



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

***Τίτλος Εργασίας:* ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Πτυχιακή Εργασία**

**ΖΕΡΒΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α.Μ. 8488**

**ΓΙΑΚΟΥΜΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Α.Μ. 8939**

***Επιβλέπων :* ΜΑΝΙΑΤΗ ΑΝΤΩΝΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ, 4/ 2/ 2013**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τρόπος που λειτουργεί και αντιλαμβάνεται τα πράγματα ένας άνθρωπος, είναι σίγουρα αρκετά περίπλοκος. Έχει όμως την τάση να εξελίσσεται διαρκώς, κάτι που σημαίνει ότι μια μέρα ίσως να έχει την ικανότητα να καταφέρει τα πάντα. Αναζητώντας λοιπόν μια διαφορετική προσέγγιση στις δεξιότητες που ορίζουν την επιτυχία ενός ανθρώπου, καταλήγουμε στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ή αλλιώς στην νοημοσύνη της καρδιάς. Η συναισθηματική νοημοσύνη, απευθύνεται αποκλειστικά στη δύναμη του συναισθήματος που καθορίζει τις επιδόσεις ενός ατόμου σε οποιονδήποτε τομέα και με ποιο τρόπο το συναίσθημα αυτό λειτουργεί ως η κινητήρια δύναμη του. Αυτού του είδους η νοημοσύνη, γίνεται όλο και πιο γνωστή χρόνο με το χρόνο και παίζει πλέον σημαντικό έως και καθοριστικό ρόλο για όλα τα στάδια της ζωής κάποιου. Όσο τα συναισθήματα συμβάλλουν ενεργά στην ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων, στον αυτοέλεγχο, στην προσαρμοστικότητα, στην αυτοπεποίθηση και σε άλλες επιμέρους ικανότητες, έχουν σαν αποτέλεσμα να κάνουν αισθητή την παρουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης όλο και περισσότερο.

Το IQ και το EQ καθημερινά συγκρούονται, διαχωρίζοντας διαρκώς τους ανθρώπους και βάζοντας τους σε καλούπια, κάτι που εύκολα παρατηρείται γύρω μας. Αν όμως η διανοητική και η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυαστούν και τα επιθυμητά αποτελέσματα φτάσουν στο μέγιστο, τότε στην περίπτωση αυτή μιλάμε για τις δεξιότητες ενός τέλει ανθρώπου. Ο άνθρωπος αυτός, έχει τρομερό πλεονέκτημα σε σύγκριση με άλλους και είναι πράγματι η απόδειξη για την τάση της εξέλιξης που προαναφέραμε. Θα μπορούσαμε να τον αποκαλέσουμε σαν αστέρα των επιδόσεων και είναι ίσως ο συνδετικός κρίκος ενός λαμπρού και υποσχόμενου μέλλοντος.

Πως μπορεί λοιπόν κάποιος να αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο; Πως μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να συνδυαστεί με την εργασία και το management; Και κυρίως πως ένας άνθρωπος καταφέρνει να γίνει αυτό που ονομάζουμε αστέρας των επιδόσεων;

## **ABSTRACT**

The way a person operates and understands things is certainly quite complicated. But a person has the tendency to evolve constantly, which means that one day perhaps will have the ability to succeed everything. So searching for a different approach to the skills that define the success of a person, we come to the definition of emotional intelligence or else the intelligence of the heart. Emotional intelligence is addressed exclusively to the power of emotion that determines the performance of an individual in any field and how that emotion acts as a driving force. This kind of intelligence is becoming better known every year and plays an important and leading role in all the stages in human life. As emotions contribute actively to the idiosyncrasy, self control, adaptability, assertiveness and other specific skills of the people, the result is a stronger visibility of emotional intelligence more and more.

IQ and EQ daily collide, separating constantly people and putting them into frames, which is easily visible all around us. But if the intellectual and emotional intelligence are combined and desired outcomes reach the maximum, then in this case we are talking about the skills of a perfect person. This person has a tremendous advantage compared with others and this is the proof for the evolution of the trend mentioned above. We could call him the star of the performance and perhaps he is the linchpin of a bright and promising future.

How then can one develop emotional intelligence at individual and collective level? How can emotional intelligence be combined with work and management? And most importantly how can a person become a star of performance?

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

*ΠΕΡΙΛΗΨΗ* .....σελ. 1

*ΕΙΣΑΓΩΓΗ* .....σελ. 5

## **Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ*

1.1 Τι είναι συναίσθημα; .....σελ. 7

1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη .....σελ. 9

### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ.*

#### *ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ*

2.1 Αδυναμία απέναντι στις συναισθηματικές ικανότητες .....σελ. 22

2.2 Εξειδίκευση .....σελ. 25

2.3 Αυτοεπίγνωση και αυτορρύθμιση .....σελ. 27

2.4 Αυτοπεποίθηση .....σελ. 29

2.5 Ευσυνειδησία .....σελ. 31

2.6 Αυτοέλεγχος .....σελ. 33

2.7 Πρωτοβουλία .....σελ. 35

2.8 Αισιοδοξία .....σελ. 36

2.9 Καινοτομία .....σελ. 37

### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ*

3.1 Ενσυναίσθηση .....σελ. 42

3.2 Ανάπτυξη και ενδυνάμωση των άλλων .....σελ. 45

3.3 Παροχή υπηρεσιών .....σελ. 47

3.4 Χειρισμός της διαφορετικότητας .....σελ. 48

3.5 Επικοινωνία .....σελ. 49

3.6 Πολιτική αντίληψη .....σελ. 52



#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ*

4.1	Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή .....	σελ. 55
4.2	Η τέχνη της πειθούς .....	σελ. 56
4.3	Επιρροή .....	σελ. 57
4.4	Δημιουργία δεσμών .....	σελ. 58
4.5	Χειρισμός των συγκρούσεων .....	σελ. 60
4.6	Ηγεσία.....	σελ. 63
4.7	Δημιουργία κινήτρων .....	σελ. 68
4.8	Εκπαίδευση συναισθηματικών ικανοτήτων .....	σελ. 71

#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ*

5.1	Οργανισμός με συναίσθημα .....	σελ. 74
5.2	Η ροή ενός οργανισμού .....	σελ. 79
5.3	Ομάδα και οργανισμός .....	σελ. 81
5.4	Συναισθηματική νοημοσύνη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	σελ. 86

#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΟΙ ΑΣΤΕΡΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ*

6.1	Τα χαρακτηριστικά ενός αστέρα – ηγέτη .....	σελ. 90
6.2	Δυσπιστία απέναντι στην συναισθηματική νοημοσύνη .....	σελ. 96

### **Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ανάλυση δεδομένων .....	σελ. 98
Συμπεράσματα και προτάσεις .....	σελ. 136
Πηγές/βιβλιογραφία .....	σελ. 141

### **Γ΄ ΜΕΡΟΣ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Απαντημένα Ερωτηματολόγια .....	σελ. 143
---------------------------------	----------

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, «το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο»<sup>1</sup>.

Στις μέρες μας, τα συναισθήματα των ανθρώπων έπαψαν να αντιμετωπίζονται σαν κάτι ασήμαντο ή μπερδεμένο και στην πραγματικότητα πρόκειται για πολύ εξειδικευμένους τύπους αντιδράσεων, με σημαντικές πηγές πληροφοριών, τις οποίες το κάθε άτομο καλείται να αναγνωρίσει. Η γνώση των ανθρώπων για το κοινωνικό περιβάλλον που τους περιτριγυρίζει, μεταφράζεται διαρκώς με συναισθήματα, τα οποία παίρνουν μορφή ανάλογα την εμπειρία που βιώνει ο καθένας μια δεδομένη στιγμή.

Τα συναισθήματα πλέον θεωρούνται μια πολύτιμη μορφή επικοινωνίας, τα οποία προειδοποιούν τους ανθρώπους σε ποιο μέρος να εστιάσουν την προσοχή τους και πότε θα είναι έτοιμοι να πράξουν. Αν οι άνθρωποι δεν έχουν την ικανότητα να ελέγξουν την συναισθηματική τους κατάσταση και την ανάλογη συμπεριφορά τους, μπορούν εύκολα να επηρεάσουν τους άλλους, είτε αρνητικά είτε θετικά κι εκεί είναι που γεννιέται το κίνητρο για βελτίωση. Το να επηρεάζει κανείς τη συναισθηματική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο, είναι κάτι απολύτως φυσιολογικό εφόσον τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Η εύκολη μεταβίβαση της διάθεσης από τον ένα στον άλλο, οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί ζωτικό κομμάτι για την επιβίωση του καθένα<sup>2</sup>.

Όσον αφορά την εργασία, πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί. Όμως οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται στην δυναμική παρουσία μιας ομάδας υπαλλήλων, στελεχών και ηγετών, δίνουν μεγάλη βαρύτητα πλέον στον συναισθηματικό κόσμο του καθένα. Η παρούσα εργασία, έχει ως σκοπό να προσεγγίσει διάφορες πλευρές της

---

<sup>1</sup> Goleman Daniel, 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη* γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», ΙΖ Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>2</sup> Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 241, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

συναισθηματικής νοημοσύνης και την αξία που αποκτά στον εργασιακό χώρο. Να τονίσει τα σημαντικά πλεονεκτήματα που ωθούν τους ανθρώπους να είναι περισσότερο αποδοτικοί, να κατονομάσει τα προβλήματα που δημιουργούνται με την απώλεια των συναισθηματικών ικανοτήτων και να παρουσιάσει ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στην συναισθηματική νοημοσύνη από ενδείξεις επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, από την καθημερινότητα του καθένα μέχρι και τον χώρο εργασίας, θεωρείται ένα πολύ ενδιαφέρον κομμάτι για την επιβίωση του κάθε ανθρώπου και την εξέλιξη αρκετών συναισθηματικών ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές, ξεφεύγουν από τα μονοπάτια της απλής λογικής και θέτουν σε πρωταγωνιστική θέση την νοημοσύνη της καρδιάς και του συναισθήματος. Είναι μια νοημοσύνη που αποκτά με τον χρόνο όλο και περισσότερη αξία στον χώρο των επιστημών.

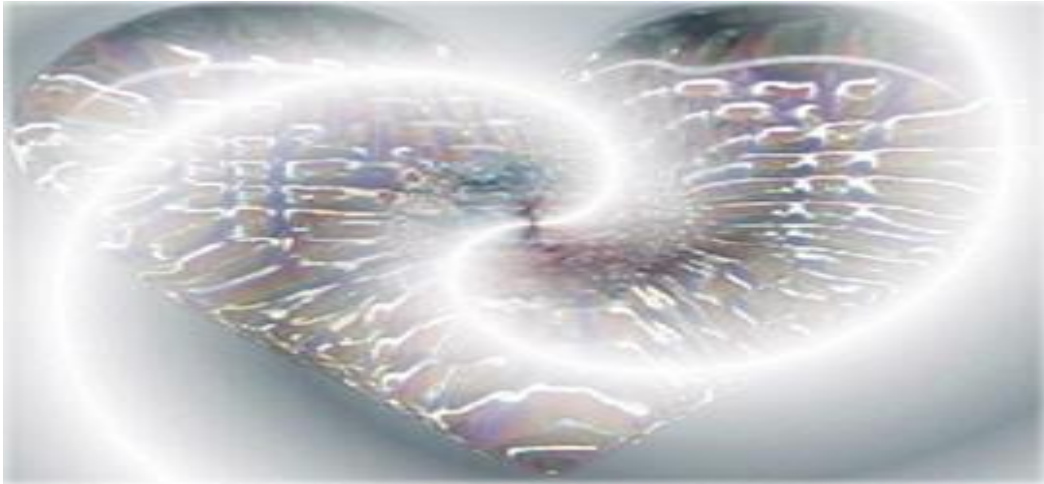
«Είναι μόνο η καρδιά που μπορεί να δει τα αληθή, η ουσία δεν είναι ορατή στο γυμνό μάτι»<sup>3</sup>.

*Antoine de Saint -Exupery*

---

<sup>3</sup> *Antoine de Saint-Exupery, 1993, Ο Μικρός Πρίγκιπας, Σ.Ι. Ζαχαρόπουλος Α.Ε. Κλασική Λογοτεχνία 43*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ



## 1.1 Τι είναι συναίσθημα;

Το συναίσθημα δεν έχει συγκεκριμένο ορισμό και δεν υπάρχει λέξη που να το χαρακτηρίζει ακριβώς, σίγουρα όμως απασχολεί τους πάντες στην καθημερινότητα τους και είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ζωή των ανθρώπων. Μια έννοια που θα μπορούσε να το χαρακτηρίζει, σύμφωνα με το Αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης, είναι «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση»<sup>4</sup>.

Υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα που επηρεάζουν το άτομο και ολόκληρο το σύνολο σε καθημερινή βάση. Οι άνθρωποι έχουν συναισθήματα για όλα όσα κάνουν, σκέφτονται, φαντάζονται, θυμούνται και πράττουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές εμπειρίες, διαφορετικά ερεθίσματα και διαφορετική αντίληψη, άρα η κάθε κατάσταση εκφράζει διαφορετικά συναισθήματα στον καθένα και αυτό είναι που κάνει τον κάθε άνθρωπο μοναδικό.

---

<sup>4</sup> Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 88, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι προοπτικές για το μέλλον και για το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τα πράγματα, εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον όσο το δυνατόν καλύτερο χειρισμό των συναισθημάτων και των σχέσεων που αποτελούν το σύνολο των ανθρώπων. Αν κάποιος δεν έχει συναισθήματα, το πιθανότερο είναι ότι δεν έχει προτιμήσεις. Το ανθρώπινο μυαλό αντιδράει τελείως αυθόρμητα και δεν είναι σχεδιασμένο, όπως για παράδειγμα ένας υπολογιστής που είναι σε θέση να δώσει μια σαφή ανάλυση όλων των λογικών επιχειρημάτων, βάσει προηγούμενων εμπειριών και στατιστικών από ανάλογες καταστάσεις. Αντίθετα, το μυαλό συγκρίνει τα κοινά σημεία από συναισθηματική άποψη αυτών των εμπειριών και δίνει την απάντηση με κάποιο προαίσθημα. Η αίσθηση για το σωστό και το λάθος, είναι που αποδεικνύει αν οι πράξεις των ανθρώπων ταιριάζουν με τις προτιμήσεις, τις αξίες που τους καθοδηγούν και την λογική που έχουν αποκτήσει με τα χρόνια. Λογική δίχως συναισθήματα είναι αδύνατο να υπάρξει, εφόσον κάθε επιλογή συνοδεύεται πάντα με μια μικρή μορφή συναισθήματος.

### **1.1.1 Βασικά συναισθήματα**

Θυμός: λύσσα, οργή, πικρία, αγανάκτηση, απόγνωση, αναβρασμός, ενόχληση, εκνευρισμός, εχθρότητα και ίσως σε ακραίες καταστάσεις, παθολογικό μίσος και βία.

Θλίψη: λύπη, πίκρα, ακεφιά, μελαγχολία, αυτολύπηση, μοναξιά, καημός, απελπισία και σε παθολογικό βαθμό σοβαρή κατάθλιψη.

Φόβος: άγχος, αναστάτωση, νευρική κατάσταση, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη, σκιάξιμο, τρομάρα και στις ψυχοπαθολογικές του μορφές, φοβία και πανικός.

Απόλαυση: ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ευεξία, ευαρέσκεια, διασκέδαση, αισθητική απόλαυση, ενθουσιασμός, τέρψη, ηδονή, ευφορία, κέφι, έκσταση και στην ακραία της μορφή μανία.

Έκπληξη: σοκ, κατάπληξη, θαυμασμός, απορία.

Αποστροφή: περιφρόνηση, δυσφορία, απέχθεια, σιχασιά, φρίκη, βδελυγμία, αηδία.

Ντροπή: ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, ταπείνωση, εξευτελισμός, καταισχύνη, συστολή και μετάνοια.



## 1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη (E.Q.)

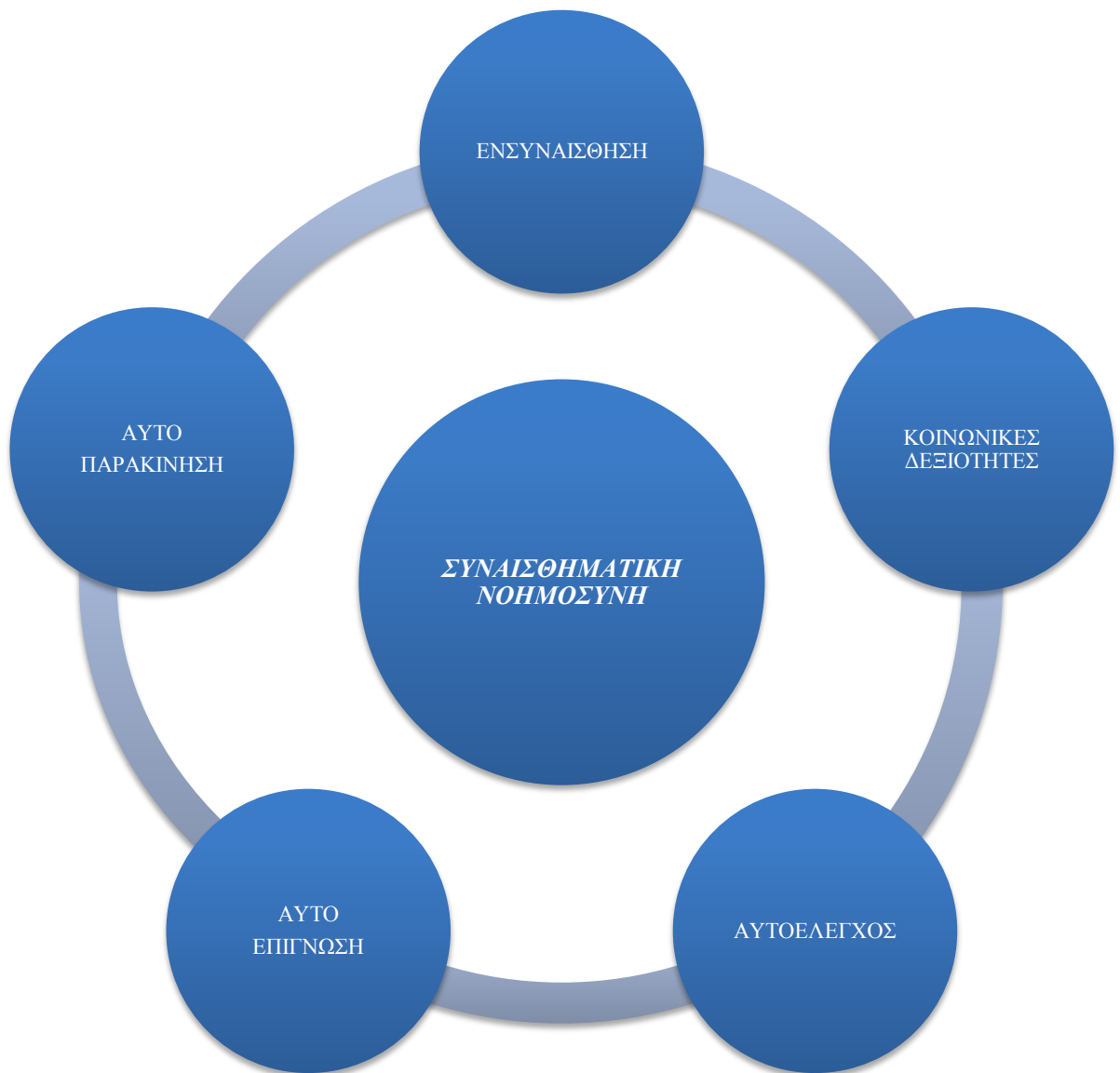
Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατονομάζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα και να χειρίζεται σωστά τόσο τα συναισθήματα αυτά, όσο και τις ανθρώπινες σχέσεις που τον περιτριγυρίζουν. Ο ορισμός αυτός, περιγράφει τις ικανότητες που διαφέρουν από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη, δηλαδή τις καθαρά γνωστικές ικανότητες που μετρώνται με τον δείκτη νοημοσύνης και έχει σκοπό να γίνει πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής, τόσο της συμπεριφοράς κάποιου όσο και των ανθρώπων γύρω του<sup>5</sup>. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε κύρια

---

<sup>5</sup> Goleman Daniel, 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», ΙΖ Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, σελ. 443

χαρακτηριστικά, δηλαδή την αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, την ενσυναίσθηση, την αυτοπαρακίνηση και τις κοινωνικές δεξιότητες και ορίζεται ως η ικανότητα γνώσης των συναισθηματικών καταστάσεων που διαμορφώνουν την συμπεριφορά, τις προθέσεις και τις επιλογές των ανθρώπων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η πηγή επίγνωσης της ανθρώπινης προσωπικότητας, η ακριβής αυτοαξιολόγηση με ειλικρινή αίσθηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων ενός ατόμου και η λήψη πρωτοβουλιών με αυτοπεποίθηση. Η επίγνωση εκείνη, με την οποία τα συναισθήματα είναι ικανά να επηρεάσουν τις πράξεις των ανθρώπων, αποτελεί την πιο βασική δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δίχως αυτή την ικανότητα, ο καθένας θα ήταν στην θέση να αισθάνεται ευάλωτος, εφόσον αυτού του είδους γνώση του εαυτού βοήθα στον συντονισμό και στην προσαρμοστικότητα με τις συγκυρίες που επικρατούν στην καθημερινότητα. Πρόκειται για μια ικανότητα εστίασης, δηλαδή μια ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τον εσωτερικό του κόσμο και τα αμυδρά σήματα που του αποδεικνύουν τι αισθάνεται και πως καταφέρνει να τα χρησιμοποιεί κατάλληλα. Η ίδια δεξιότητα, τίθεται σε ενέργεια για τις περισσότερες εργασίες, ιδιαίτερα εκείνες που απαιτούν επαφή με ανθρώπους για την διαπραγμάτευση ευαίσθητων θεμάτων. Επίσης, η επίγνωση των συναισθημάτων για την εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί την βασικότερη δεξιότητα για την καταπολέμηση του άγχους που επικρατεί και μαστίζει τον εργασιακό χώρο.



Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η κάθε μία απ' αυτές στηρίζεται σε κοινές βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι διαστάσεις αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εκμάθηση των συναισθηματικών ικανοτήτων και είναι οι εξής:



- α) Ανεξάρτητες (η κάθε μία συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα).
- β) Αλληλεξαρτώμενες (η κάθε μία απ' αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις).
- γ) Ιεραρχικές (οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται η μία πάνω στην άλλη και είναι αλληλένδετες).
- δ) Αναγκαίες αλλά όχι ικανές (το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως η συνεργασία και η ηγεσία).
- ε) Γενικού τύπου.

### **1.1.2 Μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων**

- 1) Προσωπικές ικανότητες (αυτοεπίγνωση, προσαρμοστικότητα, αυτοπεποίθηση, αυτορρύθμιση, αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, καινοτομία, κίνητρα συμπεριφοράς, δέσμευση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία).
- 2) Κοινωνικές ικανότητες και δημιουργία σχέσεων (ενσυναίσθηση, παροχή υπηρεσιών, ενδυνάμωση των άλλων, χειρισμός της διαφορετικότητας, πολιτική αντίληψη, επικοινωνία).
- 3) Κοινωνικές ικανότητες και χειρισμός αντιδράσεων (επιρροή, ηγεσία, καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, τέχνη της πειθούς, δημιουργία κινήτρων, ομαδικές ικανότητες)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 53, 54, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

### 1.1.3 Ιστορική ανασκόπηση



Σύμφωνα με τους ψυχολόγους Mayer και Salovey, το 1990 ανέφεραν ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη, περικλείει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος με ακρίβεια, να εκτιμά και να εκφράζει το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύει και να γεννά συναισθήματα όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνει και να ελέγχει κάθε λογής συναίσθημα, ώστε να προωθεί τη συναισθηματική και τη διανοητική του ανάπτυξη»<sup>7</sup>.

Σύμφωνα με τον Graham Brown «Πρόκειται για μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης και διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων και χρήσης της πληροφορίας (που απορρέει από τα συναισθήματα), για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων των ανθρώπων»<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Νεκτάριος Κοπανάκης, Διπλωματική εργασία, *Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 7, πηγή: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/KopanakisNektarios/attached-document-1290594797-258093-27085/Kopanakis2010.pdf>, ημερομηνία πρόσβασης 23/3/2012

<sup>8</sup> Knowledge of reality online-[http://www.sol.com.au/kor/20\\_02.htm](http://www.sol.com.au/kor/20_02.htm), ημερομηνία πρόσβασης 16/11/2012

Σύμφωνα με τους Bar-on και Parker «η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι μια πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και στις πιέσεις»<sup>9</sup>.

Ο Gardner μίλησε για την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει πρόσβαση στα συναισθήματα του και η διαπροσωπική στην ικανότητα της σωστής αντίληψης των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων<sup>10</sup>.

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

1. Εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων
2. Εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων
3. Αυτορρύθμιση των συναισθημάτων
4. Χρησιμοποίηση των συναισθημάτων για την βελτίωση της απόδοσης

Ο Γκαίτε είχε αναφέρει ότι «οι άνθρωποι είναι σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπούν και πιθανά η ευφυΐα να είναι ένα καλούπι δοσμένο από την καρδιά». Έχει ειπωθεί ότι η επόμενη φάση της ανθρώπινης εξέλιξης, θα βασισθεί στη μείωση του εγωιστικού ανταγωνισμού και στην αύξηση της συλλογικότητας, όχι υπό τη μορφή δεσποτισμού αλλά υπό τη μορφή μιας διευρυμένης αίσθησης του εαυτού. Μια ευφυΐα επικεντρωμένη στην καρδιά, είναι επικεντρωμένη στον εαυτό και επομένως έχει μια υπεράνθρωπη και διαπροσωπική σύνδεση.

---

<sup>9</sup> Νεκτάριος Κοπανάκης, Διπλωματική εργασία, *Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 7, 8 (Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional Intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and health*, 19, 233-239), πηγή: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/KopanakisNektarios/attached-document-1290594797-258093-27085/Kopanakis2010.pdf>, ημερομηνία πρόσβασης 23/3/2012

<sup>10</sup> Νεκτάριος Κοπανάκης, Διπλωματική εργασία, *Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 8, (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), πηγή: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/KopanakisNektarios/attached-document-1290594797-258093-27085/Kopanakis2010.pdf>, ημερομηνία πρόσβασης 23/3/2012

Η επόμενη φάση της εξέλιξης, με τις τεράστιες προκλήσεις και το αυξανόμενο πλήθος πληροφοριών, θα απαιτεί μια ολοκληρωμένη νοημοσύνη και όχι βασισμένη μονάχα στην διανοητική νοημοσύνη<sup>11</sup>.

Τέλος, ο Daniel Goleman είναι εκείνος που ασχολήθηκε αποκλειστικά με τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα<sup>12</sup>. Την εποχή που όλοι θεωρούσαν ως βασικό συντελεστή επιτυχίας τον δείκτη νοημοσύνης, ο Goleman υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντική, προσπαθώντας να εξηγήσει γιατί τόσοι άνθρωποι με υψηλό IQ, καταλήγουν να εργάζονται για ανθρώπους με μέτριο IQ<sup>13</sup>. Επίσης, ανέφερε ότι οι άνθρωποι με πολύ ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, είναι πιθανότατα πιο ευχαριστημένοι και πιο αποτελεσματικοί στη ζωή τους και είναι ικανοί να ελέγξουν τις νοητικές εκείνες συνήθειες, που δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα τους<sup>14</sup>.

### 1.2.3 Διαφορές μεταξύ EQ και IQ

Ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Ο καθένας είναι ικανός να συνδυάσει το πνεύμα με μια δόση συναισθηματικής οξυδέρκειας και πράγματι υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ τους, όμως θεωρούνται δύο τελείως διαφορετικές και ανεξάρτητες έννοιες. Η επιτυχία στην ζωή δεν είναι απαραίτητα βασισμένη μόνο στον υψηλό δείκτη νοημοσύνης, αλλά και σε επιμέρους ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες βοηθούν στην επιρροή, στις κοινωνικές δεξιότητες, δημιουργώντας επικοινωνία και χτίζοντας μια ουσιαστική συνεργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποδεικνύει κατά πόσο ένας άνθρωπος καταφέρνει να αποδείξει πόσο σταθερός είναι σαν προσωπικότητα απέναντι στις δυσκολίες.

---

<sup>11</sup> Knowledge of reality online-[http://www.sol.com.au/kor/20\\_02.htm](http://www.sol.com.au/kor/20_02.htm), ημερομηνία πρόσβασης 16/11/2012

<sup>12</sup> <http://epixeirein.gr/tag/marketing>, ημερομηνία πρόσβασης 16/11/2012

<sup>13</sup> Goleman Daniel, 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», ΙΖ έκδοση, Ελληνικά γράμματα

<sup>14</sup> Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 69, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι κυριότερες διαφορές που υπάρχουν μεταξύ συναισθηματικής και διανοητικής νοημοσύνης είναι οι εξής:

1. Το IQ αναφέρεται στο αριθμητικό και καθαρά γνωστικό μέρος των ανθρώπων, ενώ το EQ σχετίζεται αποκλειστικά με τα συναισθήματα.
2. Το IQ είναι γενετικά προκαθορισμένο από την γέννηση του ανθρώπου και εξελίσσεται μέχρι κάποια συγκεκριμένη ηλικία, ενώ το EQ μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.
3. Η διανοητική νοημοσύνη είναι ικανή να ελέγχει την λογική, ενώ η συναισθηματική ελέγχει και προσδιορίζει τα συναισθήματα ενός ατόμου μέχρι και ολόκληρου του συνόλου.
4. Η διανοητική νοημοσύνη σε σχέση με την συναισθηματική που παίζει καθοριστικό ρόλο, επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις των ανθρώπων.
5. Το IQ θεωρείται απαραίτητο για το γνωστικό περιεχόμενο μιας εργασίας, ενώ το EQ είναι κατάλληλο για την διαχείριση μιας σχέσης μέσα και έξω από την εργασία<sup>15</sup>.



---

<sup>15</sup> Goleman Daniel, 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, πηγή Related articles by Zemanta-Emotional Intelligence, παρακολούθηση ομιλίας με θέμα Συναισθηματική Νοημοσύνη στις 14/11/2012, οδός Σμύρνης 35 και Παναχαϊκού, Πάτρα

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, ένας άνθρωπος ο οποίος κατέχει υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, καταφέρνει να είναι διορατικός, να ελέγχει τα συναισθήματα του, να καταβάλει προσπάθεια για να κατονομάσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του, να συγκρατεί τις προσωπικές του προκαταλήψεις, να είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός και να κατέχει γενικά τα κατάλληλα μέσα για να θεωρηθεί κάποτε επιτυχημένος ηγέτης.

Όταν κάποιος είναι τελείως αντικειμενικός, στηριζόμενος μόνο στον υψηλό δείκτη νοημοσύνης, το μόνο που καταφέρνει είναι να δημιουργήσει μονάχα ψυχρές στατιστικές, που είναι πιθανόν να μην κεντρίσουν το ενδιαφέρον σε κανέναν. Οι περιοχές του εγκεφάλου που αφορούν τα ενδόμυχα συναισθήματα, είναι πολύ παλιότερα από τα λεπτά στρώματα του νεοφλοιού που αφορούν την λογική. Τα προαισθήματα που έχουν οι άνθρωποι, ξεκινούν από κάποια βαθιά σημεία του εγκεφάλου, τα οποία αποτελούν την λειτουργία των συναισθηματικών κέντρων και στέλνουν τα κατάλληλα σήματα στον εγκέφαλο προκειμένου να πράξει. Ο εγκέφαλος με την σειρά του, αποθηκεύει τις διάφορες πτυχές μιας εμπειρίας σε διαφορετικές περιοχές. Έτσι τα άτομα με έντονη διαίσθηση, θεωρούνται κυρίως οι ηλικιωμένοι, εφόσον διαθέτουν περισσότερες εμπειρίες απ' ότι ένας νεότερος άνθρωπος<sup>16</sup>.

#### **1.2.4 Εργασιακός χώρος**

Πολλοί άνθρωποι από τον χώρο των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν πλέον με τεράστια προσοχή την συναισθηματική νοημοσύνη και τον κλάδο της ψυχολογίας. Συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας, δεν σημαίνει απλά το να είναι ένας άνθρωπος καλός και δεκτικός. Σε στιγμές στρατηγικής σημασίας, ίσως να απαιτείται ακριβώς το αντίθετο. Ο σωστός χειρισμός των συναισθημάτων, προσφέρει στους ανθρώπους την ευκαιρία να δουλεύουν αρμονικά για την κοινή επίτευξη των στόχων τους.

---

<sup>16</sup> Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 85, 86, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μια ικανότητα, είναι ένα ατομικό χαρακτηριστικό ή ένα σύνολο συνηθειών, που οδηγούν στην πιο αποτελεσματική επίδοση όσον αφορά την εργασία και θεωρούνται πλέον από τα πιο βασικά συστατικά για την επιτυχία των ανθρώπων.



Η συναισθηματική νοημοσύνη, μαθαίνεται καλύτερα όταν πραγματοποιείται μία συμφωνία μεταξύ των ανθρώπων, προκειμένου να υπάρξει μία συνεργατική σχέση ανάμεσα τους. Στο εργασιακό περιβάλλον όμως, το πιο πιθανόν είναι να υπάρξουν παιχνίδια εξουσίας και απώτερα συμφέροντα. Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα ενθαρρύνουν μια συμπεριφορά συναισθηματικού αναλφαριθμητισμού<sup>17</sup>.

Σε σχέση με το εξωτερικό, η συναισθηματική νοημοσύνη στην Ελλάδα θεωρείται ακόμη μια άγνωστη έννοια. Έτσι εύκολα μπορεί να παρατηρηθεί το κόστος της απώλειας των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Το χαμηλό ηθικό του προσωπικού, το άγχος, η ανασφάλεια, η απάθεια, η περιορισμένη απόδοση του οργανισμού και οι μη εποικοδομητικές συμφωνίες, είναι οι ενδείξεις της απώλειας αυτής.

---

<sup>17</sup> Στάνιερ Κλωντ, 2006, *Συναισθηματική Νοημοσύνη με καρδιά*, εκδόσεις Καστανιώτη, σελ.265, πηγή: <http://logioshermes.blogspot.com/2012/05/eq.html>

Στο εργασιακό περιβάλλον της Ελλάδας, δίνεται περισσότερη αξία κυρίως στην λογική παρά στα συναισθήματα. Όμως η έμπνευση, η εργασιακή ικανοποίηση, τα υψηλά επίπεδα ενέργειας και ο ενθουσιασμός, πηγάζουν κατά βάση από την συναισθηματική νοημοσύνη και υποσυνείδητα είναι τα σημαντικότερα κίνητρα των ανθρώπων.

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει όχι μόνο την επαγγελματική επιτυχία, αλλά και μια καλύτερη και πιο ουσιαστική σχέση με τον εσωτερικό κόσμο του καθένα, καθώς και μια προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Μασσαχού Κωνσταντίνα, Διπλωματική εργασία, *Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία των Media*-Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, σελ.12, τελευταία παράγραφος



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



Παρατηρούμε συνεχώς μια αύξηση των βιομηχανιών, μια δύναμη που σίγουρα υπερیشχει από τα παλαιότερα χρόνια. Ζούμε στον κόσμο της πληροφορίας, στον κόσμο του καταναλωτισμού και του ανταγωνισμού, όπου βασικό ρόλο παίζει ένα πολύ καλά σχεδιασμένο και στρατηγικό marketing. Όμως τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη, ένα εργαζόμενο, ή έναν ολόκληρο οργανισμό να ξεχωρίζει από κάποιον άλλον;

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας, βλέπει τα πράγματα από μια νέα οπτική γωνία όσον αφορά την επαγγελματική επιτυχία, τις συγκρούσεις και τις απογοητεύσεις στο χώρο εργασίας, την ομαδικότητα, την επικοινωνία και την ικανότητα που κάνει τους αστέρες των επιδόσεων να διαπρέπουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προτεραιότητα στον χώρο εργασίας, εφόσον στις μέρες μας αν κάποιος δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, είναι δύσκολο έως και ακατόρθωτο να επικοινωνήσει και κυρίως να επιβιώσει. Έτσι παρατηρείται ότι χρόνο με τον χρόνο, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την συναισθηματική κατάρτιση των εργαζομένων τους, με απώτερο σκοπό την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και εν συνεχεία την μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν διαρκώς και προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνος είναι κάποιος ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτει, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τον εαυτό του και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής, για το ποιος θα προσληφθεί, ποιος θα διατηρήσει την θέση του, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή. Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Ανεξάρτητα από τις ακαδημαϊκές γνώσεις που μπορεί να έχει αποκτήσει κάποιος, ιδιαίτερο βάρος πέφτει σε ατομικά και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η τέχνη της πειθούς. Οι σπουδαιότητα των σχολείων, των εξετάσεων και των γνώσεων μέσω βιβλίων και καθηγητών, αδιαμφισβήτητα είναι πολύ μεγάλη, όμως ο δείκτης νοημοσύνης από μόνος του δεν εξηγεί την επιτυχία στην εργασιακή ζωή. Δεν μπορεί κάποιος για παράδειγμα, μέσω των γνώσεων του να δημιουργήσει ένα σπουδαίο προϊόν και να μην ξέρει τον τρόπο να το παρουσιάσει και να κεντρίσει το ενδιαφέρον των άλλων. Με τον δείκτη νοημοσύνης λοιπόν, σε συνδυασμό και με τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, διακρίνονται οι αστέρες των επιδόσεων που αξιοποιούν στο μέγιστο τα ταλέντα τους. Η χρυσή τομή στις ικανότητες αυτές, βρίσκεται ανάμεσα στο μυαλό και στην καρδιά, δηλαδή ανάμεσα στις γνωστικές διεργασίες και στο συναίσθημα<sup>19</sup>.

---

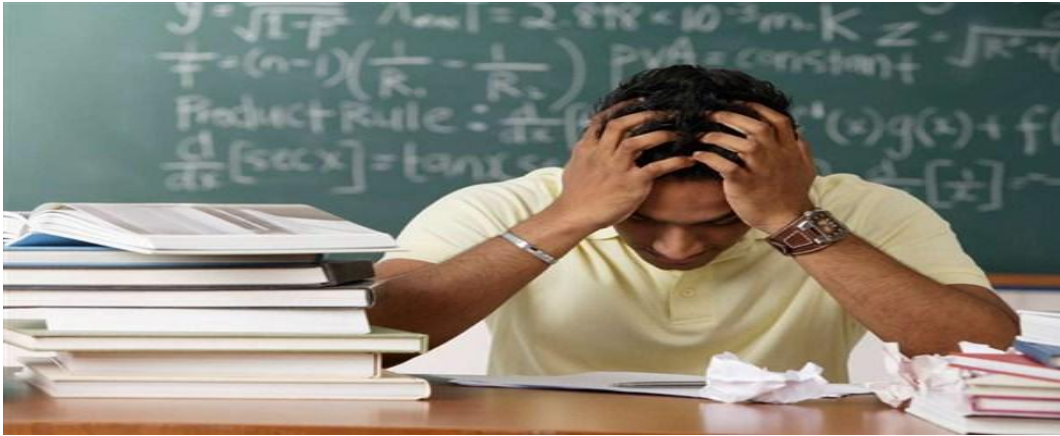
<sup>19</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 21, 49, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 2.1 Αδυναμία απέναντι στις συναισθηματικές ικανότητες

Ο λόγος που οι άνθρωποι δεν καταφέρνουν να χρησιμοποιήσουν όλο το δυναμικό τους, οφείλεται στην συναισθηματική ανεπάρκεια. Όλες οι ικανότητες που χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας αποτελούν εκμαθημένες συνήθειες, είτε συναισθηματικές, είτε γνωστικές. Αυτό που σίγουρα χρειάζεται είναι παρατηρητικότητα και συνειδητοποίηση της κατάστασης, για να μην μένει κάποιος στάσιμος ή αδρανής.

Οι οργανισμοί που καλλιεργούν τις συναισθηματικές ικανότητες, σίγουρα έχουν ένα πολύ σημαντικό προβάδισμα, εφόσον προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την ακαμψία και την ανεπάρκεια στις σχέσεις με άλλους. Λόγω της ακαμψίας, ένας εργαζόμενος ή ένας ηγέτης δεν είναι ευέλικτος, έχει πολλά κωλύματα, δεν προσαρμόζεται γρήγορα και δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία και ανατροφοδότηση. Η ανεπάρκεια στις σχέσεις με άλλους οδηγεί στον εγωισμό, στην αποξένωση από συναδέλφους, καθώς και στο να είναι κάποιος αναίσθητος ή απαιτητικός. Το κρίσιμο σημείο που πηγάζει από τις αδυναμίες στην συναισθηματική ικανότητα, δεν είναι σημαντικό μόνο για τα στελέχη, αλλά σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού. Με λίγα λόγια, όταν όλοι μάχονται για έναν κοινό στόχο, ο καθένας ξεχωριστά αποτελεί σημαντικό κομμάτι μέσα στον οργανισμό, ανεξάρτητα την ιεραρχία και σίγουρα η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει ενεργά για την επίτευξη αυτού του στόχου. Αν ένας υπάλληλος για παράδειγμα, δεν αγαπάει αυτό που κάνει, δεν εκτιμάει το όραμα του οργανισμού, ή ακόμα και αν έχει προσωπικές διαφορές με κάποιον συνάδελφο του, επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή του, όπως επίσης συμβάλει και η προσωπική του ζωή στην ψυχολογία που του διαμορφώνει.

### 2.1.1 Χειρισμός συναισθηματικής κατάστασης



Στον εργασιακό κόσμο, τα πάντα βασίζονται στην δημιουργία εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται κυρίως με λογική και με ψυχραιμία. Όταν κάποιος βρίσκεται στην θέση να επιμείνει στην άποψη του με σαφή επιχειρήματα, προβάλλει τον εαυτό του με τέτοιο τρόπο, ώστε να δηλώνει την παρουσία του και να αποδεικνύει ότι είναι ικανός απέναντι στις αντιξοότητες.

Ο χειρισμός μιας συναισθηματικής κατάστασης, απαιτεί δεξιότητες στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων, όπως είναι η καλή ακρόαση και η ικανότητα αφήγησης. Χρειάζονται ικανότητες, όπως είναι η αυτοεπίγνωση και η αυτοπεποίθηση, για να καταφέρει κάποιος να είναι αυτός στον οποίο θα βασίζονται όλοι. Σημαντικό ρόλο παίζει και το θέμα της διπλωματίας. Επίσης, το να μπορεί κάποιος να αντιλαμβάνεται τις προσωπικές και τις εταιρικές ευαισθησίες, το να είναι σε θέση να διακινδυνεύσει για χάρη της δημιουργικότητας και να προσαρμόζεται σε κάθε νέο περιβάλλον. Τέλος, να είναι σε θέση να εφεύρει μια δημιουργική ιδέα ή έναν εφικτό πρακτικό τρόπο, ώστε να μετατραπεί η ιδέα αυτή σε ένα χρήσιμο προϊόν<sup>20</sup>.

Για κάθε δίλλημα ή ανασφάλεια που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο, υπάρχει πάντα ένα μέσο αποκατάστασης, όπως για παράδειγμα μια ικανότητα που μπορεί να αποκτηθεί, ή μια συμπεριφορά που πρέπει να αλλάξει. Το να καταφέρει κάποιος να ελέγξει τον αυθορμητισμό του είναι αρκετά δύσκολο, ειδικά όταν μία

<sup>20</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 65, 293, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

κατάσταση απαιτεί γρήγορη προσαρμοστικότητα. Η επίγνωση των συναισθημάτων, είναι ο συντονισμός με ότι σκεφτόμαστε, αισθανόμαστε και πράττουμε. Όταν δεν υπάρχει αυτόματος συντονισμός μεταξύ δύο ανθρώπων, δεν θα είναι ποτέ σε θέση να αισθανθούν άνετα. Την στιγμή που ξεκινάει η επικοινωνία μεταξύ τους και οι δύο ρυθμίζουν τον τόνο της φωνής τους, τις αντιδράσεις τους, όπως επίσης και τις εκφράσεις ή τους μορφασμούς του προσώπου. Αυτή η αμοιβαία μίμηση, φαίνεται να ελέγχεται από τα πιο πρωτόγονα σημεία του εγκεφάλου. Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται εκείνη την συγκεκριμένη στιγμή τους καθιστά προσηλωμένους σε αυτές. Ο ένας είναι ο πομπός και ο άλλος είναι ο δέκτης.

Όμως η επικοινωνία στον χώρο εργασίας, δεν είναι απλώς θέμα μετάδοσης πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο. Είναι κυρίως θέμα κατανόησης και ενεργοποίησης του εσωτερικού δυναμικού ενός οργανισμού. Ανάλογα την ιεραρχία, ο καθένας συμπεριφέρεται και αντιδρά διαφορετικά, αλλά πάντα μέσα στα πλαίσια να επιτευχθεί ο στόχος τους. Εκείνος που αναλαμβάνει την διοίκηση, πρέπει να γνωρίζει πως να παρατηρεί το ανθρώπινο περιβάλλον και να βγάζει συμπεράσματα για το πως μπορεί να συμμετέχει σε αυτό και να το επηρεάζει. Πρέπει να φροντίζει να υπάρχει αξιοπιστία ανάμεσα στους ανθρώπους και να εκπληρώνει επιτυχώς αυτό που αναλαμβάνει.

Το εργατικό δυναμικό είναι αυτό που θεμελιώνει τον οργανισμό. Αν κάποιος ηγέτης δεν έχει μελετήσει τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα των υπαλλήλων του, τις ανάγκες και τις σκέψεις τους, όπως επίσης τις αντιδράσεις και τα κίνητρα τους, ο οργανισμός βρίσκεται σε κίνδυνο. Όλες οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να καλλιεργηθούν με την σωστή πρακτική. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σε αντίθεση με τον δείκτη νοημοσύνης, έχει την τάση να αυξάνεται και να βελτιώνεται με τα συνεχόμενα διαφορετικά ερεθίσματα που δέχεται κάποιος. Κάθε νέα μέρα είναι διαφορετική από την προηγούμενη. Η επίγνωση των συναισθημάτων και των διαθέσεων των ανθρώπων, καθιστά τους πάντες σε εγρήγορση και σε μια διαρκή αναζήτηση, προκειμένου να καλλιεργήσουν τις καλύτερες πτυχές του χαρακτήρα τους. Η ενδυνάμωση των προσωπικών ικανοτήτων των ανθρώπων, κινητοποιεί τους πάντες με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναγνωρίσουν τα όρια τους, να κατανοήσουν κάθε πιθανό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί και να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία στον τομέα που είναι περισσότερο αποδοτικοί.

## 2.2 Εξειδίκευση

Η εξειδίκευση σαν ορισμός, είναι ο συνδυασμός γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, που αποκτούν οι εργαζόμενοι πριν και κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας τους. Η εξειδίκευση, είναι αποτέλεσμα μάθησης και απόκτησης γνώσεων που οδηγούν στην εξοικείωση, στην εμπειρία και στις δεξιότητες που κατέχει κάποιος σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Από την άλλη πλευρά, η εξειδίκευση δεν ήταν ποτέ ο μοναδικός δρόμος που κάνει τον εργαζόμενο να ξεχωρίζει μέσα στον οργανισμό, απλά συμπεριλαμβάνεται μέσα στους βασικούς παράγοντες που πρέπει να έχει αποκτήσει κάποιος και είναι απλά δεξιότητα που βοηθά κυρίως στην πρόσληψη εργαζομένων. Ο τρόπος όμως που εκτελεί ο καθένας την εργασία του, διαφέρει από άτομο σε άτομο χωρίς να υπόσχεται την επίδοση, εφόσον σ' αυτό συμβάλει και η προσωπικότητα κάθε ανθρώπου. Η εμπειρία που επέρχεται μέσω της εξειδίκευσης, ίσως στο μέλλον αποδειχτεί λιγότερο σημαντική όσο η προσαρμοστικότητα κάποιου.



Από την στιγμή που οι εργασιακές συνθήκες μεταβάλλονται με τον καιρό, όπως οι νέες μορφές οργάνωσης, νέες συγχωνεύσεις, νέες τεχνολογίες και νέοι κανόνες, η συνεχής ενημέρωση και η παρατηρητικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές, προκειμένου να βελτιώνονται τα κίνητρα και ο τρόπος που εργάζεται κάποιος στον τομέα που είναι εξειδικευμένος.

Για να καταφέρει ένας εργαζόμενος να γίνει πιο αποδοτικός, πρέπει πρώτα να κατανοήσει ότι όντως υπάρχει ανάγκη για βελτίωση. Τα αδύνατα σημεία που χρειάζεται να εξελιχθούν συχνά μένουν απαρατήρητα μέσω αρνητικής ανατροφοδότησης. Ακόμα και οι πιο αποδοτικοί μέσα στην εργασία αναγνωρίζουν τα όρια τους, ώστε να εξελίσσουν την προσπάθειά τους εκεί που η εξειδίκευσή τους δεν επαρκεί ή δεν τους το επιτρέπει. Η ανταγωνιστικότητα που μπορεί να φροντίσει για να βρεθεί κάποιος στην κορυφή, μπορεί ταυτόχρονα να τον τυφλώνει και να μην καταφέρνει να δει τις πραγματικές του αδυναμίες και γενικά εκεί που υστερεί.

Τις στιγμές που η εξειδίκευση έχει αποκτηθεί δύσκολα, όλοι αναπτύσσουν μια αμυντική συμπεριφορά όταν γνωρίζουν τι είναι ικανοί να προσφέρουν. Η αμυντική αυτή συμπεριφορά, βοηθά τους πάντες να μην επηρεάζονται από άλλους παράγοντες, κάτι που μπορεί να προκαλέσει και αρνητικές συνέπειες, όπως υποτίμηση των γεγονότων, αγνόηση σημαντικών πληροφοριών, εκλογίκευση των καταστάσεων με δικαιολογίες και απάθεια στην θέληση των άλλων για ανατροφοδότηση.

### **2.2.1 Η αρχή Peter**

Παρατηρείται ότι η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα τόσο ασταθές εργασιακό περιβάλλον, οδηγεί πιθανότατα στην αποτυχία. Η αρχή Peter, εξηγεί πως μπορεί κάποιος να είναι σε θέση να δέχεται οδηγίες, ανεξάρτητα από το πόσο αποδοτικός είναι στην εργασία του. Τα υψηλά επίπεδα του δείκτη νοημοσύνης και της τεχνικής εξειδίκευσης μπορεί να αποδειχτούν πολύ υποσχόμενα, τις στιγμές που αρκετοί στο μέλλον αποτυγχάνουν. Όταν όμως η αρχή Peter συνδυάζεται με την εργασία, αποδεικνύει πως οι άνθρωποι καταφέρνουν να προαχθούν ανάλογα με το επίπεδο της ανικανότητάς τους. Όταν η προαγωγή τους προήλθε μόνο από τα στοιχεία της εξειδίκευσης τους, τα καθήκοντα που αποκτούν αργότερα περιστρέφονται γύρω από άλλους ανθρώπους και όχι από τις ιδιαιτερότητες μέσω των γνώσεων και το επίπεδο της ευφυΐας τους.

Η αρχή αυτή επιχειρεί να εξηγήσει το πώς είναι εφικτό τόσοι πολλοί άνθρωποι, οι οποίοι είναι απότομοι, εγωκεντρικοί, απερίσκεπτοι, ή με κάποιο άλλο τρόπο διαπροσωπικά και συναισθηματικά ανεπαρκείς, να κατέχουν τις κυριότερες θέσεις εξουσίας σε οργανισμούς ανά τον κόσμο<sup>21</sup>.

Όσοι καταφέρνουν να κρατήσουν σταθερή την σταδιοδρομία τους, χωρίς συναισθηματικές δεξιότητες, θα ήταν ανίκανοι να φτάσουν στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Συμπεράσματα που πηγάζουν από την αρχή Peter, δείχνουν ότι κάποιοι που κατέχουν απλώς υψηλό δείκτη νοημοσύνης, δεν σημαίνει ότι έχουν και την ικανότητα ενός ηγέτη. Αναγνωρίζοντας ότι κάποιοι άνθρωποι είναι εξαιρετικοί επαγγελματίες στο αντικείμενο τους, αγαπούν την εργασία τους αλλά είναι ανίκανοι ως διευθυντές ή ανώτερα στελέχη, προσπαθούν να γνωρίσουν επιμέρους πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και να ανακαλύψουν τρόπους μεγαλύτερης αποδοτικότητας.

### **2.3 Αυτοεπίγνωση και αυτορρύθμιση**

Η αυτοεπίγνωση και η αυτορρύθμιση, είναι σίγουρα ικανότητες που μπορούν με τον χρόνο να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν. Μέσω της αυτοεπίγνωσης, οι άνθρωποι κατανοούν αν αυτό που πράττουν είναι το σωστό και αν όντως αξίζει πραγματικά. Είναι μια ικανότητα που πρέπει να συνοδεύεται συνεχώς με έναν προσωπικό ρεαλισμό. Ο καθένας είναι ικανός να κατονομάσει με κάποιο τρόπο τα συναισθήματα του και να τα συγκεντρώσει μέσα από εσωτερικές αναλύσεις. Είναι η ακριβής αυτοαξιολόγηση του εαυτού του και κατά πόσο είναι στην θέση να τον γνωρίζει. Τα συναισθήματα του, δίνουν μια ένδειξη σιγουριάς ή ανησυχίας και είναι μια επιβεβαίωση ή μια πρόβλεψη σε τι αποτελέσματα θα μπορούσε να οδηγήσει η κάθε του επιλογή.

---

<sup>21</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 75, 76, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα





Η συναισθηματική αυτορρύθμιση εν συνεχεία, δεν σημαίνει απλώς περιορισμός των αρνητικών συναισθημάτων ή των παρορμήσεων, μπορεί επίσης να σημαίνει και την σκόπιμη πρόκληση ενός συναισθήματος, ακόμη και δυσάρεστου. Όταν οι εργαζόμενοι οδηγούνται στο να αποδείξουν ένα δεδομένο συναίσθημα, όπως για παράδειγμα ενθουσιασμό, σεβασμό προς το κύρος του εργοδότη, ή ψυχραιμία και αυτοσυγκράτηση στις εντολές του, είναι υποχρεωμένοι να υπακούσουν και να προσαρμοστούν προκειμένου να κρατήσουν την δουλειά τους.

Όταν οι διαταγές του εργοδότη καθορίζουν τα συναισθήματα που πρέπει να εκφράσει κάποιος, το αποτέλεσμα είναι μια μορφή αποξένωσης του ατόμου αυτού, από αυτό που πραγματικά αισθάνεται εκείνη την στιγμή<sup>22</sup>. Είναι όπως το ταλέντο ενός χαμαιλέοντα, ο οποίος προσαρμόζεται ανάλογα με τις περιστάσεις, παίρνοντας το χρώμα που του αντιστοιχεί.

---

<sup>22</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 127, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 2.4 Αυτοπεποίθηση

Οι δυσκολίες που συναντούν όλοι καθημερινά σίγουρα είναι αρκετές, όμως είναι η απόδειξη για το ποιος μπορεί να σταθεί αντάξια απέναντι τους. Ένα καλό εφόδιο που χρειάζεται είναι η αυτοπεποίθηση. Η αυτοπεποίθηση προσφέρει μια αίσθηση σιγουριάς σε όλες τις καταστάσεις και μια διαρκή προσπάθεια να πραγματοποιηθεί ένας σκοπός. Ένας άνθρωπος που έχει καλλιεργήσει το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης, γνωρίζει πώς να κερδίζει και πώς να χάνει, παρόλο που είναι δύσκολο για κάποιον να αποδεχτεί την ήττα του. Με μεγάλο βαθμό αυτοπεποίθησης, διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες, οι οποίοι κατανοούν απόλυτα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και γνωρίζουν τον τρόπο να πατούν γερά στα πόδια τους. Εκείνοι όμως που δεν διαθέτουν αυτοπεποίθηση, κάθε αποτυχία επιβεβαιώνει την αίσθηση της ανικανότητας, εφόσον τους κυριεύει ένα αίσθημα απελπισίας, αδυναμίας, ανασφάλειας και διστακτικότητας.

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση βέβαια από μια άλλη σκοπιά, θα μπορούσε να αγγίξει τα όρια της αλαζονείας, ειδικά αν το άτομο δεν διαθέτει κοινωνικές δεξιότητες. Η ρεαλιστική λοιπόν αυτοπεποίθηση, πρέπει να συμβαδίζει συνεχώς με την πραγματικότητα και με οποιαδήποτε κατάσταση επηρεάζει τις συγκύριες. Άρα πρέπει να συνοδεύεται ταυτόχρονα και με την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης. Ανάμεσα στην αυτοπεποίθηση και στην αυτοεπίγνωση υπάρχει μια στενή σχέση, από την στιγμή που ο καθένας καταλαβαίνει κατά πόσο μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις. Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτοπεποίθηση, καταφέρνουν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους, να αποδεικνύουν ότι διακατέχονται από μια δυναμική προσωπικότητα και ότι τους είναι αρκετά εύκολο να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στους άλλους.

Οι προκλήσεις που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο, αντιμετωπίζονται καθημερινά με μια δόση αυτοπεποίθησης, παίρνοντας κατά κύριο λόγο πρωτοβουλίες στις δύσκολες αποφάσεις. Σίγουρα κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά το θέμα της αυτοπεποίθησης, ειδικά όταν όλα βασίζονται στην αποφασιστικότητα παρά τις αποδοκιμασίες που μπορεί να δεχτεί από εκείνους που βρίσκονται στην εξουσία. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που ορίζουν τον καλό διευθυντή, υπόκεινται όλα στην αποφασιστικότητα. Αποφασιστικότητα στο πως

κεντρίζει το ενδιαφέρον, αποφασιστικότητα στο πως προβάλλει τα κίνητρα του, αποφασιστικότητα σε κάθε του επιλογή. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με μια αίσθηση σιγουριάς για το επόμενο τους βήμα, αρκεί να έχουν ένα μέσο που να τους προσφέρει αυτή την σιγουριά και να μπορούν εύκολα να στηριχτούν σ' αυτό. Ακόμα και άνθρωποι που είναι ντροπαλοί, ανασφαλείς και γενικά άτολμοι, μπορούν μέσω της εξάσκησης να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους.

Η αυτοπεποίθηση είναι μια ικανότητα που προωθεί τις φιλοδοξίες, ενώ το αίσθημα της αμφιβολίας τις εξασθενεί. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στον εαυτό τους και στις ικανότητές τους, είναι πιο αποδοτικοί, πιο επίμονοι, δημιουργώντας νέες προσδοκίες και κάνοντας συνεχόμενες προσπάθειες μέχρι να τις επιτύχουν. Αν κάποιος δεν διαθέτει την πίστη ότι είναι ικανός να χειριστεί εύκολα τις προκλήσεις, μπορεί να αρχίσει να ενεργεί με τρόπους που κάνουν σίγουρη την αποτυχία του. Ο φόβος είναι από τα πιο συχνά περιστατικά που παραλύει τους εργαζομένους.

Η αυτοπεποίθηση στην αρχή ακόμα της σταδιοδρομίας ενός ατόμου, είναι το κριτήριο πρόβλεψης για προαγωγές και επιτυχίες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις χρόνια αργότερα<sup>23</sup>. Διάφορα επαγγέλματα όπου η αγορά εργασίας είναι αρκετά περιορισμένη, μια δόση αυτοπεποίθησης είναι αναγκαία, όπως για παράδειγμα η κοινωνική εργασία ή η διδασκαλία, προκειμένου να μπορέσει κάποιος με εύκολο και θαρραλέο τρόπο να εκφράσει την γνώμη του και να περάσει το μήνυμά του. Πέραν όμως από το είδος της εργασίας, εκείνοι που διαθέτουν αυτοπεποίθηση, είναι και οι πιο πρόθυμοι να πάρουν κάποιο ρίσκο, να εκφράσουν την άποψή τους με σαφή επιχειρήματα, να υποδείξουν προβλήματα ή αδικίες, την στιγμή που οι άλλοι απλώς δεν τα παρατηρούν ή τα αποφεύγουν και διστάζουν να τα κατονομάσουν.

---

<sup>23</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 110, 112, 113, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



## 2.5 Ευσυνειδησία

Η ευσυνειδησία απευθύνεται εξολοκλήρου σε ανθρώπους συνειδητοποιημένους, όσον αφορά αυτό που αναλαμβάνουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Σε ανθρώπους που δηλώνουν επιμέλεια και είναι συνεπείς και υπεύθυνοι στον τομέα που ειδικεύονται. Τέτοιοι άνθρωποι θεωρούνται παράδειγμα προς μίμηση μέσα σε έναν οργανισμό, εφόσον δείχνοντας επαγγελματικότητα ξεχωρίζουν από τους άλλους. Είναι οι άνθρωποι εκείνοι που παίρνουν πρωτοβουλίες, χωρίς απαραίτητα να αψηφούν τους κανόνες. Υπολογίζουν τους ανθρώπους γύρω τους, διότι αναγνωρίζουν ότι με αυτούς πρέπει να συνυπάρξουν, να συνεργαστούν και να επιτύχουν τον σκοπό τους.

Η ευσυνειδησία θεωρείται ο θεμέλιος λίθος για την επιτυχία σε κάθε πεδίο. Έτσι η διακεκριμένη αποτελεσματικότητα σχεδόν σε οποιαδήποτε εργασία, από την ευθύνη ενός ανειδίκευτου εργάτη, μέχρι την διοίκηση, εξαρτάται κυρίως από την ευσυνειδησία. Σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού, είναι μια δεξιότητα που κάνει τους εργαζόμενους να αποδεικνύουν πόσο σέβονται τον οργανισμό και κατά πόσο μπορεί να αναγνωριστεί η προσπάθειά τους για να φτάσουν ψηλά.

Η ευσυνειδησία όταν συνδυάζεται με την αυτοπεποίθηση, κάνει τους ανθρώπους να δείχνουν διαφορετική εικόνα προς τα έξω, δημιουργώντας μια δυναμική παρουσία, κάτι που εκτιμάται εύκολα στον χαρακτήρα τους. Η φήμη για την αξιοπιστία τους, δημιουργεί μια ευνοϊκή προδιάθεση στους προϊστάμενους όταν αξιολογούν την εργασία τους, αφού η βαθμολογία που τους δίνουν μπορεί να θεωρηθεί ανώτερη από αυτή που πραγματικά θα περίμενε κάποιος ύστερα από ενδείξεις της απόδοσης τους<sup>24</sup>.

Η ευσυνειδησία κάνει τον καθένα να φαίνεται ιδιαίτερα συμπαθής και περισσότερο έμπιστος μέσα στον οργανισμό. Ωστόσο, αν απουσιάζει η ενσυναίσθηση ή οι κοινωνικές δεξιότητες, μπορεί να οδηγηθεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι ευσυνείδητοι άνθρωποι, συχνά απαιτούν πολλά από τους ίδιους και συγκρίνουν την απόδοσή τους με αυτή των άλλων για να κατανοήσουν σε τι κατάσταση βρίσκονται. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα επικριτικοί, όταν όλοι οι άλλοι δεν δείχνουν το ίδιο επίπεδο ευσυνειδησίας και συνέπειας. Επίσης, η ευσυνειδησία μπορεί εύκολα να γίνει εμπόδιο για την δημιουργικότητα, ειδικά όταν κάποιος πρέπει να ακολουθήσει κατά γράμμα έναν συγκεκριμένο δρόμο για την εκπλήρωση προσδοκιών και αυτό απευθύνεται σε κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, για το κατά πόσο είναι ικανός να παίρνει πρωτοβουλίες. Πολλές φορές, ακόμα και ο αυθορμητισμός χρειάζεται μια συγκεκριμένη δόση ευσυνειδησίας, προκειμένου να υπάρχει ισορροπία επάνω στην εργασία και όχι για να ξεφεύγει κανείς άσκοπα από τα όρια. Οι ευσυνείδητοι άνθρωποι αναγνωρίζουν την επόμενη τους κίνηση, ακολουθούν σταθερά βήματα και καταφέρνουν να προσδιορίσουν το κλίμα που τους περιβάλλει προκειμένου να προσαρμοστούν σ' αυτό.

---

<sup>24</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 145, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 2.6 Αυτοέλεγχος

Η αβεβαιότητα και το αίσθημα της απελπισίας, σε συνδυασμό με τις εργασιακές πιέσεις, μπορεί να αποδειχτούν αρκετά ζημιογόνα. Κάθε πιθανός εκνευρισμός που επιφέρει σύγχυση, σίγουρα επηρεάζει διαφορετικά τον καθένα. Όσοι κατέχουν την ικανότητα να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, τις σκέψεις τους και ότι συμβαίνει στην ζωή τους, είναι περισσότερο επιφυλακτικοί και συνεχώς αμυνόμενοι απέναντι στις επιπτώσεις της εργασίας. Εκείνος που θεωρείται ηγέτης και έχει κατανοήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, ελέγχοντας τα συναισθήματά του, έχει την ικανότητα να ασκήσει μεγαλύτερη επίδραση στην συναισθηματική αντίδραση των άλλων, από την στιγμή που αυτός εκφράζει τα κίνητρα του οργανισμού.

Σίγουρα σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν εύκολες και δύσκολες μέρες. Μια μεμονωμένη δύσκολη μέρα δεν αποτελούσε ποτέ ιδιαίτερο πρόβλημα. Το να συναντάει όμως κάποιος σε καθημερινή βάση μια τέτοια κατάσταση, επηρεάζει όλο και περισσότερο τον ψυχικό του κόσμο. Το άγχος και το στρες, πηγάζουν από την ιδέα ότι η εργασία έχει γίνει εντατική και καταναγκαστική. Όσοι καταφέρνουν να δουν την αλλαγή και την πρωτοβουλία ως ευκαιρίες για να αναπτυχθούν, καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τις καταστάσεις άγχους. Ένα παράδοξο της εργασιακής ζωής, είναι ότι μια κατάσταση που μπορεί να θεωρηθεί από ένα άτομο ως απειλή, κάποιος άλλος μπορεί να έχει την ικανότητα να χρησιμοποιήσει την κατάσταση αυτή ως πρόκληση.



Μέσα από την πίεση και την βιασύνη που προκαλεί μια εργασία, πολλοί είναι εκείνοι που αισθάνονται απασχολημένοι με φοβίες και ανησυχίες. Ο χειρισμός των παρορμήσεων και των συναισθηματικών καταστάσεων, αποτελούν ένδειξη αξιοπιστίας προς τον οργανισμό, ανάλογα βέβαια με το συμφέρον που εξυπηρετεί ο καθένας. Μια τέτοια στρατηγική, οδηγεί εύκολα στον σχεδιασμό του επόμενου βήματος και στο να επιλυθούν διάφορες εκκρεμότητες. Ο αυτοέλεγχος επιτρέπει στον καθένα να έχει την επίγνωση των συναισθημάτων του και να τα συγκρατεί ανάλογα την περίσταση πριν καν αυτά αρχίσουν να ξεχειλίζουν.

Ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, δεν σημαίνει απλά άρνηση ή καταπίεση των αρνητικών συναισθημάτων. Η κακή διάθεση, όπως ο φόβος, ο θυμός και η θλίψη, μπορούν εύκολα να γίνουν πηγή δημιουργικότητας, ενέργειας και στενής σχέσης με άλλους ανθρώπους. Αν κάποιος καταπιέζει τα έντονα συναισθήματα, προκειμένου να φάνει ψύχραιμος ενώ στην πραγματικότητα βράζει μέσα του, δύσκολα καταφέρνει να τα ελέγξει και διστάζει να κάνει οποιαδήποτε ενέργεια προκειμένου να βελτιωθεί. Όλες εκείνες οι καταστάσεις που πιέζουν τους ανθρώπους και τους εμποδίζουν να σκεφτούν καθαρά, στην ουσία καταπνίγουν τον εσωτερικό τους κόσμο, δημιουργώντας αβεβαιότητα για τα αποτελέσματα των πράξεων τους. Εκείνοι που δηλώνουν ανικανότητα στον αυτοέλεγχο, βρίσκονται σε τρομερά μειονεκτική θέση, εφόσον αγνοούν μια πτυχή της πραγματικότητας που οδηγεί στην επιτυχία. Ο αυτοέλεγχος λειτουργεί ως ένα ασφαλές πηδάλιο, προκειμένου να διατηρήσει κάποιος τις επιλογές της σταδιοδρομίας του σε αρμονία με τις βαθύτερες αξίες του. Τέλος, βοηθά τους ανθρώπους να αναδείξουν τα καλύτερα τους στοιχεία και να δημιουργήσουν μια ικανοποιητική εικόνα, καταπνίγοντας όλα τα μειονεκτήματά τους, όταν βέβαια δεν έχουν την ικανότητα να τα διορθώσουν.

## 2.7 Πρωτοβουλία

Η πρωτοβουλία είναι ικανότητα που διαθέτει ένας άνθρωπος, με την οποία μπορεί να αδράξει κάθε ευκαιρία χωρίς ενδοιασμούς. Είναι η τάση προς επίτευξη και προσαρμοστικότητα, εφόσον θεωρείται αποτέλεσμα της αυτοπεποίθησης. Η πρωτοβουλία χαρακτηρίζεται συχνά από μια ασυνήθιστη επινοητικότητα, όπου τα άτομα με αυτή την ικανότητα είναι έτοιμα να επιδιώξουν νέους στόχους και νέες προσδοκίες με κάθε τρόπο που θα επιφέρει την επιτυχία<sup>25</sup>. Παίρνουν εύκολα νέες αποφάσεις αν κρίνουν ότι είναι αναγκαίο, πριν προλάβει κάποιος τους δώσει την εντολή. Είναι άνθρωποι προνοητικοί και διακρίνονται από μια προληπτική δράση αντιμετώπισης των δυσκολιών πριν καν αυτές βγουν στην επιφάνεια. Η προνοητικότητα αυτή, τους κάνει να αισθάνονται πρωτοπόροι, διορατικοί και να προβλέπουν τα αποτελέσματα, καθώς είναι ικανοί να σκεφτούν λύσεις πριν προλάβουν να τις σκεφτούν οι άλλοι. Πρωτοβουλία δίχως θάρρος και επιμονή δεν είναι δυνατόν να υπάρξει. Άνθρωποι που δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, υποσυνείδητα αντιδρούν αρνητικά στα γεγονότα, διότι εξ' αρχής δεν ήταν προετοιμασμένοι γι' αυτά.

Μερικές φορές, πρωτοβουλία σημαίνει απλά πολύ σκληρή δουλειά. Εργαζόμενοι που δεν παίρνουν συχνά πρωτοβουλίες, μένουν συνεχώς πίσω ή καθυστερούν αρκετά να επιτύχουν τον σκοπό τους. Έρχονται αντιμέτωποι με νέες καταστάσεις σε συνθήκες πίεσης, διότι τους ήταν αδύνατο να τις προβλέψουν. Η έλλειψη πρωτοβουλίας, είναι χαρακτηριστικό της απελπισίας και της ανασφάλειας. Εύκολα κάποιος παραιτείται από τον εαυτό του και εν συνεχεία από την εργασία του. Όλα χαρακτηρίζονται από μια στρατηγική γεμάτη πρωτοβουλίες που βάζει κάθε άνθρωπος για να εκπληρώσει τις επιθυμίες του. Αν αυτός ο στόχος είναι εφικτός, τότε απλά ακολουθεί ένα ένα τα βήματα που σχεδίασε για να φτάσει στον προορισμό του. Ειδικά όταν οι εργασιακές συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς, αυτή η στάση καθορίζει το πόσο καλά μπορεί να χειριστεί κάποιος τις νέες δυσκολίες.

---

<sup>25</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 183, 184, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Αν και η πρωτοβουλία γενικώς έχει θετικά αποτελέσματα, πρέπει να βρίσκεται σε ισορροπία με την πραγματικότητα για να αποφεύγονται όποιες αρνητικές συνέπειες υπάρξουν. Ηγέτες που επιθυμούν να αναλαμβάνουν συνεχώς κάθε ευθύνη μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να πάρουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες, δεν μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο οι πράξεις αυτές επηρεάζουν τους άλλους, ειδικά όταν κάποιες διεργασίες πρέπει να αναλαμβάνονται από τους υφισταμένους. Πρωτοβουλία δίχως ενσυναίσθηση, μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες και χαρακτηρίζει διευθυντές με χαμηλή επίδοση.

## 2.8 Αισιοδοξία

Η αισιοδοξία έχει καθοριστικό ρόλο πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη, εφόσον είναι μια ικανότητα που διαθέτει κάποιος για να αποδεικνύει επιμονή απέναντι στις αντιξοότητες. Λειτουργεί με βάση την ελπίδα για τις προσδοκίες των ανθρώπων, κοιτώντας τα εμπόδια ως αναστρέψιμες συγκυρίες. Ένας απαισιόδοξος άνθρωπος, θεωρεί ότι η αποτυχία είναι η επιβεβαίωση κάποιου ελαττώματος του, το οποίο είναι δύσκολο ή και αδύνατο να διορθώσει. Το αίσθημα της απελπισίας για κάθε αδυναμία, είναι χαρακτηριστικό που αντιμετωπίζουν εύκολα οι άνθρωποι που αισθάνονται αισιοδοξία. Τυχόν δύσκολες καταστάσεις που επηρεάζουν την καθημερινότητα τους, τις θεωρούν προκλήσεις και προσπαθούν να τις καταπολεμήσουν με κάθε υλοποιήσιμο τρόπο, κοιτώντας πάντα την θετική πλευρά των πραγμάτων.



Σε θέσεις εργασίας όπου το στρες είναι πολύ έντονο, οι συνθήκες συνεχώς εναλλασσόμενες και οι απογοητεύσεις συχνές, ένας αισιόδοξος τρόπος μπορεί να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα. Μέσα σε έναν οργανισμό, οι ευθύνες είναι τεράστιες και όλοι αναλαμβάνουν ένα δύσκολο και διαφορετικό έργο για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η αισιοδοξία και οι θετικές προσδοκίες, μπορεί να είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές στα πιο δύσκολα επαγγέλματα, εκεί που είναι αναγκαία μια καλή στρατηγική για ένα πιο ουσιαστικό μέλλον του οργανισμού<sup>26</sup>. Οι αισιόδοξοι άνθρωποι μπορούν να αξιολογήσουν πιο άμεσα και πιο ρεαλιστικά μια αποτυχία και να παραδεχτούν κατά πόσο συμμετείχαν σε αυτήν. Είναι ένα σημαντικό μάθημα, ώστε να είναι προετοιμασμένοι για κάθε επόμενη δυσκολία που μπορεί να προκύψει αργότερα.

## 2.9 Καινοτομία



Ο καταμερισμός των ευθυνών μέσα σε έναν οργανισμό, απαιτεί μεγάλη προσοχή και προσαρμοστικότητα από τον καθένα. Όσοι άνθρωποι γνωρίζουν τον τρόπο να προσαρμόζονται και να εναλλάσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δέχονται περισσότερη ικανοποίηση σε αυτό που ονομάζεται καινοτομία. Χαρακτηρίζονται ως άνθρωποι με φαντασία, με αποφασιστικότητα και αισιοδοξία, καθώς είναι ανοιχτοί σε νέες πληροφορίες και νέες προτάσεις που δέχονται καθημερινά προκειμένου να προσαρμοστούν. Είναι άνθρωποι ευέλικτοι και παίρνουν

---

<sup>26</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 188, 190, 192, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

πρωτοβουλίες απέναντι σε κάθε αμφίβολη ή πρωτόγνωρη απόφαση. Η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία, αναφέρονται κυρίως σε εκείνους που δεν φοβούνται το εργασιακό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς. Η δημιουργικότητα και η πρωτοτυπία που χαρακτηρίζουν την καινοτομία, έχουν να κάνουν με την εφαρμογή νέων και μοναδικών ιδεών για την υλοποίηση ενός στόχου.

Άνθρωποι που δεν διαθέτουν κλίση προς την καινοτομία, χάνουν κατά κανόνα την ευρύτερη προοπτική, μπερδεύονται στις λεπτομέρειες και ασχολούνται κυρίως με τα σύνθετα προβλήματα σπαταλώντας πολύτιμο χρόνο. Ο φόβος που επικρατεί για κάτι νέο και τον πιθανό κίνδυνο που επιφυλάσσει, τους κάνει να διστάζουν και να απαρνιούνται τις καινοτομικές ιδέες. Η αποτελεσματικότητα μιας ιδέας που υλοποιήθηκε στο παρελθόν, δεν σημαίνει πάντα ότι είναι και η λύση για το μέλλον του οργανισμού. Οι αδυναμίες σ' αυτή την ικανότητα, ξεπερνούν την απλή έλλειψη φαντασίας. Άνθρωποι που δεν αισθάνονται άνετα με τον κίνδυνο, γίνονται επικριτικοί και δύσπιστοι, αμυντικοί και καχύποπτοι, ενώ μπορεί να βρεθούν στην θέση να χλευάσουν μια καινοτομική ιδέα πριν αυτή υλοποιηθεί<sup>27</sup>.

Οι δημιουργικοί άνθρωποι, πρέπει να χαρακτηρίζονται με μια πράξη αυτοελέγχου όταν είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν με τους κανόνες του οργανισμού. Από μια άλλη σκοπιά όμως, ο αυτοέλεγχος μπορεί να αποβεί μοιραίος, ειδικά όταν μιλάμε για εργασίες που έχουν να κάνουν με την δημιουργικότητα η οποία δεν έχει όρια. Η πράξη της καινοτομίας είναι κυρίως γνωστική, αλλά ταυτόχρονα και συναισθηματική. Το να συνειδητοποιήσει κανείς μια δημιουργική ιδέα, σημαίνει ότι μέχρι να την υλοποιήσει αποτελείται κυρίως από τις γνώσεις που έχει αποκτήσει. Για να κατανοήσει όμως την αξία αυτής της ιδέας, να μελετήσει τις λεπτομέρειες, να την καλλιεργήσει και να κεντρίσει το ενδιαφέρον των άλλων, απαιτούνται συναισθηματικές ικανότητες όπως αυτοπεποίθηση, αυτορρύθμιση, πρωτοβουλία, επιμονή και την ικανότητα της πειθούς.

---

<sup>27</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 152, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι νέες ιδέες είναι αρκετά εύθραυστες στην αρχή και εύκολα σκοτώνονται από την κακή κριτική. Εμπόδια της καινοτομίας είναι η εποπτεία, η αξιολόγηση και γενικά η υπερβολική άσκηση ελέγχου. Όταν καταπνίγεται η ελευθερία και η έμπνευση, είναι αμφίβολο το κατά πόσο θα αποδώσει δημιουργικά μια ιδέα. Μια πιεστική αντίδραση μπορεί να δώσει αρκετά κίνητρα, όμως είναι ικανή να δημιουργήσει προβλήματα στον απαιτούμενο χρόνο που χρειάζεται για να υλοποιηθεί μια ιδέα.

Η ευέλικτη προσαρμογή σε διαφορετικές πραγματικότητες της αγοράς, πολλές φορές απαιτεί συλλογική δημιουργικότητα, ομαδική δουλειά και καταγισμό σκέψεων για να αποδώσει μια ιδέα κέρδος. Συνεργασία δύο ή παραπάνω ανθρώπων όσον αφορά την καινοτομία, σίγουρα είναι πιο αποδοτική, περισσότερο μελετημένη, πιο αποφασιστική και κυρίως πιο ολοκληρωμένη.

Ο κόσμος της εργασίας είναι γεμάτος από πολλές δημιουργικές ιδέες, αρκετά υποσχόμενες, που απλά δεν υλοποιήθηκαν ποτέ. Για να επέλθει μια ελκυστική καινοτομία, πρέπει να περάσει από ορισμένα στάδια. Αρχικά, πρέπει κάποιος να συνειδητοποιήσει ένα πρόβλημα που πρέπει να διευκολυνθεί, συγκεντρώνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες. Εν συνεχεία, οι πληροφορίες αυτές καλλιεργούνται και εξελίσσονται, μελετώντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Όταν όλα τα εμπόδια ξεπεραστούν έρχεται η τελική φάση, δηλαδή περνώντας από την θεωρία στην πράξη. Μια μεγάλη δόση συναισθηματικών ικανοτήτων είναι αρκετά αναγκαία, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αντιρρήσεις και πιθανές αποτυχίες. Εκείνοι που καταφέρνουν να αγωνιστούν για την προώθηση και την πραγματοποίηση των ιδεών τους, συνήθως έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης<sup>28</sup>. Είναι ο καλύτερος συνδυασμός συναισθήματος και σκέψης, εφόσον εμπλέκεται η φαντασία και οι γνωστικές αναλύσεις στα αποτελέσματα της δημιουργικότητας ενός προσώπου ή και ολόκληρου του οργανισμού.

---

<sup>28</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 154, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

### 2.9.1 Κοιλιάδα θανάτου

Όταν η αλλαγή των συνθηκών μετατρέπει μια νικηφόρα στρατηγική σε κάτι αναποτελεσματικό, σκοτώνοντας κάθε μορφή καινοτομίας, αποκτάει ιδιαίτερο νόημα για το μέλλον κάθε οργανισμού. Μια τέτοια περίπτωση ονομάζεται κοιλάδα θανάτου, όπου αν το δυναμικό μιας εταιρείας δεν διαθέτει αρκετή ευστροφία για μια επόμενη στρατηγική ή αν δεν έχει την ικανότητα να προσαρμοστεί, είναι καταδικασμένη σε θάνατο. Η σημαντική ένδειξη ενός ηγέτη ότι διαθέτει συναισθηματικές ικανότητες, φαίνεται στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων. Η ικανότητα να είναι κανείς ευέλικτος, να δέχεται νέες, ακόμα και οδυνηρές πληροφορίες, χωρίς να είναι απαραίτητα αμυνόμενος και να καταφέρνει ακόμα και τότε να ανακαλύπτει νέες καινοτομίες, είναι στοιχεία τεράστιας σημασίας.

Ωστόσο, πολύ συχνά παίρνει τα ηνία η εταιρική αδράνεια, καθώς η ανώτερη διοίκηση δείχνει δισταγμό απέναντι στις πιθανές συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν. Η βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας, εκείνη που ίσως υπόκειται και στις πιο ραγδαίες αλλαγές, είναι γεμάτη με ερείπια εταιριών, των οποίων οι διοικήσεις δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς<sup>29</sup>. Η ικανότητα που μπορεί να αποδείξει ένας οργανισμός, στο αν μπορεί να επιζήσει ενώ έχει περάσει από την κοιλάδα του θανάτου, εξαρτάται από τις συναισθηματικές ικανότητες που κατέχει ένας ηγέτης.

Σε μια κατάσταση όπου κλονίζονται τα κίνητρα και το κύρος ενός οργανισμού, όλα εξαρτώνται από τα συναισθήματα που αποδεικνύονται σανίδα σωτηρίας την συγκεκριμένη εκείνη στιγμή. Όταν κάποιος κατανοήσει τις προσωπικές του ιδιομορφίες και ικανότητες που τον ορίζουν σαν άνθρωπο, είναι έτοιμος να συμβάλει ενεργά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι προσωπικές ικανότητες του καθένα, είναι η κινητήρια δύναμη των κοινωνικών δεξιοτήτων, εφόσον όλοι έρχονται σε επαφή, συναναστρέφονται, συνυπάρχουν και βασίζονται πάνω σε άλλους.

---

<sup>29</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 147, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ



Με το πέρασμα του χρόνου, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιζητούν από την συναισθηματική νοημοσύνη και τις δεξιότητες της, ένα ασφαλές μέσο επίτευξης στόχων και ικανοποιητικής διοίκησης. Στις πιο εύπορες χώρες, ο συναισθηματικός κόσμος του κάθε ανθρώπου, αποκτάει ένα διαφορετικό και ιδιαίτερο νόημα λόγω της παγκοσμιοποίησης. Όσο μεταβάλλεται ο ρυθμός που λειτουργεί κάθε οργανισμός, τόσο περισσότερη αξία έχουν τα χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιον να διακριθεί ως ηγέτης. Από εταιρεία σε εταιρεία, μπορεί να βρει κανείς αρκετές διαφορές για το πώς χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και πως το αξιοποιούν. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σήμερα στην αγορά, δεν έχει να κάνει πλέον μόνο με προϊόντα, αλλά και με τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων, η συνειδητοποίηση της κατάστασης, η αντιμετώπιση των δυσκολιών, η ομαδική εργασία και οι ηγετικές ικανότητες, είναι τα συστατικά που κάνουν έναν οργανισμό να διαπρέπει σε σύγκριση με άλλους. Οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται, είναι βασισμένες σε μια σειρά κοινωνικών δεξιοτήτων, τις οποίες πρέπει ο καθένας να κατανοήσει και να εξελίξει κατάλληλα, προκειμένου να ενδυναμώσουν και να επιβιώσουν με τον χρόνο οι σχέσεις αυτές μέσα και έξω από τον οργανισμό.

### 3.1 Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα με την οποία μπορεί κάποιος να ψυχολογήσει το άτομο που έχει απέναντι του, να κατανοήσει τι ακριβώς αισθάνεται εκείνη την δεδομένη στιγμή και να καταφέρει να μπει στην θέση του με μια ανάλογη αντίδραση. Είναι μια ικανότητα βασισμένη στην αυτοπεποίθηση, στην παρατηρητικότητα και στην μέθοδο ενίσχυσης και ανάπτυξης των άλλων.

Η ενσυναίσθηση αποκτά πολλές μορφές. Μία από αυτές όσον αφορά την εργασία, είναι η εύκολη κατανόηση για τις ανάγκες των πελατών. Απέχει αρκετά από την εσωστρέφεια και τον εγωισμό, συμβαδίζοντας με την πραγματικότητα μέσα από την οπτική των άλλων, για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού. Το να μπορεί κανείς να εντοπίσει συναισθηματικές ενδείξεις των πελατών είναι αρκετά δύσκολο, αλλά και ιδιαίτερα σημαντικό, ειδικά στις περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι αποκρύπτουν τα πραγματικά τους συναισθήματα. Σημαντικό ρόλο παίζει και η επικοινωνία που θα υπάρξει μεταξύ δύο ανθρώπων. Η επικοινωνία αυτή, είναι βασισμένη στην αυτοεπίγνωση και στον αυτοέλεγχο. Αν κάποιος δεν είναι ικανός να κατανοήσει και να ελέγξει τα δικά του συναισθήματα, σίγουρα θα συναντήσει αρκετές δυσκολίες στο να βρεθεί στη θέση των άλλων και να κατανοήσει τις ανάγκες τους. Η κάθε ευαισθησία που είναι πιθανό να έχει κάποιος, θα μπορούσε να είναι και το αδύνατο σημείο του και εύκολα κάποιος άλλος να μπορεί να το αντιληφθεί και να το εκμεταλλευτεί. Οι άνθρωποι σπάνια εκφράζουν με λόγια αυτό που αισθάνονται ακριβώς. Αντίθετα το εκφράζουν είτε με τον τόνο της φωνής τους, την έκφραση του προσώπου, ή με άλλους μη λεκτικούς τρόπους.



Οι πιο επιτυχημένοι άνθρωποι, που ασχολούνται με τον κόσμο των πωλήσεων, μπορούν εύκολα μέσω της ενσυναίσθησης να εξισορροπήσουν τους αριθμούς μιας στατιστικής με τον κόσμο των ανθρώπινων σχέσεων. Η καλύτερη προσέγγιση, είναι να έχει κάποιος βαθιά γνώση των επιχειρηματικών αναγκών και των στόχων ενός αγοραστή, δουλεύοντας διαρκώς προς αυτή την κατεύθυνση. Η ενσυναίσθηση, αντιπροσωπεύει την θεμελιώδη δεξιότητα για όλες τις κοινωνικές ικανότητες, που είναι σημαντικές για την εργασία<sup>30</sup>. Ο τρόπος κατανόησης και ενίσχυσης των άλλων, προσεγγίζεται από ένα ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες ή τις προσδοκίες τους, ενθαρρύνοντας τις ικανότητες τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, δηλαδή να δράττεται κανείς νέες ευκαιρίες μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους, κατανοώντας τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις κάθε οργανισμού. Άνθρωποι που είναι διαθέσιμοι να κατανοήσουν τις ανάγκες των άλλων, διαθέτουν την ικανότητα της ακρόασης, λαμβάνοντας τα συνεχόμενα συναισθηματικά σήματα όσων υπάρχουν γύρω τους. Στην εργασία, όλοι λαμβάνουν τέτοιου είδους συναισθηματικά σήματα και ρυθμίζουν ανάλογα την συμπεριφορά τους. Η σωστή ακρόαση είναι σημαντική για την επιτυχία. Εκείνοι που δεν διαθέτουν αυτή την ικανότητα αποδεικνύονται αδιάφοροι, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επικοινωνία με άλλους. Το πρώτο βήμα, είναι να δίνει κανείς την αίσθηση ότι βρίσκεται σε θέση να ακούσει με προσοχή, κατανοώντας τα λόγια των άλλων και τα συναισθήματα που υπάρχουν πέρα από αυτό που αρθρώνεται με λέξεις.

Πέρα από την επιβίωση μέσα σε έναν οργανισμό, η ενσυναίσθηση είναι επίσης σημαντική για τα άτομα με την διακεκριμένη επίδοση όταν η εργασία έχει να κάνει καθαρά με ανθρώπους, όπως για παράδειγμα η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε οργανισμούς, μέχρι την ψυχοθεραπεία και την ιατρική, καθώς και στην ηγεσία κάθε είδους. Αν κάποιος καταφέρει να αναπτύξει την ενσυναίσθηση σε σχέση με τους πελάτες, εύκολα θα κατανοήσει τι έχει ανάγκη η αγορά, αναπτύσσοντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα κεντρίσει το ενδιαφέρον. Οι πελάτες με την σειρά τους, διακρίνουν τι αξία αποκτά αυτό το προϊόν το οποίο τους τράβηξε την προσοχή. Η ενσυναίσθηση κατά μία έννοια, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την χειραγώγηση των άλλων, αν βέβαια έχει κατανοήσει κάποιος αρχικά

---

<sup>30</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 199, 203, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



τις ανάγκες και τις απόψεις τους<sup>31</sup>. Τον σημαντικότερο ρόλο για την ενσυναίσθηση την έχει η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων. Άνθρωποι που χαρακτηρίζονται αντικοινωνικοί, είναι δύσκολο να κατανοήσουν και να μεταφράσουν τα συναισθηματικά σήματα που λαμβάνουν και αποδεικνύονται ιδιαίτερα ανεπαρκείς στην κοινωνική αλληλεπίδραση και στα θέματα επιρροής.

Ενσυναίσθηση σαν ικανότητα, δεν σημαίνει υποχωρήσεις απέναντι στις απαιτήσεις των άλλων ανθρώπων. Εκείνοι που εξακολουθούν να μην κατανοούν την σημαντικότητα της ενσυναίσθησης μέσα σε έναν οργανισμό, κοιτούν τα πράγματα μονόπλευρα, θεωρώντας ότι η ενσυναίσθηση είναι η τεχνική που απαραίτητα συμφωνεί με τους άλλους. Σε επαγγελματικές συναλλαγές, το να κατανοεί κανείς το πώς αισθάνεται ο άλλος, δεν σημαίνει ότι υποχρεώνεται να υποχωρήσει στην άποψη του, αλλά στο ότι είναι πρόθυμος για διαπραγμάτευση. Το να αναγνωρίσει κάποιος τα συναισθηματικά σήματα και να καταφέρει να μπει στην θέση των άλλων για το πώς αντιλαμβάνονται μια δεδομένη κατάσταση, δεν σημαίνει ότι θα υπάρξει και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους. Ωστόσο, μια σκληρή ή επιθετική στάση κάποιου, βασισμένη στην ενσυναίσθηση, μπορεί να οδηγήσει σε αδιέξοδα ή άλλες αρνητικές συνέπειες.

Η ενσυναίσθηση δεν είναι μια έμφυτη ικανότητα που έχουν οι άνθρωποι. Από την στιγμή που έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, πρέπει να βασίζεται στο ενδιαφέρον για τους άλλους, κάτι που ο καθένας το αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Στις περιπτώσεις όμως που το κόστος της ενσυναίσθησης θεωρείται αρκετά υψηλό, οι άνθρωποι πρέπει να ελέγχουν τα συναισθήματα συμπαθείας που μπορεί να τρέφουν. Οι διευθυντές που εστιάζουν υπερβολικά στις σχέσεις με τους άλλους ή στην ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των ανθρώπων, εις βάρος των αναγκών του οργανισμού, έχουν χαμηλή επίδοση. Άρα η ενσυναίσθηση πρέπει να απομακρύνεται από κάθε λογής αυθορμητισμό και να ελέγχεται από τον καθένα διαφορετικά. Εκείνοι που μέσα στον οργανισμό έχουν ρόλο με λιγότερη εξουσία, είναι ικανοί να αντιληφθούν πιο εύκολα τα συναισθήματα εκείνων που έχουν μεγαλύτερη εξουσία, ενώ αντίθετα εκείνοι με την μεγαλύτερη εξουσία αισθάνονται λιγότερο την υποχρέωση για ευαισθησία.

---

<sup>31</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 209, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Με λίγα λόγια, η σκόπιμη αποφυγή της ενσυναίσθησης, είναι μια τακτική για εκείνους που βρίσκονται πιο ψηλά στην ιεραρχία για να αποδεικνύουν την δύναμη της επιβολής τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν νοιάζονται για τους ανθρώπους τους.

### **3.2 Ανάπτυξη και ενδυνάμωση των άλλων**

Η ανάπτυξη των άλλων, είναι μια ικανότητα η οποία βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών των ανθρώπων και στο να βοηθά στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Η ανατροφοδότηση, η οποία οδηγεί σε μια χρήσιμη εκπαίδευση και σωστή καθοδήγηση, αναθέτει σε όλους την κατάλληλη εργασία, προκειμένου να εξελίσσονται σ' αυτό που είναι περισσότερο αποδοτικοί και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες. Πρόκειται ακριβώς για την ικανότητα που συναντάται σε ανώτερες θέσεις εργασίας, όπου οι άνθρωποι συναναστρέφονται με άλλους και έχουν την ευθύνη να τους καθοδηγήσουν. Ο ρόλος τους είναι άκρως συμβουλευτικός, εφόσον αναλαμβάνουν μια διαδικασία προγύμνασης. Η αποτελεσματικότητα της συμβουλευτικής διαδικασίας, καθορίζεται από την ενσυναίσθηση και την ικανότητα να εστιάζεται κάποιος στα συναισθήματα του και να τα μοιράζεται με άλλους.

Όσο διευρύνεται η σφαίρα επιρροής ενός διευθυντή ή ενός στελέχους, οι άμεσες ευκαιρίες για την ανάπτυξη των άλλων μπορεί να μειώνονται, ενώ άλλες ικανότητες, όπως η ηγεσία, μπορεί να γίνονται πιο αναγκαίες<sup>32</sup>. Η σωστή καθοδήγηση και προγύμναση, βοηθά στην καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων, αυξάνοντας συγχρόνως την αφοσίωση στην εργασία τους. Ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη, είναι ο θεμέλιος λίθος για την ενδυνάμωση του καθένα ξεχωριστά, από την στιγμή που η ικανότητα της ανάπτυξης των άλλων, απευθύνεται στις βαθύτερες δεξιότητες των ανθρώπων που πιθανόν να μην φάνηκαν ακόμα.

---

<sup>32</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 210, 215, 216, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι πιο επιτυχημένοι στην ικανότητα της προγύμνασης, αναγνωρίζουν ότι αν προσφέρουν στους ανθρώπους τα κατάλληλα κίνητρα και τις σωστές προκλήσεις, ανακαλύπτοντας τις δυνατότητες τους, είναι καθαρά στο χέρι τους σε ποιο τομέα θα διαπρέψουν οι συγκεκριμένοι άνθρωποι αργότερα. Αρκεί βέβαια οι προγυμναστές να τους δώσουν το έναυσμα. Αυτή η ικανότητα βέβαια, από την στιγμή που βασίζεται σε έναν καθοδηγητή, δεν σημαίνει ότι εξαφανίζεται και κάθε λογής πρωτοβουλία. Μια άλλη τεχνική που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να έχουν καλύτερη επίδοση, συμπεριλαμβάνοντας και την πρωτοβουλία, είναι ο εντοπισμός των προβλημάτων χωρίς να προσφέρονται οι λύσεις. Αυτό δείχνει με έμμεσο τρόπο, ότι τις λύσεις μπορούν να τις βρουν οι άνθρωποι μόνοι τους, κάτι που θα μπορούσε να πάρει την μορφή της ανάθεσης ευθυνών, που απαιτεί την επίδειξη νέων δεξιοτήτων. Εν συνεχεία, το άτομο το οποίο καθοδηγείται, πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα για κάθε απρόσμενη αλλαγή, όπως και ο προγυμναστής να δείχνει πίστη στις δυνατότητες όσων βοηθάει, προκειμένου να μπορεί να τονώνει την αυτοπεποίθησή τους. Η κορυφαία μορφή υποστήριξης είναι η προαγωγή των υπαλλήλων, έχοντας τις σωστές προσδοκίες για την αναγνώριση της αξίας τους.

Ωστόσο, η τάση να θέλει κανείς να βοηθά τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, μπορεί να φτάσει να γίνει υπερβολική και να έρθει σε σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού. Εκείνοι που αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη και καθοδήγηση των άλλων και λιγότερο στην ηγεσία και στον στόχο της επιχείρησης, είναι πιθανόν να μην καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα που προσδοκούν. Οι κοινωνικές δεξιότητες που απευθύνονται στον επιδέξιο χειρισμό και στην ανάπτυξη των συναισθημάτων των άλλων, αποτελούν την βάση για επιμέρους αλληλένδετες ικανότητες, τις οποίες πρέπει να χρησιμοποιεί κατάλληλα ο προγυμναστής με κάθε τρόπο.



### 3.3 Παροχή υπηρεσιών

Οι κοινωνικές δεξιότητες των ανθρώπων, που απευθύνονται στην προσέγγιση των συναισθημάτων των άλλων, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για αρκετές άλλες ικανότητες. Μεταξύ αυτών βρίσκεται και η παροχή υπηρεσιών. Μέσω της ικανότητας αυτής, κάποιος μπορεί να προβλέψει, να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών<sup>33</sup>. Καταφέρνει να εξισορροπήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με τις προτιμήσεις ενός καταναλωτή, κερδίζοντας την αφοσίωση του και λειτουργώντας ως έμπιστος σύμβουλος για το τι είναι προτιμότερο μέσα στην αγορά. Αυτό σημαίνει το να έχει κανείς μακροπρόθεσμη προοπτική, άρα είναι πολύ πιθανόν να μην αποβλέπει μόνο στο κέρδος, προκειμένου να προστατεύσει και να διατηρήσει την σχέση μεταξύ τους. Έτσι η πώληση και η διατήρηση αυτής της πελατειακής σχέσης, δεν αποτελεί τον μοναδικό της στόχο, ειδικά όσο αναπτύσσεται και καλλιεργείται όλο και περισσότερο χρόνο με τον χρόνο. Στο ανώτερο επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι άνθρωποι λειτουργούν ως συνήγοροι του πελάτη και σε ορισμένες περιπτώσεις θα μπορούσε να σημαίνει το να τους προτείνουν το προϊόν ενός ανταγωνιστή, κάτι που συνεπάγεται στην απώλεια μιας άμεσης πώλησης, αλλά είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση.

Η παροχή υπηρεσιών θεωρείται μια ικανότητα που κάποιος πρέπει να δείχνει πρόθυμος για εξυπηρέτηση, ιδιαίτερα τις κρίσιμες στιγμές. Η αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών, πρέπει να διαθέτει πρόγνωση της επιθυμίας του πελάτη, για να αποφεύγονται τα παράπονα, με χρήσιμες πληροφορίες και κατάλληλα κίνητρα. Αυτό φυσικά βασίζεται πάνω στην ενσυναίσθηση, για να μην υπάρχουν διαφωνίες με δυσαρεστημένους πελάτες. Η άσκηση υπερβολικού ελέγχου, από την μεριά εκείνου που ασκεί παροχή υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη πρωτοβουλίας και στην αποστροφή. Ένα συχνό λάθος στον τομέα αυτό, είναι η σύγκριση και ο ανταγωνισμός με άλλες επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση, ο πελάτης αντιμετωπίζεται απλά ως κάποιος που πρέπει να χειραγωγηθεί και όχι για να εξυπηρετηθεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια πώληση που επιτυγχάνεται μέσω

---

<sup>33</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 220, 221, 246, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

πίεσης και εξαπάτησης, όπου ο πωλητής καταπιέζει τον πελάτη, αγνοώντας εντελώς για τις ανάγκες του. Οι επιτυχημένοι πωλητές, δείχνουν ενσυναίσθηση στην αρχή της αλληλεπίδρασης, κατανοούν την οπτική του αγοραστή και συντονίζονται με τις προτιμήσεις του όσο συνεχίζεται η αλληλεπίδραση της επικοινωνίας τους<sup>34</sup>.

### 3.4 Χειρισμός της διαφορετικότητας

Ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, σημαίνει το να μπορεί κάποιος να δίνει ευκαιρίες σε διάφορους τύπους ανθρώπων, μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αυτή η ικανότητα, απαιτεί σεβασμό σε ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο, κατανοώντας τις αντιλήψεις τους και βλέποντας την διαφορετικότητα ως ευκαιρία. Είναι μια ικανότητα που δημιουργεί ένα περιβάλλον, στο οποίο μπορούν να προοδεύσουν διάφορες κατηγορίες ανθρώπων, δίχως προκατάληψη και αρνητικές εντυπώσεις.

Ο κίνδυνος των στερεοτύπων που επικρατεί στην καθημερινότητα όλων, είναι ικανός να οδηγήσει σε προσδοκίες με πολλούς φραγμούς και χαμηλή επίδοση. Κάθε λογής προκατάληψη που δεν εκφράζεται με λόγια, μπορεί να διαποτίσει τον οργανισμό αρνητικά, ειδικά όταν απευθύνεται στις εργασιακές ικανότητες ενός διαφορετικού τομέα. Τα άτομα εκείνα, παρόλο που είναι μέρος των στερεοτύπων αυτών, πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίζουν τέτοιες δύσκολες καταστάσεις και να καταφέρνουν να πείσουν για το τι είναι ικανοί. Αν αισθανθούν το κατά πόσο τους επηρεάζει ένα στερεότυπο, μπορεί να παρουσιάσουν μειωμένες επιδόσεις που οφείλονται σε συναισθηματικούς λόγους.

---

<sup>34</sup> Goleman Daniel, 2009, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας, σελ. 223, 224, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Ένα ουσιαστικό στοιχείο που λείπει από πολλά προγράμματα που αφορούν την διαφορετικότητα, είναι το ότι δεν καταφέρνουν να την εκμεταλλευτούν, έτσι ώστε να βοηθήσουν τα άτομα που συμμετέχουν, να μάθουν με ποιο τρόπο θα βελτιώσουν την επίδοσή τους<sup>35</sup>. Η ικανότητα για τον σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας, σημαίνει αληθινή κατανόηση σε διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους λειτουργούν οι άλλοι και να μπορεί κάποιος να δράττεται οποιαδήποτε ευκαιρία που συνεπάγεται στον επαγγελματισμό, δημιουργώντας πιθανές κερδοφόρες προσεγγίσεις. Γιατί σίγουρα, όταν τα αποτελέσματα είναι θετικά, η αποδοτικότητα φτάνει στο μέγιστο και ο οργανισμός πατάει γερά στα πόδια του, η διαφορετικότητα δεν θεωρείται πρόβλημα, εφόσον ο στόχος είναι κοινός και αξιοποιήσιμος απ' όλους.

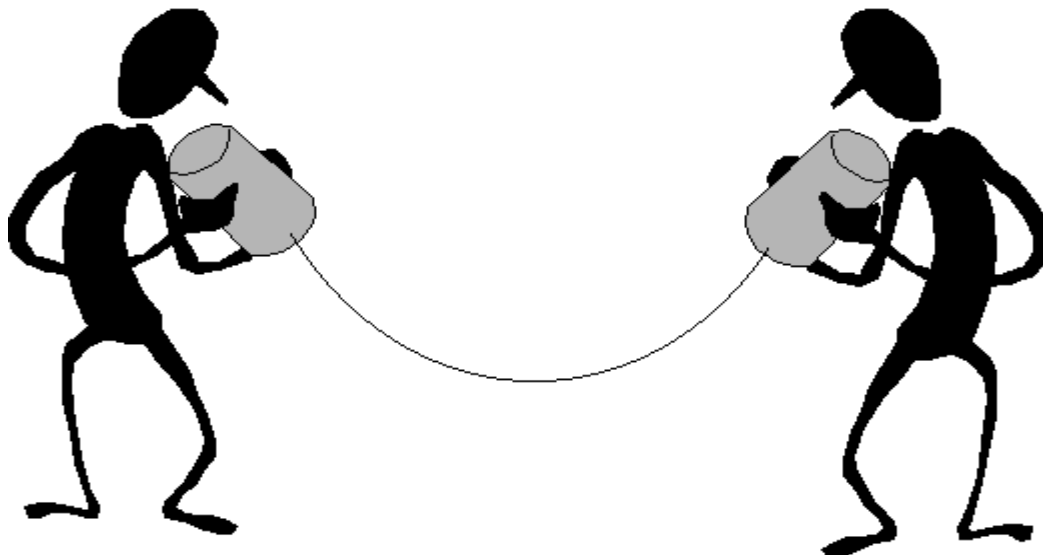
### **3.5 Επικοινωνία**

Η επικοινωνία θεωρείται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων, όπου δηλώνει την ικανότητα να είναι κανείς ανοιχτός στην ακρόαση και να χρησιμοποιεί πειστικά επιχειρήματα μέσω διαλόγου ή άλλου τρόπου επικοινωνίας. Άτομα με αυτή την ικανότητα, είναι αποτελεσματικά στην αλληλεπίδραση και στην ανατροφοδότηση σε συνδυασμό με άλλους. Είναι μια δεξιότητα βασισμένη στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και κατά πόσο μπορούν να εξισορροπήσουν τις απόψεις τους μ' αυτά.

---

<sup>35</sup> Goleman Daniel, 2009, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας, σελ. 231, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μέσω της επικοινωνίας, ο καθένας αναζητά την αμοιβαία κατανόηση και την πρόθυμη ανταλλαγή πληροφοριών. Η ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας, βοηθά τους πάντες να αφήνουν κατά μέρος τις ανησυχίες τους και να παραμένουν ευέλικτοι σε σχέση με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις. Εκείνοι που παραμένουν συγκεντρωμένοι σε καταστάσεις πίεσης, ή όταν έρχονται αντιμέτωποι με τον ψυχικό πόνο κάποιου, διαθέτουν μια αίσθηση αυτοελέγχου, η οποία εμπνέει ασφάλεια για να μπορεί ο καθένας να βασιστεί πάνω σ' αυτή. Η επικοινωνία, είναι η δύναμη που διαθέτουν όλοι στο να μπορούν να συμφωνούν και να διαφωνούν. Οργανισμός δίχως επικοινωνία είναι αδύνατο να επικρατήσει, από την στιγμή που βασίζεται επάνω σε ανθρώπους και οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν για να επιτύχουν το σκοπό τους.



### 3.5.1 Προαίσθημα

Όταν δύο άνθρωποι συναντώνται για πρώτη φορά, είναι ξεκάθαρο αν θα υπάρξει επικοινωνία, αν θα χαρούν, αν θα εκνευριστούν, κάτι που φαίνεται μέσω της γλώσσας του σώματος, τον τρόπο που θα επικοινωνήσουν, τα λόγια που θα εκφράσουν και κυρίως αν θα υπάρξει χημεία μεταξύ τους. Όσον αφορά τον οργανισμό, όταν ένας γενικός διευθυντής προσπαθεί να επικοινωνήσει με το εργατικό του δυναμικό, μπορεί κάποιος να παρατηρήσει τα χαρακτηριστικά του και τις προσδοκίες του, τον τόνο που δίνει στην επιχείρηση και την φιλοσοφία που

πηγάξει απ' αυτόν. Μπορεί επίσης να παρατηρήσει πως λειτουργεί η διευθυντική ομάδα και πως συμπεριφέρονται τα άτομα μεταξύ τους.

Οι άνθρωποι γενικώς, μπορούν να διαισθανθούν μέσα στα πρώτα 30 δευτερόλεπτα μιας επαφής, ποια είναι η βασική εντύπωση που θα έχουν σχηματίσει για τον άλλον και αν αυτή η εντύπωση επικρατήσει και στο μέλλον. Αυτό το στιγμιαίο προαίσθημα, μπορεί να είναι κατάλοιπο ενός πολύ σημαντικού συστήματος προειδοποίησης για τον κίνδυνο, που υπήρχε στα πρώτα στάδια εξέλιξης του ανθρώπου και που επιβιώνει μέχρι και σήμερα με την μορφή συναισθημάτων<sup>36</sup>.

### 3.5.2 Ανατροφοδότηση



Σε κάθε οργανισμό, όπου η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική, είναι καλό να υπάρχει μια διαρκής ανατροφοδότηση όσον αφορά την πρόοδο τους. Επιβράβευση για μια αξιέπαινη προσπάθεια, είναι αρκετή για να τονώσει την αυτοπεποίθηση κάποιου, όπως και το αντίθετο για το αν η προσπάθεια αυτή αποδείχτηκε επιζήμια.

---

<sup>36</sup> Goleman Daniel, 2009, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας, σελ. 89, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Τα αποτελέσματα για κάθε τομέα μέσα στον οργανισμό, όσον αφορά την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αργά ή γρήγορα θα φανούν. Όταν κάποιος έχει την ικανότητα να τονίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των άλλων, τους δίνει τα κίνητρα να εξελιχθούν στην εργασία τους και να γίνουν ακόμη καλύτεροι και στο μέλλον. Η επικοινωνία που γεννάει εμπιστοσύνη είναι ύψιστης σημασίας. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν είναι ανοιχτοί στην ανατροφοδότηση, διότι πιστεύουν υπερβολικά στον εαυτό τους ή απλά είναι εγωιστές και αλαζόνες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε πιθανή αποτυχία και αν όχι την αποτυχία, σίγουρα την αποξένωση και την αντικοινωνικότητα.

Ανατροφοδότηση, δεν σημαίνει το να βασίζεται κάποιος μόνο πάνω στους άλλους, απλά η αυτογνωσία πολλές φορές δεν είναι αρκετή απέναντι στις εργασιακές συνθήκες. Η ανατροφοδότηση από τρίτους, που βλέπουν ένα πρόβλημα από διαφορετική οπτική γωνία, παίζει σε όλο αυτό πολύ σημαντικό ρόλο. Η ανατροφοδότηση είναι βασισμένη στην ειλικρίνεια και στην ακεραιότητα κάποιου άλλου, ειδικά τις στιγμές που η αβεβαιότητα απασχολεί τον συναισθηματικό κόσμο των ανθρώπων.

### **3.6 Πολιτική αντίληψη**

Η πολιτική αντίληψη μέσα σε έναν οργανισμό, σημαίνει το να μπορεί κανείς να παρατηρεί το κοινωνικό και το πολιτικό δυναμικό. Πρέπει να μπορεί να καταλαβαίνει με ακρίβεια τις βασικές σχέσεις εξουσίας, εντοπίζοντας τα κοινωνικά δίκτυα που επικρατούν μέσα σε κάθε επιχείρηση. Επίσης, πρέπει να αναγνωρίζει τις πεποιθήσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό, όπως και τα κίνητρα που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών.

Η ικανότητα να διαβάσει κανείς την πολιτική πραγματικότητα, είναι ζωτικής σημασίας για τη δικτύωση στο προσκήνιο και τη δημιουργία συμμαχιών, που επιτρέπουν σε κάποιον να ασκήσει επιρροή, άσχετα από το ποιος θα είναι ο επαγγελματικός του ρόλος. Τα άτομα με τη μέτρια επίδοση, δεν διαθέτουν αυτού του είδους την κοινωνική οξυδέρκεια και έτσι το επίπεδο της πολιτικής τους αντίληψης είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Η δεξιότητα να αναγνωρίζει κανείς τις αιτίες που

επηρεάζουν εκείνους που ασκούν επιρροή και παίρνουν αποφάσεις, εξαρτάται από το επίπεδο της ενσυναίσθησης που διαθέτει. Εκείνοι που διατηρούν πλούσια προσωπικά δίκτυα μέσα σε έναν οργανισμό, είναι ικανοί να αντιληφθούν την πραγματικότητα γύρω τους και να εκφέρουν άποψη γι' αυτή.

Το να καταφέρνει κάποιος να κατανοεί αντικειμενικά τις περιστάσεις, αποφεύγοντας τις προκαταλήψεις και να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις, είναι αυτό που τον κάνει να ξεχωρίζει μέσα στον οργανισμό. Και όσο πιο ψηλά βρίσκεται κανείς στην ιεραρχία, τόσο περισσότερη αξία αποκτάει. Τα στελέχη βρίσκονται μονίμως στη δυσάρεστη θέση να πρέπει να εξισορροπήσουν φαινομενικά αντίθετες απόψεις ή συμφέροντα. Χωρίς αυτή τη πολιτική οξυδέρκεια, οι διευθυντές δεν καταφέρνουν να ελέγξουν τις πολυάριθμες απόψεις συναδέλφων, αφεντικών, υφισταμένων, πελατών και ανταγωνιστών<sup>37</sup>. Εκείνοι όμως που καταφέρνουν να αποστασιοποιηθούν από τις καταστάσεις και να αφήσουν κατά μέρος την προσωπική τους συναισθηματική εμπλοκή, μπορούν να αντιμετωπίσουν τα γεγονότα πιο ψύχραιμα και λογικά, χωρίς απαραίτητα να επηρεάζονται συναισθηματικά από αυτά.

Όλες αυτές οι ικανότητες, που ξεκινούν από το προσωπικό επίπεδο ενός ατόμου και φτάνουν στην δημιουργία σχέσεων με άλλους ανθρώπους, είναι εκείνες που διακρίνονται σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού. Οι ικανότητες όμως, που καταφέρνουν να επηρεάσουν, να ελέγξουν και να χειριστούν τους άλλους, όπως θα φανεί στην πορεία, είναι εκείνες που ξεχωρίζουν ανάμεσα στις κοινωνικές δεξιότητες και διαμορφώνουν την ροή των ανθρώπων επάνω στην εργασία τους.

---

<sup>37</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 234, 235, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ

Κάθε ικανότητα ξεχωριστά, κάνει τους ανθρώπους να διαπρέπουν σε διαφορετικές εργασίες και οι οποίες μπορεί να αλλάζουν ή να εξελίσσονται όσο ανεβαίνει κανείς περισσότερο στην ιεραρχία. Πολύ συχνά, οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με διάφορες αποφάσεις, έχοντας ανεπαρκή δεδομένα και ρισκάροντας για κάθε πιθανό κίνδυνο. Όταν όμως φτάνει η στιγμή εκείνη, όπου επικρατούν προβληματισμοί μέσα στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα ποιος θα πάρει προαγωγή και ποια στρατηγική marketing είναι ιδανικότερη, η βαθύτερη αίσθηση γι' αυτό που αισθάνεται ο καθένας για το τι είναι καλύτερο και σωστό, προσφέρει σημαντικές πληροφορίες που πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα. Η αναζήτηση εξαιρετικών και συνεργάσιμων υπαλλήλων με ανώτερες επιδόσεις, είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα δεδομένα της σημερινής εποχής, είναι γεμάτα με εξελιγμένη τεχνολογία, αρκετούς επιχειρηματίες και κεφάλαιο. Όμως οι σπουδαιότεροι και σωστά καταρτισμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ελάχιστοι.

Η απλή γνώση της αλλαγής ή της εξέλιξης του εργατικού δυναμικού, δεν έχει τον ίδιο βαθμό αξίας με την πράξη. Η συνειδητοποίηση της κατάστασης, για το αν όντως κάποια πράγματα πρέπει να αλλάξουν, δεν είναι αρκετή αν δεν υπάρξει βελτίωση στην συμπεριφορά σταδιακά. Οι άνθρωποι, πρέπει να είναι έτοιμοι συναισθηματικά να διαδεχτούν αυτή την αλλαγή ή να έχουν στοχεύσει σε ένα συγκεκριμένο σκοπό με τα κατάλληλα κίνητρα. Οι κινήσεις που κάνουν όλοι καθημερινά, στηρίζονται πάνω σε συνήθειες που πραγματοποιούνται μηχανικά και υποσυνείδητα. Για να αντικατασταθεί μια δυσλειτουργική συνήθεια με μια άλλη πιο αποτελεσματική, απαιτείται αρκετή εξάσκηση της επιθυμητής συνήθειας και αναστολή της ανεπιθύμητης. Με τον τρόπο αυτό, η καλύτερη συνήθεια θα αντικαταστήσει την παλιά, με την μορφή αντίδρασης και ετοιμότητας για τις επόμενες καταστάσεις που θα ακολουθήσουν. Μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης πάνω σ' αυτό, το έχουν κυρίως οι άνθρωποι που θεωρούνται ηγέτες και κουβαλούν το κύρος του οργανισμού, ελέγχοντας τις κινήσεις όλων. Αυτοί οι άνθρωποι, πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο να χειριστούν τις αντιδράσεις των υπαλλήλων, όπως και των

συνεργατών τους και να εφευρίσκουν τρόπους που θα κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους και θα κερδίζουν συνεχώς την εμπιστοσύνη τους. Σε αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιητικά και κυρίως περισσότερο μελετημένα. Οι δεξιότητες που αφορούν τον χειρισμό άλλων ατόμων, καλλιεργούνται με τον καιρό και βασίζονται σε επιμέρους άλλες προσωπικές ικανότητες που έχει εξ' αρχής αποκτήσει κάποιος.

#### **4.1 Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή**

Τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις, τα προϊόντα, οι ηγέτες, το εργατικό δυναμικό, οι εργασιακές συνθήκες, το κέρδος και το κόστος, είναι καταστάσεις που αλλάζουν διαρκώς και διαμορφώνονται με τον πιο κατάλληλο και ωφέλιμο τρόπο. Εκείνοι που προωθούν και διαχειρίζονται σωστά κάθε είδους αλλαγή, έχουν την ικανότητα να προβλέπουν τις δυσκολίες και να αισθάνονται αυτή την ανάγκη για το ότι κάτι πρέπει να αλλάξει. Από την στιγμή που οι συνάδελφοι τους δρουν αμυντικά απέναντι στις αλλαγές, επιδιώκουν να γίνουν υπόδειγμα αυτής της ικανότητας και να τους πείσουν με κάποιο τρόπο να αισθανθούν κι εκείνοι την ίδια ανάγκη για αλλαγή.

Πέρα από την τεχνική εξειδίκευση, η καταλυτική δράση σε σχέση με την αλλαγή, απαιτεί περισσότερες από μία δεξιότητες. Το κυριότερο προσόν αυτών των δεξιοτήτων, βασίζεται πάνω στην πρωτοβουλία και στην αυτοπεποίθηση. Ειδικά όταν ένας υπάλληλος που βρίσκεται χαμηλότερα στην ιεραρχία, αισθάνεται την ανάγκη για αλλαγή και παίρνει το θάρρος να μιλήσει γι' αυτή, χωρίς να τον συγκρατούν πιθανές συνέπειες. Εκτός από τα υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και πρωτοβουλίας, οι αποτελεσματικοί ηγέτες στην αλλαγή, διαθέτουν υψηλά επίπεδα επιρροής, καινοτομίας, δέσμευσης, κινήτρων και αισιοδοξίας, καθώς και το ένστικτο εκείνο για την πολιτική του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις εκείνες, που καταφέρνουν να εξισορροπήσουν τις περιστάσεις με το όραμα τους, γνωρίζουν τον τρόπο που μπορούν να εξελίσσονται διαρκώς, χρησιμοποιώντας νέα μοντέλα διοίκησης που συνδυάζονται με την αντιμετώπιση νέων δυσκολιών.

Σίγουρα, τα αποτελέσματα που επιφυλάσσει κάθε αλλαγή κρύβουν αρκετές αβεβαιότητες. Γι' αυτό σε εποχές μετασχηματισμού, θεωρείται απαραίτητος ένας χαρισματικός ηγέτης που θα μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους και διατυπώνοντας το όραμα του να είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικός. Σε αντίθεση με τις πιο ορθολογικές μορφές ηγεσίας, όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν κλασικά είδη ανταμοιβών, όπως ο μισθός και οι προαγωγές για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους, ο μετασχηματικός ηγέτης προχωρά σε ένα άλλο επίπεδο και ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή, αφυπνίζοντας τα συναισθήματα τους σχετικά με την εργασία τους<sup>38</sup>.

## 4.2 Η τέχνη της πειθούς

Η επικοινωνία και η επιρροή, είναι ικανότητες που βασίζονται κυρίως πάνω στην τέχνη της πειθούς. Όταν κάποιος ανακαλύψει το αδύναμο σημείο των άλλων ή κάποιο κοινό στοιχείο που μπορεί να τους προσεγγίσει, είναι εύκολο με σταθερότητα και σαφήνεια, να τους πείσει με τα επιχειρήματα του. Η σταθερότητα του λόγου, η ενισχυμένη ακρόαση, η ενσυναίσθηση και η ευρηματική επιχειρηματολογία, θεωρούνται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που θεμελιώνουν την τέχνη της πειθούς.

Μια εντολή που μπορεί να δοθεί από κάποιον απόμακρο και αντικοινωνικό διευθυντή, είναι δύσκολο να πείσει από την στιγμή που δεν έχει αναπτύξει κοινωνικές δεξιότητες. Αν όμως έχει το θάρρος και σταθεί απέναντι τους χωρίς ενδοιασμούς, με ενισχυμένη ενσυναίσθηση και υψηλή αυτοπεποίθηση, μπορεί εύκολα μέσω της τέχνης της πειθούς να περάσει το μήνυμά του και να δεχτούν την άποψή του. Ένα πολύ θετικό στοιχείο, είναι οι αποτελεσματικές συμμαχίες με άλλα άτομα, που θα μπορούσαν εύκολα να συμφωνήσουν με την γνώμη κάποιου και να τους επηρεάσει. Αδυναμίες που μπορεί να υπάρξουν, όσον αφορά την τέχνη της πειθούς, είναι η αποτυχία κάποιου στην δημιουργία συμμαχιών ή κοινωνικών δικτύων. Επίσης, ελλιπής ανατροφοδότηση, εμμονή σε μια συγκεκριμένη και ξεπερασμένη μέθοδο και το να έχει κανείς αρνητική επίδραση πάνω στους άλλους.

---

<sup>38</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 283, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Πολλές φορές, κάποιος μπορεί να μην καταφέρνει να συνδεθεί συναισθηματικά με το ακροατήριό του, κάτι που τον κάνει ανίκανο στην τέχνη της επιρροής. Η επιρροή και η τέχνη της πειθούς στον κόσμο των επιχειρήσεων και του marketing, είναι ίσως από τα βασικότερα στοιχεία. Όσο υψηλός κι αν είναι ο δείκτης νοημοσύνης κάποιου, με όσες γνώσεις και στρατηγικές μπορεί να έχει αποκτήσει, αν δεν αποτελεί από μόνος του μια ισχυρή προσωπικότητα, δεν θα έχει ποτέ την ικανότητα να τραβήξει την προσοχή και να κάνει αισθητή την παρουσία του.

### 4.3 Επιρροή



Το να ασκεί κανείς επιρροή πάνω στους άλλους, είναι αποτέλεσμα μιας μορφής πειθούς και επιβολής, με διαφορετικές μεθόδους από άτομο σε άτομο. Επιρροή, είναι η ηγεσία μιας ομάδας και η πολιτική αντίληψη που υπάρχει σε κάθε οργανισμό. Σημαντικό ρόλο παίζει η σαφήνεια και η αυτοπεποίθηση, για να κερδίσει κάποιος τον σεβασμό των άλλων. Είναι η ικανότητα με την οποία χρησιμοποιούν οι άνθρωποι ελκυστικούς τρόπους επικοινωνίας και σύνθετες στρατηγικές για την απόκτηση της εύνοιας και της υποστήριξης. Η επιρροή κατά κύριο λόγο, βασίζεται στην δημιουργία συγκεκριμένων συναισθημάτων των άλλων, είτε πρόκειται για πίστη απέναντι στην εξουσία κάποιου, είτε πάθος και ενθουσιασμός απέναντι στο όραμα και στα κίνητρα ενός οργανισμού. Εκείνοι που

διαθέτουν την ικανότητα της επιρροής, είναι σε θέση να αισθανθούν ή ακόμη και να προβλέψουν την αντίδραση των άλλων, απέναντι σε κάθε τους απόφαση και να υπολογίσουν το επόμενο τους βήμα. Είναι ικανότητα βασισμένη στην ενσυναίσθηση, η οποία μπορεί να κινητοποιήσει αποτελεσματικά τους πάντες για ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

#### **4.4 Δημιουργία δεσμών**

Οι αποτελεσματικές σχέσεις που βασίζονται πάνω στην επικοινωνία, μπορούν να δημιουργήσουν πανίσχυρους δεσμούς μέσα και έξω από τον οργανισμό. Μέσω αυτής της ευκαιρίας, οι άνθρωποι αναζητούν και καλλιεργούν σχέσεις που είναι ωφέλιμες για τον καθένα και δημιουργούν δυναμικά και άτυπα δίκτυα που τους συνδέει. Εκπροσωπώντας τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα, διατηρούν επαφές με ανώτερα στελέχη ή με άλλους συναδέλφους, προκειμένου να υπάρχει ομαδικότητα και συντονισμός για την επίτευξη κάθε στόχου. Η σχέση αυτή στηρίζεται πάνω στην εμπιστοσύνη, εφόσον το να εμπιστευτεί κάποιος τους άλλους δημιουργεί πιο ισχυρά δίκτυα, με περισσότερα κίνητρα και περισσότερη αποτελεσματικότητα.



Η διασύνδεση μέσω της δημιουργίας δικτύων, αποτελεί το μυστικό της επιτυχίας σε πολλές βιομηχανίες, όπου οι άνθρωποι περνούν λιγότερο από τον χρόνο της καριέρας τους σε ένα και μόνο οργανισμό και περισσότερο σε έντονες σχέσεις. Σε μια τόσο ρευστή πραγματικότητα, όπου αναπτύσσονται εικονικοί οργανισμοί με σκοπό την εκτέλεση κάποιου έργου και οι οποίοι διαλύονται μόλις το έργο υλοποιηθεί, το κλειδί για την επιτυχία δεν είναι για ποιον έχει δουλέψει κάποιος, αλλά με ποιον έχει δουλέψει και με ποιον εξακολουθεί να έχει επαφή. Και σίγουρα, η αποδοτικότητα όλων, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά είναι τα δίκτυα των ανθρώπων που συνεργάζονται μέσα στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό, φαίνονται οι άνθρωποι που είναι γεννημένοι ηγέτες, οι οποίοι στηρίζονται στην καλλιέργεια σχέσεων όταν οι λιγότερο αποτελεσματικοί δεν τα καταφέρνουν ιδιαίτερα στον τομέα αυτό. Η ουσία των ανθρώπινων δεσμών, είναι ο δρόμος που οδηγεί στην αναγνώριση των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου.

Άτομα που διαθέτουν την ικανότητα της δικτύωσης, συχνά αναμιγνύουν την ιδιωτική και την επαγγελματική τους ζωή, έτσι ώστε πολλές ή περισσότερες από τις προσωπικές τους φιλίες, να γίνονται μέσα από την εργασία, αν και χρειάζεται να είναι κανείς ξεκάθαρος και πειθαρχημένος για να μην μπερδεύει την εργασία με την προσωπική του ζωή<sup>39</sup>. Εκείνοι που θεωρούνται εσωστρεφείς ή διστακτικοί, αδυνατούν στην δημιουργία τέτοιων σχέσεων, με αποτέλεσμα να αποδέχονται τις προκλήσεις που συναντούν δίχως να καταφέρνουν να τις ανταποδώσουν ενεργά. Κι εκείνοι που απλώς περιορίζουν κάθε μορφή συζήτησης, μόνο για τα θέματα του εργασιακού χώρου, δεν είναι ικανοί να διευρύνουν το μέγεθος και την δύναμη των δικτύων τους. Άλλη μια αποτυχία στην δημιουργία δεσμών, είναι η υπερπροστατευτικότητα των ανθρώπων σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να αγνοούν ή να απορρίπτουν το κάλεσμα των άλλων για συνεργασία. Όπως επίσης κι οι άνθρωποι εκείνοι που γενικά είναι δεκτικοί σε κάθε πρόταση με σκοπό να διευρύνουν τους δεσμούς τους, καταλήγουν να αναλαμβάνουν αρκετές υποχρεώσεις και να επιβαρύνουν την δική τους προσωπική εργασία.

---

<sup>39</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 300, 302, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Οι προσωπικές επαφές που καλλιεργούνται μέσα σε ένα δίκτυο, βασίζονται πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως στην ικανότητα της ενσυναίσθησης. Η ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών, κάνει τα άτομα να εντοπίζουν χρήσιμες πηγές για την προσαρμογή της εργασίας πάνω στις απαιτήσεις του πελάτη και να είναι πιο ευέλικτοι και αποδοτικοί. Όταν οι σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, απευθύνονται αποκλειστικά στους ανθρώπους που τις αποτελούν, η διαπροσωπική χημεία μεταξύ τους είναι σίγουρα αποφασιστικής σημασίας. Η ανάπτυξη συμμαχιών μέσα και έξω από τον οργανισμό, δίνει το κίνητρο στους ανθρώπους να αισθάνονται υποχρεωμένοι και να βασίζονται πάνω στους άλλους, με τέτοιο τρόπο ώστε να μάχονται περισσότερο για το κοινό συμφέρον όλων.

#### **4.5 Χειρισμός των συγκρούσεων**

Υπάρχουν συχνά περιπτώσεις μέσα στον οργανισμό με έντονες διαφωνίες, οι οποίες είναι αβέβαιο τι αποτελέσματα επιφυλάσσουν. Σε αυτές τις έντονες καταστάσεις, απαιτείται μια ικανότητα που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη για τον κατάλληλο χειρισμό των συγκρούσεων. Ο χειρισμός αυτών των συγκρούσεων, στηρίζεται πάνω σε διαπραγματεύσεις που προτείνουν πιθανές λύσεις και απευθύνεται σε εκείνους που είναι ικανοί να ελέγξουν δύσκολους τύπους ανθρώπων μέσω της διπλωματίας. Η ικανότητα αυτή χρειάζεται ευρηματικότητα, αυτοπεποίθηση και πρωτοβουλία, καθώς ενθαρρύνει τον διάλογο και προτείνει τις πιο επιτυχημένες λύσεις.

Ένα απαραίτητο ταλέντο για εκείνους που είναι ικανοί να χειριστούν τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες, είναι να εντοπίζουν το πρόβλημα από την αρχή, πριν εξελιχθεί σε κάτι χειρότερο και να κάνουν χρήσιμες ενέργειες για να καθησυχάσουν το εργασιακό περιβάλλον. Η τέχνη της ακρόασης, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επίλυση διαφωνιών. Αυτού του είδους η διπλωματία, θεωρείται αρετή απαραίτητη για την επιτυχία σε ευαίσθητες θέσεις εργασίας, ή σε οποιαδήποτε εργασία στην οποία οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο υπό συνθήκες πίεσης.

Όσοι γνωρίζουν την τέχνη της συναλλαγής, συνειδητοποιούν την συναισθηματικά φορτισμένη φύση οποιασδήποτε διαπραγμάτευσης. Οι πιο επιτυχημένοι διπλωμάτες, μπορούν να κατανοήσουν τις μεγαλύτερες ευαισθησίες των άλλων και γνωρίζουν πότε να επιμείνουν στην άποψη τους, πότε να κάνουν πίσω και πότε να πιέσουν τις καταστάσεις. Κάτι που επίσης βασίζεται στην ενσυναίσθηση.

Ως ένα βαθμό, όσοι αποτελούν μέρος ενός οργανισμού, χρησιμοποιούν αυτές τις ικανότητες προκειμένου να επιτύχουν. Εκείνοι που καταφέρνουν να αντικρούσουν διαφωνίες και να τις στρέψουν προς άλλη κατεύθυνση, εκεί που δεν θα τους επηρεάζει ιδιαίτερα, είναι πολύτιμοι για μια επιχείρηση. Υπό μία έννοια, η διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί μια άσκηση στην από κοινού λήψη αποφάσεων, εφόσον μια διαφωνία προκαλείται από δύο διαφορετικά μέρη. Όταν λοιπόν και οι δυο πλευρές εκφράζουν τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα, ο χειρισμός των συγκρούσεων μέσω της διαπραγμάτευσης προτείνει μια έμμεση λύση. Και όπως φαίνεται, η λύση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για λόγους συνεργασίας και όχι τόσο για ανταγωνισμό. Η επίλυση των προβλημάτων, απαιτεί και από τις δύο πλευρές να είναι σε θέση να κατανοήσουν όχι μόνο την άποψη του άλλου, αλλά και τις ανάγκες και τους φόβους του<sup>40</sup>.



---

<sup>40</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 260, 262,263, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι περισσότερες σχέσεις που δημιουργούνται μέσω της διαπραγμάτευσης, συνήθως θεωρούνται διαχρονικές και συμβιωτικού χαρακτήρα. Και όταν σε μια τέτοια σχέση, τα προβλήματα εξαφανίζονται και δημιουργούνται και πάλι από την αρχή με διαφορετικό τρόπο, οι δύο αντικρουόμενες πλευρές, όπως για παράδειγμα κατασκευαστή και πωλητή, βρίσκονται στην θέση να χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη διαπραγμάτευσης. Το πρώτο είναι η επίλυση προβλημάτων, κατά της οποίας και τα δύο μέρη προτείνουν λύσεις για τα πιο ουσιαστικά αποτελέσματα. Το δεύτερο βασίζεται πάνω στον συμβιβασμό, όπου πραγματοποιούνται υποχωρήσεις επάνω στα ισχυρότερα επιχειρήματα. Και τέλος η επιθετικότητα. Αυτού του είδους η διαπραγμάτευση, χρησιμοποιείται μέσω μιας ισχυρής δόσης αυτοπεποίθησης, όπου το ένα μέρος αναγκάζει με κάποιο τρόπο το άλλο να υποχωρήσει. Όπως είναι αναμενόμενο, οι διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται με επιθετικότητα, είναι αβέβαιο αν θα δημιουργήσουν μια μακροχρόνια σχέση, εφόσον οι απειλές και οι απαιτήσεις καταστρέφουν την επικοινωνία. Σε εκείνες όμως τις σχέσεις, όπου η επιθετικότητα υποχωρεί υπέρ της επίλυσης των προβλημάτων ή του συμβιβασμού, διασφαλίζεται η μακροβιότητα της σχέσης. Και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, ακόμα κι όταν ένας πωλητής είναι τελείως εξαρτημένος από έναν και μόνο κατασκευαστή, οι διαπραγματεύσεις τις περισσότερες φορές δεν πραγματοποιούνται μέσα σε κλίμα φόβου. Δεδομένου της επιθυμίας για μακροπρόθεσμη σχέση και της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης της σχέσης αυτής, ένα πνεύμα συνεργασίας έχει πάντα καλύτερα αποτελέσματα<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 263, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 4.6 Ηγεσία



Η ηγεσία είναι η απόλυτη ικανότητα, με την οποία μπορεί κανείς να εμπνέει και να καθοδηγεί ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό, μεταδίδοντας το όραμα και τους στόχους του. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας καθρέφτης που αντανακλά μέσα σε μια ομάδα την ίδια την εμπειρία της. Η ηγεσία, απευθύνεται κυρίως στην συναισθηματική νοημοσύνη, για το πώς μπορεί κάποιος να αξιοποιεί το δυναμικό του και στηρίζεται στην διάκριση μεταξύ της επίδοσης των ανθρώπων που μπορεί να χαρακτηρίζονται ηγέτες. Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Άτομα που έχουν γεννηθεί ηγέτες, άσχετα από την θέση τους, καταφέρνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συνδυάζουν το σύνολο των συναισθηματικών ικανοτήτων, προκειμένου να θεωρούνται παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους. Αυτή η μίμηση, είναι ένας τρόπος για να δείξουν οι εργαζόμενοι πίστη, κατανόηση και εναρμόνιση με το πιο ισχυρό άτομο της ομάδας. Ένας ικανός ηγέτης, συντονίζεται εύκολα με τα λεπτεπίλεπτα συναισθηματικά σήματα μιας ομάδας, ασκώντας επιρροή στις πράξεις όλων. Μεταδίδοντας τον ενθουσιασμό και την ενέργεια του για ένα σκοπό, καταφέρνει να οδηγήσει την ομάδα σε μια προσπάθεια για την επιτυχία.

Ακόμα και στην καθημερινότητα εκτός εργασίας, παρατηρείται ότι τα πιο εκφραστικά άτομα είναι πολύ πιο εύκολο να μεταδώσουν τα συναισθήματα τους στους άλλους, από την στιγμή που έχουν τον τρόπο να ασκήσουν περισσότερη επιρροή μέσω της επικοινωνίας. Μια μικρή αλλαγή στην έκφραση του προσώπου ή στον τόνο της φωνής ενός ισχυρού ατόμου, μπορεί να έχει μεγαλύτερη επίδραση απ' ότι η εκδήλωση εντονότερων συναισθημάτων εκ μέρους κάποιου που δεν έχει τόση εξουσία. Αυτή η ικανότητα μεταβίβασης των συναισθημάτων είναι ισχυρότερη σε έναν ηγέτη, εφόσον τα άτομα της ομάδας παρατηρούν και ακολουθούν πιστά κάθε του κίνηση, ακούγοντας προσεκτικά την άποψη του<sup>42</sup>.

Τα συναισθήματα που μεταδίδονται από έναν ηγέτη, εύκολα μπορούν να αποκτήσουν αρνητική πλευρά. Η αλαζονική, η εγωιστική και η αυταρχική μορφή ηγεσίας, ακόμα και η κατάχρηση εξουσίας, επηρεάζει διαφορετικά την ομάδα. Από την άλλη πλευρά όμως, εκείνος που θεωρείται επιτυχημένος ηγέτης, σημαίνει ότι διαθέτει υψηλό βαθμό θετικής ενέργειας, τον οποίο μεταφέρει σε ολόκληρο τον οργανισμό. Και όσο πιο θετική είναι η διάθεση του ηγέτη μιας ομάδας, τόσο πιο θετικά και πρόθυμα για προσφορά και συνεργασία είναι τα άτομα της ομάδας. Βέβαια το συναισθηματικό αυτό χάρισμα που μεταδίδεται, εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αρχικά, εκείνος που εκφράζει έντονα συναισθήματα και τα προσφέρει με ειλικρίνεια, πρέπει να λειτουργεί περισσότερο σαν πομπός παρά σαν δέκτης. Όποιος καταφέρνει να ελέγξει τον τρόπο επιρροής του, είναι ικανός να σαγηνεύσει και να ενεργοποιήσει τους άλλους με τα πιο θετικά στοιχεία. Το συναισθηματικό του μήνυμα, πρέπει να είναι αρκετά πειστικό και ξεκάθαρο, ώστε να κεντρίσει το ενδιαφέρον, κερδίζοντας σεβασμό και εμπιστοσύνη. Αυτό είναι που κάνει έναν χαρισματικό ηγέτη να διαφέρει από έναν ιδιοτελή, που αποβλέπει απλά στην χειραγώγηση των άλλων.

Κάθε συναισθηματική δεξιότητα που ήδη κατέχει ή πρόκειται να αποκτήσει κάποιος, χρειάζεται να είναι αλληλένδετη με άλλες επιμέρους δεξιότητες και αυτό είναι το βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα στην οποία στηρίζεται η ηγεσία, περιλαμβάνει κάποιες βασικές ικανότητες, όπως για παράδειγμα η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση και η αυτοπεποίθηση. Επίσης, ικανότητες γνωστικού περιεχομένου που χαρακτηρίζουν την ηγεσία, είναι κάθε

---

<sup>42</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 269, 270, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

μορφή στρατηγικής που έχει ο καθένας στο μυαλό του, αναζητώντας διαρκώς νέες πληροφορίες και έχοντας μια αίσθηση της ευρύτερης προοπτικής για το ποιο θα είναι το επόμενο τους βήμα.

Οι φιλοδοξίες και οι προσωπικές αξίες, σίγουρα είναι διαφορετικές για το όφελος του καθένα προκειμένου να πετύχει ένα σκοπό. Αν όμως το προσωπικό συμφέρον κάποιου, συνδυαστεί με το συμφέρον της επιχείρησης, η ομάδα αισθάνεται περισσότερο ισχυρή. Την στιγμή που οι εργαζόμενοι μιας ομάδας χρειάζονται καθοδήγηση για την εργασία τους, κάποιος πρέπει να τους υπενθυμίζει τις υποχρεώσεις τους και να είναι σαφής και λογικός σχετικά με τις επιπτώσεις. Αυτό σημαίνει ότι μερικές φορές, η ηγεσία απαιτεί και έναν συγκεκριμένο βαθμό σκληρότητας. Συχνά η ικανότητα της πειθούς, της επίτευξης συναίνεσης και όλες οι υπόλοιπες πτυχές της επιρροής, δεν είναι αρκετές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ηγέτης απλώς χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τον βαθμό της εξουσίας του για να κάνει τους άλλους να δράσουν και όχι απλά για να τους χειραγωγήσει. Ένας ηγέτης, δεν πρέπει να έχει ούτε ένα δείγμα παθητικότητας όταν χρειάζεται να πάρει θέση στις αδυναμίες των ανθρώπων. Χαρακτηριστικό του διεκδικητικού ηγέτη, είναι η ικανότητα άρνησης σε κάποια θέματα όταν αυτό είναι απαραίτητο, με τρόπο σταθερό και οριστικό. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του, είναι να θέτει υψηλές προσδοκίες και να επιμένει ώσπου να ανταποκριθούν και οι άλλοι σε αυτές, ελέγχοντας ακόμη και δημόσια την επίδοσή τους. Όταν οι εργαζόμενοι από την άλλη, δεν αποδίδουν στο μέγιστο, το καθήκον του ηγέτη είναι να προσφέρει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, αντί να αφήνει τη στιγμή να περνά απαρατήρητη. Και όταν κάποιος σε μόνιμη βάση έχει χαμηλές επιδόσεις, παρ' όλες τις προσπάθειες μέσα από τη δημιουργική ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη, το πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα και ανοιχτά.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, υπάρχουν 6 διαφορετικοί τρόποι άσκησης ηγεσίας:

α) ο καταπιεστικός ηγέτης (coercive)

β) ο οραματιστής (visionary)

γ) ο ανθρωπιστικός ηγέτης (affiliative)

δ) ο δημοκρατικός ηγέτης (democratic)

ε) ο καθοδηγητικός ηγέτης (pacesetter)

στ) ο συμβουλευτικός ηγέτης (coaching)

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες, δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα τρόπο άσκησης ηγεσίας, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και προσαρμοστικότητα, ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται στην επιχείρηση. Η ηγεσία, απευθύνεται στην αίσθηση του νοήματος και της αξίας που έχουν μέσα τους οι άνθρωποι. Η εργασία μεταμορφώνεται σε ένα είδος ηθικής έκφρασης και σε μια υπόδειξη αφοσίωσης στην αποστολή ολόκληρου του οργανισμού, έχοντας πάντα κάποιον που ενστερνίζεται τις φιλοδοξίες του καθένα και καθοδηγώντας τους πάντες με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η αφύπνιση των συναισθημάτων των ανθρώπων με τον τρόπο αυτό και η παρακίνηση τους να επιδιώξουν ανώτερους ή ευγενείς στόχους, προσφέρει στον ηγέτη μια μεγάλη δύναμη επιρροής. Μια επιρροή αναγκαία για κάθε οργανισμό, εφόσον η ηγεσία εκφράζεται ως η πηγή και η κινητήρια δύναμη του<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 276, 284, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

#### 4.6.1 Ηγεσία και Management

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής προόδου, οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις έχουν έρθει πιο κοντά από ποτέ. Οι παγκόσμιες αγορές στηρίζονται πλέον η μία πάνω στην άλλη, παρέχοντας υψηλές προοπτικές επικοινωνίας, διάχυσης πληροφοριών και τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης. Οι ραγδαίες και συνεχόμενες αλλαγές όμως, απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην οργάνωση των επιχειρήσεων και στους στόχους στους οποίους καλούνται να παρακολουθήσουν οι managers και οι ηγέτες. Η ανάγκη αναζήτησης των βασικών αξιών του management, στηρίζεται στις βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως επίσης στην εγρήγορση που κατέχει ένας ηγέτης και στην υιοθέτηση στρατηγικών και κινήτρων από επιχειρήσεις που παραμένουν ακόμα σταθερές με το πέρασμα του χρόνου. Η καλλιέργεια τέτοιων αξιών, αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής κουλτούρας, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στο σωστό management γενικότερα.

Αν κάποιος παρατηρήσει το εργασιακό περιβάλλον, θα καταλήξει στο ότι δεν ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις συγκεκριμένα ιδανικά πρότυπα ηγεσίας. Η κάθε περίπτωση είναι διαφορετική, χαρακτηρίζεται από τις δικές της ιδιομορφίες και αποδεικνύει κατά πόσο μπορεί να προσαρμόζεται ένας ηγέτης στις απαιτήσεις της αγοράς<sup>44</sup>. Καθώς λοιπόν οι περισσότερες αγορές είναι σήμερα ολιγοπωλιακές και κατακερματισμένες, ένας ηγέτης έχει συγκριτικά μεγαλύτερο πλεονέκτημα στο να διαμορφώσει συνθήκες ανταγωνισμού ευνοϊκές γι' αυτόν. Μπορεί να επηρεάσει τα δεδομένα της αγοράς, την ανάπτυξη της και την κερδοφορία της προς όφελος του. Η επίτευξη και η διατήρηση λοιπόν της ηγεσίας, αξίζουν κάθε προσπάθεια ανεξάρτητα με το αποτέλεσμα. Ακόμα και όταν το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο, η αποκλειστική ευθύνη του τμήματος marketing καθιστά τους

---

<sup>44</sup> [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=356](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=356), ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012



managers ως την ιδανική κατεύθυνση της επιχείρησης, εφόσον είναι ύψιστης σημασίας και θεωρούνται ως ο βασικός γνώμονας της αγοράς<sup>45</sup>.

## 4.7 Δημιουργία κινήτρων

Ο καθένας αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στην εργασία. Πολλές φορές, οι άνθρωποι δεν εργάζονται μόνο για τον υψηλό μισθό, αλλά για κάτι παραπάνω που τους συνδέει με τον οργανισμό. Έλκονται συνεχώς από οτιδήποτε τους προσφέρει ένα νέο νόημα, μια νέα δέσμευση και όσο το δυνατόν περισσότερη επιβεβαίωση για τις ικανότητες τους. Ο χαρακτήρας τους, έχει επιλεκτικό προσανατολισμό για το ποια εργασία ή ποια συγκεκριμένη δεξιότητα ενισχύει τα δυνατά τους σημεία. Τα κίνητρα που αξιοποιούνται, βοηθούν στην καλύτερη δυνατή επίδοση, στην δημιουργία καινοτομιών, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



---

<sup>45</sup> <http://www.morax.gr/Article/Business-to-Business-Marketing>, ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012

Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα, είναι η τάση για δημιουργία σχέσεων, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως βοήθημα για την επίτευξη ενός στόχου ή ένδειξη κοινωνικότητας και δημιουργία επικοινωνίας και όχι απλά για ένα απώτερο προσωπικό συμφέρον. Αυτό ακούγεται ως κάτι πολύ θετικό, όταν όμως φτάνει σε σημεία υπερβολής, ή καταλήγει να είναι η βασική κινητήρια δύναμη, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην επίδοση κάποιου. Αν όμως αξιοποιηθεί σωστά αυτή η επιθυμία, βοηθά στην ενδυνάμωση συνεργασίας προκειμένου να εκτελεστεί καλύτερα η εργασία. Όσοι έχουν μεγάλη ανάγκη για την δημιουργία σχέσεων, δίνουν περισσότερη βαρύτητα σε εργασίες που έχουν να κάνουν καθαρά με την ανθρωποκεντρική προσέγγιση κάποιων. Με αυτόν τον τρόπο, η τάση για δημιουργία σχέσεων ως κίνητρο, ωθεί τους ανθρώπους στο να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια, χρησιμοποιώντας το κίνητρο αυτό ως προτεραιότητα.

Τα κίνητρα καθοδηγούν την επίγνωση των ανθρώπων προς τις ευκαιρίες που αναζητούν. Η τάση προς επίτευξη, θεωρείται μια ικανότητα δημιουργίας κινήτρων, η οποία βοηθά στην απόδοση των προσδοκιών. Κάποιος με αυτή την ικανότητα, θέτει προκλητικούς στόχους, είναι ικανός να ρισκάρει με προσοχή τα δεδομένα και τις πληροφορίες που γνωρίζει, μειώνοντας την αίσθηση της αβεβαιότητας<sup>46</sup>. Κι εφόσον μπορεί να θεωρηθεί άνθρωπος ευέλικτος, εξελίσσει τον τρόπο που βελτιώνει τις ικανότητες του και γίνεται μέρος της ροής του οργανισμού. Καθοδηγείται εύκολα από την ανάγκη του προς επίτευξη, αναζητώντας τρόπους για να προδιαγράψει την επιτυχία του. Για πολλούς, αυτό μπορεί να είναι ένας υψηλός μισθός, αν και συχνά τα χρήματα θεωρούνται λιγότερο σημαντικά από την ικανοποίηση που προσφέρει η ανατροφοδότηση για την απόδοση τους. Σε αυτή την περίπτωση, ένας εργαζόμενος καταφέρνει εύκολα να νιώθει μια αλληλένδετη δέσμευση με τον οργανισμό στον οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του. Η δέσμευση αποτελεί μια συναισθηματική δεξιότητα, διαφορετική από άτομο σε άτομο, η οποία θα μπορούσε να είναι το ισχυρότερο κίνητρο κάποιου. Η ουσία της δέσμευσης, είναι η ταύτιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης.

---

<sup>46</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 168, 170, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Όταν ένας εργαζόμενος καταφέρνει να ενστερνιστεί την αποστολή ενός οργανισμού, βρίσκεται στη θέση να κάνει θυσίες προκειμένου να ανταποκριθεί σε έναν ευρύτερο στόχο, αξιοποιώντας τις βασικές αρχές και αξίες της ομάδας. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης, είναι πιο πιθανό να υπάρχουν σε εταιρείες όπου τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους ως μέτοχο και όχι ως απλό υπάλληλο. Οι εργαζόμενοι όμως που είναι στην θέση να εμπνέονται από έναν στόχο, τον οποίο μοιράζονται πρόθυμα με άλλους, συχνά επιδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης απ' ό,τι αν είχαν ένα οικονομικό κίνητρο.

Στην περίπτωση που κάποιοι οργανισμοί, φαίνεται να μην έχουν συγκεκριμένη αποστολή, ή θεωρούν περισσότερο ως κίνητρο την τάση για δημιουργία σχέσεων, κάνουν τους ανθρώπους να δείχνουν λιγότερη προσοχή και λιγότερη αφοσίωση. Οι υπάλληλοι, χρειάζονται μια σαφή αίσθηση των βασικών αξιών μιας επιχείρησης, προκειμένου να αναπτύξουν κάτι που τους συνδέει με τους στόχους της. Εκείνοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό, αποτελούν τους υποδειγματικούς πολίτες του, οι οποίοι είναι πιο εύκολο μέσω της δέσμευσης να τα καταφέρουν καλύτερα σε μια δύσκολη κατάσταση, από την στιγμή που αισθάνονται ευθύνη απέναντι στον οργανισμό. Τα άτομα που έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους, έχουν περισσότερο την τάση να χρησιμοποιούν τους πόρους του οργανισμού αποκλειστικά και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να χάνεται το νόημα του να δημιουργεί κάποιος κίνητρα, ψάχνοντας άλλους τρόπους που θα προσφέρουν ικανοποίηση των ικανοτήτων του και καλύτερη ανατροφοδότηση για το μέλλον. Αν οι άνθρωποι όμως, αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό, ο κάθε οργανισμός θα ήταν στην θέση να κερδίσει την συναισθηματική τους πίστη, κάτι που θα μπορούσε να ήταν το κυριότερο κίνητρο μιας ολόκληρης επιχείρησης και σίγουρα η αφορμή για τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 178, 179, 180, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 4.8 Εκπαίδευση συναισθηματικών ικανοτήτων

Όλες εκείνες οι ικανότητες, στις οποίες βασίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στον οργανισμό, δεν μένουν στάσιμες, ούτε άγνωστες, εφόσον μπορούν να καλλιεργηθούν με τον καιρό. Η εκπαίδευση για το τεχνικό κομμάτι εργασιών θεωρείται κάτι εύκολο, ειδικά όταν βασίζεται απλά στην κατοχή ενός πτυχίου ή στην αναγνώριση των γνώσεων του καθένα. Είναι όμως αρκετά δύσκολο, αλλά όχι ακατόρθωτο, να εκπαιδευτούν οι άνθρωποι στο να γίνουν ευέλικτοι, να έχουν ακεραιότητα, ευσυνειδησία, και να ξεδιπλώσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες.

Η εκπαίδευση των συναισθηματικών ικανοτήτων των ανθρώπων, είναι κατά βάση η αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου, μέχρι και ολόκληρου του οργανισμού επάνω στις διαπροσωπικές τους ικανότητες, στα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και στις βασικές ανάγκες και στα κίνητρα του καθένα. Όσον αφορά την αξιολόγηση αυτή, βασίζεται πάνω στην προσεκτική ενημέρωση μέσω σωστής ανατροφοδότησης, στους τρόπους διοίκησης που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να θεωρηθούν πρότυπα, σε σαφείς και εφικτούς στόχους και στην ενθάρρυνση της εξάσκησης.

Οι άνθρωποι εύκολα μπορούν να κλονιστούν στην περίπτωση μιας απόλυσης και να δυσκολευτούν στην αναζήτηση νέας εργασίας αμφιβάλλοντας πλέον για τις ικανότητες τους. Η αναζήτηση όμως αυτή, θα γινόταν σίγουρα πιο εύκολη αν βελτιωνόντουσαν οι συναισθηματικές τους ικανότητες, οι οποίες κατά βάση κάνουν τους ανθρώπους να διαπρέπουν στην εργασία. Η πρώτη εντύπωση που αποκομίζει ένας εργοδότης μόλις αντικρίσει για πρώτη φορά έναν εργαζόμενο, είναι ζωτικής σημασίας. Αν κάποιος γνωρίζει τον τρόπο να κεντρίσει το ενδιαφέρον του χωρίς να αισθάνεται αμηχανία, εύκολα ο εργοδότης με την σειρά του μπορεί να τον καλωσορίσει στον οργανισμό, τηρώντας βεβαίως και τις υπόλοιπες προδιαγραφές. Σε αυτή την περίπτωση, μια δόση αισιοδοξίας είναι απαραίτητη για κάθε αμφίβολη κίνηση που επηρεάζεται από την ηττοπάθεια και την αποθάρρυνση για κάθε πιθανή αποτυχία.

Σπάνια η εκπαίδευση των συναισθηματικών ικανοτήτων χρησιμοποιείται για την βελτίωση μόνο μιας ικανότητας. Οι συναισθηματικές ικανότητες αλληλεπιδρούν, δεν είναι ανεξάρτητες και κάποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι βασικά για την εκμάθηση<sup>48</sup>. Ένα συνηθισμένο σφάλμα, είναι ότι αφιερώνεται ελάχιστος χρόνος στην σωστή ανατροφοδότηση των ανθρώπων για την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Επίσης, πολύ συχνά κάποιοι εστιάζονται περισσότερο στις αδυναμίες των άλλων παρά στα δυνατά τους σημεία, με αποτέλεσμα αυτό να ρίξει το ηθικό αντί να προσφέρει περισσότερα κίνητρα.

Τα κίνητρα που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό, είναι εκείνα που μπορούν να δημιουργήσουν αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, εφόσον κάθε σχέση είναι μια ευκαιρία για εκπαίδευση και ανταλλαγή γνώσεων. Ο καθένας μπορεί να μάθει κάτι από κάποιον άλλο και να εξασκήσει τις προσωπικές του ικανότητες, αναπτύσσοντας και βελτιώνοντας τις συναισθηματικές πεποιθήσεις του, αρκεί βέβαια να έχει συνεχώς την επίγνωση των πραγμάτων που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα.



---

<sup>48</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 368, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Όλες οι γνωστικές και οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να εξελιχθούν με τον χρόνο, είτε αν κάποιος παρατηρεί το περιβάλλον γύρω του, είτε όσο συναναστρέφεται με άλλους. Είναι αρκετοί όμως αυτοί που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να εισχωρήσουν και να συμμετέχουν σε μια ανθρώπινη κατάσταση, διότι αγνοούν την κοινωνική νοημοσύνη. Αυτή η ικανότητα της κοινωνικής νοημοσύνης, θεωρείται πλέον απαραίτητη για την επιτυχία στον κόσμο που η εργασία εκτελείται σε ομάδες. Όταν το ζητούμενο είναι η καλλιέργεια των συναισθηματικών ικανοτήτων, η ωριμότητα και η κατανόηση σίγουρα αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία αν γενικευθούν σε ομάδες, τα κίνητρα και το όραμα της επιχείρησης γίνονται σίγουρα πιο ισχυρά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ



Σύμφωνα με τους Dr. Montanna & Dr. Charnow, όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι δουλεύουν μαζί για να πετύχουν ένα ομαδικό αποτέλεσμα, τότε δημιουργείται ένας οργανισμός. Ο ομαδικός νους μπορεί να είναι πολύ πιο ευφυής από τον ατομικό.

### 5.1 Οργανισμός με συναίσθημα

Η επιχείρηση θεωρείται ένας οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει κυρίως το κέρδος (άλλα όχι μόνο), διαμέσου της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς, συνδυάζοντας και αξιοποιώντας όλους τους παραγωγικούς συντελεστές, όπως είναι οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, το κεφάλαιο και η επιχειρηματικότητα.

Νοημοσύνη σύμφωνα με μία από τις βασικές έννοιες, είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ανταπόκρισης σε προκλήσεις και ικανότητα δημιουργίας πολύτιμων προϊόντων, ιδανικά ώστε να τους αποφέρουν κέρδη, αλλά ταυτόχρονα να

ικανοποιούν και τις ανάγκες των καταναλωτών. Πέρα από αυτού του είδους νοημοσύνη, χρειάζεται αρχικά κατανομή γνώσης και εξειδίκευση στα μέλη ενός οργανισμού, διότι είναι αδύνατο για ένα άτομο να διαθέτει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται μία ομάδα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Κάθε οργανισμός εμπλέκεται σε συνεχή ανατροφοδοτήσεις και ενημερώσεις, ώστε να είναι πάντα σε εξέλιξη τα μέλη του. Οι ομάδες ξεχωριστά, συγκεντρώνουν διαρκώς νέες πληροφορίες τις οποίες μοιράζονται με όλους τους συνεταίρους τους, προκειμένου να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο για να λειτουργούν αρμονικά. Σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών και ανταγωνισμού, όπως είναι αυτό των επιχειρήσεων, η ομάδα που θα καταφέρει να συγκεντρώσει πληροφορίες από περισσότερα επίπεδα, να μαθαίνει από αυτές πιο ουσιαστικά και να αντιδρά πιο γρήγορα, δημιουργικά και ευέλικτα, προσαρμόζοντας τις πληροφορίες αυτές και τις αλλαγές στα επίπεδα της, θα υπερισχύσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, διοχετεύει ένα συλλογικό επίπεδο στον οργανισμό που καθορίζει σε ποιό βαθμό υλοποιείται το διανοητικό κεφάλαιο, καθώς και η συνολική απόδοση του οργανισμού. Οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης, οι βασικές ικανότητες που κάνουν μια εταιρεία ανταγωνιστική, καθώς και η ικανότητα να ξεπεράσει κανείς τους άλλους, εξαρτάται από τις σχέσεις των ανθρώπων που εμπλέκονται. Ακριβώς όπως κι η μεγιστοποίηση του δείκτη νοημοσύνης μιας μικρής ομάδας εργασίας εξαρτάται από την αποτελεσματική εναρμόνιση όλων των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα, το ίδιο ισχύει και για τον οργανισμό ως σύνολο. Οι συναισθηματικές, κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες, μπορούν να βελτιώσουν ή στην αντίθετη περίπτωση να υποβαθμίσουν την παραγωγικότητα που διαθέτει ένας οργανισμός, όταν τα άτομα μέσα στον οργανισμό δεν μπορούν για παράδειγμα να αποδώσουν δουλεύοντας ομαδικά, με κύριο στοιχείο την συνεργασία μεταξύ τους. Επίσης, αν δεν διαθέτουν πρωτοβουλία, δεσμούς ή άλλες συναισθηματικές ικανότητες, το αποτέλεσμα θα είναι να πάσχει η συλλογική νοημοσύνη του οργανισμού, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα του και οδηγώντας τον σε αρνητικά αποτελέσματα.



### 5.1.1 Νοήμων οργανισμός και συναισθηματική νοημοσύνη

Τα αποδοτικότερα άτομα σε έναν οργανισμό, μπορούν να συνθέσουν όλα τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και να χρησιμοποιούν ενστικτωδώς με φυσικό τρόπο τις ικανότητες τους, προκειμένου να καταλάβουν συναισθηματικά το άτομο που συναναστρέφονται και να συντονίσουν τον εαυτό τους, ώστε να στραφούν και οι δύο στην ιδανικότερη κατεύθυνση για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Οι αποδοτικοί οργανισμοί στις μέρες μας, δεν αρκεί να διαθέτουν μόνο τις γνωστικές ικανότητες για τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό. Εκτός από γνωστικές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, λογικών σκέψεων και ανάλυσης, είναι απαραίτητο να δείξουν μεγάλο ενδιαφέρον στις ικανότητες που προσφέρει η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι συναισθηματικά νοήμων οργανισμοί, δημιουργούν εργασιακές σχέσεις μέσω της αυτοπεποίθησης και όλοι οι εργαζόμενοι αποτελούν κομμάτι της επιχείρησης. Κρίνεται αναγκαίο να διαθέτει κάποιος ενσυναίσθηση και να είναι άριστος στην ακρόαση προβλημάτων, ώστε να τα κατανοήσει και να είναι στην θέση να προτείνει αποδοτικές λύσεις με ωριμότητα και ακεραιότητα. Να διαθέτει ορμή, ενεργητικότητα, σωστή κρίση και κοινή λογική, έχοντας επιχειρηματικό πνεύμα και φαντασία. Γενικά, τα μέλη μιας ομάδας εργάζονται, ζουν και δημιουργούν προσωπικούς στόχους, κοινούς με αυτούς του οργανισμού. Ένας συναισθηματικά νοήμων οργανισμός, μπορεί να συμβιβάσει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη. Η σαφήνεια σχετικά με τις αξίες ενός οργανισμού, το πνεύμα του και την αποστολή του, γεννά σημαντική σταθερότητα κατά την λήψη αποφάσεων εκ' μέρους της επιχείρησης<sup>49</sup>.

Προκειμένου ένας οργανισμός να αλλάξει πορεία προς έναν συναισθηματικά νοήμων οργανισμό, θα πρέπει να εξετάσει τα βασικά αξιώματα, τα οράματα, τις στρατηγικές και την ταυτότητα του οργανισμού, θέτοντας συναισθηματικούς όρους και συνθέτοντας τα πέντε κύρια συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εργαζόμενοι όμως, είναι πιθανό να έχουν συναισθηματικές προσκολλήσεις σε όλα αυτά και να είναι δύσκολο να γίνει η αλλαγή από έναν απλό οργανισμό σε ένα

---

<sup>49</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 395, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

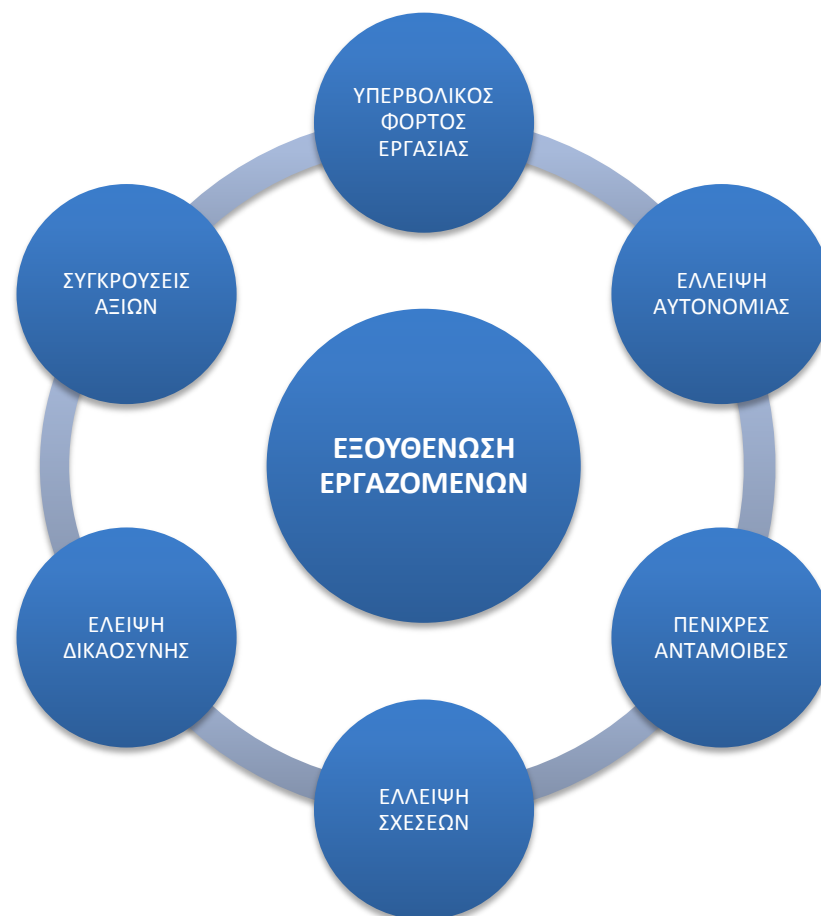
συναισθηματικά νοήμων. Αλλά αυτό είναι που δίνει την διαφορά, την ισχύ και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς.

Το δυσκολότερο κομμάτι που καλείται ένας νοήμων οργανισμός να επιλύσει, είναι η διατήρηση τίμιας, εποικοδομητικής ανατροφοδότησης πληροφοριών γύρω από την επίδοση του οργανισμού, ιδιαίτερα σε καταστάσεις ολίσθησης. Ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού, σημαίνει να είναι κάνεις συντονισμένος στο κλίμα και τη φιλοσοφία ολόκληρου του οργανισμού. Η αναπόφευκτη πολιτική ζωή του, δημιουργεί ανταγωνιστικές συμμαχίες και αγώνες εξουσίας. Η ευαισθησία όμως απέναντι σε αυτές τις πολιτικές προβληματικές στάσεις συμμαχίας και ανταγωνισμού, κάνει ένα άτομο να κατανοεί βαθύτερα τα θέματα που εκτυλίσσονται στο παρασκήνιο και να μπορεί να ασχοληθεί καλύτερα με αυτό που έχει πραγματικά σημασία για εκείνους που λαμβάνουν τις μεγάλες αποφάσεις. Σε ακόμη υψηλότερο επίπεδο ανταγωνισμού, αυτή η μορφή της συνειδητοποίησης, επεκτείνεται στις ευρύτερες δυνάμεις που κυριαρχούν στον κόσμο, δηλαδή στις ανταγωνιστικές ή στις ρυθμιστικές πιέσεις, στις τεχνολογικές δυνατότητες και στις πολιτικές δυνάμεις, όπου καθορίζουν τις παγκόσμιες ευκαιρίες και τους περιορισμούς που κυριαρχούν σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, η αδιαφορία για την πολιτική ενός οργανισμού, αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα. Εκείνοι που δεν διαθέτουν πολιτική οξυδέρκεια, τις περισσότερες φορές δεν καταφέρνουν να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους και σε όσους εμπλέκονται σε έναν οργανισμό, για τον στόχο και το όραμα που σκοπεύουν να ακολουθήσουν μελλοντικά. Δίχως την κατανόηση των στόχων αυτών, σταματάει ο οργανισμός να λειτουργεί σαν ομάδα, κάτι το οποίο είναι αρκετά καταστροφικό. Συνεπώς, χρειάζεται μια ισορροπία στην πολιτική ζωή του οργανισμού, ώστε να είναι ανταγωνιστικός απέναντι στους άλλους, αλλά και να μπορεί να διατηρεί ομαδικό κλίμα και συναίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους, προκειμένου να αποδίδουν στα μέγιστα δυνατά επίπεδα. Επίσης, η συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους εργαζόμενους, είναι το κλειδί για την ανθρώπινη επιβίωση μέσα στον οργανισμό<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 158, 236, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Στον χώρο εργασίας, τα συναισθήματα λαμβάνονται υπ' όψιν στο βαθμό που διευκολύνουν τον κοινό στόχο ή εμποδίζουν την πραγματοποίησή του. Σε πολλούς οργανισμούς, οι συναισθηματικοί όροι και κανόνες αγνοούνται, με αποτέλεσμα να αυξάνουν το συναισθηματικό φορτίο κάθε μέλους του οργανισμού. Η καταπίεση αυτών των συναισθημάτων, πολλαπλασιάζει τα προβλήματα, το ηθικό και η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων πέφτει και οι ομάδες σταματούν να αποδίδουν θετικά. Πραγματικό παράδειγμα για ηθελημένη αδιαφορία των συναισθημάτων από τους εργοδότες, είναι η παροχή κινήτρων εργασίας στους εργαζόμενους για ασταμάτητη εργασία μέσω τεράστιων αμοιβών. Η στρατηγική αυτή είναι κερδοφόρα για την επιχείρηση, αλλά έχει τεράστιο κόστος σε προσωπικό επίπεδο. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές μπορούν και κάνουν την παραγωγικότητα τους να φτάσει σε υψηλά επίπεδα, όμως οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι τους παρόλο που θα έχουν οικονομικά οφέλη, αν συνεχίσουν με τέτοιο ρυθμό χωρίς προσωπική ζωή και ενδιαφέρον για τον εαυτό τους, το ηθικό τους, η υγεία τους ή και όλα μαζί θα έχουν πρόβλημα και εν συνεχεία θα επηρεάζουν αρνητικά και ολόκληρη την επιχείρηση.



Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυξάνεται συνεχώς όσο οι οργανισμοί βασίζονται στα ταλέντα και στη δημιουργικότητα των εργαζομένων που λειτουργούν ως ανεξάρτητοι φορείς. Η αυτονομία μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο αν συμβαδίζει με τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και την ευσυνειδησία<sup>51</sup>. Αυτό προσφέρει στον οργανισμό ασφάλεια και εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους, κάτι το οποίο θεωρείται απαραίτητο για να μπορέσουν να αφοσιωθούν ολοκληρωτικά στην εργασία τους. Όσο οι εργαζόμενοι δουλεύουν λιγότερο για την εταιρεία και περισσότερο για τον εαυτό τους, επειδή η εταιρεία έχει γίνει πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους, τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται απαραίτητη για να διατηρηθούν οι σχέσεις που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των εργαζομένων.

## 5.2 Η ροή ενός οργανισμού

Κάθε οργανισμός, χρησιμοποιεί έναν διαφορετικό τρόπο για να κινητοποιήσει το εσωτερικό δυναμικό του, κάτι που ονομάζεται ροή. Αυτός ο χειρισμός των καταστάσεων και η προσπάθεια της ροής να φτάσει σε ένα μέγιστο σημείο, οδηγεί τις δεξιότητες των υπαλλήλων να χρησιμοποιούνται στο έπακρο. Θεωρείται ως μια κορυφαία κινητήρια δύναμη, η οποία δημιουργεί μια κατάσταση όπου τα συναισθήματα επιθυμίας προς την εργασία και αγάπης προς αυτήν, συνδυάζονται με άλλες δεξιότητες για να γίνεται η εργασία αυτή ελκυστική και ικανοποιητική. Μέσω της ροής, όλοι αισθάνονται πάθος γι' αυτό που κάνουν, ανανεώνοντας τα κίνητρα τους, ανεξάρτητα από το αν ο μισθός είναι μεγαλύτερος σε κάποιον άλλο τομέα. Οι καλύτερες δυνατές επιδόσεις, ενεργοποιούνται όταν τα συναισθήματα στην προκειμένη περίπτωση, είναι αυτά που κινούν τους υπαλλήλους ταυτόχρονα με τα κίνητρα που δίνουν υλοποιήσιμη μορφή στις πράξεις τους.

---

<sup>51</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 405, 407, 440, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Τα αποτελέσματα της ροής, φαίνεται να απορρέουν στο ότι, όταν υπάρχει ένα κλίμα αδιαφορίας ή άγχους, η δραστηριότητα του εγκεφάλου είναι διάχυτη. Ο εγκεφαλος βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο δραστηριοποίησης, χωρίς ωστόσο να είναι εστιασμένος σε κάτι, ενώ τα κύτταρα του εγκεφάλου ενεργοποιούνται χωρίς συγκεκριμένο στόχο και με τρόπο αόριστο. Όταν όμως ο εγκεφαλος βρίσκεται σε κατάσταση ροής, ο άνθρωπος είναι σε εγρήγορση και διαθέτει αποτελεσματικότητα και ακρίβεια στον τρόπο εργασίας του.

Τις στιγμές που κάποιος καταφέρνει να είναι παρών στην εργασία και διανοητικά αλλά και συναισθηματικά, προβάλλει μια εικόνα που δείχνει αφοσίωση στον οργανισμό, κάτι που μεγιστοποιεί την ροή. Η παρουσία αυτή ξεκινάει κυρίως από την αυτοεπίγνωση. Όταν κάποιος δείχνει να είναι απολύτως παρών, καταφέρνει να συντονίζεται με τους συναδέλφους του και με τις ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού. Σ' αυτή την περίπτωση προωθεί με φυσικό τρόπο την αυτοβελτίωση, διότι όταν οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους, εξασκούνται όλο και περισσότερο σε αυτό που κάνουν, με αποτέλεσμα να εξελίσσονται συνεχώς.

Η ροή δημιουργεί στον καθένα μια κατάσταση μόνιμης διαθεσιμότητας για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Αν ένας οργανισμός δεν έχει ροή, ακόμα και η επιτυχία θα μπορούσε να προκαλέσει αδιαφορία ή δυσφορία. Όταν μια εργασία έχει εξαντλήσει τα περιθώρια νέων προκλήσεων, ο κίνδυνος να δημιουργηθεί μια ασταθής κατάσταση αυξάνεται κατά πολύ, από την στιγμή που κάθε ευκαιρία μπορεί πλέον να έχει φτάσει σε κορεσμό<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Goleman Daniel, 2009, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, σελ. 162, 165, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

### 5.3 Ομάδα και οργανισμός



Ένας συναισθηματικά υγιής οργανισμός, προσφέρει περισσότερη ικανοποίηση και αίσθημα ολοκλήρωσης, με συνδυασμό τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας και την αυξημένη αυτονομία που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Έτσι η αντικατάσταση και οι απουσίες των εργαζόμενων μειώνονται και αυξάνεται η παραγωγικότητα όλο και περισσότερο. Όπως τα μεμονωμένα άτομα με διακεκριμένη επίδοση μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, ακριβώς το ίδιο και ίσως σε μεγαλύτερα ποσοστά, μπορούν να αποδώσουν οι διακεκριμένες ομάδες.

Μια ομάδα σε έναν οργανισμό, είναι βασικό να διαθέτει κάποιον με υψηλό δείκτη νοημοσύνης για την μέγιστη επίδοση της, αλλά δεν είναι αρκετό. Τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα, είναι αναγκαίο να ταιριάζουν σε όλα τα επίπεδα, εργασιακά αλλά και κοινωνικά, συνδυάζοντας διαρκώς τα κοινά τους χαρακτηριστικά. Χρειάζεται να δίνουν κίνητρα ο ένας στον άλλον, έτσι ώστε να νιώθουν ενδιαφέρον για το αντικείμενο τους. Οι συναισθηματικοί δεσμοί είναι ζωτικής σημασίας για το ηθικό, την αποτελεσματικότητα, ακόμη και για την ίδια

την επιβίωση της ομάδας και ολόκληρου του οργανισμού. Οι ομάδες που αγνοούν τα συναισθήματα και τις σχέσεις που μπορούν να δημιουργηθούν ανάμεσα στα εργαζόμενα μέλη, είναι πιθανό να βρεθούν σε καταστάσεις πίεσης και δυσλειτουργίας, που αργότερα μπορούν ακόμα και να διαλυθούν. Η βαθύτερη γνώση και ανάλυση για τα εφόδια που χρειάζονται για την λειτουργία και την απόδοση της ομάδας, είναι αναγκαία για κάθε ομάδα, εφόσον είναι κάτι που διαφοροποιείται ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό και το αντικείμενο στο οποίο απευθύνεται ξεχωριστά.

Όταν οι ομάδες λειτουργούν όσο καλύτερα γίνεται, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από αθροιστικά. Μπορεί να είναι πολλαπλασιαστικά, με τα σημαντικότερα ταλέντα του ενός ατόμου να αναδεικνύουν τα σημαντικότερα ταλέντα του επόμενου και του επόμενου, παράγοντας πολύ περισσότερα αποτελέσματα από όσο θα ήταν εφικτό για ένα άτομο. Βέβαια, το να λειτουργεί κανείς μέσα σε μία συντονισμένη ομάδα εργασίας απαιτεί υψηλό επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων, δηλαδή να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των υπολοίπων και να διαχειρίζεται κατάλληλα ανά περίπτωση την σχέση μεταξύ τους. Όταν τα άτομα αναπτύξουν την ικανότητα συνεργασίας και ομαδικής δουλειάς, μπορούν και εξισορροπούν τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, εστιάζοντας κυρίως στην εργασία. Επίσης, καταφέρνουν να συνεργάζονται ανταλλάσσοντας σχέδια, πληροφορίες, πηγές γνώσεων και καινοτόμες ιδέες, να προωθούν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας και να εκμεταλλεύονται την κάθε ευκαιρία συνεργασίας<sup>53</sup>.

Ο σεβασμός, η διάθεση για παροχή βοήθειας και η συντροφικότητα, αποτελούν τις βασικές ικανότητες ώστε να μπορέσει η ομάδα να καλλιεργήσει ένα πνεύμα συνεργασίας, ως αποτέλεσμα να πετύχει τους συλλογικούς στόχους, αλλά και να δημιουργήσει μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση των μελών προς την ομάδα. Βέβαια, για να υπάρξει καλή συνεργασία, χρειάζεται τουλάχιστον ένα άτομο με αυτά τα ταλέντα, ώστε να οργανώνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της. Σε περιπτώσεις όπου αυξάνεται η πολυπλοκότητα του καθήκοντος μιας ομάδας, είναι απαραίτητη η παρουσία τέτοιων ατόμων για την επιτυχία και την αποδοτικότητα. Συνήθως οι ικανότητες αυτές, στηρίζονται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη της ομάδας.

---

<sup>53</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 305, 306, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Οι διακεκριμένοι ηγέτες των ομάδων, μπορούν και μεταδίδουν σε όλα τα μέλη την αίσθηση της κοινής αποστολής των στόχων και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει καθημερινά κάθε μέλος. Επίσης, κατέχουν την ικανότητα παρουσίασης ελκυστικών οραμάτων που λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για τις ομάδες. Ένας χαρακτηριστικός ηγέτης, διατηρεί τη συνοχή και την ψυχραιμία της ομάδας όταν όλα τα άλλα αποτυγχάνουν και δημιουργεί ξανά σχέσεις εμπιστοσύνης, ώστε να επανέλθουν όλοι στην παραγωγικότητα. Με τις δυνατότητες που παρέχει η συναισθηματική νοημοσύνη, ο ηγέτης προσφέρει συνεχόμενο συντονισμό, ο οποίος είναι το μυστικό της συνεργασίας και της συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες αποδεικνύονται καλύτεροι όταν ασκούν το δικαίωμα της ηγεσίας τελευταίοι, διότι δίνουν ευκαιρίες στους αποδοτικούς εργαζόμενους να αναδειχθούν και να λειτουργήσουν αυτόνομα ως ομάδα.

Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι αλληλέγγυες και χωρίς την βοήθεια του ενός στον άλλον εύκολα καταστρέφεται η σχέση τους και έπειτα ολόκληρη η ομάδα. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του υφισταμένου, αλλά και ο υφιστάμενος έχει υποχρέωση απέναντι του από την στιγμή που υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Ο υφιστάμενος μπορεί να κάνει τον προϊστάμενο του να δείχνει αναποτελεσματικός στα μάτια του αφεντικού του, εφόσον ο ανώτερος θεωρείται υπεύθυνος για την αποδοτικότητα του υφισταμένου. Και φυσικά ο υφιστάμενος εξαρτάται από τον προϊστάμενο για προαγωγές, αυξήσεις ή και για να διατηρήσει απλώς την θέση του, γεγονότα που κάνουν τον υφιστάμενο συναισθηματικά ευάλωτο απέναντι σε κάποιον πιο ψηλά στην ιεραρχία. Αυτή η αλληλεξάρτηση δημιουργεί ένα δεσμό ανάμεσα στον υφιστάμενο και στον προϊστάμενο, που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα φορτισμένος. Έχοντας όμως και οι δύο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, θα μπορέσουν να



καταλάβουν τις ανάγκες του άλλου και να αναπτύξουν μια σχέση αρμονίας, κατανόησης και εμπνευσμένης προσπάθειας που θα τους κάνει να διαπρέψουν.

Με την εμπιστοσύνη και την κατανόηση μεταξύ των συναδέλφων της ομάδας και του οργανισμού, διαμοιράζονται τα εφόδια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με την αφοσίωση και το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων, γίνεται σαφή η αποστολή της ομάδας, χωρίς να υπάρχει φόβος και αβεβαιότητα στην ατμόσφαιρα, όπως με άλλες ομάδες ή οργανισμούς που δεν κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών και ολόκληρου του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση της ομαδικής επίτευξης, είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού μιας κοινής σε όλους ανταγωνιστικής τάσης, ισχυρών δεσμών και εμπιστοσύνης του ενός στις ικανότητες του άλλου<sup>54</sup>. Ο συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων δημιουργεί γρήγορες, σωστά εστιασμένες, φιλικές και γεμάτες αυτοπεποίθηση ομάδες. Τα μέλη αυτών των ομάδων και οργανισμών, έχουν το ίδιο μοντέλο κινήτρων με αυτά της ομάδας, είναι αξιοκρατικοί και δίκαιοι, αναθέτοντας σε κάθε μέλος τον ιδανικό και καλύτερο ρόλο σε σχέση με τα ταλέντα του καθενός. Αυτές οι ομαδικές ικανότητες, ενεργοποιούνται όταν οι άνθρωποι δουλεύουν όλοι μαζί για έναν κοινό στόχο, είτε είναι ομάδα τριών ατόμων είτε για ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης.

Η σύγκρουση ανάμεσα σε ομάδες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου και ομάδες που ασχολούνται με τον προγραμματισμό, τη βελτίωση των διαδικασιών, την ανάπτυξη προϊόντων και την αποφυγή προβλημάτων, είναι αναγκαίο για την επιτυχία τους να συντονίζονται σε ομάδες με βέλτιστη ταξινόμηση των μελών, ώστε να ξεπεράσουν τα συνηθισμένα όρια και να πετύχουν κάτι που άλλοι το θεωρούν ακατόρθωτο. Αυτό πετυχαίνεται με ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του κάθε μέλους, για να ταξινομηθεί σε ομάδα που θα αποδώσει περισσότερο και θα καταφέρει να βοηθηθεί από αυτήν.

Σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν προβλήματα στα πλαίσια μιας ομάδας, η λύση ίσως είναι η βελτίωση του συλλογικού επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό συμπεριλαμβάνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σε κάποιον που θεωρείται ηγέτης της διαδικασίας, ο οποίος θα φροντίσει η εργασία της ομάδας να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται συνεργασία, αμοιβαίος

---

<sup>54</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 440, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

σεβασμός, διαθεσιμότητα σε διαφορετικές προοπτικές, ακρόαση, ενσυναίσθηση, παρακίνηση και όλα τα βασικά στοιχεία που βελτιώνουν την συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας. Αν η διαδικασία των εργασιών της ομάδας έχει συντονισμό, τότε τα μέλη της αισθάνονται ότι η εργασία είναι συναρπαστική, ελκυστική και η συμμετοχή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική για όλους.

Κάθε άτομο ξεχωριστά έχει ένα σύνολο δυνατών και αδύνατων σημείων ως προς τις διάφορες ικανότητες παραγωγής και ταυτόχρονα διαθέτει ένα βαθμό επίγνωσης για αυτές, κάτι το οποίο ισχύει και για τους οργανισμούς. Η συναισθηματική αυτοεπίγνωση ως εφόδιο συναισθηματικής νοημοσύνης, δίνει την ικανότητα σε αυτούς που την κατέχουν να διαβάσουν το συναισθηματικό κλίμα μιας ομάδας ή ενός ατόμου, ώστε να επηρεάσουν και να βοηθήσουν την απόδοση των συμβεβλημένων ατόμων. Προϋπόθεση για την επίτευξη και την απόδοση της ομάδας, είναι η διεξαγωγή έρευνας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να βρεθούν σημαντικά δεδομένα και ευκαιρίες για την επιχειρηματική δράση. Επίσης, είναι αναγκαία η ικανότητα προσαρμοστικότητας, η οποία συμπεριλαμβάνει ευελιξία απέναντι στις προκλήσεις ή τα εμπόδια. Ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, δίνει την δυνατότητα αποτελεσματικής λειτουργίας σε περιπτώσεις διάσπασης προσοχής και συνθηκών πίεσης ή άγχους. Η ακεραιότητα διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών και καλλιεργεί την εμπιστοσύνη ανάμεσα τους, ενώ για την κατανόηση συναισθημάτων και απόψεων των ανθρώπων που εστιάζει μια ομάδα, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για μέλη του οργανισμού, χρειάζεται ενσυναίσθηση. Η διαφορετικότητα σε ένα συναισθηματικά νοήμων οργανισμό δεν αποτελεί απειλή για αυτόν, αλλά με την σωστή διαχείριση χρησιμοποιούνται οι διαφορές ως πραγματικές ευκαιρίες. Με την πολιτική αντίληψη τα μέλη του οργανισμού μπορούν να κατανοήσουν τις σημαντικότερες πολιτικές και κοινωνικές τάσεις, έτσι ώστε να προσαρμοστούν στα επίκαιρα δεδομένα του ανταγωνισμού. Τέλος, η δημιουργία δεσμών εξασφαλίζει προσωπικούς δεσμούς και ισχυρή ανατροφοδότηση με διάφορα άτομα σε διάφορα τμήματα κάθε οργανισμού<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 323, 327, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



#### **5.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, ώστε να ακολουθεί τις τελευταίες εξελίξεις της ανθρωπότητας και τις σύγχρονες ανάγκες του ανθρώπου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζουν τα χαρακτηριστικά, οι τεχνολογίες και γενικά οι συντελεστές ενός οργανισμού. Αλλάζουν ώστε να βελτιωθούν και να μπορέσουν να επιζήσουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όλες οι αλλαγές δίνουν ακόμα μεγαλύτερη αξία στη συναισθηματική νοημοσύνη χρόνο με τον χρόνο. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις, φέρνουν την επιχείρηση σε μία κατάσταση όπου αναδεικνύονται τα άτομα που διαθέτουν τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι πράγματι ικανοί απέναντι στις δυσκολίες.



Είναι άτομα που διαθέτουν προσωπικά κίνητρα, δείχνουν πρωτοβουλία, έχουν την τάση να ξεπερνούν τον εαυτό τους και είναι αρκετά αισιόδοξα ώστε να χρησιμοποιούν εποικοδομητικά τα εμπόδια και τα προβλήματα. Η πιεστική ανάγκη να εξυπηρετούνται οι πελάτες και να εκτελείται η εργασία ομαλά και δημιουργικά από άτομα διαφορετικά μεταξύ τους, κάνει την ικανότητα της ενσυναίσθησης όλο και πιο σημαντική<sup>56</sup>.

Οι συναισθηματικές ικανότητες ομάδων και οργανισμών, διακρίνονται στην διαπροσωπική κατανόηση, στην συνεργασία, στην ενιαία προσπάθεια, στην ανοιχτή επικοινωνία και στην ανοιχτή αντιμετώπιση των μελών του οργανισμού με χαμηλή επίδοση. Τα μέλη θα πρέπει επίσης να έχουν μια υγιή αλληλεπίδραση, δηλαδή μια αλληλεπίδραση που να προάγει τον αυστηρό, ανοιχτό διάλογο και την κριτική εξέταση των απόψεων και των θέσεων των άλλων. Η επίτευξη αυτού του επιπέδου ειλικρίνειας είναι ένα ευαίσθητο, συναισθηματικά φορτισμένο θέμα.

Η παρουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιτρέπει σε μια ομάδα διοίκησης να διαφωνεί έντονα, αλλά να καταλήγει σε μια ισχυρή συναίνεση. Έτσι υπάρχει μια τάση για βελτίωση, ώστε ο οργανισμός να ενδιαφέρεται για ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση του και να φτάσουν όλοι σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Η αναγνώριση των αδύνατων σημείων οδηγεί σε έγκαιρη επίλυση των προβλημάτων, αυτοπεποίθηση της ομάδας, ευελιξία σε σχέση με την εκτέλεση

---

<sup>56</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 438, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

συλλογικών καθηκόντων, επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού με την έννοια της αντίληψης των αναγκών άλλων βασικών ομάδων μέσα στην εταιρία και της δημιουργικής αξιοποίησης των πόρων που έχει να προσφέρει ο οργανισμός<sup>57</sup>.

Όλοι οι βαθυστόχαστοι οργανισμοί που ανάμεσα στα βασικά τους κριτήρια συμπεριλαμβάνεται και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θέτουν κάποιους στόχους και όρους, ώστε να εξασφαλίσουν την ισορροπία ανάμεσα στην ανθρώπινη και οικονομική πλευρά του οργανισμού. Προσπαθούν μέσω αυτών των στόχων να υιοθετήσουν στους εργαζόμενους αφοσίωση στη βασική στρατηγική του οργανισμού, να ενθαρρύνουν πρωτοβουλίες ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η επίδοση τους και να στηρίζονται σε ένα ανοιχτό επικοινωνιακά περιβάλλον.

Το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να αξιολογηθούν και να βελτιωθούν, έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και επομένως ο οργανισμός γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός. Προϋπόθεση για την βελτίωση, είναι ο συντονισμός του οργανισμού με τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ομαδικό επίπεδο, κάτι που απαιτεί συνδυασμό των διαπροσωπικών σχέσεων που κάνουν νοήμων τις ομάδες.

---

<sup>57</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 316, 318, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙ ΑΣΤΕΡΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ



Η ηγεσία όπως έχει προαναφερθεί, αποτελεί τους τρόπους και τις μεθόδους δημιουργίας ενός προτύπου ανθρώπων, με σκοπό την παρακίνηση και την συνεχή βελτίωση των εργαζόμενων, καθώς και την μέγιστη απόδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στον τομέα Management and Human Resources, Μπουραντά Δημήτριο, ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτης), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Μπουραντάς Δημήτρης, 2005, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, σελ. 197, εκδ. Κριτική, Αθήνα

## 6.1 Τα χαρακτηριστικά ενός Αστέρα – Ηγέτη

Οι δεξιότητες που κατέχουν οι αστέρες - ηγέτες επιχειρήσεων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι καθαρά γνωστικού περιεχομένου, ενώ η δεύτερη βασίζεται στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας. Η πρώτη κατηγορία είναι το βασικό και πρωτεύον χαρακτηριστικό του ηγέτη, που χωρίς αυτό δεν θα μπορέσει να φτάσει σε αυτή τη θέση. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή που στηρίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και ξεχωρίζει τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση. Σε χαμηλές θέσεις εργασίας, οι γνωστικές ικανότητες αρκούν για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Σε ηγετικές θέσεις όμως, είναι λιγότερο σημαντικές και απαιτούνται όλο και περισσότερο οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Daniel Goleman παρουσιάζει αυτό το γεγονός ως το κρυφό συστατικό μιας διακεκριμένης επίδοσης.

Οι αστέρες δείχνουν να διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό μια σειρά συναισθηματικών ικανοτήτων, ανάμεσα στις οποίες είναι η επιρροή, η ηγεσία ομάδας, η πολιτική αντίληψη, η αυτοπεποίθηση και η τάση προς επίτευξη. Για την διακεκριμένη επίδοση κάθε πεδίου της εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται σημαντικότερη από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες και είναι εκείνη που στα υψηλότερα επίπεδα προσφέρει ένα ισχυρό πλεονέκτημα. Στα ανώτερα αξιώματα μιας επιχείρησης, ο δείκτης νοημοσύνης και η εξειδίκευση δεν ξεχωρίζουν αυτούς με την διακεκριμένη επίδοση. Η διαφορά σε ότι αφορά τα υψηλά κέρδη και την χαμηλή ή υψηλή επίδοση σε ιδιαίτερα πολύπλοκες καταστάσεις, φέρνει την συναισθηματική νοημοσύνη πρωτεύον παράγοντα και χαρακτηριστικό των στελεχών για διακεκριμένες επιδόσεις. Η προϋπόθεση για να πετύχει αυτή την διακεκριμένη επίδοση ένα άτομο, είναι να συνδυάσει όλες τις ικανότητες που κατέχει και να τις ασκήσει άριστα. Οι 5 βασικές κατηγορίες που καλείται να αξιοποιήσει είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Οι αστέρες ζητούν συνεχώς την γνώμη και τον τρόπο που οι άλλοι παρατηρούν τις ικανότητες τους, αφού αυτό αποτελεί σπουδαία ανατροφοδότηση και πηγή για την αυτοεπίγνωση. Είναι κάτι που βοηθά στην αλλαγή και στην συνεχή βελτίωση του αστέρα σε όλα τα επίπεδα, είτε αυτό είναι η εργασία, είτε κοινωνικές σχέσεις.

Η τέχνη της επιρροής, σημαίνει τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναισθημάτων των άλλων. Οι αστέρες των επιδόσεων είναι δεξιότητες στην εκπομπή συναισθηματικών σημάτων, κάτι που τους δίνει μεγάλη δύναμη σε θέματα επικοινωνίας και τους κάνει ικανούς να επηρεάσουν ένα ακροατήριο, εν ολίγοις τους κάνει ηγέτες. Αυτό πραγματοποιείται με σωστή διαχείριση του λόγου, των επιχειρημάτων και των πράξεων<sup>59</sup>.



Σε περιπτώσεις όπου οι αστέρες ενδιαφέρονται να βεβαιωθούν για την ικανοποίηση των πελατών τους, δεν θα δεχθούν απλά την γνώμη του πελάτη, θα προσπαθήσουν να περάσουν χρόνο μαζί με τους πελάτες, ώστε να καταλάβουν πλήρως τι τους ικανοποιεί και τι όχι. Με αυτόν τον τρόπο, θα έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες των πελατών και θα μπορέσουν να διαφοροποιήσουν κάποια αγαθά ή υπηρεσίες, ή ακόμη και να δημιουργήσουν νέα. Επίσης, με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που κατέχουν οι αστέρες, είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις απόψεις τους, ώστε να ενημερώσουν τους υπόλοιπους για γρηγορότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

---

<sup>59</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 240, 248, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Όσον αφορά το έργο που αναλαμβάνουν οι αστέρες, αφιερώνουν αρκετό χρόνο πάνω σ' αυτό, έτσι ώστε να δουλέψουν ευχάριστα και να το απολαύσουν. Με αυτό τον τρόπο εργασίας, η επίδοση φτάνει στο μέγιστο, διότι κάνουν επιλογές που τους βοηθούν να συγκεντρωθούν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον για την εργασία τους.



Για τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση, υπάρχει μια ιδιαίτερα στενή σχέση ανάμεσα στη ροή και στην εργασία. Ροή προκύπτει σε μια εργασία που παίζει πραγματικά καθοριστικό ρόλο στην πραγμάτωση των στόχων τους και την παραγωγικότητα τους και όχι απλώς σε συναρπαστικές ενασχολήσεις ή άλλες άσχετες καταστάσεις. Για τους αστέρες, η υπεροχή και η ευχαρίστηση στην εργασία είναι ένα και το αυτό<sup>60</sup>.

Ανάμεσα στις εργασιακές σχέσεις, πολλές φορές υπάρχουν εκνευρισμοί και δυσάρεστες συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αστέρες λειτουργούν ως "ψυχοθεραπευτές", επειδή ηρεμούν την κατάσταση και προσπαθούν να δουν την θετική πλευρά από την διαφωνία που υπάρχει. Έτσι άλλο ένα χαρακτηριστικό των αστέρων, είναι η διατήρηση της ψυχραιμίας και η μετάδοση της στο εργασιακό περιβάλλον.

---

<sup>60</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 162, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Αξιοπιστία στην εργασία σημαίνει πληροφόρηση απ' τους αστέρες για όλες τις καταστάσεις που βιώνει η επιχείρηση. Όσα άτομα αποκρύπτουν τις ατέλειες και τα λάθη, εκτός από το να χάνουν συνεχώς την εμπιστοσύνη προς τα άτομα που συνεργάζονται, ζουν και οι ίδιοι σε μια ψευδαίσθηση ότι όλα κυλούν ομαλά στην επιχείρηση.



Οι αστέρες στηρίζουν και παροτρύνουν κάθε καινοτόμα ιδέα των υπαλλήλων, προκειμένου να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση τους και βοηθώντας την παραγωγικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Επίσης, ρόλος του αστέρα είναι να ενημερώνει τους υπαλλήλους για όλα τα ρίσκα και τους κινδύνους που χρειάζεται να πάρουν υπ' όψιν τους. Αρχικά, τους θέτει μικρούς και εύκολα εκτελέσιμους στόχους και έπειτα δυσκολότερους και πιο ριψοκίνδυνους. Επίσης, οι αστέρες έχουν άνεση με την ανάληψη κινδύνων και γνωρίζουν να τους υπολογίζουν προσεκτικά προκειμένου να επωφεληθούν από αυτούς. Συνεπώς, αυτό που φαίνεται εξαιρετικά ριψοκίνδυνο στους άλλους, θα φανεί εφικτό σε όσους διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα. Η τάση για βελτίωση φαίνεται να απασχολεί μόνιμα τα άτομα με το επιχειρηματικό πνεύμα, υπό τη μορφή της μόνιμης επιθυμίας για βελτίωση των επιδόσεων<sup>61</sup>. Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει τους αστέρες των επιδόσεων από τα άτομα με μέτριες ή χαμηλές επιδόσεις, είναι η ικανότητα του λόγου αλλά και της ακρόασης. Ο αστέρας μπορεί να θέτει έξυπνες ερωτήσεις και είναι πρόθυμος να κατανοήσει τον συνομιλητή του και να αποκομίσει όλα τα θετικά στοιχεία από μία συζήτηση.

---

<sup>61</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 174, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση, έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν ανάμεσα από πολλές πληροφορίες, εκείνες που έχουν πραγματικό νόημα και να καταφέρνουν να οραματίζονται το μέλλον. Οι μεγάλοι ηγέτες προχωρούν ακόμη ένα βήμα μπροστά, ενσωματώνοντας και τη συναισθηματική πραγματικότητα σε αυτό που βλέπουν, συνθέτοντας έτσι μια στρατηγική με νόημα και αρμονία. Η συναισθηματική νοημοσύνη, τους επιτρέπει να συνθέσουν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα εμπνευσμένο όραμα. Οι αστέρες - ηγέτες με την σειρά τους, μπορούν να συντάξουν μία πρόταση και να παρουσιάσουν τους στόχους ενός οργανισμού με τρόπο γλαφυρό, προκλητικό και αξιωματικό.



Οι ηγέτες κατορθώνουν την διατήρηση της ισορροπίας στις προσωπικές σχέσεις και την διοικητική στάση που κρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι δεν διστάζουν να αναλάβουν τον έλεγχο και τον κίνδυνο με αποφασιστικότητα, σιγουριά και επαγγελματική στάση προς τους άλλους αλλά και τον εαυτό τους. Η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους μέτριους και στους ανώτερους ηγέτες είναι το συναισθηματικό τους στίλ. Οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες είναι πιο θετικοί και φιλικοί, πιο εκφραστικοί και δραματικοί από συναισθηματική άποψη, πιο θερμοί και κοινωνικοί, πιο δεκτικοί και δημοκρατικοί, με μεγαλύτερη διάθεση συνεργασίας και ευχάριστοι στις συναναστροφές, πιο επαινετικοί και αξιόπιστοι, ακόμη και πιο ευγενικοί από εκείνους που κινούνται μόνο σε μέτρια επίπεδα. Ο συναισθηματικός τόνος που καθορίζει ο ηγέτης, μεταβιβάζεται προς τα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας με αξιοσημείωτη ακρίβεια.



Πολλές από τις ικανότητες των αστέρων των επιδόσεων, πηγάζουν από τις ανθρώπινες κοινωνικές δεξιότητες, όπως είναι ο κοινωνικός δεσμός και η καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων, η συνεργασία και η ομαδική δουλειά για την επίτευξη κοινών στόχων, οι ομαδικές ικανότητες και η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Τέλος, οι αστέρες - ηγέτες επηρεάζουν όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, ώστε να τους δώσουν κίνητρα και εφόδια για πρωτοβουλίες και για βέλτιστες αποδόσεις. Ο D. Goleman μεταφράζει την ηγεσία σαν διέγερση της φαντασίας των ανθρώπων και έμπνευση που κάνει τους άλλους να κινηθούν προς μια επιθυμητή κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει να διαθέτει κανείς κάτι παραπάνω από την απλή δύναμη να δημιουργεί κίνητρα και να ηγείται των άλλων.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Goleman Daniel, 2009, Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας, σελ. 272, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 6.2 Δυσπιστία απέναντι στην συναισθηματική νοημοσύνη



Βέβαια, εκτός από τους πιστούς του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, σίγουρα υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό επιστημόνων που θεωρούν ότι η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει υπερτιμηθεί και ότι η έννοια της δεν είναι συγκεκριμένη.

Οι G. Matthews, R. Roberts και M. Zeidner (2004), υποστηρίζουν ότι χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη και ανάλυση τα εξής παρακάτω θεωρήματα:

1. Οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους, που κάποιες φορές αλληλοσυγκρούονται.
2. Τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, παρουσιάζουν συχνά μη έγκυρο περιεχόμενο και δεν έχουν προγνωστική αξία.
3. Η άποψη ότι η αυτοαξιολόγηση που περιέχεται στα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, γίνεται διακριτή μόνο από τις υπάρχουσες δομές της προσωπικότητας.
4. Τον ισχυρισμό ότι τα τεστ για τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, πληρούν τα κριτήρια μιας γνωστικής ευφυΐας.
5. Την πεποίθηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά το συναίσθημα, όπως η γνωστική νοημοσύνη αφορά την επίσημη γνώση.

6. Υποστηρίζουν ότι μια πρόβλεψη της προσαρμοστικότητας βασισμένη στα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη και άλλους ατομικούς παράγοντες.
7. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πρωτεύον παράγοντας για την επιτυχία στον επιχειρηματικό κόσμο. Αμφισβητούμενο για αυτούς παραμένει κατά πόσο μια επένδυση στην αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει οφέλη μεγαλύτερα από ότι το κόστος της<sup>63</sup>.

Οι απόψεις των G. Matthews, R. Roberts και M. Zeidner όμως, δεν μειώνουν την αξία και την αποδοτικότητα που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις, αλλά όπως σε όλες τις επιστημονικές θεωρίες υπάρχει χώρος για κριτική, κάθε άποψη φαίνεται να είναι αποδεκτή. Εξάλλου, κάθε φορά που εκφράζει κάποιος την γνώμη του, ειδικά σε περίπτωση αντίθετης άποψης, δίνονται ευκαιρίες για αναγνώριση αδύναμων σημείων, ώστε να βοηθηθούν στην πορεία. Αυτό ακριβώς είναι ένα από τα εφόδια που παρέχει η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα αναγνώρισης και ανάλυσης των προβλημάτων, με στόχο την χρησιμοποίηση αυτών ως ευκαιρίες για θετικές εξελίξεις<sup>64</sup>.

Οι Mayer και Brackett (2003), αναφέρονται στο ότι οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης, πρέπει να είναι εστιασμένοι στους όρους συναίσθημα και νοημοσύνη. Τονίζουν ότι τα μοντέλα και τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, πρέπει να βασίζονται σε ικανότητες και συμπεριφορές, παρά σε χαρακτηριστικά, προτιμήσεις, στάσεις και αξίες. Επίσης, τα τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι αναγκαίο να ελέγχονται σε διαφορετικά δείγματα, ώστε να εξασφαλίζεται η εγκυρότητα τους και η χρήση των αποτελεσμάτων να γίνεται με μεγάλη προσοχή<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Χούτα Αμαλία, διπλωματική εργασία, Διεύρυνση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιλεγμένο δείγμα στελεχών του ευρύτερου δημόσιου τομέα-θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση, Πηγή: [http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14006/1/διπλωματική\\_Χούτα.pdf](http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14006/1/διπλωματική_Χούτα.pdf)  
ημερομηνία πρόσβασης: 23/3/2012

<sup>64</sup> [http://uc.academia.edu/GeraldMatthews/Papers/72499/Seven\\_Myths\\_About\\_Emotional\\_Intelligence](http://uc.academia.edu/GeraldMatthews/Papers/72499/Seven_Myths_About_Emotional_Intelligence), ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012

<sup>65</sup> Mayer et. Al, 2003, Σελ 104

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να εντοπίσει την πραγματική δύναμη που κατέχουν τα συναισθήματα και τα αποτελέσματα που γεννιούνται όταν συνδυάζονται με την εργασία. Προκειμένου λοιπόν, να καταλήξουμε σε ένα συγκεκριμένο και τελικό συμπέρασμα της έρευνας μας για την συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργήσαμε δύο ερωτηματολόγια προσεγγίζοντας διάφορους τύπους επιχειρήσεων. Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθυνόταν ξεχωριστά στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών, ενώ το δεύτερο κέντριζε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων τους. Και τα δύο αποτελούνται από 15 ερωτήσεις και έχουν σαν κύριο παράγοντα τους την συναισθηματική νοημοσύνη συνδυασμένη με τον εργασιακό τους χώρο. Χρησιμοποιήθηκε σαν κεντρικός άξονας η κλίμακα Likert (α) καθόλου, β) λίγο, γ) μέτρια, δ) πολύ, ε) πάρα πολύ), προκειμένου να έχουμε συγκεκριμένη εικόνα για κάθε ερώτηση και να μπορεί με εύκολο και κατανοητό τρόπο να αξιολογηθεί. Το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια και να καλυφθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας μας, ήταν σχεδόν ένας μήνας (Ιούνιος του 2012) και το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων που συλλέξαμε ήταν 25 για τα ανώτερα στελέχη και 65 για τους υπαλλήλους.

Οι επιχειρήσεις που επισκεφτήκαμε είχαν σαν έδρα τους κυρίως την Πάτρα και ήταν οι ακόλουθες:

Αφοί Κοτσίρη Ο.Ε., ΟΤΕ, Ιατρικό κέντρο-Αθανασιάδη Αγγελική, Vodafone, Εφημερίδα Γνώμη, Cyta, Admiral, Crocodilino, Δούβρης-ηλεκτρικές συσκευές, Γερμανός, Αφοί Ψυχογιού και ΣΙΑ Ο.Ε., Π.Γ.Ν.Π. PION, Πλαίσιο, Multirama, ΙΕΚ ΑΚΜΗ, ΠΡΙΝΟΥ, Πρωτοπορία Α.Ε., LIDL, Singer, Παναγιώτης Ρουμελιώτης και υιός, Benetton, Champion, Energie Sports, Δ. Τσώνης και υιός Ε.Ε., Αφοί Νικ. Βασιλείου Ε.Ε., Music Station, Μαιευτική-Γυναικολογική κλινική, Η πίττα του παππού, Αντωνακόπουλος-πολυκατάστημα, Ηλεκτρονική Αθηνών, Μαγνητική Πατρών-διαγνωστικό κέντρο, Αράπης Market, Sport 2000, ΑΣΤΗΡ Πάτρας, Ξενοδοχείο Atlanta, Seven Video club, Τσιμάρας Ξενοδοχειακών, Ναυτικών, τουριστικών επιχειρήσεων Α.Ε., Ακταίον catering, Εθνική Ασφαλιστική, Cosmote, Γκεσούλης Γεώργιος εμπορία χρωμάτων (Αγρίνιο), Βυζάντιο Hotel, Zaza, Sprider Stores Α.Ε., Hotel Mediterranee, ΑΧΑ Ασφαλιστική, Φωκά εμπορικό κατάστημα, Γιαννόπουλου και ΣΙΑ Ο.Ε.



# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

## 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

---

---

Όνοματεπώνυμο:

---

### 1. Φύλλο:

Άνδρας  Γυναίκα

### 2. Ηλικία:

18-25  26-35  36-45  46 και άνω

### **3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

### **4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

### **5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5  6-10  11 και άνω

## 2° ΜΕΡΟΣ

**1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**Σχόλια:**

---

---

---



# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

## 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

---

---

Όνοματεπώνυμο:

---

### 1. Φύλλο:

Ανδρας  Γυναίκα

### 2. Ηλικία:

18-25  26-35  36-45  46 και άνω

### **3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

### **4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

### **5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5  6-10  11 και άνω

## 2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

**1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησης;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρησή;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησής επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;**

α) Καθόλου

β) Λίγο

γ) Μέτρια

δ) Πολύ

ε) Πάρα Πολύ

**Σχόλια:**

---

---

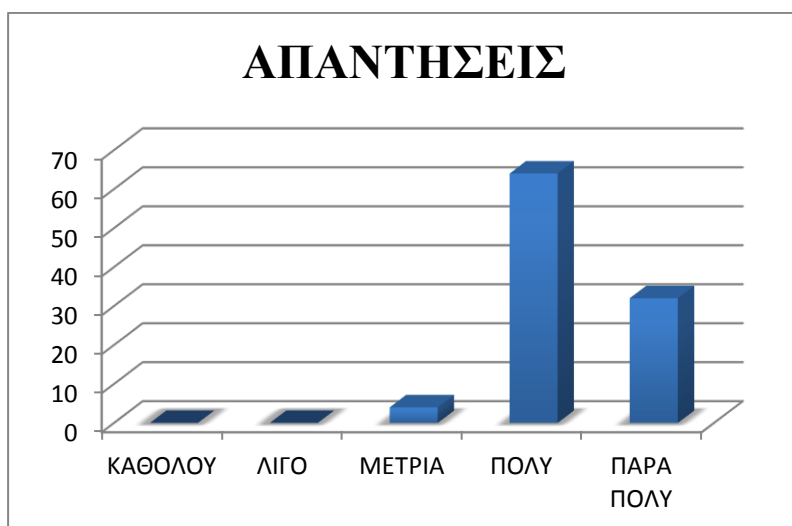
---



## ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	1	4
<b>ΠΟΛΥ</b>	16	64
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	8	32



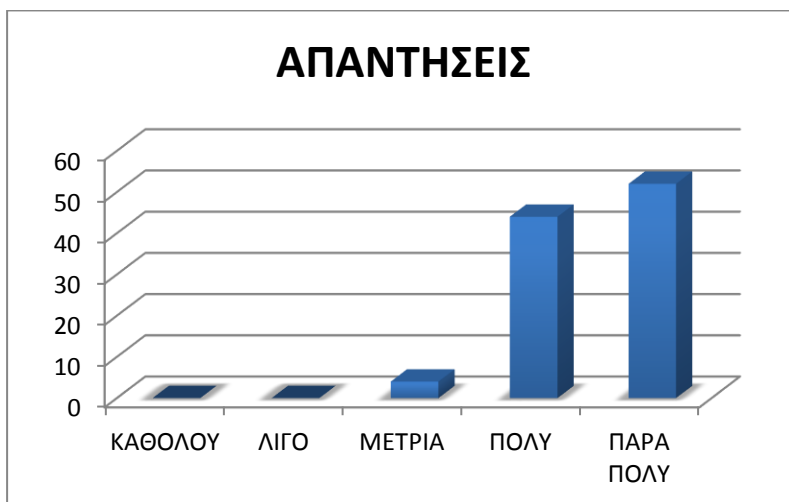
2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	1	4
<b>ΠΟΛΥ</b>	7	28
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	17	68



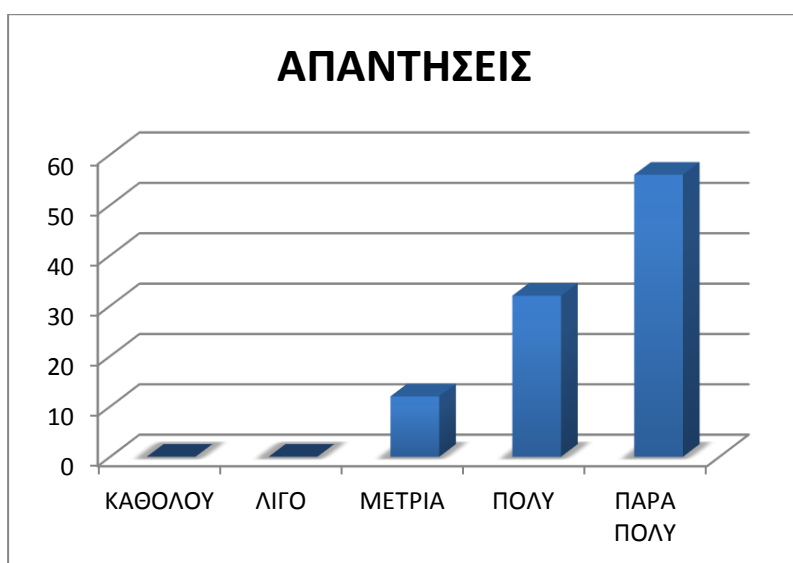
### 3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	1	4
<b>ΠΟΛΥ</b>	11	44
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	13	52



**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	3	12
<b>ΠΟΛΥ</b>	8	32
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	14	56



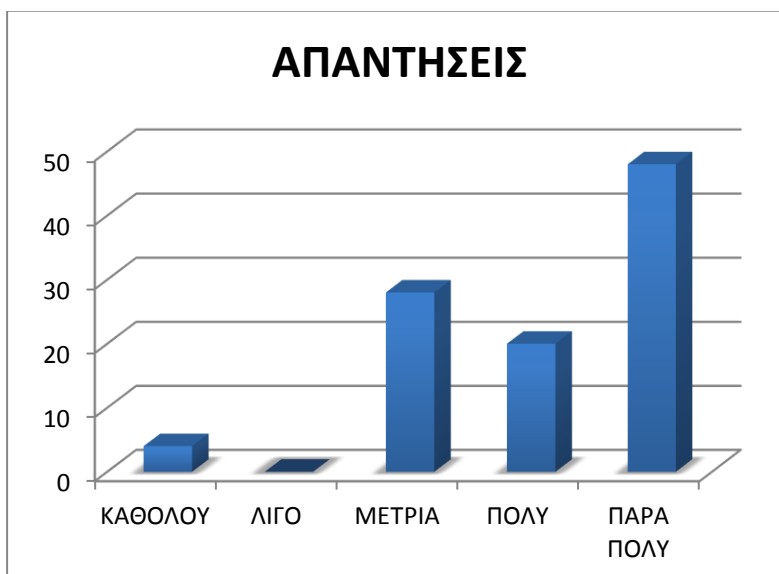
**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	1	4
<b>ΠΟΛΥ</b>	15	60
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	9	36



**6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	4
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	7	28
<b>ΠΟΛΥ</b>	5	20
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	12	48



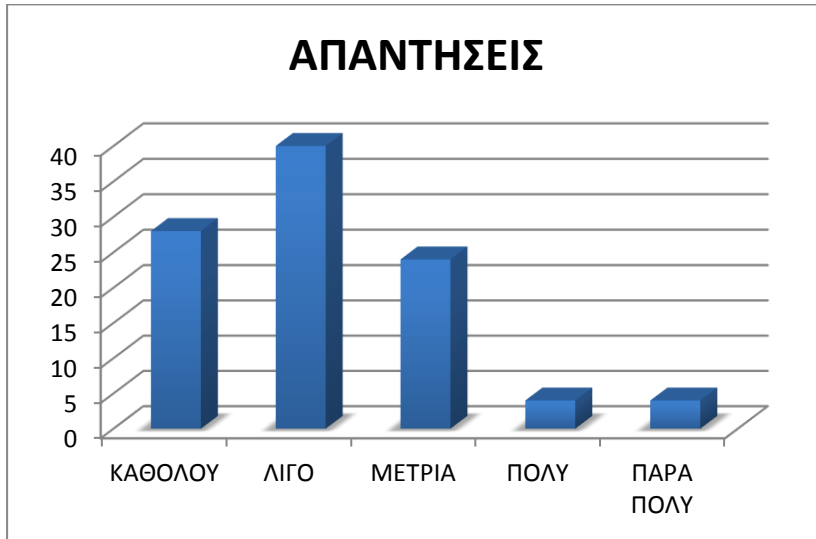
7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	4
<b>ΛΙΓΟ</b>	1	4
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	6	24
<b>ΠΟΛΥ</b>	13	52
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	4	16



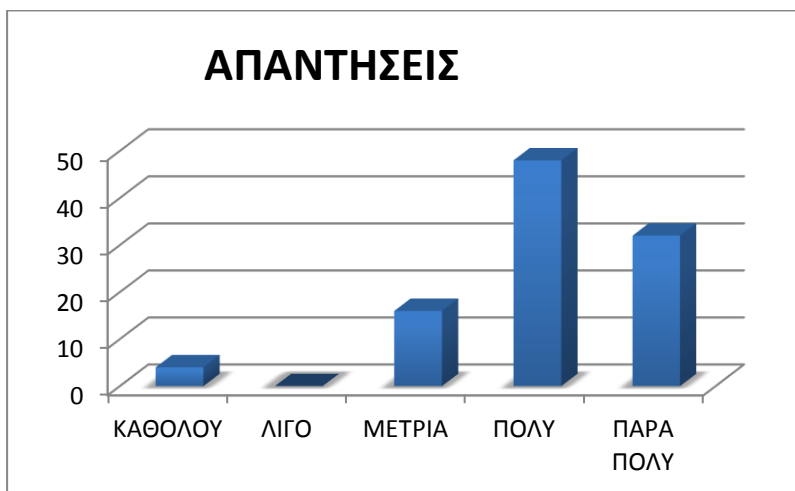
8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	7	28
<b>ΛΙΓΟ</b>	10	40
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	6	24
<b>ΠΟΛΥ</b>	1	4
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	1	4



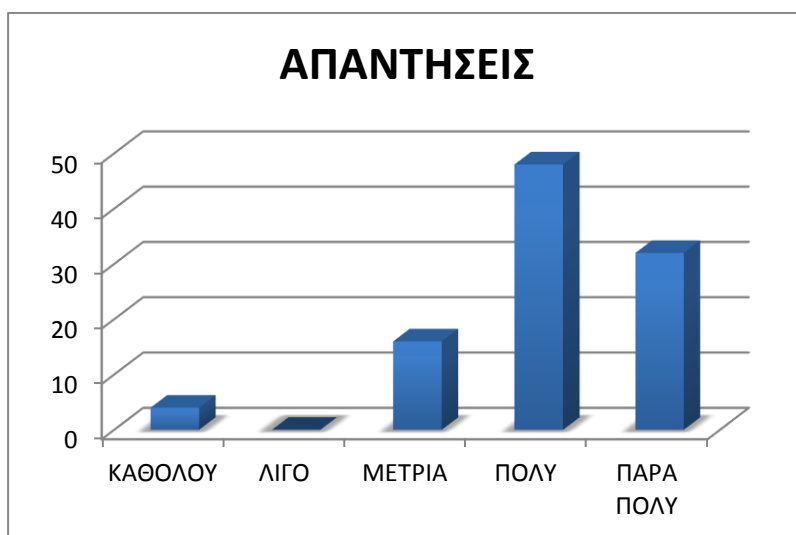
**9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	4
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	4	16
<b>ΠΟΛΥ</b>	12	48
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	8	32



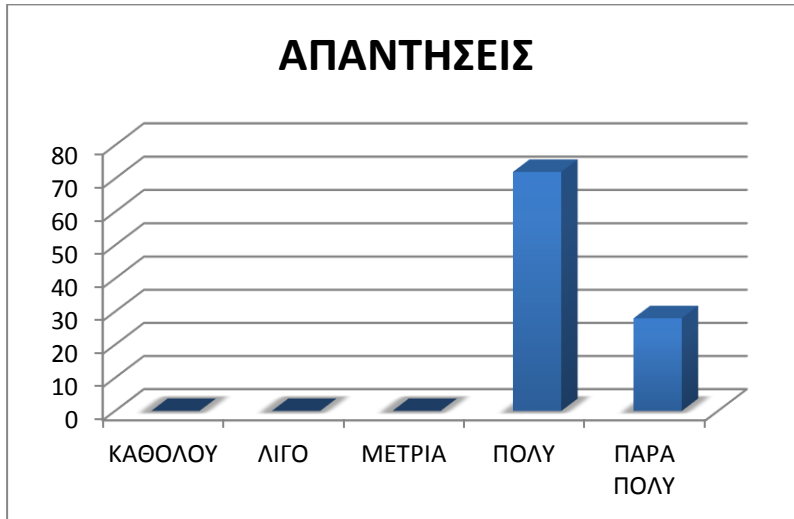
**10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	4
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	4	16
<b>ΠΟΛΥ</b>	12	48
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	8	32



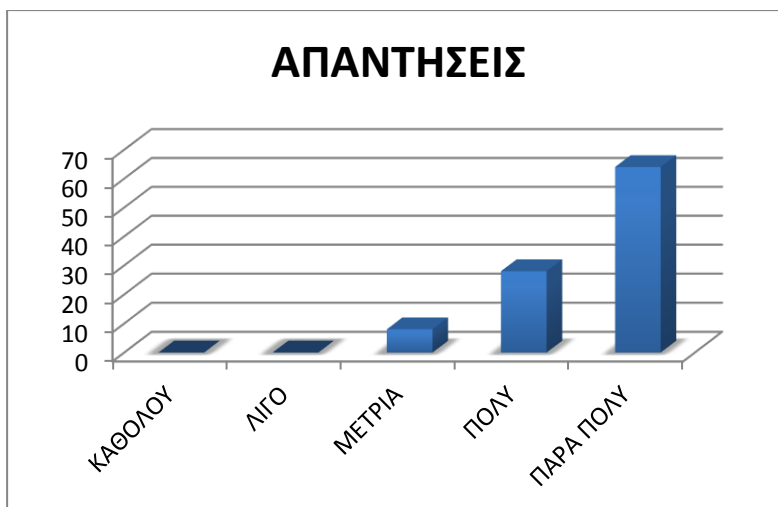
**11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	0	0
<b>ΠΟΛΥ</b>	18	72
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	7	28



**12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;**

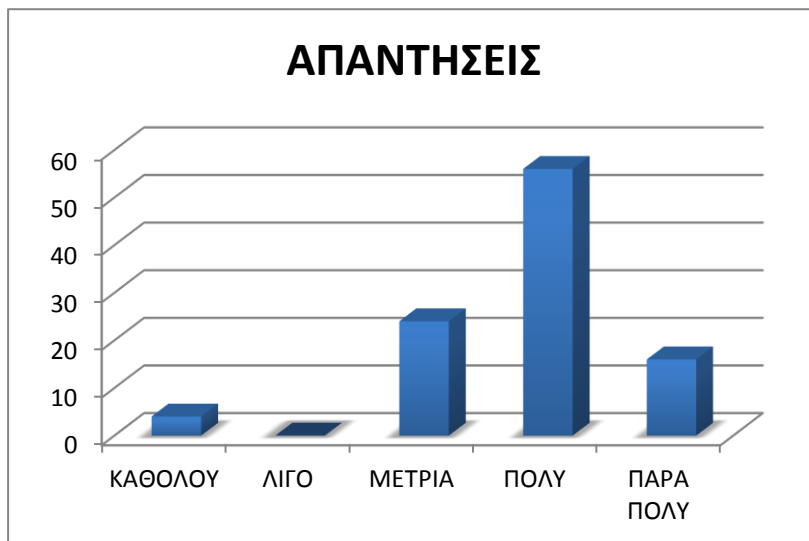
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	2	8
<b>ΠΟΛΥ</b>	7	28
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	16	64





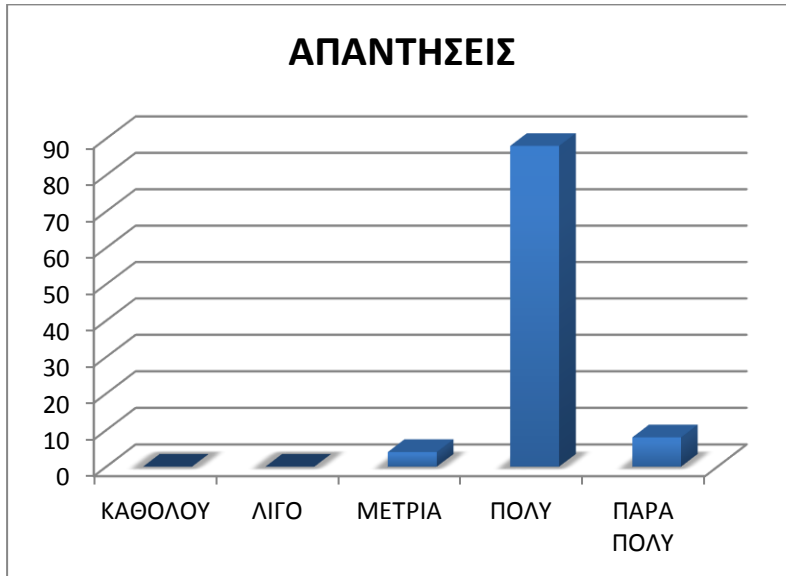
**13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	4
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	6	24
<b>ΠΟΛΥ</b>	14	56
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	4	16



**14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	1	4
<b>ΠΟΛΥ</b>	22	88
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	2	8



**15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;**

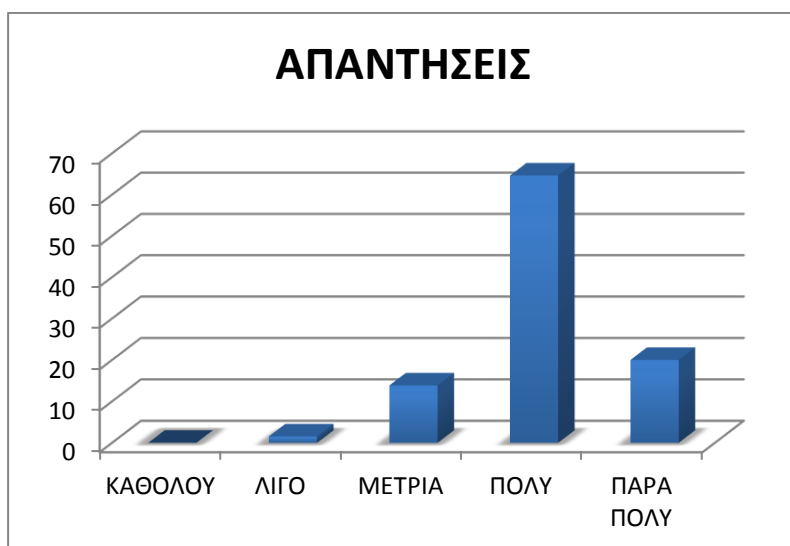
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	1	4
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	4	16
<b>ΠΟΛΥ</b>	11	44
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	9	36



## ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0
ΛΙΓΟ	1	1,538461538
ΜΕΤΡΙΑ	9	13,84615385
ΠΟΛΥ	42	64,61538462
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	20



2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησης;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0
ΛΙΓΟ	1	1,538461538
ΜΕΤΡΙΑ	1	1,538461538
ΠΟΛΥ	31	47,69230769
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	32	49,23076923



### 3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	1,538461538
<b>ΛΙΓΟ</b>	4	6,153846154
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	8	12,30769231
<b>ΠΟΛΥ</b>	29	44,61538462
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	23	35,38461538



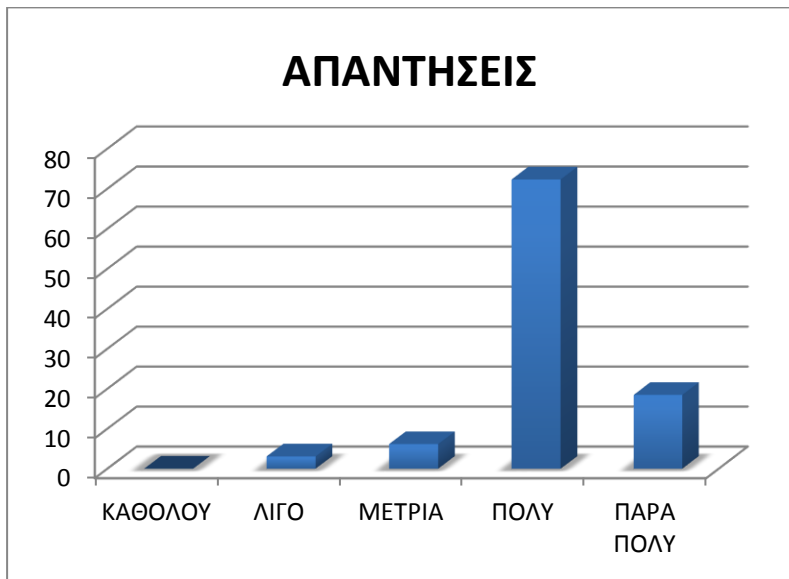
**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	1,53846154
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	3	4,61538462
<b>ΠΟΛΥ</b>	28	43,0769231
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	33	50,7692308



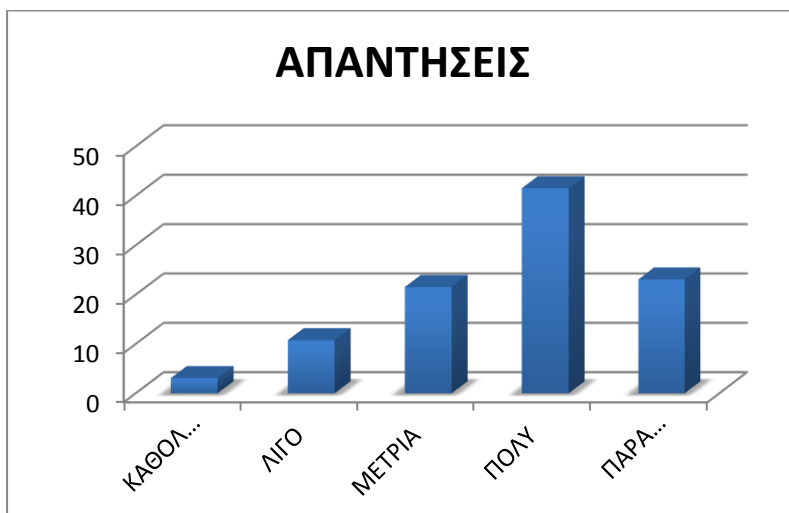
**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	2	3,076923077
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	4	6,153846154
<b>ΠΟΛΥ</b>	47	72,30769231
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	12	18,46153846



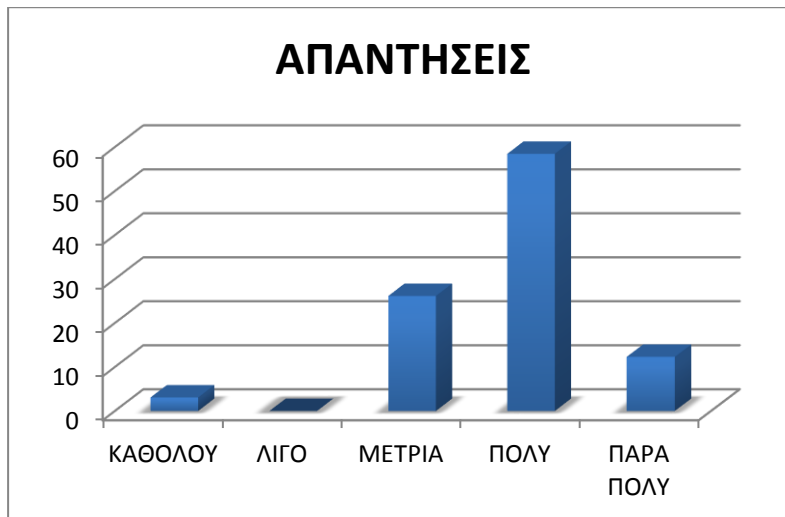
**6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	2	3,076923077
<b>ΛΙΓΟ</b>	7	10,76923077
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	14	21,53846154
<b>ΠΟΛΥ</b>	27	41,53846154
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	15	23,07692308



7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	2	3,076923077
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	17	26,15384615
<b>ΠΟΛΥ</b>	38	58,46153846
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	8	12,30769231



8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	3	4,615384615
<b>ΛΙΓΟ</b>	10	15,38461538
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	18	27,69230769
<b>ΠΟΛΥ</b>	24	36,92307692
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	10	15,38461538



**9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρησή σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	0	0
<b>ΛΙΓΟ</b>	1	1,538461538
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	7	10,76923077
<b>ΠΟΛΥ</b>	29	44,61538462
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	28	43,07692308





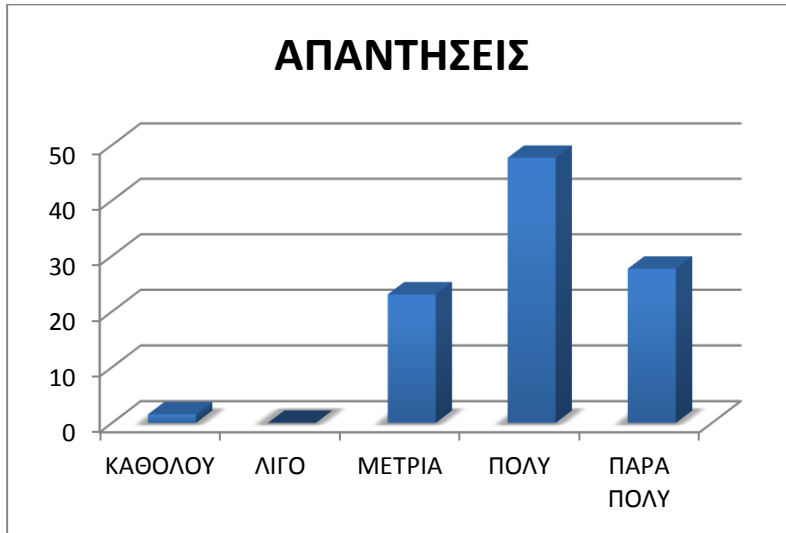
**10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	2	3,076923077
<b>ΛΙΓΟ</b>	1	1,538461538
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	4	6,153846154
<b>ΠΟΛΥ</b>	31	47,69230769
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	27	41,53846154



**11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	1,538461538
<b>ΛΙΓΟ</b>	0	0
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	15	23,07692308
<b>ΠΟΛΥ</b>	31	47,69230769
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	18	27,69230769



**12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	3	4,615384615
<b>ΛΙΓΟ</b>	3	4,615384615
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	10	15,38461538
<b>ΠΟΛΥ</b>	26	40
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	23	35,38461538



**13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	7	10,76923077
<b>ΛΙΓΟ</b>	7	10,76923077
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	13	20
<b>ΠΟΛΥ</b>	24	36,92307692
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	14	21,53846154



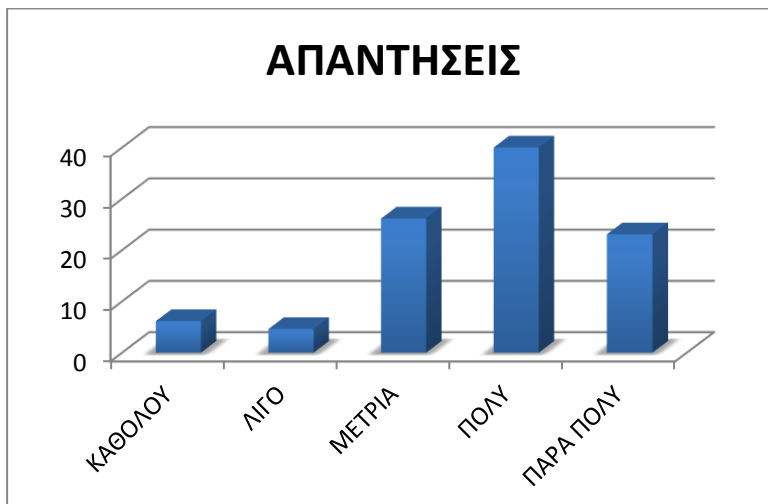
**14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	1	1,538461538
<b>ΛΙΓΟ</b>	6	9,230769231
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	15	23,07692308
<b>ΠΟΛΥ</b>	32	49,23076923
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	11	16,92307692



**15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;**

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	4	6,153846154
<b>ΛΙΓΟ</b>	3	4,615384615
<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	17	26,15384615
<b>ΠΟΛΥ</b>	26	40
<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	15	23,07692308



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως έχουμε προαναφέρει, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει ακόμη να γνωρίσουν εξολοκλήρου και να εφαρμόσουν συνειδητά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρ' όλα αυτά, οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν, είχαν σαν βασικό γνώμονα την συναισθηματική νοημοσύνη, με σκοπό να προσεγγίσουν υποσυνείδητα τους ερωτηθέντες. Παρακάτω αναπτύσσονται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των ερωτήσεων:

1) Αρχικά έγινε μία ερώτηση αυτοεπίγνωσης, μία από τις βασικές προσωπικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη και οι υπάλληλοι είναι στη θέση να γνωρίζουν τον εαυτό τους και κυρίως τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι γενικά υπάρχει υψηλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης με θετικά αποτελέσματα. Το ποσοστό απαντήσεων των ανώτερων στελεχών είναι 32% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 64% ΠΟΛΥ, 4% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ και για τους υπαλλήλους είναι 20% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 64,61% ΠΟΛΥ, 13,84% ΜΕΤΡΙΑ, 1,53% ΛΙΓΟ, 0% ΚΑΘΟΛΟΥ. Κάτι που σημαίνει ότι η αυτοεπίγνωση υπόσχεται εξέλιξη στα χαρακτηριστικά του καθενός και σωστή κατανομή θέσεων εργασίας, από την στιγμή που όλοι αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες τους για την θέση που τους κάνει περισσότερο αποδοτικούς.

2) Η επόμενη ερώτηση απευθύνεται εξίσου το ίδιο στα ανώτερα στελέχη και στους υπαλλήλους και εκφράζει την δύναμη του εργατικού δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Αυτή η ερώτηση αποδεικνύει την πολιτική αντίληψη της κάθε επιχείρησης, τη ροή της και κατά πόσο η επιχείρηση καταφέρνει να λειτουργεί σαν ομάδα (νοήμων οργανισμός). Η πλειοψηφία κυμαίνεται στο επίπεδο ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ των απαντήσεων. Αναλυτικότερα τα ποσοστά για τα ανώτερα στελέχη είναι 68% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 28% ΠΟΛΥ, 4% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ, ενώ παράλληλα για τους υπαλλήλους είναι 49,23% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 47,69% ΠΟΛΥ, 1,53% ΜΕΤΡΙΑ, 1,53% ΛΙΓΟ, 0% ΚΑΘΟΛΟΥ. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την αξία που αποκτά το εργατικό δυναμικό και κατά πόσο η αξία αυτή είναι ικανή να θεμελιώσει ολόκληρο τον οργανισμό.

3) Η 3<sup>η</sup> ερώτηση αναφέρει ξεκάθαρα μία από τις βασικότερες κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, την επικοινωνία. Δίχως αυτή την ικανότητα, δεν νοείται κλίμα συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση και ταυτόχρονα είναι η πηγή για άλλες επιμέρους δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση, η δημιουργία δεσμών, ο χειρισμός των συγκρούσεων και της διαφορετικότητας, αλλά και η ανάπτυξη και ενδυνάμωση των άλλων. Στις επιχειρήσεις που επισκεφθήκαμε, τα αποτελέσματα φαίνεται να ευνοούν την επικοινωνία. Συγκεκριμένα για τα ανώτερα στελέχη είναι 52% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 44% ΠΟΛΥ, 4% ΜΕΤΡΙΑ, 0%

ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ και για τους υπαλλήλους 35,38% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 44,61% ΠΟΛΥ, 12,30% ΜΕΤΡΙΑ, 6,15% ΛΙΓΟ, 1,53% ΚΑΘΟΛΟΥ.

4) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της επικοινωνίας που είδαμε στην ερώτηση 3, περνάμε στην 4<sup>η</sup> ερώτηση, η οποία εξηγεί αν υπάρχει ανατροφοδότηση πληροφοριών και γνώσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων για τα ανώτερα στελέχη είναι 56% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 32% ΠΟΛΥ, 12% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ, ενώ για τους υπαλλήλους είναι 50,76% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 43,07% ΠΟΛΥ, 4,61% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ ΚΑΙ 1,53% ΚΑΘΟΛΟΥ. Η πλειοψηφία γενικά απάντησε θετικά, ενώ για τα ποσοστά των αρνητικών απαντήσεων που συλλέξαμε, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ίσως απορρέουν από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εργασίας, ανάμεσα στους συναδέλφους που υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά της ανατροφοδότησης είναι η ενδυνάμωση άλλων ανθρώπων (συναδέλφων στην περίπτωση μας), η τέχνη της πειθούς, η επιρροή, η ροή και κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη είναι σε θέση να διαδώσουν τις γνώσεις τους στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

5) Στην 5<sup>η</sup> ερώτηση διακρίνουμε άλλη μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και ίσως να είναι η κυριότερη, η ενσυναίσθηση. Σκοπός της ερώτησης αυτής, είναι να καταλάβουμε κατά πόσο οι ερωτηθέντες καταφέρνουν να αναγνωρίσουν τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, να δουν τα πράγματα από την δική τους οπτική γωνία και να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες. Το 60% των ανώτερων στελεχών απάντησε ΠΟΛΥ, το 36% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, το 4% ΜΕΤΡΙΑ, και 0% ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ. Το 72,30% των υπαλλήλων διαθέτει την ικανότητα αυτή σε μεγάλα επίπεδα, δηλαδή απάντησε ΠΟΛΥ, το 18,46% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 6,15% ΜΕΤΡΙΑ, το 3,07% ΛΙΓΟ και 0% ΚΑΘΟΛΟΥ.

6) Στην συνέχεια, μέσω της ενσυναίσθησης δημιουργείται η 6<sup>η</sup> ερώτηση, η οποία αναφέρει κατά πόσο η προσωπική ζωή ενός ατόμου, επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης. Τα επίπεδα των συναισθηματικών ικανοτήτων όπως ο αυτοέλεγχος και ο χειρισμός των συγκρούσεων, είναι σίγουρα ζωτικής σημασίας σε αυτή την περίπτωση. Τα αποτελέσματα για τα ανώτερα στελέχη είναι 48% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 20% ΠΟΛΥ, 28% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ, 4% ΚΑΘΟΛΟΥ. Για τους υπαλλήλους είναι 23,07% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 41,53% ΠΟΛΥ, 21,53% ΜΕΤΡΙΑ, 10,76% ΛΙΓΟ, 3,07% ΚΑΘΟΛΟΥ.

7) Στην ερώτηση 7, οι ικανότητες που αναπτύσσονται είναι η αυτορρύθμιση, η ευσυνειδησία, ο αυτοέλεγχος και σίγουρα η αισιοδοξία που παίζει καθοριστικό ρόλο σε καταστάσεις πίεσης που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα για τα ανώτερα στελέχη είναι 16% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 52% ΠΟΛΥ, 24% ΜΕΤΡΙΑ, 4% ΛΙΓΟ, 4% ΚΑΘΟΛΟΥ. Αντίστοιχα για τους υπαλλήλους είναι 12,30% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 58,46% ΠΟΛΥ, 26,15% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ και 3,07% ΚΑΘΟΛΟΥ.

8) Με την 8<sup>η</sup> ερώτηση, όπου είναι διαφορετική προς τα ανώτερα στελέχη από αυτή των υπαλλήλων, κατανοούμε τις ικανότητες χειρισμού των αντιδράσεων από την πλευρά των ηγετών της επιχείρησης. Ρωτάμε κατά πόσο η αντίδραση είναι επιθετική σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά των υπαλλήλων και συμπεραίνουμε ότι η ικανότητα αυτή ενδυναμώνει τον αυτοέλεγχο ή την τέχνη πειθούς, απέναντι στα άτομα εκείνα που διοικεί το κάθε ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης. Οι ενδείξεις είναι θετικές, με το 28% να απαντάει ΚΑΘΟΛΟΥ, το 40% ΛΙΓΟ, το 24% ΜΕΤΡΙΑ και το 8% ΠΟΛΥ/ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ.

Από την άλλη πλευρά, η ερώτηση 8 που τέθηκε προς τους υπαλλήλους, είναι αν τα ανώτερα στελέχη τους παροτρύνουν για να παίρνουν πρωτοβουλίες μέσα στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα είναι 15,38% ΠΑΡΑΠΟΛΥ, 36,92% ΠΟΛΥ, 27,69% ΜΕΤΡΙΑ, 15,38% ΛΙΓΟ, 4,61% ΚΑΘΟΛΟΥ. Μέσω των αποτελεσμάτων αυτών, καταλαβαίνουμε ότι δίνονται αρκετές ευκαιρίες στους υπαλλήλους για πρωτοβουλίες, που αυτό αδιαμφισβήτητα ενδυναμώνει την αυτοπεποίθησή τους. Ωστόσο υπάρχουν και αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία δείχνουν την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους εργαζόμενους από την πλευρά των ανώτερων στελεχών. Αυτό είναι ένα από τα κύρια αρνητικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, που οδηγεί σε ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας, όπου τα ανώτερα στελέχη θέλουν μηχανικές κινήσεις από τους εργαζόμενους, αντί να τους παροτρύνουν να δεθούν με την ίδια την επιχείρηση προκειμένου να αποδώσουν στο μέγιστο.

9) Με την επόμενη ερώτηση προς τα ανώτερα στελέχη, καταλαβαίνουμε αν υπάρχει ενδυνάμωση μέσω της επιβράβευσης των εργαζομένων, ώστε να τους δημιουργήσουν βλέψεις προς ανάπτυξη και ενδιαφέρον για την εργασία τους. Το 32% απάντησε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, το 48% ΠΟΛΥ, το 16% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ και το 4% ΚΑΘΟΛΟΥ. Τα υψηλά ποσοστά μας οδηγούν σε μία πιο συγκεκριμένη εικόνα των προϊσταμένων, προκειμένου να θεωρηθούν Αστέρες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η 9<sup>η</sup> ερώτηση προς τους υπαλλήλους, έρχεται να επιβεβαιώσει την προηγούμενη ερώτηση (8<sup>η</sup>), εφόσον αποδεικνύει με τα αποτελέσματα της, ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν περισσότερο αποδοτικοί, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και συνεπώς η αποδοτικότητά τους, με σκοπό να δημιουργηθεί ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα είναι 43,07% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 44,61% ΠΟΛΥ, 10,76% ΜΕΤΡΙΑ, 1,53% ΛΙΓΟ και 0% ΚΑΘΟΛΟΥ.

10) Στην συνέχεια, η 10<sup>η</sup> ερώτηση απευθύνεται καθαρά στην μετάδοση του οράματος και των κινήτρων της επιχείρησης προς στους εργαζόμενους και κατά πόσο τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν την εργασία τους. Αυτή την άποψη της μετάδοσης κινήτρων, ο κάθε άνθρωπος σίγουρα την αντιλαμβάνεται διαφορετικά, εφόσον ο καθένας έχει τα δικά του προσωπικά συμφέροντα και αξίες. Παρ' όλα αυτά, οι απαντήσεις από τα ανώτερα στελέχη είναι 32% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 48% ΠΟΛΥ, 16% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ και 4% ΚΑΘΟΛΟΥ, ενώ από τους υπαλλήλους

είναι 41,53% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 47,69% ΠΟΛΥ, 6,15% ΜΕΤΡΙΑ, 1,53% ΛΙΓΟ, 3,07% ΚΑΘΟΛΟΥ.

11) Στην 11<sup>η</sup> ερώτηση προς τα ανώτερα στελέχη, αναζητάμε αν επηρεάζουν και παρακινούν τους υπαλλήλους τους, με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα είναι απολύτως θετικά με το 72% να απαντάει ΠΟΛΥ και το υπόλοιπο 28% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, κάτι που δείχνει ενδιαφέρον στην θετική παρότρυνση των εργαζομένων. Με την ικανότητα της παρακίνησης, η οποία στηρίζεται στην σύνθεση της επικοινωνίας, της πολιτικής αντίληψης και στο κλίμα ενός νοήμων οργανισμού, καταλήγουμε να παρατηρούμε την δύναμη που αποκτούν οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες σε σωστές και συνειδητοποιημένες μορφές ηγεσίας.

Με την 11<sup>η</sup> ερώτηση προς τους υπαλλήλους, μαθαίνουμε κατά πόσο οι περιπτώσεις των απολύσεων επηρεάζουν αρνητικά τους ίδιους. Επίσης, ελέγχουμε αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι ο αυτοέλεγχος, η αισιοδοξία, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, ο χειρισμός αντιδράσεων και συγκρούσεων, αλλά και κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέλος μιας ομάδας. Συγκεκριμένα τα ποσοστά είναι 27,69% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 47,69% ΠΟΛΥ, 23,07% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ, 1,53% ΚΑΘΟΛΟΥ.

12) Στην 12<sup>η</sup> ερώτηση, συνεχίζουμε να διερευνούμε το ομαδικό κλίμα κάθε επιχείρησης που προαναφέραμε, αναζητώντας τα συγκεκριμένα επίπεδα συνεργασίας των μελών της. Οι απαντήσεις των ανώτερων στελεχών είναι 64% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 28% ΠΟΛΥ 8% ΜΕΤΡΙΑ και 0% ΛΙΓΟ/ΚΑΘΟΛΟΥ. Για τους υπαλλήλους είναι 35,38% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 40% ΠΟΛΥ, 15,38% ΜΕΤΡΙΑ, 4,61% ΛΙΓΟ και 4,61% ΚΑΘΟΛΟΥ. Από τα ποσοστά αυτά, απορρέουν δυναμικά κριτήρια απόκτησης συναισθηματικών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία και η ανάπτυξη εργασιακών και προσωπικών δεσμών, προκειμένου να φτάσουν στη μέγιστη αποδοτικότητα και σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

13) Η 13<sup>η</sup> ερώτηση, πέρα από τα επίπεδα ενσυναίσθησης που πηγάζουν από τα αποτελέσματα, μας δείχνει και κατά πόσο οι ηγέτες των επιχειρήσεων διαθέτουν δεξιότητες πειθούς, πρωτοβουλιών, δημιουργίας κινήτρων και γενικά διαχείρισης κατάλληλων μορφών ηγεσίας. Τα αποτελέσματα των ανώτερων στελεχών, παραπέμπουν σε υψηλά επίπεδα αυτών των ικανοτήτων, με ποσοστά απαντήσεων 16% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 56% ΠΟΛΥ, 24% ΜΕΤΡΙΑ, 0% ΛΙΓΟ, 4% ΚΑΘΟΛΟΥ, ενώ το 21,53 % των υπαλλήλων απάντησαν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 36,92% ΠΟΛΥ, 20% ΜΕΤΡΙΑ, 10,76% ΛΙΓΟ και 10,76% ΚΑΘΟΛΟΥ.

14) Στην συνέχεια, η ερώτηση 14 αποδεικνύει την διάθεση των υπαλλήλων ή των ανώτερων στελεχών, για την διαρκή αναζήτηση πληροφοριών προκειμένου να μειώσουν την αβεβαιότητα που υπάρχει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο κάποιος καταφέρνει να μειώσει την αβεβαιότητα αυτή, εξελίσσει την απόδοση του, την αυτοπεποίθησή του και ενθαρρύνει τον εαυτό του



για πρωτοβουλίες και νέες καινοτομίες. Είναι μια διαδικασία που σίγουρα χρειάζεται να πραγματοποιείται απ' όλους, προκειμένου να βρίσκονται σε ετοιμότητα για κάθε απρόσμενη αλλαγή στο επιχειρησιακό περιβάλλον και αποδεικνύοντας την ικανότητα της προσαρμοστικότητας. Τα ποσοστά των απαντήσεων για τα ανώτερα στελέχη είναι 8% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 88% ΠΟΛΥ, 4% ΜΕΤΡΙΑ και 0% ΛΙΓΟ ΚΑΘΟΛΟΥ, ενώ τα αποτελέσματα για τους υπαλλήλους είναι μειωμένα με 16,92% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 49,23% ΠΟΛΥ, 23,07% ΜΕΤΡΙΑ, 9,23% ΛΙΓΟ, 1,53% ΚΑΘΟΛΟΥ.

15) Τέλος, η 15<sup>η</sup> ερώτηση έχει σκοπό την κατανόηση μιας καθαρά προσωπικής ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η αισιοδοξία, καθώς και την πίστη που διαθέτουν τα μέλη της επιχείρησης στην ίδια την επιχείρηση, όσο εκείνη βασίζεται στο εργατικό της δυναμικό. Η ερώτηση αυτή αντικατοπτρίζει την εικόνα του οργανισμού να λειτουργεί ως ομάδα, το οποίο πηγάζει από την αλληλεγγύη και την συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα των ανώτερων στελεχών είναι 36% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 44% ΠΟΛΥ, 16% ΜΕΤΡΙΑ, 4% ΛΙΓΟ, 0% ΚΑΘΟΛΟΥ και των υπαλλήλων 23,07 % ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, 40% ΠΟΛΥ, 26,15% ΜΕΤΡΙΑ, 4,61% ΛΙΓΟ, 6,15% ΚΑΘΟΛΟΥ. Με το συμπέρασμα των θετικών αποτελεσμάτων της αισιοδοξίας, αλλά έστω και το μικρό ποσοστό που δεν διαθέτει αυτή την ικανότητα, είναι αρκετό για να καταλάβουμε ότι κάποιες φορές είναι δύσκολο οι ηγέτες και τα ανώτερα στελέχη να μεταδώσουν αισιοδοξία στους εργαζόμενους, ειδικά σ' ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον. Εκεί είναι όμως που αξιοποιούνται όλες οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκεί είναι που διαφέρει ένας ηγέτης σε σύγκριση με άλλους, εκεί είναι που φαίνεται η πραγματική δύναμη ενός νοήμων οργανισμού, εκεί είναι που γεννάται η πραγματική εικόνα ενός αστέρα των επιδόσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- Antoine de Saint-Exupery, 1993, *Ο Μικρός Πρίγκιπας*, Σ.Ι. Ζαχαρόπουλος Α.Ε. Κλασική Λογοτεχνία 43
- Goleman Daniel, 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», ΙΖ Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Goleman Daniel, 1999, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Μασσαχού Κωνσταντίνα, 2008-2009, Διπλωματική εργασία, *Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία των Media*-Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών
- Μπουραντάς Δημήτρης, 2005, *ΗΓΕΣΙΑ Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Στάινερ Κλωντ, 2006, *Συναισθηματική Νοημοσύνη με καρδιά*, εκδόσεις Καστανιώτη

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:**

- Χούτα Αμαλία, διπλωματική εργασία, «Διεύρυνση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιλεγμένο δείγμα στελεχών του ευρύτερου δημόσιου τομέα-θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση», Πηγή:

[http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14006/1/διπλωματική\\_Χούτα.pdf](http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14006/1/διπλωματική_Χούτα.pdf),  
ημερομηνία πρόσβασης: 23/3/2012

- [http://uc.academia.edu/GeraldMatthews/Papers/72499/Seven\\_Myths\\_About\\_Emotional\\_Intelligence](http://uc.academia.edu/GeraldMatthews/Papers/72499/Seven_Myths_About_Emotional_Intelligence), ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012
- Νεκτάριος Κοπανάκης, διπλωματική εργασία, «Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας», πηγή:  
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/KopanakisNektarios/attached-document-1290594797-258093-27085/Kopanakis2010.pdf>, ημερομηνία πρόσβασης: 23/3/2012
- *Knowledge of reality online*-[http://www.sol.com.au/kor/20\\_02.htm](http://www.sol.com.au/kor/20_02.htm),  
ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012
- <http://epixeirein.gr/tag/marketing>, ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012
- [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=356](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=356),  
ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012
- <http://www.morax.gr/Article/Business-to-Business-Marketing>, ημερομηνία πρόσβασης: 16/11/2012

## **ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ:**

Παρακολούθηση ομιλίας με θέμα Συναισθηματική Νοημοσύνη στις 14/11/2012,  
οδός: Σμύρνης 35 και Παναχαϊκού, Πάτρα

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ - ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΝ  
ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟΝ  
Β. ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.**  
Π. ΣΤΡΑΤΟΥ 118 - ΠΑΤΡΑ  
ΗΜ. 2692324.513 - 224.567 - 224.767 - 277.837  
Α.Φ.Μ. 094174939 - Α.Ο.Υ. Β' ΠΑΤΡΩΝ

Όνοματεπώνυμο:

### 1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

### 2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

### 3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

### 4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

### 5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

"ΒΛΑΓΝΗΤΙΚΗ ΠΑΤΡΩΝ" Α.Ε.  
ΣΥΓΓΡΟΝΕΣ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ Α.Ε.  
ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ  
Α.Μ.Α.Ε. 52166/22/Β/02/033  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ 105 - Τ.Κ. 26222 - ΠΑΤΡΑ  
Α.Φ.Μ. 999782061 - Δ.Ο.Υ. Β' ΠΑΤΡΩΝ  
ΤΗΛ. 2610-361100

"ΒΛΑΓΝΗΤΙΚΗ ΠΑΤΡΩΝ"  
ΣΥΓΓΡΟΝΕΣ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΕΓΧΕΙΡΣΙΑΣ  
ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ  
Α.Μ.Α.Ε. 52166/22/Β/02/033  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ 105 - Τ.Κ. 26222 - ΠΑΤΡΑ  
Α.Φ.Μ. 999782061 - Δ.Ο.Υ. Β' ΠΑΤΡΩΝ  
ΤΗΛ. 2610-361100

**1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

Όνομα και είδος επιχείρησης: \_\_\_\_\_

Όνοματεπώνυμο: ΤΣΑΠΑΛΙΦΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

**1. Φύλλο:**

Ανδρας  Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

18-25  26-35  36-45  46 και άνω

**3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

**4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

**5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5  6-10  11 και άνω



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

ΑΦΟΙ ΚΟΤΣΙΡΗ Ο.Ε.  
ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΛΑΚΙΔΙΑ - ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ  
ΑΚΡΩΤΗΡΙΟΥ 169 - ΠΑΤΡΑ - Τ.Κ. 263 34  
ΑΦΜ 082726274 - Γ' ΔΟΥ ΠΑΤΡΩΝ  
ΤΗΛ.: (2610) 320050 & FAX (2610) 320058

Όνοματεπώνυμο:

ΚΟΤΣΙΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

**1. Φύλλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

**3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

**4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

**5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5

6-10

11 και άνω



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2° ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης: MUSIC STATION

Όνοματεπώνυμο: ΣΤΟΛΛΑΣ ΝΙΚΟΛΑΣ

1. Φύλλο:

Ανδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25  26-35  36-45  46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5  6-10  11 και άνω



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επιρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επιρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

Όνομα και είδος επιχείρησης:

**"ΔΟΥΒΡΗΣ"**  
ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.Ε.Ε.Ε.  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ  
1<sup>ο</sup> ΚΑΤΩΜΑ: ΚΑΝΑΚΑΡΗ 104  
ΠΑΤΡΑ - ΤΗΛ. 622.137 - FAX: 271.833  
2<sup>ο</sup> ΚΑΤΩΜΑ: ΑΚΡΟΤΗΡΙΟΥ 108  
ΠΥΡΡΑΦΗ ΠΑΤΡΩΝ - ΤΗΛ. 501.341  
ΑΦΜ 094340949 - ΔΟΥ Α ΠΑΤΡΩΝ  
Α.Μ.Α.Ε. 334552020023 - ΑΝ.Π.Ε. (020)

Όνοματεπώνυμο:

**1. Φύλλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

**3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

**4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

**5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5

6-10

11 και άνω



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε τους υπαλλήλους σας το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων σας ή η δική σας επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σε περίπτωση σφάλματος από τη πλευρά υπαλλήλου, η αντίδραση σας είναι επιθετική (π.χ. με κυρώσεις);

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Σε περίπτωση αποδοτικότητας από την πλευρά του υπαλλήλου, υπάρχει επιβράβευση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ προς ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

11. Επηρεάζετε και παρακινείτε τους υπαλλήλους με σκοπό να γίνεται σαφές το όραμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Πιστεύετε ότι είστε το ιδανικότερο πρότυπο για τους υπαλλήλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης όσο βασίζεστε στο εργατικό δυναμικό σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣΌνομα και είδος επιχείρησης: Δ. ΣΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑ Ο.Ε.Όνοματεπώνυμο: Χρυσόνα Ηρόστρατη1. Φύλλο:Ανδρας  Γυναίκα 2. Ηλικία:18-25  26-35  36-45  46 και άνω 3. ΕκπαίδευσηΑπόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού 4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας Υπάλληλος 5. Χρόνια προϋπηρεσίας1-5  6-10  11 και άνω



2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνεται η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---





2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

Βυζαντινό Hotel

Όνοματεπώνυμο:

Μαρούδου Μαρία

1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω



**2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

**1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνεται η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

Όνομα και είδος επιχείρησης:

ΠΛΑΙΣΙΟ

ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.  
ΑΓ. ΑΝΔΡΕΟΥ 120 - 26004 ΠΑΤΡΑ  
ΤΗΛ: 2610 240700 FAX: 2610 223300  
ΑΦΜ: 094222211 Α.Μ.Π.: 00301  
ΔΟΥ: ΜΕΓΑΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όνοματεπώνυμο:

**1. Φύλλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

**3. Εκπαίδευση**

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

**4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:**

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

**5. Χρόνια προϋπηρεσίας**

1-5

6-10

11 και άνω



**2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

**1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνεται η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣΌνομα και είδος επιχείρησης: ΜΟΥΤΙΡΑΜΑ

**ΜΟΥΤΙΡΑΜΑ Α.Ε.Β.Ε.**  
ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΥΠ/ΜΑ: ΑΓ. ΑΝΔΡΕΟΥ & ΒΟΥΤΣΗ 137 Τ.Κ. 26221  
ΠΑΤΡΑ ΤΗΛ. 2610-620.112

Όνοματεπώνυμο:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΑΡ. Ε.Ο. ΑΘΗΝΩΝ-ΛΑΜΙΑΣ Τ.Κ. 14565  
ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΗΛ. 210-81 81 000  
Α.Φ.Μ. 094016869 Δ.Ο.Υ. ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ

1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω



2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

ΓΚΕΣΟΥΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣΕΜΠΟΡΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ

Όνοματεπώνυμο:

ΓΙΩΝΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΣ1. Φύλλο:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω



**2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ**

**1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια ✓
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησης;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ ✓

**3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

**4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

**5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια /
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ ✓

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια ✓
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια ✓
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ ✓
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Όνοματεπώνυμο:

ΦΩΚΑ Ε. & ΦΩΚΑΣ Χ. Ο.Ε.  
 ΕΜΠΟΡΙΟ ΔΙΣΚΩΝ - CD - DVD  
 Ε.Μ.Α. ΥΠΕΡΕΥΡΩ - ΠΑΤΡΩΝ  
 ΕΔΡΑ: Ρ.ΦΕΡΑΙΟΥ 127 - Τ.Κ. 26221 - ΠΑΤΡΑ  
 ΥΠΟΚ/ΜΑ: ΕΡΜΟΥ 46 - Τ.Κ. 26221 - ΠΑΤΡΑ  
 ΤΗΛ. 2610 620 222 - 2610 370 200  
 Α.Φ.Μ. 995588083 - Β.Α.Ο.Υ. ΠΑΤΡΩΝ

1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω



2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

**10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;**

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

Ο.Τ.Ε. ΓΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Όνοματεπώνυμο:

**ΟΤΕ Α.Ε.**  
ΕΥΚΡ. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ Κ. & Δ. ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΤΗΛΕΠ. ΕΜΠΟΡ. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΘΗΝΑΣ

1. Φύλλο:

Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25  26-35  36-45  46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5  6-10  11 και άνω



2° ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

δεν θα ληφ. το ίδιο και για το μέλλον των εργαζομένων

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Όνομα και είδος επιχείρησης:

SPIDER STORES A.E.ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Όνοματεπώνυμο:

ΤΖΟΥΡΜΑΝΑΚΕ ΓΡΗΓΟΡΗΣ1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46 και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Λυκείου

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:

Γενικός διευθυντής

Διευθυντής Τμήματος

Υπεύθυνος Βάρδιας

Υπάλληλος

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1-5

6-10

11 και άνω



2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνετε η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣΌνομα και είδος επιχείρησης: ΤΣΙΜΑΡΑΣ ΞΕΝΟΔ. ΝΑΥΤ. ΤΟΥΡΙΣ. ΕΠΙΧ.A.Ε. Ετησίων Ξενοδοχείο - Νυν. Ιδιοτ. Ιατρεία)Όνοματεπώνυμο: ΚΑΡΑΛΗ ΧΑΡΑ1. Φύλλο:Ανδρας  Γυναίκα 2. Ηλικία:18-25  26-35  36-45  46 και άνω 3. ΕκπαίδευσηΑπόφοιτος Λυκείου  Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού 4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση:Γενικός διευθυντής  Διευθυντής Τμήματος  Υπεύθυνος Βάρδιας Υπάλληλος 5. Χρόνια προϋπηρεσίας1-5  6-10  11 και άνω



2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

1. Γνωρίζετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

2. Θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο κομμάτι για την απόδοση της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

3. Υπάρχει επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

4. Μοιράζεστε πρόθυμα τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας με τους άλλους;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

5. Είστε σε θέση να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η προσωπική ζωή των υπαλλήλων επηρεάζει το κλίμα της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

7. Σε καταστάσεις πίεσης έχετε την ικανότητα να παραμείνετε συγκεντρωμένος/η στην εργασία σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

8. Σας δίνεται η δυνατότητα να παίρνετε πρωτοβουλίες για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

9. Η αυτοπεποίθησή σας αυξάνεται όταν είστε αποδοτικοί για την επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

10. Κατά πόσο τα κίνητρα της επιχείρησης επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

11. Σας επηρεάζουν τυχόν απολύσεις συναδέλφων σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

12. Υπάρχει ομαδικό κλίμα και συνεργασία στην επιχείρηση;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

13. Κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως τα ιδανικότερα πρότυπα στην εργασία;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

14. Αναζητάτε πληροφορίες για να μειώσετε την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

15. Υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον της επιχείρησης;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Μέτρια
- δ) Πολύ
- ε) Πάρα Πολύ

Σχόλια:

---

---

---