαπροσωπικές σχέσεις

Είναι γεγονός ότι σε ένα εργασιακό πλαίσιο, όπου δίνονται ευκαιρίες στην ομάδα εργαζομένων για κοινωνική αλληλεπίδραση και συνεργασία και όπου κατέχει κοινούς στόχους, η ικανοποίηση των ατόμων μεγαλώνει. Όπως αναφέρουν οι Koustelios et al (2004) δυο κύρια γνωρίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

- η σύγκρουση που παράγεται όταν το άτομο αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει αρκετές απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη τη συμμόρφωση με διάφορες ακόμα πλευρές του (Ivancevich & Matteson, 1980). Επίσης σύγκρουση ρόλων είναι μία κατάσταση που παράγει στρες και έχει να κάνει με υπέρταση και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ τη βιώνουν πιο έντονα τα ευαίσθητα άτομα και εκείνα που έχουν ενδογενές άγχος.
- η ασάφεια ρόλων που έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι με το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά καθήκοντα και οι ευθύνες τους, όπως βλέπουμε στην περίπτωση πολλών δημοσίων υπηρεσιών. Στοιχεία ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, παρουσιάζουν ότι ο ασαφής ρόλος έχει ως κατάληξη την καταθλιπτική διάθεση, μικρή αυτοεκτίμηση, τη δυσαρέσκεια για τη ζωή και σκέψεις εγκατάλειψης της δουλειάς. Επιπλέον, ο ασαφής ρόλος αλλά και η σύγκρουση ρόλων κυρίως δημιουργούνται από τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των προϊσταμένων.

## **2.7 Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα προσωπικού**

Ο ορισμός αποδοτικότητα-ανάπτυξη προσωπικού έχει να κάνει με τις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης που στοχεύουν στην καλυτέρευση της τωρινής αλλά και μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων με την ενίσχυση των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Ακόμα, η εκπαίδευση περιέχει τη διαδικασία απόκτησης επιπλέον γνώσεων αλλά και καινούριων δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες στους εργαζομένους που θα τους δοθούν καινούριες αρμοδιότητες σε

μεγαλύτερες βαθμίδες εργασίας και έχει να κάνει περισσότερο με τα άτομα του οργανισμού όπου θα αναρριχηθούν στην ιεραρχία (Αλεξανδρή, 2011).

Σε ένα οργανισμό, η ανάπτυξη αλλά και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι κύριο στοιχείο για την επιτυχία του. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι δυο και είναι οι εξής: αρχικά η επίσημη εκπαίδευση στην οποία μερικοί οργανισμοί προθυμοποιούνται να παρέχουν χρήματα για δίδακτρα προγραμμάτων εξειδίκευσης με σκοπό να τα παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι τους έτσι ώστε να πάρουν διάφορες και σημαντικές γνώσεις που θα χρησιμεύουν για την εργασία τους. Και δεύτερον η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς του οργανισμού (job rotation), όπου όταν ένα άτομο αποκτήσει την εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση και με άλλους τομείς μέσα στον οργανισμό και αυτό έχει ως κατάληξη να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού (Αλεξανδρή, 2011). Παρόλα αυτά, είναι ακόμα τρία επίπεδα για τη εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού τα οποία είναι: πρώτα, μερικά μικρά σε διάρκεια προγράμματα προσανατολισμού όπου στοχεύουν στο λύσουν τις άμεσες απαιτήσεις των εργαζομένων. Στην συνέχεια, είναι τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα με στόχο τις κύριες αρχές σε συγκεκριμένα ζητήματα και τέλος την μεγάλη σε διάρκεια ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων σύμφωνα με τις αντιλήψεις των απαιτήσεων που θα υπάρχουν τότε (Latchem & Lockwood, 1998).

Σύμφωνα με την ανάπτυξη των ατόμων μέσα στον οργανισμό, με εξαίρεση την επιτυχία ολοκλήρωσής της είναι και η αποτυχία και οι λόγοι που την επιφέρουν όπου είναι: η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό, η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα και λανθασμένες στρατηγικές και ο χρόνος που υπάρχει ανάμεσα της κατάρτισης και της εφαρμογής και η έλλειψη παρακολούθησης. (Latchem & Lockwood, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλα ζητήματα. Κάποια από αυτά, σύμφωνα με τον Βάλβη (2005) είναι η παγκοσμιοποίηση που κυριαρχεί στο διεθνή ανταγωνιστικό ορίζοντα, η επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα που προϋποθέτει εισαγωγή καινοτομιών, νέων ιδεών και δημιουργικής φαντασίας, η κερδοφορία που εξακολουθεί να είναι κύριο θέμα, όπως και οι διαφοροποιήσεις σε διάφορα επίπεδα και περισσότερο στην τεχνολογία.

Εκτός από τα προηγούμενα ζητήματα οι τράπεζες πρέπει να καταπολεμήσουν και τις εξελίξεις - αλλαγές που γίνονται στον τραπεζικό χώρο. Κάποιες από αυτές είναι: α) η απελευθέρωση της αγοράς, β) οι αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, γ) η αλλαγή της σχέσης με τον πελάτη, δ) η δημιουργία μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών, ε) η ισορροπία κινδύνου και οφέλους, στ) η αξιοποίηση και ανταπόκριση των υπαλλήλων στις νέες εξελίξεις, ζ) η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας και η) η παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων (Συρούνης, 2007; Σπάθης, Πετρίδου & Γκλαβέλη, 2003).

Ακόμα, στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον, η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα των σημερινών τραπεζικών επιχειρήσεων έχει να κάνει με το βαθμό προσαρμογής τους στις καινούριες απαιτήσεις της σημερινής παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Δημοφιλές μέτρο αποτελεσματικότητας των τραπεζικών επιχειρήσεων είναι η σχέση λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο των εσόδων (Προβόπουλος & Καπόπουλος, 2001).

Ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων τους, των υπηρεσιών τους, των παρεχόμενων χρηματοοικονομικών προϊόντων τους και η επέκταση των εργασιών τους βοηθούν στην ελαχιστοποίηση των λειτουργικών τους εξόδων. Λόγο ότι η τεχνολογία και τα τραπεζικά

προϊόντα δεν εμφανίζουν μεγάλες αλλαγές, το ανθρώπινο δυναμικό κάθε Τράπεζας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Λειβαδάς, 2003).

Επίσης, η ανάπτυξη σωστά εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως στον τομέα της ηγεσίας είναι μεγάλος στόχος των Τραπεζών, διότι σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία είναι ο βασικός λόγος της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο ο ηγέτης μιας τράπεζας “δημιουργείται” από τις ανάγκες της ίδιας της τράπεζας. Η ικανότητά του να καταλαβαίνει τα ζητήματα της αγοράς, του ίδιου του τραπεζικού συστήματος και του οργανισμού που ηγείται θα τον χαρακτηρίσει ως πετυχημένο ή μη και θα παρέχει την δυνατότητα στην τράπεζά του να ανταπεξέλθει στις μεγάλες εξελίξεις της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα ή θα οδηγήσει την τράπεζα του σε ύφεση (Συρούνης, 2007).

Επιπλέον, ο ηγέτης της σύγχρονης τράπεζας χρειάζεται να επιλέγει σοφά τις κινήσεις του, διότι λογοδοτεί σε αρκετές ομάδες που έχουν, μεν, άλλες προσδοκίες, συγκεντρώνουν, όμως, κι ένα κοινό χαρακτηριστικό, ότι περιμένουν τον ηγέτη της τράπεζας να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους. Είναι και οι μέτοχοι που ζητούν περισσότερη απόδοση, είναι οι αναλυτές που αξιολογούν την πορεία και τη θέση της τράπεζας για το αν έχει την δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των μετόχων, είναι οι εποπτικές αρχές που μετρούν τους κινδύνους στους οποίους έχει εκτεθεί η τράπεζα από τις αποφάσεις του ηγέτη, είναι η ομάδα των πελατών που ζητά απλά και φθηνά προϊόντα και τέλος, είναι οι εργαζόμενοι που ζητούν «ανθρώπινο» ωράριο και μέγιστες αποδοχές (Συρούνης, 2007).

Είναι γνωστό ότι ο σύγχρονος ηγέτης σε μία τράπεζα έρχεται αντιμέτωπος με διάφορα μέτωπα. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Sinkey (1999) τρία είναι τα βασικά στοιχεία της οικονομικής επιστήμης: το χρήμα, ο χρόνος και ο κίνδυνος. Οι ηγέτες των τραπεζών χρειάζεται να ξέρουν τη σημασία των συγκεκριμένων παραγόντων και να δρουν αναλόγως.

Χαρακτηριστικό είναι το ενημερωτικό δελτίο του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου (Ε.Τ.Ι., 2008), επίσημου φορέα επιμόρφωσης της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, σε σεμινάριο διευθυντικών στελεχών στις 17-19.8.2008 για το διευθυντή τραπεζικού

καταστήματος. Οι όροι παραπέμπουν κυρίως σε αναλώσιμο χρηματοοικονομικό “προϊόν” παρά σε προσωπικότητα. Χαρακτηρίζοντας το διευθυντή κυρίως με “οικονομικούς” όρους, παρουσιάζει ότι “ο διευθυντής δεν είναι μόνο κέντρο κόστους και κέντρο διεκπεραίωσης, αλλά κέντρο κέρδους”. Έτσι, ο Διευθυντής, σύμφωνα με το ενημερωτικό δελτίο, στόχος του είναι:

- να εξασφαλίζει την κατάλληλη για κάθε πελάτη προσφορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις δυνατότητές του,
- να αναπτύσσει τις εργασίες του καταστήματος στην τοπική αγορά, οργανώνοντας τις κατάλληλες ενέργειες προσέγγισης και προσέλκυσης πελατείας,
- να οργανώνει ορθολογικά την οικονομική διαχείριση,
- να διοικεί και να συντονίζει με μεθοδευμένες ενέργειες προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης προσωπικού και ελέγχου,
- να δημιουργεί και να διατηρεί πνεύμα ομάδας στο προσωπικό,
- να εντοπίζει τις ανάγκες και προτιμήσεις των υφιστάμενων και των δυνητικών πελατών,
- να αναλύει το βαθμό διείσδυσης σε κάθε κλάδο, καθώς και τα τοπικά μερίδια αγοράς,
- να συνδέει τα έσοδα και τα κέρδη με τους απασχολούμενους πόρους,
- να αναπτύσσει ικανότητες πωλήσεων και να φροντίζει για την αντίστοιχη εκπαίδευση των συνεργατών του,
- να δημιουργήσει ένα κατάστημα με προσανατολισμό μάρκετινγκ.

Για να συνεχίζει να είναι αποτελεσματικός χρειάζεται να αναπτύσσει μία πληθώρα διοικητικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων και να μεθοδεύει ορθολογικά την ανάπτυξη των

εργασιών του καταστήματος που διευθύνει στην τοπική αγορά. Διαφοροποίησης έχουν επέλθει και στο τραπεζικό κατάστημα, που έχει αλλάξει σήμερα από “εργαστήρι συναλλαγών” σε ένα κατάστημα πώλησης με πελατοκεντρική φιλοσοφία όπου παρέχει μεγάλη σημασία στις ανάγκες των πελατών. Ουσιαστικά έχει αλλάξει σε “μονάδα πώλησης και παροχής υπηρεσιών” (Χολέβας, 1995).

Με την συγκεκριμένη προοπτική, η επικοινωνία είναι απαραίτητη δεξιότητα που χρειάζεται να κατέχουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες, διότι σχετικά με έρευνες (Torrington&Weightman, 1994) οι ηγέτες ξοδεύουν 50 με 80% του χρόνου τους σε συζητήσεις με άλλους και κατά μέσο όρο συναντούν πάνω από 50 άτομα κάθε μέρα. Λόγο ότι τα τραπεζικά καταστήματα είναι χώρος με μεγάλη καθημερινή προσέλευση σε πελάτες, παρατηρούμε πόσο βασικό είναι για τους ηγέτες στον τραπεζικό χώρο να κατέχουν ανεπτυγμένες δεξιότητες στον τομέα της επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους για την αποτελεσματική επικοινωνία και διαχείριση του χρόνου τους (Drucker, 1967).

Σύμφωνα με τον Sayles (1979) ένα από τα διαρκή άγχη των ηγετών είναι και η κατάλληλη διαχείριση του χρόνου και είναι σε μία συνεχή διαμάχη μεταξύ των προγραμματισμένων και απρόοπτων που έχουν την δυνατότητα να γίνουν κάθε στιγμή, αλλά και μικρά προβλήματα που πολλές φορές ξοδεύουν πιο πολύ χρόνο απ’ όσο πρέπει.

Ακόμα, σύμφωνα με τον Davis (1999) παρόλο που δεν υπάρχουν αντικειμενικά εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας στον τομέα των επιχειρήσεων, ο αποτελεσματικός ηγέτης ενός οικονομικού οργανισμού, όπως είναι μία τράπεζα, έρχεται αντιμέτωπος προκλήσεις που θα έβρισκε και σε κάθε άλλη επιχείρηση, όπως: η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η προσπάθεια ελαχιστοποίησης του κόστους, η διαχείριση διαφορετικών κουλτούρων σε μία πολύπλοκη επιχείρηση αλλά και η διαχείριση της αλλαγής γενικότερα. Περισσότερο όμως, έχει να αντιμετωπίσει μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά και να ηγηθεί επαγγελματίες με μεγάλα προσόντα και ικανότητες.

Σύμφωνα με τους Machin & Stewart (1981), σε ερευνητικό συμπόσιο που πήραν μέρος έτυχε ιδιαίτερης αποδοχής η άποψη ότι, όπως η αλήθεια και η ομορφιά, έτσι και η



αποτελεσματικότητα, δεν έχουν την δυνατότητα να χαρακτηριστούν ικανοποιητικά, αλλά ο καθένας μπορεί να τις αναγνωρίσει μέσα στο πλαίσιο αναφοράς τους, όταν τις παρατηρεί. Αυτό εξάλλου, συνιστά και την υποκειμενικότητα των ερευνητικών προσπαθειών και τη δυσκολία γενίκευσης που αντιμετωπίζουν. Παρουσιάζουν ακόμα ότι η κρίση σχετικά με τη αποτελεσματικότητα του ηγέτη χρειάζεται να γίνεται σύμφωνα με την ομάδα εργασίας που ηγείται και όχι μεμονωμένα για τον ίδιο ως μονάδα. Συνεχίζοντας με τη σύγκριση των εννοιών αποτελεσματικός (effective) και αποδοτικός (efficient), παρουσιάζουν ότι είναι σχετικά εύκολο να οδηγήσεις κάποιον να γίνει αποδοτικός, ή καλύτερα να δείξεις με ακρίβεια γιατί κάποιος δεν είναι αποδοτικός. Από την άλλη είναι δύσκολο, ή και αδύνατο, να υποστηρίξεις κατηγορηματικά αν κάποιος είναι αποτελεσματικός ή όχι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

---

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Σκοπός

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα, η διαχείριση των συναισθημάτων τους και η στάση της ηγεσίας απέναντι στους εργαζόμενους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν από την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Πόσο επηρεάζει το αντικείμενο εργασίας την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζουν οι γενικές συνθήκες εργασίας την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζει η αμοιβή την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζουν οι προϊστάμενοι την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζει η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζουν οι δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Πόσο επηρεάζει η συναισθηματική ζωή την ικανοποίηση των υπαλλήλων;
- Η διαχείριση των συναισθημάτων επηρεάζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων;

- Πόσο επηρεάζει η στάση του διευθυντή την ικανοποίηση των υπαλλήλων;

#### **4.2 Σχεδιασμός μελέτης**

Τη διατύπωση του προβλήματος ακολούθησε η επιλογή ερευνητικής μεθόδου, η οποία αποφασίστηκε ότι θα είναι η ποσοτική συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου.

#### **4.3 Εργαλείο συλλογής**

Επιλέχτηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ως ερευνητικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην ταχεία συγκέντρωση δεδομένων και να διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυση τους (Cohen & Manion, 1997). Το αντικείμενο της έρευνας του ερωτηματολογίου αναλύθηκε με ακρίβεια στα άτομα για γίνει εύκολα κατανοητό από όλους. Οπότε, κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, τα άτομα είχαν την δυνατότητα να απαντούν εντάσσοντας την κάθε απάντηση στη σφαίρα της ικανοποίησής τους για τις πτυχές του θέματος που απασχολούσαν την έρευνα.

Ακόμα, το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο στο οποίο βρίσκεται ένας αριθμός δομημένων ερωτήσεων που είναι τοποθετημένες με κατάλληλη σειρά και όπου τα άτομα πρέπει να δώσουν γραπτές απαντήσεις (Ζαφειρίου, 2003).

Τα σημαντικότερα θετικά των ερωτηματολογίων σχετίζονται με το γεγονός ότι στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις, μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του και οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα λόγω έλλειψης άμεσης επικοινωνίας. Ακόμη είναι τυποποιημένοι οι τρόποι ανάλυσης του υλικού, ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος (Ζάβαλη, 2007).

Από την άλλη τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις και μάλιστα υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Ζαφειρίου, 2003).

Σχετικά με τα θετικά που παρουσιάζονται παραπάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή όπως και του λιγοστού χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για μεταπτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το πιο σωστό μέσο για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο είναι το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σχετικά με τη διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων. Λέγεται χαρακτηριστικά ότι "καμία στατιστική έρευνα δεν έχει τη δυνατότητα να είναι πιο αποτελεσματική από το ερωτηματολόγιο που επιλέχτηκε σ' αυτή" (Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι εύκολο να πάρουμε ορθά συμπεράσματα αν πάρουμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο με λάθος ή ασαφείς ερωτήσεις.

Για να φτιαχτεί ένα σωστό ερωτηματολόγιο, εάν θέλουμε να έχουμε μια αποτελεσματική έρευνα, χρειάζεται να λάβουμε υπόψη μας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μεταξύ άλλων πληρότητα, σαφήνεια, συνοχή, κατάλληλη δομή. Επίσης ένα σωστό ερωτηματολόγιο χρειάζεται να περιλαμβάνει ερωτήματα ελέγχου, να είναι κατά το δυνατόν σύντομο, να έχει τελειότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς, να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις και να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία (Javeau, 1996, Ρούσσοι, Τσαούσης 2002).

Για την διατύπωση των ερωτήσεων που αφορούν το λεξιλόγιο και την φρασεολογία του ερωτηματολογίου, αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να ακολουθούν τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού και να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους χρήστες. Επιπλέον ορίστηκε να μην περιέχουν τεχνικούς όρους, ιδιωματισμούς, λέξεις σπάνιες και δύσκολες. Υπήρξαν όμως και κάποιοι τεχνικοί όροι οι οποίοι ήταν απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν για την διατύπωση της ερώτησης. Έτσι, προστέθηκε κάποια επεξήγηση μέσα σε παρένθεση προκειμένου να

κατανοήσουν πλήρως όλοι οι χρήστες τις έννοιες αυτές και τέλος από πλευράς περιεχομένου οι ερωτήσεις, αποφασίσθηκε να είναι απλές και περιεκτικές (Javeau, 1996).

Σχετικά με τον Χλουβεράκη, (Χλουβεράκης, 2002) , ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει πολλές ερωτήσεις και σελίδες δεν θα έχει την πιο μεγάλη αποδοχή από τα άτομα. Οπότε με σκοπό να έχουμε λιγότερες σελίδες επιλέξαμε τη σωστή γραμματοσειρά, η οποία είχε ένα αρκετά ικανοποιητικό μέγεθος ώστε να μην καταναλώνει μεγάλο χώρο αλλά και οι χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι. Επίσης, επιλέχθηκε οι ερωτήσεις να είναι συνοπτικές και περιεκτικές με στόχο τα άτομα να μπορούν με ευκολία να τις συμπληρώνουν. Έγινε, παράλληλα, προσπάθεια να αποφευχθούν άσκοπες και δίχως νόημα ερωτήσεις. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια όχι μόνο να κερδίσει την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και να γίνει, όσο το δυνατό, λιγότερο φορτικό και χρονοβόρο.

#### **4.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία**

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μιας έρευνας αποτελούν βασικές συνιστώσες για την επιτυχία της. Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα στα οποία αναφέρεται. Από την άλλη, ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναληπτικές έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια προσπάθεια γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων (Bird et al, 1999: 55).

Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγιση τους ( Oppenheim,1986 ). Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των δυο παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία προσπαθήσαμε να επιτύχουμε τη σχετική και όχι απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων μας. Για τη μελέτη των απόψεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις γνώμης, αλλά αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας ( Oppenheim,1986, Mocher & Kalton, 1979 ).Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία φροντίσαμε να την εξασφαλίσουμε σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας:

- Στο στάδιο σχεδιασμού: η αξιοπιστία εξασφαλίστηκε με την ύπαρξη στην αρχή του ερωτηματολογίου ενός εισαγωγικού κειμένου που ενημερώνει τους ερωτώμενους για το σκοπό και την χρησιμότητα της έρευνας και τους διαβεβαιώνει για την τήρηση του απορρήτου προσωπικών στοιχείων, ενέργειες που συμβάλλουν στην εγκυρότητα και αξιοπιστία (Cohen & Manion, 1994: 136-137).
- Στο στάδιο συλλογής δεδομένων. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την προσωπική παρουσία του ερευνητή, η οποία έδωσε τις κατάλληλες διευκρινήσεις στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης.
- Στο στάδιο ανάλυσης δεδομένων: Επιχειρήθηκε η κατάλληλη διαχείριση των δεδομένων με αποφυγή της υποκειμενικής ερμηνείας τους. Ωστόσο το ευκαιριακό και περιορισμένο δείγμα (60 άτομα), όπως είδαμε, καθιστά την έρευνα περιορισμένης αξιοπιστίας.

#### **4.5 Δεοντολογικά θέματα**

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

#### **4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον 02/2016 έως τον 04/2016 στην περιοχή της Πάφου. Η προσέγγιση έγινε με αυτόν τον τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η τυχαιότητα του δείγματος. Η έρευνα στηρίχτηκε σε αυτό-συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 5 λεπτά και ολοκληρωνόταν υπό την εποπτεία του ερευνητή, μέθοδος που εξασφαλίζει τα πλεονεκτήματα τόσο της προσωπικής συνέντευξης, όσο και της αυτό-συμπλήρωσης. Έτσι, εξασφαλίστηκε η καλύτερη ποιότητα συλλογής δεδομένων, διότι ο ερευνητής είχε τη δυνατότητα να παρακινεί τους ερωτώμενους, να αποσαφηνίζει τις ερωτήσεις εκεί που χρειαζόταν και να εξηγεί το τι ζητάει ακριβώς η κάθε ερώτηση, ελαχιστοποιώντας τον αριθμό των μη απαντημένων ερωτήσεων. Επίσης επέτρεψε στους συμμετέχοντες να απαντήσουν μόνοι τους σε ερωτήσεις που έθιγαν ευαίσθητα θέματα και να μην επιλέγουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις (Bowling, 2005). Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα. Δεν υπήρξε κάποιος περιορισμός στην ηλικία ή σε κάποιον άλλο παράγοντα σχετικά με την επιλογή του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αλλά και εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1-5 το βαθμό της ικανοποίησης τους σε διάφορα θέματα σχετικά με την έρευνα.

#### **4.7 Στατιστική ανάλυση**

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS Statistics 19.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

---

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παράθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 60 άτομα εκ των οποίων το 55% είναι άνδρες και το υπόλοιπο 45% γυναίκες. Οι ηλικίες του δείγματος στην πλειοψηφία τους είναι μεταξύ 36 και 45 ετών με 53,3%, ενώ η οικογενειακή τους κατάσταση είναι έγγαμοι με ποσοστό 80%. Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών τους παρατηρούμε ότι το 46,7% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, ενώ ακολουθούν με 26,7% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού. Τέλος, το δείγμα της έρευνας έχει προϋπηρεσία στον τραπεζικό τομέα 5-15 χρόνια με ποσοστό 40% και ακολουθούν όσοι εργάζονται 10-20 χρόνια με 31,7% (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικό	Συχνότητα n	Ποσοστό %
<b>Φύλο</b>		
Άρρεν	33	55,0
Θήλυ	27	45,0
<b>Ηλικία</b>		
Μέχρι 25 ετών	4	6,7
26-35 ετών	9	15,0
36-45 ετών	32	53,3
46-55 ετών	12	20,0
Πάνω από 55 ετών	3	5,0
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>		



*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

Έγγαμος/η	48	80,0
Άγαμος/η	4	6,7
Χήρος/α	2	3,3
Διαζευγμένος/η	6	10,0
<b>Επίπεδο σπουδών</b>		
Απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	9	15,0
Πτυχίο ΑΕΙ	28	46,7
Πτυχίο ΤΕΙ	5	8,3
Μεταπτυχιακό	16	26,7
Διδακτορικό	2	3,3
<b>Προϋπηρεσία</b>		
Μέχρι 5 χρόνια	13	21,7
5-10 χρόνια	24	40,0
10-20 χρόνια	19	31,7
Πάνω από 20 χρόνια	4	6,7

Οι επόμενοι πίνακες (Πίνακας 7) περιλαμβάνουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους βάση μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Τα χαρακτηριστικά ήταν χωρισμένα σε έξι κατηγορίες.

Αρχικά, όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας βλέπουμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι από την παρούσα δουλειά τους είναι

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

ικανοποιημένοι, αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους, οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές και είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο εργασίας τους (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας του

<b>Αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	0 (0)	8 (13,3)	0 (0)	22 (36,7)	30 (50)
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	0 (0)	12 (20)	18 (30)	10 (16,7)	20 (33,3)
Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές	0 (0)	11 (18,3)	5 (8,3)	19 (31,7)	25 (41,7)
Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	0 (0)	12 (20)	0 (0)	22 (36,7)	26 (43,3)

Όσον αφορά τις γενικές συνθήκες εργασίας οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο ωράριο εργασίας τους και ότι λαμβάνουν ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών) (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από τις γενικές συνθήκες εργασίας

<b>Γενικές συνθήκες εργασίας</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
----------------------------------	----------------------------	----------------	-------------------------	----------------	----------------------------

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

			<b>ούτε συμφωνώ</b>		
Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου	0 (0)	12 (20)	0 (0)	22 (36,7)	26 (43,3)
Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)	0 (0)	12 (20)	0 (0)	22 (36,7)	26 (43,3)

Όσον αφορά την αμοιβή οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια τους, η τράπεζα τους προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση), αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και η αμοιβή που λαμβάνουν για τις υπερωρίες τους είναι ικανοποιητική (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από την αμοιβή του

<b>Αμοιβή</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	0 (0)	12 (20)	0 (0)	22 (36,7)	26 (43,3)
Η τράπεζα μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)	0 (0)	12 (20)	1 (1,7)	22 (36,7)	25 (41,7)
Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου	4 (6,7)	10 (16,7)	0 (0)	22 (36,7)	24 (40)

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

Η αμοιβή που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητική	3 (5)	11 (18,3)	3 (5)	20 (33,3)	23 (38,3)
--	----------	--------------	----------	--------------	--------------

Όσον αφορά τους προϊσταμένους οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένος από την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους και ότι ο προϊστάμενος τους εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από τους προϊσταμένους του

<b>Προϊστάμενοι</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	0 (0)	10 (16,7)	6 (10)	18 (30)	26 (43,3)
Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη	0 (0)	11 (18,3)	6 (10)	17 (28,3)	26 (43,3)

Όσον αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητες, τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους, τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και τους δίνεται η ικανότητα να αναπτύξουν τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από την ικανοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

<b>Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες	3 (5)	10 (16,7)	0 (0)	22 (36,7)	25 (41,7)
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου	4 (6,7)	10 (16,7)	0 (0)	22 (36,7)	24 (40)
Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες	7 (11,7)	10 (16,7)	0 (0)	21 (35)	22 (36,7)
Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	7 (11,7)	10 (16,7)	1 (1,7)	21 (35)	21 (35)

Όσον αφορά τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι έχουν δυνατότητες για προαγωγή, τους δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους, τους δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν και τους δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης τους με αντικειμενικά κριτήρια (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξής του

<b>Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

			<b>συμφωνώ</b>		
Έχω δυνατότητες για προαγωγή	3 (5)	10 (16,7)	3 (5)	21 (35)	23 (38,3)
Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	3 (5)	10 (16,7)	2 (3,3)	21 (35)	24 (40)
Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω	3 (5)	10 (16,7)	2 (3,3)	21 (35)	24 (40)
Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια	3 (5)	10 (16,7)	3 (5)	21 (35)	23 (38,3)

Ο Πίνακας 8 που ακολουθεί περιλαμβάνει τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με ερωτήσεις που αφορούσαν τη συναισθηματική ζωή των συμμετεχόντων. Όπως παρατηρούμε οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι όταν θέλουν να νιώσουν περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται, όταν θέλουν να νιώσουν λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια στρεσογόνο κατάσταση κάνουν τον εαυτό τους να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που τους βοηθάει να παραμένουν ήρεμοι, όταν θέλουν να νιώσουν πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση, ελέγχουν τα συναισθήματά τους αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, όταν νιώθουν αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύουν το να μην τα εκφράζουν και όταν θέλουν να νιώσουν λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση. Αντίθετα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα ότι

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

κρατάνε τα συναισθήματά τους για τον εαυτό τους, όταν νιώθουν θετικά συναισθήματα προσέχουν να μην τα εκφράζουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους με το να μην τα εκφράζουν.

Πίνακας 8: Διαχείριση συναισθημάτων

	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.	0 (0)	8 (13,3)	19 (31,7)	26 (43,3)	7 (11,3)
Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.	0 (0)	23 (38,7)	27 (45)	10 (16,7)	0 (0)
Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.	0 (0)	8 (13,3)	19 (31,7)	26 (43,3)	7 (11,3)
Όταν νιώθω θετικά συναισθήματα, προσέχω να μην τα εκφράζω.	0 (0)	22 (36,7)	27 (45)	11 (18,3)	0 (0)
Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση, κάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που με βοηθάει να παραμένω ήρεμος/η.	0 (0)	8 (13,3)	16 (26,7)	29 (48,3)	7 (11,3)

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω.	0 (0)	20 (33,3)	27 (45)	13 (21,7)	0 (0)
Όταν θέλω να νιώσω πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.	0 (0)	8 (13,3)	19 (31,7)	24 (40)	9 (15)
Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι.	0 (0)	8 (13,3)	19 (31,7)	23 (38,3)	10 (16,7)
Όταν νιώθω αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.	0 (0)	8 (13,3)	19 (31,7)	23 (38,3)	10 (16,7)
Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.	0 (0)	8 (13,3)	17 (28,3)	23 (38,3)	12 (20)

Τέλος, ο Πίνακας 9 που ακολουθεί περιλαμβάνει τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με ερωτήσεις που αφορούσαν τη στάση των διευθυντών των συμμετεχόντων. Όπως παρατηρούμε οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συχνά ή πολύ συχνά οι διευθυντές τους θέτουν στόχους με αποφασιστικότητα, χρησιμοποιούν εποικοδομητική κριτική, ελέγχουν κάθε πρωί τις παρουσίες των υπαλλήλων, εξηγούν τους λόγους για την κριτική τους στους υπαλλήλους, ακούνε και δέχονται τις προτάσεις των υπαλλήλων, προγραμματίζουν τη δουλειά των υπαλλήλων, διορθώνουν τα λάθη των υπαλλήλων, συγχαίρουν και επαινούν τους



*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

υπαλλήλους, καταλαβαίνουν εύκολα τους υπαλλήλους, ελέγχουν στενά τις δραστηριότητες των υπαλλήλων, εποπτεύουν στενά τους υπαλλήλους, ελέγχουν τον προγραμματισμό των εργασιών, παρακολουθούν καθετί που κάνουν οι υπάλληλοι και εκτιμούν και δείχνουν σεβασμό στους υπαλλήλους. Αντίθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι σπάνια ή μερικές φορές οι διευθυντές τους ενδιαφέρονται για την προσωπική ευημερία των υπαλλήλων, αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους ως ίσους τους και είναι αυταρχικοί,

Πίνακας 9: Στάση διευθυντή/τριας

	<b>Συμβαίνει σπάνια</b>	<b>Συμβαίνει μερικές φορές</b>	<b>Συμβαίνει συχνά</b>	<b>Συμβαίνει πολύ συχνά</b>
Ο διευθυντής/ντρια θέτει στόχους με αποφασιστικότητα.	5 (8,3)	14 (23,3)	29 (48,3)	12 (20)
Ο διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί εποικοδομητική κριτική.	7 (11,7)	15 (25)	24 (40)	14 (23,3)
Ο διευθυντής/ντρια ελέγχει κάθε πρωί τις παρουσίες των υπαλλήλων.	2 (3,3)	2 (3,3)	27 (45)	29 (48,3)
Ο διευθυντής/ντρια εξηγεί τους λόγους για την κριτική του στους υπαλλήλους.	7 (11,7)	17 (28,3)	23 (38,3)	13 (21,7)
Ο διευθυντής/ντρια ακούει και δέχεται τις προτάσεις των υπαλλήλων.	7 (11,7)	18 (30)	21 (35)	14 (23,3)
Ο διευθυντής/ντρια προγραμματίζει τη δουλειά των υπαλλήλων.	5 (8,3)	17 (28,3)	30 (50)	8 (13,3)

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

Ο διευθυντής/ντρία ενδιαφέρεται για την προσωπική ευημερία των υπαλλήλων.	5 (8,3)	31 (51,7)	18 (30)	6 (10)
Ο διευθυντής/ντρία αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως ίσους του/της.	5 (8,3)	31 (51,7)	21 (35)	3 (5)
Ο διευθυντής/ντρία διορθώνει τα λάθη των υπαλλήλων.	5 (8,3)	16 (26,7)	31 (51,7)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία συγχαίρει και επαινεί τους υπαλλήλους.	5 (8,3)	15 (25)	32 (53,3)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία καταλαβαίνει εύκολα τους υπαλλήλους	5 (8,3)	14 (23,3)	33 (55)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία ελέγχει στενά τις δραστηριότητες των υπαλλήλων.	4 (6,7)	14 (23,3)	34 (56,7)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία εποπτεύει στενά τους υπαλλήλους.	5 (8,3)	16 (26,7)	31 (51,7)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία ελέγχει τον προγραμματισμό των εργασιών.	5 (8,3)	17 (28,3)	30 (50)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία είναι αυταρχικός.	5 (8,3)	31 (51,7)	21 (35)	3 (5)
Ο διευθυντής/ντρία παρακολουθεί καθετί που κάνουν οι υπάλληλοι.	5 (8,3)	16 (26,7)	31 (51,7)	8 (13,3)
Ο διευθυντής/ντρία εκτιμά και	4 (6,7)	14 (23,3)	34 (56,7)	8 (13,3)

δείχνει σεβασμό στους υπαλλήλους.				
-----------------------------------	--	--	--	--

Στη συνέχεια της ανάλυσης έγιναν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα συσχετίστηκε η συναισθηματική νοημοσύνη με την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η άποψη «Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.», η άποψη «Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.», η άποψη «Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.» και η άποψη «Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι.» σχετίζονται με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Μάλιστα όσο αυξάνεται η συμφωνία με τις απόψεις αυτές μειώνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Επίσης, η άποψη «Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση, κάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που με βοηθάει να παραμένω ήρεμος/η.», άποψη «Όταν θέλω να νιώσω πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.» και η άποψη «Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.» σχετίζονται με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Μάλιστα όσο αυξάνεται η συμφωνία με τις απόψεις αυτές μειώνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ακόμα, η άποψη «Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω.» σχετίζεται αρνητικά με το αντικείμενο εργασίας. Δηλαδή όσο αυξάνεται η συμφωνία με την άποψη αυτή μειώνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων για το αντικείμενο εργασίας. Τέλος, η άποψη «Όταν νιώθω αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.» σχετίζεται αρνητικά με τις γενικές συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Δηλαδή όσο αυξάνεται η συμφωνία με την άποψη αυτή μειώνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων για

## *Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

τις γενικές συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

---

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 60 άτομα εκ των οποίων ελαφρώς οι περισσότεροι ήταν άνδρες, με ηλικίες μεταξύ 36 και 45 ετών, έγγαμοι, κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και με προϋπηρεσία στον τραπεζικό τομέα μεταξύ 5-15 χρόνια.

Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι σε όλες τις ερωτήσεις που τους έγιναν οι υπάλληλοι απάντησαν θετικά. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι από την παρούσα δουλειά τους είναι ικανοποιημένοι, αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους, οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές και είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο εργασίας τους. Όσον αφορά τις γενικές συνθήκες εργασίας οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο ωράριο εργασίας τους και ότι λαμβάνουν ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών). Όσον αφορά την αμοιβή οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια τους, η τράπεζα τους προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση), αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και η αμοιβή που λαμβάνουν για τις υπερωρίες τους είναι ικανοποιητική. Όσον αφορά τους προϊσταμένους οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένος από την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους και ότι ο προϊστάμενος τους εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη. Όσον αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητες, τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους,

τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και τους δίνεται η ικανότητα να αναπτύξουν τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης. Όσον αφορά τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνησαν ή συμφωνησαν απόλυτα ότι έχουν δυνατότητες για προαγωγή, τους δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους, τους δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν και τους δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης τους με αντικειμενικά κριτήρια.

Στη συνέχεια της έρευνας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τη συναισθηματική τους ζωή. Όπως προκύπτει οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι όταν θέλουν να νιώσουν περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται, όταν θέλουν να νιώσουν λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια στρεσογόνο κατάσταση κάνουν τον εαυτό τους να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που τους βοηθάει να παραμένουν ήρεμοι, όταν θέλουν να νιώσουν πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση, ελέγχουν τα συναισθήματά τους αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, όταν νιώθουν αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύουν το να μην τα εκφράζουν και όταν θέλουν να νιώσουν λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται για την κατάσταση. Αντίθετα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα ότι κρατάνε τα συναισθήματά τους για τον εαυτό τους, όταν νιώθουν θετικά συναισθήματα προσέχουν να μην τα εκφράζουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους με το να μην τα εκφράζουν.

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τη στάση των διευθυντών των συμμετεχόντων. Όπως παρατηρούμε οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συχνά ή πολύ συχνά οι διευθυντές τους θέτουν στόχους με αποφασιστικότητα, χρησιμοποιούν εποικοδομητική κριτική, ελέγχουν κάθε πρωί τις παρουσίες των υπαλλήλων, εξηγούν τους λόγους για την κριτική τους στους υπαλλήλους, ακούνε και δέχονται τις προτάσεις των υπαλλήλων, προγραμματίζουν τη δουλειά των

υπαλλήλων, διορθώνουν τα λάθη των υπαλλήλων, συγχαίρουν και επαινούν τους υπαλλήλους, καταλαβαίνουν εύκολα τους υπαλλήλους, ελέγχουν στενά τις δραστηριότητες των υπαλλήλων, εποπτεύουν στενά τους υπαλλήλους, ελέγχουν τον προγραμματισμό των εργασιών, παρακολουθούν καθετί που κάνουν οι υπάλληλοι και εκτιμούν και δείχνουν σεβασμό στους υπαλλήλους. Αντίθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι σπάνια ή μερικές φορές οι διευθυντές τους ενδιαφέρονται για την προσωπική ευημερία των υπαλλήλων, αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους ως ίσους τους και είναι αυταρχικοί.

Τέλος, από τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων και της διαχείρισης των συναισθημάτων τους προκύπτει ότι γενικά η ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνεται η διαχείριση των συναισθημάτων. Αυτό το συμπέρασμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία μεθόδων διαχείρισης συναισθημάτων του προσωπικού. Η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων, όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων (Πλατσίδου, 2010). Άτομα με υψηλό δείκτη ικανότητας στη διαχείριση των συναισθημάτων τους, είναι σε θέση να επιστρέψουν άμεσα και χωρίς κόπο στα φυσιολογικά πλαίσια συμπεριφοράς μετά από γεγονότα χαράς ή θυμού. Ελέγχουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους και έχουν λιγότερες πιθανότητες να χάσουν τον αυτοέλεγχό τους. Η καλή διαχείριση των συναισθημάτων συνίσταται στο να ξέρει κανείς όχι απλώς να μπορεί να τα ελέγχει, αλλά και να τα εκφράζει στις κατάλληλες περιστάσεις (Gross, 1998, 1999), με τον καλύτερο τρόπο, πετυχαίνοντας το μεγαλύτερο δυνατό όφελος (Gross & John, 2002).

Η διαχείριση των συναισθημάτων, κυρίως των αρνητικών όπως το άγχος, είναι μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζει καίρια την επαγγελματική επιτυχία και ικανοποίηση. Ερευνητικά δεδομένα που προέρχονται από στελέχη διοίκησης δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ικανότητα διαχείρισης του άγχους τους συνέβαλε στη μεγιστοποίηση του καθαρού κέρδους και την αύξηση των πωλήσεων. Η ρύθμιση συναισθήματος όμως, αποτελεί και δεξιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Humphrey, 2002

· Kafetsios, Nezlek & Vassilakou, 2012). Ηγέτες που έχουν την ικανότητα να χειριστούν τις συναισθηματικές παρορμήσεις τους και να τις κατευθύνουν εκ νέου με εποικοδομητικό τρόπο, είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εντιμότητας, όπου οι εσωτερικές συγκρούσεις είναι μειωμένες και η παραγωγικότητα φθάνει σε υψηλά επίπεδα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα, στο μεγαλύτερο μέρος τους, εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων επηρεάζεται άμεσα από το αντικείμενο εργασίας τους, τις γενικές συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, τους προϊστάμενους, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Ακολούθως, όσον αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων των υπαλλήλων παρατηρούμε ότι αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνεται η διαχείριση των συναισθημάτων. Τέλος, όσον αφορά τη στάση της ηγεσίας απέναντι στους εργαζόμενους συμπεραίνουμε ότι και αυτή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε πως οι εργαζόμενοι του τραπεζικού τομέα, γενικά εμφανίζονται ικανοποιημένοι στις περισσότερες πτυχές της δουλείας τους, γεγονός που αποδεικνύεται από το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διενέργεια της παρούσας έρευνας είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας του τραπεζικού κλάδου.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125, 209-227.

Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research, *Review of Educational Research*, 52 (3): 368-420

Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.

Ashforth, B. E.. & Humphrey. R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*. 48. 97-125.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.

Bachman J., Stein S., Campbell K. & Sitarenios G. (2000), Emotional Intelligence in the Collection of Debt, *International Journal of Selection and Assesment*, Volume 8, Issue 3, September 2000, Pages 176–182

Bradberry T and Greaves J (2006). *Emotional intelligence appraisal: There is more than IQ*, San Diego, CA: Talent Smart Inc.

Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual. strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 1173-1182.

- Baron R. (2000). Emotional and Social intelligence. Insights from the EQ-I.
- Baron, R. (2005). “The Baron Model of Emotional-Social Intelligence(ESI)”.
- Barsade S. (2002), The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barrick, M.R., Stewart, L.G., Neubert, M.J., Mount, M.K., 1998, “Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No 3, pp 377-391
- Bass, B.M. (1990), “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, American Management Association, New York 18. pp. 19-31.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Bryman, A. (1996), “Leadership in organizations”. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publ.
- Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2002), “Emotional intelligence and emotional leadership”. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cashman, K. (1998), “Leadership from the inside out.”, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing,
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: what it is and why it matters*.
- Ciarrochi J., Chan A., & Caputi C. (2000), A critical evaluation of the emotional intelligence construct, *Personality and Individual Differences* 28 (2000) 539-561.

Colfax, R.S., Rivera, J. J., & Perez, K. T. (2010). Applying emotional intelligence (EQ-I) in the workplace: Vital to global business success. *Journal of International Business Research*, 9, 89-98.

Clore, G. L. (1994). Why emotions require cognition. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 181-191). New York: Oxford University Press.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N.M. & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, 111 (1), 180-213.

Cohen, S.G., Bailey, D.E., (1997), “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, *Journal of Management*, Vol. 23, No 3, pp 239-290

Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, 76, 201-237.

Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.

Cranny, C. J., Smith, P .C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books: New York.

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.

Davies M., Stankov L. Roberts R. (1998), Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 75(4), Oct 1998, 989-1015.

Davis, S. I. (1999). *Leadership in Financial Services: Lessons for the Future*. London: MacMillan Press Ltd.

Day, C. (2005). Successful leadership in the twenty-first century. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves, & C. Chapman, *Effective Leadership for School Improvement* (p. 157-179). New York: RoutledgeFalmer.

Dickman, M. H., & Stanford-Blair, N. (2002). *Connecting leadership to the brain*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Drucker, P. F. (1998). *Αποτελεσματικό στέλεχος*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Dulewicz, V and Higgs, MJ (2000), “Emotional intelligence: a review and evaluation study”, *Journal of Managerial Psychology*; vol. 15 no.4, pp.341–368.

Eller, S., & Eller, J.F. (2009). *Creative Strategies to transform school culture*. California: Corwin,3.

Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*, 1 (1), 1-19.

Elfenbein, H. A., Beaupré, M. G., Lévesque, M., & Hess, U. (2007). Toward a dialect theory: Cultural differences in the expression and recognition of posed facial expressions. *Emotion*, 7, 131–146.

Ferris, G. R. & Rowland, K. M. (1981). Leadership, job perceptions and influence: A conceptual integration. *Human Relations*, Volume 34, Number 12: 1069-1077.

Forgas, J.P. & Wyland, C.L. (2006). Affective intelligence: Understanding the role of affect in everyday social behaviour. In: J. Ciarrochi, J.P. Forgas & J.D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence in everyday life*. (pp. 77–99). New York: Psychology Press.

Fox, S., & Spector, P. E. (2000). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931

Gardner H.(1983). *Multiple intelligence*. New York: Basic Books. Άρθρα

Gardner, L. and Stough, C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal* 23(2), pp. 68-78.

George, J.M. (2000). "Emotion and Leadership. The role of emotional intelligence". *Human Relations*. 53. No. 8. 1027- 1055.1

Ginzberg, E., Ginsburg, S.W., Axelrad, S., & Herma, J.L. (1951) *Occupational Choice: an approach to a general theory*, New York, Columbia University Press.

Goleman D. (1995). Emotional intelligence, imagination, cognition and personality, *Personality and Individual Differences* 9,185-211.

Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review* March-April Pp 78-90.

Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (μετ. Παπασταύρου Α.)

Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.(μετ. Μεγαλούδη Φ.)

Goleman,D., Boyatzis,R., McKee,A. (2002) Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (μετ. Κουμπαρέλη Μ., Ξενάκη Χ.)

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.

Gross, J. J. (1999). Emotion and emotion regulation. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 525–552). New York: Guilford Press

- Gross, J. J., & John, O. P. (2002). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. Manuscript submitted for publication
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T., 2002, "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 5, pp 1029-1045
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.
- Hosseinian FS, Li W, Beta T (2008). Measurement of anthocyanins and other phytochemicals in purple wheat. *Food Chem.* 109: 916-924.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2005). *Education administration: Theory, Research and Practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980) Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, Fall 1980, 5-25.
- Jacobs, R. L. (2001), "Using human resource functions to enhance emotional intelligence". In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.) *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaeger, A. J. (2003). Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education. *Research in Higher Education*, 44 (6), 615-639.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214

Juma, D. S. (2013). *The Relationship Between Emotional Intelligence of Principals and the Overall Organizational Climate of Public Elementary Schools* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

Kafetsios, K. (2003). Emotional Intelligence abilities: Application in work settings. *Hellenic Academy of Business Administration*, 1, 16-25. [in Greek, abstract in English].

Kafetsios, K. (2003). Attachment working models and Psychological Health: Review and implications for clinical interventions and research. *Encephalos*, 40, 30-45.

Kafetsios, K. & Zampetakis, L. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 710-720.

Kafetsios, K., Nezlek, J.B., & Vassilakou, Th. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation, satisfaction and affect at work. *The Journal of Social Psychology*, 152, 4, 436-457.

Kafetsios, K. & Vassilakou, Th. (2012). The emotionally intelligent leader: Examining the relationship between organizational roles and personal skills. *Proceedings of the 3rd annual conference of the Hellenic Administration Science Association* (pp. 675-696). Thessaloniki: Sakkoulas

Koustelios A. , Theodorakis N., Goulimaris G. (2004), Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece *The International Journal of Educational Management*, 18 (2) (2004), pp. 87–92

Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.

Latchem C. & Lockwood F. (1998), "Staff Development in Open and Flexible Learning", Routledge, London and New York

- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Locke, E. A. (1976). The nature and the causes of job satisfaction . In M.D. Duneette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Lopes, P. N., Coˆte´, S., Grewal, D., Salovey, P., Kadis, J., & Gall, M. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance, interpersonal facilitation, affect and attitudes at work, and leadership potential. *Psicothema*, 18, 132–138.
- Lyons J. & Schneider T. (2005), The influence of emotional intelligence on performance, *Personality and Individual Differences* 39, 693–703.
- Machin, J., & Stewart, R. (1981). Directions for future research into managerial effectiveness. In J. Machin, R. Stewart, & C. Hales (Eds.), *Toward Managerial Effectiveness: Applied Research Perspectives on the Managerial Task* (p. 148- 160). Westmead: Gower Publishing Co. Ltd.
- Martinez, M. N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 42 (11), 72-78.
- Matthews, G., Zidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Maslow, A. (1970),“*Motivation and Personality*,” Harper and Row, New York.
- Mayer, J.D., and Salovey, P. (1997),“ What is emotional intelligence?” In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, pp. 3-31. New York, Basic Books.



Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P.(2000).Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In Bar-On and J.D. Parker (Eds).Handbook of E.I,320-342.New York: Jossey-Bass.

Mills, L. & Rouse, W. (2009). Does research support new approaches for the evaluation of school leaders: Using emotional intelligence in formative evaluation. Retrieved from the Connexions Web

Molleman, E., 2005, “Diversity in Demographic Characteristics, Abilities and Personality Traits: Do Faultlines Affect Team Functioning?”, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 14, pp 173-193

Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.

Muchinsky P. (2000), Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 21, Issue 7.

National School Climate Center (2007). The school climate challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy. Available at [www.nsccl.net](http://www.nsccl.net)

Nelis D., Quoidbach J., Mikolajczak M., Hansenne M. (2009), Increasing emotional intelligence: (How) is it possible?, *Personality and Individual Differences* 47 (2009) 36–41.

Newcombe, M. J. and Ashkanasy, N. M. (2002): ‘The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study’, *Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp.601–614.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage

Prati, L. M., Douglas, C, Ferris, G. R. Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-30.

Prati, L. M., Douglas, C, Ferris, G. R. Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). The role of emotional intelligence in team leadership: Reply to the critique by Antonakis. *The International Journal of Organizational Analysis*, //, 363-369.

Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13, 561-581

Rico, R., Molleman, E., Sanchez-Manzanares, M., Van der Vegt, G., 2007, “The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration”, *Journal of Management*, Vol. 33, No 1, pp 111-132

Rosete, D. and J. Ciarrochi (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*.

Saarni, C. (1990), “Emotional competence: How emotions and relationships become integrated”. In R.A Thompson (Ed), *Sociomotional development*. Nebraska symposium on motivation, v.36, pp.115-182. Lincoln, University of Nebraska Press.

Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What Effective Managers Really Do ... and How They Do It*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Sargent, L.D., Sue-Chan, C., 2001, “Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence”, *Small Group Research*, Vol. 32, No 4, pp 426-450

Shapcott, K.M., Carron, A.V., Burke, S.M., Bradshaw, M.H., Estabrooks, P.A., 2006, “Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups”, *Small Group Research*, Vol. 37, No 6, pp 701-720

Sinkey, J. F. (1999). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Εμπορικών Τραπεζών: Στον κλάδο των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών. Θ. Αθανασίου, & Ν. Σταματάκης (Μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Stogdill, R.M. (1950), "Leadership, membership and organization". Psychological Bulletin, 47, pp. 1-14.

Slaski M. & Cartwright S. (2002), Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance, Stress and health, Volume 19, Issue 4, Pages 233–239.

Schulte, M. J., Ree, M. J., & Carretta, T. R. (2004). Emotional intelligence: Not much more than g and personality. Personality and Individual Differences, 37, 1059- 1068.

Taylor, S. E., & Stanton, A. L. (2007). Coping resources, coping processes, and mental health. Annual Review of Clinical Psychology, 377-401.

Thorndike, R.& Stein, S. (1937), An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin, Vol 34(5), May 1937, 275-285.

Torrington, D., & Weightman, J. (1994). Effective management: People and organisation. Hertfordshire: Prentice Hall.

Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change, 13, 83-93.

Warr, P.B. (1987). «Job characteristics and Mental Health» in P. Warr (Ed.) Psychology of Work. Harmondworth: Penguin.

Warr, P. (2005), Work, well being and mental Health. In Barling, J., Kelloway, K., & Frone, M. (Eds), Handbook of Work Stress, New York: Sage.

Weber, M. (1979), "The Theory of social and Economic Organization". Oxford University Press.

Weiss. H. M. (2002). "Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences". *Human Resource Management Review*, 12. 173-194.

Wolf S., Pescosolido A. & Druskat V. (2002), *Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams, Emotional Intelligence as the Basis of Leadership*

Wooley, M.E. (2006). "Advancing a Positive school Climate for Students, Families and Staff" στο: Franklin, C., Harris, M.B. & Allen-Mears, P (eds), *The School services sourcebook: a guide for school-based professionals*. New York: Oxford university Press, 777-784.

Warwick J.& Nettelbeck T., (2004), *Emotional Intelligence is ... ? personality and Individual Differences*, 37 (5) (2004), pp. 1091–1100.

Wechsler, D. (1943), *Non-intellective factors in general intelligence*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 38(1), Jan 1943, 101-103.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, Sixth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2001). *Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an "elusive" intelligence*. *Emotion*, 1, 265-275

## **Ελληνική**

Αλεξανδρή Κ. (2011), " *Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*", Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη

Βάλβης, Μ. Γ. (2005). *Διοίκηση προσωπικού: Α)λαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Θεοφανίδης, Σ. (1999), "Ποιος είναι ηγέτης?". Αθήνα: Παπαζήσης.

Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική- Βιομηχανική -ψυχολογία; Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Λειβαδάς, Β. (2003). Συμμετοχικό Management: Το Αποτελεσματικό Σύστημα Διεύθυνσης. Αξιοποίηση των Δυνατοτήτων του Προσωπικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπαμπινιώτης, Γ.(1998),“Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας”, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας,

Μπόμπας, Λ. (1995). Συγκεντρωτισμός και αποκεντρωτισμός στην εκπαίδευση: μια απόπειρα συγκριτικής προσέγγισης, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 22, 79-111

Μπουραντάς, Δ. (2005),“Ηγεσία”, Αθήνα : Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2008),“ Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη”. Αθήνα: Σταμούλης.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων", Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

Πλατσίδου. Μ. (2010), Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και στην εργασία. Αθήνα: Gutenberg Ψυχολογία.

Προβόπουλος, Γ., & Καπόπουλος, Π. (2001). Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Σπάθης, Χ., Πετρίδου, Ε., & Γκλαβέλη, Ν. (2003). Διοίκηση Ποιότητας στον Τραπεζικό Τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις ελληνικές τράπεζες. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 32, σ.101-110.

Συρούνης, Χ. (2007). Ο τραπεζικός ηγέτης: Από το 2007 στο 2017. Μηχανισμοί Αγοράς (ετήσιο περιοδικό), σ.32-34.

Χολέβας, Χ. (1995). Η τέχνη και οι τεχνικές πώλησης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στο Τραπεζικό Marketing: Σεμιναριακές Σημειώσεις Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (σ. 137-212). Αθήνα: Εκπαιδευτικό Κέντρο ΑΤΕ.

Χυτήρης Α.Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Interbooks. Αθήνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Σημειώστε το φύλο σας;
  - Άρρεν
  - Θήλυ
  
2. Σημειώστε την ηλικία σας;
  - Μέχρι 25 ετών
  - 26-35 ετών
  - 36-45 ετών
  - 46-55 ετών
  - Πάνω από 55
  
3. Σημειώστε την οικογενειακή σας κατάσταση;
  - Άγαμος/η
  - Έγγαμος/η
  - Διαζευγμένος/η
  - Χήρος/α
  
4. Σημειώστε το επίπεδο σπουδών σας;
  - Απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
  - Πτυχίο ΑΕΙ
  - Πτυχίο ΤΕΙ
  - Μεταπτυχιακό
  - Διδακτορικό
  
5. Σημειώστε τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχετε στον τραπεζικό κλάδο;
  - 0-5 έτη
  - 5-10 έτη
  - 10-20 έτη
  - πάνω από 20 έτη

**Επαγγελματική ικανοποίηση**

6. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

<b>Αντικείμενο εργασίας</b>	
1. Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	1 2 3 4 5
2. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1 2 3 4 5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές	1 2 3 4 5
4. Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	1 2 3 4 5
<b>Γενικές συνθήκες εργασίας</b>	
5. Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου	1 2 3 4 5
6. Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)	1 2 3 4 5



*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

<b>Αμοιβή</b>	
7. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου	1 2 3 4 5
8. Η επιχείρησή μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)	1 2 3 4 5
9. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου	1 2 3 4 5
10. Η αμοιβή που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητική	1 2 3 4 5
<b>Προϊστάμενοι</b>	
11. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	1 2 3 4 5
12. Ο προϊστάμενός μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη	1 2 3 4 5
<b>Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων</b>	
13. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητές μου	1 2 3 4 5

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

14. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου	1	2	3	4	5
15. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες	1	2	3	4	5
16. Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
<b>Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης</b>					
17. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	1	2	3	4	5
18. Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	1	2	3	4	5
19. Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω	1	2	3	4	5
20. Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια	1	2	3	4	5

**Διαχείριση συναισθημάτων**

7. Οι παρακάτω ερωτήσεις σχετίζονται με τη συναισθηματική σας ζωή, πώς ελέγχετε (δηλ. πώς ρυθμίζετε και διαχειρίζεστε) τα συναισθήματά σας. Ενδιαφερόμαστε για δύο πλευρές της συναισθηματικής σας ζωής. Η μία είναι η συναισθηματική σας εμπειρία, ή πώς νιώθετε μέσα σας. Η άλλη είναι η συναισθηματική σας έκφραση, ή πώς δείχνετε τα συναισθήματά σας στον τρόπο που μιλάτε, χειρονομείτε ή συμπεριφέρεστε. Αν και μερικές από τις ερωτήσεις που ακολουθούν μπορεί να φαίνονται παρόμοιες μεταξύ τους, διαφέρουν με σημαντικό τρόπο. Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

1. Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.	1	2	3	4	5
2. Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
3. Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.	1	2	3	4	5
4. Όταν νιώθω θετικά συναισθήματα, προσέχω να μην τα εκφράζω.	1	2	3	4	5
5. Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση, κάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που με βοηθάει να παραμένω ήρεμος/η.	1	2	3	4	5
6. Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα	1	2	3	4	

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

εκφράζω.	5
7. Όταν θέλω να νιώσω πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.	1 2 3 4 5
8. Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι.	1 2 3 4 5
9. Όταν νιώθω αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.	1 2 3 4 5
10. Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.	1 2 3 4 5

**Στάση διευθυντή/ντριας**

8. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 4, όπου 1= Συμβαίνει σπάνια, 2= Συμβαίνει μερικές φορές, 3= Συμβαίνει συχνά, 4=Συμβαίνει πολύ συχνά

1. Ο διευθυντής/ντρια θέτει στόχους με αποφασιστικότητα.	1 2 3 4
2. Ο διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί επικοινωνιακή κριτική.	1 2 3 4
3. Ο διευθυντής/ντρια ελέγχει κάθε πρωί τις παρουσίες των υπαλλήλων.	1 2 3 4
4. Ο διευθυντής/ντρια εξηγεί τους λόγους για την κριτική του στους υπαλλήλους.	1 2 3 4

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*

5. Ο διευθυντής/ντρία ακούει και δέχεται τις προτάσεις των υπαλλήλων.	1	2	3	4
6. Ο διευθυντής/ντρία προγραμματίζει τη δουλειά των υπαλλήλων.	1	2	3	4
7. Ο διευθυντής/ντρία ενδιαφέρεται για την προσωπική ευημερία των υπαλλήλων.	1	2	3	4
8. Ο διευθυντής/ντρία αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως ίσους του/της.	1	2	3	4
9. Ο διευθυντής/ντρία διορθώνει τα λάθη των υπαλλήλων.	1	2	3	4
10. Ο διευθυντής/ντρία συγχαίρει και επαινεί τους υπαλλήλους.	1	2	3	4
11. Ο διευθυντής/ντρία καταλαβαίνει εύκολα τους υπαλλήλους	1	2	3	4
12. Ο διευθυντής/ντρία ελέγχει στενά τις δραστηριότητες των υπαλλήλων.	1	2	3	4
13. Ο διευθυντής/ντρία εποπτεύει στενά τους υπαλλήλους.	1	2	3	4
14. Ο διευθυντής/ντρία ελέγχει τον προγραμματισμό των εργασιών.	1	2	3	4
15. Ο διευθυντής/ντρία είναι αυταρχικός.	1	2	3	4
16. Ο διευθυντής/ντρία παρακολουθεί καθετί που κάνουν οι υπάλληλοι.	1	2	3	4
17. Ο διευθυντής/ντρία εκτιμά και δείχνει σεβασμό στους υπαλλήλους.	1	2	3	4

*Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα*