

Ευχαριστίες

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ, σε όλους εκείνους που μου συμπαραστάθηκαν στην προσπάθεια εκπόνησης της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Κατ' αρχήν στον επιβλέποντα μου κ. Χαράλαμπο Λίτο, χωρίς την σωστή καθοδήγηση και βοήθεια του οποίου, θα ήταν αδύνατη η πραγματοποίηση της παρούσης εργασίας.

Στους φίλους και συναδέλφους μου: Κατσαμάνη Γιώργο, Λεντζάκη Αντώνη, Μπραϊμη Ηλία και Στρατουδάκη Μάνο, για τη στήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου, για όσα μου έχουν προσφέρει.

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη, στον αδερφό μου Γιάννη και στα ξαδέρφια μου Βασίλη και Γιάννη, που δεν είναι πια κοντά μας.

Πρωτονοτάριος Βασίλης
Σεπτέμβρης 2005

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συναισθηματική νοημοσύνη	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Γενικά	8
1.3 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη	10
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν ή καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη	13
1.4.1 Αυτοεπίγνωση	13
1.4.2 Αυτοδιαχείριση	14
1.4.3 Κοινωνική επίγνωση	15
1.4.4 Διαχείριση των σχέσεων	16
1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας	18
1.5.1 Ατομικές συναισθηματικές δεξιότητες στο χώρο της εργασίας	18
1.5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρήσεις	19
1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη: Ποια η εξέλιξη της παγκόσμια, αλλά και στην Ελλάδα	21
1.7 Επίλογος	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	23
2.1 Εισαγωγή	23
2.2 Γενικά	24
2.3 Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη	25
2.4 Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στον ελληνικό χώρο	27
2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη	29
2.5.1 Γενικά	29
2.5.2 Συναισθηματική μεταδοτικότητα και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη	31
2.5.3 Αρμονική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	32
2.5.4 Διοικητικά στίλ και συναισθηματική νοημοσύνη	33
2.6 Πτυχές συναισθηματικής νοημοσύνης και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη	37

2.6.1 Αυτοεπίγνωση	38
2.6.2 Αυτοδιαχείριση	39
2.6.3 Κοινωνική επίγνωση	41
2.6.4 Η διαχείριση των σχέσεων	42
2.7 Αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης	44
2.8 Επίλογος	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τεστ συναισθηματικής ευφυΐας.....	47
3.1 Εισαγωγή	47
3.2 Γενικά	48
3.3 Δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)	49
3.3.1 Τι είναι ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ);	49
3.3.2 Σημαντικότητα δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)	50
3.3.3 Τα κέρδη από ένα υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ).....	51
3.4 Γνωριμία με τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ test)	52
3.4.1 Γενικά	52
3.4.2 Τι είναι το τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ test).....	53
3.4.3 Κατηγορίες των τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ tests).....	54
3.5 EQ- EQ test και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη.....	63
3.6 Επίλογος	67
Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη ερωτηματολογίου	68
4.1 Εισαγωγή	68
4.2 Μεθοδολογικό πλαίσιο	68
4.3 Δημιουργία ερωτηματολογίου	72
4.3.1 Αυτοεπίγνωση	72
4.3.2 Αυτοδιαχείριση	75
4.3.3 Κοινωνική κατανόηση	80
4.3.4 Διαχείριση των σχέσεων	83
4.4 Αξία ερωτηματολογίου	90
4.4.1 Γενικά	90
4.4.2 Κατηγορίες- υποκατηγορίες.....	91
4.4.3 Βαρύτητα ερωτήσεων και σκοράρισμα	91
4.4.4 Ερωτήσεις	95
4.5 Χρησιμότητα ερωτηματολογίου	96
4.6 Επίλογος	97

Κεφάλαιο 5: Τελικά συμπεράσματα – Μελλοντικές προεκτάσεις.....	98
5.1 Τελικά συμπεράσματα	98
5.2 Μελλοντικές προεκτάσεις	100
Διεθνής Βιβλιογραφία	102
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	104
Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις	105
Παράρτημα.....	106

Περίληψη

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια που πριν από μια 20ετία, ήταν παντελώς άγνωστη για τους περισσότερους ανθρώπους. Λίγοι ήταν αυτοί που γνώριζαν την ύπαρξη της, και ακόμα πιο λίγοι αυτοί που γνώριζαν τη σημασία της. Τα τελευταία χρόνια όμως, η συναισθηματική νοημοσύνη γνωρίζει, ως επιστημονικός τομέας, μεγάλη εξέλιξη κι ανάπτυξη. Γι' αυτό ευθύνεται ο μεγαλύτερος ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Daniel Goleman, ο οποίος με την έρευνα του κατόρθωσε να πείσει πολλούς, όχι μόνο για την ύπαρξη αυτής της πτυχής της νοημοσύνης, αλλά και για τη σημαντικότητα της, που είναι εφάμιλλη της ακαδημαϊκής νοημοσύνης (IQ).

Αυτή η εξέλιξη της συναισθηματικής ευφυΐας, όπως γίνεται κατανοητό, δημιούργησε πολλά νέα ερευνητικά πεδία για την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα. Ένα από αυτά, και ίσως από τα πιο ενδιαφέροντα, είναι η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον εργασιακό χώρο, δηλαδή με την απόδοση του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον. Πολλές και μεγάλες έρευνες κατέδειξαν τη μεγάλη σημασία του νέου αυτού τύπου νοημοσύνης, στην εργασιακή απόδοση, και μάλιστα μερικές φορές περισσότερο κι από την κλασσική νοημοσύνη (IQ).

Φυσική εξέλιξη των πραγμάτων θα έλεγε κανείς, ήταν να ενδιαφερθούν και οι επιχειρήσεις για το νέο αυτό χαρακτηριστικό, καθότι η αύξηση της απόδοσης σημαίνει κέρδη, και στο νέο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον τέτοιες παράμετροι, δύσκολα αγνοούνται.

Οι επιχειρήσεις, εξάλλου, ήταν οι πρώτοι οργανισμοί που είχαν αντιληφθεί την ύπαρξη κάποιου άλλου είδους νοημοσύνης, μόνο που δε γνώριζαν πως να την ανιχνεύσουν και να τη μετρήσουν. Κατέφευγαν συνήθως σε συνεντεύξεις ή σε αναλύσεις των βιογραφικών, των υποψηφίων εργαζομένων, για να εξετάσουν την προσωπικότητα ή το χαρακτήρα τους, χωρίς να γνωρίζουν ότι προσπαθούσαν ν' ανιχνεύσουν, ουσιαστικά, τη συναισθηματική νοημοσύνη τους.

Στις μέρες μας πια, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη συναισθηματική ευφυΐα και τα αντίστοιχα τεστ, ως κριτήρια πρόσληψης ή προαγωγής, ενώ πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διοργανώνουν και σεμινάρια, για τη βελτίωση του προσωπικού στον αντίστοιχο τομέα. Είναι προφανές ότι, για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, η συγκεκριμένη κατηγορία της νοημοσύνης έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία, γιατί αυτά τα στελέχη καλούνται να διοικήσουν και να ηγηθούν, να πάρουν γρήγορες και σημαντικές αποφάσεις που έχουν συνήθως μεγάλο κόστος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, ορμώμενη από τα παραπάνω, έχει αυτό κυρίως ως στόχο, την αξιολόγηση δηλαδή, των συναισθηματικών ικανοτήτων των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, κυρίως όμως, στον ελληνικό χώρο. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ερωτηματολογίου που θ' ανιχνεύει αυτές τις ικανότητες και που θα δίνει την ευκαιρία στον δημιουργό του να εξάγει συμπεράσματα. Για να γίνει όμως αυτό, κρίθηκε απαραίτητο πρώτα ν' αποσαφηνιστεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η σημαντικότητα της, τα χαρακτηριστικά που πρέπει τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, γενικά και στον ελληνικό χώρο, να διαθέτουν, καθώς και η δομή και σημασία των EQ tests.

Έτσι η παρούσα διπλωματική εργασία παραθέτει, ανά κεφάλαιο, τα εξής:

Στο **πρώτο** κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από διάφορους ορισμούς. Παρουσιάζονται οι 4 πτυχές και οι 18 ικανότητες, στις οποίες αναλύεται, και οι οποίες χρησιμεύουν στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Επίσης, παρουσιάζεται η χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, τόσο για το άτομο, όσο και για την επιχείρηση. Τέλος, αναφέρεται και η εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην Ελλάδα.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο, γίνεται μια ανάλυση των χαρακτηριστικών που πρέπει τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να διαθέτουν, και των λειτουργιών που καλούνται να επιτελέσουν. Αποδεικνύεται, σε μεγάλο βαθμό, η αναγκαιότητα του υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να μπορέσει το στέλεχος να διοικήσει σωστά κι εύκολα, εφαρμόζοντας, κατά περίπτωση, τα έξι στηλ διοικήσεως. Τέλος, γίνεται μια λεπτομερέστατη ανάλυση της χρησιμότητας, κάθε πτυχής και ικανότητας της συναισθηματικής ευφυΐας, για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, κάτι απαραίτητο και για την δημιουργία του ερωτηματολογίου.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο, αποσαφηνίζονται οι έννοιες του EQ και των EQ tests, ενώ ταυτόχρονα γίνεται μια παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που έχει το στέλεχος, από ένα υψηλό EQ. Επίσης, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα EQ test, για να είναι καλό και σωστό, και παρουσιάζονται οι διάφορες κατηγορίες των EQ tests.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο, πραγματοποιείται η δημιουργία του ερωτηματολογίου. Αρχικά δημιουργείται κι αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο, στο οποίο βασιζόμαστε για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Το μεθοδολογικό πλαίσιο περιλαμβάνει 18 υποκατηγορίες, με συγκεκριμένη βαρύτητα η κάθε μια, ανάλογα με την ικανοποίηση

των κριτηρίων που έχουμε θέσει. Στη συνέχεια, ακολουθεί η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου 18 ερωτήσεων, όσες δηλαδή και οι υποκατηγορίες, με συγκεκριμένες απαντήσεις, που βαθμολογούνται ανάλογα με τη βαρύτητα της ερώτησης. Τέλος, γίνεται η θεωρητική πιστοποίηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, και παρουσιάζεται η χρησιμότητα του.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο αναφέρεται συνοπτικά, ο τρόπος με τον οποίο η παρούσα διπλωματική εργασία ανταποκρίθηκε στους στόχους της, και παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για τη μελλοντική εξέλιξη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό αντικείμενο τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ο καινούργιος αυτός όρος που έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας, με την εξέλιξη και την ανάπτυξη του, δημιουργεί ένα ευρύ πεδίο μελέτης κυρίως στο χώρο της διοίκησης, και όχι μόνο. Η προσπάθεια η δική μας θα έχει να κάνει με την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων, μέσα από τα λεγόμενα EQ tests. Απώτερος σκοπός μας λοιπόν, θα είναι η ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση των συναισθηματικών ικανοτήτων, υψηλόβαθμων στελεχών σε ελληνικές μόνο επιχειρήσεις.

Σε αυτό το κεφάλαιο περιοριζόμαστε σε μια εισαγωγή στη συναισθηματική νοημοσύνη, που θα είναι απαραίτητη για την περαιτέρω ανάπτυξη και κατανόηση της παρούσης εργασίας.

1.2 Γενικά

Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε με νέα κριτήρια: δεν μετράει το πόσο έξυπνοι είμαστε ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτουμε, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στην διαδικασία επιλογής του ποίος θα προσληφθεί και ποίος όχι, ποίος θα διατηρήσει την θέση του και ποίος όχι, ποίος θα μείνει στάσιμος και ποίος θα πάρει προαγωγή.

Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποίος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποίος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Και, ανεξάρτητα σε ποιόν τομέα εργαζόμαστε ήδη, οι νέοι κανόνες καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που θα παίξουν ρόλο στο κατά πόσο θα είμαστε μελλοντικά «εμπορεύσιμοι» στην αγορά εργασίας.

Αυτοί οι κανόνες ελάχιστα σχετίζονται με όσα μας έμαθαν στο σχολείο να θεωρούμε σημαντικά: οι ακαδημαϊκές επιδόσεις λίγο έχουν να κάνουν με τα καινούργια μέτρα και σταθμά. Το νέο κριτήριο θεωρεί εκ προοιμίου δεδομένο ότι

είμαστε αρκετά ευφυείς και αρκετά καταρτισμένοι για να κάνουμε τη δουλειά μας. Αντίθετα, ρίχνει ιδιαίτερο βάρος σε ατομικά-προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ. Δεν πρόκειται για έναν πρόσκαιρο ενθουσιασμό, ούτε απλώς για την επικρατούσα σήμερα «άποψη» περί διοίκησης. Τα στοιχεία που ενισχύουν τη θέση ότι πρέπει να πάρουμε στα σοβαρά το νέο κριτήριο βασίζονται σε μελέτες που έγιναν σε δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενους, που απασχολούνται σε κάθε είδους εργασία. Η έρευνα εντοπίζει με πρωτοφανή ακρίβεια τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν το άτομο με τη διακεκριμένη επίδοση. Δείχνει επίσης ποιες ανθρώπινες ικανότητες συμβάλλουν καθοριστικά στην επαγγελματική διάκριση, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις.

Ο Goleman (1998) αναφέρει τα εξής: «Εάν εργάζεσαι σε κάποιο μεγάλο οργανισμό, είναι πολύ πιθανό ακόμα και τώρα η επίδοσή σου να κρίνεται με βάση αυτές σου τις δυνατότητες, έστω και αν δεν το γνωρίζεις. Εάν κάνεις αίτηση για δουλειά, ενδεχομένως θα εξεταστείς εξονυχιστικά και κάτω από αυτό ακριβώς το πρίσμα, μολονότι και πάλι κανείς δεν πρόκειται να σου το πει ρητά. Όποια κι αν είναι η δουλειά σου, η κατανόηση των τρόπων με τους οποίους θα καλλιεργήσεις αυτές τις δυνατότητες, μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία στην επαγγελματική σου σταδιοδρομία. Εάν ανήκεις σε μια μικρή ομάδα διοικητικών στελεχών, θα πρέπει να σκεφτείς κατά πόσον η εταιρία σου προωθεί ή αποθαρρύνει τέτοιες ικανότητες. Όσο περισσότερο το γενικό κλίμα του οργανισμού καλλιεργεί αυτές τις ικανότητες, τόσο πιο αποτελεσματικός και παραγωγικός θα είναι. Έτσι θα είσαι σε θέση να μεγιστοποιήσεις το δείκτη νοημοσύνης της ομάδας σου, το συντονισμό μεταξύ των ιδιαίτερων ταλέντων των μελών της. Εάν εργάζεσαι σε μικρή εταιρία ή μόνος σου, η δυνατότητα σου να αποδώσεις στο μέγιστο εξαρτάται πολύ από το αν διαθέτεις αυτές τις ικανότητες αν και, κατά πάσα πιθανότητα, δεν τις διδάχτηκες ποτέ στο σχολείο. Πάντως η σταδιοδρομία σου θα εξαρτηθεί, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, από το πόσο καλά τις χειρίζεσαι. Σε μια εποχή χωρίς εγγυήσεις για εργασιακή σιγουριά, όπου η έννοια της «δουλειάς» αντικαθίσταται ταχύτατα από τις «φορητές δεξιότητες», αυτές οι δεξιότητες ανάγονται σε πρώτιστης σημασίας εφόδια που μας εξασφαλίζουν επαγγελματική απασχόληση στο παρόν και στο μέλλον. Εδώ και δεκαετίες μιλούμε αόριστα για αυτά τα ανθρώπινα ταλέντα χρησιμοποιώντας διάφορα ονόματα, από «χαρακτήρα» και «προσωπικότητα» μέχρι «ικανότητα» και «μαλακές δεξιότητες». Σήμερα όμως, όλα αυτά είναι επιτέλους πιο κατανοητά και έχουν ένα νέο όνομα: **‘συναισθηματική νοημοσύνη’** ».

Σε αυτό το κεφάλαιο, το οποίο είναι και το εισαγωγικό της παρούσης διπλωματικής εργασίας, θα εστιάσουμε στη συναισθηματική νοημοσύνη ή στις

συναισθηματικές επιδεξιότητες όπως αλλιώς ονομάζονται, που άλλωστε αποτελούν και το κύριο αντικείμενο του θέματος μας. Είναι πραγματικά παράξενο το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπήκε στη ζωή όλων μας, και ιδιαίτερα στη ζωή των στελεχών των πάσης φύσεως οργανισμών, αλλά και των ίδιων των οργανισμών, και μάλιστα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Ο Λίτος (2004) επισημαίνει τα εξής: «η εξέλιξη του καινούριου κριτηρίου, είχε έναυσμα το μοντέλο της πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner (1983) που επεσήμανε την διάκριση ανάμεσα στις διανοητικές και τις συναισθηματικές ικανότητες καθώς και την μετέπειτα συνολική θεώρηση για την συναισθηματική νοημοσύνη του ανθρώπου ως οντότητα (Salovey και Mayer, 1990), η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης απέκτησε πρωτεύοντα ρόλο και απασχόλησε πολλούς ερευνητές από τους τομείς της ψυχολογίας, της νευροανατομίας αλλά και της διοίκησης. Σε αυτό το σημείο οι εργασίες του Goleman, με την τεράστια απήχηση που είχαν, εμπέδωσαν τη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο εργασιακό περιβάλλον και στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού».

Παρόλα αυτά ο κόσμος των επιχειρήσεων γενικότερα δεν έχει ίσως αντιληφθεί πλήρως, ακόμα και σήμερα, πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική ικανότητα, για την επιτυχία τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

1.3 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά μια ποικιλία μη αλληλένδετων προσόντων και ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει την αντιμετώπιση των απαιτήσεων και πιέσεων που προέρχονται από το περιβάλλον (Φασούλα, 2002).

Από την παραπάνω περιγραφή ίσως πιο κατανοητός είναι ο παρακάτω ορισμός: **με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, αναφερόμαστε στην ικανότητα να γνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας (Goleman, 1998).** Ο ορισμός περιγράφει ικανότητες που είναι σαφώς διαφορετικές (αλλά και συμπληρωματικές) από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη, δηλαδή τις καθαρά γνωστικές ικανότητες που μετρώνται με το ΔΝ (δείκτη νοημοσύνης). Πολλοί άνθρωποι που είναι ευφυείς από την άποψη των γνώσεων, αλλά δεν διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, καταλήγουν να

δουλεύουν για λογαριασμό άλλων, οι οποίοι έχουν μεν χαμηλότερο ΔΝ, διαθέτουν όμως σε υψηλό βαθμό τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτά τα δυο διαφορετικά είδη νοημοσύνης – η διανοητική και η συναισθηματική- αντανακλούν τη δραστηριότητα διαφορετικών τμημάτων του εγκεφάλου. Η νόηση βασίζεται αποκλειστικά στη λειτουργία του νεοφλοιού, των πιο πρόσφατα ανεπτυγμένων στρωμάτων της επιφάνειας του εγκεφάλου. Τα συναισθηματικά κέντρα βρίσκονται σε βαθύτερες περιοχές, στον αρχαιότερο υποφλοιό· η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει να κάνει με αυτά ακριβώς τα συναισθηματικά κέντρα τα οποία λειτουργούν σε συντονισμό με τα διανοητικά κέντρα.

Ένας από τους πιο διακεκριμένους μελετητές της νοημοσύνης, ο οποίος επεσήμανε τη διάκριση ανάμεσα στις διανοητικές και τις συναισθηματικές ικανότητες, ήταν ο Χάουαρντ Γκάρντνερ, ο ψυχολόγος στο Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983, πρότεινε ένα ευρέως αποδεκτό μοντέλο «πολλαπλής νοημοσύνης». Η δική του λίστα με τα επτά είδη νοημοσύνης συμπεριλάμβανε όχι μόνο τις γνωστές λεκτικές και μαθηματικές ικανότητες, αλλά επίσης «δυο προσωπικούς» τύπους ικανότητας: το να γνωρίζει κανείς τον εσωτερικό του κόσμο και την κοινωνική επιδεξιότητα.

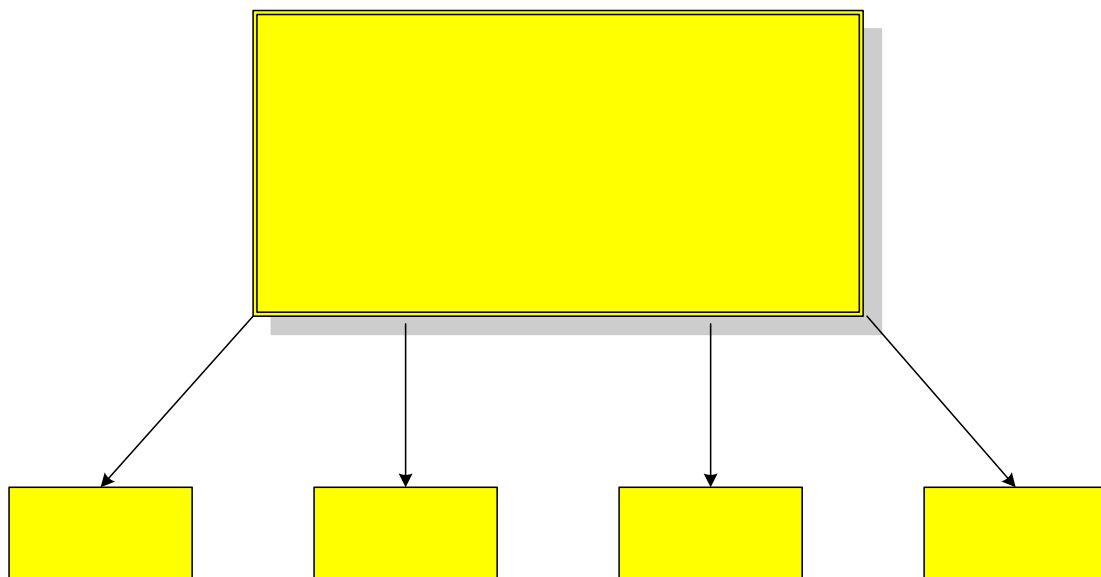
Μια ολοκληρωμένη θεωρία για τη συναισθηματική νοημοσύνη προτάθηκε το 1990 από δυο ψυχολόγους, τον Πίτερ Σάλοβι, από το Γέιλ, και τον Τζόν Μάγιερ, από το Νιου Χαμσάιρ. Ένα άλλο πρωτοποριακό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε τη δεκαετία του '80 από τον αιδεσιμότατο Μπαρ-ον, έναν ψυχολόγο. Ο Σάλοβι και ο Μάγιερ όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη: **ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του.**

Παρότι οι εν λόγω θεωρητικοί συνέχισαν την επεξεργασία της θεωρίας τους, ο Goleman προσάρμοσε το μοντέλο τους καταλήγοντας σε μια παραλλαγή. Η προσαρμογή του Goleman (1998, 2002) περιλαμβάνει και τις εξής 4 βασικές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες (πτυχές):

- **Αυτοεπίγνωση:** Να γνωρίζουμε τι αισθανόμαστε κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιούμε αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για την λήψη αποφάσεων να κάνουμε μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων μας και να έχουμε ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.

- **Αυτοδιαχείριση:** Να χειριζόμαστε τα συναισθήματα μας με τέτοιο τρόπο ώστε μάλλον να διευκολύνουν παρά να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία· να είμαστε ευσυνείδητοι και να θυσιάζουμε το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση των στόχων· να συνερχόμαστε εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.
- **Κοινωνική επίγνωση:** Να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας για να κινηθούμε προς την εκπλήρωση των στόχων μας, να προσπαθούμε να βελτιωθούμε και να επιμένουμε παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις. Να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, και να καλλιεργούμε επαφή και να έχουμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους.
- **Διαχείριση των σχέσεων:** Να χειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα· να έχουμε ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε και να ηγηθούμε, να διαπραγματευτούμε και να επιλύσουμε διαφωνίες στη συνεργασία και την ομαδική εργασία.

Παρακάτω στο σχήμα 1.1, παρατίθεται μια σχηματική ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επί μέρους πτυχές της, σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές.



Σχήμα 1.1: Οι επί μέρους πτυχές που καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, με βάση σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές

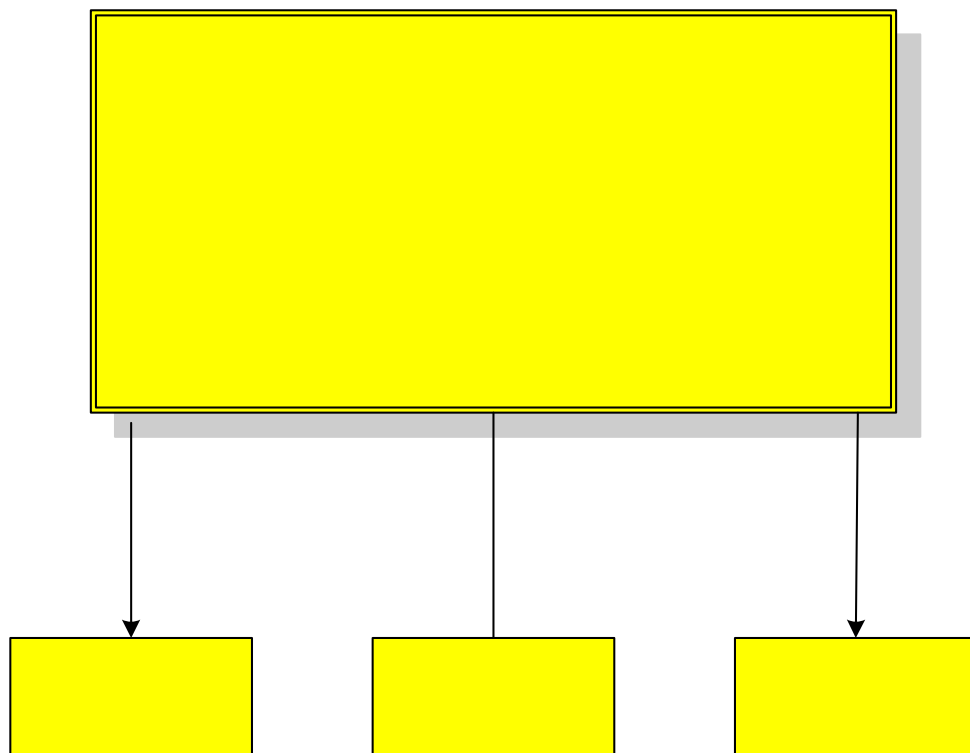
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν ή καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη

1.4.1 Αυτοεπίγνωση

Η πτυχή αυτή γνωστή από την αρχαιότητα ως «γνώθι σ'αυτών», δεν παρουσιάζεται τυχαία πρώτη, μιας και αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή κι εξέλιξη των υπολοίπων πτυχών. Αφορά την επίγνωση των προσωπικών συναισθημάτων κάθε ατόμου, καθώς επίσης και των δυνατοτήτων του, των αξιών και αρχών που το διέπουν, των ορίων και των κινήτρων που το κινητοποιούν. Περιλαμβάνει τη ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων, το τεκμηριωμένο αίσθημα της αυτοπεποίθησης και τη διαίσθηση.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της αυτογνωσίας, σύμφωνα πάντα με τον Goleman, και όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.2, είναι οι εξής:

- **Συναισθηματική αυτογνωσία**
- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση**
- **Αυτοπεποίθηση**



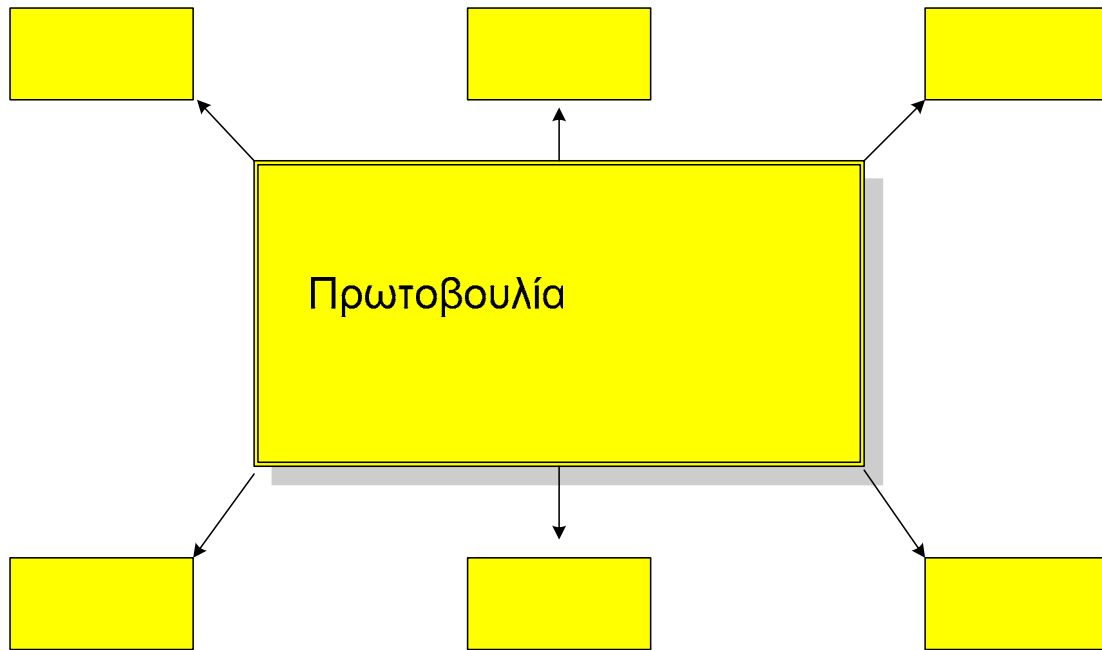
Σχήμα 1.2: Επί μέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης, με βάση σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές

1.4.2 Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση αφορά τον κατάλληλο χειρισμό των συναισθηματικών αντιδράσεων του ατόμου με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δυσχεραίνουν, αλλά να διευκολύνουν και να συνδρομούν στη δράση του. Ασφαλώς προϋποθέτει την ανάπτυξη των συστατικών της προηγούμενης πτυχής, της αυτοεπίγνωσης. Αν δεν γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας δεν μπορούμε να τα διαχειριστούμε, με αποτέλεσμα να μας ελέγχουν αντί να τα ελέγχουμε. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως είναι καλό όταν πρόκειται για θετικά συναισθήματα όπως: ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που γεννά μια πρόκληση. Δεν συμβαίνει το ίδιο με τα αρνητικά συναισθήματα: όπως ο θυμός και το άγχος. Μια ξαφνική εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων αποδυναμώνει την ικανότητα του σκεπτόμενου εγκεφάλου να εστιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη δράση η οποία πρέπει να γίνει. Η αυτορρύθμιση είναι το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο μας βοηθά να μη γινόμαστε έρμαιο των συναισθημάτων μας. Η πτυχή αυτή, όπως θα δούμε και σε επόμενα κεφάλαια, έχει ιδιαίτερη σημασία για την διατήρηση της αρμονίας και της τάξης στο εργασιακό περιβάλλον, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό και απαραίτητο για την απερίσπαστη απασχόληση του προσωπικού, ώστε να μπορεί να αποδίδει το μέγιστο δυνατό και προς το δικό του όφελος, αλλά και προς όφελος της επιχείρησης.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της αυτοδιαχείρισης, σύμφωνα πάντα με τον Goleman, και όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.3, είναι οι εξής:

- **Αυτοέλεγχος**
- **Προσαρμοστικότητα**
- **Επίτευξη**
- **Πρωτοβουλία**
- **Αισιοδοξία**
- **Διαφάνεια**



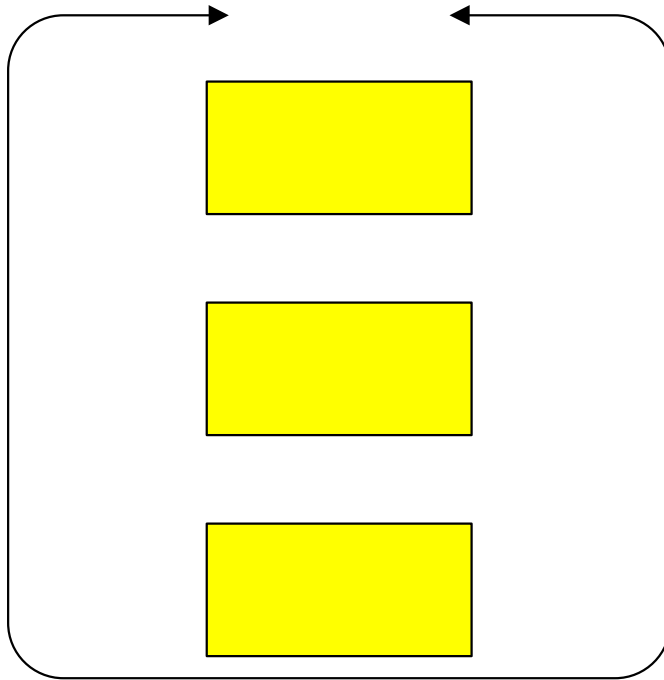
Σχήμα 1.3: Επί μέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της αυτοδιαχείρισης με βάση σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές

1.4.3 Κοινωνική επίγνωση

Μετά τις προηγούμενες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης ακολουθεί η κοινωνική επίγνωση, η οποία χρειάζεται στο άτομο και ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο, για την κοινωνική κατανόηση. Αυτή περιλαμβάνει τη διαδικασία αναγνώρισης μέσα από τις εκφράσεις, το πρόσωπο και την ομιλία, των συναισθημάτων που κυριεύουν το άτομο με το οποίο συναναστρέφεται. Αυτό είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εναρμόνιση μαζί του, αλλά και τη διάγνωση των βαθύτερων αιτιών και εννοιών που υποθάλλει η συμπεριφορά του. Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί ένα προωτερόν συστατικό του συναισθηματικά επιδέξιου ατόμου.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν τη κοινωνική επίγνωση, σύμφωνα πάντα με τον Goleman και όπως φαίνεται στο σχήμα 1.4, είναι οι εξής:

- **Συναισθηματική κατανόηση των άλλων**
- **Οργανωτική επίγνωση**
- **Εξυπηρέτηση**



Συναισθηματική
κατανόηση
των άλλων

Σχήμα 1.4: Επί μέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της κοινωνικής επίγνωσης με βάση σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές

Οργανωτική
επίγνωση

1.4.4 Διαχείριση των σχέσεων

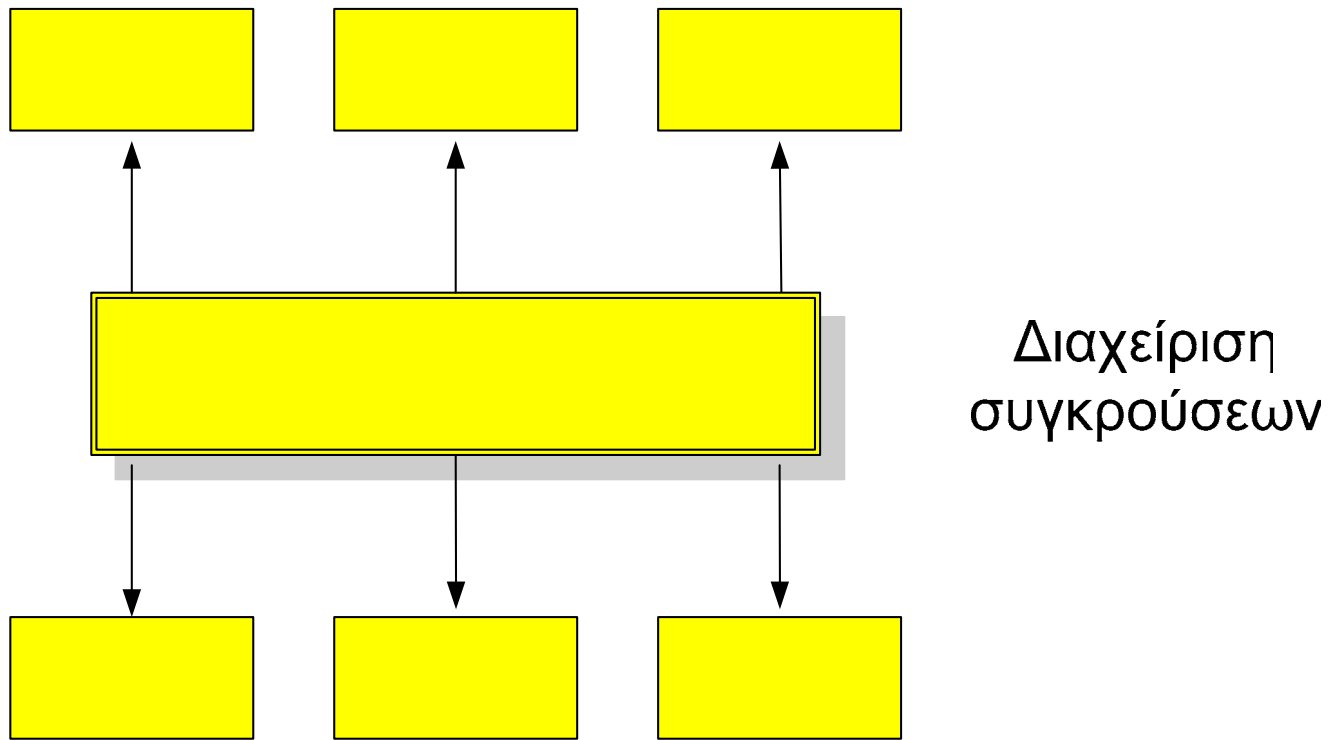
Η συγκεκριμένη πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης προϋποθέτει την ανάδειξη κι εξέλιξη των προηγούμενων. Η επιδέξια διαχείριση των σχέσεων παραπέμπει στην ουσία του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Προϋποθέτει όμως αμοιβαία κατανόηση κι εμπιστοσύνη, που κερδίζεται με ξεκάθαρες αρχές, συνέπεια και ειλικρίνεια.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν τη διαχείριση των σχέσεων, σύμφωνα πάντα με τον Goleman και όπως φαίνεται στο σχήμα 1.5, είναι οι εξής:

Εξυπηρέτηση

- Κινητοποίηση
- Επίδραση- Επιρροή
- Ανάπτυξη των άλλων
- Καταλύτης αλλαγών
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Συνεργατικότητα

Κοινωνική επίγνωση



Σχήμα 1.5: Επί μέρους τομείς που συνθέτουν την ικανότητα της διαχείρισης των σχέσεων με βάση σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές

Η περαιτέρω ανάλυση των τομέων που συνθέτουν τις πτυχές της διαχείρισης των σχέσεων (δηλαδή των παραγόντων που επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη) της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο όπου εκεί θα φανεί και η άμεση συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιτυχία ή μη, των στελεχών των πάσης φύσεως οργανισμών. Επίσης, θα δούμε και τις αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, και το πώς αυτές διατηρούν μια δυναμική σχέση μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, θα είναι αρκετά σημαντικό να δούμε και το πώς αυτές οι αλληλοσυσχετίσεις δημιουργούν ένα μεγάλο σύνολο δεξιοτήτων, για την αποτελεσματική διοικητική συμπεριφορά των στελεχών, και δη των υψηλόβαθμων, των επιχειρήσεων.

Οι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης έτσι όπως τις προσάρμοσε ο Goleman, επηρεάζουν και καθορίζουν ένα μεγάλο σύνολο δραστηριοτήτων του ατόμου στην καθημερινότητα. Η συμπεριφορά των στελεχών είναι μια από αυτές, και όπως γίνεται κατανοητό, είναι μια από αυτές που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον, για την επιχειρηματική κι επιστημονική κοινότητα τουλάχιστον.

1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

1.5.1 Ατομικές συναισθηματικές δεξιότητες στο χώρο της εργασίας

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η ατομική συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς επίσης και η συλλογική νοημοσύνη οργανισμού, διαφέρουν ελάχιστα έως καθόλου. Η βασική διαφορά είναι ότι η μια είναι συνισταμένη της άλλης, και αντιστρόφως. Το άτομο στο χώρο εργασίας, εκτός των εξειδικευμένων και βασικών ή άλλων γνώσεων, απαιτείται να έχει κι άλλες ικανότητες για την προσωπική βελτίωση της απόδοσής του, αλλά και για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, του οποίου αποτελεί ζωτικό κομμάτι. Και πράγματι στις μέρες μας το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την «καρδιά» και τον «εγκέφαλο», οποιοδήποτε δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού.

Το άτομο πέρα δηλαδή, από τα επαγγελματικά προσόντα θα πρέπει να έχει προσωπικές αρετές και ικανότητες που θα ταιριάζουν με το περιβάλλον της εργασίας του. Κάθε άτομο πρέπει να δουλέψει μέσα σε μια ομάδα, να πάρει συναινετικές αποφάσεις και να συνεργάζεται. Δεν μπορεί να είναι απομονωμένο. Όσα πολλά και μεγάλα προσόντα και να έχει ένα άτομο από επαγγελματικής απόψεως, αν δεν μπορεί να επικοινωνήσει με τους συναδέλφους του, δεν δύναται και να αποδώσει αυτά που μπορεί στον εργασιακό του χώρο, ούτε βέβαια ο οργανισμός να πάρει τα αναμενόμενα οφέλη.

Κάθε εργαζόμενος ή στέλεχος σε οποιοδήποτε οργανισμό πρέπει να έχει την κατάλληλη αναλογία εξειδίκευσης και προσωπικών αρετών ώστε να ταιριάζει καλά. Κάθε άτομο, για να το κάνουμε πιο συγκεκριμένο, πρέπει ενδεικτικά να περικλείει τέσσερις βασικές διαστάσεις όπως τις έχει ορίσει η Garrison (1996):

- **Η πρώτη είναι καθαρά γνωστική: ικανότητες όπως επίλυση προβλημάτων, λογική σκέψη και αναλυτική ικανότητα.**

Οι άλλες όμως έχουν να κάνουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι:

- **Δημιουργία σχέσεων στην εργασία:** Το να μπορεί κανείς να είναι παίκτης μιας ομάδας, να έχει αυτοπεποίθηση, να δίνει την εντύπωση ότι είναι παρών. Να είναι καλό στην ακρόαση, να έχει την ικανότητα να πλασάρει μια ιδέα- να διαθέτει ωριμότητα και ακεραιότητα.

- **Να ολοκληρώνει ενέργειες:** Να μπορεί να ενεργοποιείται μόνος του, να διαθέτει ορμή, ενεργητικότητα και μια αίσθηση του επείγοντος που προσφέρει αποτελέσματα· να δείχνει στοιχεία σωστής κρίσης και κοινή λογική· να είναι ανεξάρτητος, με επιχειρηματικό πνεύμα και φαντασία.
- **Να είναι κατάλληλο ως προσωπικότητα:** Να συγκεντρώνει τις ιδιότητες του φίλου, του συναδέλφου και του εταίρου· να είναι τίμιος και να δρα σύμφωνα με τις αξίες του· να διαθέτει κίνητρα, να είναι κοινωνικός, να έχει «ακτινοβολία» και αίσθηση του χιούμορ· να διαθέτει μετριοφροσύνη και να έχει γεμάτη προσωπική ζωή και άλλα ενδιαφέροντα· να κατανοεί την εταιρία και τις αξίες της.

1.5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρήσεις

Τόσο η εργασία όσο και η μάθηση είναι κοινωνικού χαρακτήρα. Ο οργανισμός είναι « **δίκτυα συμμετοχής** » (Brown). Το κλειδί για την επιτυχημένη επίδοση των εργατών είναι το να τους εμπνέει ο οργανισμός αφοσίωση κι ενθουσιασμό, δυο ιδιότητες που μπορεί για κάθε οργανισμό να είναι πάντα ωφέλιμες, αλλά που ποτέ δεν επιβάλλονται. « **Μόνο οι εργαζόμενοι που επιλέγουν να συμμετάσχουν, οι οποίοι με τη θέληση τους αφοσιώνονται με τους συναδέλφους τους, μπορούν να δημιουργήσουν μια νικηφόρα εταιρία**», λέει ο Brown (1981). Σε αυτό το σημείο ακριβώς μπαίνει στο παιχνίδι η συναισθηματική νοημοσύνη. Το συλλογικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός οργανισμού, καθορίζει τη συνολική του απόδοση. Όταν το θέμα είναι οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης, καθώς και οι βασικές ικανότητες που κάνουν μια εταιρία ανταγωνιστική, η ικανότητα να ξεπεράσει κανείς τους άλλους εξαρτάται από τις σχέσεις των ανθρώπων που εμπλέκονται. Σύμφωνα με τον Brown « **Δεν μπορείς να απομονώσεις τις ικανότητες αυτές από τον κοινωνικό ιστό που τις υποστηρίζει**».

Ακριβώς όπως η μεγιστοποίηση του ΔΝ μιας μικρής ομάδας εργασίας εξαρτάται από την αποτελεσματική εναρμόνιση όλων των προσωπικοτήτων που την αποτελούν, το ίδιο φυσικά ισχύει και για ένα οργανισμό ως σύνολο: οι συναισθηματικές, κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες, μπορούν να βελτιώσουν ή να υποβαθμίσουν την απόδοση του οργανισμού. Αν τα άτομα μέσα σε ένα οργανισμό δεν μπορούν να δουλέψουν αρμονικά μεταξύ τους, αν δεν διαθέτουν

πρωτοβουλία, δεσμούς ή οποιοσδήποτε άλλες συναισθηματικές ικανότητες, το αποτέλεσμα θα είναι να πάσχει σίγουρα η συλλογική νοημοσύνη.

Δεν αρκεί να περιορίζουν οι οργανισμοί τη «νοημοσύνη» τους μόνο στις βάσεις δεδομένων και στην τεχνική εξειδίκευση που διαθέτει. Μπορεί βέβαια στην εποχή μας η εξάρτηση από την τεχνολογία και την πληροφορική να είναι αρκετά μεγάλη αλλά, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι όλα αυτά φτιάχτηκαν για να διαχειρίζονται ή να χειρίζονται από ανθρώπους.

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί στις μέρες μας έχουν καταλάβει τις προκλήσεις των καιρών μας και ψάχνουν να βρουν τρόπους ώστε να γίνουν περισσότερο νοήμονες από συναισθηματική άποψη, έστω κι αν πολλοί από αυτούς δεν καταλαβαίνουν ότι αυτό ακριβώς ζητάνε. Μετά από έρευνες και στατιστικές μελέτες μπορεί μια πρώτη απάντηση να δοθεί στη παραπάνω αναζήτηση. Η απάντηση έχει να κάνει με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή των ατόμων, των στελεχών των οργανισμών ως εξής (Jac Fitz- enz, 1997):

- **Ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική και ανθρώπινη πλευρά της εταιρίας**
- **Αφοσίωση εκ μέρους του οργανισμού σε μια βασική στρατηγική**
- **Πρωτοβουλία ώστε να ενθαρρύνεται η βελτίωση της επίδοσης**
- **Καλλιέργεια σχέσεων, μέσα κι έξω από την εταιρία, οι οποίες προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**
- **Συνεργασία , υποστήριξη και από κοινού χρήση των αποθεμάτων**
- **Καινοτομία, ανάληψη κινδύνου και μάθηση από κοινού**
- **Πάθος για ανταγωνισμό και συνεχή βελτίωση**

1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη: Ποια η εξέλιξη της παγκόσμια, αλλά και στην Ελλάδα

Παγκοσμίως, και ιδιαίτερα στις Η.Π.Α, την πρώτη οικονομική δύναμη στον πλανήτη, η συναισθηματική νοημοσύνη κυρίως τα τελευταία 15 χρόνια αποτελεί μια συνεχώς εξελισσόμενη «παράμετρο» στον εργασιακό τομέα, αλλά και γενικότερα στη ζωή των ανθρώπων. Πολλές μικρές και μεγάλες εταιρίες ενδιαφέρονται σφόδρα πλέον για τις συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων τους ή των υποψηφίων εργαζομένων τους, και κινούνται σταθερά, καμιά φορά και με λανθασμένο τρόπο, στην κατεύθυνση εκτίμησης και βελτίωσης τους. Αλλά και τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων αναγνωρίζοντας την κρισιμότητα του «νέου κριτηρίου», προσπαθούν να αναδείξουν ή να βελτιώσουν τις όποιες ικανότητες τους και εάν αυτό δεν είναι εφικτό, να επιμορφωθούν στο πως μπορούν αυτό να το καταφέρουν, από εξειδικευμένα σεμινάρια, είτε των ίδιων των εταιριών είτε ανεξάρτητων ερευνητών της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως ο Daniel Goleman. Το ίδιο ακριβώς, ίσως σε μια μικρότερη κλίμακα προς το παρόν, ισχύει και για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό που πάντως είναι πλέον φανερό είναι ότι εργαζόμενοι κι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι αυτό που ονόμαζαν «χαρακτήρα» ή «προσωπικότητα», είναι εδώ, κι έχει μια και μοναδική ονομασία: συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο μέλλον, το πολύ κοντινό μάλιστα, η συναισθηματική νοημοσύνη θα αποτελεί μια σημαντικότερη σταθερά, για την εκτίμηση των ικανοτήτων ατόμων αλλά και οργανισμών. Ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός σε μια παγκόσμια αγορά, η μεγαλύτερη εξειδίκευση ατόμων κι επιχειρήσεων θα οδηγήσουν ακόμα περισσότερο τους πάσης φύσεως οργανισμούς, στο νέο κριτήριο για την επιλογή των πιο αξιων, όχι μόνο από γνωστικής, αλλά και από συναισθηματικής απόψεως.

Στην Ελλάδα τώρα, όπως και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι κάτι το παντελώς άγνωστο. Αυτού του τύπου οι ικανότητες άρχισαν στην Ελλάδα να λαμβάνονται υπ' όψιν, με τη ραγδαία εξέλιξη στη χώρα μας, της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, στα μέσα περίπου της δεκαετίας του '90. Από έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα από τον Granfield (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002), διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων το εξής:

- **Οι επιχειρήσεις κατανοούν τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.**

Από το παραπάνω στοιχείο γίνεται φανερό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, τουλάχιστον οι μεγάλες, έχουν συγκλίνει σε μεγάλο βαθμό με αυτές του υπολοίπου ανεπτυγμένου κόσμου και λαμβάνουν σοβαρά πλέον υπ' όψιν το ανθρωπινό δυναμικό. Γίνεται κατανοητό ότι διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, χωρίς την παράμετρο της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν γίνεται. Οι μεγάλες κυρίως ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στο συγκεκριμένο τομέα, σε αρκετά καλό δρόμο.

1.7 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε αποκλειστικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη κι έγινε μια προσπάθεια για μια γενική εισαγωγή στις έννοιες και τις παραμέτρους που περικλείει. Αρχικά την ορίσαμε και παρουσιάσαμε τις βασικές πτυχές της. Ακολούθως έγινε μια πιο αναλυτική παράθεση των πτυχών αυτών και των επιμέρους τομέων τους. Στη συνέχεια έγινε μια σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον χώρο εργασίας και τη σημασία που αυτή έχει για το άτομο και τις επιχειρήσεις. Τέλος, δόθηκε μια πρώτη εικόνα για τη σημασία που έχει αυτή αποκτήσει παγκοσμίως, αλλά και σε εγχώριο επίπεδο.

Το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο κατέδειξε κυρίως ένα και μόνο πράγμα: τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη βελτίωση των ατομικών επιδόσεων, αλλά βέβαια και των επιδόσεων των πάσης φύσεως οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη και συναισθηματική νοημοσύνη

2.1 Εισαγωγή

Η αποτελεσματική διοικητική δραστηριοποίηση είναι το ζητούμενο για όλους όσους ασχολούνται με την επιστήμη της διοίκησης. Όμως πρέπει να γίνει αποδεκτό, ότι ιδιαίτερο ενδιαφέρον σίγουρα παρουσιάζουν τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας, εννοώντας τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, των πάσης φύσεως οργανισμών. Είναι σημαντική η μελέτη κι αξιολόγηση εκείνων των ανθρώπων, που συνήθως αξιολογούν τους άλλους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την αξιολόγηση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, από συναισθηματικής απόψεως, μέσα από τα E.Q. tests. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτή η αξιολόγηση πρέπει να γνωρίζουμε το τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο, και τι είναι το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, ποιες οι αρμοδιότητες του, ποιες οι απαιτούμενες ικανότητες του, ποια η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση του, καθώς επίσης να γνωρίσουμε και την ελληνική πραγματικότητα στο συγκεκριμένο τομέα. Όλα τα παραπάνω αποτελούν κατ' ουσία το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου.

Ως στόχος αυτού του κεφαλαίου θα μπορούσε να οριστεί η σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Κάτι ιδιαίτερα σημαντικό αφού: « η ανάδειξη της πτυχής της συναισθηματικής νοημοσύνης απέδωσε μεγάλο μέρος των ικανοτήτων που οφείλουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να κατέχουν και να εφαρμόζουν. Η ανάδειξη της πτυχής της συναισθηματικής νοημοσύνης, απέδωσε μεγάλο μέρος των ικανοτήτων αυτών που μέχρι τότε υπέβασκαν σε ένα γενικότερο ηγετικό- διοικητικό πλαίσιο κι έδωσε την ώθηση για μια διευρυμένη αναζήτηση κι αποτίμηση των ικανοτήτων των στελεχών, με εστίαση στις υψηλόβαθμες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας» (Λίτος, 2004). Δηλαδή οι συναισθηματικές επιδεξιότητες των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, μια τουλάχιστον αξιοπρόσεχτη πτυχή του συνόλου των ικανοτήτων που πρέπει το άτομο να έχει, τόσο για τη δική του πρόοδο, όσο και για την πρόοδο του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

2.2 Γενικά

Ξεκινώντας, θα ήταν χρήσιμο να καταστούν σαφείς οι όροι: διοικητικές αξίες, ικανότητες και πρακτικές για τα υψηλόβαθμα στελέχη, καθώς και οι αλληλοσυσχετισμοί μεταξύ τους. Σύμφωνα με το Λίτο (2004), οι διοικητικές αξίες αφορούν:

- Ιδανικά και κανόνες που οι διευθυντές χρησιμοποιούν, ίσως σιωπηρά, στη διαμόρφωση των διοικητικών ικανοτήτων, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τις πρακτικές που εφαρμόζουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Πλαίσια αναφοράς που καθορίζουν τη δραστηριοποίηση κι εξελίσσονται σε ικανότητες, καθορίζοντας τις εφαρμοζόμενες διοικητικές πρακτικές.
- Τάσεις να προτιμηθούν ορισμένες καταστάσεις έναντι κάποιων άλλων στο καθορισμό του τρόπου διοίκησης. Οι διοικητικές αξίες επηρεάζονται μόνο από την εθνική κουλτούρα του κάθε στελέχους.

Συμπερασματικά, οι διοικητικές ικανότητες επηρεάζονται άμεσα από τις διοικητικές αξίες που διέπουν τα υψηλόβαθμα στελέχη, και καθορίζουν τις εφαρμοζόμενες διοικητικές πρακτικές. Οι διοικητικές πρακτικές, σύμφωνα με τους March και Simon (1958), καθορίζονται ως λειτουργικές διαδικασίες, τυποποιημένες ρουτίνες κι ενέργειες που καθορίζουν το διοικητικό έργο κι εφαρμόζονται μέσα από την ανάπτυξη κι εφαρμογή των αντίστοιχων ικανοτήτων. Η κύρια διαφοροποίηση μεταξύ των διοικητικών αξιών και πρακτικών, που διέπουν τα ανώτερα στελέχη, είναι ότι οι πρώτες δεν μετουσιώνονται εύκολα σε διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζονται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Απαιτείται η ανάπτυξη κι εφαρμογή των απαραίτητων διοικητικών ικανοτήτων, ενώ είναι σημαντική η καταγραφή της πραγματικής εικόνας των εφαρμοζόμενων διοικητικών ικανοτήτων και της σημασίας τους σε εθνικό επίπεδο. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι η διαφοροποίηση στις απαιτούμενες διοικητικές ικανότητες, επηρεάζεται κυρίως από τις συνθήκες κάθε χώρας, αλλά και από επιπλέον παράγοντες όπως η δομή και οι πρακτικές κάθε επιχείρησης, ο τομέας δραστηριοποίησης, η ηλικία, η παιδεία, το περιβάλλον δραστηριοποίησης και οι εμπειρίες για κάθε υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος.

2.3 Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

« Η έννοια του υψηλόβαθμου διοικητικού στελέχους δεν αφορά τόσο τον τίτλο της θέσης που κατέχει, αλλά κυρίως το κατά πόσο η εργασία που επιτελεί περιέχει διευθυντικές λειτουργίες» (Λίτος, 2004). Δηλαδή περιλαμβάνει:

- τον προγραμματισμό
- την οργάνωση
- τη διεύθυνση
- το συντονισμό
- τον έλεγχο

Ο Fayol, ο κύριος εκφραστής της κλασικής σχολής του management στην Ευρώπη στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, αναφέρει ότι όσο πιο υψηλόβαθμο είναι το διοικητικό στέλεχος, τόσο πιο σημαντική και δύσκολη είναι η εφαρμογή κι ανάπτυξη των διοικητικών του ικανοτήτων στην επιχείρηση (Bedeian και Breeze, 1988).

Ο Λίτος (2004), αναφέρει: «οι διοικητικές λειτουργίες μπορούν να διαβαθμιστούν από το λειτουργικό έλεγχο στο πιο χαμηλό (κατώτερο) επίπεδο, στο διοικητικό έλεγχο, για να καταλήξουν στο στρατηγικό προγραμματισμό, στο υψηλότερο επίπεδο. Τα υψηλόβαθμα στελέχη δραστηριοποιούνται κυρίως στα τελευταία δυο επίπεδα της συγκεκριμένης ταξινόμησης».

Η σημασία ευέλικτης κι αποτελεσματικής στάσης των υψηλόβαθμων στελεχών διαμορφώνεται μέσα από την αέναη σύγκρουση προσωπικότητας – επιχείρησης.

Οι προγενέστερες επαγγελματικές εμπειρίες επηρεάζουν τις συμπεριφορές των διοικητικών στελεχών, ιδιαίτερα των υψηλόβαθμων. Η αποτελεσματικότητα και η δυναμική ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους, προϋποθέτει την ανάπτυξη κι ανάδειξη νέων δεξιοτήτων ή ικανοτήτων και βέβαια την υψηλή προσαρμοστικότητα στις νέες καταστάσεις και ιδιομορφίες της επιχείρησης. « Μια ενδεχόμενη αποτυχία στην προσαρμογή, μειώνει την αποτελεσματικότητα και την προοπτική να θεσπίσει σημαίνοντα ρόλο στην επιχείρηση» (Leary και Kawalski, 1990). Επιπροσθέτως, ένα διοικητικό στέλεχος που δε κατέχει τόσο υψηλή θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης, αλλά εκτελεί κι επιτελεί διοικητικά καθήκοντα αρκούντως σημαντικά και πολύπλοκα, είναι πολύ πιθανό, γύρω στο 75%, να προσληφθεί από άλλη εταιρία σε πιο υψηλόβαθμη θέση, σύμφωνα με τους Hayes και Schaefer (1999).

Έχει παρατηρηθεί ότι πολλά διοικητικά στελέχη διορίζονται, προάγονται και αμείβονται χάρη των εργασιακών και διαπροσωπικών τους σχέσεων με τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Αυτό όπως είναι φυσικό έχει αντίκτυπο στις αξίες που τους διέπουν, στις ικανότητες τους και άρα στις διοικητικές πρακτικές που θα εφαρμόζουν κατά την επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση. Επιπλέον, επηρεάζει αρνητικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους που βιώνουν ή παρατηρούν ανάλογες συμπεριφορές.

Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις με τις νέες απαιτήσεις σε γνώσεις, τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, ανταλλαγής δεδομένων και πληροφοριών, οι ξένες επενδύσεις και η τάση παγκοσμιοποίησης της αγοράς και της οικονομίας, απεικονίζονται ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αξίες και τις διοικητικές ικανότητες που αναπτύσσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη (Chatterjee και Pearson, 2000).

Μέσα από τη βιβλιογραφία διεθνώς, παρατηρείται μια αλληλοσυγκρουόμενη θεώρηση για τη συμπεριφορά των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Αφ' ενός, ένας μεγάλος αριθμός μελετών υποστηρίζει ότι οι διοικητικές πρακτικές είναι προϊόν των αξιών που διέπουν τα στελέχη αυτά κι ότι οι προσωπικές αυτές αξίες έχουν ισχυρή επιρροή στο ύψος ηγεσίας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αφ' ετέρου, υποστηρίζεται η άποψη ότι οι διοικητικές πρακτικές είναι ένα προϊόν των περιστασιακών καταστάσεων.

Πολλοί από τους ρόλους που διαδραματίζουν τα διοικητικά στελέχη δεν υπαγορεύονται από τους ίδιους. Ο Tsoukas (1994), αναφέρει ότι το βασικό ζήτημα δεν είναι τι θέλουν οι διευθυντές να κάνουν, αλλά τι είναι ικανοί να κάνουν. Αντίστοιχα, οι Meglino και Ravlin (1998), σημειώνουν ότι τα διοικητικά στελέχη ενεργούν σύμφωνα με αυτό που οι καταστάσεις υπαγορεύουν κάθε φορά, παρά σύμφωνα με αυτό που θεωρούν ότι οφείλουν να πράξουν. Έχουν διαπιστωθεί σημαντικές διαφορές μεταξύ του τι κάνουν στη καθημερινή τους πρακτική, σε σχέση με αυτό που θεωρούν ότι οφείλουν να πράξουν.

Η αποτελεσματικότητα μιας διοικητικής συμπεριφοράς εξαρτάται από τη δεδομένη θέση, το χρόνο και το πρόσωπο (Sinha και Kanungo, 1997). Όταν κάποιος από αυτούς τους παράγοντες αλλάξει, η αντίστοιχη διοικητική πρακτική μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν κι αλληλεπιδρούν στους ρόλους που καλούνται να διαδραματίζουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη είναι:

- Οι νέες οργανωτικές δομές
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Η αέναη αλλαγή στην εργασία και τις επιχειρήσεις

Μέσα από τις υπάρχουσες έρευνες, διαπιστώνεται ότι οι αξίες και οι επιθυμητοί τρόποι διοικητικής δραστηριοποίησης, μπορεί να απέχουν από τις πραγματικές ικανότητες κι εν τέλει πρακτικές που εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη, κατά την τέλεση των καθηκόντων τους. Απαιτείται η εξέλιξη των αντίστοιχων ικανοτήτων ώστε να μετουσιωθούν οι αξίες σε διοικητικές πρακτικές.

Η τέλεση των διοικητικών καθηκόντων για ένα υψηλόβαθμο στέλεχος είναι συγκερασμός των προσωπικών του αξιών και πεποιθήσεων, αλλά και των καταστάσεων μέσω των οποίων καλείται να δραστηριοποιηθεί. Τέλος, η εμπειρία που αποκομίζει ένα στέλεχος κατά τη τέλεση των διοικητικών καθηκόντων στην πράξη είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες (Hambrick και Mason, 1984), που επηρεάζουν τις ικανότητες που αναπτύσσει κι εφαρμόζει. Αυτό γίνεται περισσότερο εμφανές στον τρόπο δραστηριοποίησης των υψηλόβαθμων στελεχών.

2.4 Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στον ελληνικό χώρο

Παραπάνω περιγράφηκαν τα γενικά χαρακτηριστικά των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών σε παγκόσμιο επίπεδο. Όμως οι έρευνες των Bock (1999) και Mc Sweeney (2002), κατέληξαν σε ένα σημαντικό συμπέρασμα: Ενώ υπάρχει μια σχετική ομοιότητα μεταξύ των εφαρμοζόμενων διοικητικών ικανοτήτων ανά τον κόσμο, ιδιαίτερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, αποδείχτηκε λανθασμένη η γενίκευσή τους και η παραδοχή ότι είναι ομοιογενείς μέσα στα σύνορα κάθε χώρας. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι απαιτείται έρευνα για τη διαπίστωση της δομής και της σημασίας των διοικητικών ικανοτήτων για τη κάθε χώρα μιας και δεν παρουσιάζουν την αναμενόμενη ομοιογένεια από κράτος σε κράτος.

Επειδή ακριβώς το ενδιαφέρον της παρούσης εργασίας έχει να κάνει με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στην Ελλάδα, θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά σε αυτά.

Σύμφωνα λοιπόν με έρευνα της εταιρίας ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (ΕΑΣΕ, 2003), καταδεικνύεται ότι το επίπεδο του ανώτατου management στη χώρα μας, είναι σχετικά ικανοποιητικό για τρεις βασικούς λόγους:

- 1. Τις φυσικές ικανότητες των Ελλήνων**
- 2. Την υψηλή στάθμη παιδείας και**
- 3. Την υπηρεσία/ προϋπηρεσία σε μεγάλες διεθνείς εταιρίες στην Ελλάδα και το εξωτερικό.**

Η σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών και της γνώσης, έχει συνεχείς επιπτώσεις στη λειτουργία, την οργάνωση και τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, η επέκταση σε νέες αγορές, τα ψηφιακά εργαλεία, το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν, επιβάλλουν νέες επιδεξιότητες και γνώσεις. «Έχει γίνει κοινή συνείδηση η ανάγκη για αποτελεσματική αξιολόγηση, δια βίου εκπαίδευση και συνεχή ενημέρωση όχι μόνο για το προσωπικό, αλλά κυρίως για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη που αναπόφευκτα ασκούν διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» (ΕΑΣΕ, 2003).

Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την εμπλοκή των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, καθώς και την εξέλιξη κι ανάδειξη των απαραίτητων ικανοτήτων τους. Στο σημείο αυτό θα αναδειχθούν οι ρόλοι και τα χαρακτηριστικά τους, στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Πηγή των πληροφοριών αυτών αποτελεί μια συγκριτική έρευνα από ένα δίκτυο Ευρωπαϊκών πανεπιστημίων CRANET (Cranfield Network, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 2003). Σύμφωνα με την έρευνα, για τη χώρα μας συμπεραίνονται τα εξής:

- Η συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αυξάνεται
- Η πλήρωση υψηλών, σε ιεραρχία, διοικητικών θέσεων γίνεται κυρίως με στελέχη μέσα από την ίδια την εταιρία, που γνωρίζουν τη διαδικασία και τις γενικές πολιτικές που έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα της επιχείρησης
- Η αξιολόγηση του προσωπικού, και δη των υψηλόβαθμων στελεχών, απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις

- Η πλέον διαδεδομένη αμοιβή – κίνητρο, είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης. Τα ομαδικά bonus έρχονται σε δεύτερη μοίρα
- Παρατηρείται ενίσχυση της επικοινωνίας προς όλες τις βαθμίδες των επιχειρήσεων
- Παρατηρείται ενδιαφέρον για τις ευέλικτες μορφές εργασίας (Τηλεργασία, μερική απασχόληση, εποχιακή απασχόληση, συμβόλαια ετήσιων ωρών κ.α.)
- Δίνεται μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση κι ανάπτυξη του προσωπικού.
- Αυξάνεται η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα
- Αυξήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ευελιξία των καθηκόντων για τα διοικητικά στελέχη

Συμπεραίνεται με λίγα λόγια λοιπόν, ότι στις μέρες μας οι ελληνικές επιχειρήσεις κατανοούν την τεράστια σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και μέσω των υψηλόβαθμων στελεχών, αλλά και μέσω της αυξημένης ζήτησης συμβούλων ιδίως σε υπηρεσίες επιλογής, εκπαίδευσης κι αμοιβών, οδηγούνται προς τη κατεύθυνση ενός πιο επιτελικού και στρατηγικού ρόλου για αυτήν.

2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

2.5.1 Γενικά

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι, ίσως, το βασικότερο καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Στη ρίζα της λοιπόν η πρωταρχική υποχρέωση των υψηλόβαθμων στελεχών είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων.

Σύμφωνα με τον Goleman (2002, b), αυτό το συναισθηματικό καθήκον του υψηλόβαθμου στελέχους είναι γνήσιο και στοιχειώδες κατά δυο έννοιες: αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και το κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας.

Ανέκαθεν οι ηγέτες (τέτοιοι είναι στα πλαίσια μιας επιχείρησης και τα υψηλόβαθμα στελέχη), έπαιζαν ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα, οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας κέρδιζαν και εδραίωναν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπάρεσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οποιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψει της αβεβαιότητας ή της απειλής, όπως και εν όψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον-παρότι μέχρι πρότινος ήταν μη ορατό- αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας: ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύει τα νέφη που δημιουργούν τα αρνητικά συναισθήματα. Αυτό το ηγετικό- διοικητικό καθήκον έχει παντού εφαρμογές, από την αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου ως το κατάστημα λιανικής πώλησης.

Οι Ashforth και Humphrey (1992) αναφέρουν τα εξής: σε κάθε ανθρώπινη ομάδα δηλαδή ο ηγέτης έχει την δύναμη να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων. Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται. Όταν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την γκρίνια, την πικρία και το άγχος, τότε οι καθοδηγούμενοι θα χάσουν το ρυθμό τους. Τα παραπάνω υπογραμμίζουν και μια άλλη σημαντική διάσταση των διοικητικών ικανοτήτων: το γεγονός ότι η επίδραση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών εκτείνεται πέρα από τη βεβαιότητα ότι ένα έργο εκτελείται σωστά. Οι καθοδηγούμενοι προσβλέπουν επιπλέον σε έναν ηγέτη για υποστηρικτικό συναισθηματικό σύνδεσμο δηλαδή επιζητούν ενσυναίσθηση. Το εάν μια επιχείρηση παρακμάζει ή ανθίζει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά είναι τα στελέχη σε αυτή την ουσιώδη συναισθηματική διάσταση.

Βεβαίως, το κλειδί με το οποίο η ηγεσία θα μπορέσει να αποδώσει υπέρ όλων έγκειται στις ηγετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χειρίζονται το άτομο τους αλλά και τις σχέσεις τους με τους άλλους.

2.5.2 Συναισθηματική μεταδοτικότητα και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

«Μια ομάδα μπορεί να παρομοιαστεί με αλυσίδα που κάθε μέλος της είναι ένας ανοιχτός κρίκος. Το γεγονός αυτό δημιουργεί στα πλαίσια της ομάδας ένα είδος συναισθηματικής σούπας, όπου όλοι έχουν κάτι να προσθέσουν. Ο ηγέτης όμως είναι αυτός που προσθέτει το εντονότερο συστατικό. Το γιατί μπορεί να απαντηθεί πολύ εύκολα: όλοι παρακολουθούν το αφεντικό. Οι άνθρωποι παίρνουν συναισθηματική «γραμμή» από την κορυφή. Ακόμη αφεντικό δεν είναι ιδιαίτερα ορατό, η συμπεριφορά του επηρεάζει τη διάθεση των άμεσων συνεργατών του και το φαινόμενο του ντόμινο ξεδιπλώνεται σε όλο το φάσμα του συναισθηματικού κλίματος της επιχείρησης» (Bachman, 1988).

«Προσεκτικές παρατηρήσεις σε ομάδες εργαζομένων σε δράση αποκάλυψαν την ύπαρξη αρκετών τρόπων με τους οποίους ο ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των κοινών συναισθημάτων» (Pescosolido, 2000). Ο Gardner (1995), σημειώνει ότι τυπικά οι ηγέτες μιλούν περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο και τα λεγόμενα τους ακούγονται πολύ πιο προσεκτικά. Οι ηγέτες είναι επίσης οι πρώτοι που θα μιλήσουν για κάποιο θέμα, και όταν οι άλλοι κάνουν σχόλια, οι περισσότερες παρατηρήσεις τους αναφέρονται σε αυτά που είπε ο ηγέτης παρά στις τοποθετήσεις των άλλων. Επειδή η άποψη και η θέαση του υψηλόβαθμου στελέχους για τα πράγματα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι αυτό που δημιουργεί νόημα για την ομάδα, προσφέροντας τρόπους ερμηνείας και άρα συναισθηματικής αντίδρασης σε μια δεδομένη κατάσταση.

Ο αντίκτυπος των συναισθημάτων εκτείνεται και πέρα από τα λεγόμενα του ηγέτη. Στις προαναφερθείσες μελέτες διαπιστώθηκε ότι ακόμη και όταν ο ηγέτης δεν μιλούσε καθόλου βρισκόταν στο επίκεντρο της παρατήρησης περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο. Όταν τίθεται μια ερώτηση στο σύνολο της ομάδας όλοι στρέφουν τα μάτια τους στον αρχηγό για να δουν τις αντιδράσεις του. Πράγματι, τα μέλη της ομάδας θεωρούν γενικότερα πιο αξιόλογες τις συναισθηματικές αντιδράσεις του αρχηγού και εναρμονίζουν τις δικές τους με αυτές- ειδικά σε μια αμφιλεγόμενη κατάσταση όπου κάθε μέλος της ομάδας αντιδρά διαφορετικά.

Οι ηγέτες προσφέρουν ή αρνούνται τους επαίνους, κρίνουν θετικά ή καταστροφικά, υποστηρίζουν ή αγνοούν τις ανάγκες των ανθρώπων. Μπορούν να σχεδιάσουν το πλαίσιο για την αποστολή μιας ομάδας έτσι ώστε να δώσουν δυνατότητα για συνεισφορά στο κάθε μέλος ή το αντίθετο. Μπορούν να καθοδηγήσουν έτσι ώστε να δώσουν μια αίσθηση σαφήνειας και κατεύθυνσης στο έργο τους, και να ενθαρρύνουν την ευελιξία, αφήνοντας τους ελεύθερους να

επιστρατεύσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να επιτύχουν στη δουλειά τους. Όλες αυτές οι πράξεις δείχνουν το πόσο σημαντική συναισθηματική επίδραση μπορεί να έχει το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος που ηγείται μιας ομάδας.

Παρ' όλα αυτά όπως αναφέρουν και οι Poscosolido και Druskat (2001), «συναισθηματικοί ηγέτες» δεν είναι πάντα όσοι ιεραρχικά ή τυπικά ηγούνται μιας ομάδας. Όταν αυτός που έχει οριστεί ηγέτης για κάποιο λόγο δεν είναι αξιόπιστος, τότε οι άνθρωποι μπορεί να στραφούν για συναισθηματική καθοδήγηση σε κάποιον άλλο τον οποίο σέβονται κι εμπιστεύονται.

2.5.3 Αρμονική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

«Η λέξη συντονίζω στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι αποκαλυπτική. Σημαίνει ότι ο ηγέτης χρειάζεται να ενεργήσει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχει την συμφωνία του τόνου ή του ρυθμού κάποιων στοιχείων, να εναρμονίσει τις λεπτομέρειες ενός προγράμματος ή έργου για την αρτιότερη και καλύτερη εκτέλεση του. Οι συναφείς έννοιες του συγχρονισμού, της αρμονίας και της σύμπνοιας υποδηλώνουν κοινές συναισθηματικές δονήσεις, ίδιο μήκος κύματος ανθρώπων, καλές προθέσεις για επαφή, κατανόηση συνεργασία, κοινούς ρυθμούς» (Goleman, 2002, b).

Σύμφωνα με τους Ashforth και Humphrey (1995), ένα στοιχείο που αποδεικνύει την παρουσία του αρμονικού ηγέτη είναι μια ομάδα από οπαδούς που δονούνται από την δική του ανάταση, τον ενθουσιασμό και την ενεργητικότητα. Ένα από τα αξιώματα της γνήσιας ηγεσίας είναι ότι ο συντονισμός και η αρμονία ενισχύουν και παρατείνουν χρονικά το συναισθηματικό της αντίκτυπο. Ο συντονισμός μειώνει τους «θορύβους» μέσα στο σύστημα. Η κόλλα που ενώνει τους ανθρώπους στην ομάδα και διατηρεί ζωντανή την δέσμευση τους στην επιχείρηση είναι τα συναισθήματα τους.

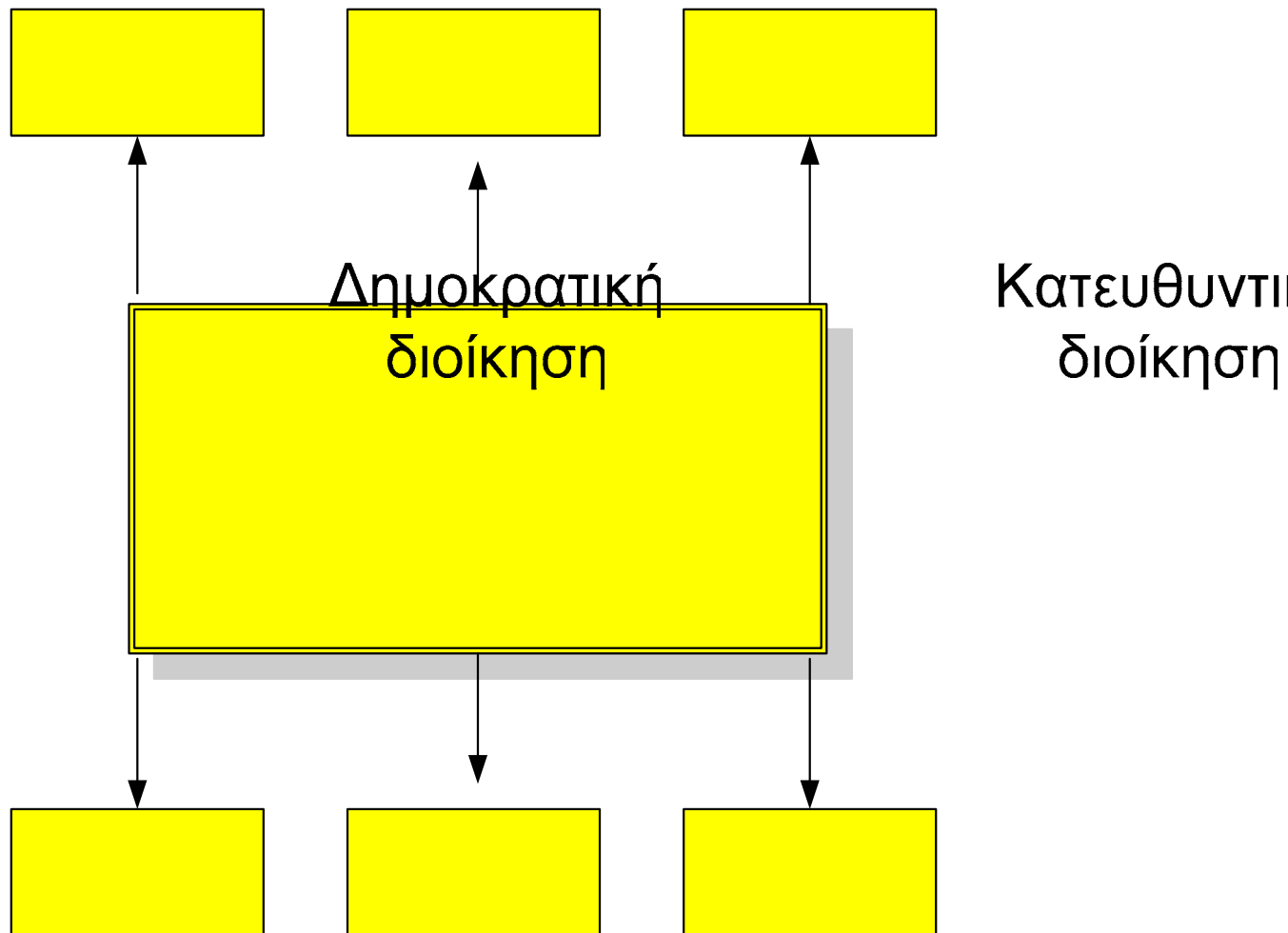
Ο Goleman (2002, b) τονίζει ότι: το πόσο καλά μπορεί το στέλεχος να χειριστεί και να προσανατολίσει αυτά τα συναισθήματα, έτσι ώστε η ομάδα να επιτύχει τους στόχους της, εξαρτάται από το δικό του επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε κάθε συναισθηματικά ευφυή ηγέτη ο συντονισμός προκύπτει με τρόπο φυσικό. Το πάθος και ο ενθουσιασμός του συγχρονίζουν όλη την ομάδα. Εκτός αυτού, ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει την δυνατότητα να προβάλλει όποτε αυτό είναι απαραίτητο μια πιο σοβαρή διάθεση, χρησιμοποιώντας την

ενσυναίσθηση του για να συντονιστεί συναισθηματικά με τους ανθρώπους των οποίων ηγείται.

Υπό την καθοδήγηση ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη οι άνθρωποι νιώθουν ένα αμοιβαίο επίπεδο άνεσης. Μοιράζονται ιδέες, μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο, αποφασίζουν από κοινού και κάνουν πράξη τους στόχους τους. Δημιουργούν ένα συναισθηματικό δεσμό ένα συναισθηματικό δεσμό που τους βοηθά να μένουν ενωμένοι ακόμα και κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και πολλών δυσκολιών. Και το σημαντικότερο αυτή η επαφή με τους άλλους στο συναισθηματικό επίπεδο δίνει νόημα στην ίδια την εργασία. Η χαρά για την ολοκλήρωση ενός έργου είναι πρωτόγνωρο συναίσθημα. Αυτά τα συναισθήματα ωθούν την ομάδα να κάνει κάποια πράγματα από κοινού, πράγματα που είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα τα κατόρθωνε κανένας μόνος του, χωρίς την βοήθεια και των υπολοίπων. Και ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης γνωρίζει πως να καλλιεργήσει τέτοιου είδους δεσμούς. Από την άλλη πλευρά εάν ο ηγέτης δεν διαθέτει αρμονία οι εργαζόμενοι απλά θα κάνουν την δουλειά τους πολύ καλά, χωρίς όμως να δίνουν το 100% των δυνάμεων τους. Χωρίς τη σωστή δοσολογία ψυχής ο ηγέτης μπορεί να διοικεί, αλλά δεν ηγείται.

2.5.4 Διοικητικά στίλ και συναισθηματική νοημοσύνη

Η αρμονία δεν πηγάζει μόνο από την καλή διάθεση ή από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να λει το σωστό. Πηγάζει σύμφωνα με τον Goleman (2002, b) και από κάποια σύνολα συντονισμένων δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα στίλ διοίκησης. Τα τέσσερα από τα έξι στίλ διοίκησης (οραματική, υποστηρικτική, συνεργατική, δημοκρατική διοίκηση) δημιουργούν την αρμονία που αυξάνει την απόδοση. Αντίθετα, τα δυο άλλα στίλ (κατευθυντική, καταπιεστική διοίκηση), αν και χρήσιμα σε πολλές περιπτώσεις, πρέπει να εφαρμόζονται με ιδιαίτερη προσοχή. Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζονται τα έξι στίλ διοίκησης.



Σχήμα 2.1: Κυριότερα στιλ διοίκησης

Ας δούμε όμως επιγραμματικά, σύμφωνα με τον Goleman (2002, b) και το **Διοικητικά** πώς κάθε στιλ διοίκησης δημιουργεί την αρμονία, ποιόν αντίκτυπο αφήνει στην ατμόσφαιρα η άσκηση του, καθώς και το πότε πρέπει να εφαρμόζεται.

Οραματική διοίκηση:

- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Ιδιαίτερα θετικός.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση.

Υποστηρικτική διοίκηση:

- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Ιδιαίτερα θετικός.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Όταν οι υφιστάμενοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων.

Συνεργατική διοίκηση:

- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Θετικός.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Όταν πρέπει να γεφυρωθούν οι διαφορές στα πλαίσια μιας ομάδας, κάτω από δύσκολες συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται η κινητοποίηση.

Δημοκρατική διοίκηση:

- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Εκτιμά την προσπάθεια των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευση τους μέσω της συμμετοχής.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Θετικός.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Όταν απαιτείται ομοφωνία ή συναίνεση.

Κατευθυντική διοίκηση:

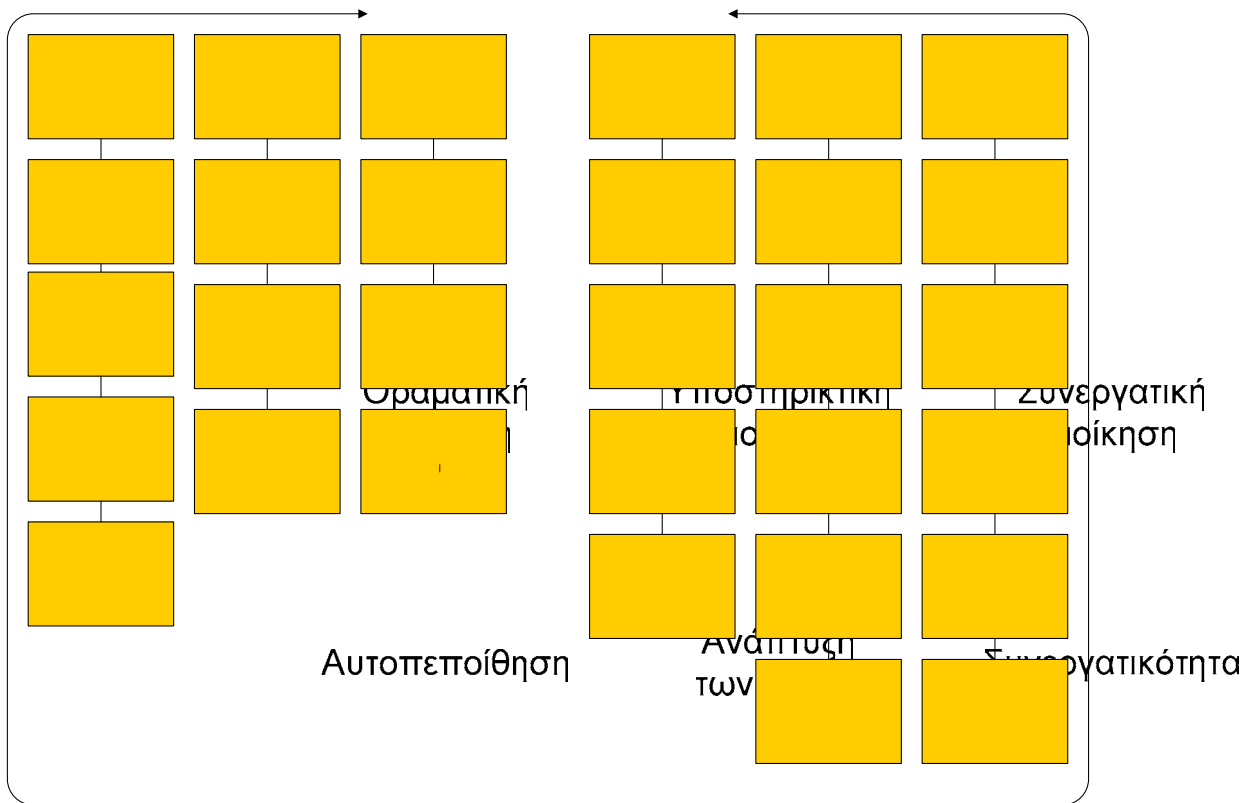
- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Ανταποκρίνεται σε νέες απαιτήσεις και σε προκλητικούς στόχους.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω της μη ορθής άσκησης.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα, από ομάδες με μεγάλη ανταγωνιστικότητα.

Καταπιεστική διοίκηση:

- **Πώς δημιουργεί αρμονία:** Καθησυχάζει την ανησυχία δίνοντας κατευθύνσεις σε κρίσιμες καταστάσεις.
- **Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα:** Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω της μη ορθής άσκησης.
- **Πότε εφαρμόζεται:** Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων, είτε σε προβληματικούς υπαλλήλους.

Η άσκηση όμως των παραπάνω στιλ διοικήσεως προϋποθέτει ότι το διοικητικό στέλεχος, που επιθυμεί να τα εφαρμόσει, διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά ή ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να το κάνει, στο σωστό χρόνο και με το σωστό τρόπο. Κάθε στιλ διοικήσεως απαιτεί διαφορετικά χαρακτηριστικά- ικανότητες. Όποιο στέλεχος τα διαθέτει όλα μαζί, μπορεί να εφαρμόσει και τα έξι στιλ διοικήσεως ανάλογα με την περίπτωση.

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι άλλα από τις συναισθηματικές ικανότητες. Γίνεται φανερό πλέον η σύνδεση της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας με την επιτυχημένη ηγεσία. Όσο περισσότερο συναισθηματικά ευφυές είναι το στέλεχος, τόσο πιο εύκολα μπορεί να διοικήσει επιτυχώς, γιατί μπορεί να εφαρμόσει σωστά την πλειονότητα των διοικητικών στιλ. Στο σχήμα 2.2 επιχειρείται μια παράθεση των συναισθηματικών ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος, για την εφαρμογή κάθε στιλ διοικήσεως ξεχωριστά.



Σχήμα 2.2: Συναισθηματικές ικανότητες που απαιτείται κάθε στήλη της ως **Ενσυναίσθηση**

2.6 Πτυχές συναισθηματικής νοημοσύνης και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

Ενσυναίσθηση Αυτοεπίγνωση Διαχείριση των συγκρούσεων

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και στους επιμέρους τομείς τους. Κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύνδεση των παραπάνω με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να γίνει κατανοητή η κρισιμότητα του συναισθήματος στα στελέχη, αλλά και στην απόδοση της επιχείρησης. Θα γίνει δηλαδή μια αναλυτική παρουσίαση των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, και των επιμέρους τομέων τους, παρουσιάζοντας στην ουσία τα πλεονεκτήματα και τη χρησιμότητα που προσδίδει κάθε χαρακτηριστικό, στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Ο Goleman (2002, b), σημειώνει τα εξής σημαντικά για κάθε πτυχή ξεχωριστά:

2.6.1 Αυτοεπίγνωση

Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη που διακρίνονται από μεγάλη αυτοεπίγνωση, γνωρίζουν προς τα που κατευθύνονται και γιατί. Επίσης είναι αρκούντως ρεαλιστές, δηλαδή ούτε υπερβολικά αισιόδοξοι, ούτε πάλι πεσιμιστές. Διακρίνονται επίσης για την τάση τους για αυτοστοχασμό και περισυλλογή. Δεν είναι ιδιαίτερα παρορμητικοί, σκέπτονται και σταθμίζουν τα γεγονότα, καθώς επίσης είναι ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν.

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί προϋπόθεση για μια ικανότητα, αρκετά χρήσιμη στην καθημερινή διοικητική δραστηριοποίηση, τη διαίσθηση. Η ικανότητα για ορθές προβλέψεις, στις μέρες μας, έχει για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μεγάλη σημασία κι αυτό γιατί συχνά δέχονται καταιγισμό στοιχείων, χωρίς να γνωρίζουν τι πρόκειται να συμβεί στη συνέχεια. Πολλές φορές η διαίσθηση, εάν δεν έχει προηγηθεί η μελέτη άλλων στοιχείων, μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα. Όμως ούτως ή άλλως, αποτελεί ένα κρίσιμο επιπλέον στοιχείο, για τα υψηλόβαθμα στελέχη, που πέρα από τις βασικές πληροφορίες τους, είναι απαραίτητο για τη λήψη κάθε απόφασης.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν την αυτοεπίγνωση, καθώς και η σύνδεση τους με τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η εξής:

- **Συναισθηματική αυτογνωσία:**

Τα στελέχη με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αυτογνωσίας, είναι συντονισμένα με τα εσωτερικά τους σήματα κι αναγνωρίζουν πως τα συναισθήματα τους επηρεάζουν, το ίδιο, την εργασιακή τους απόδοση. Ενεργούν σύμφωνα με τις προσωπικές τους αξίες, ενώ συχνά αντιλαμβάνονται την καλύτερη πορεία δράσης καθώς έχουν την ικανότητα να βλέπουν την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινείς κι αυθεντικοί, ικανοί να μιλούν ανοιχτά για τα συναισθήματα τους και πειστικοί για τα οράματα τους.

- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση:**

Τα στελέχη με αυξημένη αυτοεπίγνωση γνωρίζουν συνήθως τις δυνατότητες και τα όρια τους, και συχνά αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με χιούμορ. Δέχονται με χαρά τις υποδείξεις για τους τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση και θεωρούν θετική την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση. Η ακριβής

αυτοαξιολόγηση καθιστά το στέλεχος ικανό να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια και πού πρέπει να δώσει μεγαλύτερο βάρος, όταν θέλει να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.

- **Αυτοπεποίθηση:**

Το στέλεχος που γνωρίζει επακριβώς τις δυνατότητες του είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τα θετικά του στοιχεία. Γι' αυτό μπορεί να δεχθεί ευχάριστα ένα δύσκολο καθήκον. Συχνά έχει συναίσθηση της παρουσίας του και δείχνει σιγουριά για τον εαυτό του, κάτι που το κάνει να ξεχωρίζει μέσα σε μια ομάδα.

2.6.2 Αυτοδιαχείριση

Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό σε αρκετά μεγάλο βαθμό εμφανίζουν έντονο, γεμάτο αισιοδοξία ενθουσιασμό, που καλλιεργεί ένα δημιουργικό και θετικό διοικητικό κλίμα. Όπως γίνεται κατανοητό σε ένα κλειστό περιβάλλον όπως είναι το εργασιακό, το διοικητικό κλίμα και τα συναισθήματα που κυριαρχούν είναι μεταδοτικά. Κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος επιδιώκει την εξισορρόπηση τους. Αν τα στελέχη δεν μπορούν να ελέγξουν και να διαχειριστούν τις δικές τους αντιδράσεις, τότε είναι σίγουρα αδύνατο να ελέγξουν των υπολοίπων, στο περιβάλλον τους. Κι αυτό βέβαια έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες.

Το διευθυντικό στέλεχος μέσω της συμπεριφοράς του, αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους. Συνεπώς εάν είναι αισιόδοξο κι ελέγχει τα αρνητικά του συναισθήματα, επηρεάζει αλυσιδωτά και το ανθρώπινο δυναμικό που διαχειρίζεται. Επιπλέον στο σημερινό περιβάλλον του αυξανόμενου ανταγωνισμού και των μεγάλων αλλαγών λόγω συγχωνεύσεων και διασπάσεων των εταιριών, η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων τους, θα τους βοηθήσει να δεχτούν καλύτερα τις αλλαγές και θα βοηθήσει επίσης τον οργανισμό τους να προσαρμοστεί με επιτυχία σε αυτές. Τέλος, η πιο σημαντική πράξη υπευθυνότητας, είναι η ικανότητα του στελέχους να διατηρεί την ψυχραιμία του σε δύσκολες καταστάσεις, ώστε να επιλεγεί η κατά το δυνατόν βέλτιστη λύση.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν την αυτοδιαχείριση, καθώς και η σύνδεση τους με τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η εξής:

- **Αυτοέλεγχος:**

Το στέλεχος με τον αυτοέλεγχο, βρίσκει το τρόπο να διαχειρίζεται τα ενοχλητικά συναισθήματα του, και μάλιστα να τα διοχετεύει σε θετικές ενέργειες. Αυτά που διακρίνουν ένα στέλεχος με υψηλό αυτοέλεγχο είναι η ψυχραιμία και το καθαρό μυαλό υπό συνθήκες έντονης πίεσης, καθώς και η αταραξία σε δύσκολες και σύνθετες καταστάσεις.

- **Διαφάνεια:**

Διαφανές είναι το υψηλόβαθμο στέλεχος που ζει σύμφωνα με τις αξίες του. Η διαφάνεια – δηλαδή η αυθεντική ειλικρίνεια του ατόμου για τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις πράξεις του – συνδέεται με την ακεραιότητα. Ένα τέτοιο στέλεχος παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματα του, κι αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων, αντί «να κάνει τα στραβά μάτια».

- **Προσαρμοστικότητα:**

Το στέλεχος που διαθέτει προσαρμοστικότητα μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις, χωρίς να χάνει το στόχο ή την ενέργεια του. Επιπλέον αισθάνεται άνετα με την αβεβαιότητα που έχει ένας οργανισμός. Ένα τέτοιο στέλεχος είναι ευέλικτο, ευπροσάρμοστο στις όποιες αλλαγές, κι εύστροφο απέναντι σε νέα δεδομένα ή πρωτόγνωρες καταστάσεις.

- **Επίτευξη:**

Το στέλεχος αυτό έχει υψηλότερα προσωπικά κριτήρια που το ωθούν να κυνηγάει τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, τόσο της δικιάς του, όσο και του ανθρώπινου δυναμικού που διαχειρίζεται. Είναι πραγματιστής, θέτει εφικτούς αλλά και προκλητικούς στόχους, και μπορεί να υπολογίσει το ρίσκο έτσι ώστε οι στόχοι του να αξίζουν το κόπο. Χαρακτηριστικό του γνώρισμα η διάθεση του να μαθαίνει συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης, αλλά και να τους διδάσκει συνεχώς στους άλλους. Δεν το ενδιαφέρει να κάνει απλά τη δουλειά του καλά, αλλά να την κάνει συνεχώς καλύτερα. Αυτό απαιτεί και από τους άλλους, και συχνά το πετυχαίνει καθότι λειτουργεί σαν πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση.

- **Πρωτοβουλία:**

Το υψηλόβαθμο στέλεχος που έχει αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας του – ότι δηλαδή διαθέτει όσα χρειάζεται για να ελέγξει ο ίδιος τη τύχη του – διαπρέπει στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, ή τις δημιουργεί, αντί να περιμένει να έρθουν από μόνες τους. Ένα τέτοιο στέλεχος συνήθως δε διστάζει να τα βάλει με τη γραφειοκρατία ή και να παρακάμψει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

- **Αισιοδοξία:**

Το αισιόδοξο στέλεχος αντέχει μια ατυχία και την αντιμετωπίζει ως κάτι θετικό, και όχι ως απειλή ή εμπόδιο. Κρίνει τους άλλους θετικά κι αντικειμενικά και αναμένει από αυτούς να δώσουν το καλύτερο τους εαυτό. Επειδή βλέπει «το ποτήρι μισογεμάτο», αναμένει ότι οι αλλαγές που θα συμβούν στο μέλλον θα είναι για το καλύτερο.

2.6.3 Κοινωνική επίγνωση

Η ενσυναίσθηση, αντιπροσωπεύει ένα πρωτεύον συστατικό του συναισθηματικά επιδέξιου διοικητικού στελέχους. Ένα δεύτερο συστατικό είναι η ικανότητα ικανοποίησης των άλλων. Η αρμονία πηγάζει από τον ηγέτη όταν αυτός εκφράζει τα συναισθήματα του με πλήρη πεποίθηση.

Η κοινωνική κατανόηση, ως παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η πλέον αναγνωρίσιμη. Παρ' όλα αυτά φαίνεται λίγο αταίριαστη με την ανταγωνιστική σύγχρονη απαίτηση των πάσης φύσεως επιχειρήσεων. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να υιοθετούν τα συναισθήματα των άλλων μόνο και μόνο για να τους ευχαριστήσουν. Αντίθετα, πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τα συναισθήματα των άλλων και να λαμβάνουν σωστές κι ευφυείς αποφάσεις, που θα οδηγήσουν στην αποφυγή της δημιουργίας δυσαρμονίας κι αποσυντονισμού.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν τη κοινωνική κατανόηση, καθώς και η σύνδεση τους με τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η εξής:

- **Ενσυναίσθηση:**

Το στέλεχος αυτό είναι ικανό να εναρμονίζεται με μεγάλο εύρος συναισθηματικών ερεθισμάτων και να αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να κατανοήσει επακριβώς το τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής του βλέπει τα πράγματα. Η ενσυναίσθηση το βοηθά και να πηγαίνει καλά με ανθρώπους που έχουν τελείως διαφορετικό χαρακτήρα ή προέρχονται από άλλες κοινωνίες.

- **Οργανωτική επίγνωση:**

Ένα στέλεχος με μεγάλη οργανωτική επίγνωση επιδεικνύει διπλωματικότητα και πολιτική ευστροφία, είναι ικανός να εντοπίζει τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα, και μπορεί να αναγνωρίσει τις βασικές σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Έχει επίσης τη δυνατότητα να κατανοεί τις πολιτικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο, τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό και τους κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

- **Εξυπηρέτηση:**

Το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, που καλλιεργεί ένα συναισθηματικό κλίμα που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών, από τους εργαζόμενους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Παρακολουθεί προσεκτικά την κατάσταση, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ότι ο πελάτης θα μείνει ευχαριστημένος και θα πάρει αυτό που θέλει από την επιχείρηση, εύκολα και γρήγορα. Τέλος, θέτει και ο ίδιος τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.

2.6.4 Η διαχείριση των σχέσεων

Η συγκεκριμένη πτυχή έχει πιο ορατά αποτελέσματα στη διοικητική δραστηριοποίηση, όπως ο αποτελεσματικός χειρισμός των διαφωνιών και των συγκρούσεων, η πειστικότητα και η εμπέδωση της συνεργατικότητας στην επιχειρησιακή δομή. Η επιδέξια διαχείριση των σχέσεων μας οδηγεί ουσιαστικά, στην ουσία του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από το κάθε στέλεχος να έχει αυτοεπίγνωση και να συντονίζεται με τους ανθρώπους

που διαχειρίζεται ή καθοδηγεί. Αυτό βέβαια προϋποθέτει αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση που κερδίζεται με ειλικρίνεια, συνέπεια και ξεκάθαρες αρχές. Η διοικητική δραστηριοποίηση που εναρμονίζεται με κοινά οράματα κι αξίες συντονίζεται με τα συναισθήματα της ομάδας, έτσι δρα βοηθητικά στην αρμονική συνεργασία και στην αύξηση της αποδοτικότητας ατόμου κι ομάδας.

Οι επιμέρους τομείς που συνθέτουν τη διαχείριση των σχέσεων, καθώς και η σύνδεση τους με τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι η εξής:

- Κινητοποίηση:

Ένα τέτοιο στέλεχος μπορεί να δημιουργεί αρμονία και ταυτόχρονα να «ξεσηκώνει» τους εργαζόμενους περιγράφοντας ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Τις περισσότερες φορές ενσαρκώνει το ίδιο το στέλεχος αυτά που ζητά από τους άλλους. Το άτομο αυτό είναι ικανό να εκφράσει ένα ιδανικό με τρόπο που εμπνέει τους υπολοίπους ώστε να το ακολουθήσουν. Τέλος καλλιεργεί την αίσθηση του κοινού στόχου που ξεπερνά τα καθημερινά καθήκοντα.

- Επίδραση – Επιρροή:

Τα χαρακτηριστικά που δείχνουν τη δύναμη επιρροής ενός υψηλόβαθμου στελέχους εκτείνονται από την εξεύρεση της κατάλληλης έκκλησης προς ένα συγκεκριμένο ακροατή, μέχρι την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε «σημαντικούς» ανθρώπους, και τη δημιουργία ομάδων υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών. Το στέλεχος με αυτές τις ικανότητες είναι ιδιαίτερα πειστικό και μεταδοτικό σε μια ομάδα.

- Ανάπτυξη των άλλων:

Ένα στέλεχος που συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων, δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Επίσης αποτελεί ένα πολύ καλό σύμβουλο ή μέντορα.

- **Καταλύτης αλλαγών:**

Το στέλεχος που λειτουργεί κατ' αυτό το τρόπο, μπορεί να κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή, να αμφισβητήσει το υπάρχον καθεστώς και να υπερασπιστεί μια νέα τάξη πραγμάτων. Δεν τον φοβίζονται οι όποιες αντιδράσεις και προασπίζει την ανάγκη για αλλαγή με ισχυρά επιχειρήματα. Τέλος, βρίσκει πάντα τρόπους να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια προς αυτήν την πορεία.

- **Διαχείριση συγκρούσεων:**

Ένα τέτοιο διοικητικό στέλεχος είναι ικανό να συνδιαλλαγεί με όλες τις πλευρές, να κατανοήσει τις διάφορες οπτικές και να βρει τη λύση ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι. Μπορεί να προκαλέσει τη σύγκρουση, να αναγνωρίσει τα συναισθήματα και τις απόψεις των αντικρουόμενων πλευρών και στη συνέχεια να διευθετήσει τα πράγματα και να τα οδηγήσει προς την επίτευξη κάποιου κοινού ιδανικού.

- **Συνεργατικότητα:**

Το στέλεχος που είναι συνεργατικό δημιουργεί μια ατμόσφαιρα φιλική. Δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια κι αλληλεγγύη και με τη συμπεριφορά του αυτή, ωθεί και τους υπολοίπους να ακολουθήσουν το παράδειγμα του. Ένα τέτοιο στέλεχος μπορεί να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα και να βοηθήσει στη διαμόρφωση μιας ξεχωριστής ταυτότητας για την ομάδα του. Αφιερώνει τέλος, χρόνο για να καλλιεργήσει και να αναπτύξει στενές σχέσεις, που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές.

2.7 Αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι βασικές πτυχές που μόλις περιγράφηκαν και οι οποίες συντελούν στον καθορισμό και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι στενά συνδεδεμένες κι αλληλένδετες, διατηρώντας ταυτόχρονα μια δυναμική σχέση μεταξύ τους. Κάθε μια από αυτές τις τέσσερις πτυχές αποτελούνται από ένα σύνολο επιδεξιότητων απαραίτητων για την αποτελεσματική διοικητική δραστηριοποίηση.

Σύμφωνα με το Λίτο (2004), όταν ένα διοικητικό στέλεχος δε χειρίζεται σωστά τα συναισθήματα του μάλλον έχει ελάχιστη επίγνωση τους. Κι αν αυτά τα συναισθήματα του δεν ελέγχονται, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στη διαχείριση των σχέσεων του. Η αυτοεπίγνωση διευκολύνει τόσο τη συναισθηματική κατανόηση των άλλων όσο και την αυτοδιαχείριση. Οι δυο αυτές ικανότητες, συνδυαζόμενες μεταξύ τους, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων μας με τους άλλους. Τα συναισθηματικά λοιπόν επιδέξια υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στηρίζονται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης, που αποτελεί τη βάση των υπολοίπων. Η πιθανή έλλειψη της, επηρεάζει την αποδοτικότητα τους. Αντί να αφήσουν τα αρνητικά συναισθήματα να τους κυριεύσουν, εντοπίζουν την αιτία που τα προκάλεσε αλλά και τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν, ώστε να μη ξαναδημιουργηθούν οι συνθήκες που θα τα ξαναφέρουν στο προσκήνιο.

Η κοινωνική κατανόηση κι ειδικότερα η συναισθηματική κατανόηση των άλλων αποτελεί το επόμενο στάδιο για την ανάδειξη των άξιων στελεχών, μιας και προϋποθέτει την ανάπτυξη της ομόνοιας και την ενθάρρυνση της παρακίνησης. Όταν ο επικεφαλής ταυτίζεται με το πως νιώθουν οι άνθρωποι μια συγκεκριμένη στιγμή, λειο και πράττει, αυτό που είναι σωστό για την επίσχεση του αρνητικού κλίματος και την ανάπτυξη μιας κοινής καλής διάθεσης. Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων απαιτεί τη καλή ακρόαση της άποψης που πρεσβεύουν. Όμως, το υψηλόβαθμο στέλεχος για να είναι σε θέση να διευθύνει το συναισθηματικό ρυθμό μιας ομάδας, πρέπει πρώτα να γνωρίζει τις δικές του προτεραιότητες, πράγμα που μας οδηγεί στην αυτοεπίγνωση και πάλι.

Αυτές οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγάλη πρακτική κι όχι θεωρητική σημασία. Είναι συστατικό της γνήσιας διοικητικής συμπεριφοράς.

2.8 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Αρχικά περιγράψαμε τι είναι το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, ποιες οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι τους και ποια η σημασία τους σε μια επιχείρηση. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε συγκεκριμένα στον ελλαδικό χώρο, κάτι που ενδιαφέρει και την παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπροσθέτως, κάναμε μια σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα στελέχη, κι αναπτύξαμε τις επιμέρους πτυχές και τους τομείς που αυτή περικλείει. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθ' ότι αποτελεί ένα

κατευθυντήριο «μονοπάτι», για τη μετέπειτα ανάπτυξη του ερωτηματολογίου συναισθηματικής αξιολόγησης, των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Τέλος, παρατέθηκαν και οι σχέσεις και οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της διοίκησης, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό αφού επικουρεί στην κατανόηση της δομής της, ιδιαίτερα όσον αφορά τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τεστ συναισθηματικής ευφυΐας

3.1 Εισαγωγή

Η αποτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, είναι στις μέρες μας, μια σημαντική παράμετρος για επιχειρήσεις κι οργανισμούς. Αυτό ισχύει σε παγκόσμια κλίμακα, άρα όπως είναι φυσικό και στη χώρα μας, η οποία όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχει κάνει σημαντικότερη πρόοδο την τελευταία δεκαπενταετία, σε γενικότερα θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Πριν από μερικές δεκαετίες, μια σωστή αποτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων των στελεχών, ήταν κατά κάποιον τρόπο αδύνατο να γίνει ορθά. Αυτό οφειλόταν κυρίως στο γεγονός, όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι όροι και αρχές όπως: η συναισθηματική νοημοσύνη και οι συναισθηματικές δεξιότητες στον χώρο εργασίας, ήταν παντελώς άγνωστες. Από επιχειρήσεις κι οργανισμούς γίνονταν μια προσπάθεια για τη διερεύνηση της "προσωπικότητας" ή του "χαρακτήρα" του υποψηφίου στελέχους, πράγμα που δείχνει ότι είχαν αντιληφθεί τη σημασία ορισμένων, μη ακαδημαϊκών χαρακτηριστικών, στην απόδοση ενός ατόμου, και της επιχείρησης συνολικότερα. Αυτή όμως η διερεύνηση, είτε γίνονταν με λάθος τρόπο είτε με ελλιπή. Οι επιχειρήσεις, προχωρούσαν σε κάποιες συνεντεύξεις ή σε μια λεπτομερέστερη εξέταση του βιογραφικού του υποψηφίου στελέχους, ελπίζοντας αυτά να τους καταδείξουν κάποια στοιχεία του υποψηφίου, πίσω από τα απολύτως εμφανή (πτυχία, σπουδές, γνώσεις και άλλα).

Όμως όπως είναι γνωστό, πολλές φορές οι ανάγκες της αγοράς δείχνουν και το δρόμο στην έρευνα και την επιστήμη. Έτσι, αυτό το κενό που υπήρχε στον κόσμο των επιχειρήσεων ήρθε να το καλύψει ο Daniel Goleman, ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια νέα, αρκετά σημαντική παράμετρο στη συνολική απόδοση ενός στελέχους και δη υψηλόβαθμου. Η ανάπτυξη κι εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, έφερε μια επανάσταση στη μέχρι τότε λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Τώρα νέες σταθερές λαμβάνονταν υπ' όψιν, ισοδύναμα με τις ακαδημαϊκές, πράγμα που οδήγησε σε μια ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού και συνολικότερα των επιχειρήσεων.

Όπως γίνεται κατανοητό, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι πτυχές της αποτελούν ένα σημαντικό θεωρητικό υπόβαθρο για ορθή αξιολόγηση, όμως δεν

έχουν ιδιαίτερη πρακτική σημασία. Οι επιχειρήσεις προτιμούν την πράξη από τη θεωρία. Για αυτό λοιπόν σιγά σιγά και δειλά δειλά, αναπτύχθηκε ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) και τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας ή EQ tests, τα οποία μπορούσαν με ποσοτικά μεγέθη, να μετρήσουν καθαρά ποιοτικά χαρακτηριστικά, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο για στελέχη κι επιχειρήσεις. Έτσι πλέον οι οργανισμοί εκτός από μια εμπειριστατωμένη κι ορθά αξιολογημένη επιλογή των στελεχών, μπορούσαν να κάνουν και μια αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων επιμόρφωσης, ανάλογα με τις αδυναμίες που αυτά παρουσίαζαν.

Όπως γίνεται αντιληπτό όλα τα παραπάνω έχουν μια επιπλέον σημασία για τα υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία δεν εκτελούν μόνο εντολές, αλλά καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να τις εφαρμόσουν καθώς και να διευθύνουν, με τρόπο σωστό και πάντα προς το συμφέρον της εταιρίας, πάρα πολλά άτομα. Αυτό ισχύει σε παγκόσμια κλίμακα, στην Ελλάδα η εφαρμογή των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, κάτι που όμως στο μέλλον θα αλλάξει σίγουρα, αφού οι ανάγκες της αγοράς το επιβάλλουν.

Σκοπός λοιπόν του παρόντος κεφαλαίου είναι να γίνει μια αναδρομή για το πως δημιουργήθηκαν κι εξελίχθηκαν τα EQ test, καθώς και μια παράθεση των κατηγοριών που χωρίζονται. Επίσης όπως γίνεται αντιληπτό θα αποσαφηνιστεί το τι είναι ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) και τι τα αντίστοιχα τεστ (EQ test). Θα δοθεί μια θεωρητική αλλά και πρακτική ανάλυση της σημασίας τους, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας. Θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο, η κατασκευή του ερωτηματολογίου βήμα προς βήμα και θα έχει να κάνει με την αξιολόγηση των ελληνικών υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων.

3.2 Γενικά

Για δεκαετίες , πολύ μεγάλη έμφαση είχε δοθεί σε βέβαιες όψεις της νοημοσύνης, όπως: ο λογικός συλλογισμός, οι μαθηματικές ικανότητες, η αναλογική κατανόηση, οι λεξαριθμητικές ικανότητες και άλλες. Οι ερευνητές βρέθηκαν σε αμηχανία από το γεγονός ότι ενώ ο δείκτης νοημοσύνης μπορούσε να οδηγήσει σε ένα σημαντικό αποτέλεσμα για την ακαδημαϊκή απόδοση και σε μικρότερο βαθμό για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία, υπήρχε κάτι που έλειπε από τη συγκεκριμένη εξίσωση. Μερικοί από αυτούς με υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης, είχαν

πολύ φτωχά αποτελέσματα στη ζωή. Κάποιος μπορούσε να πει ότι ξόδευαν τη δυναμική τους με τη σκέψη, τη συμπεριφορά και την επικοινωνία τους, κατά τέτοιο τρόπο που εμποδίζονταν οι πιθανότητες τους για επιτυχία.

Ένα από τα βασικά μέρη που έλειπαν από την εξίσωση ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, μια αρχή που έγινε γνωστή από το πρωτοποριακό βιβλίο του Daniel Goleman, το οποίο βασίζεται σε χρόνια ερευνών από σημαντικούς επιστήμονες όπως: Peter Salovey, John Mayer, Howard Gardner, Robert Sternberg και John Block καθώς και άλλοι. Για διαφορετικούς λόγους και χάρη σε μια μεγάλη ποικιλία ικανοτήτων, άνθρωποι με μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη, τείνουν να γίνουν πιο επιτυχημένοι στη ζωή από αυτούς με χαμηλότερο EIQ, εάν η κλασική νοημοσύνη είναι κοντά στο μέσο όρο.

Ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) και τα αντίστοιχα τεστ αποτιμούν αρκετές όψεις και πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και προτείνουν, ιδιαίτερα τα τεστ, τρόπους ανάπτυξης της. Αυτό έχει πολύ μεγάλη σημασία κυρίως όσον αφορά τα στελέχη των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα.

3.3 Δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)

3.3.1 Τι είναι ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ);

« Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τρόπος αναγνώρισης, κατανόησης κι επιλογής του πώς σκεφτόμαστε, αισθανόμαστε κι ενεργούμε. Διαμορφώνει τις αλληλεπιδράσεις μας μαζί με άλλων ατόμων και διαμορφώνει την κατανόηση του εαυτού μας. Ερμηνεύει πώς και τι μαθαίνουμε και μας αφήνει να θέσουμε προτεραιότητες. Προσδιορίζει την πλειονότητα των καθημερινών μας δραστηριοτήτων. Έρευνες έχουν συμπεράνει ότι είναι υπεύθυνη για περισσότερο από το 80% της επιτυχίας στη ζωή μας» (<http://psychology.about.com>).

«Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αισθανόμαστε, να κατανοούμε κι αποτελεσματικά να χρησιμοποιούμε τη δύναμη και τη δραστηριότητα των συναισθημάτων, σαν μια πηγή ανθρώπινης ενέργειας, πληροφόρησης, επικοινωνίας κι επιρροής» (<http://psychology.about.com>).

Έχοντας παραθέσει, στο παρόν αλλά και στα προηγούμενα κεφάλαια, τόσους ορισμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης, τώρα θα αφιερωθούμε στο δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ), που διαφέρει από τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθ' όσον αφορά ουσία αποτελεί τη μονάδα μέτρησης της ή καλύτερα την πρακτικώς

μετρήσιμη ποσότητα της. Για αυτό κρίνουμε σκόπιμο παρακάτω να παραθέσουμε μερικούς ορισμούς-περιγραφές του δείκτη συναισθήματος, ώστε να γίνουν εμφανότερες οι διαφορές από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

« Ο συναισθηματικός δείκτης ευφυΐας (EQ), μας παρακινεί να ακολουθούμε τη μοναδική δυναμική μας και σκοπεύει κι ενεργοποιεί τις βαθύτερες ηθικές αξίες και φιλοδοξίες, μεταμορφώνοντας τις, από πράγματα που σκεφτόμαστε σε τι ζούμε» (<http://psychology.about.com>).

« Η EQ είναι πρωταρχική πηγή της ανθρώπινης ενέργειας, φιλοδοξίας και καθοδήγησης» (<http://psychology.about.com>).

« Η EQ είναι η ικανότητα να επιτύχουμε θετικές “εξόδους” στις σχέσεις μας με τους εαυτούς μας, αλλά και με τους άλλους. Αυτές οι ικανότητες που μαθαίνονται “δημιουργούν” ευτυχία, αγάπη κι επιτυχία κάθε είδους» (<http://psychology.about.com>).

3.3.2 Σημαντικότητα δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)

« Την τελευταία δεκαετία η επιστήμη ανακάλυψε ένα μεγάλο σύνολο για το ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα στη ζωή μας. Ερευνητές βρήκαν ότι ακόμα περισσότερο και από την κλασική νοημοσύνη (IQ), ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας και οι ικανότητες για διαχείριση των συναισθημάτων, θα αποφασίσουν την επιτυχία μας και την ευτυχία μας σε όλες τις πτυχές της ζωής, συμπεριλαμβάνοντας και τις εργασιακές σχέσεις» (<http://psychology.about.com>). Επίσης ο McCorn, αναφέρει τα εξής: δεν υπάρχει σκέψη χωρίς συναίσθημα και συναίσθημα χωρίς σκέψη. Επιπροσθέτως μια μεταφορά του Maurice, κάνει αρκετά κατανοητή τη σημαντικότητα του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας: ένας έφηβος που είναι ικανός να διαβάσει τα συναισθήματα του δασκάλου του, είναι πιο ικανός να πάρει χάρη σε μια αργοπορημένη είσοδο στο μάθημα, μια έξτρα βοήθεια και ίσως ένα καλύτερο βαθμό, από ένα μαθητή που είναι το ίδιο έξυπνος ως προς το IQ, αλλά όχι τόσο ως προς το EQ. Ο Cooper αναφέρει τα εξής: εάν έχουμε έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ την ίδια στιγμή το άγχος αυξάνει, το ανθρώπινο μυαλό γυρίζει στον αυτόματο πιλότο κι έχει μια επήρεια στο να κάνει μια από τα ίδια, άλλα δυσκολότερα. Τέλος ο Freedman, αναφέρει: ερμηνεύουμε τον εαυτό μας από τις σχέσεις μας, οπότε όταν είναι καιρός να αλλάξουμε και να εξελιχθούμε, από την EQ εξαρτάται το αν θα αλλάξουμε αυτές τις σχέσεις, κάτι που αποτελεί και πρόκληση αλλά και αυτοσυντήρηση. Παραπάνω παραθέσαμε μια σειρά από συμπεράσματα γνωστών ερευνητών της συναισθηματικής νοημοσύνης, που καταδεικνύουν με τον πλέον

γλαφυρό τρόπο τη σημαντικότητα του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) (<http://psychology.about.com>).

3.3.3 Τα κέρδη από ένα υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)

Σε αυτήν την παράγραφο θα δούμε επιγραμματικά και τελείως επιφανειακά, κάποια βασικά πλεονεκτήματα που προσδίδει ένας υψηλός δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας. Δεν θα μπορούμε σε λεπτομέρειες που έχουν να κάνουν με το εργασιακό περιβάλλον ή τα στελέχη, αυτό θα γίνει στη συνέχεια του κεφαλαίου. Τα αποφθέγματα που παραθέτουμε είναι διαπιστώσεις και συμπεράσματα μιας μεγάλης γκάμας ερευνητών, για το ποια πλεονεκτήματα μπορεί να προσδώσει ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας στο άτομο, σε πολλές εκφάνσεις της ζωής του, και της καθημερινότητας του. Τα περισσότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα, είναι βέβαια και ιδιαίτερος απαραίτητα για ένα επιτυχημένο υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος:

- Αυξημένες EQ ικανότητες, μειώνουν προβλήματα πειθαρχικά (Doyle, 1986)
- Ανεπτυγμένες EQ ικανότητες, αυξάνουν τις συμπεριφορές καθήκοντος (Rosenfield, 1991)
- Τα συναισθήματα είναι μια κριτική πηγή πληροφόρησης και μάθησης (LeDoux, 1996)
- Η βασική μονάδα της ανθρώπινης μνήμης, είναι πληροφορία στο περιβάλλον των θετικών συναισθημάτων (Maurice, 1999)
- Οι EQ ικανότητες οδηγούν σε μεγαλύτερη επίτευξη (Ornstein, 1986)
- Οι EQ ικανότητες βοηθούν στην προσήλωση, στο τι σημαίνει να είμαστε ολοκληρωμένες προσωπικότητες (Maurice, 1999)
- Όλα όσα μαθαίνουμε έχουν μια συναισθηματική βάση (<http://psychology.about.com>)

3.4 Γνωριμία με τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ test)

3.4.1 Γενικά

«Ξεκινώντας από το 1990 με την πρώτη δημοσίευση που χρησιμοποιούσε τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, ο Mayer και οι συνάδελφοι του προσπάθησαν να αναπτύξουν ένα " τεστ ικανοτήτων". Ένα παράδειγμα τέτοιου τεστ ικανοτήτων είναι ένα τεστ δακτυλογράφησης. Δηλαδή μια προσωπική έκθεση- τεστ, μπορεί να ρωτούσε κάποιον πόσο γρήγορα δακτυλογραφεί. Στα τεστ που χρησιμοποιούνταν από τον Mayer, οι άνθρωποι έμπαιναν στη διαδικασία να δουν φωτογραφίες με διάφορες εκφράσεις του προσώπου και να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που διακατείχαν τους εικονιζόμενους. Βρέθηκε ότι κάποια άτομα σκόραραν υψηλότερα σε αυτήν την ικανότητα από κάποια άλλα. Αυτό, και άλλα σαν κι αυτό τεστ, καθοδήγησαν τους ερευνητές στο να συμπεράνουν ότι υπήρχε κάποιο είδος συναισθηματικής νοημοσύνης. Από το 1990 και μετά, συνέχισαν να βρίσκουν τρόπους να αποδεικνύουν τη ρεαλιστικότητα και την εγκυρότητα των τεστ. Στα αμέσως προηγούμενα χρόνια, ο Mayer και οι συνεργάτες του συνέκριναν τα αποτελέσματα των τεστ τους, με τα τεστ προσωπικότητας αλλά και της παραδοσιακής νοημοσύνης. Από τα αποτελέσματα αισθάνθηκαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, ότι πράγματι μετρούσαν μια νέα αναγνωρισμένη κατηγορία της νοημοσύνης. Όλοι οι ερευνητές ήταν πολύ προσεκτικοί στο να μην κάνουν υπερβολικές δηλώσεις τα επόμενα 10 χρόνια. Επίσης αυτό το διάστημα, φάνηκε ότι δεν είχαν ως κίνητρο την πώληση των τεστ για τον προσωπικό τους πλουτισμό, αλλά η κινητοποίηση τους οφείλονταν στην έρευνα και στην προσπάθεια για μεγαλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης φύσης.

Όταν εκδόθηκε το βιβλίο του Goleman, όλοι οι ερευνητές κατά κάποιο τρόπο εμπνεύστηκαν κι ενεργοποιήθηκαν. Από το 1995 επιτέλεσαν μια εκτενή ανασκόπηση των ποικίλων χρησιμότητων του θέματος της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως επίσης και μια ανασκόπηση στα τεστ ευφυΐας συναισθήματος, που χρησιμοποιούνταν για τη μέτρηση της. Ως πρώτη απόπειρα πάντως δημιουργίας EQ test θεωρείται αυτή του επίσκοπου Bar- On, το οποίο ονομάζεται και Bar- On EQi test. Η πρώτη εκδοχή του χρονολογείται από πριν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, όταν ο επίσκοπος Bar- On έκανε τη διατριβή για το πτυχίο του στην ψυχολογία. Το συγκεκριμένο τεστ ήταν κυρίως ένα ψυχολογικό τεστ, αλλά πάντως ποτέ δεν αποτέλεσε ένα αμιγώς τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι συναισθηματική νοημοσύνη και EQ test, συμβαδίζουν χρονικά. Η αφορμή για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, δόθηκε από τη δημιουργία μερικών τέτοιων πρωτοποριακών, για την εποχή τους, τεστ. Τα EQ tests είναι μια "αναγκαιότητα" για τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθ' ότι χωρίς αυτά ούτε πρακτική σημασία θα είχε, ούτε τρόπο εξέλιξης, αλλά και ούτε θα επιδέχονταν βελτιώσεις στους τομείς που δεν έχουν πλήρως ερευνηθεί. Η συναισθηματική νοημοσύνη μετρά λίγα χρόνια ζωής και θα μπορούσαμε να πούμε ότι θα ήταν αδύνατο να ερευνηθεί πλήρως χωρίς κάποια πειραματική- πρακτική μέθοδο. Κατ' ουσία, σε πολύ μεγάλο βαθμό, τον ρόλο αυτό επιτελούν από κοινού δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) και τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ tests)» (Hein, 2005).

3.4.2 Τι είναι το τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ test)

Ακριβής ορισμός για το τι ακριβώς είναι το τεστ συναισθηματικής ευφυΐας, εκτός από το ευνόητο, ότι δηλαδή μετρά την ευφυΐα του συναισθήματος- την μετρήσιμη ποσότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν έχει δοθεί ακόμα. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει με αρκετή σαφήνεια να γνωρίζουμε, για να κατανοήσουμε το τι ακριβώς είναι, αλλά και ποιο ρόλο αυτά διαδραματίζουν. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Ένα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας είναι ένα αντικειμενικό, αναγνωρισμένο μέτρο ενός δείγματος συμπεριφοράς
- Πρέπει να κατανοήσουμε ότι το EQ test είναι χρήσιμο μόνο όταν μπορεί να δώσει πληροφορίες στο δημιουργό του
- Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι μετρά προϊόντα διανοητικής σύνθεσης και όχι πράγματα
- Πρέπει ο δημιουργός να έχει υπ' όψιν του πώς τα συναισθήματα ορίζονται
- Πρέπει ο δημιουργός να γνωρίζει τα κριτήρια των καλών τεστ

Ορμώμενοι από το τελευταίο χαρακτηριστικό, θα παρατεθούν κάποια στοιχεία που πρέπει να έχει ένα καλό τεστ γενικότερα, και άρα κι ένα EQ test. Αυτά αποτελούν μια βάση πάνω στην οποία θα κινηθούμε κι εμείς για τη δημιουργία του δικού μας ερωτηματολογίου- τεστ.

Χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ:

- Πρέπει να βασίζεται σε μια θεωρία ή ορθολογική βάση
- Η αναλογία των “αντικειμένων” πρέπει να είναι άσχετη
- Πρέπει να δίνει αρκετά εξειδικευμένες πληροφορίες
- Πρέπει να έχει ισχυρή κι ενήμερη αρμονία των κριτηρίων
- Σταθερότητα στο σκοράρισμα (εγκάρσια στους ερωτώμενους)

3.4.3 Κατηγορίες των τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ tests)

- Bar- On EQ- i test

Αυτό είναι το παλαιότερο εργαλείο του δείκτη συναισθήματος κι έχει σχεδιαστεί για την αποτίμηση αυτών των προσωπικών ικανοτήτων, που επιτρέπουν σε κάποιους ανθρώπους, να έχουν καλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη κι ευτυχία από άλλους. Έχει χρησιμοποιηθεί για την αποτίμηση χιλιάδων χαρακτηριστικών για πάνω από μια δεκαετία, με μεγάλη ρεαλιστικότητα κι εγκυρότητα. Για παράδειγμα, η πολεμική αεροπορία των Η.Π.Α., “σώζει” 3 εκατομμύρια δολάρια ετησίως, από τότε που χρησιμοποιεί το Bar- On μοντέλο, για να προβλέψει την επιτυχία των κληρωτών στη δουλειά (<http://psychology.about.com>).

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το Bar- On μοντέλο και το πώς αναπτύχθηκε, είναι σημαντικό να περιγράψουμε πρώτα την απογραφή του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας που είχε παίξει έναν εννορηστωτικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτού του μοντέλου. Είναι επίσης σημαντικό να δώσουμε έμφαση στο γεγονός ότι το Bar- On μοντέλο είναι μη λειτουργικό χωρίς την EQ- i.

Το EQ- i είναι μια αυτοαναφορά μέτρησης της συναισθηματικής και κοινωνικής νοήμων συμπεριφοράς, που εξασφαλίζει μια εκτίμηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Το EQ- I ήταν το πρώτο μέτρο του είδους του, που δημοσιεύθηκε από έναν εκδότη ψυχολογικών τεστ, τον Bar- On. Μια λεπτομερής περιγραφή των ψυχολογικών “περιορισμών” αυτού του μέτρου βρέθηκε στο Bar- On Technical Manual (Bar- On, 1997b).

Περιληπτικά, σύμφωνα με τον Bar- On (2005): η EQ- i περιλαμβάνει 133 “αντικείμενα”, στη μορφή μικρών προτάσεων και δημιουργεί μια 5- σημείων απαντητική κλίμακα, με ένα κείμενο απάντησης από 1 (σπάνια) μέχρι το 5 (πολύ συχνά). Μια λίστα από τα αντικείμενα της απογραφής βρέθηκε στο Bar- On Technical Manual. Η EQ-I απευθύνεται σε άτομα από 17 χρονών και πάνω και απαιτεί περίπου 40 λεπτά για να ολοκληρωθεί. Οι απαντήσεις των χαρακτηριστικών ανακλούν σε ένα συνολικό EQ σκορ στις ακόλουθες 5 σύνθετες κλίμακες ή κατηγορίες, που περιλαμβάνουν 15 υποκατηγορίες σκοραρίσματος:

- **Ενδοπροσωπικές:**

1. Αυτοεκτίμηση
2. Αυτογνωσία
3. Ανεξαρτησία
4. Θετικότητα
5. Αυτοπραγματοποίηση

- **Διαπροσωπικές:**

6. Κοινωνική υπευθυνότητα
7. Διαπροσωπικές σχέσεις
8. Συναισθηματική κατανόηση

- **Διαχείριση άγχους:**

9. Ανθεκτικότητα στο άγχος
10. Έλεγχος αυθορμητισμού

- **Προσαρμοστικότητα:**

11. Ειλικρίνεια
12. Ευελιξία- Διπλωματικότητα
13. Επίλυση προβλημάτων

- **Γενική διάθεση:**

14. Αισιοδοξία
15. Ευφορία- Ευδιαθεσία

- **MSCEIT (Mayer- Salovey- Caruso Emotional Itelligence Test)- MEIS (Πολυεπίπεδη κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης)**

Το MSCEIT, μετρά την ικανότητα λογικής χρησιμοποίησης των συναισθημάτων και την ικανότητα για διαχείριση τους. Οι συγγραφείς του MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso), οριοθετούν τη συναισθηματική νοημοσύνη πιο συγκεκριμένα: σαν ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, σαν προσέγγιση και παραγωγή συναισθημάτων για τη βοήθεια της σκέψης, σαν κατανόηση των συναισθημάτων και συναισθηματική γνώση, και σαν ανακλαστικό συντονισμό των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η διανοητική ανάπτυξη.

Το MSCEIT είναι μια βασιζόμενη στην ικανότητα κλίμακα, που μετρά το πώς οι άνθρωποι αποδίδουν σε "αποστολές", και πώς οι άνθρωποι λύνουν συναισθηματικά προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα, αντιστέκεται στο να βασιστεί σε ενός ατόμου τον ονομαστικό καθορισμό των συναισθηματικών ικανοτήτων.

Το MSCEIT αναπτύχθηκε από ένα παραδοσιακό τεστάρισμα της νοημοσύνης, που φτιάχτηκε από την επιστημονική κατανόηση των συναισθημάτων και των συναρτήσεων τους, κι από την πρώτη δημοσιευμένη ικανότητα μέτρησης, ειδικά προτεινόμενη για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, που ονομάζεται πολυεπίπεδη κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης (MEIS).

Το MEIS είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων παρά ένα κριτήριο αυτοαναφοράς. Ο παραλήπτης του τεστ εκτελεί μια σειρά από "αποστολές", που είναι σχεδιασμένες για να αποτιμήσουν την προσωπική του ικανότητα για αντίληψη, αναγνώριση και κατανόηση του συναισθήματος (<http://psychology.about.com>).

Το MEIS φτιάχτηκε από 402 “αντικείμενα” και ήταν συγκροτημένο από 12 υποκλίμακες μέτρησης. Ένας σημαντικός λόγος για την ανάπτυξη του MEIS, ήταν να τεστάρουν το μοντέλο των 4 πτυχών του Goleman και να συγκρίνουν τις γενικές, ειδικές και στοχοποιημένες προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το MEIS έχει καλή απόδοση στη μέτρηση του μοντέλου των 4 πτυχών, αλλά έχει σίγουρα περιορισμούς, δηλαδή υπάρχουν πολλές και μεγάλες περιοχές της κλίμακας που θέλουν περαιτέρω ανάπτυξη. Για αυτόν αλλά και για άλλους λόγους, αναπτύχθηκε το MSCEIT.

Γενικά, οι ικανότητες που μετρώνται από το MSCEIT είναι ευδιάκριτες σε σχέση με άλλες κλίμακες της προσωπικότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και με άλλα όμοια εργαλεία. Κανένα άλλο τεστ ή συνδυασμός τους, μπορεί να “συλλάβει” τι το MSCEIT μετράει. Είναι ευρεία η εφαρμοσιμότητα του και μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες για την αξία της συνεργασίας, σε εκπαιδευτικές και ερευνητικές έννοιες. Στους συχνούς χρήστες του MSCEIT περιλαμβάνονται: επαγγελματίες, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, σύμβουλοι καριέρας, σύμβουλοι επιχειρήσεων και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη.

Το MSCEIT είναι ευσταθές στο εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία πρόσληψης του συναισθηματικά έξυπνου, ενδεχομένως στην επιτυχία του προσωπικού και να κάνει στρατολόγηση του προσωπικού, με μια διαδικασία επιλογής πιο ρεαλιστική κι αποτελεσματική. Το MSCEIT μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τους υπάρχοντες εργαζόμενους, στο να αυξήσει το επίπεδο τους, καθώς επίσης και σαν εργαλείο αποτίμησης του αντίκτυπου και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων επιμόρφωσης του οργανισμού.

Το MSCEIT έχει την ελαστικότητα να μπορεί να διαμορφώνεται είτε ανά άτομο, είτε ανά ομάδα. Η διαχείριση μιας ομάδας για παράδειγμα, μπορεί να είναι καλύτερη όταν το MSCEIT χρησιμοποιείται στη διαδικασία επιλογής, σαν ένα ανάπτυγμα της ομάδας ή σαν ηγετικό εργαλείο (www.mhs.com) .

- Απογραφή συναισθηματικών ικανοτήτων (ECI 360)

Ένα εργαλείο 360 βαθμών, με το οποίο οι άνθρωποι που γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά, κατατάσσουν αυτόν ή αυτήν σε 20 ικανότητες, τις οποίες η έρευνα του Goleman προτείνει ότι διασυνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Περίπου το 40% από τα προβλήματα απογραφής συναισθηματικών ικανοτήτων, βασίζονται σε παλαιότερο εργαλείο: το αυτοκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, κατασκευασμένο από τον Boyatzis.

Το ECI 360, είναι ένα πλήρως δικτυακά ενδυναμωμένο εργαλείο εκτίμησης, που προσφέρει ένα δυναμικό τρόπο για την αποτίμηση των ατομικών δυνάμεων και των αναπτυσσόμενων αναγκών στον πυρήνα των ικανοτήτων του δείκτη ευφυΐας συναισθήματος. Επίσης μπορεί να διαγνώσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια ομάδα.

Οι αναφορές που το συγκεκριμένο εργαλείο παραδίδει, είναι οι εξής:

1. ECI 360 αναφορά ανάδρασης

Αυτή η αναφορά συνοψίζει το κλειδί της πολλαπλής εκτίμησης των δεδομένων αποτίμησης, από τους συναδέλφους εργαζόμενους, όπως επίσης κι από τους συγγενείς και φίλους. Δηλαδή για να γίνει κατανοητό, αυτή η αναφορά επιτρέπει:

- Την αποτίμηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης
- Τη σύγκριση της αυτογνωσίας μας με αυτή των άλλων
- Καλύτερη κατανόηση του πώς η θετική ή η αρνητική συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοσή μας
- Την προειδοποίηση του ατόμου για πιθανό "εκτροχιασμό"

2. Προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης ομάδας

Το προφίλ της ομάδας, εφοδιάζει με στοιχεία τη συνάρτηση του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ), σε επίπεδο ομάδας. Αυτή μπορεί να είναι μια δυνατή μέθοδος για τη διάγνωση αδυναμιών μέσα σε μια ομάδα. Δηλαδή γίνεται δυνατή η διαπίστωση κάποιων δυσλειτουργιών, όπως για παράδειγμα στην επικοινωνία ή τη συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας, κι επίσης γίνεται δυνατή η ανάπτυξη ή η εξέλιξη ή ακόμα και η δημιουργία, κάποιων ομαδικών ικανοτήτων που προωθούν την απόδοση, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό. Το ECI 360, δίνει μεγαλύτερη σημασία στη συναισθηματική ικανότητα της ομάδας απ' ότι στην ατομική καθότι θεωρεί ότι η ανάπτυξη της πρώτης θα φέρει και την εξέλιξη της δεύτερης.

3. Στιγμαίο περιβάλλον συναισθηματικής νοημοσύνης

Η ατομική συμπεριφορά δεν λαμβάνει χώρα σε συνθήκες εργαστηρίου. Το ECI 360 έχει μοναδικά αναπτυχθεί για να αποτιμά το επίπεδο του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας, σχετιζόμενο με το κλίμα ή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο το άτομο και η ομάδα εργάζεται. Αυτό βοηθά στο να γίνει μια πιο βαθιά κατανόηση του πώς το περιβάλλον και οι εργασιακές συνθήκες, ενδυναμώνουν τη συμπεριφορά (www.ihhp.com).

- SASQ (Ερωτηματολόγιο μοντέλου αποδοτικότητας του Seligman)

Το SASQ μετρά ένα ειδικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αισιοδοξία. Αντίθετα από τους απαισιόδοξους, οι αισιοδόξοι βλέπουν θετικά γεγονότα ως αποτέλεσμα των ενεργειών και προσπαθειών τους, για τις οποίες είναι υπερήφανοι και παίρνουν επευφημίες, και οι οποίες επιβεβαιώνουν την πίστη τους στη γενική τους ικανότητα κι επιτυχία. Από την άλλη, οι απαισιόδοξοι βλέπουν ένα αρνητικό γεγονός σαν ένα απομονωμένο περιστατικό, κάτι σπάνιο. Ο αισιοδόξος όσο συχνά εσωτερικεύει το καλό, τόσο συχνά αποτινάσσει και το κακό.

Το SASQ, είναι ένα μέτρο της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας κάτω από δύσκολες συνθήκες και μπορεί να βοηθήσει στην επιλογή των αυριανών επιτυχημένων, σήμερα. Βασίζεται σε μια, άνω των 30 χρόνων, έρευνα από τον Martin Seligman, έναν ειδικό στην υποκινητική ψυχολογία και συγγραφέας του, μεγάλων πωλήσεων, βιβλίου "Μάθε την αισιοδοξία". Είναι επικυρωμένο από περισσότερες των 500 δημοσιεύσεων, σε πάνω από 100 πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο, δείχνοντας ότι το SASQ είναι προπομπός της αποδοτικότητας, της καλοζωίας και της υποκίνησης. Περισσότερες από 75 επιχειρήσεις έχουν διαχειριστεί το SASQ, σε περισσότερους από 400.000 μελλοντικούς ή και ήδη εργαζόμενους.

Τι είναι το SASQ;

Η ικανότητα να υπερβούμε τις δυσκολίες στο εργασιακό περιβάλλον, είναι σημαντική για την επιτυχία στις περισσότερες διοικητικές θέσεις. Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την πρόσληψη των σωστών ανθρώπων. Ειδικά το SASQ, σύμφωνα με τους δημιουργούς του:

- Αυξάνει την παραγωγικότητα
- Μειώνει την αναστάτωση και τα κρούσματα απειθαρχίας
- Αναγνωρίζει τα καλύτερα στελέχη που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης
- Δημιουργεί ένα πιο αισιόδοξο και “ανθεκτικό” εργατικό δυναμικό

Τι εξασφαλίζει το SASQ;

Το SASQ μπορεί να βοηθήσει στην επιλογή των σωστών ανθρώπων, σε κάθε θέση που απαιτεί επιμονή, για να υπερβεί τις δυσκολίες. Η ανταγωνιστική φύση των επιχειρήσεων σημαίνει ότι ακόμα και το πιο αποτελεσματικό στέλεχος θα αποτυγχάνει συχνότερα από ότι θα πετυχαίνει. Η αντίσταση, η απόρριψη και η εχθρικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, έχουν ως αποτέλεσμα την αναστάτωση της επιχείρησης, κάτι που συνεπάγεται κόστος, καθώς επίσης και την αποδόμηση αρχών και αξιών. Ειδικές έρευνες έχουν δείξει, όπως είδαμε και παραπάνω, ότι το SASQ αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα, ενώ επιπροσθέτως οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας σε πολλές επιχειρήσεις- τηλεπικοινωνιακές- τραπεζικές- χρηματοπιστηριακές και άλλες (www.ihhp.com).

- EQ Map (Χάρτης συναισθηματικού δείκτη)

Ο Esther Orioli (2001) αναφέρει για τον χάρτη συναισθηματικής νοημοσύνης τα εξής: «ένα εμπορικό προϊόν, το οποίο μέσω μιας αυτοαναφοράς μετρά κανονικοποιημένα τους ενήλικα εργαζόμενους. Ο χάρτης του δείκτη συναισθήματος συνενώνει ένα σύνολο 90 “σημάτων” της έρευνας στην συναισθηματική νοημοσύνη και χωρίζεται σε 5 μέρη και 20 στάδια. Ο χάρτης συναισθηματικής ευφυΐας εστιάζει στην συναισθηματική αυτογνωσία, στις συναισθηματικές ηθικές αξίες κι αρχές και στις επιτυχίες του ατόμου γενικά στην ζωή. Προσπαθεί σαν ένα φωτογραφικό στιγμιότυπο στο χρόνο, ο ολοκληρωμένος αυτός καθορισμός, να πιάνει την ουσία της πολυπλοκότητας και της πολυδιαστατικότητας της ζωής μας. Οι δημιουργοί του χάρτη συναισθηματικής ευφυΐας, είναι ευθέως δεμένοι με την ικανότητα να μένουμε

υγιείς και ήρεμοι, κάτω από συνθήκες πίεσης, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα σχέσεις εμπιστοσύνης και μια δημιουργική αίσθηση, που θα μας βοηθήσει να ακολουθήσουμε τις ευκαιρίες του μέλλοντος. Ο χάρτης συναισθηματικής νοημοσύνης διαφέρει από τα τεστ, τα οποία δείχνουν ένα τελικό σκορ σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτώμενου, κι αναλύουν τα δυνατά κι αδύνατα σημεία του. Ο χάρτης προσπαθεί να μετρήσει τις γνώσεις του ερωτώμενου, πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα. Σκοπός του χάρτη είναι η κατανόηση του εαυτού μας και η αυτοδιδασκαλία.

Όπως προείπαμε οι ικανότητες διανέμονται σε 20 κατηγορίες και τα αποτελέσματα μεταφράζονται σε ζώνες αποδοτικότητας. Οι ζώνες αυτές αντιπροσωπεύουν μια ποικιλία επιπέδων από ικανότητες ή επιδεξιότητες, στις περιοχές που έχουν χαρτογραφηθεί. Αυτές οι ζώνες είναι:

- **Ευνοϊκότερη:** Αντιπροσωπεύει τις μεγαλύτερες τιμές του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ). Σε αυτές τις περιοχές μεγάλη δύναμη, αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα, ακόμα και κάτω από μεγάλη πίεση, δείχνεται από το άτομο.
- **Προχωρημένη:** Αποφασιστική, ισορροπημένη αποτελεσματικότητα, δείχνεται από το άτομο στις περισσότερες των περιπτώσεων.
- **Τρωτή:** Γενικά η αποδοτικότητα του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας είναι ανισόρροπη και ίσως κυμαινόμενη από περίπτωση σε περίπτωση. Κάποιες ικανότητες κι επιδεξιότητες είναι εμφανείς, αλλά υπάρχει δυσκολία στην εφαρμογή τους στην καθημερινή ζωή.
- **Προσοχή:** Ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας έχει χαμηλές τιμές και στη συγκεκριμένη ζώνη απαιτείται προσοχή.

Οι κλίμακες, που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

1. Πιέσεις της ζωής
2. Ικανοποίηση από τη ζωή

3. Συναισθηματική αυτογνωσία
4. Συναισθηματική έκφραση
5. Συναισθηματική γνώση των άλλων
6. Σκοπιμότητα
7. Δημιουργικότητα
8. Προσαρμοστικότητα
9. Διαπροσωπικές σχέσεις
10. Εποικοδομητική κριτική
11. Άποψη
12. Συμπόνια
13. Διάισηση
14. Εμπιστοσύνη
15. Προσωπική δύναμη
16. Ολοκληρωμένο άτομο
17. Γενική υγεία
18. Ποιότητα ζωής
19. Δείκτης σχέσεων
20. Ευνοϊκή απόδοση

Συνδυασμοί των παραπάνω κλιμάκων, ίσως χρησιμοποιούνται για να παράγουν μια ποικιλία μέτρων. Αυτά περιέχουν:

- Γενική υγεία: 1, 2, 3, 4, 8
- Ποιότητα ζωής: 2, 9, 11, 14, 15, 16
- Δείκτης σχέσεων: 3, 6, 9, 12, 16
- Ευνοϊκή απόδοση: 3, 7, 8, 10, 13, 14, 16
- Αυξανόμενη αποτελεσματικότητα υπό πίεση: 1, 2, 3, 4, 8, 17, 20
- Χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης: 5, 9, 12, 14, 16, 19
- Δημιουργώντας το μέλλον: 6, 7, 10, 11, 13, 15, 18».

Μια γενική παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε για τα παραπάνω εργαλεία είναι η εξής: γενικά όταν έρχεται η ώρα της αποτίμησης των συναισθηματικών ικανοτήτων, έχουμε κάποια εργαλεία με προσαρμοσμένη ρεαλιστικότητα και σχεδίαση, και βέβαια με συγκλίνουσα αξιοπιστία. Αλλά, σίγουρα απαιτείται περισσότερος χρόνος και μεγαλύτερη έρευνα μέχρι τα συγκεκριμένα εργαλεία να εγκαταστήσουν την εγκυρότητα της προβλεψιμότητας τους, σε διαπροσωπικές κι εργασιακές σχέσεις.

3.5 EQ- EQ test και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

Σε αυτή την παράγραφο θα μελετηθούν οι σχέσεις και οι επιρροές που έχουν βρεθεί ότι υπάρχουν μεταξύ, δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) και υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, καθώς επίσης και μεταξύ των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρήσεων.

Όπως έχουμε προαναφέρει, ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ), είναι η ικανότητα για αποτελεσματική αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων μας, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων. Τα συναισθήματα έχουν τη δυναμική να

μπαίνουν στο δρόμο των πιο σημαντικών επαγγελματικών υποχρεώσεων και διαπροσωπικών σχέσεων.

Σύμφωνα με τον John Kotter από το Harvard Business School, η δυσκολία διαχείρισης των συναισθημάτων μας, σαμποτάρει περισσότερο τις επιχειρήσεις παρά οτιδήποτε άλλο- δεν είναι τα θέματα στρατηγικής που μας βάζουν κυρίως σε προβλήματα, αλλά τα θέματα των συναισθημάτων.

- Πόσο σημαντικός όμως είναι ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ) στην απόδοση των στελεχών;

Έρευνα ταξινόμησης σε πάνω από 160 υψηλά αποδοτικά άτομα σε μια ποικιλία από επιχειρήσεις κι εργασιακά επίπεδα, αποκάλυψε ότι ο EQ ήταν 2 φορές πιο σημαντικός στη συνεισφορά στην υπεροχή, από τη νόηση και την εξειδίκευση μόνες τους.

- Για μάνατζερ και διευθυντές πρώτης γραμμής:

Διευθυντές σε επιχειρησιακό επίπεδο ή πεδίο, έλαβαν εκπαίδευση στις συναισθηματικές ικανότητες, όπως του πώς θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιλύσουν προβλήματα από μόνοι τους, πώς να ενθαρρύνουν τους άλλους, και πώς να γίνονται πιο αποτελεσματικοί ηγέτες προσωπικού. Μετά την εκπαίδευση:

- Οι περιπτώσεις χαμένου χρόνου μειώθηκαν κατά 50%
- Επίσημα παράπονα μειώθηκαν από 15 το χρόνο σε 3 το χρόνο
- Το επίπεδο παραγωγικότητας υπερέβη σε κέρδη τα 250.000 δολάρια (Pesuric & Byham, 1996).

Σε ένα άλλο βιομηχανικό επίπεδο οι διευθυντές έλαβαν αντίστοιχη εκπαίδευση:

- Η παραγωγή αυξήθηκε κατά 17%
- Δεν υπήρχε τόσο μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας, από διευθυντές, που δεν είχαν λάβει εκπαίδευση για την αύξηση του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας τους. Η αύξηση της παραγωγικότητας στη συγκεκριμένη περίπτωση μετά βίας πλησίαζε το 4% (Porras & Anderson, 1981).

- **Για ηγέτες:**

Ο παρακάτω πίνακας 3.1 (Pesuric & Byham,1996), δείχνει το πόσες φορές παραπάνω, αυτοί που έγιναν πρόεδροι ή CEO, είχαν κάποιες συναισθηματικές ικανότητες από κάποια άλλα στελέχη που απολύθηκαν.

Πίνακας 3.1: Δείχνει το πόσες φορές παραπάνω, αυτοί που προόδευσαν στην επιχείρηση, είχαν κάποιες συναισθηματικές ικανότητες, από αυτούς που απέτυχαν

EQ ικανότητες	Συχνότητα εμφάνισης
Αυτοέλεγχος	7X
Συναισθηματική κατανόηση των άλλων	3X
Συνεργατικότητα	2.5X
Αυτοπεποίθηση	2X
Προσαρμοστικότητα	2X

Επίσης ο παρακάτω πίνακας 3.2 (Pesuric & Byham,1996), δείχνει το πόσες φορές παραπάνω, αυτοί που έγιναν πρόεδροι ή CEO, είχαν κάποιες γνωστικές ικανότητες από κάποια άλλα στελέχη που απολύθηκαν.

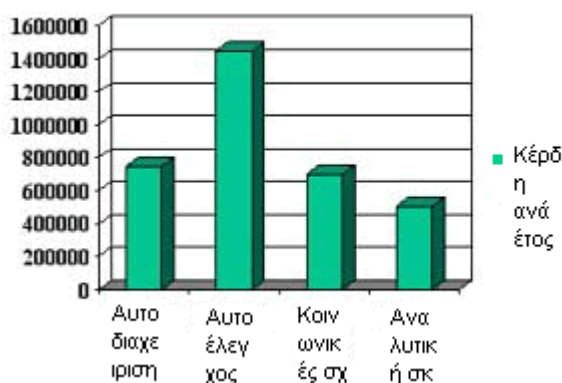
Πίνακας 3.2: Δείχνει το πόσες φορές παραπάνω, αυτοί που προόδευσαν στην επιχείρηση, είχαν κάποιες γνωστικές ικανότητες, από αυτούς που απέτυχαν

Γνωστικές ικανότητες	Συχνότητα εμφάνισης
Αναλυτική σκέψη	1.2X
Αποτελούμενη από αρχές σκέψη	1.5X

Αυτό που παρατηρείται, είναι ότι τα στελέχη που προόδευσαν σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις σε σχέση με αυτά που απολύθηκαν, είχαν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό κάποιες συναισθηματικές ικανότητες: τον αυτοέλεγχο 7 φορές περισσότερο, την ενσυναίσθηση 3 φορές, τη συνεργατικότητα 2.5 φορές, την αυτοπεποίθηση 2 φορές και τέλος την προσαρμοστικότητα 2. Ταυτόχρονα, οι γνωστικές ικανότητες και των δυο κατηγοριών ήταν περίπου στο ίδιο επίπεδο. Είναι ευνόητο λοιπόν, να συμπεράνει κανείς ότι την διαφορά στις δυο αυτές κατηγορίες στελεχών την έκανε ο ανεπτυγμένος δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας της μιας ομάδας (Pesuric & Byham,1996).

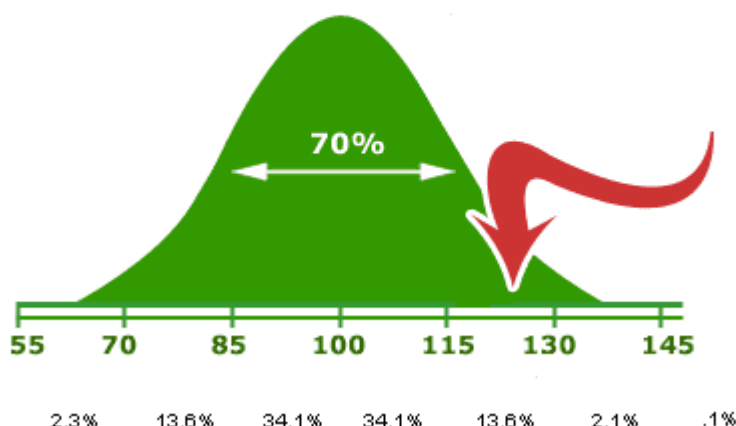
- Τι επίπεδο της αποδοτικότητας οφείλεται στον δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας;

Ο συναισθηματικός δείκτης ευφυΐας, όχι μόνο συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επαγγελματική αποδοτικότητα και ηγεσία, έχει επίσης βρεθεί ότι αυξάνει και τα κέρδη. Το ακόλουθο διάγραμμα 3.1 (Pesuric & Byham,1996), δείχνει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικών ικανοτήτων, αρκετά υψηλών για να επηρεαστεί θετικά η αποδοτικότητα, και της ποσότητας των κερδών που αποκόμισε μια πολυεθνική φίρμα, ανά έτος, ανά συνάταιρο:



Παρατηρούμε ότι η αυτοδιαχείριση δίνει τα περισσότερα κέρδη, μετά ο αυτοέλεγχος, μετά οι κοινωνικές σχέσεις και τέλος η αναλυτική σκέψη (Pesuric & Byham,1996).

Τα EQ tests έχουν μπει για τα καλά στο χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίες τα θεωρούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την πρόσληψη νέων στελεχών, αλλά και για την αξιολόγηση των ήδη υπαρχόντων. Πολλές μεγάλες διεθνείς εταιρίες, τώρα χρησιμοποιούν τα EQ tests στη διαδικασία στρατολόγησης για θέσεις κλειδιά. Το ελάχιστο αποδεκτό EQ επίπεδο είναι το 110. Στο παρακάτω σχήμα 3.1, η καμπύλη δείχνει εμφανώς την κατανομή των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης στον πληθυσμό, και δείχνει τάσεις ισχυροποιημένες από τα αποτελέσματα των τεστ. Από αριστερά έχουμε το ποσοστό του πληθυσμού με πάρα πολύ χαμηλό EQ (2.3%). Στην συνέχεια το ποσοστό του πληθυσμού με χαμηλό EQ (13.6%). Το ποσοστό του πληθυσμού με EQ κοντά στο μέσο όρο, φτάνει το 34.1%. Τέλος, τα άτομα που έχουν υψηλό και πολύ υψηλό EQ φτάνουν αντίστοιχα το 13.6% και 2.1% του πληθυσμού, ενώ το ποσοστό του πληθυσμού με εξαιρετικό EQ δεν ξεπερνά το 0.1% (<http://www.usatests.com>).



Σχήμα 3.1: Κατανομή των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης στον πληθυσμό (Πηγή: <http://www.usatests.com>)

3.6 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με τη συναισθηματική ευφυΐα (EQ) και τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (EQ tests). Αρχικά, κάναμε μια ιστορική αναδρομή για το πως αναπτύχθηκε η συναισθηματική ευφυΐα, αλλά και τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας. Στη συνέχεια αναδείχτηκαν οι λόγοι για τους οποίους το EQ είναι τόσο σημαντικό, καθώς επίσης και τα κέρδη που μπορεί να αποκομίσει το άτομο από ένα υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας. Έπειτα, ακολούθησε μια ανάλυση των EQ tests, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και την ταυτόχρονη εξέλιξη τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Φυσικά έγινε αναφορά και στις πλέον γνωστές, έγκυρες και εφαρμόσιμες κατηγορίες των τεστ συναισθηματικής ευφυΐας, αναλύοντας τη δομή τους, τα χαρακτηριστικά που μετρούν, καθώς επίσης και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Τέλος, έγινε μια σύνδεση του EQ και των EQ tests με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, καταδεικνύοντας τη σημαντικότητά τους στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον που απαιτεί από το άτομο συνεχή εξέλιξη, ώστε να είναι επιτυχημένο και ανταγωνιστικό και αντίστοιχα από την επιχείρηση, τη σωστή επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού που θα της εξασφαλίσει ευημερία και πολλά κέρδη.

Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

4.1 Εισαγωγή

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου θα είναι η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μας θα αποτελεί ουσιαστικά ένα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ test), για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών, ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτό το ερωτηματολόγιο δεν ακολουθεί τη δομή κανενός από τα υπάρχοντα, ούτε θα βασίζεται σε κανένα από αυτά. Δηλαδή δεν ανήκει σε καμία από τις γνωστές κατηγορίες των EQ tests, που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Θα πρόκειται για ένα ανεξάρτητο ερωτηματολόγιο, που θα έχει κάποια στοιχεία από όλα. Όπως λοιπόν γίνεται κατανοητό, λόγω του γεγονότος ότι το ερωτηματολόγιο μας δεν θα βασίζεται αποκλειστικά σε κάποια μεθοδολογία, η αξιοπιστία του και η εγκυρότητα του, τίθεται εκ των προτέρων, εν αμφιβόλω. Η θεωρητική πιστοποίηση του θα έρθει αργότερα, σε αυτό το κεφάλαιο, με την διασταύρωση του μεθοδολογικού πλαισίου και της δομής του ερωτηματολογίου, με την διεθνή βιβλιογραφία και τα υπάρχοντα EQ tests.

4.2 Μεθοδολογικό πλαίσιο

Το ερωτηματολόγιο θα αποτελείται από τέσσερις βασικούς “πυλώνες”. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τον Goleman (1998):

- Αυτοεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση των σχέσεων

Οι κατηγορίες αυτές θα χωρίζονται με τη σειρά τους σε 18 υποκατηγορίες, που είναι στην ουσία οι επί μέρους τομείς, που συνθέτουν τις βασικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι υποκατηγορίες αυτές είναι:

- Συναισθηματική αυτογνωσία
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση
- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη
- Πρωτοβουλία
- Αισιοδοξία
- Συναισθηματική κατανόηση των άλλων
- Οργανωτική επίγνωση
- Εξυπηρέτηση
- Κινητοποίηση
- Επίδραση- Επιρροή
- Ανάπτυξη των άλλων
- Καταλύτης αλλαγών
- Διαχείριση συγκρούσεων και συνεργατικότητα

Κάθε υποκατηγορία, ανάλογα με τη σημαντικότητα της, θα έχει κάποιο πολλαπλασιαστή. Η σημαντικότητα της κάθε υποκατηγορίας θα απορρέει κυρίως από το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης υψηλόβαθμων στελεχών **ελληνικών** επιχειρήσεων. Και όταν λέμε ελληνικές επιχειρήσεις εννοούμε κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης, κάθε απάντηση θα έχει μια συγκεκριμένη βαρύτητα, ανάλογα με την ερώτηση, τη σημαντικότητα της ερώτησης και τη σωστότητα της. Η βαρύτητα της απάντησης πολλαπλασιαζόμενη με το δείκτη σημαντικότητας- πολλαπλασιαστή της ερώτησης, θα μας δίνει το σκοράρισμα του ερωτώμενου στη συγκεκριμένη υποκατηγορία.

Οι δείκτες σημαντικότητας- πολλαπλασιαστές, χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

- Ερωτήσεις χαμηλής σημαντικότητας παίρνουν πολλαπλασιαστή 0,5
- Ερωτήσεις κανονικής σημαντικότητας παίρνουν πολλαπλασιαστή 1
- Ερωτήσεις υψηλής σημαντικότητας παίρνουν πολλαπλασιαστή 1,5
- Ερωτήσεις πολύ υψηλής σημαντικότητας παίρνουν πολλαπλασιαστή 2

Οι βαρύτερες- πολλαπλασιαστές που παίρνουν οι υποκατηγορίες, φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 4.1. Η επεξήγηση, του γιατί κάθε υποκατηγορία παίρνει τον συγκεκριμένο πολλαπλασιαστή, αναπτύσσεται κατά την διάρκεια της δημιουργίας του ερωτηματολογίου, αλλά και της πιστοποίησης της αξίας του ερωτηματολογίου. Όμως, καλό είναι να γίνει μια αναφορά επιγραμματική σε αυτό το σημείο. Η σημαντικότητα των ερωτήσεων- υποκατηγοριών δίνεται, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βασικά, ανάλογα με τη χρησιμότητα των αντιστοίχων χαρακτηριστικών, στα ελληνικά υψηλόβαθμα στελέχη, και σύμφωνα πάντα με τη βιβλιογραφία. Όμως, στην ουσία η ακολουθία των κριτηρίων που λαμβάνεται υπ' όψιν, για να δοθεί η βαρύτητα στις ερωτήσεις- υποκατηγορίες είναι η εξής:

- Σημαντικότητα υποκατηγορίας για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη γενικά
- Σημαντικότητα υποκατηγορίας για τα ελληνικά υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη ειδικότερα
- Συνδυασμός και των δυο

Πίνακας 4.1. Βαρύτητα κάθε υποκατηγορίας στο υπό ανάπτυξη ερωτηματολόγιο

Υποκατηγορία:	Βαρύτητα:
1. Συναισθηματική αυτογνωσία	2
2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση	2
3. Αυτοπεποίθηση	2
4. Αυτοέλεγχος	2
5. Διαφάνεια	1,5
6. Προσαρμοστικότητα	1,5
7. Επίτευξη	2
8. Πρωτοβουλία	1,5
9. Αισιοδοξία	1,5
10. Ενσυναίσθηση	2
11. Οργανωτική επίγνωση	2
12. Εξυπηρέτηση	1
13. Κινητοποίηση	2
14. Επίδραση- επιρροή	1,5
15. Ανάπτυξη των άλλων	2
16. Καταλύτης αλλαγών	0,5
17. Διαχείριση συγκρούσεων	1
18. Συνεργατικότητα	2

Η απαντητική κλίμακα δεν είναι σταθερή, αλλά κυμαίνεται, σε αριθμό απαντήσεων, από δυο μέχρι τέσσερις. Για να είναι πιο εμφανής η διαφορά στο σκοράρισμα ανά ερωτώμενο, και για να προμοδοτούνται περισσότερο οι σωστές απαντήσεις στις ερωτήσεις με μεγάλο δείκτη σημαντικότητας, επελέγησαν οι εξής βαρύτητες απαντήσεων:

- Στις ερωτήσεις χαμηλής σημαντικότητας, η καλύτερη απάντηση θα βαθμολογείται με 2
- Στις ερωτήσεις κανονικής σημαντικότητας, η καλύτερη απάντηση θα βαθμολογείται με 3
- Στις ερωτήσεις υψηλής σημαντικότητας, η καλύτερη απάντηση θα βαθμολογείται με 4
- Στις ερωτήσεις πολύ υψηλής σημαντικότητας, η καλύτερη απάντηση θα βαθμολογείται με 6.

4.3 Δημιουργία ερωτηματολογίου

4.3.1 Αυτοεπίγνωση

Η πτυχή- κατηγορία αυτή, σύμφωνα με τον Goleman (1998), αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εξέλιξη κι εφαρμογή των υπολοίπων κατηγοριών- πτυχών. Αποτελεί προάγγελο μιας πολύ σημαντικής ικανότητας που πρέπει όλα τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, και δη τα Ελληνικά να έχουν, τη διαίσθηση. Η διαίσθηση του διοικητικού στελέχους αποτελεί ένα χρησιμότερο εργαλείο και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, που είναι στην πλειονότητα τους μικρομεσαίες, όπου τα δίκτυα πληροφοριών και οι κάθε είδους σύμβουλοι είναι αρκετά περιορισμένοι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) . Όπως είναι φυσικό και οι επί μέρους τομείς που συνθέτουν τη συγκεκριμένη κατηγορία θεωρούνται εξ' ίσου σημαντικοί. Για τους παραπάνω λόγους κάθε ερώτηση, που αντιστοιχεί σε μια υποκατηγορία της συγκεκριμένης κατηγορίας, αξιολογείται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει πολλαπλασιαστική- δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Ακολουθούν οι ερωτήσεις της πρώτης κατηγορίας:

Ερώτηση 1:

Σας παίρνει αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσετε ένα πάζλ ή να διαβάσετε ένα χάρτη;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Ποτέ**
- 2. Περιστασιακά**
- 3. Πάντα**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της παρούσης ερώτησης είναι να κατανοήσουμε εάν ο ερωτώμενος έχει την αναλυτική ικανότητα, ώστε να βλέπει τη συνολική εικόνα γρήγορα, σε μια σύνθετη κατάσταση. Αυτή η ικανότητα είναι, σύμφωνα πάντα με τον Goleman, από τα κύρια χαρακτηριστικά των ανθρώπων με ανεπτυγμένη συναισθηματική αυτογνωσία.

Βαθμολογία απαντήσεων: Καλύτερη απάντηση θεωρείται η **1**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα, και μάλιστα αρκετά ανεπτυγμένη και βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει πολλαπλασιαστή η ερώτηση ίσο με 2) . Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **3**, καθ' ότι δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα, αλλά όχι αρκετά ανεπτυγμένη. Αντίστοιχα η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει παντελή έλλειψη αναλυτικής ικανότητας και άρα συναισθηματικής αυτογνωσίας. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 2:

Εάν αποτύχετε σε κάποια αποστολή, κάνετε κάτι από τα παρακάτω:

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Ζητάτε βοήθεια από τον προϊστάμενο σας**
- 2. Δουλεύετε σκληρότερα σε άλλες αποστολές, για να αναπληρώσετε το χαμένο έδαφος**
- 3. Δεν εγκαταλείπετε την προσπάθεια και συνεχίζετε μόνοι, στην ίδια αποστολή, μέχρι να επιτύχετε**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός αυτής της ερώτησης είναι να κατανοήσουμε εάν ο ερωτώμενος, είναι ικανός να αναγνωρίσει το πότε και το εάν πρέπει να ζητήσει βοήθεια, για την εκπλήρωση κάποιας εργασίας. Άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα, σίγουρα διαθέτουν και το χαρακτηριστικό της ακριβούς αυτοαξιολόγησης (Goleman, 2002) . Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό, και πρέπει να το διαθέτουν και τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι κυρίως μικρομεσαίες, πράγμα που σημαίνει ότι πολλά διοικητικά στελέχη αναγκάζονται να παίζουν ρόλους, λόγω περιορισμένου προσωπικού, οι οποίοι κάποιες φορές είναι και πολύ έξω από το αντικείμενο τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) . Εάν λοιπόν το στέλεχος δε διαθέτει ακριβή αυτοαξιολόγηση, είναι αρκετά πιθανό να "εκτροχιαστεί".

Βαθμολογία απαντήσεων: Καλύτερη απάντηση θεωρείται η **1**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει το χαρακτηριστικό και βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει πολλαπλασιαστή η ερώτηση ίσο με 2) . Ακολουθεί η **2** που βαθμολογείται με **3**, καθ'

ότι ναι μεν δε δείχνει ότι ο ερωτώμενος δε διαθέτει το χαρακτηριστικό, αλλά δείχνει επαγγελματική ευσυνειδησία κι εργατικότητα. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει ότι ο ερωτώμενος έχει πλήρη έλλειψη ακριβούς αυτοαξιολόγησης. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 3:

Σας φοβίζει μια παρουσίαση ή μια ομιλία μπροστά σε κοινό;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Πάντα**
- 2. Εξαρτάται από την κατάσταση**
- 3. Ποτέ, μπορώ και το αντιμετωπίζω**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της παρούσης ερώτησης είναι να κατανοήσουμε εάν ο ερωτώμενος διαθέτει τη σιγουριά που πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος και δη υψηλόβαθμο. Σκοπός δηλαδή της ερώτησης είναι η ανίχνευση της αυτοπεποίθησης, χαρακτηριστικού απαραίτητου για κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος (άρα και για αυτά των ελληνικών επιχειρήσεων) σύμφωνα με τον Goleman (2002).

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει πλήρη έλλειψη του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **3**, καθ' ότι δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει το χαρακτηριστικό, αλλά δεν το έχει αναπτύξει. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει πολλαπλασιαστή η ερώτηση ίσο με 2) . Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **3**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ένα στέλεχος λοιπόν που θα απαντήσει άριστα, σε κάθε υποκατηγορία της συγκεκριμένης κατηγορίας, θα πάρει **36** βαθμούς.

4.3.2 Αυτοδιαχείριση

Η συγκεκριμένη πτυχή, προϋποθέτει μεν την ανάπτυξη της προηγούμενης, αλλά αποτελεί από μόνη της μια αρκετά σημαντική κατηγορία, αφού έχει να κάνει με τη δύσκολη υπόθεση της διαχείρισης των συναισθημάτων. Αυτό στη διοικητική πρακτική έχει πολύ μεγάλη σημασία, καθ' ότι το διευθυντικό στέλεχος αποτελεί πρότυπο και για τους υπόλοιπους (Λίτος, 2004). Ιδιαίτερα σε κλειστό εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό των ελληνικών επιχειρήσεων, η εξισορρόπηση κι ο έλεγχος των συναισθημάτων αποτελούν προϋποθέσεις για την ηρεμία, την εξέλιξη και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Για αυτούς τους λόγους η συγκεκριμένη κατηγορία θεωρείται επίσης αρκετά σημαντική.

Ακολουθούν οι ερωτήσεις της δεύτερης κατηγορίας:

Ερώτηση 4:

Εάν κάποιος αρχίζει να καβγαδίζει μαζί σας (λεκτικά ή σωματικά), τι από τα παρακάτω κάνετε;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Θα απαντήσετε με κάθε τρόπο**
- 2. Θα προσπαθήσετε να διευθετήσετε τη διαφορά**
- 3. Θα αγνοήσετε την κατάσταση**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της παρούσης ερώτησης είναι να κατανοήσουμε το κατά πόσο ο ερωτώμενος μπορεί να ελέγξει τα αρνητικά του συναισθήματα και να τα διοχετεύσει σε θετικές ενέργειες. Δηλαδή με αυτή την ερώτηση προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε την ικανότητα του αυτοελέγχου. Ικανότητα ιδιαίτερα σημαντική και για τα υψηλόβαθμα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων για δυο λόγους: πρώτον γιατί ο αυθορμητισμός που εξωτερικεύει καλά και κακά συναισθήματα, αποτελεί ελληνικό Ίδιον και δεύτερον γιατί ο αυτοέλεγχος στο κλειστό εργασιακό περιβάλλον (απασχολούνται συνήθως λιγότερα από 250 άτομα) των ελληνικών επιχειρήσεων, βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία τους. Για αυτούς τους λόγους η ερώτηση παίρνει δείκτη σημαντικότητας 2, καθ' ότι κρίνεται πολύ υψηλής σημαντικότητας.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει την πλήρη έλλειψη αυτοελέγχου από πλευράς ερωτώμενου. Έπεται η απάντηση **2** που βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει πολλαπλασιαστή η ερώτηση ίσο με 2) , καθ' ότι δείχνει ότι ο ερωτώμενος μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα του και να λειτουργήσει θετικά, ώστε να διευθετηθεί το πρόβλημα. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **3**, καθ' ότι δείχνει την ύπαρξη αυτοελέγχου. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **2**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 5:

Σας έχουν πει ποτέ ότι δεν σταματάτε πουθενά προκειμένου να επιτύχετε;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Ναι**
- 2. Όχι, αλλά είμαι κάπως έτσι**
- 3. Όχι, δεν λειτουργώ έτσι**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της παρούσης ερώτησης είναι να κατανοήσουμε το κατά πόσο ο ερωτώμενος διακατέχεται από αρχές κι αξίες, τις οποίες ακολουθεί και στον εργασιακό του χώρο. Στην ουσία διερευνάται εάν ο ερωτώμενος έχει διαφάνεια στις πράξεις, αλλά και στα πιστεύω του. «Ένα διαφανές στέλεχος αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων και αποτελεί υγιές πρότυπο για το σύνολο του προσωπικού» (Goleman, 2002). Όλοι γνωρίζουμε ότι στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ξεπεσμός κι αποκαθήλωση των ηθικών αξιών σε πολλούς τομείς. Η Ελλάδα επίσης, από πρόσφατες έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παίρνει την πρώτη θέση στη διαφθορά των υπαλλήλων και στελεχών κυρίως βέβαια του δημόσιου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Η ερώτηση αυτή κρίνεται υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας 1.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει ότι το άτομο είναι αδιαφανές και μάλιστα τόσο πολύ που γίνεται αντιληπτό και από άλλα άτομα. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **1**, καθ' ότι ναι μεν το άτομο είναι αδιαφανές, αλλά τουλάχιστον όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Η απάντηση **3** βαθμολογείται με **4** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1.5), καθ' ότι δείχνει ότι το άτομο είναι διαφανές και διαθέτει αρχές κι αξίες. Άρα η καλύτερη απάντηση βαθμολογείται με **6**.

Ερώτηση 6:

Πιστεύετε ότι το να ασχολείται ένα διευθυντικό στέλεχος με κάθε εργασία ξεχωριστά, είναι πιο αποτελεσματικό από το να ασχολείται με πολλές διαφορετικές ταυτόχρονα;

Πιθανές απαντήσεις:

1. **Ναι**
2. **Μερικές φορές**
3. **Όχι**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της παρούσης ερώτησης είναι να κατανοήσουμε εάν ο ερωτώμενος μπορεί να ασχολείται με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις ταυτόχρονα. Ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους, και μάλιστα στις ελληνικές επιχειρήσεις, όπου σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), το στέλεχος καλείται να παίξει πολλούς διαφορετικούς ρόλους κάποιες φορές κι έξω από τις αρμοδιότητες του, είναι να λειτουργεί σαν μάεστρος ή ενορχηστρωτής. Συνήθως, όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, έτσι το ρόλο αυτό αναλαμβάνει το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, που πολύ συχνά είναι και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Τα άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό, διαθέτουν σίγουρα και την ικανότητα της προσαρμοστικότητας (Goleman, 2002). Για τους παραπάνω λόγους αυτή η ερώτηση χαρακτηρίζεται υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας 1.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει έλλειψη προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ικανότητας, που κάθε διευθυντικό στέλεχος πρέπει να έχει. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **2**, καθ' ότι φαίνεται ότι η ικανότητα υπάρχει, αλλά δεν είναι ιδιαίτερος ανεπτυγμένη. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **4** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1.5), καθ' ότι με αυτή την απάντηση ο ερωτώμενος δείχνει ότι διαθέτει και προσαρμοστικότητα και ηγετικές ικανότητες. Η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **3**, βαθμολογείται με: **4** (βαθμολογία απάντησης) * **1.5** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **6**.

Ερώτηση 7:

Προσπαθείτε να βρείτε μεθόδους με τις οποίες θα βελτιώσετε την απόδοσή σας;

Πιθανές απαντήσεις:

1. **Ναι**
2. **Όχι**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι να διαβλέψει το κατά πόσο ο ερωτώμενος ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της απόδοσής του και το πόσο του είναι ευχάριστο να επιμορφώνεται και να είναι κοντά στις εξελίξεις. Άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά διαθέτουν την ικανότητα της επίτευξης. Ικανότητα, ιδιαίτερος σημαντική αφού το στέλεχος που διαθέτει αυτό το χαρακτηριστικό, απαιτεί και πετυχαίνει πολλά πράγματα από το προσωπικό που διαχειρίζεται. Μπορεί, σύμφωνα με τον Goleman (2002), να θέτει στόχους μετρήσιμους και να τους πετυχαίνει. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι αρκετά χρήσιμο να το διαθέτουν και τα υψηλόβαθμα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Η αύξηση της αποδοτικότητας των ελληνικών στελεχών, είναι απαραίτητη για τις αναπτυσσόμενες ελληνικές επιχειρήσεις, όπως επίσης και η επιμόρφωση των ελληνικών στελεχών, ώστε να μην μένουν πίσω από τις παγκόσμιες εξελίξεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) . Για αυτούς τους λόγους, η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 2), ενώ η απάντηση **2** με **0**, καθ' ότι δείχνει αδιαφορία του ερωτώμενου για προσωπική βελτίωση. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 8:

Πρέπει να πάρετε μια απόφαση χωρίς να έχετε στα χέρια σας όλα τα δεδομένα, τι κάνετε;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Παίρνετε την απόφαση όπως και να' χει, αφού σας αρέσει να κινείστε σε γρήγορους ρυθμούς**
- 2. Περιμένετε όσο χρόνο θεωρείτε απαραίτητο για να αποφασίσετε, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι θα χάσετε μια ευκαιρία**

Επεξήγηση ερώτησης: Με τη συγκεκριμένη ερώτηση προσπαθούμε να δούμε το κατά πόσο ο ερωτώμενος ενθαρρύνει την πρωτοβουλία. Ανιχνεύουμε δηλαδή την ικανότητα της πρωτοβουλίας, που είναι σημαντική και για τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 1.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **4** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1.5), καθ' ότι δείχνει τη διάθεση του ερωτώμενου για την ανάληψη αλλά και την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **2**, καθ' ότι ναι μεν φαίνεται ότι η πρωτοβουλία δεν είναι το ατού του ερωτώμενου στελέχους, αλλά αυτό μερικές φορές μπορεί να γλιτώσει τις επιχειρήσεις από πολλούς κινδύνους. Η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **4** (βαθμολογία απάντησης) * **1.5** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **6**.

Ερώτηση 9:

Πώς θα μπορούσε κάποιος να περιγράψει το πιο κοινό σας συναίσθημα;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Χαρά**
- 2. Ικανοποίηση**
- 3. Άγχος**
- 4. Θλίψη**

Επεξήγηση ερώτησης: Η συγκεκριμένη ερώτηση ανιχνεύει την αισιοδοξία του ερωτώμενου, άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του συναισθηματικά επιδέξιου στελέχους. Η ιδιοσυγκρασία του λαού μας, που όσο εύκολα ενθουσιάζεται τόσο εύκολα απογοητεύεται, καθώς και το κλειστό εργασιακό περιβάλλον των ελληνικών επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) , κάνουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ιδιαίτερα σημαντικό. Το αισιόδοξο στέλεχος μπορεί να μετατρέψει μια δυσμενή κατάσταση σε ευκαιρία για δημιουργική αντιμετώπιση της (Goleman, 2002). Η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 1.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **4** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1.5) , καθ' ότι δείχνει πλήρως αισιόδοξο άτομο. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **3**, καθ' ότι δείχνει αισιόδοξο άτομο. Η απάντηση **3** βαθμολογείται με **1**, καθ' ότι ναι μεν δεν δείχνει αισιοδοξία, αλλά και το αγχωμένο άτομο εάν διαθέτει άλλα χαρακτηριστικά (όπως τον αυτοέλεγχο) , μπορεί να μετατρέψει το άγχος του σε κίνητρο για δημιουργία. Τέλος η απάντηση **4** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει πλήρη έλλειψη θετικών συναισθημάτων. Η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **4** (βαθμολογία απάντησης) * **1.5** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **6**.

Ένα στέλεχος λοιπόν που θα απαντήσει άριστα, σε κάθε υποκατηγορία-ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, θα πάρει **48** βαθμούς.

4.3.3 Κοινωνική κατανόηση

Μετά την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση, το αποτελεσματικό διοικητικό υψηλόβαθμο στέλεχος πρέπει να διαθέτει και κοινωνική κατανόηση. Η κοινωνική κατανόηση έχει να κάνει κυρίως με την ενσυναίσθηση. Δηλαδή την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, έτσι ώστε το στέλεχος να μπορεί να κινητοποιεί την ομάδα του, αφού θα είναι ικανό να μεταδώσει ένα σκοπό ή όραμα και να τους εμπνεύσει εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη αποκτάται κυρίως με την κατανόηση. Όταν το στέλεχος μπορεί να κατανοεί τις ανησυχίες και τις σκέψεις των υπολοίπων, μπορεί και να καθησυχάσει. Αποτελεί την πλέον αναγνωρίσιμη κι εμφανή πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης (Λίτος, 2004). Ένα επιδέξιο συναισθηματικά στέλεχος, συμπεριλαμβανομένων και των ελληνικών υψηλόβαθμων στελεχών, πρέπει να διαθέτει κοινωνική κατανόηση για να είναι αποδοτικό το ίδιο, αλλά και οι συνεργάτες του.

Ακολουθούν οι ερωτήσεις της τρίτης κατηγορίας:

Ερώτηση 10:

Εάν ένας μακρινός σας φίλος υποφέρει από τον θάνατο κάποιου συγγενικού του προσώπου, τι από τα παρακάτω κάνετε;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Πηγαίνετε στη κηδεία**
- 2. Στέλνετε στεφάνι ή συλλυπητήριο τηλεγράφημα**
- 3. Κάνετε ένα υποστηρικτικό τηλεφώνημα**
- 4. Δεν κάνετε τίποτα, αφού είναι μακρινός σας φίλος**

Επεξήγηση ερώτησης: Η συγκεκριμένη ερώτηση, έχει ως στόχο την ανίχνευση στον ερωτώμενο, του χαρακτηριστικού της συναισθηματικής κατανόησης των άλλων. Το χαρακτηριστικό αυτό επιτρέπει στο στέλεχος να συντονίζεται με μεγάλο εύρος συναισθηματικών σημάτων, και του επιτρέπει να ακούει προσεκτικά και να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο βλέπει ο συνομιλητής του τα πράγματα (Λίτος, 2004). Το χαρακτηριστικό αυτό είναι απαραίτητο να το διαθέτουν όλα τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, άρα και τα ελληνικά. Η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 2), γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος μπορεί να κατανοεί πλήρως τα συναισθήματα των άλλων. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **4**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, αλλά όχι πάρα πολύ ανεπτυγμένο. Η απάντηση **3** βαθμολογείται με **2**, καθ' ότι δείχνει ακόμα μεγαλύτερη έλλειψη του χαρακτηριστικού από πλευράς ερωτώμενου. Τέλος, η απάντηση **4** βαθμολογείται με **0**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος έχει πλήρη έλλειψη του χαρακτηριστικού. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 11:

Αφήνετε το γραφείο σας όσο καθαρό ή πιο καθαρό, απ' ότι το βρήκατε;

Πιθανές απαντήσεις:

1. Πάντα
2. Μερικές φορές
3. Περιστασιακά
4. Σπάνια

Επεξήγηση ερώτησης: Αυτή η ερώτηση, είναι μια κλασική ερώτηση που χρησιμοποιείται από πολλά τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, κι έχει ως στόχο την ανίχνευση της οργανωτικότητας του ερωτώμενου. Η οργανωτική επίγνωση, είναι μια από τις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, γιατί έτσι μπορεί και να κινητοποιεί καλύτερα το προσωπικό, σύμφωνα με τον Goleman (2002). Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λόγω του γεγονότος ότι είναι μικρομεσαίες, δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Ο διευθυντής καλείται να οργανώσει προσωπικό κι επί μέρους τμήματα. Για αυτό το λόγο τα ελληνικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν οπωσδήποτε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Για αυτούς τους λόγους η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 2), γιατί δείχνει ότι το άτομο είναι οργανωτικό. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **4**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, αλλά όχι πάρα πολύ ανεπτυγμένο. Η απάντηση **3** βαθμολογείται με **2**, καθ' ότι δείχνει ακόμα μεγαλύτερη έλλειψη του χαρακτηριστικού από πλευράς ερωτώμενου. Τέλος, η απάντηση **4** βαθμολογείται με **0**, γιατί δείχνει ότι ο ερωτώμενος έχει πλήρη έλλειψη του χαρακτηριστικού. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 12:

Εάν ένας συνεργάτης σας έχει δυσκολία στην ολοκλήρωση κάποιας εργασίας, τι κάνετε συνήθως;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Τον βοηθάτε προσωπικά**
- 2. Στέλνετε κάποιον άλλο να τον βοηθήσει**
- 3. Τον αφήνετε να δουλέψει με το πρόβλημα του**

Επεξήγηση ερώτησης: Η ερώτηση αυτή προσπαθεί να διαβλέψει εάν το ερωτώμενο στέλεχος διαθέτει το χαρακτηριστικό της εξυπηρέτησης. Εάν θεωρεί την εξυπηρέτηση και τη βοήθεια σημαντικό εργαλείο για την διαχείριση του προσωπικού, τότε καθ' ότι πρότυπο, και το προσωπικό θα είναι εξυπηρετικό απέναντι στους πελάτες, παραδείγματος χάριν, κάτι που ωφελεί σίγουρα την επιχείρηση. Η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως κανονικής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 1.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **3** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1) , αφού εάν την απαντήσει ο ερωτώμενος δείχνει ότι διαθέτει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ικανότητα της εξυπηρέτησης. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **2**, αφού δείχνει ότι ο ερωτώμενος διαθέτει το χαρακτηριστικό όχι όμως σε πολύ μεγάλο βαθμό. Τέλος η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι δείχνει πλήρη έλλειψη του χαρακτηριστικού από πλευράς ερωτώμενου. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **3** (βαθμολογία απάντησης) * **1** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **3**.

Ένα στέλεχος λοιπόν που θ' απαντήσει άριστα, σε κάθε υποκατηγορία-ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, θα πάρει **27** βαθμούς.

4.3.4 Διαχείριση των σχέσεων

Η συγκεκριμένη κατηγορία απαιτεί την ανάδειξη κι εξέλιξη των προηγούμενων. Η συγκεκριμένη πτυχή έχει πιο ορατά αποτελέσματα στη διοικητική δραστηριοποίηση. Η αίσθηση της συλλογικής αποστολής και του κοινού σκοπού, που προκύπτει από τη σωστή διαχείριση των σχέσεων, επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να ασκεί μια πιο σταθερή διοίκηση χωρίς προβλήματα (Λίτος, 2004).

Ακολουθούν οι ερωτήσεις της τέταρτης κατηγορίας:

Ερώτηση 13:

Ονειρεύεστε τη δόξα και μια τεράστια επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση;

Πιθανές απαντήσεις:

1. Πάντα
2. Μερικές φορές
3. Ποτέ

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της ερώτησης είναι να ανιχνεύσει εάν ο ερωτώμενος έχει όνειρα και οράματα. Στελέχη με οράματα έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες. Στην ουσία διαθέτουν την ικανότητα της κινητοποίησης. Δηλαδή την ικανότητα, να πιστεύουν σε ένα όραμα το οποίο μεταλαμπαδεύουν στους εργαζόμενους, και τους ενεργοποιούν με στόχο την επίτευξη του. Τα συγκεκριμένα στελέχη εμπνέουν τους εργαζόμενους και τους κινητοποιούν, για την επίτευξη ενός στόχου που ξεπερνά τα καθημερινά καθήκοντα (Goleman, 2002). Η ικανότητα αυτή κρίνεται από τον Goleman (1998), άκρως απαραίτητη για κάθε υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος. Συνεπώς, η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **6**, καθ' ότι εάν επιλέξει αυτή ο ερωτώμενος δείχνει ότι έχει οράματα για την επαγγελματική καταξίωση του, ίδιον των στελεχών- ηγετών που εμπνέουν τους εργαζόμενους και τους κινητοποιούν. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **3**, καθ' ότι εάν την επιλέξει ο ερωτώμενος, δείχνει ότι διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα, αλλά όχι ιδιαιτέρως ανεπτυγμένη. Πρόκειται δηλαδή για μια απάντηση κατά το ήμισυ σωστή, για αυτό παίρνει και τη μισή βαθμολογία. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, γιατί με την επιλογή της ο ερωτώμενος δείχνει ότι δεν έχει όνειρα ούτε οράματα, κι επομένως απέχει μακράν από το προφίλ του ηγέτη που πρέπει ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος να έχει. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 14:

Είστε συνήθως ο πρώτος που παρουσιάζει θέματα ή εργασίες, σε συσκέψεις ή συνελεύσεις;

Πιθανές απαντήσεις:

1. Πάντα
2. Περιστασιακά
3. Σπάνια

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι να ανιχνεύσει εάν το ερωτώμενο στέλεχος έχει αυτοπεποίθηση, μεταδοτικότητα και πειστικότητα. Ένα στέλεχος που χρησιμοποιείται πρώτο στην παρουσίαση εργασιών ή διάφορων θεμάτων, σε συνελεύσεις της επιχείρησης, προφανώς και διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Goleman (2002), τα στελέχη που διαθέτουν μεταδοτικότητα, πειστικότητα και αυτοπεποίθηση, διαθέτουν και την ικανότητα της επίδρασης- επιρροής. Στελέχη με αυτή την ικανότητα μπορούν να ασκήσουν την επιρροή τους, με την κατάλληλη έκκληση προς ένα συγκεκριμένο ακροατή ως την επιβολή των αποφάσεων τους σε ανθρώπους- κλειδιά. Αποτελεί ικανότητα σημαντική για όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη. Για το λόγο αυτό η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 1.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **4** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1.5), καθ' ότι εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει ότι διαθέτει τα χαρακτηριστικά- προπομπούς της ικανότητας της επιρροής. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **2**, γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει ότι διαθέτει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αλλά όχι αρκετά ανεπτυγμένα. Πρόκειται δηλαδή για μια απάντηση κατά το ήμισυ σωστή, για αυτό παίρνει και την μισή βαθμολογία από την πρώτη. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει την παντελή έλλειψη της συγκεκριμένης ικανότητας από μεριάς του. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **4** (βαθμολογία απάντησης) * **1.5** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **6**.

Ερώτηση 15:

Επισκέπτεστε, παίρνοντας λίγο χρόνο από το πρόγραμμά σας, τους νέους εργαζόμενους για να τους διδάξετε;

Πιθανές απαντήσεις:

1. Ποτέ
2. Όταν έχω ελεύθερο χρόνο
3. Πάντα

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι να ανιχνεύσει εάν το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Εάν δηλαδή τους βοηθά να κατανοήσουν τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, ώστε να συμβάλλει ενεργά στην εξέλιξη τους. Στελέχη που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Goleman (2002), διαθέτουν την ικανότητα της ανάπτυξης των άλλων. Αυτή η ικανότητα συμβάλλει και στην μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, άρα και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις και σε κλειστό εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι αυτό των ελληνικών επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Συνεπώς τη συγκεκριμένη ικανότητα πρέπει να τη διαθέτουν για ένα παραπάνω λόγο και τα ελληνικά υψηλόβαθμα στελέχη. Για τους παραπάνω λόγους, η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας κι παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, καθ' ότι εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει ότι είναι πλήρως αδιάφορο, για την ανάπτυξη των υπολοίπων εργαζόμενων. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **3**, γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει ότι διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα, αλλά όχι αρκετά ανεπτυγμένη. Πρόκειται δηλαδή για μια απάντηση κατά το ήμισυ σωστή, για αυτό παίρνει και την μισή βαθμολογία. Η απάντηση **3** βαθμολογείται με **6** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 2), γιατί δείχνει ότι το ερωτώμενο στέλεχος έχει γνήσιο ενδιαφέρον για το προσωπικό και την εξέλιξη του. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **3**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ερώτηση 16:

Ποια κατά την γνώμη σας είναι καλύτερη αξία;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Επιθυμία για αλλαγή**
- 2. Μετριοπάθεια και σοφία**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι να ανιχνεύσουμε, εάν ο ερωτώμενος θεωρεί τις αλλαγές ως κάτι θετικό και απαραίτητο. Το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), έχει υποχρέωση να συμβάλλει και να πρωτοστατεί στις οργανωσιακές και διοικητικές αλλαγές. Ωστόσο η συγκεκριμένη ερώτηση χαρακτηρίζεται χαμηλής σημαντικότητας, γιατί η ικανότητα που ανιχνεύει είναι πολύ λιγότερο σημαντική από άλλες και επίσης απαιτεί την ύπαρξη τους, και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 0.5.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **2** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 0.5), γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος, θα γίνει εμφανές ότι διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **0**, γιατί δείχνει έλλειψη του χαρακτηριστικού που διερευνάμε. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **2** (βαθμολογία απάντησης) * **0.5** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **1**

Ερώτηση 17:

Μπορείτε να επιλύσετε τα προβλήματα μιας ομάδας μέσα από τη συζήτηση;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Πάντα**
- 2. Μερικές φορές**
- 3. Σπάνια**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι να ανιχνεύσει εάν το ερωτώμενο στέλεχος διαθέτει την ικανότητα της διαχείρισης

συγκρούσεων. Ικανότητα η οποία χρειάζεται να διαθέτει ένα υψηλόβαθμο στέλεχος. Η σημασία της ικανότητας σύμφωνα με τον Goleman (2002), αυξάνει γεωμετρικά με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις απασχολούν σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), μικρό αριθμό εργαζομένων. Για αυτό η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως κανονικής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 1.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **3** (καθ' ότι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 1), γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος αυτό σημαίνει ότι διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα. Η απάντηση **2** βαθμολογείται με **1**, γιατί εάν την επιλέξει το ερωτώμενο στέλεχος δείχνει ότι διαθέτει τη συγκεκριμένη ικανότητα, αλλά όχι αρκετά ανεπτυγμένη. Τέλος, η απάντηση **3** βαθμολογείται με **0**, γιατί δείχνει την πλήρη έλλειψη της συγκεκριμένης ικανότητας. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **1**, βαθμολογείται με: **3** (βαθμολογία απάντησης) * **1** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **3**.

Ερώτηση 18:

Εάν σας δινόταν η επιλογή, θα ήσασταν πιο χαρούμενος να δουλεύετε μόνος, με το δικό σας πλάνο, ή δουλεύοντας με μια ομάδα που θα έχει καθημερινές αλλαγές προγράμματος;

Πιθανές απαντήσεις:

- 1. Μόνος**
- 2. Με μια ομάδα**

Επεξήγηση ερώτησης: Σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης είναι η ανίχνευση της ικανότητας της συνεργατικότητας. Προϋποθέτει σύμφωνα με τον Goleman (2002), την επίδειξη σεβασμού και διάθεσης για συνεργασία από το ίδιο το υψηλόβαθμο στέλεχος, προκειμένου αυτή να εμπεδωθεί και να διαχυθεί στη συνείδηση του προσωπικού. Η ικανότητα της συνεργατικότητας είναι σημαντική και για τα υψηλόβαθμα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, καθ' ότι όπως έχουμε πει οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.. Η ερώτηση χαρακτηρίζεται ως πολύ υψηλής σημαντικότητας και παίρνει δείκτη σημαντικότητας ίσο με 2.

Βαθμολογία απαντήσεων: Η απάντηση **1** βαθμολογείται με **0**, γιατί εάν την επιλέξει ο ερωτώμενος δείχνει την έλλειψη διάθεσης από μέρους του, για συνεργασία και ομαδικότητα. Τέλος, η απάντηση **2** βαθμολογείται με **6** (καθ' ό τι έχει η ερώτηση πολλαπλασιαστή 2), γιατί εάν την επιλέξει ο ερωτώμενος δείχνει την διάθεση του για συνεργασία κι ομαδική δουλειά. Άρα η καλύτερη απάντηση στη συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η **2**, βαθμολογείται με: **6** (βαθμολογία απάντησης) * **2** (πολλαπλασιαστής ερώτησης) = **12**.

Ένα στέλεχος λοιπόν που θα απαντήσει άριστα, σε κάθε υποκατηγορία-ερώτηση της συγκεκριμένης κατηγορίας, θα πάρει **46** βαθμούς.

Συμπερασματικά, το στέλεχος που θα απαντήσει σε όλες τις κατηγορίες και υποκατηγορίες σωστά, θα συγκεντρώσει, όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.2: **36** (αυτοεπίγνωση) + **48** (αυτοδιαχείριση) + **27** (κοινωνική κατανόηση) + **46** (διαχείριση των σχέσεων) = **157** βαθμούς.

Πίνακας 4.2. Βαθμολογία στελέχους για τις **σωστές απαντήσεις**, ανά υποκατηγορία- κατηγορία και συνολικά

Υποκατηγορία:	Βαθμολογία καλύτερης απάντησης:
1. Συναισθηματική αυτογνωσία (ερώτηση 1)	12
2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση (ερώτηση 2)	12
3. Αυτοπεποίθηση (ερώτηση 3)	12
Σύνολο κατηγορίας αυτοεπίγνωσης:	36
4. Αυτοέλεγχος (ερώτηση 4)	12
5. Διαφάνεια (ερώτηση 5)	6
6. Προσαρμοστικότητα (ερώτηση 6)	6
7. Επίτευξη (ερώτηση 7)	12
8. Πρωτοβουλία (ερώτηση 8)	6
9. Αισιοδοξία (ερώτηση 9)	6
Σύνολο κατηγορίας αυτοδιαχείρισης:	48
10. Ενσυναίσθηση (ερώτηση 10)	12
11. Οργανωτική επίγνωση (ερώτηση 11)	12
12. Εξυπηρέτηση (ερώτηση 12)	3
Σύνολο κατηγορίας κοινωνικής κατανόησης:	27
13. Κινητοποίηση (ερώτηση 13)	12
14. Επίδραση- επιρροή (ερώτηση 14)	6
15. Ανάπτυξη των άλλων (ερώτηση 15)	12
16. Καταλύτης αλλαγών (ερώτηση 16)	1
17. Διαχείριση συγκρούσεων (ερώτηση 17)	3
18. Συνεργατικότητα (ερώτηση 18)	12
Σύνολο κατηγορίας διαχείρισης των σχέσεων:	46
Σύνολο ερωτηματολογίου:	36+48+27+46=157

4.4 Αξία ερωτηματολογίου

4.4.1 Γενικά

Μετά την ανάπτυξη του μεθοδολογικού πλαισίου, τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με συγκεκριμένες κατηγορίες- υποκατηγορίες, βαρύτητες και βαθμολογίες, κρίνεται απαραίτητη η πιστοποίηση, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, της εγκυρότητας και ορθότητας του ερωτηματολογίου.

Κάθε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης έχει μια εγκυρότητα, κατά πολλούς αμφισβητήσιμη, εξαιτίας του γεγονότος ότι μετατρέπει ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό σε ποσοτικό. Σκοπός μας δεν είναι να εξετάσουμε την εγκυρότητα γενικά των EQ tests, αλλά την εγκυρότητα του δικού μας ερωτηματολογίου, με κύριο κριτήριο την ορθότητα των επιλογών μας, σε όλη τη δομή της ανάπτυξης του.

Κάθε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης για να είναι καλό πρέπει να διαθέτει πρωτίστως τα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ γενικότερα. Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε παραπάνω διαθέτει, σε μεγάλο βαθμό, τα χαρακτηριστικά αυτά, δηλαδή:

- Βασίζεται σε μια ορθολογική βάση, καθώς εξετάζει όλες τις επιμέρους πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, που πρέπει ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος να διαθέτει, για να είναι επιτυχημένο
- Δίνει ιδιαίτερα εξειδικευμένες πληροφορίες για κάθε κατηγορία/ υποκατηγορία ξεχωριστά
- Διαθέτει ισχυρή αρμονία και αλληλοκάλυψη μεταξύ των κατηγοριών και υποκατηγοριών που το συνθέτουν
- Τέλος μπορεί να παίρνει αυτό που θέλει από τους ερωτώμενους, χωρίς οι απαντήσεις να είναι προφανείς, αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία του

Η εγκυρότητα όμως του ερωτηματολογίου, εκτός από την γενικότερη ανάλυση που έγινε παραπάνω, πρέπει να εξεταστεί σε 3 ακόμα διαστάσεις:

- **Στις κατηγορίες- υποκατηγορίες**
- **Στη βαρύτητα των ερωτήσεων και το σκοράρισμα**
- **Στις ερωτήσεις**

4.4.2 Κατηγορίες- υποκατηγορίες

Το κύριο στοιχείο που μας οδήγησε στη συγκεκριμένη δομή του ερωτηματολογίου, βασίζεται σε μια πολύ απλή σκέψη: στην εξέταση όλων των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, που επηρεάζουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, και των επιμέρους τομέων τους. Δηλαδή κάθε πτυχή αποτελεί μια κατηγορία, και κάθε επιμέρους τομέας της, μια υποκατηγορία της συγκεκριμένης κατηγορίας. Εξάλλου ο Goleman (2002, b), αναφέρει τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά ως απαραίτητα για μια επιτυχή πορεία ενός υψηλόβαθμου στελέχους. Επιπροσθέτως, σχεδόν όλες οι κατηγορίες των EQ tests (Bar-on, EQ Map, ECI 360, MSCEIT), όσον αφορά την ηγεσία, χρησιμοποιούν με μικρές μόνο παραλλαγές τα ίδια χαρακτηριστικά για την αποτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων.

Επειδή το ερωτηματολόγιο όμως έχει ως στόχο τα ελληνικά υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε επιπλέον ερωτήσεις-κατηγορίες, πιο εξειδικευμένες για τον ελληνικό χώρο. Κάτι τέτοιο δεν κρίθηκε σκόπιμο γιατί θα μπορούσε να μας οδηγήσει σε μονοπάτια δύσκολα, όπου η αποτίμηση θα ξέφευγε από τις καθαρά συναισθηματικές ικανότητες. Την εξειδίκευση στον ελληνικό χώρο προτιμήσαμε να την κάνουμε μέσω της βαρύτητας κάθε ερώτησης- υποκατηγορίας. Δηλαδή, εκεί που σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές το Ελληνικό στέλεχος πρέπει να είναι “δυνατό”, δίνουμε μεγαλύτερη βαρύτητα και το αντίστροφο.

4.4.3 Βαρύτητα ερωτήσεων και σκοράρισμα

Η βαρύτητα της κάθε ερώτησης- υποκατηγορίας προέκυψε κυρίως με 3 τρόπους, και σύμφωνα πάντα με τις βιβλιογραφικές αναφορές:

- Το πόσο απαραίτητη είναι η πτυχή που ανιχνεύεται για κάθε υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος
- Το πόσο απαραίτητη είναι η πτυχή που ανιχνεύεται για τα ελληνικά υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη
- Ο συνδυασμός των δυο

Έτσι οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε 4 επίπεδα βαρύτητας:

1. Ερωτήσεις που ανιχνεύουν πτυχές και χαρακτηριστικά πολύ υψηλής σημαντικότητας, με βαρύτητα 2 (δηλαδή το μέγιστο):

- **Συναισθηματική αυτογνωσία:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **1**, και σύμφωνα με τους Goleman (2002, b) και Boyatzis (2003), είναι άκρως απαραίτητη για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μιας και τους επιτρέπει να αναλύουν μια σύνθετη κατάσταση και να διακρίνουν πάντα τη συνολική εικόνα.

- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **2**, και σύμφωνα με τους Goleman (2002, b) και Boyatzis (2003), είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος, ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει το εάν και πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια για κάποια εργασία. Στο χαρακτηριστικό όμως αυτό δόθηκε βαρύτητα 2, γιατί είναι απαραίτητο και για τα Ελληνικά υψηλόβαθμα στελέχη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), τα οποία πολύ συχνά, εξαιτίας του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων, δεν αρκούνται στα καθήκοντα τους αλλά επιτελούν και άλλους ρόλους.

- **Αυτοπεποίθηση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **3**, και είναι χαρακτηριστικό άκρως απαραίτητο για τα διοικητικά υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία πρέπει να κατευθύνουν άλλα άτομα, και να παίρνουν σημαντικές και γρήγορες αποφάσεις.

- **Αυτοέλεγχος:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **4**, και σύμφωνα πάντα με τον Goleman (2002, b) και τον Boyatzis (2003), είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό για κάθε στέλεχος, ώστε να λειτουργεί το ίδιο σωστά, αλλά και να μην επηρεάζει αρνητικά και τα άλλα. Στην υποκατηγορία αυτή δόθηκε βαρύτητα 2 για ένα ακόμα λόγο, καθότι αυτή έχει σημασία μεγάλη και για τις ελληνικές επιχειρήσεις, που κατά κόρον είναι μικρομεσαίες, δηλαδή με λιγότερους από 250 εργαζόμενους (κλειστό εργασιακό περιβάλλον).

- **Επίτευξη:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **7** και είναι εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό για κάθε εργαζόμενο, πόσο μάλλον για υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη που πρέπει να θέτουν συνεχώς στόχους όχι μόνο ατομικούς, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση. Η ικανότητα της επίτευξης κρίνεται ως απολύτως απαραίτητο χαρακτηριστικό και για τα ελληνικά υψηλόβαθμα στελέχη, που εργάζονται σε αναπτυσσόμενες, κυρίως, επιχειρήσεις μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας. Πρέπει να θέτουν στόχους και να τους πραγματοποιούν.

- **Ενσυναίσθηση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **10** και είναι ίσως η σημαντικότερη ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος για να μπορεί να ηγηθεί και να διοικήσει, καθώς το βοηθά να καταλαβαίνει και να γίνεται πιο προσιτό και αποτελεσματικό στις επαφές του με τους υφισταμένους του. Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 2, είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό για την εφαρμογή των περισσότερων στις διοικήσεις.
- **Οργανωτική επίγνωση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **11** και είναι άκρως απαραίτητο χαρακτηριστικό για κάθε διοικητικό στέλεχος. Ακόμα περισσότερο για τα ελληνικά στελέχη, καθότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στη χώρα μας δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το ρόλο αυτό συνήθως καλείται να παίζει το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος μόνο του.
- **Κινητοποίηση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **13** και είναι σύμφωνα τον Goleman (2002, b), άκρως απαραίτητο, αφού ο ρόλος ενός διοικητικού στελέχους είναι στην ουσία αυτός. Δηλαδή να ενεργοποιεί με κάθε τρόπο τον εργαζόμενο για την επίτευξη ενός σκοπού.
- **Ανάπτυξη των άλλων:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **15** και είναι ικανότητα σύμφωνα με τους Goleman (2002, b) και Boyatzis (2003), απαραίτητη για κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος που εργάζεται σε κλειστό περιβάλλον. Τέτοιο είναι και το περιβάλλον των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- **Συνεργατικότητα:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **18**, και γίνεται κατανοητό χωρίς πολλά λόγια, ότι στέλεχος επιχειρήσεων χωρίς την ικανότητα της συνεργασίας και της συνεννόησης, δεν νοείται.

2. Ερωτήσεις που ανιχνεύουν πτυχές και χαρακτηριστικά πολύ σημαντικά, με βαρύτητα 1.5:

- **Διαφάνεια:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **5**, και είναι σύμφωνα με τον Goleman (2002, b), σημαντική ικανότητα αλλά όχι απαραίτητη. Θα έπρεπε δηλαδή να πάρει δείκτη σημαντικότητας- βαρύτητα 1, το γεγονός όμως ότι στην Ελλάδα στελέχη του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι αρκετά αδιαφανή, ανεβάζει το χαρακτηριστικό της διαφάνειας στις υποκατηγορίες με βαρύτητα 1.5.

- **Προσαρμοστικότητα:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **6**. Ο Goleman τη χαρακτηρίζει σημαντική ικανότητα και άρα θα έπρεπε να της δώσουμε βαρύτητα 1. Όμως το γεγονός ότι τα ελληνικά στελέχη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), πρέπει να παίξουν ρόλο ενορχηστρωτή, σε πολλές περιπτώσεις και σε τομείς έξω από τις αρμοδιότητες τους, ανεβάζει την ερώτηση στη κλίμακα, και τοποθετείται στις υψηλής σημαντικότητας με βαρύτητα 1.5.
- **Πρωτοβουλία:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **8**. Απαραίτητη ικανότητα η πρωτοβουλία, αλλά το γεγονός ότι μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε αποτυχία κατεβάζει κλίμακα την ερώτηση και την τοποθετεί στις υψηλής σημαντικότητας, με βαρύτητα 1.5.
- **Αισιοδοξία:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **9**. Θεωρείται πολύ σημαντική αλλά όχι απαραίτητη ικανότητα.
- **Επίδραση- επιρροή:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **14**, και θεωρείται υψηλής σημαντικότητας γιατί επιτρέπει τον επηρεασμό αποφάσεων και ατόμων για την άσκηση της διοίκησης. Όμως προϋποθέτει την ανάπτυξη άλλων ικανοτήτων και γι' αυτό δεν παίρνει βαρύτητα 2, αλλά 1.5.

3. Ερωτήσεις που ανιχνεύουν πτυχές- χαρακτηριστικά σημαντικά, με βαρύτητα- δείκτη σημαντικότητας 1:

- **Εξυπηρέτηση:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **12**, και θεωρείται σημαντική γιατί έχοντας την ικανότητα αυτή το στέλεχος μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Όμως επειδή δεν θεωρείται από τη βιβλιογραφία απαραίτητη για τα στελέχη γενικότερα, ούτε και για τα ελληνικά, χαρακτηρίζεται σημαντική και παίρνει βαρύτητα 1.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **17**, και θεωρείται απλά σημαντική.

4. Ερωτήσεις που ανιχνεύουν πτυχές- χαρακτηριστικά όχι ιδιαίτερα σημαντικά, με βαρύτητα- δείκτη σημαντικότητας 0.5:

- **Καταλύτης αλλαγών:** ανιχνεύεται στην ερώτηση **16**, και κρίνεται πολύ λιγότερο σημαντική από άλλες, ενώ ταυτόχρονα προϋποθέτει την ύπαρξη τους.

Τέλος, όσον αφορά το σκοράρισμα επιλέχθηκε η πριμοδότηση των ερωτήσεων με μεγάλη βαρύτητα αντί αυτών με μικρότερη. Παραδείγματος χάριν, σε μια ερώτηση με βαρύτητα 2, η καλύτερη απάντηση βαθμολογείται με 6, ενώ σε μια ερώτηση με βαρύτητα 1.5, η καλύτερη απάντηση βαθμολογείται 4. Αυτό έγινε για τους εξής λόγους:

1. Μικρός αριθμός ερωτήσεων
2. Μεγαλύτερη απόκλιση των αποτελεσμάτων, ώστε να μπορεί να γίνει κατηγοριοποίηση
3. Εξαγωγή συμπερασμάτων ακόμα και από μικρό δείγμα ερωτώμενων

4.4.4 Ερωτήσεις

Για τη δημιουργία των ερωτήσεων επικεντρωθήκαμε στα εξής:

- Να είναι σαφώς καθορισμένες και διατυπωμένες
- Το ίδιο και οι απαντήσεις
- Να μην κουράζουν οι ερωτήσεις και να είναι μικρές
- Να μη δίνουν την ευκαιρία στον ερωτώμενο να “μαντέψει” τι πρέπει να απαντήσει, κάτι που συμβαίνει σε πολλά τεστ

Όμως, αυτές καθαυτές οι ερωτήσεις μοιάζουν στο ύφος και στη διατύπωση με αυτές των περισσότερων EQ tests. Πολλές ερωτήσεις μάλιστα που ανιχνεύουν το ίδιο χαρακτηριστικό, βασίζονται στην ίδια λογική. Για παράδειγμα, η ερώτηση του ερωτηματολογίου μας για την ανίχνευση του χαρακτηριστικού της διαφάνειας είναι: **«Σας έχουν πει ποτέ ότι δεν σταματάτε πουθενά προκειμένου να επιτύχετε;»**. Η αντίστοιχη ερώτηση ενός ερωτηματολογίου συναισθηματικής αποτίμησης ηγετικών στελεχών (<http://www.usatests.com>), για την ανίχνευση του ίδιου χαρακτηριστικού είναι: **«Έχετε πει ποτέ ψέματα σε υφιστάμενο ή προϊστάμενο σας με σκοπό την ανάδειξη σας;»**.

4.5 Χρησιμότητα ερωτηματολογίου

Όπως κάθε τεστ, ερωτηματολόγιο ή έντυπο αποτίμησης, έτσι κι αυτό, έχει ως βασική χρησιμότητα την αιτία για την οποία δημιουργήθηκε. Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε παραπάνω, χρησιμεύει βασικά, και όχι μόνο, στην αποτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στον ελληνικό χώρο.

Με μια απλή μέθοδο όσον αφορά την ανάπτυξη των κριτηρίων, της βαρύτητας, των ερωτήσεων και του σκοραρίσματος, αλλά και με σχετικά μικρό αριθμό ερωτήσεων, μπορούμε να κάνουμε μια όχι μόνο γενική, αλλά και ειδική αποτίμηση συναισθηματικών ικανοτήτων. Όπως όλα τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας έτσι και αυτό, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο και απλά για ένα τεστάρισμα του ερωτώμενου, που θα βαθμολογηθεί ανάλογα με τη σωστότητα των απαντήσεων του. Τα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας όπως και το ερωτηματολόγιο μας, ελέγχουν την επίδοση του στελέχους σε κάθε κατηγορία και υποκατηγορία ξεχωριστά. Μπορούν να διακρίνουν τους τομείς που το στέλεχος είναι πιο “δυνατό” και τους τομείς που χωλαίνει.

Αυτή είναι ίσως η σημαντικότερη χρησιμότητα του ερωτηματολογίου μας, καθότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης επιδέχεται βελτίωση. Άρα το ερωτηματολόγιο, εκτός του ότι δίνει μια εικόνα του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης του ερωτώμενου, ανιχνεύει και τους τομείς που πρέπει το άτομο, το στέλεχος στην προκειμένη περίπτωση, να βελτιώσει, ώστε να γίνει αποδοτικότερο. Η βελτίωση αυτή μπορεί να γίνει είτε από το ίδιο το άτομο, είτε μέσω κυρίως σεμιναρίων, κάτι ιδιαίτερα διαδεδομένο στις Η.Π.Α.

Η βελτίωση του στελέχους όπως έχουμε δείξει σε προηγούμενα κεφάλαια, φέρνει απτά αποτελέσματα τόσο στο ίδιο το άτομο, όσο και σε ολόκληρη την επιχείρηση, από οικονομικής, και όχι μόνο, πλευράς.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κι ως ένα ακόμα κριτήριο για την πρόσληψη ενός στελέχους. Το πλήθος των πτυχιούχων κι επαρκώς μορφωμένων στη σημερινή Ελλάδα, κάνει δύσκολη την επιλογή του προσωπικού από τις επιχειρήσεις. Αντί συνεντεύξεων ή άλλων, κυρίως ανορθόδοξων μεθόδων, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα της επιλογής ενός, ανάμεσα από πολλούς, και μάλιστα φαινομενικά ίσους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αν αναλογιστεί κανείς ότι έχουμε να κάνουμε με υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, που καλούνται να ηγηθούν και να διοικήσουν, ταυτόχρονα.

Συμπερασματικά, η χρησιμότητα του ερωτηματολογίου συνοψίζεται στα εξής:

- Δίνει μια εικόνα για το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του ερωτώμενου
- Βοηθά στη βελτίωση του στελέχους σε συγκεκριμένους τομείς/ πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Άρα, βοηθά και στη βελτίωση του ατόμου και της επιχείρησης γενικότερα
- Μπορεί να βοηθήσει, ως κριτήριο, στην πρόσληψη ή προαγωγή του ικανότερου συναισθηματικά

4.6 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου συναισθηματικής ευφυίας, για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Κατά την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, παραθέσαμε το μεθοδολογικό πλαίσιο που εφαρμόσαμε και προχωρήσαμε στη δημιουργία του. Μετά την δημιουργία του ερωτηματολογίου, παραθέσαμε στοιχεία που βοηθούν στην εκτίμηση της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της αξίας του. Τέλος, αναφερθήκαμε στη χρησιμότητα και τις εφαρμογές του.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί κατ' ουσία την "καρδιά" αυτής της διπλωματικής εργασίας, αφού η δημιουργία του ερωτηματολογίου μας επιτρέπει να εκπληρώσουμε και τον αντικειμενικό μας σκοπό, που δεν είναι άλλος από την αξιολόγηση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Η κατηγοριοποίηση, τα βάρη και οι δείκτες σημαντικότητας που εφαρμόστηκαν στη δημιουργία του ερωτηματολογίου, έγιναν με γνώμονα την ελληνική, κυρίως, πραγματικότητα. Αφορούσαν κυρίως τα ελληνικά στελέχη.

Κεφάλαιο 5: Τελικά συμπεράσματα – Μελλοντικές προεκτάσεις

5.1 Τελικά συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία κλήθηκε να απαντήσει σε τέσσερα βασικά ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν και την αφετηρία για τη δημιουργία και ανάπτυξη της:

1. Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και ποιες οι πτυχές της
2. Ποια τα χαρακτηριστικά των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, και πως η συναισθηματική νοημοσύνη τα επηρεάζει στην απόδοση τους
3. Ποια η χρησιμότητα των EQ tests για στελέχη κι επιχειρήσεις
4. Να κατασκευαστεί ερωτηματολόγιο αποτίμησης συναισθηματικών ικανοτήτων για ελληνικά υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη

Ο τρόπος με τον οποίο η παρούσα διπλωματική εργασία ανταποκρίθηκε, σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές, στα παραπάνω ερωτήματα, παρουσιάζεται συνοπτικά ως ακολούθως:

1. Κατ' αρχήν παρουσιάστηκε ένας σημαντικός αριθμός, των πιο αντιπροσωπευτικών κυρίως, ορισμών που έχουν δοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη, με βάση τη διεθνή αλλά και την ελληνική βιβλιογραφία. Ο επικρατέστερος ήταν ο εξής: **με τον όρο "συναισθηματική νοημοσύνη" αναφερόμαστε στην ικανότητα να γνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας** (Goleman, 1998). Έπειτα παρουσιάστηκαν οι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης (Σχήμα 1.1), και αναλύθηκαν οι επί μέρους τομείς στους οποίους χωρίζονται. Αναλύθηκε ξεχωριστά η αυτοεπίγνωση (Σχήμα 1.2), η αυτοδιαχείριση (Σχήμα 1.3), η κοινωνική επίγνωση (Σχήμα 1.4) και η διαχείριση των σχέσεων (Σχήμα 1.5). Στη συνέχεια, και σύμφωνα

πάντα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, παρουσιάστηκε κι αναδείχθηκε η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας, τόσο για το ίδιο το άτομο, όσο και για τις επιχειρήσεις γενικότερα, καθότι βοηθά το άτομο να λειτουργεί καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον και να αποδίδει περισσότερο.

Τέλος, διαπιστώθηκε η τεράστια εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως σύνολο, την τελευταία 15ετία παγκοσμίως, και ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ακολουθούν κατά πόδας, ενώ διαπιστώθηκε και η μεγάλη εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη χώρα μας την τελευταία 10ετία, κυρίως λόγω της ανάπτυξης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις.

2. Διαπιστώνοντας τη μεγάλη σημασία και χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα και στα στελέχη των επιχειρήσεων, έγινε προσπάθεια για εμβάθυνση στο συγκεκριμένο τομέα. Αρχικά συλλέχτηκε, με βάση τις βιβλιογραφικές αναφορές, ένα πλήθος χαρακτηριστικών απαραίτητο για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη και παρατέθηκαν οι λειτουργίες που πρέπει ένα τέτοιο στέλεχος να επιτελεί (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος). Επίσης παρουσιάστηκε το πορτραίτο ελληνικού υψηλόβαθμου στελέχους και διαπιστώθηκε η σημαντική εξέλιξη και πρόοδος τους. Έχουν, σύμφωνα με πανευρωπαϊκές έρευνες, ίσως τη μεγαλύτερη πρόοδο από όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη των υπολοίπων Ευρωπαϊκών χωρών, και παρόλο που το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν συγκρίνεται με αυτό των άλλων χωρών, πλησιάζουν σιγά σιγά και δειλά δειλά το επίπεδο τους. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην απόδοση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, μέσα από μια σειρά συναισθηματικών ικανοτήτων που αυτά πρέπει να διαθέτουν για να μπορούν να διοικήσουν αρμονικά αλλά και σωστά. Για να γίνει αυτό πρέπει να διαθέτουν ικανότητες (Σχήμα 2.2), που τους επιτρέπουν να εφαρμόσουν τα έξι στηλ διοίκησης (Σχήμα 2.1). Από τη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώθηκε η σημαντικότητα καθεμιάς από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε σχέση με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, καθότι κυρίως τα βοηθά στην άσκηση της διοίκησης κατά έναν πιο εύκολο και καλύτερο τρόπο.

3. Στη συνέχεια, έγινε παρουσίαση των τεστ συναισθηματικής ευφυΐας, των κατηγοριών στις οποίες χωρίζονται (Bar-on, MSCEIT, ECI 360, SASQ, EQ Map), και το πως με διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές μετράνε στην ουσία τα ίδια χαρακτηριστικά. Διαπιστώθηκε η σημαντικότητα των EQ tests, καθώς μετατρέπουν ένα ποιοτικό μέγεθος σε ποσοτικό, αλλά και η σημαντικότητα του EQ για τα στελέχη

των επιχειρήσεων (πίνακες 3.1 και 3.2). Τέλος, παρουσιάστηκε η ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού στα διάφορα επίπεδα του EQ (Σχήμα 3.1).

4. Έπειτα προχωρήσαμε στη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου 18 ερωτήσεων, όσες δηλαδή και οι συναισθηματικές ικανότητες που αποδεδειγμένα από τη διεθνή βιβλιογραφία επηρεάζουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Κάθε υποκατηγορία είχε τη δική της βαρύτητα (Πίνακας 4.1), ανάλογα με τη σημαντικότητα της για τα ελληνικά υψηλόβαθμα στελέχη ή τα υψηλόβαθμα στελέχη γενικότερα. Κατά τον ίδιο τρόπο έγινε και η βαθμολόγηση των απαντήσεων. Δηλαδή κάθε σωστή απάντηση βαθμολογούνταν ανάλογα με τη βαρύτητα της ερώτησης κατά τρόπο ανάλογο. Όσο μεγαλύτερη βαρύτητα είχε η ερώτηση, τόσο μεγαλύτερη βαθμολογία έπαιρνε η απάντηση. Τελικά διαμορφώθηκε ένα ερωτηματολόγιο 157 βαθμών (Πίνακας 4.2).

Μέσα από τη βιβλιογραφία κατορθώσαμε σε μεγάλο βαθμό να διαπιστώσουμε την ορθότητα των επιλογών μας, όσον αφορά την ανάπτυξη του μεθοδολογικού πλαισίου, που αποτέλεσε το καλούπι για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Δηλαδή έγινε εφικτή η θεωρητική πιστοποίηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου. Τέλος, παρουσιάστηκαν οι εφαρμογές ή οι χρησιμότητες του ερωτηματολογίου, που η δημιουργία του αποτελούσε και τον αντικειμενικό σκοπό της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Αυτές μπορεί να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- Ανιχνεύει το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ερωτώμενου στελέχους
- Βοηθά στην βελτίωση του, καθώς εξετάζει κάθε τομέα ξεχωριστά
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για την πρόσληψη ή την προαγωγή ενός στελέχους

5.2 Μελλοντικές προεκτάσεις

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τομέας της επιστήμης που συνεχώς εξελίσσεται. Θα λέγαμε ότι βρίσκεται στα παιδικά του χρόνια. Στο μέλλον αναμένεται να παίξει ακόμα σημαντικότερο ρόλο και να απασχολήσει τη διεθνή επιχειρηματική κι επιστημονική κοινότητα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ' ό τι τώρα.

Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο θα είχε λοιπόν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εφαρμοστεί και στην πράξη. Η διανομή του ερωτηματολογίου, θα μας έδινε σημαντικότερες πληροφορίες για το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ελληνικών υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών. Ταυτόχρονα, θα μπορούσε για κάθε ερωτώμενο στέλεχος, να μελετώνται τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, αλλά και η άποψη των άμεσων συνεργατών του για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί εν ώρα εργασίας, αλλά και για την προσωπικότητα του. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνονταν η κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, πιστοποίηση της εγκυρότητας κι αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Έτσι, με βεβαιότητα πλέον, θα ήταν δυνατόν να γίνει μια διεξοδική ανάλυση, για το ποιες ικανότητες διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα ελληνικά στελέχη, και ποιες λιγότερο. Ακόμα παραπέρα θα μπορούσαν να αναζητηθούν οι αιτίες της αδυναμίας των ελληνικών στελεχών σε κάποιες ικανότητες, και θα μπορούσαν να αναζητηθούν τρόποι αντιμετώπισης τους, ώστε στο μέλλον ελληνικά στελέχη κι επιχειρήσεις, να εξελιχθούν και να προοδεύσουν ακόμη περισσότερο.

Συμπερασματικά, το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, έχει αρκετές και σημαντικές εφαρμογές, ενώ η πρακτική εφαρμογή του, με τις προϋποθέσεις που τέθηκαν παραπάνω, θα το καταστήσουν, ίσως, ένα σημαντικό εργαλείο στο μέλλον.

Διεθνής Βιβλιογραφία

Ashforth, B. and Humphrey, R. (1992). "*Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory*", *American Sociological Review*, vol. 57, pp. 327-339

Ashforth, B. and Humphrey, R. (1995). "*Emotion in the Workplace: A Reappraisal*", *Human Relations*, vol. 48, pp.97-125

Bachman, W. (1988). "*Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands*". New York: Praeger, 1988.

Bar-On, R. (1997, b). "*The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*". Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

Bar-On, R. (2005). "*The impact of emotional and social intelligence on performance*". In Vanessa Druskat, Fabio Sala, and Gerald Mount (Eds.), "*Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Badeian, A. and Breeze, J. (1988). "*Administrative Writings of Henri Fayol: A Bibliographic Investigation*". Vance Bibliographies Eds.

Bock, P. (1999). "*Rethinking psychological anthropology*" (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland.

Boyatzis, R. and Sala, F. (2004). The Emotional Competency Inventory (ECI). In Glenn Geher (Ed.), "*Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*". Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Brown, L. (1981). "*The Soul of a New Machine*". Boston: Little

Chatterjee, S. and Pearson, C. (2000). "*Indian managers in transition: Orientations, work goals, values and ethics*". *Management International Review*, vol. 40, pp. 81-95

Fitz-enz, J. (1997). "*The Truth About Best Practices: What they Are and How to Apply Them*", Human Resources Management

Gardner, H. (1995). "*Leading Minds: An Anatomy of Leadership*". New York: Basic Books, 1995.

Garrison, N. (1996). "*Egon Zehdner International*", Economist Intelligence Unit, 1996.

Hamprick, C. and Mason, A. (1984). "*Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*". *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 193-206

Hayes, R. and Schaefer, S. (1999). "*How much are differences in managerial ability worth?*" *Journal of Accounting and Economics*, vol. 27, pp. 125-148

Leary, M. and Kowalski, R. (1990). "*Impression management: A Literature review and two-component model*". *Psychological Bulletin*, vol. 107, pp. 34-47

LeDoux, J. (1996). "*The emotional brain*", Simon & Schuster Eds, N.Y. 1996

March, J. and Simon, H. (1958). "*Organizations*". New York: Wiley.

Meglino, B. and Ravlin, E. (1998). "*Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research*". *Journal of Management*, vol. 24, pp. 351-389

Orioli, E. (2001). "*Measuring EQ*". Q-METRICS.

Ornstein, S. (1986). "*Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived psychological climate*". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 38, pp.207-229

Pescosolido, T. (2000). "*Emotional Intensity in Groups*", Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, 2000.

Pescosolido, T. and Druskat, U. (2001). "*Leading Self- Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes*", New York: Basic Books, 2001.

Pesuric, H. and Byham, W. (1996). "*Empowered teams*". Public Relation Review, vol. 20, pp. 207-208

Porras, J. and Anderson, B. (1981). "*Improving managerial effectiveness through modeling-based training*". Organizational Dynamics, vol.9, pp. 60-77

Rosenfield, I. (1991). "*The invention of memory: A new view of brain*". Artificial Intelligence, vol. 50, pp. 241-284

Salovey, P. and Mayer, J. (1990). "*Emotional Intelligence*". Imagination, Cognition and Personality, vol. 9, pp. 185-211.

Sinha, J. and Kanungo, R. (1997). "*Context sensitivity and balancing in Indian organizational behavior*". International Journal of Psychology, vol. 32, pp. 93-105.

Sweeney, B. (2002). "*Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-A failure of analysis*". Human Relations, vol. 55, pp. 89-118.

Tsoukas, H. (1994). "*What is management? An outline of a metatheory*". British Journal of Management, vol. 54, pp. 289-301

Ελληνική Βιβλιογραφία

Gardner, H. (1983). "*Η νοημοσύνη μου δεν σταματά στην επιδερμίδα μου*". New York: Basic Books, 1983

Goleman, D. (1998). "*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*", ε' έκδοση. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Goleman, D., Boyatzis, R. and Mckee, A. (2002). "*Ο Νέος Ηγέτης - Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*", β' έκδοση. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002

Λίτος, Χ. (2004). “Διδακτορική διατριβή με θέμα την αποτίμηση των διοικητικών ικανοτήτων υψηλόβαθμων στελεχών”, Πολυτεχνείο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Χανιά 2004

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

Φασούλα, Ε. (2002). “Σημειώσεις διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού”, Πολυτεχνείο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Χανιά 2002

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

<http://www.ease.gr/>

<http://www.ihhp.com/>

<http://www.mhs.com/>

<http://www.psychology.about.com/>

<http://www.usatests.com/>

Παράρτημα
Ερωτηματολόγιο Αποτίμησης

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η ανίχνευση των χαρακτηριστικών, που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, καθορίζουν τις συναισθηματικές επιδεξιότητες, σε υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων.

Οδηγίες: Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις κι επιλέξτε μόνο μια απάντηση σε κάθε ερώτηση.

Προσοχή : Για να είναι έγκυρα τα αποτελέσματα, παρακαλούμε απαντήστε τις ερωτήσεις αυθόρμητα και ειλικρινά.

ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνομα εταιρείας:

Τομέας / κλάδος δραστηριοποίησης:

Κατάταξη: πολύ μικρή μικρή μικρομεσαία μεγάλη

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Όνοματεπώνυμο:

Πρώτο πτυχίο: μηχανικός οικονομικού επιστημών άλλο

Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη ή άλλη θέση:

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερώτηση 1:

Σας παίρνει αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσετε ένα πάζλ ή να διαβάσετε ένα χάρτη;

Ποτέ

Περιστασιακά

Πάντα

Ερώτηση 2:

Εάν αποτύχετε σε κάποια αποστολή, κάνετε κάτι από τα παρακάτω:

Ζητάτε βοήθεια από τον προϊστάμενο σας

Δουλεύετε σκληρότερα σε άλλες αποστολές, για να αναπληρώσετε το χαμένο έδαφος

Δεν εγκαταλείπετε την προσπάθεια και συνεχίζετε μόνοι, στην ίδια αποστολή, μέχρι να επιτύχετε

Ερώτηση 3:

Σας φοβίζει μια παρουσίαση ή μια ομιλία μπροστά σε κοινό;

Πάντα

Εξαρτάται από την κατάσταση

Ποτέ, μπορώ και το αντιμετωπίζω

Ερώτηση 4:

Εάν κάποιος αρχίζει να καβγαδίζει μαζί σας (λεκτικά ή σωματικά), τι από τα παρακάτω κάνετε;

Θα απαντήσετε με κάθε τρόπο

Θα προσπαθήσετε να διευθετήσετε τη διαφορά

Θα αγνοήσετε την κατάσταση

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερώτηση 5:

Σας έχουν πει ποτέ ότι δεν σταματάτε πουθενά προκειμένου να επιτύχετε;

- Ναι
- Όχι, αλλά είμαι κάπως έτσι
- Όχι, δεν λειτουργώ έτσι

Ερώτηση 6:

Πιστεύετε ότι το να ασχολείται ένα διευθυντικό στέλεχος με κάθε εργασία ξεχωριστά, είναι πιο αποτελεσματικό από το να ασχολείται με πολλές διαφορετικές ταυτόχρονα;

- Ναι
- Μερικές φορές
- Όχι

Ερώτηση 7:

Προσπαθείτε να βρείτε μεθόδους με τις οποίες θα βελτιώσετε την απόδοση σας;

- Ναι
- Όχι

Ερώτηση 8:

Πρέπει να πάρετε μια απόφαση χωρίς να έχετε στα χέρια σας όλα τα δεδομένα, τι κάνετε;

- Παίρνετε την απόφαση όπως και να' χει, αφού σας αρέσει να κινείστε σε γρήγορους ρυθμούς
- Περιμένετε όσο χρόνο θεωρείτε απαραίτητο για να αποφασίσετε, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι θα χάσετε μια ευκαιρία

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερώτηση 9:

Πώς θα μπορούσε κάποιος να περιγράψει το πιο κοινό σας συναίσθημά;

- Χαρά
- Ικανοποίηση
- Άγχος
- Θλίψη

Ερώτηση 10:

Εάν ένας μακρινός σας φίλος υποφέρει από τον θάνατο κάποιου συγγενικού του προσώπου, τι από τα παρακάτω κάνετε;

- Πηγαίνετε στη κηδεία
- Στέλνετε στεφάνι ή συλλυπητήριο τηλεγράφημα
- Κάνετε ένα υποστηρικτικό τηλεφώνημα
- Δεν κάνετε τίποτα, αφού είναι μακρινός σας φίλος

Ερώτηση 11:

Αφήνετε το γραφείο σας όσο καθαρό ή πιο καθαρό, απ' ότι το βρήκατε;

- Πάντα
- Μερικές φορές
- Περιστασιακά
- Σπάνια

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερώτηση 12:

Εάν ένας συνεργάτης σας έχει δυσκολία στην ολοκλήρωση κάποιας εργασίας, τι κάνετε συνήθως;

- Τον βοηθάτε προσωπικά
- Στέλνετε κάποιον άλλο να τον βοηθήσει
- Τον αφήνετε να δουλέψει με το πρόβλημα του

Ερώτηση 13:

Ονειρεύεστε τη δόξα και μια τεράστια επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση;

- Πάντα
- Μερικές φορές
- Ποτέ

Ερώτηση 14:

Είστε συνήθως ο πρώτος που παρουσιάζει θέματα ή εργασίες, σε συσκέψεις ή συνελεύσεις;

- Πάντα
- Περιστασιακά
- Σπάνια

Ερώτηση 15:

Επισκέπτεστε, παίρνοντας λίγο χρόνο από το πρόγραμμά σας, τους νέους εργαζόμενους για να τους διδάξετε;

- Ποτέ
- Όταν έχω ελεύθερο χρόνο
- Πάντα

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερώτηση 16:

Ποια κατά την γνώμη σας είναι καλύτερη αξία;

- Επιθυμία για αλλαγή
- Μετριοπάθεια και σοφία

Ερώτηση 17:

Μπορείτε να επιλύσετε τα προβλήματα μιας ομάδας μέσα από τη συζήτηση;

- Πάντα
- Μερικές φορές
- Σπάνια

Ερώτηση 18:

Εάν σας δινόταν η επιλογή, θα ήσασταν πιο χαρούμενος να δουλεύετε μόνος, με το δικό σας πλάνο, ή δουλεύοντας με μια ομάδα που θα έχει καθημερινές αλλαγές προγράμματος;

- Μόνος
- Με μια ομάδα