

**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**«Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ



ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΚΟΠΑΝΑΚΗΣ

A.M. 3461

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΗΣ, 2010

*Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε την περίοδο Σεπτεμβρίου 2010,  
και θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.  
Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και υπεύθυνο Μαυρίδη Πάυλο  
για την καθοδήγηση του.*

*Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για το ενδιαφέρον τους και για  
τη σημαντική βοήθεια τους σε όλα τα επίπεδα.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ΣΕΛ.....	4
2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....		5
3. Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ GOLEMAN ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ...		14
4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....		19
5. ΤΥΠΟΙ – ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ GOLEMAN.....		23
6. ΗΓΕΣΙΑ, MANAGEMENT ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....		26
7. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....		27
8. Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....		28
9. ΔΙΑΦΟΡΕΣ EQ, IQ.....		34
10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....		36
11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		45

## 1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έννοια που κατά τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο, ως μια έννοια – πρόκληση για έρευνα και πρακτική εφαρμογή, είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης ή της νοημοσύνης της καρδιάς. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένας επιστήμονας που να μην αναγνωρίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον πολύτιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε όλα τα στάδια της ζωής του ανθρώπου.

Ο Αριστοτέλης είναι ίσως ο πρώτος που έκανε λόγο για τη σημασία που έχουν τα συναισθήματα κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Όπως είπε ο ίδιος, *"αυτοί που κατέχουν την σπάνια ικανότητα να θυμώνουν με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για την σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε όλους τους τομείς της ζωής τους"*.<sup>1</sup>

Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει το γεγονός ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε κάθε τομέα της ζωής τους, είτε αυτός αφορά προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα είτε κοινωνικά και εργασιακά θέματα. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται ότι είναι πιο ευχαριστημένοι και αποτελεσματικοί στην ζωή τους και δείχνουν έτοιμοι και ικανοί να φθάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να προσεγγίσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από την σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, να καταδείξει τον ρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει στον χώρο της εργασίας. Να τονίσει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η υιοθέτηση αυτής τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την εταιρία' να σημειώσει τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν από την απουσία της και το σημαντικότερο να παρουσιάσει ένα ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης, σταθμισμένο σε ελληνικό δείγμα, το οποίο συγκεντρώνοντας τα απαραίτητα

---

<sup>1</sup> Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ψυχομετρικά χαρακτηριστικά, θα είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους οργανισμούς.

Φυσικά, δεν θα παραλείψουμε να αναφέρουμε και τις κριτικές που έχουν ασκηθεί γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, κυρίως ως προς τον τρόπο που έχει προσεγγισθεί και μελετηθεί. Είναι αρκετοί αυτοί οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι έχει δοθεί υπερβολική σημασία στην εν λόγω έννοια χωρίς να υπάρχουν τα απαραίτητα ερευνητικά πορίσματα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βεβιασμένα και λανθασμένα συμπεράσματα.

Ανεξάρτητα από τα εύσημα ή τις κριτικές που έχει δεχθεί, η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ δελεαστική, καθώς ως έννοια ξεφεύγει από τα μονοπάτια της λογικής και θέτει σε πρωταγωνιστική θέση την λογική της καρδιάς και το συναίσθημα, στοιχεία τα οποία έχουν αναπόφευκτα μπει σε δεύτερη μοίρα στις σημερινές κοινωνίες. Και μόνο αυτό το γεγονός είναι αρκετό για να την κατατάξουμε ως μία από τις πολυτιμότερες έννοιες στο χώρο των επιστημών.

## 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε και αποτελεί θέμα πολλών συζητήσεων, κυρίως ως προς το αν συνιστά μία ανεξάρτητη μορφή νοημοσύνης ή ένα συνδυασμό από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας<sup>2</sup>. Η έννοια αυτή προέκυψε από την ανάγκη εύρεσης μετρήσιμων τάσεων και ικανοτήτων, οι οποίες σε συνεργασία με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) θα αποτελούσαν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επαγγελματικής και προσωπικής επιτυχίας.

Οι **Mayer και Salovey** όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να διακρίνει συναισθήματα, τα οποία αφορούν το ίδιο αλλά και τους ανθρώπους γύρω

---

<sup>2</sup> Woodruffe, C. (2001). Promotional intelligence. In Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.

του<sup>3</sup> την ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματά του και την ικανότητα να ρυθμίζει τα συναισθήματα του έτσι ώστε να προάγει την συναισθηματική του ανάπτυξη<sup>4</sup>. Η θεωρία τους αποτελείται από τέσσερις κλάδους:

1. Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί τα συναισθήματα του, αλλά και να τα εκφράζει με ακρίβεια.
2. Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου.
3. Ανάλυση συναισθημάτων.
4. Ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι:

*«ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του».*

Salovey & Mayer

---

<sup>3</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93.

<sup>4</sup> Morand, D. A. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of nonverbal measure of “people skills”. *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), 21-33.

Οι Salovey και Mayer ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν επίσημα τον όρο της συναισθηματικής νοσημοσύνης, θεωρώντας ότι μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη διευθέτηση προσωπικών και επαγγελματικών ζητημάτων. Διέκριναν τρεις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο όρο:

1. Εμπάθεια. Αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου απέναντι στα συναισθηματικά σήματα των γύρων του.
2. Αυτοεπίγνωση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στην δυνατότητα του να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές, τόσο δικές του όσο και των άλλων.
3. Αυτορύθμιση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του<sup>5,6, 7, 8</sup>.

Οι ίδιοι ερευνητές όρισαν την συναισθηματική νοσημοσύνη ως «*την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα, έτσι ώστε να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τις συναισθηματικές του αντιδράσεις*».

Οι **Bar-On & Parker**<sup>9</sup> όρισαν την συναισθηματική νοσημοσύνη ως «*μια πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις*

---

<sup>5</sup> Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220

<sup>6</sup> Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211

<sup>7</sup> Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.

<sup>8</sup> Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing*, 21 (6), 405-424.

<sup>9</sup> Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.

απαιτήσεις και στις πιέσεις». Σύμφωνα με τους ίδιους, αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την ακριβή αυτοεκτίμηση, την ενσυναίσθηση, την δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης στενών διαπροσωπικών σχέσεων, τον έλεγχο των συναισθημάτων, την δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και των προβλημάτων και τέλος την νομιμοποίηση από την πλευρά του ατόμου των σκέψεων και των συναισθημάτων του.

Λόγος για την συναισθηματική νοημοσύνη είχε γίνει από το 1920, όταν ο **E. L. Thorndike** μίλησε για την πιθανότητα ύπαρξης μιας μορφής νοημοσύνης, που ονόμασε «κοινωνική νοημοσύνη», η οποία διακρίνεται από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του καθώς και αυτά των άλλων και να δρα με βάση αυτές τις πληροφορίες<sup>10</sup>.

Με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ασχολήθηκε και ο **Gardner**, ο οποίος έκανε λόγο για την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική νοημοσύνη. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει πρόσβαση στα συναισθήματά του και η δεύτερη αναφέρεται στη σωστή αντίληψη των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων<sup>11, 12</sup>.

Οι **Davies, Stankov και Roberts** όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ομάδα ικανοτήτων, που περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

1. Εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων του. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του και να τα εκφράζει.
2. Εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του.

---

<sup>10</sup> Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.

<sup>11</sup> Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. In Ferres, N. & Connell, J. (2004). *Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?* *Strategic Change*, 13, 61-71.

<sup>12</sup> Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559



3. Αυτορύθμιση των συναισθημάτων. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια να αναρρώνει γρήγορα από την συναισθηματική του ένταση.

4. Χρησιμοποίηση συναισθημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να διατηρεί θετικά συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί για τη βελτίωση της απόδοσής του<sup>13</sup>.

Οι **Petrides και Furnham** πρότειναν ότι οι υπάρχουσες θεωρήσεις για την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο διαφορετικές έννοιες, την συναισθηματική νοημοσύνη που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (trait emotional intelligence) και την συναισθηματική νοημοσύνη που σχετίζεται με τις ικανότητες (ability emotional intelligence). Η πρώτη μετρείται αποκλειστικά με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, όπως είναι το Bar-On EQ-I και σχετίζεται με την οικογενειακή και γενικότερη ευτυχία<sup>14</sup> καθώς και με τον προσανατολισμό των στόχων<sup>15</sup>, ενώ η δεύτερη μετρείται με ερωτηματολόγια που αποτελούνται από σωστές και λανθασμένες απαντήσεις<sup>16</sup>. Ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά είναι μία διακριμένη έννοια της προσωπικότητας<sup>17, 18</sup>.

---

<sup>13</sup> Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559.

<sup>14</sup> Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobic, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.

<sup>15</sup> Martinez-Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.

<sup>16</sup> Day, A. L., Therrien, D. L. & Carroll, S. A. (2005). Predicting psychological health: assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, type A behaviour and daily hassles. *European Journal of Personality*, 19, 519-536.

<sup>17</sup> Petrides, K. V., Furnham, A., Frederickson, N. Emotional intelligence: the case for self-report measures. (submitted). In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

<sup>18</sup> Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

Στόχος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να διευκολύνει το άτομο να γνωρίσει τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε προσωπική επιτυχία<sup>19</sup>.

Ο **Goleman** υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 80% της επιτυχίας στην ζωή του ατόμου και για έως και το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας<sup>20</sup>.

Τα άτομα που μπορούν να καταλάβουν τα συναισθήματά τους μπορούν να αναγνωρίσουν τις αντιδράσεις τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και έτσι να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση αναφορικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά. Από την άλλη, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής<sup>21</sup>. Τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγονται μια πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβο, θυμό και εχθρικότητα. Σχετίζονται με μειωμένη ενέργεια, με μειωμένη διάθεση για συνεργασία, με απάθεια<sup>22</sup>. Επίσης, πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλά επίπεδα καπνίσματος, κατανάλωσης αλκοόλ και κοινωνικής απομόνωσης<sup>23</sup>.

Έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους είναι περισσότερο υγιή, γιατί *«μπορούν να αντιληφθούν επακριβώς την συναισθηματική τους κατάσταση, γνωρίζουν πότε και πώς να*

---

<sup>19</sup>Kunnamatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.

<sup>20</sup> Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

<sup>21</sup>Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.

<sup>22</sup> Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32 (2), 61-65.

<sup>23</sup> Brackett, M. A., Mayer, J. D. & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.

εκφράσουν τα συναισθήματά τους και μπορούν να ρυθμίσουν αποτελεσματικά την διάθεσή τους»<sup>24</sup>.

Υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο άγχος και στην συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους<sup>25</sup>. Επίσης, τα άτομα αυτά καθώς αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον, δημιουργούν σχέσεις κέρδους-κέρδους (win-win) για τον εαυτό τους και τους άλλους. Συνήθως ανήκουν σε ένα διαρκώς διευρυνόμενο δίκτυο κοινωνικών σχέσεων<sup>26</sup>.

Γενικά τα άτομα με μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να επιμένουν και να παρακινούν τον εαυτό τους και τους άλλους σε δύσκολες καταστάσεις, να ελέγχουν τα συναισθήματά τους καθώς και να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης<sup>27</sup>. Επίσης, δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία και υιοθετούν ηθική στάση απέναντι στην εργασία τους<sup>28</sup>. Οι **George και Jones** προτείνουν ότι οι συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι μπορούν να κατανοήσουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα την ανάγκη για αλλαγή και να προσαρμοστούν με αυτήν<sup>29</sup>.

Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν στην επιτυχία. Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντίθετα, μειωμένα επίπεδα αυτού του

---

<sup>24</sup> Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process. In Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86.

<sup>25</sup> Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86.

<sup>26</sup> Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.

<sup>27</sup> Johnson, P. R. & Indwik, J. (1999). Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11 (3), 84-88.

<sup>28</sup> Deshpande, S. P. & Shu, X. (2005). The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China. *Management Research News*, 28 (5), 75-85.

<sup>29</sup> Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.

είδους νοημοσύνης εμποδίζουν τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους<sup>30</sup>.

Βέβαια, πάνω στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ασκηθεί και κάποιες αρνητικές κριτικές. Ο **Locke** επιτίθεται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, υποστηρίζοντας ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και δεν έχει τύχει μιας ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής<sup>31</sup>. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης (social intelligence) καθώς και ότι δεν υπάρχουν σημαντικές ικανότητες που να συνδέονται με το συναίσθημα<sup>32</sup>. Όμως, διαφωνίες ως προς την έννοια αυτή δεν υπάρχουν μόνο ανάμεσα στους επικριτές της, αλλά και μεταξύ των υποστηρικτών της, από τη στιγμή που οι τελευταίοι υιοθετούν διαφορετικές απόψεις ως προς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης<sup>33</sup>.

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να έχουν το ίδιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά υπερτερούν σε διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτής. Οι άνδρες έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και μπορούν να χειριστούν το άγχος καλύτερα από τις γυναίκες. Ενώ οι γυναίκες γνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> Smigla, J. E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70 (6), 60-61.

<sup>31</sup> Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.

<sup>32</sup> Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

<sup>33</sup> Spector, P. E. (2005). Introduction: emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 409-410.

<sup>34</sup> Bar-On, R. (1997). Emotional intelligence in men and women. Bar-On emotional quotient inventory: technical manual. In Fatt, J. P. T. & Howe, I. C. K. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 345-365.

Ο **Daniel Goleman** (1998, 2000), όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του».*

### 3. Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ Goleman ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη βρήκε ένα περισσότερο αναπτυξιακό μοντέλο, στο πρόσωπο του **Daniel Goleman** (1998, 2000), ο οποίος όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως **«την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του»**.

Εμβαθύνοντας, ο Daniel Goleman προχώρησε στις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου στην επιστημονική του πορεία σε αυτό τον κλάδο, κατάφερε να εξελίξει. Ειδικότερα, ενώ πριν το μοντέλο παρουσίαζε πέντε κύριους τομείς, το τελικό μοντέλο απλοποιήθηκε συνοψίζοντάς το σε τέσσερις: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Αυτοί οι τομείς περιλαμβάνουν πλέον δεκαοχτώ δεξιότητες αντί των αρχικών είκοσι πέντε.<sup>35</sup> Συγκεκριμένα:

#### Συναισθηματική νοημοσύνη και οι σχετικές δεξιότητες

##### I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

###### 1. ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- **Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:** Η κατανόηση που διαθέτει ένα άτομο σχετικά αφενός, με τα συναισθήματά του, αφετέρου για τις δεξιότητές του, τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστής, μπορεί να ισορροπεί στην λεπτή γραμμή του «πετάω στα σύννεφα» και του είμαι απαισιόδοξος, με το να γνωρίζει κάθε φορά προς τα πού κατευθύνεται και γιατί. Με άλλα λόγια, θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους, με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά στην πραγματοποίησή τους. Το ουσιαστικότερο χαρακτηριστικό όμως της αυτοεπίγνωσης, είναι η τάση αυτοστοχασμού και περισυλλογής.

---

<sup>35</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 57-73

- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση:** Η γνώση ενός ατόμου σχετικά με τις αδυναμίες του και τα δυνατά του στοιχεία αντίστοιχα.

- **Αυτοπεποίθηση:** Η σταθερή αίσθηση που έχει ένα άτομο για την αξία και τις δυνατότητές του.

## 2. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ

- **Αυτοέλεγχος:** Η ικανότητα ενός ατόμου για αυτοέλεγχο, πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Αν κάποιος δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να προχωρήσει και στην προώθηση ή συγκράτησή τους, ανάλογα με την περίπτωση. Ο αυτοέλεγχος συγκεκριμένα, αφορά την δυνατότητα διατήρησης ψυχραιμίας και ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων.

- **Διαφάνεια:** Η αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου.

- **Προσαρμοστικότητα:** Η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.

- **Επίτευξη:** Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου.

- **Πρωτοβουλία:** Η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.

- **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα να βλέπουμε την θετική σκοπιά των πραγμάτων, να θεωρούμε το «ποτήρι μισο-γεμάτο και όχι μισο-άδειο».

## II. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

### 1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

**Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους.

**Οργανωτική επίγνωση:** Η ετοιμότητα για αντίληψη των τρεχόντων ζητημάτων, των δικτύων κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών ενός οργανισμού.

**Εξυπηρέτηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

## **2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ**

**Έμπνευση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.

**Επιρροή:** Η δυνατότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.

**Ανάπτυξη των άλλων:** Η ικανότητα για ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατών στοιχείων των άλλων.

**Καταλύτης αλλαγών:** Η ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγηση προς νέες κατευθύνσεις.

**Διαχείριση συγκρούσεων:** Η ικανότητα για επίλυση συγκρούσεων με ομαλό τρόπο.

**Οικοδόμηση δεσμών:** Η ικανότητα για καλλιέργεια και συντήρηση ενός δικτύου σχέσεων.

**Συνεργασία και ομαδική δουλειά (ομαδικότητα).**



# Τα 5 "συστατικά" της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

## Αυτοπληγνωση

(self-awareness)  
Η ικανότητα ενός  
ατόμου να  
αναγνωρίζει τα  
συναίσθημά του

## Αυτοέλεγχος

(self-regulation)  
Η ικανότητα ενός  
ατόμου να  
ελέγχει τα  
συναίσθημά του

## Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

## Αυτοπεριοίκησηση

(self-management)  
Η ικανότητα ενός  
ατόμου να  
δημιουργεί  
κίνητρα για τον  
εαυτό του ώστε να  
πετυχθούν τους  
στόχους του

## Κοινωνικές Δεξιότητες

(social skills)  
Η ικανότητα ενός  
ατόμου να  
δημιουργεί  
σχέσεις και να  
επηρεάζει άλλους  
ενθουσιάζοντας

## Ενσυναίσθηση

(empathy)  
Η ικανότητα ενός  
ατόμου να  
αναγνωρίζει το  
συναίσθημά  
των άλλων

Το μοντέλο του Goleman εστιάζει κυρίως στην απόδοση και έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στον χώρο των επιχειρήσεων. Εφόσον λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν μπορεί να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο.

Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μία γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι περιβαλλοντικές επιρροές φαίνεται να έχουν την μεγαλύτερη συμμετοχή.

Οι συμπεριφορές που συνήθως «χρησιμοποιεί» ένα άτομο, έχουν ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Έτσι, για να αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να ξεμάθει και μετά να μάθει οτιδήποτε νέο. Αυτό απαιτεί εξάσκηση των νέων συμπεριφορών για μεγάλα χρονικά διαστήματα ώστε να δημιουργηθούν καινούριες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο και να αυτοματοποιηθούν οι συμπεριφορές αυτές ως πρώτη επιλογή.

Για την διαδικασία αυτή χρειάζεται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση και η ανατροφοδότηση από τους άλλους, βέβαια, διαδραματίζουν και αυτές από την πλευρά τους, καθοριστικό ρόλο.

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο βήμα ανάπτυξης. Στη συνέχεια μία εξατομικευμένη προσέγγιση καθώς και παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή θεωρείται η πιο αποτελεσματική πρακτική στην πορεία προς την αλλαγή.

Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει όχι μόνο επαγγελματική επιτυχία αλλά και μία καλύτερη και πιο ουσιαστική σχέση με τον εαυτό μας, καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Μια προκλητική προοπτική, της οποίας την διαδρομή αξίζει να εξερευνήσει κανείς, μιας και καταλήγει στην «επιτυχία».

## 4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και αναφορικά με το θέμα της ηγεσίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή<sup>36· 37</sup>.

Σε μία εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία (Goleman 1999) σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής – δηλαδή 2 στις 3 ικανότητες - είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική<sup>38· 39</sup>. Οι Bennis και Chen θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών<sup>40</sup>. Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους<sup>41· 42</sup>.

---

<sup>36</sup> Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.

<sup>37</sup> Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). *Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view*. *Strategic Change*, 13, 83-93.

<sup>38</sup> George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.

<sup>39</sup> Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.

<sup>40</sup> Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.

<sup>41</sup> Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-408.

Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό προς την αλλαγή πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί<sup>43</sup>.

Υποστηρίζεται, ότι οι managers θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2002). Κυρίως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι managers με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη μόλις τώρα έχουν αρχίσει να διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί εν τέλη πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων (Druskat & Wolff, Goleman, Jordan et al.).<sup>44</sup>

Κοιτάζοντας πίσω, στο παρελθόν, συνειδητοποιούμε την τεράστια απόσταση από «αντιλήψεις και καθεστώτα», σύμφωνα με τους οποίους το συναίσθημα στους οργανισμούς αντιμετωπιζόταν ως θόρυβος που δυσχέραινε την ορθολογική λειτουργία τους. Το συναίσθημα που τότε ήταν τροχοπέδη ανάπτυξης, σήμερα αναβαθμίζεται διαρκώς, φανερώνοντας τον καταλυτικό του ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης / οργανισμού. Έτσι, η εποχή που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση, παρήλθε ανεπιστρεπτί. Αυτό που χρειάζεται να γίνει συνείδηση των οργανισμών όλου του κόσμου, είναι η καλλιέργεια ηγετών οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν.

Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Daniel Goleman, Richard Boyatzis, και Annie McKEE, το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους

---

<sup>42</sup> Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.

<sup>43</sup> Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.

<sup>44</sup> [www.positiveemotions.gr](http://www.positiveemotions.gr)

καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία.<sup>45</sup>

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση.

Σε μια προσπάθεια να εμβαθύνουμε αυτή τη διαπίστωση καταλήγουμε, ότι καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων -διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Κι αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα πρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι συντονισμένος με τα δικά του «εσωτερικά σήματα», αναπαράγουν τα θετικά τους στοιχεία, και ψάχνουν τρόπους να βελτιώσουν οτιδήποτε μπορεί να

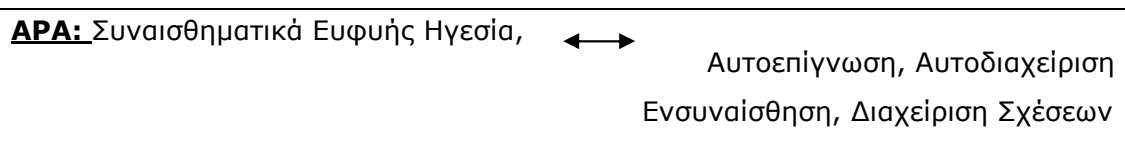
---

<sup>45</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 11.

προκαλέσει δυσαρμονία στο περιβάλλον τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται και τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία κατορθώνει να συντονίσει.

Επιγραμματικά λοιπόν, καταλήγουμε ότι, η αυτοεπίγνωση, διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση, όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ με τη σειρά τους οι δύο αυτές ικανότητες, σε συνδυασμό, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους (κοινωνική επίγνωση / διαχείριση σχέσεων). Επομένως, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.<sup>46</sup>

Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πρώτη φάση, και μεταξύ αυτών και της ηγεσίας εν συνεχεία, έχουν μεγάλη σημασία και στην πράξη, αφού αποτελούν τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας – της αρμονίας.<sup>47</sup>



Μπροστά σε διλήμματα ο ηγέτης πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη του στην περίπτωση που βρεθεί αντιμέτωπος με προκλητικά και αμφίσημα ηθικά διλήμματα για τα οποία, ως γνωστόν, <<κανένα βιβλίο συνταγών μαγειρικής>> δεν προσφέρει τη λύση τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες –κάθε βαθμίδας- <<ευφυείς>> και αποτελεσματικούς. <<Χτίζει>> και συναισθηματικά <<ευφυείς>> επιχειρήσεις, στις οποίες εργάζονται σε μian ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος και θέλουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.

<sup>46</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 49-51

<sup>47</sup> Ο.π.

## 5. ΤΥΠΟΙ- ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ Goleman

Σε άρθρο του, με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο **Daniel Goleman**, έκανε λόγο για **έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας**, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetter) και ο συμβουλευτικός (coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μότο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση

μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Στη συνέχεια, το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν «ευλυγισία» και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.<sup>48</sup>

Εξετάζοντας τις παραπάνω θεωρίες είναι προφανές ότι η κατηγορία που δίνει έμφαση στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν έχει σχέση με ομαδική αποτελεσματικότητα ως εκ του ορισμού της. Η κατηγορία, όμως, *(θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη)* επειδή ασχολείται με τα άτομα και κυρίως η θεωρία των Blake & Mouton έχει μεγάλη σχέση με την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας και γι' αυτό η μελέτη αυτής της κατηγορίας

---

<sup>48</sup> <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=ARTICLE&group=2&section=5&articleid=1351&page=2>



δίνει χρήσιμα συμπεράσματα. Επίσης, ανάλογα συμπεράσματα εξάγονται από το σύνολο των θεωριών της τρίτης κατηγορίας (αυτές που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος).

Συνολικά, πάντως, αν θελήσουμε να συνάγουμε ένα κεντρικό συμπέρασμα από όλες τις θεωρίες, που είναι συμβατό με την προαγωγή της ομαδικής αποτελεσματικότητας, είναι σίγουρο ότι όποιος ισχυριστεί πως το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ είναι εκείνο που εφαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση, τότε αυτός έχει δώσει την καταλληλότερη απάντηση. Είναι κοινά αποδεκτό ότι το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ είναι συνδεδεμένο με την εφαρμογή της ευελιξίας. Συνοπτικά:

- Αποτελεσματικές ομάδες υπάρχουν, όταν υπάρχει εξοικείωση με εκείνο το μοντέλο, που επιτρέπει στους προϊσταμένους να χρησιμοποιούν διάφορα ηγετικά στυλ και στους υφισταμένους να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

- Ο αποτελεσματικός ηγέτης προσαρμόζει έτσι το στυλ του, ώστε να παρέχει στην ομάδα του ό,τι η ίδια η ομάδα δεν μπορεί να δώσει στον εαυτό της.

- Δεν θα καταφέρεις ποτέ να έχεις μια ομάδα υψηλών προδιαγραφών, εκτός αν ως manager – προϊστάμενος – ηγέτης δεν είσαι πρόθυμος να προωθείς τη συμμετοχικότητα.

- Αποτελεσματική ηγεσία, είναι η διάγνωση των αναγκών της ομάδας και η ανταπόκριση σε αυτές.

- Η γνώση είναι δύναμη. Η διάδοση της γνώσης στην ομάδα είναι έμπρακτη απόδειξη ενδιαφέροντος γι' αυτήν.

**Ο manager γίνεται, ο ηγέτης γεννιέται**

## 6. ΗΓΕΣΙΑ, management ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η ηγεσία και το management αποτελούν δύο έννοιες, που στον σύγχρονο κόσμο συχνά συγχέονται. Ένας manager πολύ συχνά και αβίαστα ορίζεται ως ηγέτης, κάτι που όπως θα δούμε, πολλές φορές απέχει από την πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον J. Kotter, καθηγητή στο Harvard, η ηγεσία και το management είναι δύο λειτουργίες – ρόλοι συμπληρωματικοί και αλληλοεπηρεαζόμενοι. Η πρώτη αφορά την κινητοποίηση και την κατεύθυνση των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος και η δεύτερη αφορά την αποτελεσματική διαχείριση πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός και των δύο είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες αποδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Για τον J. Kotter, το management αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Ο Bennis και Nanus υποστηρίζουν χαρακτηριστικά ότι «οι managers είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα»<sup>49</sup>

Αυτό που συνδέει την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι βαθιά ουσιώδες. Στις περισσότερες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου, οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν ακόμη λάβει την οριστική τους μορφή. Ένας οργανισμός που θα θεμελιωνόταν στις αρχές της σύμπτωσης και της γνήσιας ηγεσίας, θα προσλάμβανε άτομα που θα διέθεταν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται για την άσκηση της γνήσιας ηγεσίας. Η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα εξελισσόταν σε χώρο προόδου και ευημερίας των ανθρώπων.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.208.

<sup>50</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 14-16.

Η πρόοδος όμως και η ευημερία, σκεφτόμενοι σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, δεν θα χαρακτήριζαν μόνο την εργασιακή ζωή των ανθρώπων, αλλά και την προσωπική, αν μεταφέραμε αυτές τις ιδιότητες στην οικογένειά μας, στα παιδιά μας, τους φίλους μας, την ίδια την κοινωνία μας.

Τέλος, κάτι εξίσου σημαντικό με τα παραπάνω: Δεν υπάρχει ένας ηγέτης, αλλά πολλοί. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο ένα άτομο, αυτό που έχει κατακτήσει την κορυφή, αλλά κάθε άτομο, το οποίο από την θέση στην οποία βρίσκεται, με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο, «πρωταγωνιστεί», κατευθύνει άλλους ανθρώπους με στόχο την πρόοδο και την εξέλιξη.<sup>51</sup>

<b>MANAGER</b>	<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>
Ένας διευθυντής	Ένας ηγέτης
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Διατηρεί	Αναπτύσσει
Αντιγράφει	Πρωτοτυπεί
Επικεντρώνεται σε συστήματα και δομές	Επικεντρώνεται σε ανθρώπους
Βασίζεται στον έλεγχο	Εμπνέει εμπιστοσύνη
Έχει μια μικρή εμβέλεια θέα	Έχει μια μεγάλη εμβέλεια προοπτική
Ρωτά πως και πότε	Ρωτά τι και γιατί

## **7. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Το πιο γνωστό ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτό που ανέπτυξαν οι Mayer, Salovey και Caruso (MSCEIT), το οποίο μετράει τέσσερις κύριες συναισθηματικές ικανότητες, την αντίληψη συναισθήματος, τη διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και τον χειρισμό

<sup>51</sup> Ο.π.

αυτών<sup>52</sup>. Τα αποτελέσματα αυτού του ερωτηματολογίου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: 1) συνολική βαθμολογία για ένα γενικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, 2) βαθμολογία σε δύο τομείς, στην ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων και στην ικανότητα κατανόησης και χειρισμού αυτών και 3) βαθμολογία πάνω στις τέσσερις κύριες συναισθηματικές ικανότητες<sup>53</sup>.

Σημαντικό εργαλείο για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί και το Emotional Intelligence Inventory, το οποίο αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες και επικεντρώνεται κυρίως στην εκτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων και των θετικών κοινωνικών συμπεριφορών<sup>54</sup>. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε και σε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το Bar-On Emotional Quotient Inventory, το οποίο αποτελείται από 133 και 15 διαφορετικούς άξονες. Μερικοί από αυτούς είναι η ανεξαρτησία, η εμπάθεια, οι ενδοπροσωπικές σχέσεις, η αυτοεπίγνωση, η κοινωνική ευθύνη, η ευελιξία και η αισιοδοξία<sup>55</sup>.

## **8. Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Στο χώρο εργασίας οι συνεργάτες επικοινωνούν ανταλλάσσοντας σύντομα e-mails, με τα οποία προσπαθούν να πείσουν τον αποδέκτη του μηνύματος να διεκπεραιώσει την δουλειά που επιθυμούν, ει δυνατόν χωρίς περαιτέρω διευκρινίσεις και «μπερδέματα». Κάθε εργαζόμενος αφιερώνει

---

<sup>52</sup> Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual. In Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), 1018-1034.

<sup>53</sup> Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R. & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33, 285-305.

<sup>54</sup> Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440.

<sup>55</sup> Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177

περισσότερο χρόνο στον υπολογιστή του παρά σε οποιοδήποτε μέλος της ομάδας του, ακόμα και στις περιπτώσεις που η άμεση επικοινωνία θα αποδεικνυόταν πολύ πιο αποτελεσματική για την εκπλήρωση ενός εργασιακού στόχου. Οι χαρακτήρες ποικίλλουν και το γεγονός αυτό φαίνεται εκ πρώτης όψεως να δυσχεραίνει την ομαλή συνεργασία. Όμως η εύρεση δίοδων υπέρβασης της «διαφορετικότητας», αλλά και τρόπων χρησιμοποίησής της προς όφελος της συνεργασίας, είναι πολύ σημαντική για το τελικό αποτέλεσμα. Βέβαια, η κατανόηση των αισθημάτων και της στάσης του άλλου είναι έργο δύσκολο και απαιτεί πολλά περισσότερα από υψηλό δείκτη νοημοσύνης.

Καθίσταται λοιπόν φανερό με όσα αναφέρθηκαν, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος, για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης<sup>56</sup> μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του. Μελέτες έχουν αποδείξει, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ουσιώδες συστατικό της επιτυχίας και μέσα στην επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη ενός χαλαρού επαγγελματικού δικτύου, το οποίο, στην περίπτωση κατά την οποία το επικαλεστεί ο ενδιαφερόμενος, ενεργοποιείται και τον εξυπηρετεί σε σαφώς συντομότερο χρόνο από όσο θα απαιτούσε ένα τυπικό δίκτυο συνεργατών. Έτσι επιτυγχάνεται ευελιξία και ταχύτητα στην επίλυση ενός προβλήματος. Άλλωστε, είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι προσπαθούν περισσότερο, όταν επιστρατεύουν και τα δύο υπό συζήτηση στοιχεία, το συναίσθημα και τη λογική. Και αυτό, διότι γνωρίζουν ότι δεν προσπαθούν απλά για κάποιον που τους ανάθεσε μια εργασία, αλλά για κάποιον που πράγματι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν. Κατά συνέπεια, οι στόχοι τους διαμορφώνονται έτσι ώστε να μην περιλαμβάνουν απλώς την εύρεση κάποιας λύσης, αλλά της βέλτιστης λύσης, που θα ικανοποιήσει πλήρως τον αιτούντα. Όταν για την εκπλήρωση των στόχων επιστρατεύεται η λογική, αλλά και η αγάπη ή ακόμα και το πάθος, η επιτυχία είναι μονόδρομος. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η υπό την κλασική έννοια νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι έννοιες αλληλοαποκλειόμενες, αλλά αλληλοσυμπληρούμενες. Η εξυπνάδα αποκαλύπτει στο άτομο τις προεκτάσεις των ενεργειών του, έτσι ώστε να μην

---

<sup>56</sup> Όλγα Επιτροπάκη, “Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;” <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitpres.pdf>.

παρασύρεται άκριτα από το συναίσθημα. Και το συναίσθημα παρέχει το σωστό προσανατολισμό στις ενέργειες, ώστε να μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα. «Οι πράξεις σου μιλούν τόσο δυνατά, που δεν ακούω τι λες.»<sup>57</sup> Το γνωστό απόφθεγμα του Emerson υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι παραδειγματίζονται από τα έργα ευκολότερα από ό,τι πείθονται με τα λόγια. Συχνά οι προσπάθειες να δώσουμε εξηγήσεις αποδεικνύονται ατελέσφορες, αφού η συνολική στάση μας υποδηλώνει κάτι άλλο. Όταν κάποιος μας αγνοεί σαν πάγια τακτική, δεν θα τον πιστέψουμε εύκολα, όταν ισχυριστεί το αντίθετο. Η καρδιά μας, το πληγωμένο μας συναίσθημα, μας λέει ότι απλά προσπαθεί να δικαιολογηθεί και τίποτα περισσότερο. Και εκεί είναι που πρέπει να απευθυνθεί ο μεταμελών, για να επιτύχει κάτι.

Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να παραγνωριστεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάπλαση ηθικά άρτιων επαγγελματιών. Ο Goleman υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ συναισθηματικού κόσμου, χαρακτήρα και ηθικών ενστίκτων. Θέτει, δηλαδή, τους απαραίτητους περιορισμούς στις περιπτώσεις που οι κυρώσεις του νόμου, οι οποίες απευθύνονται στη λογική, δεν επαρκούν ώστε να αποτρέψουν κάποιον από το να ενδώσει στον πειρασμό. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί σαν ένα επιπλέον βαρίδι στη ζυγαριά που σταθμίζει τις πιθανές βλάβες και τα οφέλη που απορρέουν από μία πράξη. Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι εγγενές γνώρισμα των «εκλεκτών», αλλά μπορεί να αναπτυχθεί σε κάθε άνθρωπο που θέτει ως στόχο την καλλιέργεια ουσιαστικής επικοινωνίας σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Άλλωστε, επίτευξη του αποτελέσματος αυτού συμβάλλει παράλληλα στην απελευθέρωση του ατόμου από προσωπική και επαγγελματική μονοτονία. Η διαφοροποιός δύναμη βρίσκεται μέσα μας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την αύξηση της αποδοτικότητας, την δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, την καλή κοινωνική εικόνα της εταιρίας και την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην

---

<sup>57</sup> Ralph Waldo Emerson, 1803-1882

εύρεση, την αναγνώριση, την δέσμευση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων.

Είναι δεδομένο όμως ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών παράλληλα με την όποια εκπαίδευση των επιχειρηματιών, θα πρέπει να συμβαδίζει με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ολόκληρης της επιχείρησης για να υπάρχει ολοκληρωμένο αποτέλεσμα.

Παλαιότερα υποστηρίζονταν ότι οι δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης και η δημιουργία εταιρικής κοινωνικής εικόνας βοηθούν στη σύσφιξη των σχέσεων και στη δημιουργία αποδεκτού εργασιακού κλίματος. Σήμερα αυτό δεν είναι πλέον αρκετό και είναι ισχυρότατα αποδεκτό κατά την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία, ότι η σημασία του συναισθήματος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι καθοριστική και παίζει σημαντικότατο ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων των διοικούντων αλλά και όσων λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε καθημερινή βάση μέσα από τις αρμοδιότητες που τους αναθέτουν.

Αν κάποτε θεωρούσαμε ότι ικανός ηγέτης ήταν εκείνος που είχε υψηλό δείκτη ευφυΐας (IQ), σήμερα η ύπαρξη του συναισθήματος (EQ) παίζει καθοριστικό ρόλο στη ανάδειξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Πως μπορούμε να εφαρμόσουμε στην πράξη τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και να στριμώξουμε το συναίσθημα εκεί όπου το απορρίπτει η λογική?

Πρώτον με τη δημιουργία φανταστικών εργασιακών χώρων και εργασιακού περιβάλλοντος που θα ξεπερνά τις προσδοκίες των εργαζομένων δίδοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες αξίες και ανάγκες και έμμεσα προσδοκώντας την ανταπόδοση.

Δεύτερον, δημιουργώντας και σχεδιάζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία να εστιάζονται στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στον εργασιακό χώρο.

Η ύπαρξη του συναισθήματος είναι μαγεία και αποτελεί επίτευγμα των διοικούντων να το εισάγουν στην ζούγκλα των επιχειρήσεων και απλά να απολαμβάνουν το αποτέλεσμα.

Σε μια μελέτη στην οικοδομική βιομηχανία, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είχαν μεγαλύτερη πιθανότητα τραυματισμού, κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Ο Dr Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Ένας εργαζόμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαχειριστεί τις παρορμήσεις του, να επικοινωνεί με άλλους αποτελεσματικά να διαχειρίζεται την αλλαγή, να επιλύει προβλήματα και να χρησιμοποιεί το χιούμορ για να αντιμετωπίσει τεταμένες καταστάσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν επίσης, ενσυναίσθηση, παραμένουν αισιόδοξοι παρά τις αντιξοότητες και είναι προικισμένοι να πείθουν σε πωλήσεις και περιπτώσεις διευθέτησης παραπόνων πελατών.

Αυτή η σαφήνεια στην σκέψη και η ηρεμία στο άγχος και την χαοτική κατάσταση είναι αυτό που χωρίζει την καλύτερη απόδοση από την αδυναμία στον χώρο εργασίας.

Μετά το πέρας των σπουδών μας, η πρώτη κίνηση στην οποία οδηγούμαστε είναι η αναζήτηση εργασίας. Πολλοί συχνά αναρωτιούνται για τα ποια στοιχεία της προσωπικότητά τους πρέπει να εκδηλώσουν στο μελλοντικό χώρο εργασίας τους, αν πρέπει να είναι αυθόρμητοι, αν μπορούν να εκδηλώσουν το συναίσθημά τους, αν μπορούν να είναι επιτυχημένοι σε αυτό που θα επιλέξουν να κάνουν.

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος <<συναίσθημα>> είχε αποκτήσει μια αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσο αφορά επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας.

Σε πρόσφατες έρευνες εξάλλου αποδείχθηκε ότι οι εταιρείες αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους στοιχεία όπως:



- η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης
- η λεκτική επικοινωνία
- η προσαρμοστικότητα
- η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
- η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους
- η αυτοπεποίθηση
- τα κίνητρα
- οι φιλοδοξίες
- οι ηγετικές ικανότητες
- ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Στο παρελθόν ίσως να ήταν πιο εύκολο να αγνοήσεις ένα συναίσθημα, ιδιαίτερα εάν εργαζόσουν μόνος σου σε ένα γραφείο. Σήμερα όμως ειδικότερα στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας είναι αδύνατο να το αγνοήσεις, είτε γίνεται λόγος για διαχείριση μιας σύγκρουσης, είτε για τη σύναψη κοινωνικών σχέσεων ή φιλικών δεσμών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 2000) είναι η <<νοημοσύνη της καρδιάς>> και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρείας. Αποτελέσματα ερευνών εξάλλου δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιρειών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.

Πιο συγκεκριμένα τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει κάποιος από την συναισθηματική νοημοσύνη και πως αυτά μπορούν να τον βοηθήσουν στην εργασία του είναι τα εξής:

- κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών του
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του
- μπορεί να εργάζεται υπό πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- παίρνει πρωτοβουλίες
- αποκτάει επίγνωση του ρίσκου αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- αποκτάει πίστη στις ικανότητές του και αισιοδοξία
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

## **9. ΔΙΑΦΟΡΕΣ IQ - EQ**

Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη (το γνωστό μας IQ )που αναπτύσσεται ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια της ζωής κάποιου, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί με διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης. Γι αυτό το λόγο και δεδομένου του καθοριστικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας, τη διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών και γενικότερα την

ύπαρξη καλών επιλογών, πολλές εταιρείες πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες και επιδιώκουν την περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Ας προσπαθήσουμε λοιπόν και εμείς να αντιληφθούμε τη μεγάλη σημασία που η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει στην καθημερινότητά μας, ας της δώσουμε τη δέουσα προσοχή και ας αρχίσουμε να λειτουργούμε με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση. Εξάλλου αν δεν μπορέσουμε να μπούμε στη θέση του συνομιλητή μας και να αντιληφθούμε τα θέματα από τη δική του σκοπιά, δεν μπορούμε να είμαστε επιτυχημένοι στη διαπροσωπική επικοινωνία, στις διαπροσωπικές και στις επαγγελματικές μας σχέσεις.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) **είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου**. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

Οι διαφορές μεταξύ IQ και EQ μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα
- η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.
- το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
- το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.



6. Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοσή μου.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1   2   3   4   5   6   7      Μου ταιριάζει απόλυτα
7. Όταν βρίσκομαι κάτω από συνθήκες πίεσης, δεν μπορώ να σκεφτώ καθαρά και να μείνω εστιασμένος/η στο αντικείμενο εργασίας μου.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1   2   3   4   5   6   7      Μου ταιριάζει απόλυτα
8. Δεν μπορώ να προσαρμόσω τις αντιδράσεις και τη τακτική μου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας.  
 Δεν μου ταιριάζει Καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
9. Δεν γνωρίζω με ακρίβεια την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.  
 Δεν μου ταιριάζει Καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
10. Δεν είμαι σε θέση να κατανοήσω την κατάσταση των άλλων.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
11. Δέχομαι πρόθυμα να μοιραστώ τις πληροφορίες και τις γνώσεις μου με άλλους.  
 Δεν μου ταιριάζει Καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
12. Διατηρώ προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
13. Δεν χρησιμοποιώ τις αξίες μου ως οδηγό για τη λήψη αποφάσεων.  
 Δεν μου ταιριάζει Καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
14. Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα, όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
15. Είμαι ικανός/ή να χειριστώ τις πολλαπλές απαιτήσεις της εργασίας μου και τις αλλαγές με ήρεμο τρόπο.  
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου      1 2 3 4 5 6 7      Μου ταιριάζει απόλυτα
16. Είμαι απόλυτα ευθυγραμμισμένος/η με την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.

- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
17. Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα ταλέντα των άλλων.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
18. Δεν αναζητώ ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας μου.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
19. Πιστεύω ότι γνωρίζω τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μου.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
20. Δεν παραδέχομαι εύκολα τα λάθη μου.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
21. Πρωθώ ένα κλίμα συνεργασίας μέσα στον οργανισμό.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
22. Δεν εκμεταλλεύομαι πάντα τις ευκαιρίες που μου παρουσιάζονται.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
23. Δεν κατανοώ τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων μου.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
24. Είμαι δεκτικός/ή μόνο στα καλά και όχι και στα άσχημα νέα.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
25. Δεν είμαι ανοιχτός/ή σε νέες λύσεις.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
26. Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου με χιούμορ και κριτικό πνεύμα.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
27. Δεν θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου.
- |                              |               |                          |
|------------------------------|---------------|--------------------------|
| Δεν μου ταιριάζει<br>Καθόλου | 1 2 3 4 5 6 7 | Μου ταιριάζει<br>απόλυτα |
|------------------------------|---------------|--------------------------|

28. Αναζητώ καινούριες ιδέες.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

29. Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

30. Είμαι ικανός/ή να χειριστώ με διπλωματία δύσκολους ανθρώπους.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

31. Θεωρώ ότι η συνεχής μάθηση και η ανάπτυξη του εαυτού μου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

32. Συγκρούομαι με τους συναδέλφους μου, αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

33. Δεν είμαι πρόθυμος/ή να διακινδυνεύσω προτείνοντας νέες προοπτικές.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

34. Δεν χρησιμοποιώ ασυνήθιστους και καινοτόμους τρόπους δράσης για να φέρω εις πέρας την εργασία μου.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

35. Είμαι πρόθυμος/ή να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους μου ή στους πελάτες μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

36. Είμαι πρόθυμος/ή να προτείνω λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

37. Δεν θεωρώ ότι είναι απαραίτητη η καλλιέργεια μιας αίσθησης ταυτότητας μέσα στην ομάδα.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

38. Δεν αισθάνομαι σιγουριά για τις αξίες και τις ικανότητές μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

39. Δεν μπορώ να τηρήσω πάντα τις υποσχέσεις μου.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

40. Νιώθω έντονη την επιθυμία να επιτύχω τους στόχους που έχω θέσει.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

41. Δεν αντιμετωπίζω πάντα με σεβασμό ανθρώπους με διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

42. Θεωρώ ότι οι συγκρούσεις είναι καλύτερο να επιλύονται με μονόπλευρες υποχωρήσεις, κυρίως από τη μεριά του υφισταμένου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

43. Είμαι πρόθυμος/η να καλλιεργήσω μια αίσθηση ταυτότητας μέσα στην ομάδα, προκειμένου να επιτευχθούν συλλογικοί στόχοι.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

44. Νιώθω ικανός/ή να λάβω αποφάσεις ακόμα και κάτω από αβέβαιες και πιεστικές συνθήκες.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

45. Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία μου.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

46. Δεν είμαι πάντα προσανατολισμένος/η προς το αποτέλεσμα.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

47. Λειτουργώ περισσότερο με βάση τον φόβο για αποτυχία παρά με βάση την ελπίδα για επιτυχία.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

48. Εκλαμβάνω την διαφορετικότητα ως απειλή για την ενότητα του οργανισμού.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

49. Αποφεύγω να λαμβάνω πρωτοβουλίες.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------



50. Όταν οι απόψεις μου δεν είναι δημοφιλείς, δυσκολεύομαι να τις εκφράσω δημόσια.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

51. Δεν θεωρώ πάντα τον εαυτό μου υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων μου.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

52. Οι στόχοι που θέτω για τον εαυτό μου ξεπερνούν τα όρια του εφικτού.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

53. Όταν εμφανίζονται εμπόδια στην εργασία μου, θεωρώ ότι αυτά οφείλονται σε κάποια προσωπική μου ανεπάρκεια.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

54. Είμαι σε θέση να γνωρίζω τις βασικές σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

55. Εμπνέω στους άλλους ενθουσιασμό για το όραμα και τη κοινή αποστολή του οργανισμού.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

56. Αναζητώ πληροφορίες για να μειώσω την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον μου.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

57. Θεωρώ ότι είμαι καλός/ή ακροατής.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

58. Δεν αντιλαμβάνομαι απόλυτα το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

59. Αναγνωρίζω έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή.

Δεν μου ταιριάζει καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

60. Διστάζω να θυσιάσω τους προσωπικούς μου στόχους για την εκπλήρωση του ευρύτερου στόχου του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.

Δεν μου ταιριάζει Καθόλου	1 2 3 4 5 6 7	Μου ταιριάζει απόλυτα
------------------------------	---------------	--------------------------

61. Θεωρώ ότι η αλλαγή υποσκάπτει τη σταθερότητα του οργανισμού.

Δεν μου ταιριάζει  
Καθόλου

1 2 3 4 5 6 7

Μου ταιριάζει  
απόλυτα

62. Προωθώ την αλλαγή μέσα από την υιοθέτηση της ανάλογης συμπεριφοράς.

Δεν μου ταιριάζει  
Καθόλου

1 2 3 4 5 6 7

Μου ταιριάζει  
απόλυτα

63. Δεν επιδιώκω να εντοπίσω νέες ευκαιρίες για συνεργασία.

Δεν μου ταιριάζει  
καθόλου

1 2 3 4 5 6 7

Μου ταιριάζει  
απόλυτα

64. Βοηθάω τους άλλους βασιζόμενος/η στις ανάγκες και στα συναισθήματα τους.  
Δεν μου ταιριάζει  
καθόλου

1 2 3 4 5 6 7

Μου ταιριάζει  
απόλυτα

Ακολουθούν ορισμένες φράσεις/επίθετα που περιγράφουν την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Σε παρακαλούμε να σημειώσεις πόσο καθεμιά από αυτές τις φράσεις/επίθετα ταιριάζει στον εαυτό σου. Χρησιμοποίησε την παρακάτω κλίμακα:

Με χαρακτηρίζει πάρα πολύ	Με χαρακτηρίζει πολύ	Με χαρακτηρίζει αρκετά	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Με χαρακτηρίζει λίγο	Με χαρακτηρίζει ελάχιστα	Δεν με χαρακτηρίζει καθόλου
7	6	5	4	3	2	1

Πιστεύω ότι είμαι:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Σταθερός χαρακτήρας  
Αισιόδοξος/ή  
Δείχνω κατανόηση  
Συνεσταλμένος/η, κλειστός τύπος  
Κοινωνικός/ή  
Συντηρητικός/ή  
Δραστήριος/α  
Αυθόρμητος/η  
Υπεύθυνος/η  
Τσακώνομαι εύκολα  
Πονηρός/ή  
Οργανωτικός/ή

_____	Σκυθρωπός/ή, κακόκεφος/η
_____	Αμελής, απρόσεκτος/η
_____	Μοναχικός/ή
_____	Αξιόπιστος/η, οι άλλοι μπορούν να στηρίζονται σε μένα
_____	Έχω φαντασία
_____	Τεμπέλης/α
_____	Εξωστρεφής, εκδηλωτικός/ή
_____	Ντροπαλός/ή
_____	Αγενής
_____	Πονόψυχος/η
_____	Ακατάστατος/η
_____	Μου αρέσει η περιπέτεια
_____	Ήσυχος/η
_____	Δύσκολα αλλάζω γνώμη ή συνήθειες
_____	Νευρικός/ή, θυμώνω εύκολα
_____	Αγχώδης
_____	Νοιάζομαι για τους άλλους
_____	Ήρεμος/η

#### ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σε παρακαλούμε να απαντήσεις κυκλώνοντας τις σωστές απαντήσεις ή σημειώνοντας αυτό που ζητείται.

**Φύλο:** Άνδρας / Γυναίκα

**Ηλικία:**.....

**Οικογενειακή κατάσταση:** ελεύθερος-η / παντρεμένος-η / χωρισμένος-η /  
εν διαστάσει / χήρος-α / συζώ

**Μορφωτικό επίπεδο:**

- **Μέχρι ποιο επίπεδο εκπαίδευσης έχετε φτάσει;** Απολυτήριο δημοτικού

Απολυτήριο γυμνασίου

Απολυτήριο λυκείου

Πτυχίο ΙΕΚ

Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ

Μεταπτυχιακά

**Επαγγελματική κατάσταση:**

**- Σε ποιο τμήμα της εταιρίας εργάζεστε;**

.....

**- Πόσα χρόνια απασχολείστε στην τωρινή σας  
εργασία;.....**

## 11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process. In Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32 (2), 61-65.
- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177
- Bar-On, R. (1997). Emotional intelligence in men and women. Bar-On emotional quotient inventory: technical manual. In Fatt, J. P. T. & Howe, I. C. K. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 345-365.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D. & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402
- Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 14-16.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559.
- Day, A. L., Therrien, D. L. & Carroll, S. A. (2005). Predicting psychological health: assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, type A behaviour and daily hassles. *European Journal of Personality*, 19, 519-536.
- Deshpande, S. P. & Shu, X. (2005). The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China. *Management Research News*, 28 (5), 75-85.
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: the theory of multiple intelligences. In Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.

- Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93.
- <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=ARTICLE&group=2&section=5&articleid=1351&page=2>
- Johnson, P. R. & Indwik, J. (1999). Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11 (3), 84-88.
- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-408.
- Martinez-Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual. In Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), 1018-1034.
- Morand, D. A. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of nonverbal measure of "people skills". *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), 21-33.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R. & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33, 285-305.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320
- Petrides, K. V., Furnham, A., Frederickson, N. Emotional intelligence: the case for self-report measures. (submitted). In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

- Ralph Waldo Emerson, 1803-1882
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing*, 21 (6), 405-424.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobic, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). *Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction*. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.
- Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.
- Smigla, J. E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70 (6), 60-61.
- Spector, P. E. (2005). Introduction: emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 409-410.
- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559
- Woodruffe, C. (2001). Promotional intelligence. In Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). *Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance*. *Stress and Health*, 19, 233-239.
- [www.positiveemotions.gr](http://www.positiveemotions.gr)
- Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.208.
- Όλγα Επιτροπάκη, “Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;” <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitpres.pdf>