



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ-  
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



**ΕΚΠΟΝΗΣΗ:  
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΑΛΙΣΑΒΑΚΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:  
ΙΩΑΝΝΑ ΓΛΥΚΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2013

## Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	2
Περίληψη (στην Ελληνική).....	4
Περίληψη (στην Αγγλική).....	5
Ευχαριστίες.....	6
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1ο: Ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	10
1.1. Αναλύοντας τους όρους της Συναισθηματική Νοημοσύνης.....	10
1.2. Συνδυάζοντας τις έννοιες «συναίσθημα» και «νοημοσύνη» στη δημιουργία του όρου Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	12
1.2.1. Σύντομη ιστορική πορεία προς τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	12
1.2.2. Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	14
1.2.3. Μοντέλο Έρευνας.....	17
Κεφάλαιο 2ο: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις.....	19
2.1. Το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο.....	19
2.2. Λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	21
2.3. Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακής αντιμετώπισης συναισθήματος και σύγχρονης αντιμετώπισης συναισθήματος.....	23
Κεφάλαιο 3ο: Η Αποτελεσματική Ηγεσία στις Επιχειρήσεις.....	24
3.1. Έννοια ηγεσίας.....	24
3.2. Ηγέτης και Μάνατζερ.....	25
3.3. Η έννοια της Αποτελεσματικής Ηγεσίας.....	28
3.3.1. Ο παράγοντας Αποτελέσματα.....	28
3.3.2. Ο παράγοντας Ηγετική Συμπεριφορά.....	31
3.3.2.1. Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς.....	31
3.3.2.2. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς.....	37
Κεφάλαιο 4ο: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη & Η Αποτελεσματική Ηγεσία.....	39

4.1. Γενικά Στοιχεία.....	39
4.2. Μοντέλα Σ.Ν. για Αποτελεσματική Ηγεσία.....	40
4.3. Αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών για την Σ.Ν. και την Αποτελεσματική Ηγεσία.....	42
4.4. Συναισθηματική νοημοσύνη: απαραίτητο στοιχείο για Αποτελεσματική ηγεσία.....	44
Κεφάλαιο 5ο: Η Ερευνητική Μεθοδολογία.....	48
5.1. Σκοπός και βασικά στοιχεία Μεθοδολογίας.....	48
5.2. Η ποσοτική έρευνα.....	49
5.3. Σχεδιασμός έρευνας – Συλλογή Δεδομένων.....	49
5.3.1 Πληθυσμός.....	49
5.3.2 Δείγμα.....	49
5.3.3 Βασικό εργαλείο έρευνας.....	50
5.4. Επεξεργασία Δεδομένων.....	50
5.5. Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	51
5.5.1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	51
5.5.2 Ανάλυση 1ης Υπόθεσης.....	56
5.5.3 Ανάλυση 2ης Υπόθεσης.....	63
5.5.4 Ανάλυση 3ης Υπόθεσης.....	70
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	75
Βιβλιογραφία.....	77
Παράρτημα.....	84

## *Περίληψη*

### **«Συναισθηματική Νοημοσύνη- απαραίτητο στοιχείο αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις»**

Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να μελετήσει την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων καθώς και να αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, μέσω βιβλιογραφικής αναφοράς σε θεωρητικές αλλά και ερευνητικές υπάρχουσες μελέτες πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα. Στο μέρος αυτό αναλύονται οι όροι της συναισθηματικής νοημοσύνης (ορισμοί, ιστορική ανασκόπηση του όρου, μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, μοντέλο έρευνας), καθώς και της αποτελεσματικής ηγεσίας (ορισμοί, χαρακτηριστικά, ρόλοι, αποτελέσματα). Επιπλέον, περιγράφεται μέσω θεωρητικών μοντέλων αλλά και υπάρχουσών ερευνών η αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις ως στοιχείου αποτελεσματικής ηγεσίας.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί την πρακτική προσέγγιση. Διεξάγεται ερευνητική ποσοτική μελέτη σε δείγμα 81 ατόμων που προέρχονται από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα (μάντζερ και υπάλληλοι), τα οποία εργάζονται σε τραπεζικές επιχειρήσεις της περιοχής της Αττικής. Τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης αναδεικνύουν την αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συμβολή αυτής στην αποτελεσματική ηγεσία μιας επιχείρησης.

*Λέξεις Κλειδιά:* Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αποτελεσματική Ηγεσία, Μοντέλο, Απαραίτητο Στοιχείο.

## *Abstract*

# **“Emotional Intelligence- a necessary element for effective leadership in enterprises”**

The purpose of the current paper is to study the way how emotional intelligence is used in business enterprises and moreover to prove that emotional intelligence is a key element to effective leadership. It is therefore divided in two parts. The first part, presents the theoretical approach of the subject: A description and development of theories, based on former and current studies and their references, held in the international economic community. Following issues are presented in this part: definitions, historic review of the term of emotional intelligence, models of EI, model of the current study. In addition, this part provides the reasons why emotional intelligence is substantial to effective leadership.

The second part consists of the practical presentation of the thesis' issue, the conduction of the study and its results. The research includes a specimen of 81 employees working in Greek Banks in the area of Attica. Their level of hierarchy varies, from assistant level to managerial. The results of this research reveal the importance of emotional intelligence on effective leadership in enterprises.

*Key words:* Emotional Intelligence, Effective leadership, Models, Necessary element.

## Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της εργασίας μου αυτής, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κα Ιωάννα ΓΛΥΚΟΥ, για την καθοδήγηση, ενθάρρυνση και επιστημονική βοήθειά της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, Άννα, το σύζυγό μου, Μιχάλη, και την αδερφή μου, Κατερίνα, για την πολυτιμότερη στήριξή τους σε όλα τα επίπεδα, καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος.

## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή οι εξελίξεις προχωρούν με ταχύτατο ρυθμό. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η διαχείριση πληροφοριών, η ανταγωνιστικότητα καθώς και οι μεταγενέστερες διαστάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων, οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence) δημιουργούν την ανάγκη στις επιχειρήσεις, να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά, καθώς και τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όσον αφορά και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της.

Ήδη, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά, βάσει των οποίων μετράται η Συναισθηματική Νοημοσύνη (όπως για παράδειγμα το μοντέλο *Goleman, Boyatzis & Rhee* ή το μοντέλο της *Schutte et. Al.*), ενώ έχει πραγματοποιηθεί και πληθώρα ερευνών για τη διερεύνηση του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη συσχέτισή της με παράγοντες επιτυχίας στον επιχειρηματικό χώρο. Με άλλα λόγια, υπάρχουν αρκετές έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία που διερευνούν αν η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με τα επιτυχή αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων. Αν, δηλαδή, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία στον επιχειρησιακό χώρο.

Πράγματι, θεωρητικές μελέτες (όπως της *George*) έχουν αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το «κλειδί» επίτευξης αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, διαθέτουν ικανότητες οι οποίες συντελούν στην επιτυχή διαχείριση δυσκολιών και αγχωτικών συνθηκών, οδηγώντας την επιχείρηση στα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, έχουν διεξαχθεί πρακτικές μελέτες (όπως των *Palmer et al.*), οι οποίες αποδεικνύουν την εξάρτηση της αποτελεσματικής ηγεσίας από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στη συγκεκριμένη διατριβή γίνεται πρακτική ποσοτική έρευνα σε ένα δείγμα ατόμων, με στόχο να διαπιστωθεί αν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εφαρμόζονται στο χώρο των ελληνικών τραπεζικών επιχειρήσεων, καθώς και αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο στοιχείο ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική ηγεσία στον τραπεζικό χώρο.

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται όλο το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση του παραπάνω θέματος, μέσω της ποσοτικής έρευνας που περιγράφηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο μέρος – η πρώτη ενότητα – αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια:

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.** Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης (συναίσθημα + νοημοσύνη), γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στον όρο αυτό και περιγράφονται τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και το μοντέλο που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα.

**Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις.** Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο ρόλος του συναίσθηματος στις επιχειρήσεις καθώς και η αντιμετώπισή του διαχρονικά (προγενέστερα και σήμερα). Επιπλέον, παρουσιάζονται οι λόγοι, οι οποίοι οδηγούν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το αντικείμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

**Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η Αποτελεσματική Ηγεσία στις Επιχειρήσεις.** Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι ορισμοί της ηγεσίας, του ηγέτη και του μάνατζερ και αναλύεται διεξοδικά η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας (αποτελέσματα, χαρακτήρας, ρόλοι).

**Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η Συναισθηματική Νοημοσύνη & η Αποτελεσματική Ηγεσία.** Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται, μέσω θεωρητικής προσέγγισης, αλλά και σύγχρονων



ερευνητικών μελετών, οι λόγοι για τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική ηγεσία.

Εν συνεχεία, το δεύτερο μέρος – δεύτερη ενότητα αποτελείται από δύο κεφάλαια:

**Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Ερευνητική μεθοδολογία.** Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος της διατριβής. Γίνεται ανάλυση των βασικών στοιχείων, του σκοπού, των υποθέσεων, του βασικού σχεδιασμού αλλά και του βασικού εργαλείου της έρευνας. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, συσχετίζονται με τις υποθέσεις και περιγράφονται τα τελικά συμπεράσματα.

**Επίλογος – Συμπεράσματα :** Στο τέλος, παρατίθεται ο επίλογος, ο οποίος περιγράφει τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής, προκειμένου αυτά να αποτελέσουν πόλο έλξης για περαιτέρω έρευνα και ενασχόληση με το συγκεκριμένο θέμα.

## Κεφάλαιο 1ο

### Ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

#### 1.1. Αναλύοντας τους όρους της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η **Συναισθηματική Νοημοσύνη** (*Emotional Intelligence – EI*) είναι ένας όρος που εδώ και τουλάχιστον 20 χρόνια έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πληθώρας επιστημόνων διαφόρων ειδικοτήτων (ψυχολόγων, ψυχιάτρων, βιολόγων) καθώς και μελετητών της διοικητικής επιστήμης και της οργανωτικής θεωρίας. (**Ματσκοπούλου & Ψυχή, 2010**)

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη προέρχεται από τις λέξεις «**συναίσθημα**» και «**νοημοσύνη**». Σύμφωνα με το *Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης* συναίσθημα είναι «η οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση». Πιο συγκεκριμένα, κατά τον **Goleman**, το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και στις συγκεκριμένες σκέψεις που προκαλεί, στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στο σύνολο των τάσεων προς δράση. Υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα, μαζί με τις προσμίξεις τους, τις ποικιλίες, τις μεταλλάξεις και τις αποχρώσεις τους. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον **Ekman**, τα συναισθήματα μπορούν να ταξινομηθούν ανά οικογένειες ή ανά βασικές διαστάσεις. Ειδικότερα, οι βασικές οικογένειες – θυμός, θλίψη, φόβος, απόλαυση, αγάπη, ντροπή – ανάγονται σε υποδείγματα των απείρων αποχρώσεων της συναισθηματικής μας ζωής (**Goleman 1995**).

Σύμφωνα με τον **Gardner** (1982) η νοημοσύνη είναι μια πνευματική κατάσταση, η οποία περιέχει ένα σύνολο από ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες βοηθούν το άτομο να επιλύσει προβλήματα και δυσκολίες που συναντά οδηγώντας το σε επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, η νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει στο άτομο κατάλληλες συνθήκες στην εύρεση και δημιουργία προβλημάτων, η ενασχόληση με τα οποία θα το οδηγήσουν στην απόκτηση νέας γνώσης. Η ποικιλομορφία των προβλημάτων αλλά και της ίδιας της γνώσης είναι αυτή που οδηγεί τον Gardner στην κατηγοριοποίηση της νοημοσύνης στα ακόλουθα είδη:

1. Η Γλωσσική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον να επιλέξει τη σωστή λέξη για το νόημα που θέλει να αποδώσει καθώς και να συλλάβει εύκολα νέα νοήματα. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι συγγραφείς, οι ποιητές, οι γλωσσολόγοι και όσοι έχουν αυξημένη ικανότητα εκμάθησης ξένων γλωσσών.

2. Η Μουσική Νοημοσύνη. Βοηθάει κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαράγει μουσικές δομές. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι συνθέτες, μαέστροι, μουσικοί.
3. Η Λογική – Μαθηματική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον στο να κάνει αφηρημένους, γενικευμένους συλλογισμούς. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι μαθηματικοί, οι φιλόσοφοι και οι επιστήμονες.
4. Η Χωροταξική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον να αντιλαμβάνεται τις σχέσεις μεταξύ των αντικειμένων, καθώς και να ανακαλεί από τη μνήμη του οπτικές εικόνες. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι αρχιτέκτονες, οι γλύπτες και οι ζωγράφοι.
5. Η Σωματικο-κινησθητική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον να μπορεί να αναπαραστήσει εικόνες, νοήματα, ιδέες μέσω της κίνησης. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι χορευτές, οι ηθοποιοί, οι αθλητές.
6. Η Διαπροσωπική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον να καταλαβαίνει τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων, καθώς και να μπορεί να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε όλα αυτά. Τη νοημοσύνη αυτή διαθέτουν κυρίως οι πολιτικοί, οι ψυχίατροι – ψυχολόγοι, οι θρησκευτικοί ηγέτες.
7. Η Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη. Βοηθά κάποιον να αποκτά ενδοσκοπικά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, να μπορεί να τα διακρίνει μεταξύ τους, αλλά και να μπορεί να αντλεί στοιχεία από αυτά, προκειμένου να προσδιορίσει τη συμπεριφορά του. Η νοημοσύνη αυτή δηλώνει μεγάλο βαθμό αυτογνωσίας.

## 1.2. Συνδυάζοντας τις έννοιες «συναίσθημα» και «νοημοσύνη» στη δημιουργία του όρου Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 1.2.1. Σύντομη ιστορική πορεία προς τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης δεν είναι καινούρια. Απασχόλησε από πολύ νωρίς τους ανθρώπους ακόμα και όταν δεν είχε εκφραστεί με τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ο **Αριστοτέλης** στο έργο του *«Ηθικά Νικομάχεια»* είχε αναφερθεί στην ικανότητα να μπορεί ο άνθρωπος να υπερισχύει στη συναισθηματική του παρόρμηση, στο να διαβάζει τα πιο απόκρυφα συναισθήματα των άλλων και να χειρίζεται ήπια τις σχέσεις του: *«να έχουμε την σπάνια ικανότητα να θυμώνουμε με το σωστό πρόσωπο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο»*. (**Goleman, 1995**).

Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1920, ο **Thorndike** διατυπώνει τη θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία θεωρείται ο προπομπός της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, η κοινωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς την εσωτερική διάθεση, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του εαυτού του αλλά και των άλλων, καθώς και να αντιδρά στις καταστάσεις βασιζόμενος στις πληροφορίες αυτές (**Landy, 2005**).

Σύμφωνα, με τους **Matthews et al.** (2002) για αρκετά χρόνια μετά τον Thorndike δεν είχε γίνει κάποια αξιολογή έρευνα επάνω στη θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης (**Landy, 2005**). Μοναδικές εξαιρέσεις αποτελούν οι: **Wechsler** (1943), ο οποίος αναφέρει ότι εκτός από τη διανοητική ικανότητα, θα πρέπει να υπάρχει και η μη νοητική ικανότητα, η οποία αποτελείται από συναισθηματικούς – προσωπικούς – κοινωνικούς παράγοντες, προκειμένου το άτομο να έχει μια επιτυχημένη ζωή (**Goleman: 1995**, και **Maslow: 1970**), ο οποίος μίλησε και για συναισθηματικές ικανότητες εκτός από φυσικές και πνευματικές (**Maslow, 1970**).

Μόλις το 1983, αρχίζει η περίοδος της ανάπτυξης των θεωριών για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, ο **Gardner** (1983) εισάγει το μοντέλο του για τα πολλαπλά είδη νοημοσύνης. Τα δύο τελευταία είδη νοημοσύνης (διαπροσωπική και ενδοπροσωπική) σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έως ότου, το 1990, εμφανίζεται, από τους **Mayer και Salovey**, για πρώτη φορά ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη. Ειδικότερα, ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως *«μια υποκατηγορία της κοινωνικής νοημοσύνης που σχετίζεται με την ικανότητα που έχει ο*

καθένας να «παρακολουθεί» τις διαθέσεις και τα συναισθήματά του, αλλά και των υπολοίπων, να μπορεί να διακρίνει το ένα από το άλλο, καθώς και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές προκειμένου να κατευθύνει τις σκέψεις και τις ενέργειες του εαυτού του αλλά και των υπολοίπων» (Mayer & Salovey, 1997).

Στη συνέχεια, λοιποί αξιόλογοι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης δόθηκαν από τους **Hardley, Sparrow** και **Orioli**. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον **Hardley** η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρέμβεις στα συναισθήματά του αυτά με τον κατάλληλο τρόπο». Κατά τον **Sparrow** η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματά σου αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου, όταν πρόκειται να πάρεις αποφάσεις». Τέλος, ο **Orioli** αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα, όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους» (Μπρίνια, 2008).

Επιπρόσθετα, ο **Martínez** (1997) δίνει τον ακόλουθο ορισμό: «Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του» (Dulewicz & Higgs, 2000).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον **Goleman** (1995), η συμβολή του οποίου στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης έπαιξε καθοριστικό ρόλο: «Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να τα ελέγχει, να δημιουργεί προσωπικά κίνητρα, να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται σωστά τις σχέσεις του με τους άλλους».

### 1.2.2. Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Από την αρχή της ανάπτυξης της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης ένα θέμα που απασχόλησε κυρίως τους μελετητές ήταν ο τρόπος με τον οποίο θα μετρούσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι **Mayor, Salovey και Caruso** προτείνουν δύο κατηγοριοποιήσεις των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης: α) τα μοντέλα ικανότητας (*ability*) και β) τα μικτά μοντέλα (*mixed*). Τα μοντέλα ικανότητας συσχετίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τα άλλα είδη νοημοσύνης, τα οποία ασχολούνται με τις γνωστικές ικανότητες του νου. Από την άλλη μεριά, τα μικτά μοντέλα θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό των προσαρμοστικών ικανοτήτων του ανθρώπου στο περιβάλλον του και των στοιχείων της προσωπικότητάς του (**Mayer Salovey & Caruso, 2000**).

Μοντέλο ικανότητας είναι το μοντέλο των **Πολλών Παραγόντων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS)** των **Mayer, Salovey και Caruso** (1997). Αναλυτικότερα:

#### Γενικός ορισμός:

*«Συναισθηματική νοημοσύνη είναι το σύνολο από ικανότητες που αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο ποικίλει η ακρίβεια των ανθρώπων στο να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα. Πιο επίσημα, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν τα συναισθήματα, να αφομοιώνουν τα συναισθήματα με βάση τη σκέψη τους, να κατανοούν και να αιτιολογούν με βάση το συναίσθημα και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, αλλά και των υπολοίπων».*

#### Βασικές Κατηγορίες Ικανοτήτων:

##### **Αντίληψη και έκφραση συναισθήματος (Perception and Expression of Emotion)**

- ❖ Να αναγνωρίζει και να εκφράζει κανείς τα συναισθήματά του, ανάλογα με τη φυσική του διάθεση, τα αισθήματά του και τις σκέψεις του.
- ❖ Να αναγνωρίζει και να εκφράζει κανείς τα συναισθήματα των υπολοίπων με βάση τις ενέργειές τους, τη γλώσσα ομιλίας τους κτλ.

##### **Αφομοιώνοντας το συναίσθημα με βάση τη σκέψη (Assimilating Emotion in Thought)**

- ❖ Τα συναισθήματα δίνουν προτεραιότητα στο να σκεφτόμαστε με παραγωγικό τρόπο.
- ❖ Τα συναισθήματα δημιουργούν εφόδια για την κρίση και τη μνήμη.

##### **Κατανοώντας και αναλύοντας τα συναισθήματα (Understanding and Analyzing Emotion)**

- ❖ Ικανότητα κατηγοριοποίησης των συναισθημάτων, συμπεριλαμβανομένων και των ανάμεικτων συναισθημάτων, καθώς και των αισθημάτων που πραγματοποιούνται ταυτόχρονα.
- ❖ Ικανότητα της κατανόησης σχέσεων που σχετίζονται με την εναλλαγή συναισθήματος.

### **Αντανεκλαστική ρύθμιση συναισθήματος (Reflective Regulation of Emotion)**

- ❖ Ικανότητα να είσαι δεκτικός σε αισθήματα
- ❖ Ικανότητα να «παρακολουθείς» και να ρυθμίζεις τα συναισθήματα, έτσι ώστε να αναπτύσσεσαι συναισθηματικά και νοητικά.

Το μοντέλο του **Bar-On (1997)** ανήκει στην κατηγορία των μεικτών μοντέλων. Ο γενικός ορισμός του είναι ο ακόλουθος:

*«Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από δυνατότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις ανάγκες και πιέσεις του περιβάλλοντός του»*

#### Βασικές Κατηγορίες Ικανοτήτων:

**Ενδο-προσωπικές Ικανότητες (Intrapersonal Skills).** Μετρούν:

- ❖ Τη συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness)
- ❖ Την αυτοπεποίθηση (assertiveness)
- ❖ Την άποψη για τον εαυτό μας (self-regard)
- ❖ Την αυτοπραγμάτωση (self-actualization)
- ❖ Την ανεξαρτησία (independence)

**Δια-προσωπικές Ικανότητες (Interpersonal Skills).** Μετρούν:

- ❖ Τις διαπροσωπικές σχέσεις (Interpersonal relationships)
- ❖ Την κοινωνική υπευθυνότητα (Social responsibility)
- ❖ Την ενσυναίσθηση (Empathy)

Οι κλίμακες **Προσαρμοστικότητας (Adaptability Scales).** Μετρούν:

- ❖ Την επίλυση προβλήματος (Problem solving)
- ❖ Τον έλεγχο της πραγματικότητας (Reality testing)
- ❖ Την ευελιξία (Flexibility)

Οι κλίμακες **Διαχείρισης Στρες (Stress-management scales).** Μετρούν:

- ❖ Την **ανεκτικότητα στο στρες (stress tolerance)**
- ❖ Τον **έλεγχο των παρορμήσεων (Impulse control)**

Οι κλίμακες **Γενικότερης Διάθεσης (General mood)**. Μετρούν:

- ❖ Την **ευτυχία (Happiness)**
- ❖ Την **αισιοδοξία (Optimism)**

Το μοντέλο του **Goleman (1995)** ανήκει και αυτό στην κατηγορία των μεικτών μοντέλων. Ειδικότερα, ο γενικός ορισμός είναι ο εξής:

*«Οι ικανότητες που ονομάζονται συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνουν τον αυτοέλεγχο, τον ζήλο και την επιμονή, καθώς και την ικανότητα να δίνεις κίνητρα στον εαυτό σου. Υπάρχει μια παλαική λέξη με την οποία μπορούμε να περιγράψουμε όλο το «σώμα» των ικανοτήτων που εκφράζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη: “χαρακτήρας”».*

Βασικές Κατηγορίες Ικανοτήτων:

**Αναγνώριση Συναισθημάτων στον ίδιο μας τον εαυτό (Knowing one’s emotion)**

- ❖ Η αναγνώριση ενός αισθήματος όταν συμβαίνει
- ❖ Η «παρακολούθηση» των αισθημάτων από στιγμή σε στιγμή

**Διαχείριση Συναισθημάτων (Management Emotions)**

- ❖ Ο χειρισμός των κατάλληλων αισθημάτων
- ❖ Η ικανότητα να καλμάρεις τον εαυτό σου
- ❖ Η ικανότητα να «ξεφεύγεις» από άγχος, κατήφεια και ευερεθιστότητα

**Ενίσχυση Κινήτρων (Motivating Oneself)**

- ❖ Η κατεύθυνση των συναισθημάτων για την επίτευξη ενός στόχου
- ❖ Η καθυστέρηση της ικανοποίησης και ο έλεγχος του αυθορμητισμού
- ❖ Η ικανότητα του να μπορείς να βρίσκεσαι σε κατάσταση ηρεμίας

**Αναγνώριση Συναισθημάτων στους άλλους (Recognizing Emotions in others)**

- ❖ Επίγνωση ενσυναίσθησης
- ❖ Συντονισμός με τις ανάγκες και τα «θέλω» των άλλων

**Διαχείριση Σχέσεων (Handling Relationships)**

- ❖ Ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων
- ❖ Η ομαλή αλληλεπίδραση με άλλους



### 1.2.3. Μοντέλο Έρευνας

Το μοντέλο που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι ένα μίγμα από δύο μοντέλα μέτρησης:

- **Μοντέλο S.E.I. (Self – report Emotional Intelligence) Schutte et. al**
- **E.C.I (Emotional Competency Inventory) Goleman, Boyatzis & Rhee**

#### Μοντέλο S.E.I. (Self-report Emotional Intelligence) Schutte

Το μοντέλο της **Αυτό-αναφερόμενης Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Self-report Emotional Intelligence)** των **Schutte et al.**, βασίστηκε στο μοντέλο των 62 ερωτήσεων των **Salovey και Mayer**, οι οποίες ανήκουν στην κλίμακα των 5 βαθμών -(στην οποία ο πρώτος βαθμός, το “1” αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και το “5” στο «συμφωνώ απόλυτα»). Το μοντέλο της Self – report Emotional Intelligence αποτελείται από 33 ερωτήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν όλες τις κατηγορίες του μοντέλου των Salovey και Mayer. Πιο συγκεκριμένα, οι 13 ερωτήσεις αναφέρονται στην αξιολόγηση και την έκφραση του συναισθήματος, οι 10 από αυτές αναφέρονται στον έλεγχο του συναισθήματος και οι υπόλοιπες 10 στη χρησιμοποίηση του συναισθήματος. Ακολουθεί πίνακας με τις ερωτήσεις του μοντέλου:

Table 1  
The 33-item emotional intelligence scale

---

(1) I know when to speak about my personal problems to others
(2) When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them
(3) I expect that I will do well on most things I try
(4) Other people find it easy to confide in me
(5) I find it hard to understand the non-verbal messages of other people*
(6) Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important
(7) When my mood changes, I see new possibilities
(8) Emotions are one of the things that make my life worth living
(9) I am aware of my emotions as I experience them
(10) I expect good things to happen
(11) I like to share my emotions with others
(12) When I experience a positive emotion, I know how to make it last
(13) I arrange events others enjoy
(14) I seek out activities that make me happy
(15) I am aware of the non-verbal messages I send to others
(16) I present myself in a way that makes a good impression on others
(17) When I am in a positive mood, solving problems is easy for me
(18) By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing
(19) I know why my emotions change
(20) When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas
(21) I have control over my emotions
(22) I easily recognize my emotions as I experience them
(23) I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on
(24) I compliment others when they have done something well
(25) I am aware of the non-verbal messages other people send
(26) When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself
(27) When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas
(28) When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail*
(29) I know what other people are feeling just by looking at them
(30) I help other people feel better when they are down
(31) I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles
(32) I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice
(33) It is difficult for me to understand why people feel the way they do*

---

Note: The authors permit free use of the scale for research and clinical purposes.

\*These items are reverse scored.

Εικόνα 1. Πίνακας 33 ερωτήσεων μέτρησης της Σ.Ν. από το μοντέλο των Schutte et al. (Πηγή από άρθρο “*Development and validation of measure of emotional intelligence*”, Schutte et al., *Personality and Individual Differences* 25 (1998) 167-17)

### **Μοντέλο E.C.I. (Emotional Competency Inventory) Goleman, Boyatzis & Rhee**

Το μοντέλο της **Emotional Competency Inventory (E.C.I)** αναπτύχθηκε από τους **Boyatzis, Goleman και Rhee** (2000), προκειμένου να μελετηθεί η συναισθηματική ικανότητα καθώς και οι θετικές συναισθηματικές συμπεριφορές. Το μοντέλο της E.C.I αποτελείται από 110 ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν 20 χαρακτηριστικά τα οποία οργανώνονται σε 4 κατηγορίες:

1. **Αυτοεπίγνωση:** Περιέχει την συναισθηματική αυτοεπίγνωση, την αυτό-αξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
2. **Κοινωνική Επίγνωση:** Περιέχει την ενσυναίσθηση, την επίγνωση οργάνωσης και τον προσανατολισμό των υπηρεσιών.
3. **Αυτοδιαχείριση:** Περιέχει τον αυτοέλεγχο, την εμπιστοσύνη, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, τον προσανατολισμό προς την κατεύθυνση της επιτυχίας και την πρωτοβουλία.
4. **Κοινωνικές Δεξιότητες:** Περιέχει την κοινωνική ανάπτυξη, την επιρροή, την αντιμετώπιση συγκρούσεων, την ηγεσία, την καταλυτική αλλαγή, την οικοδόμηση δεσμών με τους άλλους, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.

Το E.C.I. περιλαμβάνει τεχνικές αξιολόγησης 360 μοιρών, οι οποίες διαχωρίζονται σε τεχνικές αυτό-αξιολόγησης και τεχνικές αξιολόγησης από τρίτους (όπως είναι οι συνεργάτες και οι προϊστάμενοι). Η αξιοπιστία (εσωτερικής συνέπειας) των υποκλιμάκων αυτό-αξιολόγησης κυμαίνεται από 0,61 – 0,85 ενώ για τις υποκλίμακες αξιολόγησης από τρίτους κυμαίνεται από 0,80 – 0,95 (**Gowing: 2001, Sala: 2002**). Οι δημιουργοί του μοντέλου αυτού ισχυρίζονται ότι η αξιοπιστία του μοντέλου αυτού βασίζεται στο ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης SAQ (Self – Assessment Questionnaire το οποίο αποτελεί τον προπομπό του E.C.I. Όμως, για λόγους «αδιοκτησίας» οι δημιουργοί του E.C.I έχουν επιτρέψει σε πολύ λίγες ερωτήσεις να αξιολογηθούν από άλλους ερευνητές (**Conte, 2005**).

## Κεφάλαιο 2ο

### Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις

#### 2.1. Το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι το εργασιακό περιβάλλον επιδρά στις σκέψεις, στα συναισθήματά και τις πράξεις των ανθρώπων που κινούνται μέσα σε αυτό. Παράλληλα, ισχύει και το αντίστροφο. Δηλαδή, και οι άνθρωποι επιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω των σκέψεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιδράσεών τους.

Τα συναισθήματα κάνουν την εμφάνισή τους και στον εργασιακό χώρο. Με αυτή τη λογική, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής, αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ενθουσιασμός, φθόνος, ζήλια, ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη).

Τα στοιχεία που οδηγούν στην παραγωγή συναισθημάτων και διαθέσεων στην εργασία είναι τα ακόλουθα:

**Ενδογενείς στην εργασία παράγοντες:** Περιλαμβάνουν τα στρεσογόνα ή ευχάριστα εργασιακά γεγονότα, την ηγεσία και τους ηγέτες, τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και τις τιμωρίες.

**Εξωγενείς στην εργασία παράγοντες:** Περιλαμβάνουν τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι στην εργασία τους, όταν αυτά παράγονται από εξω-εργασιακούς παράγοντες. Για παράδειγμα, τα οικογενειακά προβλήματα, μπορούν να προκαλέσουν αρνητική εργασιακή διάθεση. Αντίστροφα, η ομαλή και ευχάριστη οικογενειακή ή διαπροσωπική σχέση έχει θετικό αντίκτυπο και στο εργασιακό περιβάλλον.<sup>1</sup>

Για πολλά χρόνια η εκδήλωση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο εκλαμβάνόταν ως αρνητικό στοιχείο της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Αναλυτικότερα, η βίωση, η αναγνώριση και η εκδήλωση των συναισθημάτων θεωρείτο αρνητικός παράγοντας, ο οποίος αποτελούσε εμπόδιο στη λήψη ορθών λογικών αποφάσεων. Επιπλέον, συχνά περνούσε απαρατήρητη η λιγιστή ατομική συνεισφορά ενός εργαζόμενου στην επίτευξη συλλογικών στόχων, ιδίως όταν η γενική απόδοση της επιχείρησης ήταν αναποτελεσματική.

---

<sup>1</sup> <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>

Ευτυχώς, οι καιροί άλλαξαν. Σήμερα, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ο κάθε ηγέτης και το κάθε μέλος της επιχείρησης έχουν ατομική ευθύνη όσον αφορά το αποτέλεσμα. Όχι μόνο στο τελικό στάδιο του αποτελέσματος, αλλά καθ' όλη την πορεία προς το αποτέλεσμα. Τα αποτελέσματα των ατόμων που δουλεύουν απρόθυμα και ημιτελώς κοινοποιούνται σε πίνακες για να είναι ορατά σε όλους. Αυτό έχει ως συνέπεια μεγάλη πίεση του μυαλού και του σώματος, καθόσον το να δουλεύει κανείς ασταμάτητα απαιτεί μεγάλες ποσότητες συναισθηματικής και σωματικής ενέργειας.

Διαθέσεις, απ' την άλλη, θεωρούνται οι προεκτάσεις των συναισθημάτων. Οι διαθέσεις επηρεάζονται από την ενέργεια και την ένταση. Συνήθως, δεν γίνονται αντιληπτές, υπάρχουν όμως και στιγμές που μας κατακλύζουν. Ανεξαρτήτως από το εάν γίνονται αντιληπτές ή όχι, οι αλλαγές στη διάθεση μπορούν να απελευθερώσουν κίνητρα, καθώς και να ενεργοποιήσουν την απόδοση κάποιου εργαζομένου. Πολλοί χαρισματικοί ηγέτες αλλά και γενικότερα χαρισματικοί άνθρωποι (όπως για παράδειγμα ο Albert Einstein) έχουν βρει τρόπους να συγκεντρώνουν και να αξιοποιούν τη συναισθηματική αυτή ενέργεια. Κατά τους **Cooper & Sawaf** υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ικανής ηγεσίας και της εν λόγω ενέργειας (**Cooper & Sawaf, 2007**).

## 2.2. Λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες σε σύγχρονες επιχειρήσεις (όπως είναι η **L’Oreal**, η **Hunter**, και η **Schmidt & Judiesch**) όλο και περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα, ο οποίος οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα<sup>2</sup>.

Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό ενδιαφέρον στρέφεται στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι οι ακόλουθοι:

- Όταν κάποιος δουλεύει μόνος του σε ένα γραφείο υπάρχει η δυνατότητα να αγνοήσει το συναίσθημα. Όταν όμως δουλεύει ως μέλος μιας ομάδας, είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες, τις οποίες καλείται να διαχειριστεί. (**Επιτροπή, 2010**).
- Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί έναν κύριο λόγο, για τον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αναλυτικότερα, η έννοια της διαφορετικότητας (diversity) είναι ένα φαινόμενο που εντάθηκε τα τελευταία χρόνια. Άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας και ηθών έρχονται σε συνεχή επαφή μεταξύ τους, προκειμένου να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με άλλους ανθρώπους του ίδιου εργασιακού χώρου. Συνεπώς, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ιδιαίτερα της ενσυναίσθησης (κατανόηση της διαφορετικότητας και προσπάθεια βίωσης των συναισθημάτων του άλλου), είναι ιδιαίτερα σημαντική στις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να λαμβάνει χώρα διαπολιτισμικός διάλογος που θα καταλήγει σε συμφωνία, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος παρερμηνειών και παρεξηγήσεων (**Ashkanasy et al., 2001**).
- Η ανάπτυξη του κλάδου «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων»: Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις θεωρούν τους εργαζόμενους ως πηγή άντλησης εσόδων, για το λόγο αυτό και επενδύουν σε αυτούς. Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι θέλουν να αναπτύξουν στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητές τους (συμπεριλαμβανομένων και των συναισθηματικών). Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολύ σκληρός και για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να

---

<sup>2</sup> <http://www.integral.org.au/19-reasons-why-you-need-emotional-intelligence>

διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από στελέχη με αρκετές ικανότητες, τόσο διοικητικές όσο και συναισθηματικές, ούτως ώστε να μπορούν αντεπεξέρχονται με επιτυχία σε οποιεσδήποτε δύσκολες και στρεσογόνες συνθήκες (**Ashkanasy et al., 2001**).

- Η οργάνωση της εργασίας σε ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης θέλει να δημιουργήσει μια συναισθηματικά ευφυή ομάδα, βοηθώντας τα μέλη της να αναπτύξουν τη συλλογική αυτοεκτίμηση. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των μελών της ομάδας του και να τα βοηθά να αντιμετωπίζουν κάθε δυσκολία. Τότε και μόνον τότε η ομάδα θα μπορεί να προχωρήσει προς την αλλαγή (**Goleman, Boyatzis, McKee, 2002**). Η μεγαλύτερη ικανότητα της συναισθηματικά ευφυούς ομάδας είναι αυτή της ενσυναίσθησης. Επομένως, μπορεί να αναγνωρίσει τις άλλες βασικές ομάδες, εκτός και εντός τις επιχείρησης, και να δημιουργήσει μαζί τους καλές σχέσεις, προκειμένου να συνεργαστούν αρμονικά. Αυτό δε σημαίνει απλώς καλή σχέση μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας. Σημαίνει κάλυψη των πραγματικών αναγκών του όλου συστήματος, προκειμένου να οδηγηθούν στο επιθυμητό θετικό αποτέλεσμα (**Senge, 1990**).

### 2.3. Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακής αντιμετώπισης συναισθήματος και σύγχρονης αντιμετώπισης συναισθήματος

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με την **Επιτροπάκη (2012)**, η σύγκριση μεταξύ του τρόπου της παραδοσιακής αντιμετώπισης του συναισθήματος σε σχέση με τη σύγχρονη αντιμετώπιση συνοψίζεται ως εξής:

<b>Παραδοσιακή Αντιμετώπιση</b>	<b>Σύγχρονη Αντιμετώπιση</b>
Δίνεται προσοχή μόνο στη λογική σκέψη	Είναι πηγή μάθησης
Αποφεύγεται με κάθε τρόπο	Είναι ουσιαστικό για τον εργασιακό χώρο
Δεν έχει θέση στον εργασιακό χώρο	Καταγράφονται οι συναισθηματικές αντιδράσεις
Σημάδι αδυναμίας	Σημάδι δύναμης
Να χρησιμοποιούνται λέξεις που δεν είναι συναισθηματικά φορτισμένες	Να χρησιμοποιούνται συναισθηματικά φορτισμένες λέξεις
Είναι εμπόδιο στο στρατηγικό σχεδιασμό/Αποδιοργανώνει	Δραστηριοποιεί και ενθουσιάζει
Επηρεάζει αρνητικά την ορθή κρίση	Είναι απολύτως απαραίτητο για την ορθή κρίση

## Κεφάλαιο 3ο

### Η Αποτελεσματική Ηγεσία στις Επιχειρήσεις

#### 3.1. Έννοια ηγεσίας

Σε κάθε κοινωνική οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία της, τη λειτουργία της και την εξέλιξή της, με αποτέλεσμα οι επιτυχίες και οι αποτυχίες των κοινωνικών οργανώσεων να αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους.

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί έναν παράγοντα- κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξή τους. Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας.

Στόχος της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς επιτυγχάνεται στη βάση της θέλησης των ατόμων και όχι σε αυτή του καταναγκασμού.

Έτσι λοιπόν, η ηγεσία ορίζεται ως *«η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»*. Λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος, ενώ τα στοιχεία της ηγεσίας είναι η παρακίνηση και η ικανοποίηση των ατόμων. (Μπουραντάς, 2002)



### 3.2. Ηγέτης και Μάνατζερ

Η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση αλλά όχι για τους λόγους που οι περισσότεροι νομίζουν. Η ηγεσία δεν είναι μυστική και μυστήρια. Δεν έχει να κάνει με το «ταλέντο» ή άλλα εξωτικά προσωπικά χαρακτηριστικά. Δεν είναι απαραίτητα η ηγεσία καλύτερη από το μάνατζμεντ ούτε το αντικαθιστά απαραίτητα. Μάλλον η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διακριτά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Καθένα έχει τη δική του λειτουργία και χαρακτηριστικές δραστηριότητες. Και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιτυχία σε ένα αυξανόμενο σύνθετο και άστατο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ισχυρή ηγεσία με αδύναμο μάνατζμεντ είναι μερικές φορές χειρότερο απ' ό,τι το αντίθετο. Η πραγματική πρόκληση είναι ο συνδυασμός μιας ισχυρής ηγεσίας με ένα ισχυρό μάνατζμεντ και η χρήση καθενός εκ των δυο για την εξισορρόπηση του άλλου.

Το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα. Χωρίς καλό μάνατζμεντ οι μεγάλες επιχειρήσεις θα γίνονταν τόσο χαοτικές που θα απειλούσαν την ίδια την ύπαρξή τους. Αντίθετα, η ηγεσία αντιμετωπίζει την αλλαγή. Ο λόγος που είναι τόσο σημαντική η ηγεσία είναι ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει περισσότερο ανταγωνιστικός και άστατος τα τελευταία χρόνια. Οι ταχείς τεχνολογικές αλλαγές, ο μεγάλος διεθνής ανταγωνισμός, η απορρύθμιση των αγορών, ένα ασταθές καρτέλ πετρελαίου, η αλλαγή της δημογραφικής εργατικής δύναμης είναι ανάμεσα σε πολλούς παράγοντες που έχουν συμβάλει σε αυτή την αλλαγή.

Το μάνατζμεντ διοικεί την πολυπλοκότητα με το *σχεδιασμό* και τον *προϋπολογισμό* - θέτει άμεσους στόχους για το μέλλον (για τον επόμενο μήνα ή έτος), θεσπίζει λεπτομερή βήματα για να πετύχει αυτούς τους στόχους, κατανέμοντας τους πόρους κατάλληλα. Αντίθετα, η ηγεσία οδηγεί σε *εποικοδομητικές αλλαγές*. Ξεκινά με τον καθορισμό μιας πορείας - αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον (συνά το απώτερο) και σχεδιάζει στρατηγικές αλλαγής προκειμένου να επιτύχει το όραμα αυτό.

Το μάνατζμεντ για να πετύχει το σχέδιο του χρησιμοποιεί την *οργάνωση και τη στελέχωση*. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργεί μια δομή οργάνωσης και ένα σύνολο θέσεων εργασίας για την επίτευξη των σχεδίων, στελεχώνει τις θέσεις εργασίας με έμπειρα άτομα, επικοινωνεί το σχέδιο, αναθέτει ευθύνες για την διεκπεραίωση του σχεδίου και την επινόηση συστημάτων για την παρακολούθηση της εφαρμογής. Η αντίστοιχη δραστηριότητα της ηγεσίας, είναι η ευθυγράμμιση των ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι επικοινωνεί τη νέα πορεία

σε αυτούς που μπορούν να δημιουργήσουν συμμαχίες, να αντιληφθούν το όραμα και δεσμεύονται για την πραγματοποίησή του.

Τέλος, το μάνατζμεντ εξασφαλίζει την επίτευξη του σχεδίου με τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων. Παρακολουθεί λεπτομερώς τα αποτελέσματα σε σχέση με το σχέδιο μέσω αναφορών και συναντήσεων. Αν σε αυτές αναγνωρίσει αποκλίσεις, σχεδιάζει και οργανώνει ιδέες προκειμένου να επιλύσουν το πρόβλημα. Όσον αφορά την ηγεσία για την επίτευξη ενός οράματος απαιτείται παρακίνηση και έμπνευση. Οι ηγέτες συνεχίζουν να κατευθύνουν τους ανθρώπους στη σωστή κατεύθυνση, παρά τα μεγάλα εμπόδια για την αλλαγή, έλκοντας τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, αξίες και συναισθήματα (Kotter, 2001).

Οι οργανισμοί παρέχουν στους μάνατζερ νόμιμη εξουσία για να ηγηθούν, αλλά δεν υπάρχει η βεβαιότητα ότι θα ηγηθούν αποτελεσματικά. Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρό μάνατζμεντ για βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Στο σημερινό εργασιακό χώρο απαιτούνται ηγέτες οι οποίοι προκαλούν το status quo, εμπνέουν και πείθουν τα μέλη του οργανισμού. Παρομοίως, απαιτούνται μάνατζερ, ικανοί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του χώρου εργασίας. (Lunenburg, 2003). Ακολουθούν οι παρακάτω πίνακες (Πίνακες 1 και 2) που περιγράφουν τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη (Μπουραντάς, 2002):

<b>Κύρια Ζητήματα</b>	<b>Προσέγγιση Μάνατζμεντ</b>	<b>Προσέγγιση Ηγεσίας</b>
<b>Τι πρέπει να γίνει</b>	σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα	σύλληψη μακροχρόνιου οράματος
	ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων	ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του
<b>Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει</b>	σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης	συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος
	ενημέρωση για τους στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων	επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες
	οδηγίες - διαδικασίες παρακολούθηση διαδικασιών	
<b>Έλεγχος αποτελεσμάτων</b>	παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών και αξιών και συναισθημάτων

	Εντοπισμό αποκλίσεων - διορθωτικές ενέργειες	
<b>Αποτέλεσμα</b>	τάξη, προβλεψιμότητα	συνήθως ριζικές αλλαγές
	επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων	προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές

*Πίνακας 1. Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Kotter*

<b>Μάνατζερ</b>	<b>Ηγέτης</b>
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη - "δοτή" δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα-καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

*Πίνακας 2. Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ σύμφωνα με τον Μπουραντά.*

### 3.3. Η έννοια της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

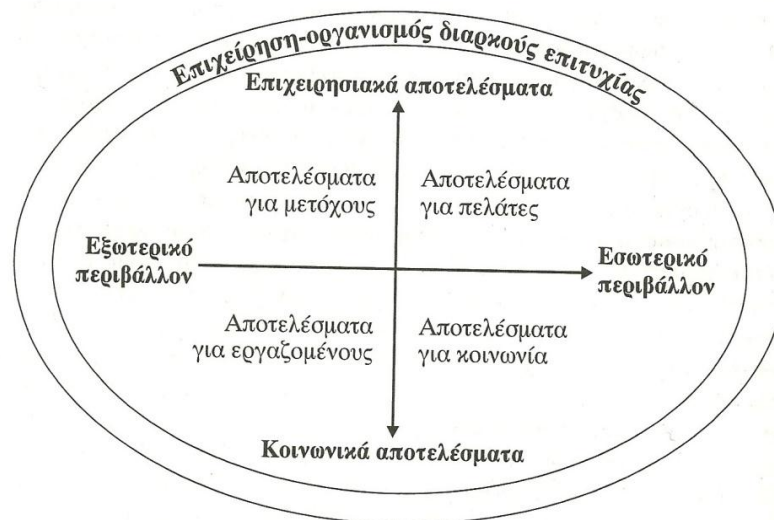
Σύμφωνα με τον **Ulrich** και τους συνεργάτες του η αποτελεσματική ηγεσία είναι το γινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς επί τα αποτελέσματα.

**Αποτελεσματική Ηγεσία = Ηγετική Συμπεριφορά × Αποτελέσματα**

Σύμφωνα με την προηγούμενη σχέση γίνεται αντιληπτό ότι αν ένας από τους δύο συντελεστές είναι μηδέν, τότε το γινόμενο είναι μηδέν. Ο ηγέτης που δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν ηγείται στην πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει κάθε ηγέτης είναι το μέρος των εκάστοτε επιχειρηματικών στόχων που εμπίπτουν στη δική του περιοχή ευθύνης ή οργανωτική ομάδα (**Μπουραντάς, 2005**).

#### 3.3.1. Ο παράγοντας Αποτελέσματα

Η βασική αρχή που πρέπει να έχουν τα αποτελέσματα είναι η ισορροπία μεταξύ των αποτελεσμάτων για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος. Ειδικότερα, σύμφωνα με το σύστημα **Balanced Scorecard** των **Kaplan & Norton (2004)**, τα αποτελέσματα του κάθε ηγέτη θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών, της κοινωνίας αλλά και του οργανισμού γενικότερα (σχήμα 1).



ΣΧΗΜΑ 1 Αποτελέσματα του συστήματος ηγεσίας (Σχήμα 30, σελ. 210 στο Μπουραντάς, «Ηγεσία», 2005, Εκδόσεις Κριτική)

#### Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους

Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να εξασφαλίσει τα «θέλω» και τα «μπορώ» των εργαζομένων με στόχο την υψηλή απόδοσή τους. Πιο αναλυτικά, ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίσει τον απαραίτητο αριθμό ικανών εργαζομένων στην οργανωτική του μονάδα,

καθώς και τη συνεχή ανάπτυξή τους. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως είναι η υπευθυνότητα, η δέσμευση στην επίτευξη στόχων, η διάθεση για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία, η πειθαρχία, η πρωτοβουλία. Παρομοίως, θα πρέπει να υιοθετεί τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στους πελάτες, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές και να προάγει τη διαρκή βελτίωση. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η εξασφάλιση από τον ηγέτη της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων του. Η ικανοποίηση των αναγκών δεν περιλαμβάνει μόνο την εξασφάλιση απασχόλησης και εισοδήματος, αλλά και την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών (όπως η αναγνώριση).

### **Αποτελέσματα για τους πελάτες**

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. Χωρίς πολύ ικανοποιημένους πελάτες δεν υπάρχουν πωλήσεις, χωρίς πωλήσεις δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση. Οι έρευνες δείχνουν ότι πιστούς πελάτες αποτελούν μόνο οι πολύ ικανοποιημένοι πελάτες. Οι υπόλοιποι, ακόμα και οι ικανοποιημένοι, μπορούν εύκολα να καταφύγουν στον ανταγωνισμό. Συνεπώς, η υψηλή ικανοποίηση και η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών είναι αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει κάθε ηγέτης.

### **Αποτελέσματα για τους μετόχους**

Τα αποτελέσματα που αναμένουν οι μέτοχοι και προσδοκούν την επίτευξή τους μεμονωμένα από την ηγέτη και την επιχείρηση γενικότερα είναι τα ακόλουθα: η συνεχής βελτίωση της κερδοφορίας, η αύξηση των εσόδων, η μείωση των δαπανών, η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, η διαφάνεια, το αποτελεσματικό μάνατζμεντ, η μείωση του κόστους/δαπανών όλων των συντελεστών μέσω της παραγωγικότητας και της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, η συμβολή στην αύξηση των πωλήσεων, ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών, η ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η διαφάνεια, η αποτελεσματική και έντιμη διαχείριση.

### **Αποτελέσματα για την κοινωνία**

Η συμβολή της επιχείρησης εκφράζεται με τον όρο κοινωνική ευθύνη και συνίσταται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συνεισφορές της επιχείρησης προς την ευρύτερη κοινωνία, που συνήθως αφορούν την κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, την έρευνα και τον πολιτισμό. Συνεπώς, η επιπρόσθετη ευθύνη της ηγεσίας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση ευρύτερων κοινωνικών αναγκών, πέραν της παραγωγής αγαθών, της απασχόλησης, των εισοδημάτων και των κερδών.

### **Αποτελέσματα για τον οργανισμό**

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας και της διαρκούς ύπαρξης ενός οργανισμού ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο. Τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχουν, λίγο ή πολύ, την ευθύνη να δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το «είναι» και το «γίγνεσθαι» του οργανισμού, καθώς και να προσδιορίζουν τη δυνατότητά του να δημιουργεί αξία. Πιο συγκεκριμένα, αυτά που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης είναι η επιχειρηματικότητα, η αειφόρος ανάπτυξη, η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας, των υποδομών, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και να αναπτύσσει διαρκώς θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, όπως αυτές της δια βίου μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας (Μπουραντάς, 2005).

### 3.3.2. Ο παράγοντας Ηγετική Συμπεριφορά

Ο άλλος παράγοντας που οδηγεί στην αποτελεσματική ηγεσία είναι η ηγετική συμπεριφορά. Η ηγετική συμπεριφορά αποτελείται από δύο συνιστώσες. Α) **Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς**, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης. Ειδικότερα, το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς συνίσταται σε συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται στην πράξη. Β) **Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς**. Αυτός συνίσταται στους τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες.

#### 3.3.2.1. Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς

Όπως προαναφέρθηκε, το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς συνίσταται στους ρόλους και στις λειτουργίες που θα πρέπει να εκτελέσει ο ηγέτης. Οι **Kouzes & Posner (2002)** ήταν οι πρώτοι που πρότειναν ένα μοντέλο (αρκετά απλουστευμένο) για τις δέκα ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ηγέτης, προκειμένου να έχει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

##### Πρόκληση Καινοτομιών

- Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο
- Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη του και τις επιτυχίες του

##### Έμπνευση κοινού οράματος

- Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον)
- Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματος

##### Ενεργοποίηση συνεργατών

- Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία
- Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο

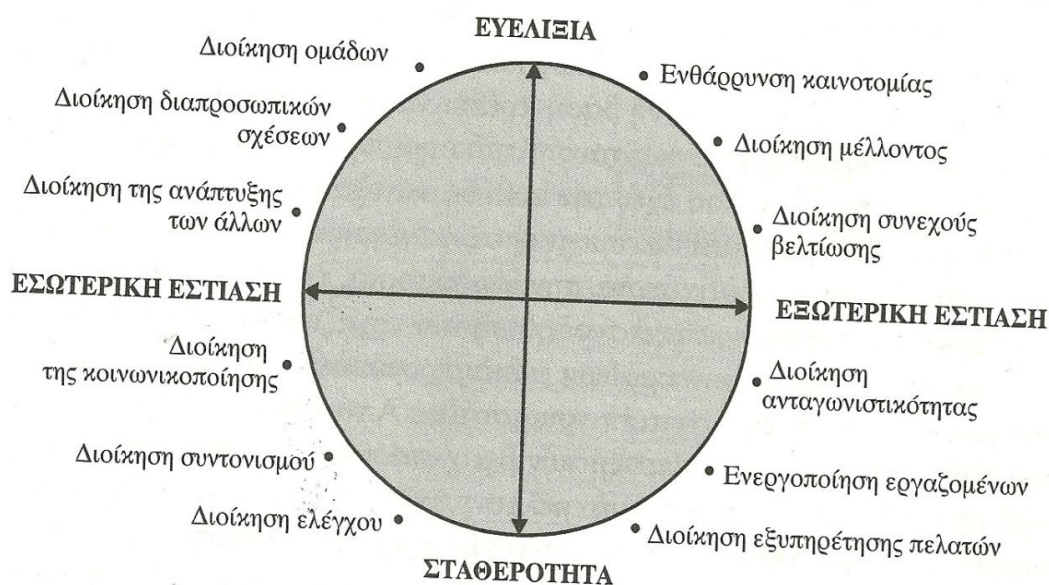
##### Διαμόρφωση σχεδίου

- Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του (leading by example)
- Καταρτίζει λεπτομερή σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.

##### Ψυχική ενθάρρυνση

- Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα
- Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων

Εν συνεχεία, πολύ σημαντική ήταν και η συμβολή του **Quinn**. Το μοντέλο του Quinn στηρίζεται στο γεγονός ότι η ηγετική συμπεριφορά πρέπει, από τη μία, να είναι προσανατολισμένη προς την «ευελιξία», αλλαγή, ή τη σταθερότητα, έλεγχο, και από την άλλη, προς τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό (σχήμα 2).



ΣΧΗΜΑ 2 Ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» (Σχήμα 32, σελ. 217 στο Μπουραντάς, «Ηγεσία», 2005, Εκδόσεις Κριτική)

Στο προηγούμενο μοντέλο βασίζεται το μοντέλο που έχει δημιουργήσει ο **Μπουραντάς**. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η ηγετική συμπεριφορά αποτελείται από δύο διαστάσεις. Όσον αφορά την πρώτη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός στελέχους μπορεί και πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τα «μακροπρόθεσμα αποτελέσματα – μέλλον» και προς «βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα – το παρόν». Όσον αφορά στη δεύτερη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη σε δύο πόλους: α) «στους ανθρώπους» και β) «στα συστήματα». Με άλλα λόγια, ο ηγέτης έχει να επιτύχει αποτελέσματα ταυτόχρονα με δύο τρόπους: πρώτον, μέσω των ανθρώπων του και δεύτερον, μέσω «συστημάτων», όπως στρατηγική, σχέδια, μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές.



Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στους ρόλους που ακολουθούν:

### **Ενεργοποίηση – παρακίνηση συνεργατών**

Ο ηγέτης θα πρέπει μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς του, να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να παρακινεί και να ενεργοποιεί τους συνεργάτες του, ούτως ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

### **Υποστήριξη συνεργατών**

Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τη διάθεσή τους, αλλά και από τη γνώση, την κατανόηση και τις ικανότητές τους. Αυτό μπορεί να εξασφαλισθεί από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και εμποδίων στις προσπάθειές τους για καλύτερη απόδοση και την εξασφάλιση της ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών.

### **Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας**

Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας οργάνωσης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το αν τα άτομά της αισθάνονται και λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Η ανάπτυξη της ομάδας είναι αποκλειστική ευθύνη του ηγέτη. Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της, ο οποίος θα πρέπει να διατηρεί σε συνεχή και μόνιμη βάση το ομαδικό πνεύμα.

### **Υλοποίηση έργου (execution)**

Καθημερινά, ο κάθε εργαζόμενος κάνει ενέργειες που έχουν ως στόχο την υλοποίηση του έργου. Οι ενέργειες αυτές είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Ο ηγέτης έχει την εποπτεία της υλοποίησης του έργου.

### **Διοίκηση συντονισμού**

Ο ηγέτης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ των συνεργατών εκτός επιχείρησης. Για το λόγο αυτό λαμβάνει και μεταδίδει πληροφορίες, εξασφαλίζει τη συνεργασία της μονάδας του με τις υπόλοιπες μονάδες, κατανοεί και εξασφαλίζει πολιτικές και αποφάσεις της επιχείρησης, συγχρονίζει και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

### **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών**

Ο ηγέτης θα πρέπει να σκέφτεται και να δρα έχοντας τον πελάτη στο μυαλό του, προβαίνοντας στις απαιτούμενες ενέργειες, όπως συνεχή κατανόηση των αναγκών των πελατών, παρακολούθηση και συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησής τους, επικοινωνία – επαφή και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες.

### **Ανάπτυξη συνεργατών**

Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μια επιχείρηση στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους της. Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης. Ο βασικός υπεύθυνος, όμως, είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε εργαζομένου. Η ανάπτυξη του εργαζομένου εκτός από τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωσή του (για παράδειγμα μέσω σεμιναρίων) πραγματοποιείται και μέσα από την εμπειρία. Άρα ο «φυσικός» δάσκαλος του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενός του. Για αυτό το λόγο, ο Senge υποστηρίζει ότι ένας από τους πιο βασικούς ρόλους που πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι αυτός του δασκάλου.

### **Προσωπική ανάπτυξη**

Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι εξελίξεις τρέχουν με ασύλληπτους ρυθμούς, η συνεχής μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας. Η ανάπτυξη της επιχείρησης προκύπτει από την ανάπτυξη των ηγετικών της στελεχών. Τα ηγετικά της στελέχη θα πρέπει να αναπτύσσουν τις γνωστικές τους ικανότητες, καθώς και τις συναισθηματικές τους, διατηρώντας τις ισορροπίες μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής. Στελέχη που δεν διαθέτουν ή δε βελτιώνουν συνεχώς αυτά τα στοιχεία, δεν μπορούν να ασκήσουν επιρροή και να συμβάλλουν όσο θα έπρεπε στο μέλλον και τη διαρκή επιτυχία της μονάδας τους και της επιχείρησης στο σύνολό της.

### **Ανάπτυξη κουλτούρας**

Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας – νοοτροπίας των ανθρώπων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ο ηγέτης. Μέσα από τη συμπεριφορά και το παράδειγμά του (αξιολόγηση, αμοιβή, «τιμωρία») θα πρέπει να περνά αξίες, αρχές και πιστεύω στους άμεσους συνεργάτες και τους ανθρώπους της μονάδας του.

### **Διοίκηση στρατηγικής – Όραμα**

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται από τα στελέχη της. Με τη λήψη άλλοτε σοβαρών και άλλοτε απλών αποφάσεων, τα στελέχη διαμορφώνουν τη στρατηγική της, δεσμεύουν πόρους, επιλέγουν αγορές, χτίζουν εταιρικές ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Με λίγα λόγια, διαμορφώνουν τη στρατηγική της εταιρείας. Όλα αυτά φυσικά πραγματοποιούνται κάτω από την εποπτεία του προϊστάμενου – ηγέτη τους. Εκτός όμως από τη στρατηγική, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, πρέπει να έχει ένα όραμα το οποίο αποτελεί πυξίδα για την πορεία, πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Το όραμα διαμορφώνεται, διαδίδεται στους ανθρώπους και συνδέεται με την καθημερινότητα από τα ηγετικά στελέχη.

### **Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης**

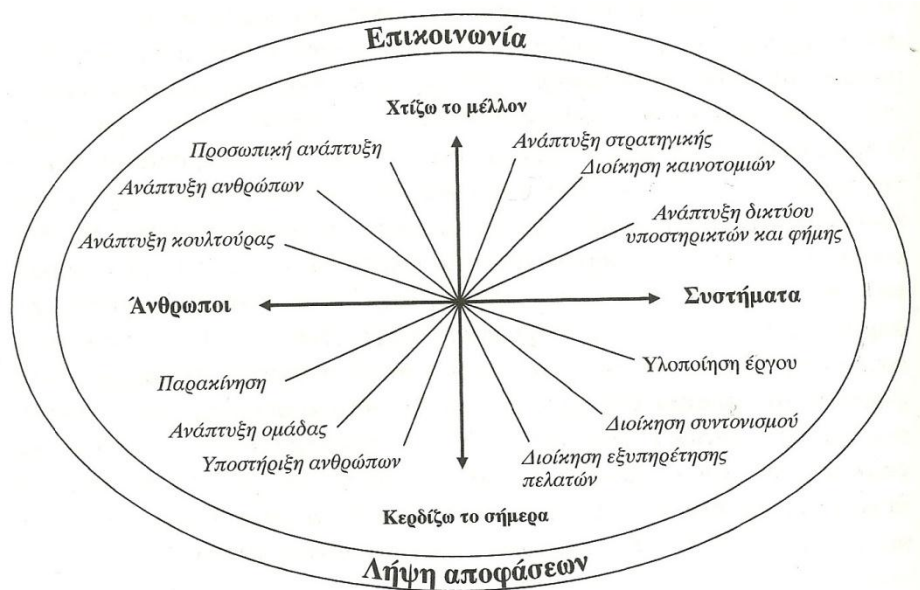
Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Ταυτόχρονα, η ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί συνεχώς στρατηγικές καινοτομίες, όχι μόνο σε προϊόντα ή τεχνολογίες, αλλά και σε μεθόδους, σε συστήματα, σε διαδικασίες και σε οτιδήποτε άλλο, λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό, αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζει την πρωτοπορία. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του μονάδα. Εκτός των άλλων, πρέπει να διατηρεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των νέων ιδεών των συνεργατών του, να εξασφαλίζει διαδικασίες και μεθόδους καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αξιοποίησης δημιουργικών προτάσεων καθώς και να αναζητεί ο ίδιος νέες ιδέες – λύσεις, να σχεδιάζει και να υλοποιεί συνεχώς βελτιώσεις και καινοτομίες.

### **Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών και φίλης»**

Σε ένα δίκτυο συνεργατών, προμηθευτών, πιστωτών, συμβούλων, διανομέων, διαφημιστών, μέσων μαζικής ενημέρωσης, ερευνητικών κέντρων, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών. Τα ηγετικά στελέχη έχουν ασφαλώς την ευθύνη της δημιουργίας, ανάπτυξης και διαχείρισης αυτών των σχέσεων είτε μέσω τυπικών – νόμιμων διαδικασιών και μεθόδων συναλλαγής και συνεργασίας, είτε μέσω άτυπων. Εκτός αυτών, η δημιουργία και η διαχείριση σχέσεων εντός και εκτός επιχείρησης δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών και συναλλαγών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη, όταν χρειάζεται. Στα

πλαίσια αυτού του ρόλου τοποθετείται η ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του ηγέτη, καθόσον αυτή συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητά του.

Εκτός από τους παραπάνω λόγους, το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς συνίσταται σε δύο καθημερινές λειτουργίες. Αυτές είναι α) η επικοινωνία και β) η λήψη αποφάσεων. Με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, τους διαμορφώνει την κουλτούρα, τους αναπτύσσει. Αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως της προφορικής επικοινωνίας, σκέφτεται και δρα, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις, εξασφαλίζει την εξυπηρέτηση πελατών, το συγχρονισμό και το συντονισμό. Όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, οι ηγέτες καθημερινά χρειάζεται να παίρνουν αρκετές μικρές ή μεγάλες αποφάσεις προκειμένου να ασκήσουν όλους τους ρόλους τους. Η κάθε ενέργεια του ανθρώπου έπεται μιας απόφασης ανεξαρτήτως του τρόπου που αυτή λαμβάνεται (σχήμα 3).



ΣΧΗΜΑ 3 Ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία (Σχήμα 33, σελ. 219 στο Μπουραντάς, «Ηγεσία», 2005, Εκδόσεις Κριτική)

### 3.3.2.2. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς

Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελείται από δύο παράγοντες: α) το στυλ και β) τα χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά το στυλ ο **Μπουραντάς (2005)** περιγράφει ότι τα στυλ ηγεσίας που συναντάμε στις επιχειρήσεις είναι:

- **ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ:** Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- **ΠΕΙΘΕΙ:** Ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους.
- **ΣΥΖΗΤΑ:** Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ:** Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει.
- **ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ:** Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάζει το πρόβλημα και συγκεντρώνει τις απόψεις και τις γνώμες των υφισταμένων, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- **ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:** Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.
- **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ:** Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση.

Το ερώτημα που τίθεται είναι «Ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο – αποτελεσματικό;». Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο ερώτημα αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας:

- ✓ **Το επείγον του έργου:** Όταν το έργο είναι επείγον, δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής – συλλογικής απόφασης.
- ✓ **Η εμπιστευτικότητα του έργου:** Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους.
- ✓ **Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών:** Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες θα είναι σημαντικές, τότε ο ηγέτης πρέπει να επιλέξει συμμετοχικά στυλ, με την έννοια ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να ακούσει όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
- ✓ **Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος:** Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένο το τι, πώς και πότε πρέπει να γίνει,

τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερο συμμετοχικά στυλ, ενώ αντίθετα, όταν το έργο και τα αποτελέσματά του δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν «εκ των προτέρων», τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν αυταρχικά στυλ.

- ✓ **Η πιθανότητα συγκρούσεων:** Όταν σε ένα ζήτημα η απόφαση πρόκειται να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών, τότε δεν μπορεί το στυλ να είναι συμμετοχικό. Θα πρέπει να αποφασίσει ο ίδιος ο ηγέτης.
- ✓ **Η κρίσιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες:** Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε απαιτείται η συμμετοχή τους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους, και μέσω αυτού να ενισχυθεί η δέσμευση για την υλοποίησή της.
- ✓ **Διαχείριση κρίσης:** Σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

Ολοκληρώνοντας, τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς που πρέπει να έχει ο ηγέτης προκειμένου να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι:

- Κατάλληλο στυλ ανάλογα την περίπτωση
- Ευαισθησία – ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Αυστηρότητα
- Ακεραιότητα
- Ταπεινότητα

**(Μπουραντάς, 2005)**

## Κεφάλαιο 4ο

# Η Συναισθηματική Νοημοσύνη & Η Αποτελεσματική Ηγεσία

### 4.1. Γενικά Στοιχεία

Όπως προαναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι ραγδαίες εξελίξεις της καθημερινότητας έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο να αλλάξουν την νοοτροπία τους σχετικά με την αντίληψη των συναισθημάτων στον επιχειρησιακό χώρο. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε και η ανάπτυξη της θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σύμφωνα με την **Nordström (2010)**, δημιουργείται το ερώτημα:

*«Μπορεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης να ενισχύσει την αυτοεπίγνωση και την κοινωνική επίγνωση του ηγέτη, ούτως ώστε να μπορέσει να αναπτύξει την επικοινωνιακή του ικανότητα με στόχο όχι μόνο την ανάπτυξη της εργασιακής του απόδοσης αλλά και των υφισταμένων του».*

Οι **Goleman, Boyatzis & McKee** έχουν συνδέσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με την Αποτελεσματική ηγεσία ως εξής:

*«Αν ένας ηγέτης διαθέτει ενέργεια και ενθουσιασμό τότε η επιχείρηση θριαμβεύει. Αν ένας ηγέτης μεταδίδει αρνητικότητα και ανεντιμότητα τότε η επιχείρηση μαραίνεται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, διοικητές, αρχηγοί και πολιτικοί ξεχωρίζουν όχι μόνο λόγω των ικανοτήτων τους και της εξυπνάδας τους, αλλά και επειδή συνδέονται με τους άλλους. Αυτή η επαναστατική διαπίστωση οδηγεί τους ηγέτες στο να ασκούν τη στρατηγική τους φορτισμένοι με θετικά συναισθήματα».*

## 4.2. Μοντέλα Σ.Ν. για Αποτελεσματική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον μοντέλο της «*Emotional Intelligence Domains and Associated Competencies*» (το οποίο στηρίζεται στο αρχικό μοντέλο του **Goleman (1998)**), οι τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης: α) Αυτογνωσία, β) Αυτοδιαχείριση, γ) Κοινωνική Επίγνωση και δ) Κοινωνική επιρροή, μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική ηγεσία (**Nordström, 2010**).

Πιο αναλυτικά:

Η *Αυτογνωσία* του ηγέτη μπορεί να μετρηθεί από το βαθμό που ο ηγέτης:

1. Έχει αυτοπεποίθηση: σταθερή αίσθηση και σιγουριά για τις αξίες και τις ικανότητές του.
2. Πόσο καταλαβαίνει τι του συμβαίνει μέσα του: τι αισθάνεται, κυρίως σε ακραίες καταστάσεις και τις επιπτώσεις των συναισθημάτων στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή
3. Αν μπορεί να κάνει μια έντιμη αυτό-αξιολόγηση: αν κάποιος αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, τα όρια που έχει βάλει, τις αξίες που έχει θέσει ως στόχο της ζωής.

Οι ηγέτες με ισχυρή προσωπικότητα που ασκούν θετική επιρροή και εμπνέουν είναι ρεαλιστές, μπορούν και γελούν με τις αδυναμίες τους, έχουν σταθερές προσωπικές αρχές, τις ξέρουν και τις χρησιμοποιούν στη ζωή τους, έχουν μια τάση για αυτοστοχασμό και περισυλλογή.

Η *Αυτοδιαχείριση* είναι η απόκτηση ευελιξίας και η θετική κατεύθυνση της συμπεριφοράς μας προς την επίτευξη των στόχων μας.

Η *Κοινωνική Επίγνωση* είναι η εν-συναίσθηση. Πιο συγκεκριμένα,- ο ηγέτης θα πρέπει να: έχει την ικανότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου, σέβεται τη διαφορετικότητα, ακούει ενεργητικά και να προσπαθεί να καταλαβαίνει τον άλλον, ενεργεί ως καθοδηγητής και να ενθαρρύνει τους άλλους, να κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων.

Τέλος, η *Κοινωνική Επιρροή* είναι η ικανότητα που πρέπει ο ηγέτης να έχει για να: χτίζει σχέσεις, να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, να έχει επιρροή σε άλλους, να κάνει



καλή εντύπωση, να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, να διαπραγματεύεται, να επιφέρει αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο, να ενισχύει τη συνεργασία. (Pollalis, 2012).

Ένα άλλο μοντέλο που σχετίζεται με την αυτογνωσία του προηγούμενου μοντέλου είναι το «**Level 5 – Leader**», το οποίο δημιουργήθηκε από τον **Collins**. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον **Collins**, ο ηγέτης 5<sup>ου</sup> επιπέδου μπορεί να ελέγχει τον εγωισμό του και να τον απομακρύνει από τον εαυτό, προκειμένου να επιτύχει το μεγάλο του στόχο, που είναι το επιτυχημένο αποτέλεσμα της εταιρείας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες 5<sup>ου</sup> επιπέδου δεν διαθέτουν καθόλου εγωισμό. Είναι φιλόδοξοι και θέλουν να επιτύχουν κυρίως το όφελος της επιχείρησης και όχι το προσωπικό τους όφελος. Επιπλέον, γνωρίζουν πότε πρέπει να ζητούν βοήθεια και υπολογίζουν τα ρίσκα και τις προεκτάσεις τους όταν αναλαμβάνουν μια εργασία. Σε αυτό συμβάλλει το γεγονός ότι έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με ρεαλισμό. Επιπρόσθετα, έχουν την ικανότητα «να βλέπουν τη γενική εικόνα» που θα ωφελούσε την επιχείρηση και όχι τον εαυτό τους (**Collins, 2001**).

### 4.3. Αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών για την Σ.Ν. και την Αποτελεσματική Ηγεσία

Σύγχρονες έρευνες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική ηγεσία. Πιο αναλυτικά, οι **Palmer et al. (2000)** διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 43 ατόμων, όλοι εκ των οποίων κατείχαν θέσεις μάνατζερ (όλων των βαθμίδων – high level, middle level, low level managers). Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας, ιδίως όσον αφορά άτομα τα οποία κατέχουν θέσεις high level manager. Επιπλέον, οι ερευνητές προτείνουν ότι θα πρέπει να γίνουν και άλλες έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, καθόσον τα αποτελέσματα των μελλοντικών ερευνών θα αναδείξουν ένα σύνολο από νέες συναισθηματικές ικανότητες, το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση ηγετών και την ανάπτυξη προγραμμάτων που θα έχουν στόχο την αποτελεσματική ηγεσία. Επιπροσθέτως, η γνώση που θα αποκτηθεί από τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματική ηγεσία, θα αυξήσει την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και θα συντελέσει στη δημιουργία ισχυρών εργαλείων για την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών (**Palmer et al., 2000**).

Επιπλέον, οι **Guillen & Treacy (2011)** διεξήγαγαν έρευνα σε 929 μάνατζερ. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέδειξαν τη σημαντικότητα άμεσων και έμμεσων συνεπειών της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά στην ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει άμεσα τις δημιουργικές ικανότητες των ηγετών, αλλά τις ικανότητές τους για συνεργασία. Αυτό σημαίνει ότι η επίγνωση και ο έλεγχος των συναισθημάτων θα πρέπει να είναι απολύτως συνειδητά και εμφανή και σε ομαδικές διαδικασίες για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Όταν τα άτομα εργάζονται σε ομάδες θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους συναισθηματική επίγνωση και αυτοεπίγνωση, προκειμένου να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάδειξη ηγετικών συμπεριφορών. Παρότι η συναισθηματική αυτογνωσία και η επίγνωση των συναισθημάτων των υπολοίπων είναι μια καλή αρχή, δεν θα ήταν από μόνα τους τίποτα, αν οι ηγέτες δε χρησιμοποιούσαν αυτές τις ικανότητες για να χτίσουν μια αποτελεσματική δυνατή ομάδα. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι αρκετά σημαντικό το να δουλεύει κάποιος με άλλους (ως ομάδα),

προκειμένου να εμπνέονται οι υπόλοιποι και να αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες. (**Guillen & Treacy, 2011**)

Ακόμη, αξιολογή είναι και η έρευνα των **Kerr et al. (2006)**, η οποία διεξήχθη σε 38 προϊστάμενους (supervisors) ενός μεγάλου επιχειρηματικού οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το καθοριστικό κλειδί μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους μελετητές, οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός. Αυτό κρίνεται πάρα πολύ σημαντικό όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης, επιλογής και κατάρτισης ενός ατόμου με στόχο τη στελέχωση μιας διευθυντικής θέσης (**Kerr et al., 2006**).

#### **4.4. Συναισθηματική νοημοσύνη: απαραίτητο στοιχείο για αποτελεσματική ηγεσία**

Σύμφωνα με την **George (2000)**, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού οράματος από τον ηγέτη, με διάφορους τρόπους. Καταρχάς, οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους, προκειμένου να κατανοήσουν τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις προκλήσεις, τις απειλές, τα θέματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους. Πολλές φορές, έρχονται αντιμέτωποι με σύνθετες, ανεπιβεβαίωτες πληροφορίες, τις οποίες καλούνται να επεξεργαστούν με σαφήνεια. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που μπορεί να τους βοηθήσει στη διαχείριση των καταστάσεων αυτών (George, 2000).

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι ηγέτες βρίσκονται σε θετική διάθεση είναι συνήθως πιο δημιουργικοί, έτσι είναι πολύ πιθανό να δημιουργούν ένα πολύ υποσχόμενο όραμα, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τις υπάρχουσες συνθήκες (Isen et al., 1987). Παραδείγματος χάριν, οι άνθρωποι που βρίσκονται σε θετική διάθεση, έχει βρεθεί ότι είναι πιο ολοκληρωμένοι, χρησιμοποιούν ευρύτερες κατηγορίες και είναι πιο ευέλικτοι (Isen & Baron 1991, Isen & Daubman 1984, Isen et al. 1985, Murray et al. 1990). Η δημιουργία ενός υποσχόμενου οράματος είναι μια άσκηση δημιουργικότητας, θετικής σκέψης και ευελιξίας. Οι ηγέτες που διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούν να εκμεταλλεύονται καλύτερα τις θετικές διαθέσεις και τα θετικά συναισθήματά τους, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματικές ικανότητες γνωρίζουν ότι η θετική διάθεση μπορεί να τους προκαλέσει γενικότερη αισιοδοξία. Έτσι, προκειμένου να σιγουρευτούν ότι έχουν λάβει τις αποφάσεις τους ορθά και ρεαλιστικά, επαναξιολογούν τις αποφάσεις τους, όταν ευρίσκονται σε πιο ουδέτερη ή πιο αρνητική διάθεση, με στόχο μια προσεκτικότερη θεώρηση των αποφάσεών τους και των παραγόντων που οδήγησαν σε αυτές. Τέτοιου είδους ηγέτες, μπορούν συνήθως να διορθώνουν τις αρνητικές τους διαθέσεις (οι οποίες πηγάζουν από διάφορες πηγές που τους «αποδυναμώνουν»), διαθέτουν ικανότητα ευελιξίας και δημιουργικότητας και είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τις διαδικασίες μετα-διάθεσης για να διαχειρίζονται τα συναισθήματα και τις διαθέσεις τους με λειτουργικό τρόπο (Mayer et al., 1990).

Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι ηγέτες δε θα πρέπει μόνο να δημιουργήσουν ένα πολύ υποσχόμενο όραμα για την επιχείρηση, αλλά και να εξασφαλίσουν ότι αυτό θα καταστεί σεβαστό, μαζικό και υποστηριζόμενο από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Με το να γνωρίζουν το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοί τους, το γιατί αισθάνονται έτσι και με το να επηρεάζουν τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, οι ηγέτες μπορούν να εξασφαλίσουν την αποδοχή και τη συλλογικότητα του οράματός τους (Gardner & Avolio, 1998).

Για να μπορέσουν να μεταδώσουν στους άλλους την εκτίμηση της σπουδαιότητας των διαφόρων εργασιακών λειτουργιών, οι ηγέτες πρέπει να έχουν τη βεβαιότητα ότι οι υφιστάμενοί τους είναι ενήμεροι των εν δυνάμει προβλημάτων της επιχείρησής τους καθώς και ότι οι τελευταίοι θα έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, καθόσον βάσει αυτών μπορεί η επιχείρηση να ξεπερνάει τις εκάστοτε δυσκολίες. Οι ηγέτες θα πρέπει να κατευθύνουν τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, μεταδίδοντάς τους τον ενθουσιασμό για το ότι θα «βάλουν τις δυνατά τους», προκειμένου η επιχείρηση να ξεπεράσει τα προβλήματα (Aronson & Linder, 1965, Salovey et al, 1993).

Με σκοπό να μπορέσουν οι ηγέτες να προκαλέσουν, αλλά και να διατηρήσουν τον παραπάνω ενθουσιασμό, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν πως νιώθουν οι υφιστάμενοί τους. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορούν να ξεχωρίσουν τα συναισθήματα που οι υφιστάμενοί τους βιώνουν πραγματικά («αληθινά» συναισθήματα), από τα συναισθήματα που εξωτερικεύουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι κατά την εξωτερίκευση των συναισθημάτων πολλοί άνθρωποι ελέγχουν τα «αληθινά» τους συναισθήματα, κυρίως λόγω κοινωνικών κανόνων (Ekman, 1973). Με άλλα λόγια επηρεάζονται από τους υπάρχοντες κοινωνικούς κανόνες, σύμφωνα με τους οποίους υπάρχουν ορισμένα συναισθήματα που θα έπρεπε να εκφράζονται και άλλα που δεν θα έπρεπε (Hochschild 1983, Rafaeli & Sutton, 1987). Έτσι, πολλές φορές «κρύβουν» τα «αληθινά» τους συναισθήματα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να τα ξεχωρίσουν. Για παράδειγμα, θα πρέπει να μπορούν να ξεχωρίσουν τον «ψεύτικο» από τον «αληθινό» ενθουσιασμό. Όταν ο ενθουσιασμός είναι ψεύτικος, θα πρέπει ο ηγέτης να προσπαθήσει να μεταδώσει τον «αληθινό» ενθουσιασμό. Χάρη στην ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων, αλλά και να τα διαχειρίζονται, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αντιλαμβάνονται τότε τα συναισθήματα που εκφράζονται είναι αυθεντικά, να κατανοούν

τους λόγους για τους οποίους είναι «ψεύτικα» και βέβαια να ενθαρρύνουν τους άλλους να βιώνουν συναισθήματα ενθουσιασμού, αυτοπεποίθησης και αισιοδοξίας ως αληθινά (George, 2000).

Οι ηγέτες πολύ συχνά, εργάζονται κάτω από πολύ απαιτητικές και αγχώδεις συνθήκες (Kanter 1983, Mintzberg 1973). Κάτω από αυτές τις συνθήκες καλούνται να βρουν αποτελεσματικές λύσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη τους διευκολύνει να αποκτήσουν την ικανότητα της δημιουργικής σκέψης για την επίλυση προβλημάτων και τη μείωση του άγχους σε σημαντικό βαθμό (Epstein, 1990). Μέσω της δημιουργικής σκέψης οι ηγέτες θα μπορούν να επιλύουν διαφωνίες μέσω δημιουργικών ιδεών, να επιτυγχάνουν επικερδείς λύσεις σε προβλήματα και να διασφαλίζουν τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης (George, 2000). Η εμπιστοσύνη και η συνεργασία των μελών μεταξύ τους, αλλά και με τον προϊστάμενο – ηγέτη τους είναι πολύ σημαντική για να την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Όταν οι ηγέτες αναγνωρίζουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους, μπορούν να τα χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν τις αποφάσεις τους. Μπορούν εν πρώτοις, να τα χρησιμοποιήσουν ως οδηγό, προκειμένου να επιδείξουν άμεση προσοχή σε κάποιο ζήτημα ή κατάσταση που αντιμετωπίζουν (Easterbrook, 1959; Frigda, 1988; Mandler, 1975; Simon, 1982). Με αυτόν τον τρόπο, τα συναισθήματα τους βοηθούν να ιεραρχήσουν ορθότερα τα αιτήματα και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, προσδίδοντας τη σωστή βαρύτητα και προτεραιότητα σε αυτά. Έτσι, προσδίδουν την απαραίτητη προσοχή μόνο στο ζήτημα που επείγει και λαμβάνουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις (George, 2000).

Επιπρόσθετα, τα συναισθήματα μπορούν να παρέχουν πληροφορίες στους ηγέτες σχετικά με προβλήματα, αλλά και με ευκαιρίες. Αναλυτικότερα, οι ηγέτες που μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματά τους με ακρίβεια, καθώς και να καθορίζουν τις αιτίες που τα προκαλούν, μπορούν να αντιλαμβάνονται τότε τα συναισθήματα συνδέονται με ευκαιρίες ή με προβλήματα, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να τα χρησιμοποιούν στη λήψη αποφάσεων (Schwarz, 1990; Schwarz & Clore, 1988). Ακόμη, όταν ο ηγέτης αναγνωρίζει ένα συναίσθημα που βιώνει ως άσχετο σε μια απόφαση, μπορεί να ελέγξει αυτό το συναίσθημα, προκειμένου να μην αποτελέσει παράγοντα λανθασμένης απόφασης. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους ηγέτες όχι μόνο να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα

για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και να τα διαχειρίζονται (είτε πρόκειται για θετικά είτε για αρνητικά συναισθήματα) καλύτερα, προς αποφυγήν λανθασμένων αποφάσεων.

Όταν οι ηγέτες αναγνωρίζουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους, μπορούν να προσεγγίζουν τα προβλήματα πιο ευέλικτα, να σκέφτονται εναλλακτικά σενάρια και να αποφεύγουν αρνητικές συνέπειες κατά τη λήψη αποφάσεων. Η ευελιξία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους αποτελεσματικούς ηγέτες να αναγνωρίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στα διάφορα θέματα που αντιμετωπίζουν, καθώς και να αντεπεξέρχονται καλύτερα σε ζητήματα πολλών επιλογών (Isenberg, 1984; McCall & Kaplan, 1985; Yukl & Van Fleet, 1992).

Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην ικανότητα ενός ηγέτη να επιφέρει αλλαγές σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον **Wasielowski (1985)**, όταν οι ηγέτες δεν κατανοούν απλά, αλλά μπορούν και να επηρεάσουν τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, τότε είναι ικανοί να: πείσουν τους υφισταμένους τους να επαναπροσδιορίσουν τα συναισθήματά τους και τον τρόπο με τον οποίο τα αντιμετωπίζουν. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης παρουσιάζει στους υφισταμένους του έναν εναλλακτικό τρόπο με τον οποίο μπορούν να προσεγγίσουν μια κατάσταση. Για παράδειγμα, αν ένα περιστατικό έχει δημιουργήσει θυμό στους υφισταμένους για τυχόν αδικίες, τότε ο ηγέτης – προϊστάμενος μπορεί να τους παρουσιάσει κάποιο εναλλακτικό συναίσθημα, το οποίο θα οδηγήσει στο επιθυμητό επιτυχές αποτέλεσμα (**Wasielowski, 1985**).

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη περιέχει τις συναισθηματικές ικανότητες με βάση τις οποίες ο ηγέτης μπορεί να επιφέρει **μεγάλες** αλλαγές. Ορισμένοι άνθρωποι δυσκολεύονται να αντιληφθούν τι αισθάνονται οι άλλοι. Άλλοι, αντιμετωπίζουν δυσκολία στην έγκαιρη αντίδρασή τους στα συναισθήματα των άλλων. Και οι δύο τύποι ανθρώπων είναι πολύ δύσκολο να μπορέσουν να επιφέρουν μεγάλες αλλαγές σε μία επιχείρηση. Αντιθέτως, τα άτομα που μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων και να αντιδρούν άμεσα σε αυτά, δύνανται να επηρεάζουν ευνοϊκότερα τους άλλους και να επιφέρουν ισχυρές και ουσιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση (**George, 2000**).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Ερευνητική Μεθοδολογία

### 5.1. Σκοπός και βασικά στοιχεία Μεθοδολογίας

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας καθώς και τα βασικά στοιχεία της Μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε.

Ειδικότερα, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης ως απαραίτητου στοιχείου αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων.

Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα αποσκοπώντας όχι μόνο στη μελέτη των βασικών αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις, αλλά και στην καταγραφή της τάσης των εν λόγω αντιλήψεων, με στόχο τη μελλοντική εξέλιξή τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα-υποθέσεις στα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα έρευνα, συνοψίζονται ως εξής:

- Έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι αναπτύξει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσωπική τους ζωή και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις;
- Η συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι όπως εκφράζεται στην προσωπική ζωή του δείγματος, σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη του δείγματος, έτσι όπως αυτή εκφράζεται στον επαγγελματικό του χώρο;
- Παρουσιάζουν οι manager διαφορετική συναισθηματική νοημοσύνη στον επαγγελματικό χώρο από τους υφισταμένους τους;

Για να μπορέσουν να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αυτό διατυπώθηκε, δοκιμάστηκε και κατόπιν μεταφέρθηκε σε ψηφιακή μορφή (on line ερωτηματολόγιο) με χρήση αντίστοιχης εφαρμογής μέσω του παρόχου υπηρεσιών **surveymonkey** ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Δημιουργήθηκε αντίστοιχος σύνδεσμος (link), ο οποίος εστάλη μέσω email. Στο σύνδεσμο αυτό, το ερωτηματολόγιο φιλοξενήθηκε για περίπου ενάμισι μήνα. Εν συνεχεία, συγκεντρώθηκαν τα αποτελέσματα και έγινε η επεξεργασία τους μέσω ειδικού στατιστικού λογισμικού πακέτου.



## 5.2. Η ποσοτική έρευνα

Η έρευνα της παρούσας εργασίας ανήκει στην κατηγορία της ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα χωρίζεται σε δύο φάσεις:

Στην πρώτη φάση (η φάση του σχεδιασμού), διατυπώνονται οι σκοποί και οι υποθέσεις της έρευνας, αποφασίζεται η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για να πραγματοποιηθεί η έρευνα και σχεδιάζεται η υλοποίηση της.

Στη δεύτερη φάση (η φάση της υλοποίησης), συλλέγονται όλα τα στοιχεία, επεξεργάζονται - αναλύονται τα δεδομένα και τέλος διατυπώνονται τα συμπεράσματα.

## 5.3. Σχεδιασμός έρευνας – Συλλογή Δεδομένων

Η κάθε έρευνα βασίζεται στη διατύπωση ορισμένων υποθέσεων, τις οποίες ο ερευνητής καλείται, μέσω της έρευνας που διεξάγει, είτε να τις αποδεχτεί είτε να τις απορρίψει.

### 5.3.1 Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από όλους τους ιδιωτικούς υπαλλήλους που εργάζονται στο χώρο των επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας. Επειδή ο πληθυσμός είναι πάρα πολύ μεγάλος, επιλέχθηκε ένα δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων.

### 5.3.2 Δείγμα

Ο προσδιορισμός του δείγματος έγινε με τυχαία επιλογή ιδιωτικών υπαλλήλων, οι οποίοι δουλεύουν σε τραπεζικές επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Έγινε προσπάθεια στο σύνολο του δείγματος να υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία. Εστάλησαν 200 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων επέστρεψαν τα 81 ορθώς συμπληρωμένα. Το δείγμα αυτό θεωρείται ικανοποιητικό.

Για την τήρηση των κανόνων της δειγματοληψίας και την αποφυγή μεροληπτικών σφαλμάτων ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στις πιθανές απουσίες ερωτώμενων, στις αρνήσεις συμμετοχής στην έρευνα και στις αντικαταστάσεις ερωτώμενων (Πετράκης, 2006).

### 5.3.3 Βασικό εργαλείο έρευνας

Το βασικό εργαλείο της έρευνας, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της, είναι το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο εστάλη σε ψηφιακή μορφή, συνοδεύτηκε και από ένα εισαγωγικό επεξηγηματικό κείμενο, στο οποίο περιγράφεται η ταυτότητα της συγκεκριμένης έρευνας καθώς και ο σκοπός της. Επιπλέον, διευκρινίστηκε ότι θα τηρηθούν οι αρχές της δεοντολογίας, όσον αφορά το σεβασμό στην ιδιωτική ζωή, την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο Α΄ Μέρος, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τα στοιχεία τους (Δημογραφικά Στοιχεία). Στο Β΄ Μέρος, καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη γενικότερα. Και τέλος, στο Γ΄ Μέρος, καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τη διεύδυση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Το Β΄ Μέρος του ερωτηματολογίου βασίζεται στο μοντέλο της **Αυτό-αναφερόμενης Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Self-report Emotional Intelligence)** των **Schutte et al. (1998)** (περιγράφηκε στο Κεφάλαιο Α΄).

Το Γ΄ Μέρος του ερωτηματολογίου βασίζεται στο μοντέλο της **Emotional Competency Inventory (E.C.I)** αναπτύχθηκε από τους **Boyatzis, Goleman και Rhee (2000)** (περιγράφηκε στο Κεφάλαιο Α΄).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για τη στάθμιση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτική συμπλήρωσή του σε μικρό δείγμα συμμετεχόντων (10 άτομα), προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν λάθη και παραλείψεις.

### 5.4. Επεξεργασία Δεδομένων

Μετά τη συλλογή των δεδομένων ακολουθεί η επεξεργασία τους. Αυτή έγινε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel 2010 του Microsoft Office 2010.

## 5.5. Ανάλυση Αποτελεσμάτων – Συμπεράσματα

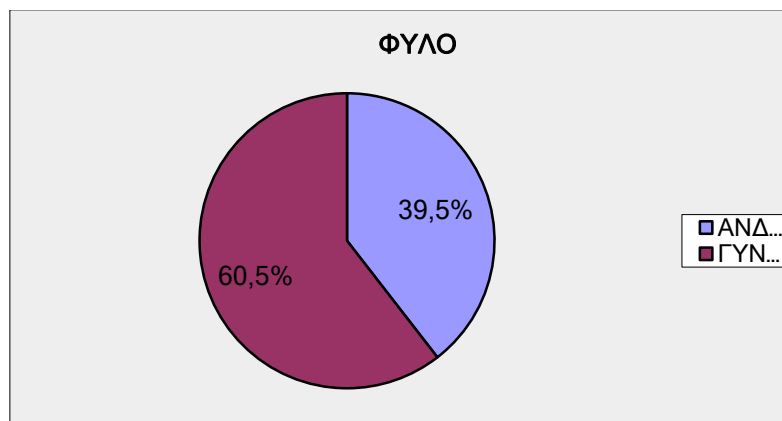
### 5.5.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 81 άτομα, τα οποία αποτελούν εργαζόμενους σε τραπεζικές επιχειρήσεις της περιοχής της Αττικής. Από αυτά τα 32 είναι άντρες (39,5%) και τα 49 είναι γυναίκες (60,5%). Ειδικότερα το 4,9% είναι ηλικίας από 18-25 ετών, το 53,1% από 26-35 ετών, το 27,2% από 36-45 ετών, το 9,9% από 46-55 ετών και το 4,9% από 56 ετών και άνω. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αυτού είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ (42,0%). Επίσης σημαντικό είναι και το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (35,8%). Από τα υπόλοιπα άτομα το 1,2% είναι απόφοιτοι Βασικής Εκπαίδευσης, το 12,3% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 7,4% είναι σπουδαστές ΤΕΙ και το 1,2% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Όσον αφορά στο επίπεδο ιεραρχίας τους στην επιχείρηση, το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι υπάλληλοι (44,4%), το 28,4% οι Junior Manager, το 19,8% οι Middle Manager και το 7,4% οι Top Manager. Όσον αφορά το μηνιαίο τους εισόδημα, κυμαίνεται από 700 ευρώ και κάτω έως πάνω από 2000 ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, το 11,1% έχει εισόδημα κάτω από 700 ευρώ, το 25,9% έχει εισόδημα από 701-1000 ευρώ, το 40,7% έχει εισόδημα από 1001-1500 ευρώ (αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό), το 11,1% έχει εισόδημα από 1501-2000 ευρώ και το 11,1% έχει πάνω από 2000 ευρώ εισόδημα. Τέλος, το 55,6% είναι άγαμοι (μεγαλύτερο ποσοστό), το 39,5% είναι έγγαμοι, το 3,7% είναι διαζευγμένοι και το 1,2% χήροι.

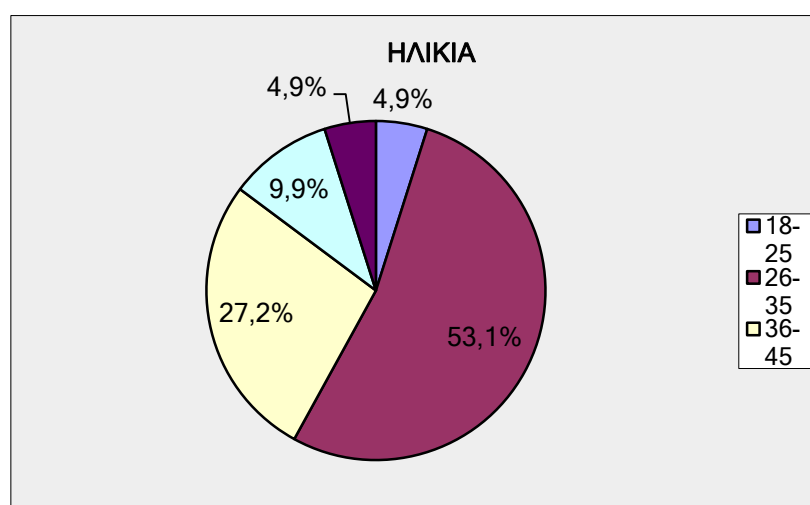
Ακολουθεί ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 3) που περιγράφει περιληπτικά τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και διαγραμματικές απεικονίσεις των ποσοστών των ερωτηθέντων (Διαγράμματα 1-5):

<b>1. ΦΥΛΟ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
ΑΝΔΡΑΣ	39,5%	32
ΓΥΝΑΙΚΑ	60,5%	49
<b>2. ΗΛΙΚΙΑ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
18-25	4,9%	4
26-35	53,1%	43
36-45	27,2%	22
46-55	9,9%	8
55+	4,9%	4
<b>3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Βασική Εκπαίδευση	1,2%	1
Απόφοιτος Λυκείου	12,3%	10
Απόφοιτος ΤΕΙ	7,4%	6
Απόφοιτος ΑΕΙ	42,0%	34
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	35,8%	29
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλος Σπουδών	1,2%	1
<b>4. ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Assistant Level	44,4%	36
Junior Manager	28,4%	23
Middle Manager	19,8%	16
Top Manager	7,4%	6
<b>5. ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Κάτω από 700 ευρώ	11,1%	9
701-1000 ευρώ	25,9%	21
1001-1500 ευρώ	40,7%	33
1501-2000 ευρώ	11,1%	9
πάνω από 2000 ευρώ	11,1%	9
<b>6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Άγαμος/η	55,6%	45
Έγγαμος/η	39,5%	32
Διαζευγμένος/η	3,7%	3
Χήρος/α	1,2%	1

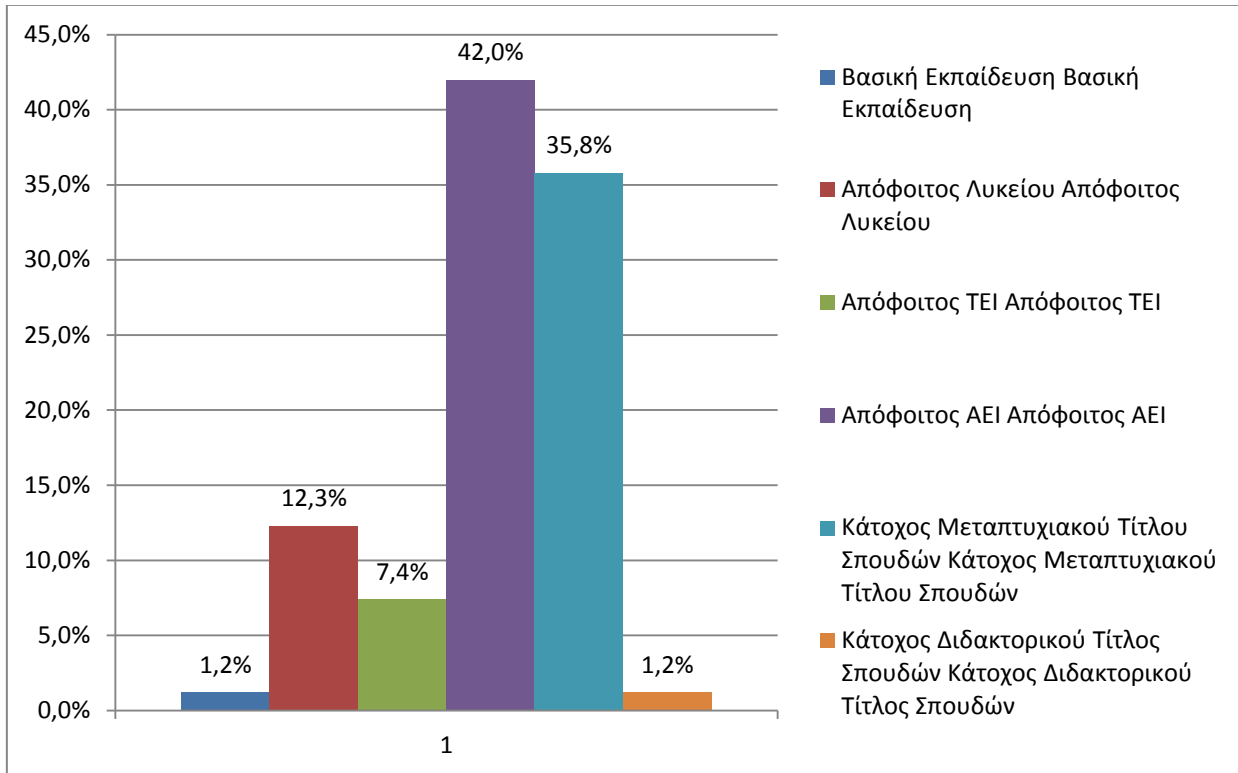
Πίνακας 3. Δημογραφικά Στοιχεία



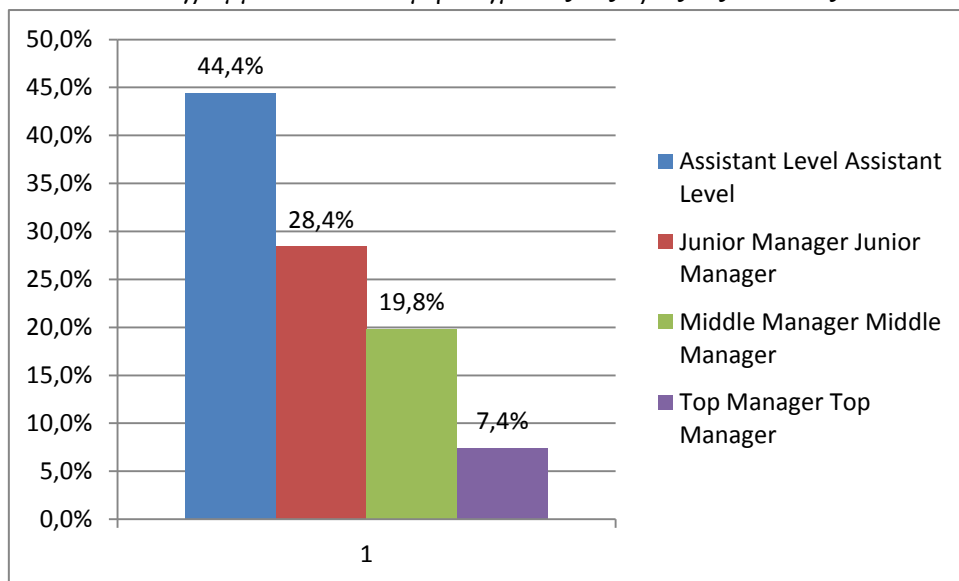
*Διάγραμμα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο*



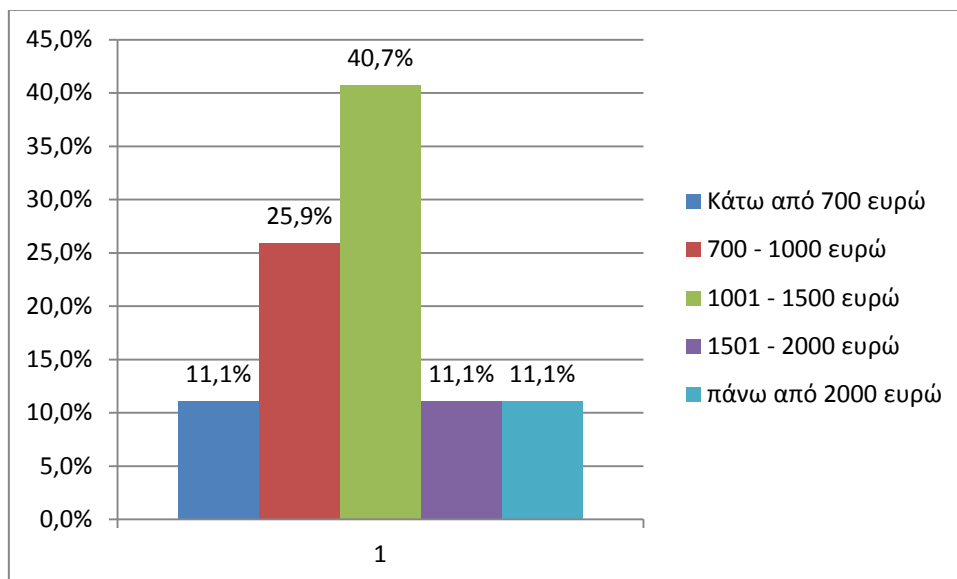
*Διάγραμμα 2. Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία*



Διάγραμμα 3. Κατανομή δείγματος ως προς τις σπουδές



Διάγραμμα 4. Κατανομή δείγματος ως προς την ιεραρχία



*Διάγραμμα 5. Κατανομή δείγματος ως προς το εισόδημα*

### 5.5.2 Ανάλυση 1<sup>ης</sup> Υπόθεσης

Στο Β΄ μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του δείγματος. Το Β΄ μέρος (ερωτήσεις 7-39, items Q7-Q39) αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη του δείγματος στην προσωπική του ζωή και τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκονται στην κατηγορία «Αρκετά» και «Πολύ». Επομένως, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούνται σε ένα αρκετά σημαντικό βαθμό από εργαζόμενους στις τραπεζικές επιχειρήσεις. Ακολουθεί πίνακας κατανομής απαντήσεων του Β΄ μέρους, προκειμένου να σχολιασθεί στη συνέχεια η μεγάλη συγκέντρωση στα ποσοστά των απαντήσεων «αρκετά» και «πολύ».

<b>Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 7 ΕΩΣ 39</b>		
<b>7. Έχω επίγνωση του πότε να μιλάω για τα προσωπικά μου προβλήματα στους άλλους.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	3,7%	3
Αρκετά	32,1%	26
Πολύ	35,8%	29
Πάρα πολύ	25,9%	21
Δεν Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>8. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια θυμάμαι τις φορές που αντιμετώπισα παρόμοια και έτσι μπορώ και τα ξεπερνώ.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	8,6%	7
Αρκετά	32,1%	26
Πολύ	42,0%	34
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>9. Περιμένω ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα που κάνω.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	9,9%	8
Αρκετά	40,7%	33
Πολύ	30,9%	25
Πάρα πολύ	17,3%	14
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0



<b>10. Είναι εύκολο για τους άλλους ανθρώπους να μου εξομολογούνται.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	11,1%	9
Αρκετά	34,6%	28
Πολύ	23,5%	19
Πάρα πολύ	29,6%	24
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>11. Δυσκολεύομαι στο να κατανοήσω τα μη λεκτικά νοήματα των άλλων ατόμων (*).</b>		
Καθόλου	19,8%	16
Λίγο	48,1%	39
Αρκετά	21,0%	17
Πολύ	11,1%	9
Πάρα πολύ	0,0%	0
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>12. Ορισμένα από τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με έχουν οδηγήσει στο να επαναπροσδιορίσω τι είναι σημαντικό και μη στη ζωή μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	6,2%	5
Αρκετά	29,6%	24
Πολύ	33,3%	27
Πάρα πολύ	29,6%	24
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>13. Όταν αλλάζει η ψυχική μου διάθεση παρατηρώ νέες ευκαιρίες.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	32,1%	26
Αρκετά	33,3%	27
Πολύ	21,0%	17
Πάρα πολύ	8,6%	7
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	3,7%	3
<b>14. Τα συναισθήματα παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	4,9%	4
Αρκετά	28,4%	23
Πολύ	29,6%	24
Πάρα πολύ	35,8%	29
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>15. Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου την ώρα που τα ζω.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	3,7%	3
Αρκετά	39,5%	32
Πολύ	37,0%	30
Πάρα πολύ	18,5%	15
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

<b>16. Αναμένω να συμβούν ευχάριστα γεγονότα.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	42,0%	34
Πολύ	25,9%	21
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>17. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	19,8%	16
Αρκετά	38,3%	31
Πολύ	23,5%	19
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>18. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα γνωρίζω πως μπορώ να το κάνω να διαρκέσει.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	25,9%	21
Αρκετά	44,4%	36
Πολύ	21,0%	17
Πάρα πολύ	3,7%	3
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>19. Κανονίζω δραστηριότητες που διασκεδάζουν τους άλλους.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	24,7%	20
Αρκετά	38,3%	31
Πολύ	23,5%	19
Πάρα πολύ	12,3%	10
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>20. Ψάχνω δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	11,1%	9
Αρκετά	29,6%	24
Πολύ	39,5%	32
Πάρα πολύ	18,5%	15
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

<b>21. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνω στους άλλους.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Λίγο	21,0%	17
Αρκετά	42,0%	34
Πολύ	17,3%	14
Πάρα πολύ	17,3%	14
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>22. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να κάνει καλή εντύπωση στους άλλους.</b>		
Καθόλου	4,9%	4
Λίγο	17,3%	14
Αρκετά	43,2%	35
Πολύ	18,5%	15
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>23. Όταν έχω θετική διάθεση μου είναι εύκολο να επιλύω τα προβλήματά μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	7,4%	6
Αρκετά	35,8%	29
Πολύ	35,8%	29
Πάρα πολύ	19,8%	16
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>24. Μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματα των άλλων κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου τους.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	43,2%	35
Πολύ	27,2%	22
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>25. Γνωρίζω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	49,4%	40
Πολύ	25,9%	21
Πάρα πολύ	11,1%	9
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>26. Όταν έχω θετική διάθεση μπορώ να ανακαλύπτω νέες ιδέες.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	34,6%	28
Πολύ	29,6%	24
Πάρα πολύ	21,0%	17
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

<b>27. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	8,6%	7
Λίγο	22,2%	18
Αρκετά	48,1%	39
Πολύ	17,3%	14
Πάρα πολύ	3,7%	3
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>28. Όταν βιώνω ένα συναίσθημα μπορώ εύκολα να το αναγνωρίσω.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	12,3%	10
Αρκετά	42,0%	34
Πολύ	32,1%	26
Πάρα πολύ	12,3%	10
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>29. Ενεργοποιώ τον εαυτό μου με το να σκέφτομαι ότι οι εργασίες που έχω αναλάβει θα έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	12,3%	10
Αρκετά	38,3%	31
Πολύ	30,9%	25
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>30. Δίνω εύσημα στους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	3,7%	3
Αρκετά	22,2%	18
Πολύ	39,5%	32
Πάρα πολύ	34,6%	28
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>31. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που μου στέλνουν οι άλλοι.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	16,0%	13
Αρκετά	43,2%	35
Πολύ	24,7%	20
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>32. Όταν κάποιος μου διηγείται ένα σημαντικό περιστατικό της ζωής του, νιώθω σαν να το έχω βιώσει και εγώ.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	19,8%	16
Αρκετά	38,3%	31
Πολύ	27,2%	22
Πάρα πολύ	11,1%	9
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

<b>33. Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου έχω την τάση να σκέφτομαι νέες ιδέες.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	28,4%	23
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	23,5%	19
Πάρα πολύ	6,2%	5
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	2,5%	2
<b>34. Όταν αντιμετωπίζω μια δυσκολία, παραιτούμαι πιστεύοντας ότι δε θα τα καταφέρω. (*)</b>		
Καθόλου	29,6%	24
Λίγο	43,2%	35
Αρκετά	14,8%	12
Πολύ	6,2%	5
Πάρα πολύ	4,9%	4
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>35. Με το που θα κοιτάξω κάποιον, μπορώ να καταλάβω τι αισθάνεται.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	23,5%	19
Αρκετά	44,4%	36
Πολύ	22,2%	18
Πάρα πολύ	4,9%	4
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	2,5%	2
<b>36. Όταν κάποιος αισθάνεται λητημένος προσπαθώ να του φτιάξω το κέφι.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	9,9%	8
Αρκετά	30,9%	25
Πολύ	39,5%	32
Πάρα πολύ	17,3%	14
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>37. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια προσπαθώ να έχω θετική διάθεση για να βοηθήσω τον εαυτό μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	16,0%	13
Αρκετά	39,5%	32
Πολύ	34,6%	28
Πάρα πολύ	8,6%	7
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>38. Με το που ακούω τον τόνο της φωνής κάποιου μπορώ να καταλάβω πως αισθάνεται.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	42,0%	34
Πολύ	33,3%	27
Πάρα πολύ	7,4%	6
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1

39. Δυσκολεύομαι στο να αντιληφθώ πως αισθάνονται οι άλλοι. (*)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Καθόλου	19,8%	16
Λίγο	53,1%	43
Αρκετά	13,6%	11
Πολύ	6,2%	5
Πάρα πολύ	7,4%	6
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

*Πίνακας 4. Ποσοστά απαντήσεων στις ερωτήσεις του Β' Μέρους*

Όπως προκύπτει από τα ποσοστά των απαντήσεων, αξίζει να σημειωθεί ότι μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στις απαντήσεις «αρκετά» και «πολύ», οι οποίες καταδεικνύουν ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι έχουν αρκετά ανεπτυγμένα τα χαρακτηριστικά της συναισθηματική νοημοσύνης στην προσωπική τους ζωή. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ερωτήσεις 7, 9, 14, 15, 24, 28, 29, 31, 36 ενώ στις ερωτήσεις 11, 34, 39 αντίστοιχα μεγάλη συγκέντρωση έχουμε στα «καθόλου» και «λίγο», καθόσον περιέχουν ρήματα με αρνητική έννοια (δυσκολεύομαι, παραιτούμαι).

Έτσι λοιπόν, το 35,8% έχει κατά **πολύ** και το 32,1% **αρκετά** «επίγνωση του πότε να μιλάει για τα προσωπικά του προβλήματα στους άλλους» (7), το 35,8% πιστεύει **πάρα πολύ** και το 29,6% **πολύ** ότι «τα συναισθήματα παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή τους» (14), το 43,2% μπορεί **αρκετά** και το 27,2 % **πολύ** «να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των άλλων κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου τους» (24), το 42% μπορεί **αρκετά** και το 32% **πολύ** «όταν βιώνει ένα συναίσθημα να το αναγνωρίσει εύκολα» (28).

Ομοίως, το 38,3% ενεργοποιεί **αρκετά** και το 30,9% **πολύ** «τον εαυτό του με το να σκέπτεται ότι οι εργασίες που έχει αναλάβει θα έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα» (29), το 43,2% έχει **αρκετά** και το 24,7% **πολύ** «επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που του στέλνουν οι άλλοι» (31) και τέλος το 39,5% προσπαθεί **πολύ**, το 30,9% **αρκετά** και το 17,3% **πάρα πολύ** «όταν κάποιος αισθάνεται λυπημένος να του φτιάξει το κέφι» (36).

### 5.5.3 Ανάλυση 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης

Το Γ' Μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις (items Q40 - Q69) που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη στον επαγγελματικό χώρο. Η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκονται στην κατηγορία «Αρκετά» και «Πολύ», όπως ακριβώς και στο Β' Μέρος. Συνεπώς, οι υπάλληλοι που διαθέτουν χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσωπική τους ζωή και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, φαίνεται να αξιοποιούν τα χαρακτηριστικά αυτά και στην επαγγελματική τους ζωή. Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας κατανομής απαντήσεων του Γ' μέρους, προκειμένου να σχολιασθεί στη συνέχεια η μεγάλη συγκέντρωση στα ποσοστά των απαντήσεων «αρκετά» και «πολύ».

<b>Γ' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 40 ΕΩΣ 69</b>		
<b>40. Προκαλώ τη συμμετοχή μου σε δραστηριότητες ή projects.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	4,9%	4
Λίγο	19,8%	16
Αρκετά	43,2%	35
Πολύ	22,2%	18
Πάρα πολύ	9,9%	8
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>41. Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	35,8%	29
Πολύ	37,0%	30
Πάρα πολύ	8,6%	7
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>42. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	6,2%	5
Αρκετά	34,6%	28
Πολύ	35,8%	29
Πάρα πολύ	21,0%	17
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0

<b>43. Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	2,5%	2
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	42,0%	34
Πάρα πολύ	17,3%	14
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>44. Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	14,8%	12
Αρκετά	40,7%	33
Πολύ	27,2%	22
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>45. Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	11,1%	9
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	29,6%	24
Πάρα πολύ	21,0%	17
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>46. Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	4,9%	4
Αρκετά	32,1%	26
Πολύ	43,2%	35
Πάρα πολύ	18,5%	15
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>47. Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω.</b>		
Καθόλου	4,9%	4
Λίγο	11,1%	9
Αρκετά	40,7%	33
Πολύ	28,4%	23
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0



<b>48. Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	4,9%	4
Αρκετά	50,6%	41
Πολύ	25,9%	21
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>49. Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	14,8%	12
Αρκετά	45,7%	37
Πολύ	22,2%	18
Πάρα πολύ	13,6%	11
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	3,7%	3
<b>50. Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες &amp; αποτελέσματα.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	18,5%	15
Αρκετά	42,0%	34
Πολύ	29,6%	24
Πάρα πολύ	7,4%	6
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	2,5%	2
<b>51. Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	6,2%	5
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	33,3%	27
Πάρα πολύ	19,8%	16
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>52. Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	13,6%	11
Αρκετά	39,5%	32
Πολύ	27,2%	22
Πάρα πολύ	16,0%	13
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>53. Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη &amp; την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	8,6%	7
Αρκετά	45,7%	37
Πολύ	35,8%	29
Πάρα πολύ	7,4%	6
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1

<b>54. Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	13,6%	11
Λίγο	32,1%	26
Αρκετά	35,8%	29
Πολύ	14,8%	12
Πάρα πολύ	2,5%	2
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>55. Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου.</b>		
Καθόλου	4,9%	4
Λίγο	21,0%	17
Αρκετά	46,9%	38
Πολύ	21,0%	17
Πάρα πολύ	6,2%	5
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>56. Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	12,3%	10
Αρκετά	46,9%	38
Πολύ	33,3%	27
Πάρα πολύ	6,2%	5
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>57. Χρησιμοποιώ παραδείγματα &amp; μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	11,1%	9
Αρκετά	39,5%	32
Πολύ	37,0%	30
Πάρα πολύ	11,1%	9
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>58. Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	4,9%	4
Αρκετά	45,7%	37
Πολύ	39,5%	32
Πάρα πολύ	7,4%	6
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>59. Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών.</b>		
Καθόλου	6,2%	5
Λίγο	30,9%	25
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	21,0%	17
Πάρα πολύ	2,5%	2
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	2,5%	2

<b>60. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	4,9%	4
Αρκετά	49,4%	40
Πολύ	34,6%	28
Πάρα πολύ	11,1%	9
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>61. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας &amp; ομαδικού πνεύματος.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	7,4%	6
Αρκετά	44,4%	36
Πολύ	30,9%	25
Πάρα πολύ	14,8%	12
Δεν Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>62. Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου.</b>		
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	3,7%	3
Αρκετά	35,8%	29
Πολύ	35,8%	29
Πάρα πολύ	19,8%	16
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	2,5%	2
<b>63. Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	29,6%	24
Αρκετά	34,6%	28
Πολύ	21,0%	17
Πάρα πολύ	9,9%	8
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>64. Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project.</b>		
Καθόλου	0,0%	0
Λίγο	17,3%	14
Αρκετά	40,7%	33
Πολύ	28,4%	23
Πάρα πολύ	9,9%	8
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	3,7%	3
<b>65. Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους.</b>		
Καθόλου	12,3%	10
Λίγο	27,2%	22
Αρκετά	37,0%	30
Πολύ	14,8%	12
Πάρα πολύ	2,5%	2
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	6,2%	5

<b>66. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών.</b>		
<b>Answer Options</b>	<b>Response Percent</b>	<b>Response Count</b>
Καθόλου	2,5%	2
Λίγο	19,8%	16
Αρκετά	39,5%	32
Πολύ	25,9%	21
Πάρα πολύ	12,3%	10
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	0,0%	0
<b>67. Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	14,8%	12
Αρκετά	43,2%	35
Πολύ	27,2%	22
Πάρα πολύ	12,3%	10
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>68. Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν.</b>		
Καθόλου	3,7%	3
Λίγο	14,8%	12
Αρκετά	29,6%	24
Πολύ	33,3%	27
Πάρα πολύ	17,3%	14
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1
<b>69. Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους.</b>		
Καθόλου	1,2%	1
Λίγο	9,9%	8
Αρκετά	45,7%	37
Πολύ	19,8%	16
Πάρα πολύ	22,2%	18
Δε Γνωρίζω/Δεν απαντώ	1,2%	1

*Πίνακας 5. Ποσοστά απαντήσεων στις ερωτήσεις του Γ' Μέρους.*

Στην ενότητα αυτή, όπως και στην προηγούμενη (μέρος Β' ερωτηματολογίου) παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση στις απαντήσεις «αρκετά» και «πολύ». Ενδεικτικά αναφέρονται οι ερωτήσεις 45, 46, 48, 53, 56, 58, 60, 61, 66, 67.

Έτσι λοιπόν, η παρουσία του 37% γίνεται **αρκετά** αισθητή (π.χ. σε ομάδα εργασίας) και του 29,6% **πολύ** αισθητή - (45), το 43,2% έχει κατά **πολύ** «επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών του» και το 32% **αρκετά** (σημαντικό και το 18,5% που δηλώνει **πάρα πολύ**)-(46).

Το 45,7% προκαλεί **αρκετά** και το 35,8% **πολύ** «τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα»- (53). Το 49,4% καταλαβαίνει **αρκετά** και το 34,6% **πολύ** «τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας»- (60).

Ομοίως, το 44,4% βοηθά **αρκετά** και το 30,9% **πολύ** «στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας και ομαδικού πνεύματος»- (61), ενώ το 39,5% ηγείται **αρκετά** και το 25,9% **πολύ** «προσωπικά για την πραγματοποίηση αλλαγών»- (66). Τέλος, το 43,2% προσπαθεί **αρκετά** και το 27,2% **πολύ** να «επιστήσει την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών»- (67).

Από το μεγάλο ποσοστό των θετικών απαντήσεων (αρκετά –πολύ), προκύπτει επομένως ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των τραπεζικών υπαλλήλων λαμβάνει υπόσταση και στον επαγγελματικό χώρο. Για το λόγο αυτό μπορεί να συσχετιστεί και με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε προσωπικό επίπεδο, ενώ μπορούμε να καταλήξουμε με ασφάλεια στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι όπως εκφράζεται στην προσωπική ζωή του δείγματος, σχετίζεται με τη συναισθηματική του νοημοσύνη, έτσι όπως αυτή εκφράζεται στον επαγγελματικό του χώρο.

### 5.5.4 Ανάλυση 3<sup>ης</sup> Υπόθεσης

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο 3ο ερώτημα, παρουσιάζεται ο ακόλουθος πίνακας ο οποίος περιέχει τα ποσοστά που απάντησε το δείγμα στις ερωτήσεις του Γ' μέρους (Q40-Q69) ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία. Σύμφωνα, με τον πίνακα αυτό προκύπτει ότι οι μάνατζερ διαθέτουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη στον επαγγελματικό τους χώρο απ' ότι οι υφιστάμενοί τους. Μάλιστα, καθώς ανεβαίνει η ιεραρχία, όλο και περισσότερο αυξάνεται το ποσοστό των απαντήσεων «Πολύ» και «Πάρα πολύ» στην εκάστοτε ερώτηση.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι απαντήσεις Q46, Q48, Q49 και Q58. Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση Q46 («Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών»), τα ποσοστά των υφισταμένων καθώς και των manager (Junior, Middle, Top) στην απάντηση «Πάρα πολύ» είναι 11,10%, 30,40%, 12,50% και 33,30% αντίστοιχα. Ακόμα, το 5,6% των υφισταμένων, το 26,10% των Junior Manager, το 12,50% των Middle Manager και το 33,50% των Top Manager θεωρούν ότι διαθέτουν σε «πάρα πολύ» μεγάλο βαθμό την ικανότητα να αντιλαμβάνονται επαναλαμβανόμενα μοτίβα και καταστάσεις. Παρατηρείται, δηλαδή, ότι οι μάνατζερ διαθέτουν την ικανότητα αυτή σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι υφιστάμενοι. Επιπλέον, σημαντικό είναι το ποσοστό των μάνατζερ που μπορούν να εμπνέουν τους άλλους καθώς παρουσιάζουν ένα όραμα. Αναφορικά, το 50% των Top Manager υποστηρίζει ότι διαθέτει την ικανότητα αυτή σε «Πάρα πολύ» μεγάλο ποσοστό. Ομοίως, το 50% των Top Manager έχουν κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους (στο μέγιστο βαθμό), σε αντίθεση με τους υφιστάμενους όπου δεν βρέθηκε ούτε ένα άτομο να υποστηρίξει ότι διαθέτει την ικανότητα αυτή στο μέγιστο βαθμό.

	<b>ΙΕΡΑΡΧΙΑ</b>			
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>Assistant Level</b>	<b>Junior Manager</b>	<b>Middle Manager</b>	<b>Top Manager</b>
<b>Q40</b>				
<b>Πολύ</b>	19,40%	13,00%	43,80%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	8,30%	13,00%	0,00%	33,00%
<b>Q41</b>				
<b>Πολύ</b>	30,60%	34,80%	43,80%	66,70%

<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	4,30%	18,80%	16,70%
<b>Q42</b>				
<b>Πολύ</b>	33,30%	47,80%	31,30%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	13,90%	8,70%	43,80%	50,00%
<b>Q43</b>				
<b>Πολύ</b>	25,00%	52,20%	62,50%	50,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	19,40%	8,70%	18,80%	33,30%
<b>Q44</b>				
<b>Πολύ</b>	13,90%	34,80%	31,30%	66,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	13,90%	8,70%	31,30%	16,70%
<b>Q45</b>				
<b>Πολύ</b>	27,80%	34,80%	25,00%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	19,40%	13,00%	25,00%	50,00%
<b>Q46</b>				
<b>Πολύ</b>	36,10%	39,10%	62,50%	50,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	11,10%	30,40%	12,50%	33,30%
<b>Q47</b>				
<b>Πολύ</b>	30,60%	26,10%	25,00%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	11,10%	17,40%	12,50%	33,30%
<b>Q48</b>				
<b>Πολύ</b>	19,40%	21,70%	50,00%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	26,10%	12,50%	33,30%
<b>Q49</b>				
<b>Πολύ</b>	19,40%	26,10%	18,80%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	17,40%	12,50%	50,00%
<b>Q50</b>				
<b>Πολύ</b>	19,40%	34,80%	31,30%	66,70%

<b>Πάρα πολύ</b>	2,80%	8,70%	12,50%	16,70%
<b>Q51</b>				
<b>Πολύ</b>	22,20%	43,50%	43,80%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	16,70%	30,40%	6,30%	33,30%
<b>Q52</b>				
<b>Πολύ</b>	27,80%	30,40%	25,00%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	13,90%	8,70%	18,80%	50,00%
<b>Q53</b>				
<b>Πολύ</b>	25,00%	47,80%	37,50%	50,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	4,30%	6,30%	33,30%
<b>Q54</b>				
<b>Πολύ</b>	16,70%	13,00%	6,30%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	4,30%	0,00%	16,70%
<b>Q55</b>				
<b>Πολύ</b>	19,40%	13,00%	37,50%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	4,30%	18,80%	16,70%
<b>Q56</b>				
<b>Πολύ</b>	25,00%	39,10%	43,80%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	0,00%	12,50%	50,00%
<b>Q57</b>				
<b>Πολύ</b>	25,00%	56,50%	43,80%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	11,10%	8,70%	6,30%	33,30%
<b>Q58</b>				
<b>Πολύ</b>	33,30%	56,50%	31,30%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	4,30%	12,50%	50,00%
<b>Q59</b>				
<b>Πολύ</b>	16,70%	17,40%	25,00%	50,00%



<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	4,30%	0,00%	16,70%
<b>Q60</b>				
<b>Πολύ</b>	22,20%	52,20%	50,00%	0,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	8,30%	8,70%	6,30%	50,00%
<b>Q61</b>				
<b>Πολύ</b>	33,30%	26,10%	25,00%	50,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	21,70%	25,00%	16,70%
<b>Q62</b>				
<b>Πολύ</b>	41,70%	26,10%	43,80%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	11,10%	21,70%	25,00%	50,00%
<b>Q63</b>				
<b>Πολύ</b>	16,70%	17,40%	31,30%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	2,80%	17,40%	0,00%	50,00%
<b>Q64</b>				
<b>Πολύ</b>	25,00%	30,40%	37,50%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	8,70%	6,30%	50,00%
<b>Q65</b>				
<b>Πολύ</b>	8,30%	17,40%	31,30%	0,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	0,00%	4,30%	0,00%	16,70%
<b>Q66</b>				
<b>Πολύ</b>	27,80%	21,70%	25,00%	33,30%
<b>Πάρα πολύ</b>	5,60%	13,00%	12,50%	50,00%
<b>Q67</b>				
<b>Πολύ</b>	27,80%	30,40%	25,00%	16,70%
<b>Πάρα πολύ</b>	8,30%	4,30%	18,80%	50,00%
<b>Q68</b>				
<b>Πολύ</b>	30,60%	39,10%	18,80%	66,70%

<b>Πάρα πολύ</b>	8,30%	17,40%	37,50%	16,70%
<b>Q69</b>				
<b>Πολύ</b>	13,90%	30,40%	25,00%	0,00%
<b>Πάρα πολύ</b>	13,90%	21,70%	25,00%	66,70%

*Πίνακας 6. Ποσοστά απαντήσεων στις ερωτήσεις του Γ' Μέρους (σύγκριση υφιστάμενων με μάννατζερ)*

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, διεξήχθη έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν οι υποθέσεις σχετικά με την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον επιχειρησιακό χώρο, καθώς και τη συσχέτισή της με την αποτελεσματική ηγεσία. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα αυτή είναι τα ακόλουθα:

Όσον αφορά στην πρώτη ερευνητική υπόθεση (*«Έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι αναπτύξει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσωπική τους ζωή και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις»*) διαπιστώθηκε ότι πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στις τράπεζες έχουν αναπτυγμένα τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής τους ζωής στην προσωπική τους ζωή. Αυτό αποδεικνύεται από τα υψηλά ποσοστά απαντήσεων «Αρκετά» και «Πολύ» που προέκυψαν από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Εν συνεχεία, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μία έννοια που διαφοροποιείται στις διάφορες εκφάνσεις της ζωής. Με άλλα λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα του ανθρώπου που ενυπάρχει σε αυτόν ανεξαρτήτως της κοινωνικής περίπτωσης, στην οποία ευρίσκεται. Δηλαδή, αν είναι αναπτυγμένη στην προσωπική του ζωή, τότε θα υπάρχει και στην επαγγελματική του σε σημαντικό βαθμό (δεύτερη ερευνητική υπόθεση).

Τέλος, όσον αφορά στην τρίτη ερευνητική υπόθεση (*«Παρουσιάζουν οι manager διαφορετική συναισθηματική νοημοσύνη στον επαγγελματικό χώρο από τους υφισταμένους τους;»*) προκύπτει ότι οι μάνατζερ έχουν αναπτυγμένες τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης περισσότερο από τους υφισταμένους τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι μάνατζερ να μπορούν να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους, αλλά και τα συναισθήματα των υπολοίπων, σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι οι υφισταμένοι τους, γεγονός που σημαίνει ότι μπορούν να ηγηθούν αποτελεσματικά απέναντί τους, με απώτερο στόχο την ομαλή και επιτυχημένη πορεία της τραπεζικής επιχείρησης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πόλο έλξης ενδιαφέροντος τόσο κάθε άτομο ξεχωριστά όσο και των επιχειρήσεων. Η ικανότητα αντίληψης αλλά και έλεγχου των συναισθημάτων είναι μια ικανότητα, η οποία κρίνεται απαραίτητη τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης προσπαθούν να επωφεληθούν και οι επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει στραφεί σε αυτήν,

προκειμένου να μπορέσουν να την ενσωματώσουν στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Βεβαίως, πρέπει να διευκρινιστεί, ότι η παρούσα έρευνα δεν μπορεί να οδηγήσει σε εντελώς ασφαλή συμπεράσματα, λόγω των περιορισμών που διαθέτει. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι εξής: α) Χρονικός περιορισμός. Η έρευνα αυτή, δεδομένου ότι αποτελεί μέρος μιας μεταπτυχιακής διατριβής, έπρεπε να διεξαχθεί στο πλαίσιο ενός με ενάμισι μήνα. β) Περιορισμός δείγματος. Το δείγμα είναι μικρό και τοπικό. Θα χρειαζόταν μεγαλύτερο δείγμα, παρμένο από όλη την ελληνική τραπεζική επικράτεια, προκειμένου να είναι πιο αντιπροσωπευτικό. Δυστυχώς, οι πόροι άντλησης δείγματος του συγκεκριμένου ερευνητή ήταν περιορισμένοι. γ) Περιορισμός στα άτομα μάνατζερ. Το πλήθος των ατόμων που κατείχαν θέσεις μάνατζερ ήταν σχετικά περιορισμένος (πλήθος 45 άτομα).

Εντούτοις, η έρευνα αυτή μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος με στόχο να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία της και να αποδειχτεί, μέσω ενός μεγαλύτερου και αντιπροσωπευτικότερου δείγματος, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο συστατικό, προκειμένου ο ηγέτης – προϊστάμενος να ηγηθεί αποτελεσματικά μιας επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

**Aronson, E. & Linder, D.**, 1965. Gain and loss of esteem as determinants of interpersonal attractiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 156–71.

**Ashkanasy, N., Härtel, C. & Daus C.**, 2001. DIVERSITY AND EMOTION: THE NEW FRONTIERS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH, *Special Review Edition of the Journal of Management*.

**Boyatzis R., Goleman D. & Rhee K.**, 1999. Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory, *prepared for Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass*.

**Collins, J.**, 2001. *Good to Great*, Harper Collins Publishers Inc, 1st edition, New York, NY.

**Conte J.**, 2005. A review and critique of emotional intelligence measures, *Journal of Organizational Behavior Journal of Organizational Behavior* 26, 433–440.

**Cooper, R. K., & Sawaf, A.**, 1997. *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset Putnum.

**Dulewicz, V. & Higgs, M.**, 2000. Emotional intelligence: A review and evaluation study, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, No 4, pp.341-372.

**Easterbrook, J.A.** 1959. The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, 66, 183–200.

**Ekman P.**, 1992. An argument for basic emotions, *Cognition & Emotion*, pp. 169 – 200.

**Ekman P. & Friesen W.**, 2003. *Unmasking the face*, Cambridge: Malor Books.

**Epstein, S.**, 1990. Cognitive-experiential self-theory. In L. Pervin (Ed.), *Handbook of personality theory and research*. New York: Guilford Press, pp. 165–91.

**Fernandez – Araoz, C,** 2001. The challenge of hiring senior executives, Cherniss, C & Goleman, D. *The Emotional Intelligence Workplace*, από *Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΙ της ελληνικής εταιρείας διοίκησης επιχειρήσεων – ΤΜ Μακεδονίας.*

**Frigda, N.H.,**1988. The laws of emotion. *American Psychologist*, 43, 349–58.

**Gardner, H.,** 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

**Gardner, W.L. & Avolio, B.J.,** 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.

**George J.,** 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations* Volume 53(8): 1027–1055, *SAGE Publications*

**Goleman, D.,** 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

**Goleman D, Boyatzis R, McKee A.,** 2004. *Primal Leadership; Learning to Lead with Emotional Intelligence*, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts

**Guillen L.& Treacy E.,** 2011. Emotional Intelligence and Leadership Effectness: The Mediating Influence of Collaborative Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, February 2011.

**Hochschild, A.R.,** 1983. *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

**Isen, A.M., Daubman, K.A. & Nowicki, G.P.,** 1987. Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–31.

**Isen, A.M. & Baron, R.A.**, 1991. Positive affect as a factor in organizational behavior. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 13. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1–54.

**Isen, A.M. & Daubman, K.A.**, 1984. The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206–17.

**Isen, A.M., Johnson, M.M.S., Mertz, E. & Robinson, G.F.**, 1985. The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413–26.

**Isenberg, D.J.**, 1984. How senior managers think. *Harvard Business Review*, November–December, 81–90.

**Kanter, R.M.**, 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

**Kaplan R. & Norton D.**, 2004. *Strategy Maps*, HBSP.

**Kerr R., Garvin J., Heaton N. & Boyle E.**, 2006. Emotional intelligence and leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 4, pp. 265-279.

**Kouzes J. & Posner B.**, 2002. *The Leadership Challenge*, Jossey Bass.

**Kotter J.**, 2001. What leaders really do, *Breakthrough Leadership*, December 2001, Harvard Business Review.

**Landy, F.**, 2005. Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”, *Journal of Organizational Behavior Journal Organizational Behavior*. 26, 411–424.

**Lunenburg, F.**, 2003. Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. *Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration* (Sedona, AZ, August 5-8, 2003).

**Mandler, G.**, 1975. *Mind and emotion*. New York: Wiley.

**Maslow, A.**, 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

**Mayer J. & Salovey P.**, 1990. Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition & Personality*, Vol. 9(3), 185 – 211.

**Mayer J, Salovey P. & Caruso D.**, 2000. Models of Emotional Intelligence, in *R. Sternberg. Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

**McCall, M.W. & Kaplan, R.E.**, 1985. *Whatever it takes: Decision makers at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Mintzberg, H.**, 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

**Murray, N., Sujan, H., Hirt, E.R. & Sujan, M.**, 1990. The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 411–25.

**Nordström, A.** 2010. *Effective Leadership Communications with Emotional Intelligence (EI)*, MMC Spring Thesis.



**Palmer B., Walls M. , Burgess Z. & Stough C.**, 2001. Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal* 22/1 [2001] 5±10, MCB University Press.

**Rafaeli, A. & Sutton, R.I.**, 1987. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23–37.

**Salovey, P., Hsee, C.K. & Mayer, J.D.**, 1993. Emotional intelligence and the selfregulation of affect. In D.M. Wegner and J.W. Pennebaker (Eds), *Handbook of mental control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993, pp. 258–77.

**Schutte N., Mallouf J., Hall L.**,1998. Haggerty D., Cooper J., Golden C. & Dorneim L. Development and validation of measure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences* 25, 167-17.

**Schwarz, N. Feelings**, 1990. As information: Informational and motivational functions of affective states. In E.T. Higgins and R.M. Sorrentino (Eds), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, Vol. 2. New York: Guilford Press, pp. 527–61.

**Schwarz, N. & Clore, G.L.**, 1988. How do I feel about it? The informative function of affective states. In K. Fiedler and J. Forgas (Eds), *Affect, cognition and social behavior*. Lewiston, NY: C. J. Hogrefe, pp. 44–62.

**Schutte N., Mallouf J., Hall L., Haggerty D., Cooper J., Golden C. & Dorneim L.**, 1998. Development and validation of measure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences* 25, 167-17.

**Senge, P.**, 1990. *The fifth Discipline: The art and the practice of the learning organization*, Double day, New York.

**Simon, H.A. Comments.**, 1982. In M.S. Clark and S.T. Fiske (Eds), *Affect and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 333–42.

**Ulrich J. & Jenger J.**, 1999. Results-Based Leadership, HBSP.

**Wasielewski, P.L.**, 1985. The emotional basis of charisma. *Symbolic Interactionism*, 8, 207–22.

**Yukl, G. & Van Fleet, D.D.**, 1992. Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 147–97.

## Ελληνική

**Ματσιοκοπούλου & Ψυχή**, 2010. «Η συναισθηματική νοημοσύνη στην Πανεπιστημιακή εκπαίδευση», *Ομιλία στο «International Conference on International Business»*, Thessaloniki 22-23 May 2010.

**Μπουραντάς, Δ.**, 2005. *Ηγεσία*, Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

**Μπουραντάς, Δ.**, 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

**Μπρίνια, Β.**, 2008, *Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.

**Πετράκης, Μ.** (2006). *Έρευνα Marketing: Η ερευνητική μεθοδολογία*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

**Πολλάλης Ι.**, 2012. Πανεπιστημιακές διαλέξεις του *Καθηγητή Επιχειρησιακής Στρατηγικής & Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*, 22 Ιανουαρίου 2012.

### Ιστοσελίδες

<http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>

<http://www.integral.org.au/19-reasons-why-you-need-emotional-intelligence>

<http://www.integral.org.au/19-reasons-why-you-need-emotional-intelligence>

<http://www.integral.org.au/19-reasons-why-you-need-emotional-intelligence>

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας «Συναισθηματική Νοημοσύνη – απαραίτητο στοιχείο αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις» για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απολύτως εμπιστευτική κι ανώνυμη, ενώ οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας ή αν χρειαστείτε κάποια διευκρίνιση, παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο [alisevelyn@yahoo.gr](mailto:alisevelyn@yahoo.gr)

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας και για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέτετε.

Με εκτίμηση,

Ευαγγελία Αλισαβάκη

Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
55+	

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

Βασική Εκπαίδευση	
Απόφοιτος Λυκείου	
Απόφοιτος ΤΕΙ	
Απόφοιτος ΑΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών	

4. ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Assistant Level	
Junior Manager	
Middle Manager	
Top Manager	

5. ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Κάτω από 700 ευρώ	
701-1000 ευρώ	
1001-1500 ευρώ	
1501-2000 ευρώ	
πάνω από 2000 ευρώ	

6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος/η	
Έγγαμος/η	
Διαζευγμένος/η	
Χήρος/α	

Β΄ ΜΕΡΟΣ

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΔΓ/ΔΑ
1. Έχω επίγνωση του πότε να μιλάω για τα προσωπικά μου προβλήματα στους άλλους.						
2. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια θυμάμαι τις φορές που αντιμετώπισα παρόμοια και έτσι μπορώ και τα ξεπερνώ						
3. Περιμένω ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα που κάνω.						
4. Είναι εύκολο για τους άλλους ανθρώπους να μου εξομολογούνται						
5. Δυσκολεύομαι στο να κατανοήσω τα μη λεκτικά νοήματα των άλλων ατόμων (*)						
6. Ορισμένα από τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με έχουν οδηγήσει στο να επαναπροσδιορίσω τι είναι σημαντικό και μη στη ζωή μου.						
7. Όταν αλλάζει η ψυχική μου διάθεσή παρατηρώ νέες ευκαιρίες						
8. Τα συναισθήματα παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή μου						

9. Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου την ώρα που τα ζω.						
10. Αναμένω να συμβούν ευχάριστα γεγονότα.						
11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.						
12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα γνωρίζω πως μπορώ να το κάνω να διαρκέσει.						
13. Κανονίζω δραστηριότητες που διασκεδάζουν τους άλλους.						
14. Ψάχνω δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο.						
15. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνω στους άλλους.						
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να κάνει καλή εντύπωση στους άλλους.						
17. Όταν έχω θετική διάθεση μου είναι εύκολο να επιλύω τα προβλήματά μου.						

18. Μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματα των άλλων κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου τους.						
19. Γνωρίζω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου.						
20. Όταν έχω θετική διάθεση μπορώ να ανακαλύπτω νέες ιδέες.						
21. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου.						
22. Όταν βιώνω ένα συναίσθημα μπορώ εύκολα να το αναγνωρίσω.						
23. Ενεργοποιώ τον εαυτό μου με το να σκέφτομαι ότι οι εργασίες που έχω αναλάβει θα έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα.						
24. Δίνω εύσημα στους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά.						
25. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που μου στέλνουν οι άλλοι.						
26. Όταν κάποιος μου διηγείται ένα σημαντικό περιστατικό της ζωής του, νιώθω σαν να το έχω βιώσει και εγώ.						



27. Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου έχω την τάση να σκέφτομαι νέες ιδέες.						
28. Όταν αντιμετωπίζω μια δυσκολία, παραιτούμαι πιστεύοντας ότι δε θα τα καταφέρω. (*)						
29. Με το που θα κοιτάξω κάποιον, μπορώ να καταλάβω τι αισθάνεται.						
30. Όταν κάποιος αισθάνεται λυπημένος προσπαθώ να του φτιάξω το κέφι.						
31. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια προσπαθώ να έχω θετική διάθεση για να βοηθήσω τον εαυτό μου.						
32. Με το που ακούω τον τόνο της φωνής κάποιου μπορώ να καταλάβω πως αισθάνεται.						
33. Δυσκολεύομαι στο να αντιληφθώ πως αισθάνονται οι άλλοι. (*)						

Γ΄ ΜΕΡΟΣ

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΔΓ/ΔΑ
1. Προκαλώ τη συμμετοχή μου σε δραστηριότητες ή projects.						
2. Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς.						
3. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο						
4. Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα						
5. Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου.						
6. Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας.						
7. Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου.						
8. Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω.						

9. Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες.						
10. Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα.						
11. Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα.						
12. Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή.						
13. Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου.						
14. Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα.						
15. Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους.						
16. Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου.						
17. Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν.						

18. Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις.						
19. Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους.						
20. Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών.						
21. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας.						
22. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος.						
23. Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου						
24. Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής.						
25. Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project.						
26. Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους.						

27. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών.						
28. Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών.						
29. Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν.						
30. Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους.						