



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

TOURISM MANAGEMENT

**«Επιχειρηματικότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη»**

Κρισικού Μαρινέλα

A.M 1615



Πειραιάς 2021



## Περιεχόμενα

Πρόλογος ..... 07

Μεθοδολογία ..... 07

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

#### Εισαγωγή

Έννοιες και μορφές Επιχειρηματικότητας ..... 08

1. Ιστορική Αναδρομή Επιχειρηματικότητας ..... 09

2. Τι είναι επιχειρηματικότητα ..... 11

2.1 Η επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του GEM ..... 12

2.2 Προσεγγίσεις της Επιχειρηματικότητας ..... 13

3. Ορισμός Επιχειρηματικότητας ..... 15

4. Επιχειρηματική Ευκαιρία ..... 18

5. Η επιχειρηματικότητα σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις ..... 20

5.1 Επιχειρηματικά Κεφάλαια ..... 21

5.2 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων ..... 21

6. Η επιχειρηματικότητα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρίες ..... 22

6.1 Η επιχειρηματικότητα μέσα στα όρια των εταιριών ..... 22

6.2 Η επιχειρηματικότητα έξω από τα όρια των εταιριών ..... 23

7. Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα ..... 24

7.1 Επιχειρηματικότητα και συνδυασμός συντελεστών παραγωγής ..... 24

7.2 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες ..... 25

7.3 Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη ..... 25

7.4 Επιχειρηματικότητα - Διαχείριση κινδύνου ..... 26

7.5 Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών  
της αγοράς ..... 26

7.6 Οργάνωση της επιχείρησης ..... 27

8. Είδη επιχειρηματικότητας ..... 38

8.1 Αμιγής Επιχειρηματικότητα ..... 29

8.2 Μικτή Επιχειρηματικότητα ..... 29

8.2.1 Μικτή Επιχειρηματικότητα Εργαζομένων ..... 39

8.2.2 Μικτή Επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων .....	29
8.3 Ενδοεπιχειρηματικότητα ή Επιχειρηματικό Management .....	31
8.4 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας .....	33
8.5 Δημόσια επιχειρηματικότητα .....	34
8.6 Πράσινη επιχειρηματικότητα .....	34
8.7 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα .....	35
8.8 Νεανική Επιχειρηματικότητα .....	39
8.9 Επιχειρηματικότητα Ανάγκης και Ευκαιρίας .....	42
9. Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας .....	49
10. Σημασία και Αποτελέσματα Επιχειρηματικότητας .....	45
11. Παράγοντες Προσφοράς της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας .....	46
11.1 Κίνητρα Επιχειρηματικότητας .....	49
11.1.1 Θετικά κίνητρα ή Παράγοντες προσέλκυσης .....	49
11.1.2 Αρνητικά κίνητρα ή ωστικοί παράγοντες .....	49
11.1.3 Ουδέτερα κίνητρα .....	50
12. Ο Επιχειρηματίας .....	50
12.1 Ειδικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία ως προσωπικότητα .....	55
12.2 Βασικά προσωπικά γνωρίσματα του επιχειρηματία .....	57
12.2.1 Ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων .....	57
12.2.2 Ικανότητα αυτοελέγχου .....	58
12.2.3 Δημιουργικότητα .....	59
12.2.4 Ανεξαρτησία .....	60
12.2.5 Ανάλυση κινδύνου .....	61
Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	63
Σύνοψη πινάκων και διαγραμμάτων .....	64
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	65

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **Εισαγωγή**

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι τρόποι μέτρησης αυτής .....	68
1. Τι είναι το συναίσθημα .....	69

2. Η Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	71
3. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	72
4. Πρόδρομοι της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	74
5. Ταξινόμηση μοντέλων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	75
5.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso .....	77
5.2 Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη Το μοντέλο του BAR-ON .....	80
5.3 Συναισθηματική Επάρκεια Το μοντέλο του Goleman .....	83
6. Ικανότητες και δεξιότητες συναισθηματικής επάρκειας .....	84
6.1 Προσανατολισμός: Προσωπική ικανότητα (ο εαυτός μας) .....	85
6.2 Προσανατολισμός: Κοινωνική ικανότητα (οι άλλοι) .....	88
7. Τρόποι μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	90
7.1 Αξιολόγηση μεθόδων μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης .....	92
7.1.1 Αυτοαναφορές .....	92
7.1.2 Αναφορές άλλων .....	93
7.1.3 Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων .....	93
8. Συναισθηματική Νοημοσύνη & Εργασία .....	95
8.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Θέση .....	96
8.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία .....	97
8.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μέσα σε μία ομάδα .....	99
8.4 Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση ...	100
8.5 Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον .....	104
9. Άνθρωποι με Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	105
10. Τρόποι βελτίωσης Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	109
11. Διαφορές EQ & IQ .....	112
Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	115
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	116

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### *Ανάλυση περίπτωσης : ServRx*

1. Συνδυασμός επιχειρηματικότητας και συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω της περίπτωσης ServRx.....	120
2. Ανάλυση περίπτωσης ServRx .....	121
2.1 Πρόκληση για ανάπτυξη .....	121
2.2 Εφαρμογή της Συναισθηματική Νοημοσύνης στην ServRx .....	122
2.3 Τι είναι το OVS test .....	123
2.3.1 Αποτελέσματα κατόπιν OVS .....	125
2.4 Brain Brief Profiles .....	126
2.5 Ένταξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία .....	127
2.6 Αποτελέσματα .....	128
2.6.1 Αποτελέσματα της ServRx για την αφοσίωση των εργαζομένων .....	129
2.6.2 Παρατηρήσεις .....	131
2.6.3 Αποτελέσματα της ServRx ως προς το OVS .....	131
2.6.4 Σύγκριση αποτελεσμάτων .....	133
3 Βασικά συμπεράσματα από την ανάλυση της υπόθεσης .....	135
Σύνοψη διαγραμμάτων .....	137

### **Επίλογος**

Συμπεράσματα .....	138
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	140

### *Συνολική Βιβλιογραφία*

A. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία .....	141
B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	142
Γ. Δημοσιεύσεις, Άρθρα, Ιστοσελίδες .....	145

## Πρόλογος

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι, να μπορέσουμε να αναλύσουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας καθώς και της συναισθηματικής νοημοσύνης και να προσπαθήσουμε να δούμε σε τι βαθμό αυτές οι δύο έννοιες επηρεάζουν η μία την άλλη. Η επιχειρηματικότητα έχει γίνει το αγαπημένο σύνθημα της παγκόσμιας οικονομίας και όχι άδικα. Η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ως ο μοναδικός οικονομικός πόρος που είναι αδύνατον να διασχίσει με ευκολία τα σύνορα μεταξύ εταιριών. Αποτέλεσμα αυτού είναι να αποτελεί την σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διάφορους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας όπου η μίμηση, ο κορεσμός της αγοράς και ο περιορισμός των εμποδίων εισόδου μειώνουν ταχύτατα τις προσόδους. Η επιχειρηματικότητα στην πράξη είναι μια ενέργεια η οποία θα πρέπει να γίνεται μέσα στα πλαίσια επιχειρηματικών θεσμών. Στόχος είναι η απελευθέρωση της φαντασίας, η εφευρετικότητα και η δημιουργικότητα του κάθε ατόμου όπως επίσης και του συνόλου της ομάδας με αποτέλεσμα να μετατρέπονται σε νέα προϊόντα, διαδικασίες και μορφές οργάνωσης.

Από την άλλη πλευρά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια που αναλύεται μέσω της Ψυχολογίας. Ωστόσο συμβάλει καθοριστικά στον κόσμο των επιχειρήσεων. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης προσδιορίζονται οι παράγοντες μέσω των οποίων οι άνθρωποι επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν, είτε αυτό πρόκειται για προσωπική επιτυχία ή αποτυχία είτε για επαγγελματική. Πιο συγκεκριμένα μια διάκριση στον εργασιακό τομέα δεν καθορίζετε εξολοκλήρου από τις εξειδικευμένες σπουδές, την εκπαίδευση ή τον δείκτη νοημοσύνης διότι συμβάλει εξίσου καθοριστικά και η συναισθηματική νοημοσύνη. Από τις αρχές του αιώνα μας ο δείκτης νοημοσύνης ήταν το καθοριστικό στοιχείο που καθόριζε την ακαδημαϊκή και την επαγγελματική μας πορεία. Η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται ως μία δεξιότητα του ατόμου να μπορεί να ελέγχει και να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του. Τα άτομα με υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αυξημένη την ικανότητα για σωστή επικοινωνία, ομαλή επίλυση των διαφωνιών τους καθώς και μεγαλύτερη ευχέρεια προσαρμοστικότητας και ομαλής συνεργασίας.

Στην εποχή που διανύουμε οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι δημόσιες υπηρεσίες στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην ποιότητα των υπηρεσιών και των υπαλλήλων

τους, όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και στην απλή εξυπηρέτηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις εισάγουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με σκοπό την δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σε γενικές γραμμές αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσω των οποίων τα άτομα είναι σε θέση να διαχειρίζονται επιτυχώς διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις της καθημερινής τους ζωής. Οι καταστάσεις αυτές αφορούν είτε το άτομο το ίδιο είτε τους ανθρώπους που αποτελούν τον περίγυρο του. Η ρήση του Σωκράτη «Γνώθι σαυτόν» εκφράζει ακριβώς το θεμέλιο λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο άνθρωπος να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του μόλις του γεννηθούν.

### **Μεθοδολογία**

Η συγκεκριμένα εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη. Μέσω της βιβλιογραφίας αναλύεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, στο δεύτερο μέρος γίνεται ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον τρόπων μέτρησής της και στο τρίτο μέρος βλέπουμε πως συνδιάζεται η επιχειρηματικότητα με την συναισθηματική νοημοσύνη μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Ουσιαστικά αναλύουμε πως κατάφερε η εταιρία, κατόπιν πρακτικών και μεθόδων ανάπτυξης του δείκτη EQ των εργαζομένων της, να αλλάξει την εταιρική της κουλτούρα, να αυξήσει τα έσοδά της και να έχει πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή

#### Έννοια και Μορφές Επιχειρηματικότητας

Ως σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας έχει προβληθεί η επιχειρηματικότητα τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω του ότι αρκετές καινοτομίες και ένας μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας οφείλονται σ' αυτή τη μορφή δραστηριότητας. Η σωστή προετοιμασία και οι πληθώρα ενεργειών έχουν ως κύριο αποτέλεσμα την επιχειρηματική επιτυχία. Η καινοτομία είναι η πιο σημαντική συνιστώσα για να μπορέσει μία επιχείρηση να έχει οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό επιτυγχάνετε μέσω του διεθνούς ανταγωνισμού, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και τις αλλαγές που γίνονται στα καταναλωτικά πρότυπα. Τα χαρακτηριστικά τα οποία κρίνουν την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών και των επιχειρήσεων είναι η ποιότητα, η πρωτοτυπία του σχεδίου και η καινοτομία των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν στη δυνατότητα εντοπισμού, υιοθέτησης και επέκτασης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης καθώς εξελίσσετε συνεχώς. Η τεχνολογική γνώση προέρχεται από την δημιουργική αντιμετώπιση των προβλημάτων και των στρατηγικών επιλογών. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για ανέγερση ενός περιβάλλοντος που έχει ως σκοπό την προώθηση της καινοτομίας, τη δημιουργία δικτύων μεταφοράς τεχνολογίας, τις υποδομές που προσφέρουν υπηρεσίες για τη μεταφορά της πληροφορίας, την επικοινωνία, την επιμόρφωση κτλ. Διότι η δημιουργική σκέψη είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου κόσμου. Το να μπορεί κάποιος να βρίσκει μεθόδους παραγωγής ιδεών είναι ένα από τα πιο σπουδαία εργαλεία για τον άνθρωπο, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Διότι επιτρέπει την δημιουργία νέων ιδεών, για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων, καθώς επίσης και την δυνατότητα επίλυσης πολλών προβλημάτων. Επιπρόσθετα η πρόοδος της επιχειρηματικότητας εξαρτάται και από το πλαίσιο χρηματοδότησης όπως επίσης από την πρόσβαση στα σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα

## 1. Ιστορική Αναδρομή Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα έχει πολλές και διάφορες μορφές και αποτελεί το τμήμα της ανθρώπινης φύσης που κάνει τον κόσμο να περιστρέφεται γύρω από τον άξονά του, θέτοντας τον σε νέα τροχιά. Στον προ καπιταλιστικό κόσμο η επιχειρηματικότητα είχε την μορφή χερσαίων και θαλάσσιων εξερευνήσεων και έγινε μια πολύ σημαντική πηγή οικονομικής προόδου και ευημερίας. Τις περισσότερες φορές η αναζήτηση καινούργιων εμπορικών δρόμων και πηγών πλούτου ήταν ειρηνική, ωστόσο υπήρχαν περιπτώσεις όπου η αναζήτηση πλούτου διεξαγόταν σε βίαια πλαίσια και οδηγούσαν σε ανοιχτές συγκρούσεις μεταξύ εξερευνητών. Επιπρόσθετα η αναζήτηση εμπορικών οδών πολλές φορές οδηγούσε και σε συγκρούσεις και αντιπαλότητες μεταξύ των εθνών που έκαναν τις εξερευνήσεις. Στον καπιταλιστικό κόσμο, η επιχειρηματικότητα ήταν πάντοτε το επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας, υπό την μορφή χερσαίων και θαλάσσιων εξερευνήσεων. Στον ατομικό καπιταλισμό της προβιομηχανικής και της πρώιμης βιομηχανικής περιόδου, η επιχειρηματικότητα άνοιξε νέες αγορές μέσω των οποίων δημιουργήθηκαν νέες βιομηχανίες. Όσον αφορά τον ατομικό καπιταλισμό της πρώιμης βιομηχανικής περιόδου, η επιχειρηματικότητα, υπό την μορφή βιομηχανικών καινοτομιών, ήταν η αρχή για την δημιουργία νέων βιομηχανιών.

Πιο συγκεκριμένα:

- Κλωστική μηχανή του Arkwright, Αγγλία
- Ατμομηχανή, Watt & Boulton, Αγγλία
- Μηχανοκίνητος Αργαλειός, Cartwright, Αγγλία
- Μηχανή Βαφής, Perkins, Αγγλία
- Ανάπτυξη Χημικής βιομηχανίας, Carl Duisburg & Frederick Bayer, Γερμανία
- Ανάπτυξη κλάδων Παραγωγής βαρέων μετάλλων, μηχανολογικών προϊόντων και καταναλωτικών αγαθών, Thyssen, Siemens & Krupp, Γερμανία
- Εκκοκκιστική μηχανή βάμβακα, Whitney, Αμερική
- Ραπτομηχανή, Singer, Αμερική
- Περίστροφο, Colt, Αμερική
- Τηλέφωνο, Alexander Graham Bell, Αμερική
- Ηλεκτρικός λαμπτήρας φωτισμού, Edison, Αμερική

Στον εταιρικό καπιταλισμό των τριών πρώτων τετάρτων του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η επιχειρηματικότητα είχε την μορφή έρευνας και ανάπτυξης, μέσω της οποίας αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα και υπηρεσίες τροφοδοτώντας την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και βιομηχανιών.

Πιο συγκεκριμένα:

- Ανάπτυξη και Μαζική παραγωγή του μοντέλου της Ford
- Ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων από τις "Τρεις Μεγάλες" εταιρίες χημικών προϊόντων στις ΗΠΑ ήταν το θεμέλιο για τους κλάδους των μεταλλικών κραμάτων, του νάιλον, των πλαστικών και των οπτικών.
- Εφεύρεση Τρανζίστορ
- Εφεύρεση ημιαγωγών
- Εφεύρεση Υπολογιστών
- Εφεύρεση Λείζερ

Στον δικτυακό καπιταλισμό, στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η επιχειρηματικότητα υπό την μορφή της ανάπτυξης λογισμικού και υλικού ηλεκτρονικών, στρατηγικών καινοτομιών και καινούργιων επιχειρηματικών μοντέλων παραμένει το επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας. Παραδείγματος χάρη:

- Το λογισμικό της Microsoft
- Το υλικό της Cisco Systems
- Το υλικό της Sun Microsystem
- Το υλικό της EMC Corporation
- Το λογισμικό της Oracle Corporation
- Το λογισμικό της Ariba Software
- Το λογισμικό της Commerce One
- Δίαυλοι διανομής της Dell Computer
- Δίαυλος διανομής, η Amazon.com

Η έννοια της επιχειρηματικότητας ως πηγή ανταγωνιστικό πλεονεκτήματος μεταβάλλετε καθώς περνάμε από το ένα στάδιο του καπιταλισμού στο άλλο.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Π. Μουρδουκούτας, Σ. Παπαδημητρίου, Α. Ιωαννίδης, « Επιχειρηματικότητα – Θεσμοί και Πολιτικές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004., σε λ:14 - 16

## 2. Τι είναι η Επιχειρηματικότητα

Τον όρο της επιχειρηματικότητας των χρησιμοποιούμε πάρα πολύ στην καθημερινά ως μέσο επικοινωνίας, στις πολιτικές ανακοινώσεις και στις ακαδημαϊκές αναλύσεις. Αυτό γίνεται διότι μεταξύ άλλων η επιχειρηματικότητα συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Πολύ σημαντικό είναι επίσης πως η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, όπου δεν είναι απαραίτητο να εστιάζονται μόνο στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων αλλά και στον εκσυγχρονισμό τους, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εθνικού πλούτου, την παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομίας, πληθώρα και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος την δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης σε μία χώρα. Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το ρήμα επιχειρώ, ο οποίος σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος είναι η δημιουργία και η διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να υπάρχει η βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Επιτυγχάνεται με την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Ουσιαστικά είναι η προσεχτική ανάλυση των διαδικασιών ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και τις αξιοποίησής τους. Η έννοια της «επιχειρηματικότητας» μέχρι σήμερα δεν αποτελείται από ένα ακριβές περιεχόμενο το οποίο θα είναι κοινά αποδεκτό για όλους. Αυτό συμβαίνει διότι ένας επιχειρηματίας, ανάλογα με το πού δραστηριοποιείται, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης που ιδρύει και τα μέσα που διαθέτει και ενσωματώνει πληθώρα δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την μη δυνατότητα ακριβούς οριοθέτησης των περιεχομένων του ρόλου του εκάστοτε επιχειρηματία.

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας πολυδιάστατος όρος αφού παραδείγματος χάριν, όταν ένας επιχειρηματίας ενεργεί διαφορετικά από τους υπόλοιπους, εννοούμε ότι εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται.

Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (1999):<sup>2</sup>

Επιχειρηματικότητα είναι μια στρατηγική κατεύθυνση μέσω της οποίας αποκτάτε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και μέσω της διάταξης των διάφορων πόρων που υπάρχουν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

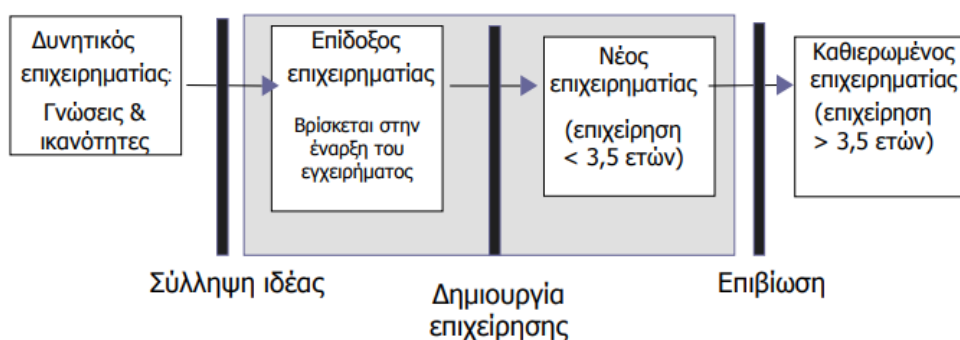
---

<sup>2</sup> Johnson, G and Scholes, K., «Exploring Corporate strategy», 4th Ed. Prentice Hall., 1999

Στόχος είναι η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που δημιουργούνται από την αγορά και να μπορεί να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες των ομάδων των ενδιαφερόμενων.<sup>3</sup>

## 2.1 Η επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του GEM<sup>4</sup>

Οι θεωρίες περί επιχειρηματικότητας έχουν ξεκινήσει από τα πρώτα χρόνια της Βιομηχανικής επανάστασης. Πρώτα όμως θα πρέπει να αναλύσουμε τις θεωρίες της επιχειρηματικότητας εξετάζοντας τους παράγοντες που ενθαρρύνουν την δημιουργία νέων επιχειρήσεων και την επιχειρηματική επιτυχία. Για να καταλάβουμε τι εννοούμε με τον όρο επιχειρηματικότητα, θα πρέπει να εστιάσουμε στις τρεις προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας.



Διάγραμμα 1.1 Συνολική Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων (TEA index)

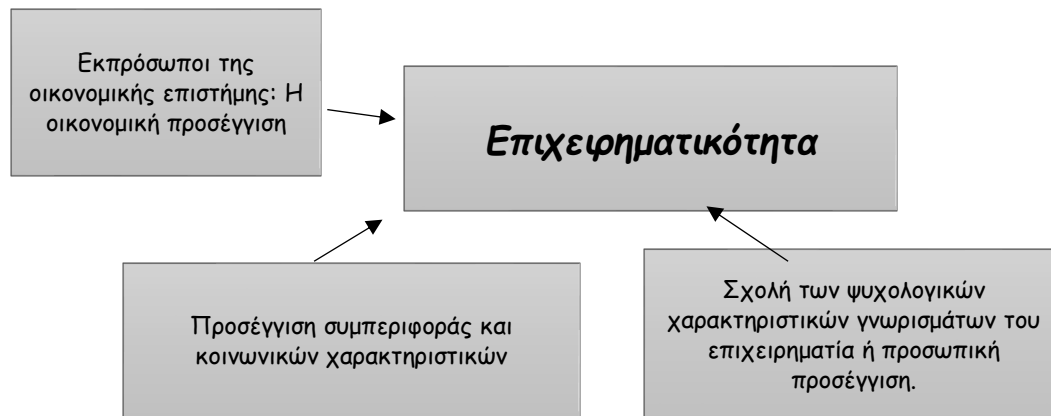
Πηγή: IOBE, 2016

<sup>3</sup> Johnson, G and Scholes, K., «Exploring Corporate strategy», 4<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall., 1997

<sup>4</sup> Ν. Βέττας., Επιχειρηματικότητα 2014-2015, «η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης», GEM., IOBE., 2016

## 2.2 Προσεγγίσεις της Επιχειρηματικότητας

Οι διάφορες προσεγγίσεις που αφορούν την έννοια της επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα 1.2



Διάγραμμα 1.2: Προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας.

Πηγή: D. Deakins., MFreeL., Business Management: Επιχειρηματικότητα, 2007

Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται:

1. Η συμμετοχή των εκπροσώπων της οικονομικής επιστήμης σε συνδυασμό με την θέση του επιχειρηματία στην οικονομική ευημερία και την εφαρμογή της οικονομικής θεωρίας.
2. Η σχολή των ψυχολογικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του επιχειρηματία ή προσωπολογική προσέγγιση.
3. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς των κοινωνικών χαρακτηριστικών, η οποία επικεντρώνεται στο ποσοστό της επιρροής του κοινωνικού περιβάλλοντος και στα γνωρίσματα του χαρακτήρα.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι τρεις αυτές προσεγγίσεις συμβάλλουν στην κατανόηση της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Παρόλα αυτά οι προσεγγίσεις των ψυχολογικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς και των κοινωνικών χαρακτηριστικών είναι αμφιλεγόμενες.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> D. Deakins., M. Freel., «Business Management: Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Κριτική., Αθήνα., 2007., σελ: 38-39

***Η επιχειρηματικότητα ως μέσο δραστηριοτήτων του επιχειρηματία που την υλοποιεί θα μπορούσαμε να πούμε ότι:***

1. Είναι ο άριστος τρόπος οργάνωσης και ο τέλειος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής με σκοπό την για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.
2. Συνδυάζει τα στοιχεία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών και της δημιουργικής αντιγραφής κάθε πρωτότυπης επιχειρηματικής προσπάθειας.
3. Περιλαμβάνει το στοιχείο του κινδύνου.
4. Είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να προβλέπει, να καταλαβαίνει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους όπου παρουσιάζονται στην αγορά.

Με όλες τις παραπάνω δραστηριότητες, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ασκείται η επιχειρηματικότητα.<sup>6</sup>

Ο Alfred Marshall ήταν ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε την επιχειρηματικότητα, όσον αφορά την παραγωγική, μέσω του έργου του «Principles of Economics» το 1890 όπου τόνισε πως υπάρχουν τέσσερις παράγοντες όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, οι οποίοι είναι:

- Γη
- Εργασία
- Κεφάλαιο
- Οργάνωση – Επιχειρηματικότητα

Η οργάνωση (τέταρτος παράγοντας) συντονίζεται μέσω των τριών πρώτων παραγόντων (γη, εργασία, κεφάλαιο) και η επιχειρηματικότητα στην περίπτωση αυτή είναι ο συντελεστής εκείνος που βασίζεται την οικονομική σκέψη και μπορεί να συνδυάσει τους άλλους υπόλοιπους συντελεστές για τη διαδικασία της παραγωγής. Επιπρόσθετα η επιχειρηματικότητα σε πολλές περιπτώσεις περιγράφει μια αλληλουχία δραστηριοτήτων όπως δημιουργία, ίδρυση, διαχείριση, διοίκηση κ.α. σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.<sup>7</sup>

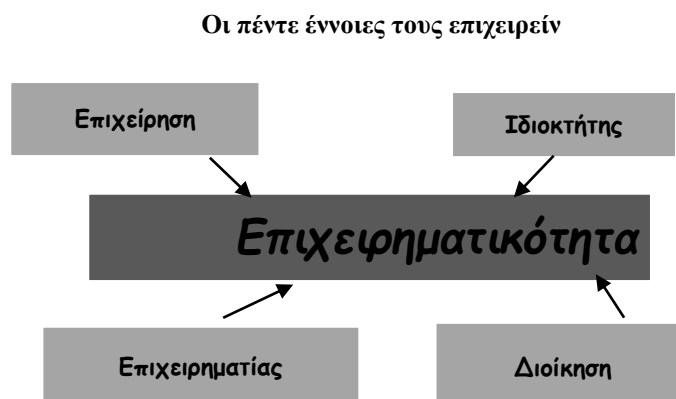
---

<sup>6</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», 2008., σελ:58

<sup>7</sup> Welsch H.P., «Entrepreneurship: The way Ahead Routledge», New York., 2004., p:29

### 3. Ορισμός Επιχειρηματικότητας

Ένα καινούργιο επιχειρηματικό εγχείρημα είναι ουσιαστικά η απόφαση για στροφή προς την επιχειρηματικότητα, την δημιουργία μίας καινούργιας επιχείρησης. Αυτά αποτελούν τις εκφάνσεις της επιχειρηματικότητας. Για να κατανοήσουμε τι είναι επιχειρηματικότητα θα πρέπει, εκτός από τον ορισμό της, να αναλύσουμε τη είναι επιχείρηση, επιχειρηματίας και ποια η σχέση αυτών με την επιχειρηματικότητα.



Διάγραμμα 1.3 Οι πέντε έννοιες της επιχειρηματικότητας

Πηγή: Global Entrepreneurship Monitor, 2009

Ακριβής ορισμός της επιχειρηματικότητας δεν έχει δοθεί μέχρι σήμερα, ωστόσο βλέποντας την επιχειρηματικότητα, σε αρχικό στάδιο, μπορούμε να πούμε πως είναι ένας τρόπος αλλαγής της πρωτοβουλίας σε αποτελέσματα, όπου μέσω της διαδικασίας αυτής να προκύπτει ένα οικονομικό κέρδος. Σύμφωνα με οικονομικές και κοινωνιολογικές μελέτες, η έννοια της επιχειρηματικότητας θεωρείται ως μία ολοκληρωμένη διαδικασία, όχι ένα μεμονωμένο μετρήσιμο οικονομικό μέγεθος. Θεωρείται μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι αναγνωρίζουν τυχόν ευκαιρίες οικονομικής φύσεως που θα εμφανιστούν και προσπαθούν να τις εκμεταλλεύονται στο έπακρον πουλώντας αγαθά και υπηρεσίες.



Βασικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας είναι όταν οι καινοτόμες ιδέες μετατρέπονται σε οικονομικές ευκαιρίες.<sup>8</sup>

Ο Γάλλος οικονομολόγος Cantillon, (1730), όρισε την επιχειρηματικότητα ως την διαδικασία εκείνη όπου οι επιχειρηματίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την διαφορά των τιμών της αγοράς, σε μία συγκεκριμένη τιμή με σκοπό την πώληση αγαθών με βεβαιότητα.<sup>9</sup>

Από την άλλη πλευρά ο Kirzner, (1973), θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι μια ασταμάτητη προσπάθεια του ατόμου να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους η οποία του παρουσιάζεται στην αγορά.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως την διαδικασία όπου ο επιχειρηματίας είναι ο φορέας της αλλαγής και ανάπτυξης της οικονομίας στην αγορά. Οι επιχειρηματίες είναι τα άτομα τα οποία δημιουργούν, μοιράζουν και υλοποιούν καινοτόμες ιδέες. Δεν είναι αυτοί οι οποίοι αξιοποιούν μόνο ελκυστικές ευκαιρίες αλλά τους ελκύει η ανάληψη κινδύνου και βασίζονται και στο προαίσθημά τους.

Οι Stevenson & Jarillo, (1990), αναφέρουν πως η επιχειρηματικότητα είναι υλοποίηση ευκαιριών όταν οι ευκαιρίες αυτές έχουν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για εκμετάλλευση.<sup>10</sup>

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει από το Harvard Business School, η επιχειρηματικότητα οριοθετείτε ως η διαδικασία δημιουργίας ή η σύλληψη μίας ευκαιρίας και η προσπάθεια εκμετάλλευσης της, ανεξαρτήτως του ελέγχου ή της κατοχής των μέσων υλοποίησης της.

Ο Drucker, (1985), έχει δηλώσει ότι «η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη ούτε τέχνη, αντιθέτως είναι μια πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσο για την επίτευξη του σκοπού της. Ουσιαστικά είναι τρόπος συμπεριφοράς και όχι τόσο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας».

Σύμφωνα με τον Dollinger, (1999), ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η δυνατότητα δημιουργίας μίας νέας οικονομικής οργάνωσης, με στόχο το κέρδος ή την ανάπτυξη.

---

<sup>9</sup> Wennekers, S., Thurik, R., van Stel, A. & Noorderhaven, N., «Uncertainty avoidance and rate of business ownership across 22 OECD countries, 1976 -2000», Institute for Development Strategies., 2005., p.46-47

<sup>10</sup> Π.Ε Πετράκης., «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 6

Επιπρόσθετα αναφέρει πως για να ανθίσει η επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υπάρχουν δύο (2) όροι :

1. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα, χρειάζεται ελευθερία, ώστε να μπορεί ο άνθρωπος να είναι δημιουργικός και καινοτόμος.
2. Πρέπει να υπάρχει ευημερία η οποία δίνει την δυνατότητα στην επιχειρηματική οργάνωση να κερδίσει και να αναπτυχθεί.<sup>11</sup>

Οι Braseal & Herber, (1999), προτείνουν να υιοθετηθεί ένας τρόπος επιχειρηματικότητας, μέσω του οποίου δίνεται έμφαση στην μεταβολή, την δημιουργικότητα, την καινοτομία και τους ανθρώπους που δημιουργούν αυτά τα στοιχεία, χωρίς αυτό να συνδέεται με το αν η επιχείρηση είναι νεοσύστατη ή ήδη καθιερωμένος οργανισμός.<sup>12</sup>

Οι Shane & Venkataraman, (2000), θεωρούν πως ο ορισμός της επιχειρηματικότητας είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα στην δημιουργία ενός πρωταρχικού εννοιολογικού σκελετού. Σε αυτή την περίπτωση η επιχειρηματικότητα συσχετίζεται με την επιχειρηματική ευκαιρία.

Εστιάζουν επιπλέον στις ευκαιρίες, κάνοντας τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. Γιατί, Πότε και Πώς εμφανίζονται οι ευκαιρίες για την δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών;
2. Γιατί, Πότε και Πώς κάποιιοι άνθρωποι, και όχι κάποιιοι άλλοι, ανακαλύπτουν και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αυτές;
3. Γιατί, Πότε και Πώς διαφορετικοί τρόποι δράσης χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών.

Σε γενικές γραμμές για να είμαστε σε θέση να διατυπώσουμε πραγματικά την έννοια της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, είναι απαραίτητο να ακολουθηθεί μια προσέγγιση η οποία θα εξετάζει θέματα όπως οι δημιουργικές ευκαιρίες, η ικανότητα αντίληψης και τα περιθώρια δράσης.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Dollinger, M. J., «Entrepreneurship Strategy and Resources», USA., 1999., p:4-6

<sup>12</sup> Π. Ε Πετράκης., «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 6

<sup>13</sup> Π.Ε Πετράκης., «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 6-7

## 4. Επιχειρηματική Ευκαιρία

Σύμφωνα με τους Shane και Venkataraman (2000), απαραίτητο στοιχείο για την επιχειρηματικότητα είναι οι ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες αυτές υπάρχουν ήδη στην αγορά και ανακαλύπτονται από τις επιχειρήσεις ή δημιουργούνται. Ουσιαστικά επιχειρηματική ευκαιρία είναι οι καταστάσεις εκείνες όπου προϊόντα, υπηρεσίες, πρώτες ύλες και μέθοδοι παραγωγής συνδυάζονται, εισάγονται στην αγορά και τέλος πωλούνται αποφέροντας περισσότερα έσοδα από το κόστος παραγωγής τους.

Επιπρόσθετα δεν αφορούν μόνο την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και την καλύτερη αξιοποίηση και τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό των υπάρχοντων πόρων για την παραγωγή ενός καλύτερου προϊόντος.<sup>14</sup> Βασιζόμενοι στην νεοκλασική θεωρία των οικονομικών, οι αγορές που δεν περιέχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι οι λεγόμενες τέλειες αγορές ή ιδεατές. Αυτό γίνεται διότι αυτές οι αγορές βρίσκονται σε ισορροπία, η λεγόμενη Βαρλασιανή ισορροπία, η οποία είναι προσωρινής και μικρής κλίμακας ευκαιρία. Αυτό γίνεται διότι με την μη βέλτιστη κατανομή των πόρων, εξαντλείται πολύ άμεσα η ευκαιρία καθώς υπάρχει ανεμπόδιστη ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Ωστόσο στην πραγματικότητα οι αγορές χαρακτηρίζονται ως ατελείς, διότι συμπεριλαμβάνουν δυνατότητες, δηλαδή επιχειρηματικές ευκαιρίες, για την βέλτιστη οργάνωση των πόρων μέσω υψηλότερων παραγωγικών μορφών.

Βλέπουμε λοιπόν πως οι επιχειρηματικές ευκαιρίες προκύπτουν από τους λεγόμενες ασυμμετρίες πληροφόρησης ή ασυμμετρίες γνώσης. Για τον εντοπισμό αυτών των ευκαιριών, οι επιχειρηματίες συμμετέχουν σε δίκτυα ενημέρωσης και πληροφόρησης. Μέσω της δυναμικής θεώρησης της αγοράς γίνεται η ανάληψη επιχειρηματικών ευκαιριών. Είναι υποχρέωση του επιχειρηματία να βρίσκει και να μελετά διαρκώς τα δεδομένα της αγοράς για τον εντοπισμό πιθανών λαθών γύρω από την οργάνωση των πόρων, τους οποίους θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει.

Σύμφωνα με τον Kirzner, η τάση αυτή ονομάστηκε ως επιχειρηματική εγρήγορση, την δεκαετία του '60, όπου ο κάθε επιχειρηματίας που έχει την συγκεκριμένη εγρήγορση ονομάζεται καθ' έξι επιχειρηματίας και έχει επιχειρηματικό τρόπο σκέψης.

---

<sup>14</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 6-7

Παρατηρείται επίσης πώς σε όσο πιο ώριμο στάδιο βρίσκεται η αγορά, δηλαδή όσο πιο ανταγωνιστική, πλήρης και διάφανη είναι, δυσκολεύει η ανάληψη ευκαιρίας. Έτσι επιτρέπεται μόνο ο απλός εντοπισμός βραχυπρόθεσμων ευκαιριών, όπως και στην Βαρλασιανή ισορροπία.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει η δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών. Αρκετά από τα καινοτόμα προϊόντα σχεδιάζονται εκτός της αγοράς, των δεδομένων και των αναγκών της. Έτσι λοιπόν μέσω αυτής της μορφής της επιχειρηματικότητας αναπτύσσονται ευκαιρίες με την μορφή προϊόντων από τους εν δυνάμει επιχειρηματίες. Ουσιαστικά θα πρέπει να υπάρξει ενέργεια από τα άτομα έτσι ώστε οι ευκαιρίες αυτές να υπάρξουν και να γίνει άνοιγμα νέων αγορών για νέα καινοτόμα προϊόντα.

Σύμφωνα με τους Ardichvili, Cardoso και Ray, (2003), οι επιχειρηματικές ευκαιρίες κατατάσσονται σε τέσσερα (4) διαφορετικά είδη όπου η κάθε επιχειρηματική ευκαιρία συμπεριλαμβάνει μία ανάγκη για την αγορά και μία λύση για την συγκεκριμένη ανάγκη. Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό λοιπόν, ανάλογα με το αν η ανάγκη ή η λύση της ανάγκης αυτής είναι διαπιστωμένη και σαφής απορρέουν τα τέσσερα (4) είδη των επιχειρηματικών ευκαιριών που αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.1 Είδη επιχειρηματικών ευκαιριών

Ανάγκη			
Λ Υ Σ Η		<i>Άγνωστη</i>	<i>Γνωστή</i>
	<i>Άγνωστη</i>	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος ή Ευκαιρίες Ζήτησης
	<i>Γνωστή</i>	Μεταφορά Τεχνολογίας ή Ευκαιρίες Προσφοράς	Δημιουργία Επιχείρησης

Πηγή: Ardichvili, Cardoso και Ray, 2003

- Στη περίπτωση όπου είναι άγνωστη η ανάγκη και η λύση, οι επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αυτή την περίπτωση είναι τα «όνειρα». Σε αυτή την κατηγορία κατά κύριο λόγο υπάρχει η αφηρημένη δημιουργικότητα, παραδείγματος χάριν η δημιουργικότητα των καλλιτεχνών.

- Από την άλλη πλευρά έχουμε τη δημιουργία της επιχείρησης όταν η ανάγκη και η λύση είναι απόλυτα σαφής, παραδείγματος χάριν όπως η δικαιοδοσία καταστημάτων, franchising.
- Την μεταφορά τεχνολογίας ή ευκαιρία προσφοράς (supply driven), την έχουμε όταν έχουμε γνωστή την λύση (προϊόν) αλλά αναζητούμε την ανάγκη. Σε αυτή την περίπτωση ανήκουν οι καινοτομίες οι οποίες παράγονται από την ακαδημαϊκή έρευνα.
- Η επίλυση του προβλήματος ή ευκαιρία ζήτησης (demand driven), συμβαίνει όταν γνωρίζουμε την ανάγκη και αναζητούμε την λύση, μέσω της οποίας θα καλυφθεί η συγκεκριμένη ανάγκη. Το συγκεκριμένο είδος επιχειρηματικών ευκαιριών είναι το συνηθέστερο.<sup>15</sup>

#### **Τέλος, σύμφωνα με τον Πετράκη (2008):**

Μια ευκαιρία είναι μία καλή ιδέα με εμπορική αξία. Μία καλή ιδέα όπως και μια σίγουρη αγορά συνιστούν μια επιχειρηματική ευκαιρία, Πετράκης (2008).

## **5. Η επιχειρηματικότητα σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις**

Στον εταιρικό καπιταλισμό του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η επιχειρηματικότητα στις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις ήταν συνώνυμη με τις ατομικές και τις συνεταιρικές επιχειρήσεις, θεσμούς που ενοποιούσαν την επιχειρηματικότητα με τη διοίκηση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Στον σημερινό δικτυακό καπιταλισμό, η επιχειρηματικότητα είναι συνώνυμη με δύο θεσμούς που βοηθούν τους επιχειρηματίες σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης μια επιχείρησης. Οι θεσμοί αυτοί είναι τα επιχειρηματικά κεφάλαια και οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων. Τα δίκτυα επιχειρηματικών κεφαλαίων και θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για την δημιουργία μίας νέας μορφής επιχειρηματικού οργανισμού που ονομάζεται συλλογική επιχειρηματικότητα.

Η συλλογική επιχειρηματικότητα ενοποιεί την επιχειρηματικότητα και την διοίκηση με την ιδιοκτησία και την εργασία, όπως συνέβαινε και στον ατομικό καπιταλισμό.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Αλέξανδρος Κακούρης, «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», Δίαυλος, Αθήνα, 2010., σελ:22-25

<sup>16</sup> Π. Μουρδουκούτας, Α. Ιωαννίδης, «Επιχειρηματικότητα – Θεσμοί και Πολιτικές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004., σελ:32 - 69

## 5.1 Επιχειρηματικά Κεφάλαια

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια ή αλλιώς κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), δίνουν χρηματοδοτήσεις, τεχνική υποστήριξη, υποστήριξη μάρκετινγκ και επιχειρηματική δικτύωση σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Αυτές είναι υπεύθυνες για την μετατροπή της ιδέας σε προϊόν, όπως επίσης είναι υπεύθυνες να γίνουν πλήρως ανεπτυγμένες επιχειρήσεις. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι αυτά που δημιουργούν τη νοοτροπία η οποία ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις, διότι τους δίνεται η δυνατότητα να αναγνωρίζουν την ύπαρξη και την λειτουργία ενός συστήματος που τους δίνει την δυνατότητα να πράξουν.<sup>17</sup>

## 5.2 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων προσφέρουν στις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις ευέλικτη στέγαση και μίσθωση γραφείων, κοινόχρηστες εγκαταστάσεις, επιχειρηματική δικτύωση και συχνά χρηματοδότηση κεφαλαίου. Είναι συγκεκριμένοι χώροι με κάποιες βασικές υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτόν διευκολύνουν, κυρίως οικονομικά, τις νέες επιχειρήσεις στην αρχή. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση φύγει μετά από ένα εύλογο διάστημα (συνήθως 3 με 5 χρόνια) από την θερμοκοιτίδα και μεταφερθεί σε δικό της χώρο, την θέση της παίρνει άλλη επιχείρηση.

Οι λόγοι για τους οποίους δημιουργήθηκαν οι θερμοκοιτίδες είναι:

- Υψηλό κόστος επένδυσης.
- Η μη δυνατότητα πρόσβαση σε πηγές κεφαλαίων.
- Έλλειψη πληροφόρησης στην αγορά.
- Έλλειψη τεχνογνωσίας.
- Η δυσκολία διοίκησης, οργάνωσης, προγραμματισμού και πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες.
- Η δυσκολία της αποταμίευσης.
- Η αδυναμία δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η αδυναμία αναγνώρισής επιχειρηματικού κινδύνου.<sup>18 19</sup>

<sup>17</sup> J. Zygmunt., The VC Way: Investments Secrets from the Wizards of Venture Capital., Cambridge., Mass: Perseus., 2001., p.10

<sup>18</sup> Π. Μουρδουκούτας., Σ. Παπαδημητρίου., Α. Ιωαννίδης., « Επιχειρηματικότητα – Θεσμοί και Πολιτικές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος., Αθήνα 2004., σελ: 69

## **6. Η επιχειρηματικότητα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρίες**

Η επιχειρηματικότητα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρίες ήταν συνώνυμο της έρευνας και ανάπτυξης, μέσω της οποίας οι μηχανικοί, οι επιστήμονες και οι μάνατζερ προσπαθούσαν να μαντέψουν τι θα ήθελαν οι καταναλωτές και το πότε θα το ήθελαν. Στον σημερινό δικτυακό καπιταλισμό, η επιχειρηματικότητα είναι συνώνυμη με θεσμούς που μειώνουν τα εσωτερικά σύνορα των εταιριών. Πρόκειται δηλαδή για θεσμούς όπως το διαδίκτυο και τα ενδοδίκτυα, το λογισμικό συλλογικής χρήσης, τον εξοπλισμό τηλεδιάσκεψης, την εναλλαγή θέσεων εργασίας, τα μπόνους και τα προγράμματα ένταξης εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.

Επιπρόσθετα, η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμη με θεσμούς που ανοίγουν τα εξωτερικά σύνορα των εταιριών, όπως είναι οι αποσχίσεις τμημάτων εταιριών, οι στρατηγικές εξαγοράς, η εταιρική επιχειρηματικότητα και οι στρατηγικές συμμαχίες.

Την επιχειρηματικότητα μέσα σε μεγάλες εδραιωμένες επιχειρήσεις μπορούμε να την διασπάσουμε σε δύο μέρη, την επιχειρηματικότητα μέσα στα όρια των εταιριών και την επιχειρηματικότητα έξω από τα όρια των εταιριών.

### **6.1 Η επιχειρηματικότητα μέσα στα όρια των εταιριών**

Ορισμένες εταιρίες καθιερώνουν ένα σύστημα ελεύθερων συνεργατών. Η μέθοδος αυτή γίνεται αποδεκτή από άτομα που ψάχνουν να εργαστούν, έχοντας φιλοδοξίες για την καριέρα τους και θέλουν να αξιοποιήσουν την επαγγελματική τους πείρα.

Οι θεσμοί που καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα μέσα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρίες μπορεί να διαιρεθούν σε δύο μέρη:

#### **1. Πρώτο μέρος**

Σε αυτό το σημείο εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι τεχνολογίες του υλικού και του λογισμικού υπολογιστών, όπως το διαδίκτυο, τα ενδοδίκτυα, το λογισμικό συλλογικής χρήσης, ο εξοπλισμός τηλεδιάσκεψης, καθώς και οι θεσμοί όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, οι μεταθέσεις και οι ομάδες

---

<sup>19</sup> <http://www.ikariamag.gr>

εργασίας, καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα μειώνοντας τα διαχωριστικά όρια μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών.

## 2. Δεύτερο μέρος

Το δεύτερο μέρος εξετάζει πως οι θεσμοί (μπόνους, προγράμματα συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο κ.α) καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα, μειώνοντας ταυτόχρονα τα διαχωριστικά όρια μεταξύ διευθυντικών στελεχών και μετόχων.<sup>20</sup>

## 6.2 Η επιχειρηματικότητα έξω από τα όρια των εταιριών

Η αναζήτηση για καινοτομία πρέπει να είναι οργανωτικά ξεχωριστή και να βρίσκεται εκτός της συνηθισμένης διευθυντικής δραστηριότητας.

Οι καινοτόμοι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι είναι αδύνατον, ταυτόχρονα να δημιουργούν το νέο και να φροντίζουν το κεκτημένο.

Επιπλέον οι καινοτόμοι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι η συντήρηση της υπάρχουσας δραστηριότητας είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό και μεγάλο έργο το οποίο δεν αφήνει πολύ χρόνο για την δημιουργία μίας νέας και διαφορετικής δραστηριότητας του αύριο.

Επομένως, οι καινοτόμοι οργανισμοί αναθέτουν τις νέες δραστηριότητες σε ξεχωριστές οργανωτικές συνιστώσες που είναι αφιερωμένες στην δημιουργία της νέας δραστηριότητας.

Οι μεγάλες εδραιωμένες εταιρίες καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα πέραν από τα εταιρικά τους όρια και έτσι χωρίζονται σε τέσσερα διαφορετικά τμήματα.

1. Τμήμα το οποίο εξετάζει τους τεχνολογικούς εταιριών.
2. Τμήμα το οποίο ασχολείται με στρατηγικές εξαγοράς.
3. Τμήμα το οποίο εξετάζει τα εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια
4. Τμήμα το οποίο εξετάζει τις στρατηγικές συμμαχίες.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Π. Μουρδουκούτας, Σ. Παπαδημητρίου, Α. Ιωαννίδης, « Επιχειρηματικότητα – Θεσμοί και Πολιτικές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004., σελ:109 - 111

<sup>21</sup> P. Drucker., «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», New York: Harper & Row., 1974., p: 799



Συνοψίζοντας η εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα μπορεί να διαχωριστεί σε κάθετους και οριζόντιους τρόπους:

### **1. Κάθετη Εξωτερική Επιχειρηματικότητα**

Είναι μεταξύ παραγωγών, μεταφορέων, πωλητών και προμηθευτών. Ουσιαστικά παίρνει μία μορφή συμμαχίας μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών.

### **2. Οριζόντια Εξωτερική Επιχειρηματικότητα**

Αναπτύσσεται εξωτερικά της εταιρίας και έχει σχέση με θέματα που αφορούν την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών<sup>22</sup>

## **7. Επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα**

### **7.1 Επιχειρηματικότητα και συνδυασμός συντελεστών παραγωγής**

Ο L. Walras (1954) έδωσε βάση για την λειτουργία του επιχειρηματία γύρω από τον συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο βασιζόμενος στις ήδη υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες και με αυτόν τον τρόπο είχε την δυνατότητα να αποκτήσει μεγάλο οικονομικά κέρδος.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται μέσω της επιχειρηματικότητας είναι:

- Η απουσία εξιδεικευμένων στελεχών.
- Προβλήματα όσον αφορά την μεταφορά πληροφοριών και την λήψη αποφάσεων
- Σωστή επιλογή προσωπικού για όσον το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
- Μείωση της άγνωστης αναποτελεσματικότητας.

Βασιζόμενοι σε νεότερες προσεγγίσεις, επιχειρηματίας είναι «το άτομο εκείνο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων».

---

<sup>22</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ., 2008., σελ72

## 7.2 Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες

Για τον Drucker, (1985), η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτομίας.

Επιχειρηματική καινοτομία ορίζεται η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών για την ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών».

Σύμφωνα με τον Schumpeter (1984), επιχειρηματίας είναι το άτομο που επιτυγχάνει να κάνει νέα πράγματα.

Επιπρόσθετα, ένας επιχειρηματίας επιτυγχάνει κέρδος όταν:

1. Εισάγει στην αγορά ένα νέο ή καλύτερο ποιοτικά αγαθό.
2. Χρησιμοποιεί μία νέας ή βελτιωμένη μέθοδο παραγωγής.
3. Προσπαθεί να εντάξει μία νέα αγορά.
4. Χρησιμοποιεί νέες μορφές οργάνωσης, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους.<sup>23</sup>

## 7.3 Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη

Τις τελευταίες δεκαετίες ο όρος ανάπτυξη ακούγεται συχνά. Για μια μεγάλη χρονική περίοδο συνώνυμο της ανάπτυξης ήταν η μεγέθυνση.

Όταν μιλάμε για οικονομική μεγέθυνση εννοούμε τον πολλαπλασιασμό των προϊόντων, τα οποία προέρχονται από την αύξηση της ποσότητας και της αποδοτικότητας των παραγωγικών συντελεστών.

Ενώ με τον όρο οικονομική ανάπτυξη εννοούμε όχι μόνο την αύξηση του ΑΕΠ αλλά και τις διορθωτικές αλλαγές του προϊόντος που παράγεται, την ανάπτυξη των τεχνολογικών μεθόδων και τις αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, του νομικού πλαισίου, το πολιτικό επίπεδο, το βιοτικό επίπεδο και γενικότερα την ποιότητα ζωής μίας κοινωνίας. Βάση αυτής της προσέγγισης, ο όρος οικονομική ανάπτυξη είναι ευρύτερος από αυτόν της οικονομικής μεγέθυνσης. Ενώ για την πραγματοποίηση οικονομικής ανάπτυξης απαιτείται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι διορθωτικές αλλαγές. Ο όρος ανάπτυξη αναφέρεται σε διορθωτικές αλλαγές που ξεπερνούν τα όρια της οικονομικής σφαίρας και περιλαμβάνουν τις μεταβολές γύρω από το κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό και οικολογικό περιβάλλον.

---

<sup>23</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος,, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ., Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), 2008., σελ 59

Βασικοί στόχοι της ανάπτυξης είναι:

- Η καταπολέμηση της φτώχειας.
- Η προστασία του περιβάλλοντος.
- Η διαφύλαξη των μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων.
- Η αναβάθμιση της γυναίκας και των διάφορων πληθυσμιακών ομάδων.
- Η διερεύνηση της συμμετοχής του πληθυσμού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ανεξαρτήτως φυλής και θρησκείας.
- Η καλλιέργεια και η πρόοδος πολιτιστικών και πολιτισμικών αξιών.<sup>24</sup>

#### **7.4 Επιχειρηματικότητα - διαχείριση κινδύνου**

Κύρια αρμοδιότητα ενός επιχειρηματία, έκτος πολλών άλλων, είναι να μπορεί να κάνει σωστή διαχείριση κινδύνου. Ουσιαστικά δηλαδή θα πρέπει να πειραματίζεται, όπως επίσης να βρίσκει μεθόδους ελαχιστοποίησης κινδύνου στις ενέργειές του.

Η πραγματική δράση της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με τον Knight (1921), είναι η ανάληψη κινδύνου η οποία προέρχεται από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην οικονομική ζωή.

Οι συνθήκες εκ των οποίων μπορεί να εκπορευτεί η αβεβαιότητα είναι:

1. Η μεταβολή των κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών.
2. Η έλλειψη πληροφοριών για τους επιχειρηματίες πριν από κάθε βήμα τους.<sup>25</sup>

Σκοπός του επιχειρηματία είναι να μπορέσει να αντιμετωπίσει τους παραπάνω κινδύνους.

#### **7.5 Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς**

Ο Kizzner (1970), αναφέρει πως επιχειρηματικότητα είναι η δυνατότητα και η προσπάθεια του επιχειρηματία να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία που του παρουσιάζεται με σκοπό το κέρδος. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά, σε αντίθεση με τους υπολοίπους.

---

<sup>24</sup> Π. Ε Πετράκης., «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 32-33

<sup>25</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος., «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ., Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), 2008., σελ 60

Ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να βρει αγορές με οικονομικότερες εισροές και έχει την δυνατότητα πώλησης σε υψηλότερες τιμές, μπορεί να δραστηριοποιείται και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες κέρδους.

Σε αυτή την περίπτωση εκτός από τις ωφέλειες που προκαλεί στον επιχειρηματία έχει θετικό αντίκτυπο και για τους καταναλωτές αφού:

1. Θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν γνώριζαν την ύπαρξή τους και τα οποία είναι σε θέση να ικανοποιούν κάποια ανάγκη τους.
2. Επιπλέον θα είναι σε θέση να πληρώνουν χαμηλότερη τιμή για το ίδιο προϊόν.<sup>26</sup>

## 7.6 Οργάνωση της επιχείρησης

Από προγενέστερες θεωρίες γύρω από την επιχειρηματικότητα, ο επιχειρηματίας είναι αυτός που συμβάλει στην καλύτερη οργάνωση των συντελεστών παραγωγής και την μέγιστη αξιοποίησή τους με σκοπό την απόκτηση του μέγιστου οικονομικού οφέλους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μέγιστη αποτελεσματικότητα δεν επιτυγχάνεται πάντα με συγκεκριμένους και δεδομένους τους συντελεστές παραγωγής. Έτσι δημιουργείται η διαφυγούσα αποτελεσματικότητα, ή η απροσδιόριστη αναποτελεσματικότητα σύμφωνα με τον Leibenstein (1978). Είναι δηλαδή το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ της απόλυτης αποτελεσματικότητας σε μία οικονομία και της πραγματικότητας.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως η επιχειρηματικότητα μπορεί να ελαττώσει την διαφυγούσα αποτελεσματικότητα:

1. Μέσω του καλύτερου συντονισμού των εργασιών που γίνονται στην επιχείρηση.
2. Μέσω της καλύτερης οργάνωσης και διασύνδεσης των διάφορων αγορών.
3. Μέσω του καλύτερου μετασχηματισμού των εισροών και εκροών.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ., Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), 2008., σελ: 60

<sup>27</sup> Ιωσήφ Χασσιδ., Αναστάσιος Δ. Καραγιάννης., «Γ επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία - Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks., Αθήνα., 1999., σελ: 14-16

## 8. Είδη Επιχειρηματικότητας

Με το πέρασμα των χρόνων, έχουν αναπτυχθεί διάφορα είδη επιχειρηματικότητας. Ο λόγος που γίνεται αυτό οφείλεται στην πολυπλοκότητα που έχει υιοθετήσει ο επιχειρηματικός κλάδος όπως επίσης και στα κενά που υπάρχουν γύρω από τα διακριτά γνωρίσματα και την αναγκαιότητα να υπάρχουν διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας. Ουσιαστικά είναι σε θέση να χωρισθεί σε διάφορα είδη σύμφωνα με τον σκοπό που εξυπηρετεί και το επιχειρηματικό μοντέλο που θέλει να διοχετεύσει την αγορά.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που οδηγούν στις διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας εκ των οποίων οι πιο σημαντικοί είναι :

1. Λόγοι ευκολίας θεωρητικής ανάλυσης.
2. Λόγοι ερμηνείας του φαινομένου.<sup>28</sup>

### 8.1 Αμιγής επιχειρηματικότητα

Ονομάζεται η επιχειρηματικότητα που ασκείται από τον επιχειρηματία, όταν αυτός δεν διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα παρά μόνο την δική του συνεισφορά. Η προσωπικότητά του είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό μέσω του οποίου μπορεί να εκφράσει τον τρόπο δημιουργίας και ανάπτυξης μιας νέας ιδέας.

Ουσιαστικά είναι κάποιες δυνατότητες που έχει ο επιχειρηματίας για την πραγματοποίηση διάφορων δραστηριοτήτων που δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν από τους εργαζόμενους ή διάφορους φορείς όπως για παράδειγμα τις δημόσιες υπηρεσίες. Ωστόσο αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας δεν υπάρχει στην πραγματική οικονομική ζωή. Αυτό γίνεται διότι πολλές φορές οι δυνατότητες που έχει ένας επιχειρηματίας για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων, κατέχονται και από άλλους. Σε αυτήν την περίπτωση, αναφερόμαστε στο δεύτερο είδος επιχειρηματικότητας, την μικτή επιχειρηματικότητα.

---

<sup>28</sup> Katsikis, I & Kyrigidou, L., «Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms», International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research., 2009., p 209 - 223

## **8.2 Μικτή επιχειρηματικότητα**

Είναι το είδος της επιχειρηματικότητας όπου ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες είναι πολύ εύκολο να πραγματοποιηθούν και από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας, παραδείγματος χάριν από τα διοικητικά στελέχη, από τραπεζικά συστήματα κ.α.

Επιπλέον μπορούμε να διακρίνουμε την μικτή επιχειρηματικότητα σε:

- Μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων
- Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων <sup>29</sup>

### **8.2.1 Μικτή Επιχειρηματικότητα Εργαζομένων**

Η συγκεκριμένη επιχειρηματικότητα αποτελείται από δραστηριότητες οι οποίες μπορούν πολύ εύκολα να γίνουν και από άλλους αποφεύγοντας την μείωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Μπορούμε να δούμε σήμερα αυτή την μορφή της επιχειρηματικότητας κυρίως όταν ένας επιχειρηματίας αποφασίζει να ανοίξει μία νέα επιχείρηση.

Η μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων σήμερα, μειώνεται δραματικά διότι:

1. Είναι αδύνατον ο εκάστοτε επιχειρηματίας να έχει πλήρες γνώσεις πάνω σε θέματα διάφορων ειδών όπως για παράδειγμα λογιστικά θέματα, τεχνικά ζητήματα κ.α.
2. Με την σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, θα υπάρχουν άτομα στην επιχείρηση που θα διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις γύρω από διάφορες δραστηριότητες.
3. Χρειάζεται πολύς χρόνος από τον επιχειρηματία για την ανακάλυψη μίας νέας ευκαιρίας.

### **8.2.2 Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων**

Η μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων ασκείται από το άτομο που ξεκινά μια επιχειρηματική ιδέα, δίνοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρησή του.

---

<sup>29</sup> Καραγιάννης Δ. Αναστάσιος, «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία», Εκδόσεις Interbooks., 1999., σελ:20-23

Η μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων μειώνεται δραματικά διότι:

1. Μεγεθύνονται οι δυνατότητες απόκτησης κεφαλαίου από το χρηματοπιστωτικό σύστημα.
2. Υπάρχει φανερή διάκριση προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων, επιχειρηματιών και επενδυτών.<sup>30</sup>

Επιπρόσθετα, γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των ειδών της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με τους Clamp και Alhanis (2010).

Σε αυτήν την περίπτωση οι μορφές της επιχειρηματικότητας είναι:

#### 1. Η Παραδοσιακή Επιχειρηματικότητα

Ο επιχειρηματίας επωμίζεται όλους τους κινδύνους που μπορεί να υπάρχουν στο νέο του ξεκίνημα με σκοπό τα δικά του οφέλη.

#### 2. Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Οι επιχειρήσεις συνδιάζουν τις δυνατότητες που έχουν ως οργανισμοί και τις ενέργειες που μπορούν να κάνουν για αύξηση των κερδών πάντα σε συνιασμό με την ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου.<sup>31</sup>

Σύμφωνα με τον Timmons η έννοια της αξίας χρησιμοποιείται όχι μόνο ως οικονομική έννοια αλλά και ως κοινωνική. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έγινε ευρέως γνωστή μέσω του βραβείου Νόμπελ ειρήνης, το οποίο πήρε ο Muhammad Yunus το 2006.

Ο Dees (1998) μπόρεσε να δώσει έναν ορισμό για την κοινωνική επιχειρηματικότητα μέσω του οποίου περιγράφεται το τί κάνουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες.

Επιπρόσθετα παρατήρησε πως το μεγαλύτερο πρόβλημα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι η αποτίμηση της κοινωνικής αξίας. Επιπλέον η κοινωνική επιχειρηματικότητα πολύ συχνά νοείται και ως πράσινη επιχειρηματικότητα. Φυσικά και υπάρχει αυτή η παρανόηση διότι ένας από τους στόχους της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι η προστασία του περιβάλλοντος. Ωστόσο οι επιχειρήσεις κοινωνικού ενδιαφέροντος δεν έχουν δραστηριότητες μόνο γύρω από θέματα του περιβάλλοντος.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ., Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), 2008., σελ: 68 - 70

<sup>31</sup> Clamp & Alhanis., The Journal of Entrepreneurship, «Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication», 2010

<sup>32</sup> Αλέξανδρος Κακούρης, «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα, 2010., σελ:15

Σύμφωνα με τον Thurow (1938) οι μορφές της επιχειρηματικότητας μπορεί να διαχωριστούν και ως:

1. Τεχνολογική Επιχειρηματικότητα

Η οποία διαδραματίζεται γύρω από την προσθήκη καινούργιων μορφών τεχνολογίας στην αγορά, παραδείγματος χάριν νέα προϊόντα, και νέες διαδικασίες παραγωγής για τα παλαιότερα προϊόντα.

2. Γεωγραφική Επιχειρηματικότητα

Η οποία έχει σχέση με την μεταφορά τεχνολογικών επιτευγμάτων από ένα μέρος σε ένα άλλο. Ουσιαστικά είναι η μετάβαση της τεχνολογίας από αναπτυγμένες χώρες σε υποανάπτυκτες.

3. Κοινωνιολογική Επιχειρηματικότητα

Η οποία σχετίζεται με την εύρεση νέων τρόπων προώθησης για την προβολή παλαιών προϊόντων παραδείγματος χάριν νέες στρατηγικές marketing.<sup>33</sup>

### 8.3 Ενδοεπιχειρηματικότητα ή Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ

Οι απόψεις των θεωρητικών ποικίλουν αναφορικά με τα διάφορα είδη της επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με τον Π. Πετράκη μία μορφή επιχειρηματικότητας είναι η ενδοεπιχειρηματικότητα, η οποία προκύπτει μέσα από την ίδια την επιχείρηση και είναι η επιχειρηματικότητα που αφορά τη δημιουργία και την ανάπτυξη μίας νέας επιχείρησης από έναν επιχειρηματία δηλαδή εκείνον που θα δημιουργήσει νέα αξία. Επομένως ο ενδοεπιχειρηματίας ορίζεται ως το άτομο εκείνο οπού μέσα σε μία επιχείρηση αναλαμβάνει άμεσες ευθύνες για την υλοποίηση μιας ιδέας, με αποτέλεσμα την δημιουργίας ενός κερδοφόρου προϊόντος, μέσω ανάληψης κινδύνου και καινοτομίας.<sup>34</sup>

Η έννοια της ενδοεπιχειρηματικότητας εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1978 από τους Pinchot III και Elisabeth Pinchot (1985). Έως τότε η ενδοεπιχειρηματικότητα είχε διφορούμενη έννοια.

---

<sup>33</sup> Clamp & alhanis., The Journal of Entrepreneurship., « Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication»., 2010

<sup>34</sup> Π. Πετράκης., «Επιχειρηματικότητα»., Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών., Αθήνα., 2004



Πιο συγκεκριμένα ο Morse (1986), είχε αναφέρει την ενδοεπιχειρηματικότητα ως μία ψευδαίσθηση διότι το γραφειοκρατικό σύστημα που υπήρχε στις επιχειρήσεις τότε δεν μπορούσε να προσφέρει στους εργαζομένους τις ανάλογες ανταμοιβές.<sup>35</sup>

Οι Stevenson & Jarillo (1990) αναφέρουν πως η ενδοεπιχειρηματικότητα αφορά μεγάλες εταιρίες και οργανισμούς οι οποίοι επιθυμούν να ακολουθήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, ουσιαστικά επεκτείνεται το επιχειρείν. Είναι μία νέα μορφή οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων η οποία έχει υιοθετηθεί από ελάχιστες εταιρίες, κυρίως καινοτόμες, όπως η 3M, Apple, Intel κ.α.

Για τους Antoncic και Hisrich (2003), η ενδοεπιχειρηματικότητα δεν επικεντρώνεται στον πυρήνα μίας μεγάλης εταιρίας.

Στο εσωτερικό μεγάλων εταιριών διαπιστώνονται οι εξής διαδικασίες:

1. Διαμόρφωση καινούργιων αυτόνομων ενδοεταιρικών μονάδων.
2. Δημιουργία νέων προϊόντων.
3. Καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
4. Καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής.
5. Ανανέωση της εταιρίας.
6. Δυνατότητα ανάληψης ρίσκου από τους εργαζόμενους.
7. Πρόνοια της προεργασίας για πρωτοβουλίες της εταιρίας.
8. Επιχειρηματικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Συμπερασματικά βλέπουμε πως η επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση της εταιρίας έχει ως στόχο την επιχειρηματική δραστηριότητα των εργαζομένων της. Έτσι λοιπόν η διοίκηση της επιχείρησης παραλαμβάνει, αξιολογεί και τέλος αποφασίζει μεταξύ των επιχειρηματικών προτάσεων των εργαζομένων ποιες θα γίνουν δεκτές και ποιες όχι, με στόχο την προστασία των επενδύσεων, των μετόχων της εταιρίας.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> P. M. Morse., Theoretical Acoustics., Princeton University Press., 1986

<sup>36</sup> Αλέξανδρος Κακούρης., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδόσεις Διάλογος., Αθήνα., 2010., σελ.:21-22

## 8.4 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας

Η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας δίνει βάση στην καινοτομία σε αντίθεση με την επιχειρηματικότητα ανάγκης. Η βασική τους διαφορά είναι το κόστος ευκαιρίας, το οποίο είναι η εναλλακτική αξιοποίηση κεφαλαίου το οποίο δεν έχει τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπου τα ποσοστά ανεργίας είναι υψηλά όπως επίσης και σε σχετικά ασθενείς οικονομικές χώρες, οι πολίτες προσπαθούν να βρουν διάφορες επιχειρηματικές ευκαιρίες με χαμηλή ανταπόδοση, τις οποίες προσπαθούν να αξιοποιήσουν κατάλληλα, διότι το κόστος των συγκεκριμένων ευκαιριών είναι πολύ χαμηλό.

Παραδείγματος χάριν, στο Περού (Shane, 2008) παρατηρήθηκε πως ο επιχειρηματικός δείκτης είναι πολύ υψηλός διότι τα ποσοστά ανάγκης της επιχειρηματικότητας του πληθυσμού είναι μεγάλα. Από την άλλη πλευρά η επιχειρηματικότητα της καινοτομίας δίνει βάση σε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής οικονομικής προσδοκίας μέσω αξιοποίησης των γνώσεων, των επιχειρηματικών σχεδιασμών και των τάσεων της αγοράς. Έτσι μπορεί να χαρακτηριστεί και ως επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης.

Σύμφωνα με τον Drucker, η διάκριση της επιχειρηματικότητας ανάλογα με την καινοτομία οδηγεί στο συμπέρασμα πως μόνο η καθαρή μορφή επιχειρηματικότητας θεωρείται επιχειρηματικότητα καινοτομίας. Μόνο οι μετρήσεις που γίνονται για τις επιχειρήσεις που ανοίγουν ή κλείνουν κάθε χρόνο σε μία χώρα δεν μπορούν να αποτελέσουν μοάδα μέτρησης για το είδος και την δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Τα τελευταία χρόνια το GEM (Global Entrepreneurship Monitor), το οποίο αποτύπώνει την επιχειρηματικότητα διεθνώς σε ετήσια βάση, έχει συμπεριλάβει δείκτες γύρω από τις καινοτομίες των επιχειρήσεων κάνοντας έναν διαχωρισμό μεταξύ των οικονομιών που βασίζονται στην καινοτομία από τις υπόλοιπες.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Αλέξανδρος Κακούρης., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδόσεις Διάλογος., Αθήνα., 2010., σελ.:14

## 8.5 Δημόσια Επιχειρηματικότητα

Η έννοια της δημόσιας επιχειρηματικότητας αναφέρθηκε από τον P. Drucker (1985) και αφορά τους δημόσιους οργανισμούς. Ο Drucker τονίζει πως οι δημόσιοι φορείς είναι απαραίτητο να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως στον ιδιωτικό τομέα διότι είναι απαραίτητη η καινοτομία ασχέτως τον κίνδυνο που συνεπάγεται η υιοθέτησή της.<sup>38</sup> Επιπρόσθετα έχει παρατηρηθεί πως οι δημόσιοι φορείς αναλαμβάνουν σκοπούς ηθικής φύσεως τους οποίους αδυνατούν να ικανοποιήσουν. Στην περίπτωση αυτή μόνο οι οργανισμοί που μπορούν να καινοτομήσουν είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν καλύτερα τον σκοπό τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία, συχνά αναφέρεται ο όρος ψευδό – αγορά όσον αφορά τις ανάγκες που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Πάραυτα η δημόσια επιχειρηματικότητα δεν έχει ακόμα σαφές περιεχόμενο και δεν είναι τόσο διαδεδομένη.

## 8.6 Πράσινη Επιχειρηματικότητα

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μέσα από την πράσινη οικονομία η οποία θεωρείται ως μια εναλλακτική μορφή οικονομικής δραστηριότητας. Στόχος της είναι η ομαλή συνύπαρξη της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Το περιβάλλον και η επιχειρηματικότητα είναι δύο αλληλεξαρτώμενες έννοιες διότι η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί πολύ σημαντική συνθήκη για δυνατή ανταγωνιστικότητα και αποτέλεσμα αυτού είναι η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Την σήμερα εποχή, ο αριθμός των επιχειρήσεων, ανά τον κόσμο, που συμμετέχουν ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος και στην μείωση της κλιματικής αλλαγής μέσω επενδύσεων, αυξάνεται σημαντικά. Ένας από τους βασικούς στόχους της Ευρωπαϊκής πολιτικής είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα η οποία αρχίζει να ανθίζει και στην Ελλάδα μέσω του πλαισίου συμμόρφωσης καινοτόμων πολιτικών.<sup>39</sup> Ο επιχειρηματίας και ο εργαζόμενος δραστηριοποιούνται στην αιχμή της βιώσιμης ανάπτυξης.

---

<sup>38</sup>Αλέξανδρος Κακούρης., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδόσεις Διάλογος., Αθήνα., 2010., σελ:17

<sup>39</sup>Ανδρέας Κουσκούρης., «Πράσινη επιχειρηματικότητα, Η Ευρωπαϊκή πολιτική για την βιώσιμη ανάπτυξη και την πράσινη επιχειρηματικότητα», Καινοτομία, Έρευνα & Τεχνολογία., ΠΑΣΕΙΠΠΕ., Αθήνα., 2008., σελ 22 - 23

Οι παράγοντες προσδιορισμού και ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι οι εξής:

1. Οι ιδιαίτερες συνθήκες οι οποίες ορίζουν το καθεστώς στις προστατευμένες περιοχές και στο περιβάλλον.
2. Το πλαίσιο των νόμων και των κανονισμών μέσω των οποίων ρυθμίζεται η προσαρμογή των επιχειρηματικών παραγωγικών δράσεων στο περιβάλλον, όχι απαραίτητα μόνο των προστατευμένων περιοχών.
3. Τέλος, το καθεστώς της αναδυόμενης αγοράς των πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως κάθε είδος επιχειρηματικότητας έχει κάποια μειονεκτήματα, έτσι και η πράσινη επιχειρηματικότητα υστερεί ως προς την ανταγωνιστικότητα. Δηλαδή έχει χαμηλή ανταγωνιστικότητα, κατά κύριο λόγο ως προς το κύριο κόστος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχει δημιουργηθεί μια επαρκή αγορά σε τοπικό και διεθνή επίπεδο έτσι ώστε να μπορεί να αναδειχθεί η ανταγωνιστικότητα σε σχέση με την ποιότητα του αποτελέσματος. Τέλος πράσινους επιχειρηματίες θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τις αυτοδιοικήσεις πρώτου και δευτέρου βαθμού, τις ομάδες παραγωγών, τους συνεταιρισμούς και τις διάφορες οργανώσεις καταναλωτών. Επίσης στην κατηγορία αυτή θα μπορούσαν να ενταχθούν πανεπιστήμια, μη κυβερνητικές οργανώσεις και παρόμοιες εταιρίες οι οποίες έχουν τομέα δράσης την πράσινη επιχειρηματικότητα σε ερευνητικούς τομείς και προγράμματα παρακολούθησης. Επιπλέον πράσινοι επιχειρηματίες θεωρούνται και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και οι διαχειριστικοί φορείς των προστατευμένων περιοχών.<sup>40</sup>

## 8.7 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα

Τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών στην επιχειρηματικότητα είναι τα τυπικά ποσοστά που συναντάμε στις περισσότερες προηγμένες οικονομίες. Παραδείγματος χάριν, μία μελέτη δείχνει ότι σε πολλές χώρες τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών είναι περίπου στο μισό των αντίστοιχων ποσοστών των ανδρών<sup>41</sup>.

<sup>40</sup>I. Ζήσης, «Πράσινο Επιχειρείν», ΠΑΝ.Δ.ΟΙΚ.Ο., Εκδόσεις Mare., Αθήνα., 2003., σέλ: 173

<sup>41</sup>L. Galloway., W. Brown., P. Arenius., «Gender – based differences in entrepreneurial behavior: A comparative Examination of Scotland and Finland», International Journal of Enterprise & Innovation Management., 3., 2., p: 109-119

Ο ρόλος της γυναικείας επιχειρηματικότητας ενισχύεται διαρκώς (γεγονός το οποίο έχει αποδειχθεί και από μελέτες του GEM) παρά τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται.<sup>42</sup>

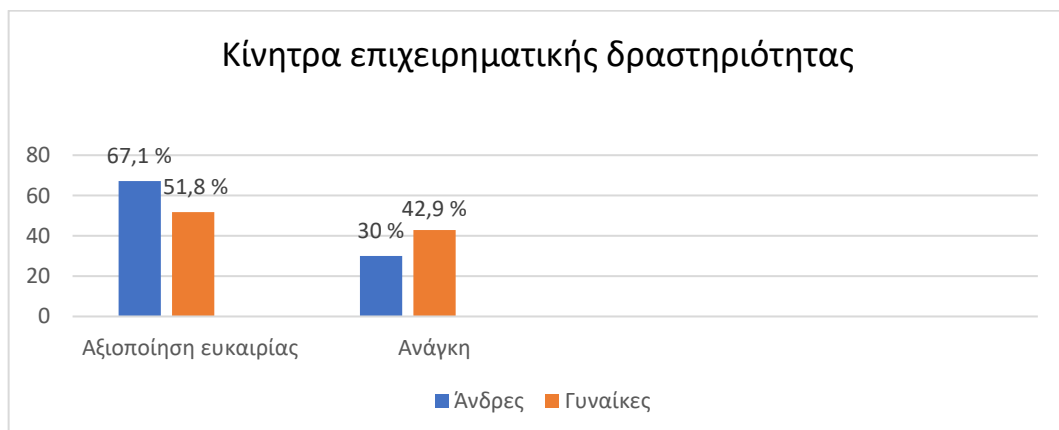
1. Στην Ελλάδα οι γυναίκες σύμφωνα με την έρευνα του IOBE (2014-2015) δραστηριοποιούνται λιγότερο σε σύγκριση με τους άνδρες. Ωστόσο παρατηρείται ότι οι επιδόσεις τους όσον αφορά το επιχειρείν είναι αντίστοιχες με αυτές των γυναικών στις ευρωπαϊκές χώρες.



Διάγραμμα 1.4 Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά φύλο

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

2. Παρατηρείται επίσης ότι η επιχειρηματικότητα ευκαιριών είναι ισχυρότερο κίνητρο επιχειρηματικότητας από ότι η επιχειρηματικότητα ανάγκης. Ωστόσο οι γυναίκες, σε σύγκριση με τους άνδρες, έχουν χαμηλότερο ποσοστό όσον αφορά το κίνητρο για αξιοποίηση ευκαιριών και το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών κινητοποιείται από ανάγκη.

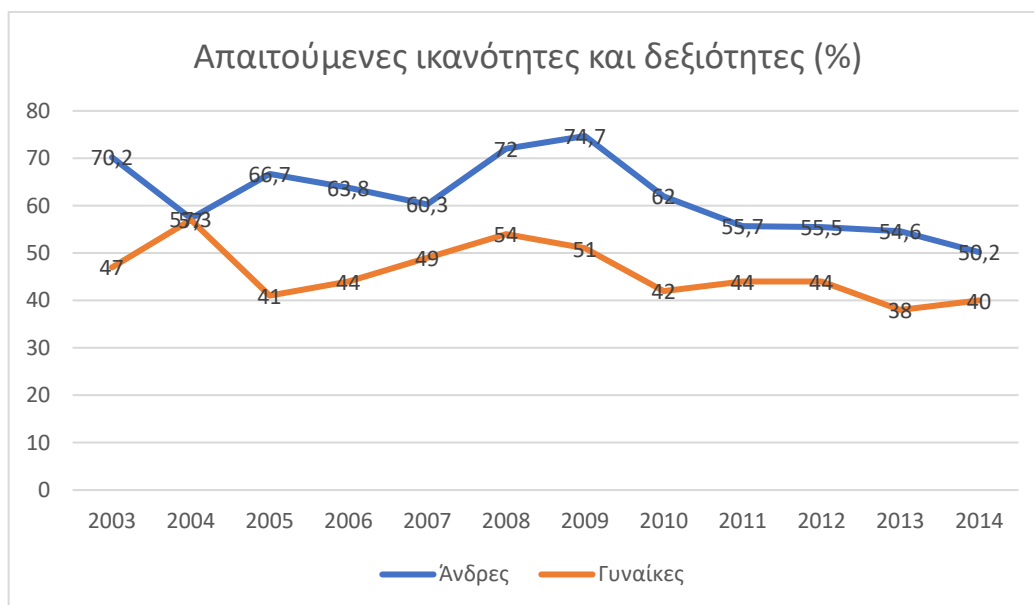


Διάγραμμα 1.5 Κίνητρα Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

<sup>42</sup>D. Deakins., M. Freel., «Business Management: Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα., 2007., σελ: 119-120

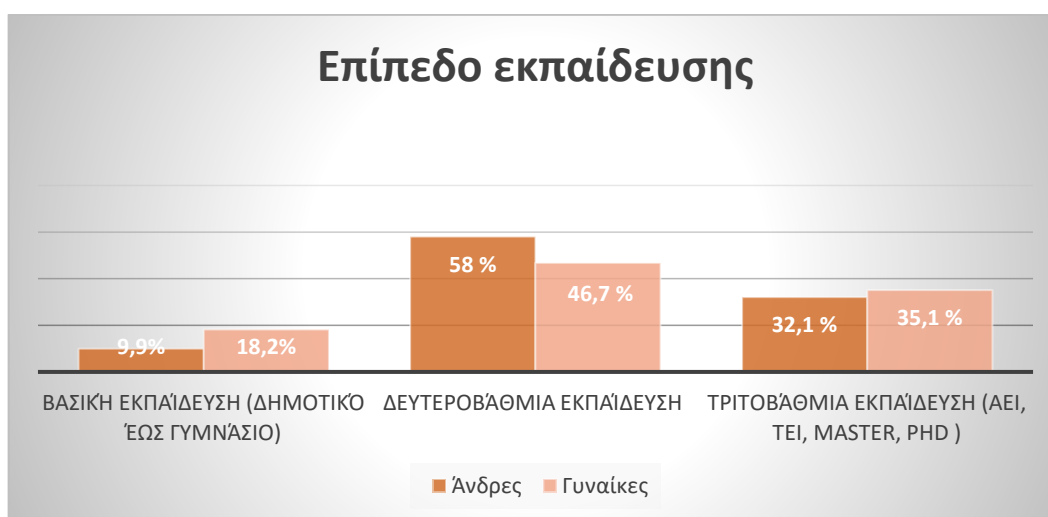
3. Βλέπουμε επίσης ότι η αυτοπεποίθηση των γυναικών είναι χαμηλότερη σε αντίθεση με τους άνδρες. Το ποσοστό των γυναικών το οποίο πιστεύει ότι έχει τις ικανότητες και τις δεξιότητες για να αναλάβει επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι συστηματικά χαμηλότερο συγκριτικά με το ποσοστό των ανδρών.



Διάγραμμα 1.6 Απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

4. Το επίπεδο εκπαίδευσης των γυναικών είναι υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανδρών.<sup>43</sup>



Διάγραμμα 1.7 Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

<sup>43</sup> Ν. Βέττας., Η δυναμική του επιχειρηματικού συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης., Επιχειρηματικότητα 2014 – 2015., IOBE., 2016  
[http://iobe.gr/research\\_b.asp](http://iobe.gr/research_b.asp)

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP Group για την γυναικεία επιχειρηματικότητα (επιχειρηματικότητα που περιλαμβάνεται στην ετήσια έκδοση ομίλου «Leading Women in Business») η γυναικεία επιχειρηματικότητα αυξήθηκε το 2015 σε αντίθεση με το προηγούμενο έτος, από 19,6% το 2014 στο 21% το 2015, και 7 στις 10 γυναίκες εκτός από διευθυντικές και διοικητικές θέσεις, συνδέονται με μετοχικά κεφάλαια στις εταιρίες.

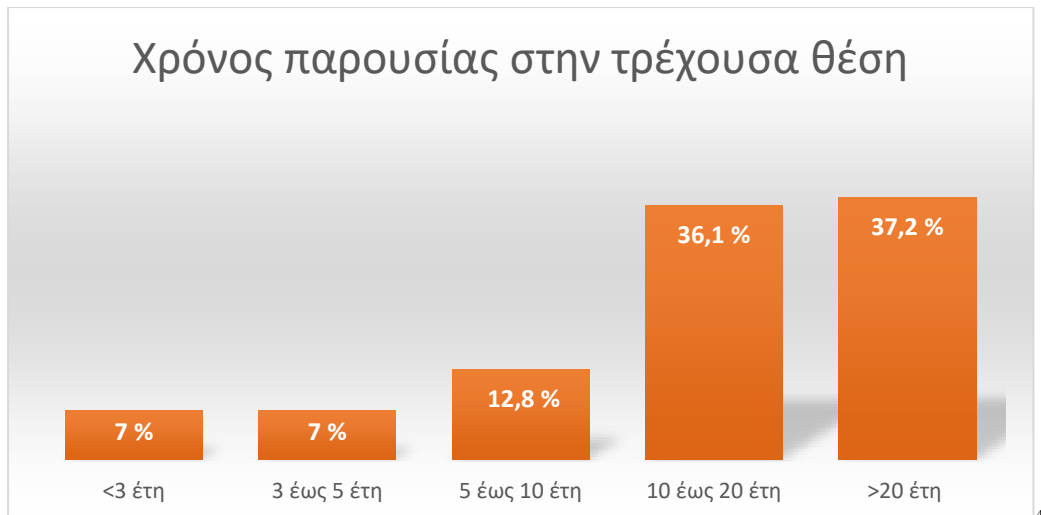
Ο κ. Νικήτας Κωνσταντέλλος, διευθύνων σύμβουλος του ομίλου ICAP, αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρει ότι έχει αυξηθεί η διείσδυση των γυναικών σε ανώτερες θέσεις στην ελληνική επιχειρηματικότητα το 2015, επιβεβαιώνοντας την συνεχόμενη αποδοχή των γυναικών σε διοικητικές. Έτσι, το 2015, 5.050 εταιρείες έχουν γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις (21% επί του συνόλου των εταιρειών που δημοσίευσαν ισολογισμό), μερίδιο αυξημένο σε αντίθεση με το 2014 (19,6% του συνόλου). Τα ποσοστά αυτά τα εντοπίζουμε κυρίως σε εταιρείες μικρότερου μεγέθους. Έτσι, συναντάμε γυναίκες στην κορυφή της διοίκησης σε ποσοστό 23% του συνόλου των πολύ μικρών εταιρειών (με κύκλο εργασιών 50 εκατ.).

Τα παρακάτω διαγράμματα αποτυπώνεται η επαγγελματική σχέση των γυναικών με την ιεραρχική ευκαιρία καθώς και τον χρόνο παρουσίας τους στην τρέχουσα θέση.



Διάγραμμα 1.8 Επαγγελματική σχέση με την εταιρία

Πηγή: επεξεργασία από στοιχεία ICAP, 2016



Διάγραμμα 1.9 Χρόνος παρουσίας στην τρέχουσα θέση

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία ICAP, 2016

## 8.8 Νεανική Επιχειρηματικότητα

Η νεανική επιχειρηματικότητα είναι ουσιαστικά η απόφαση που παίρνουν οι νέοι, οι οποίοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18 έως 24, να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση. Η απόφαση αυτή απορρέει από διάφορους λόγους όπως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που υπάρχουν σε μία χώρα, η αβεβαιότητα των νέων για το μέλλον τους, την δυνατότητα εύρεσης εργασίας όπως επίσης και η επιθυμία τους να ακολουθήσουν το δικό τους όραμα πάνω στο αντικείμενο των σπουδών τους.

Βασικός παράγοντας για την υλοποίηση μίας επιχειρηματικής ιδέας είναι το απαιτούμενο οικονομικό κεφάλαιο για μία τέτοια ενέργεια έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορέσει να εδραιωθεί και να παραμείνει στην αγορά. Ωστόσο εξίσου σημαντικό είναι ο νέος επιχειρηματίας να έχει πραγματική και ουσιαστική θέληση για αυτό που πρόκειται να δημιουργήσει. Η θέληση ενός νέου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για ένα νέο εγχείρημα διότι μόνο έτσι θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις πιθανές δυσκολίες που θα συναντήσει, έχοντας πίστη και επιμονή στις δυνατότητες του.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο στο καινούργιο ξεκίνημα ενός νέου επιχειρηματία είναι το αντικείμενο των σπουδών του ή η επαγγελματική του κατάρτιση. Όπως επίσης και η επαγγελματική του εμπειρία, εφόσον διαθέτει, γύρω από το αντικείμενο της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.

<sup>44</sup> Μελέτη για την Γυναικεία Επιχειρηματικότητα., ICAP., «Το 2015 αυξήθηκε η Γυναικεία Επιχειρηματικότητα., 2016



Σημαντικά επίσης είναι και τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός νέου επιχειρηματία όπως για παράδειγμα το αίσθημα της αυτοβελτίωσης, όπου ο νέος θα μπορεί να εξελίσσεται και να βελτιώνεται με τελικό στόχο της επιτυχία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, ο κάθε νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να κάνει συνεχώς έρευνες αγοράς και κατά συνέπεια μέσα από την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς να μπορεί να ανακαλύπτει νέες ευκαιρίες και να εξελίσσεται.

Θα αναφέρουμε επίσης ότι ο σωστός επιχειρηματίας θα πρέπει να βρίσκει καινοτόμες ιδέες, να είναι δημιουργικός, να έχει ικανότητα συνεργασίας και να δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

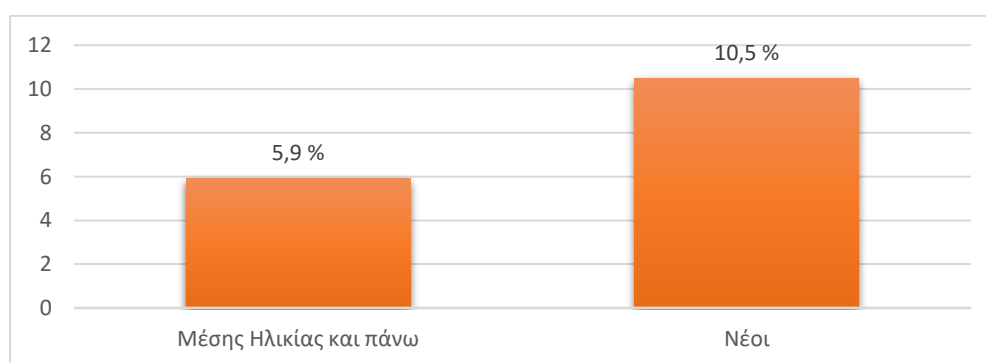
Βασικοί στόχοι της νεανικής επιχειρηματικότητας είναι:

1. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
2. Καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού.
3. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.
4. Ενδυνάμωση της τοπικής ανάπτυξης.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε πως ένας από τους σημαντικότερους φόβους των νέων επιχειρηματιών είναι ο κίνδυνος που θα έχει η ενέργεια τους. Ο κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να ρισκάρει, αλλά όχι σε τέτοιο σημείο ώστε να ανατρέψει την προσωπική του ζωή.<sup>45</sup>

Σε σχέση με την έρευνα του IOBE που πραγματοποιήθηκε το 2016 αποτυπώνονται τα παρακάτω στοιχεία.<sup>46</sup>

1. Οι νέοι ηλικίας 18 έως 34 δραστηριοποιούνται περισσότερο επιχειρηματικά σε σύγκριση με τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.



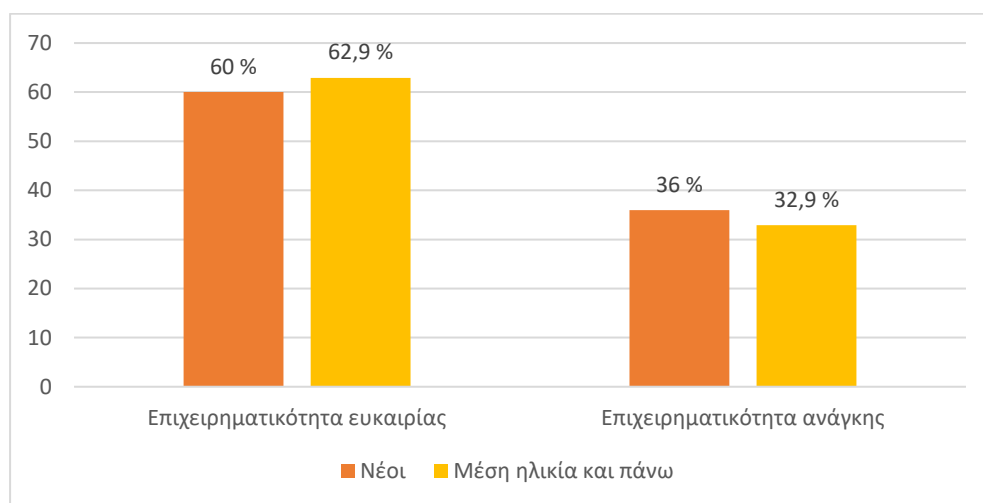
Διάγραμμα 1.10 Ποσοστά ηλικιακών ομάδων που δραστηριοποιούνται περισσότερο επιχειρηματική

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

<sup>45</sup> Π. Κακαρούχα., «Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες», Εθνικό&Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών., Αθήνα 2008., σελ:6

<sup>46</sup> Ν. Βέττας., Επιχειρηματικότητα 2014-2015, «η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης», GEM., IOBE., 2016

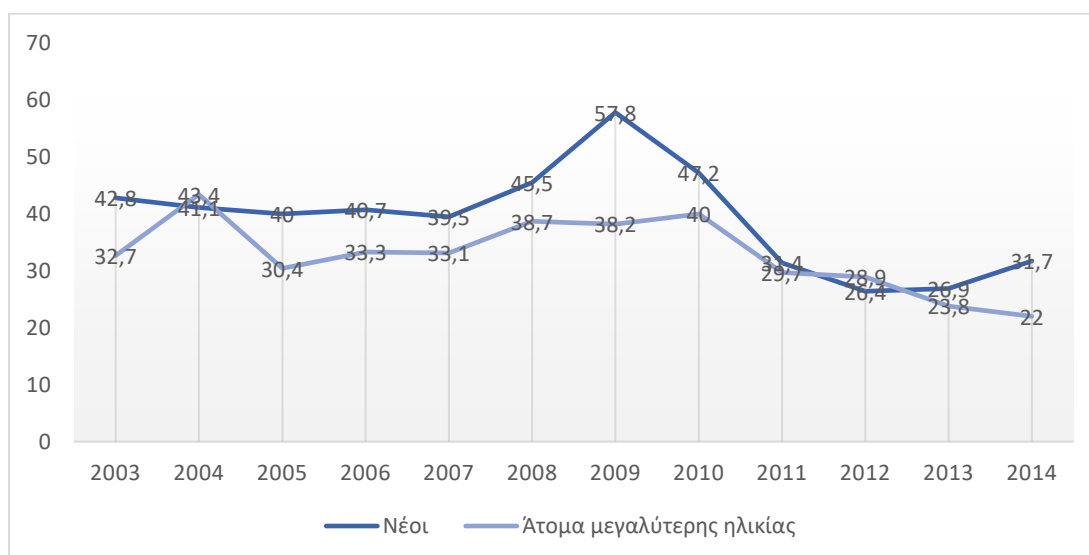
2. Ανεξαρτήτου ηλικίας, το ποσοστό των ατόμων που επιλέγουν την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας αντί την επιχειρηματικότητας ανάγκης είναι μεγαλύτερο.



Διάγραμμα 1.11 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

3. Επίσης παρατηρείται ότι εν μέσω κρίσης υπήρχε μεγαλύτερη τάση απασχόλησης των νέων με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Το πιο υψηλό ποσοστό επιχειρηματικότητας, μεταξύ των νέων, πολύ πιθανόν να συμβάλει στην ύπαρξη διαχρονικά υψηλότερου ποσοστού νέων οι οποίοι αναφέρουν πως γνωρίζουν κάποιον που έχει ανοίξει επιχείρηση την τελευταία διετία.



Διάγραμμα 1.12 Επιχειρηματική δραστηριότητα νέων σε σχέση με άτομα μεγαλύτερης ηλικίας

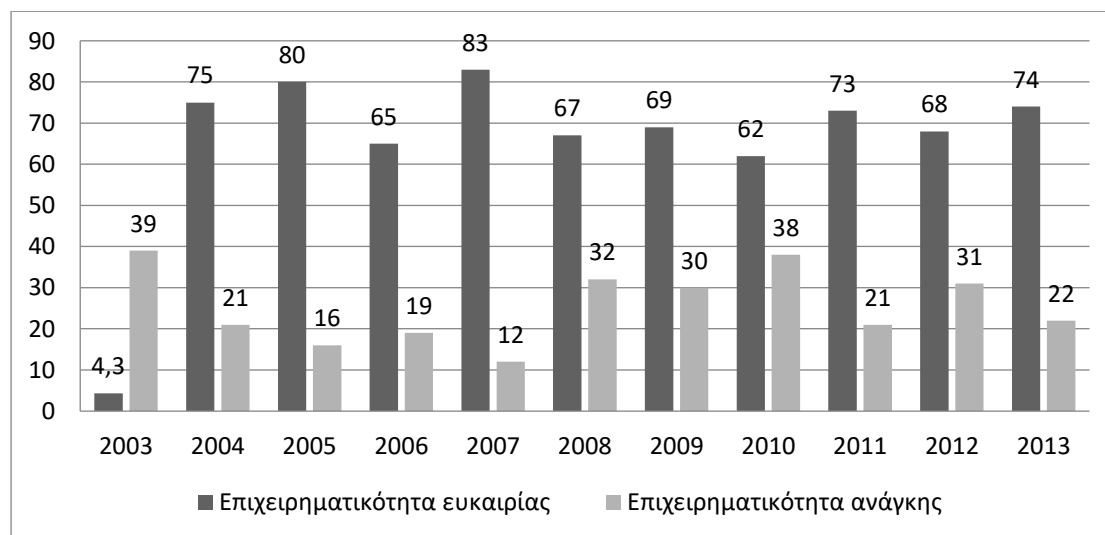
Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

## 8.9 Επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να διαιρεθεί και ως επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας. Όταν μιλάμε για επιχειρηματικότητα ανάγκης εννοούμε ότι ένα άτομο αποφασίζει να ακολουθήσει επιχειρηματική δραστηριότητα διότι δεν έχει την δυνατότητα να βιοπορισθεί με κάποιον άλλον τρόπο. Η μορφή αυτής της επιχειρηματικότητας απορρέει από την έλλειψη ευκαιριών, έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, απορρέει επίσης από την δυσαρέσκεια υπάρχουσας απασχόλησης και του φόβου για πιθανή απόλυση βραχυπρόθεσμα<sup>47</sup>.

Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υπάρχει όταν ένα άτομο είναι σε θέση να κάνει ανάληψη μίας ευκαιρίας. Κατά πάσα πιθανότητα η ευκαιρία αυτή θα του προσφέρει υψηλότερα έσοδα σε σχέση με τις άλλες επιλογές που πιθανότητα θα έχει.<sup>48</sup>

Οι δύο αυτοί τύποι κινήτρων επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορούν να θεωρηθούν δύο πόλοι καθώς ανάμεσα σε αυτούς τους δύο πόλους κινούνται τα επιχειρηματικά κίνητρα. Σύμφωνα με έρευνες του GEM οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η επιχειρηματικότητα ανάγκης και η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας συνδέονται άμεσα με το επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος κάθε χώρας. Πιο συγκεκριμένα το 2013 στην Ελλάδα, ο δείκτης επιχειρηματικότητας ανάγκης έφτασε το 22% ενώ ο δείκτης επιχειρηματικότητας ευκαιρίας άγγιξε το 74%.



Διάγραμμα 1.13 Εξέλιξη κατανομής σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας.

Πηγή: Επεξεργασία από στοιχεία IOBE, 2016

<sup>47</sup> Σ. Ιωαννίδης., Ι. Γιωτόπουλος., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα., « Η Δυναμική της Νεανικής επιχειρηματικότητας», IOBE., Global Entrepreneurship Monitor., 2015., σελ: 17-21

<sup>48</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ, Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), 2008., σελ 70

Το συγκεκριμένο διάγραμμα μας δείχνει την εξέλιξη της κατανομής σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και επιχειρηματικότητα ευκαιρίας για τα 11 χρόνια ελληνικής συμμετοχής στο ερευνητικό πρόγραμμα του GEM. Θα πρέπει να αποσαφηνίσουμε ότι στην συγκεκριμένη έρευνα η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας ορίζεται ως οποιαδήποτε δραστηριότητα δεν έχει κίνητρο την ανάγκη και όχι μόνο οι δραστηριότητες εκείνες όπου έχουν ως κίνητρο την επιδίωξη μεγαλύτερου εισοδήματος και εργασιακής ανεξαρτησίας. Παρατηρούμε ότι πριν την οικονομική κρίση, το ποσοστό των επιχειρηματιών που είχαν ως κίνητρο την ανάγκη, βαθμιαία μειώνεται. Ωστόσο από την περίοδο της κρίσης και έπειτα, δεν υπάρχει σταθερή μείωση η αύξηση της επιχειρηματικότητας ανάγκης και της επιχειρηματικότητας ευκαιρία. Πολύ πιθανόν να συμβαίνει αυτό λόγω την κατακόρυφης αυτής της ανεργίας εκείνη την περίοδο και των επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται σε αντίστοιχες καταστάσεις. Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση το ποσοστό των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά λόγω ύπαρξης ευκαιριών είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των ανθρώπων που αναλαμβάνουν επιχειρηματική δραστηριότητα από ανάγκη. Θα πρέπει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι σε περιόδους κρίσης είναι δύσκολο να αποσαφηνίσει κάποιος την έννοια της επιχειρηματικότητας της ανάγκης και της επιχειρηματικότητας της ευκαιρίας.<sup>49</sup>

## 9. Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας

Για πολλές δεκαετίες η έννοια της επιχειρηματικότητας ταυτίζεται με την αύξηση του κέρδους για έναν οργανισμό χωρίς να υπολογίζει το μερίδιο ευθύνης που είχε ο επιχειρηματίας όσον αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς Fr. Knight, J. Schumpeter κ.α., έγιναν προσπάθειες ένταξης της έννοιας της επιχειρηματικότητας στις θεωρίες τους για την λειτουργία της οικονομίας, ωστόσο αποτέλεσαν την εξαίρεση του κανόνα. Όσον αφορά τις πρόσφατες εξελίξεις γύρω από την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση, διαπιστώνουμε πως έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον όσον αφορά την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξή της στις σύγχρονες κοινωνίες.

---

<sup>49</sup> Σ. Ιωαννίδης, Ι. Γιωτόπουλος, Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, « Η Δυναμική της Νεανικής επιχειρηματικότητας», IOBE., Global Entrepreneurship Monitor., 2015., σελ: 25 – 27

Παρατηρούμε στην σύγχρονη βιβλιογραφία ότι η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με τις ακόλουθες θέσεις:

1. Η διαδικασία ανάπτυξης βασίζεται στην επαναλαμβανόμενη αναζήτηση νέων πεδίων δράσης από τον επιχειρηματία.
2. Οι δραστηριότητες που κάνει ένας επιχειρηματίας μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να βασίζονται στο όραμα το οποίο έχει, στην μετάδοσή του στους υπολοίπους του οργανισμού και στην ενεργή συμμετοχή του στις καθημερινές δραστηριότητες.
3. Μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει τον επιχειρηματικό κίνδυνο.
4. Μέσω σύγχρονων μεθόδων γίνεται ο σχεδιασμός των στόχων και ο τρόπος υλοποίησής τους, σε προκαθορισμένο χρόνο.
5. Παλαιότερα μεγαλύτερη βαρύτητα είχε η διαχείριση και ο έλεγχος. Στην σύγχρονη βιβλιογραφία η επιχειρηματικότητα εστιάζει στην δημιουργικότητα και την καινοτομία.
6. Οι επιχειρήσεις την σημερινή εποχή θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές σε διεθνή επίπεδα και να είναι σε θέση να αναπτύσσουν νέες αγορές.
7. Λέγοντας επιχειρηματικότητα εννοούμε την μέγιστη αξιοποίηση των ευκαιριών που προβάλλονται σε ένα περιβάλλον, την σωστή αντιμετώπιση των απειλών που προκύπτουν και τον περιορισμό της παρουσίας τους.

Η επιχειρηματικότητα όσον αφορά το νέο οικονομικό περιβάλλον αναπτύσσεται σε κάθε μορφή επιχείρησης, νέο-ιδρυόμενη, μικρού ή μεσαία μεγέθους επιχείρηση και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Απαιτούνται δυνατές και ισχυρές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, των πανεπιστημίων, των ερευνητικών ιδρυμάτων και των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, με απώτερο σκοπό την άνθηση νέων επιχειρηματικών σχεδίων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να εξελίσσονται ώστε να αναπτύσσονται σταδιακά και να οριστούν ως επιχειρηματικά δίκτυα και όχι ως παραδοσιακές ιεραρχικές εταιρίες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι βιομηχανίες δεν ορίζονται πλέον ως ένα σύνολο διαφορετικών επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο προϊόν και έχουν ανταγωνισμό η μία με την άλλη. Σε αντίθεση θα πρέπει να ορίζονται ως ομάδες συλλογικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Μιλώντας για την επιτυχία ανάπτυξης μιας καινούργιας επιχειρηματικής ενέργειας καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως είναι ένα συλλογικό ζήτημα και όχι θέμα ατομικής διαχειριστικής ικανότητας. Με αυτόν τον τρόπο τα ινστιτούτα καθώς και τα κέντρα καινοτομίας παρέχουν σύγχρονες ιδέες επιχειρηματικότητας καθώς και οι διάφοροι χρηματοδοτικοί οργανισμοί προσφέρουν χρηματοδοτήσεις για την υλοποίησή τους. Τέλος ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να οργανώσει, να διαχειριστεί διάφορες καταστάσεις και να αναπτύξει τον οργανισμό όσο το δυνατόν καλύτερα για να φτάσει τους στόχους του.<sup>50</sup>

## **10.Σημασία και αποτελέσματα επιχειρηματικότητας**

Η επιχειρηματικότητα έχει λάβει μεγάλη έκταση από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Σχεδόν όλοι οι παγκόσμιοι οργανισμοί έχουν διαπιστώσει πόσο σημαντική είναι η επιχειρηματικότητα για μία χώρα. Μέσω της επιχειρηματικότητας μπορεί να προσδιοριστεί η οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας, η ανταγωνιστικότητα, το επίπεδο απασχόλησης των εργαζομένων και η κοινωνική συνοχή της χώρας.

Σήμερα έχει γίνει ευρέως αποδεκτό πως η επιχειρηματικότητα είναι το βασικό μέσο για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Έχει παρατηρηθεί ότι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά εκδήλωσης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, σε αντίθεση με τις Η.Π.Α.

Συμπερασματικά, βασιζόμενοι κυρίως στην διεθνή βιβλιογραφία, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχειρηματικότητα έχει σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα. Αρχικά η σωστή και επιτυχημένη προσθήκη ενός καινοτόμου προϊόντος ή μίας υπηρεσίας στην αγορά, προϋποθέτει την διαμόρφωση μίας μονοπωλιακής θέσης της επιχείρησης και ως αποτέλεσμα αυτού είναι το μονοπωλιακό κέρδος. Ωστόσο μπορούμε να καταλάβουμε πως η μονοπωλιακή αυτή κατάσταση δεν θα είναι μακροπρόθεσμη διότι θα εμφανιστούν οι μιμητές επιχειρηματίες, εφόσον δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο, ή λόγω του αναμενόμενου κύκλου ζωής του προϊόντος και των υπηρεσιών.

---

<sup>50</sup> Ιωάννης Γκαγκάτσιος, «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», 2008., σελ: 70- 73

Σε αυτήν την περίπτωση μπορούμε να καταλάβουμε πως οι μιμητές επιχειρηματίες έχουν την δυνατότητα να συμβάλουν σημαντικά στην επιπλέον άνθηση της οικονομίας συνδυάζοντας τα θετικά στοιχεία μίας καινοτομίας στην αγορά. Επιπλέον, μέσω μίας καινοτομικής δραστηριότητας, υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, το οποίο οδηγεί τους καταναλωτές σε αυξημένη δυνατότητα επιλογής μεταξύ προϊόντων ή υπηρεσιών. Όπως επίσης υπάρχει και η πιθανότητα να δημιουργηθούν καινούργιες τεχνικές και μέθοδοι βελτίωσης και προώθησης προϊόντων με αντίκτυπο την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και εξειδίκευσης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα μέσω της επιχειρηματικότητας, αξιολογούνται και ικανοποιούνται καλύτερα οι στρατηγικοί στόχοι μίας επιχείρησης, διότι αναπτύσσονται νέες μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων οι οποίες διαμορφώνονται σύμφωνα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που δουλεύουν σε μια επιχείρηση.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως αναπτύσσεται η οικονομική ισορροπία μέσω της αξιοποίησης όλων των ευκαιριών κέρδους και ελαχιστοποίηση της ελλειψής γνώσης που υπάρχει στις αγορές, στις οποίες εμφανίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

## **11. Παράγοντες Προσφοράς της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας**

Οι παράγοντες που υπάρχουν και επηρεάζουν τα ποσοστά της επιχειρηματικότητας σε μία οικονομία ποικίλουν, και μπορούμε να τους κατηγοριοποιήσουμε ως:

### ***1. Ατομικούς ή Ψυχολογικούς παράγοντες***

Οι ατομικοί παράγοντες ή ψυχολογικοί παράγοντες αφορούν τις προτιμήσεις και τις ικανότητες των ατόμων. Μέσω αυτών των παραγόντων διαπιστώνεται ο βαθμός συμβολής τους στον σχηματισμό της επιχειρηματικότητας. Οι ατομικοί παράγοντες εξαρτώνται κυρίως από τις ψυχολογικές επιδράσεις που έχουν δεχθεί κάποιος και τις προτιμήσεις και τις ικανότητες που έχει.

## **2. Εξωτερικούς ή Περιβαλλοντικούς παράγοντες**

Οι εξωτερικοί παράγοντες ή περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν διάφορα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

### **1. Οικονομικοί Παράγοντες**

Οι οικονομικοί παράγοντες βασίζονται στην οικονομική θεωρία. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι οικονομικές μεταβλητές που έχουν πολύ μεγάλη σημασία όταν αναφερόμαστε στην επιχειρηματικότητα είναι οι πολιτικές μεταβλητές και οι νομισματικές πολιτικές των κρατών, οι εμπορικές πολιτικές, οι παρεμβάσεις των κυβερνήσεων, η φορολογία και τέλος το κατά κεφαλήν εισόδημα.<sup>51</sup>

### **2. Κοινωνιολογικοί Παράγοντες**

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν την διαμόρφωση του τρόπου ζωής των ατόμων. Οι προτιμήσεις των ατόμων, όπως και οι άνθρωποι, μπορούν να διαμορφωθούν από την σχέση αλληλεξάρτησης η οποία επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτές μπορεί να είναι οι καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων, τα πρότυπα ψυχαγωγίας και διασκέδασης, ο τρόπος που εργάζεται ένας άνθρωπος, η πόλη που εργάζεται, κλπ. <sup>52</sup>

### **3. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες**

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, ο οποίοι επηρεάζουν κατά ένα μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα, μπορούν να διακριθούν σε ενδογενείς περιβαλλοντικούς παράγοντες και σε εξωγενείς περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι διαθέσιμοι πόροι τους οποίους διαθέτει μία επιχείρηση μπορούμε να τους αποτυπώσουμε από το περιβάλλον. Ο αριθμός εισόδου καινούργιων επιχειρήσεων σέ έναν κλάδο επηρεάζεται από τον αριθμό των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, κλπ.<sup>53</sup>

### **4. Δημογραφικοί Παράγοντες**

Οι δημογραφικοί παράγοντες που πιθανότητα να επηρεάσουν την προσφορά της επιχειρηματικότητας βασίζονται στις τάσεις του πληθυσμού των ατόμων σε συνδυασμό με διάφορες μεταβλητές.

---

<sup>51</sup> D. Huisman., «Entrepreneurship: Economic & Cultural influences on the entrepreneurship climate», European research., 1985., p:10-17

<sup>52</sup> M. Webber., «Essays in sociology», London: Routledge and Kegan Paul., 1995., p:194

<sup>53</sup> S. Singh., «Personality Characteristics, Work Values & Live styles of fast and slow progressing Small scale industrial entrepreneurs», Journal of social psychology., vol 129., No 6., 1990., p: 801-803



Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικία των ανθρώπων, η διάρθρωση του πληθυσμού, η γεωγραφική κατανομή, η εθνικότητα, εκπαίδευση κ.α. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις μεταβλητές, όσον αφορά την επιχειρηματικότητα, θεωρούνται η ηλικία, η εμπειρία και το μορφωτικό επίπεδο.<sup>54</sup>

### 5. Πολιτισμικοί Παράγοντες

Οι πολιτισμικοί παράγοντες είναι συνυφασμένοι με την κουλτούρα της κάθε χώρας. Μέσω της κουλτούρας μπορεί να εκφραστεί το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων. Η κουλτούρα χαρακτηρίζεται το σύνολο των κοινών των αξιών, των πεποιθήσεων και των αναμενόμενων συμπεριφορών. Σύμφωνα με τον Weber, την μεγαλύτερη επιρροή στην επιχειρηματικότητα ωστόσο ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Παρατηρήθηκε πως τα υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας απορρέουν από τις κουλτούρες οι οποίες αξιολογούν θετικά τις τάσεις για επιτυχία.<sup>55</sup>

### 3. Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Μέσα από τις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει παρατηρούμε ότι οι θεωρίες γύρω από την προσωπικότητα ποικίλουν. Αυτό γίνεται διότι οι παράγοντες που συμβάλουν στην διαμόρφωση της προσωπικότητας είναι πολλοί ωστόσο κύριο λόγο έχουν οι βιολογικοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες. Η προσωπικότητα ενός ανθρώπου χαρακτηρίζει την συμπεριφορά του στον επαγγελματικό, προσωπικό και στον οικογενειακό του τομέα.

Προσωπικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι τα γνωρίσματα ενός ατόμου τα οποία προκύπτουν από μια καθορισμένη αιτία. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι η ηρεμία, η ικανότητα διαβούλευσης, η παρατηρητικότητα, ένα άτομο να είναι πολυμήχανο ή να αναλαμβάνει ρίσκα.

Ωστόσο όλα αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να είναι και αποτέλεσμα εμπειριών και ασκήσεων. Οι χαρακτηριστικοί τρόποι ενός ατόμου όπως το να σκέφτεται, να αισθάνεται και να συμπεριφέρεται, καθορίζουν την προσωπικότητά του και τον κάνουν μοναδικό.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> S. Gaddam., « A conceptual analysis of factors influencing entrepreneurship Behavior and actions», ICFAI Journal of management research., Nov 2007., Vol 06., Issue 11., 2007., p: 46-50

<sup>55</sup> D. Huisman., «Entrepreneurship: economic and cultural influences on the entrepreneurial climate», European research, 13(4), 10-17., 1985., p:10-17

<sup>56</sup>Αναστάσιος Δ. Καραγιάννης., Ιωσήφ Χασσιδ., «Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία - Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks., Αθήνα., 1999., σελ: 17 - 18

## **11.1 Κίνητρα Επιχειρηματικότητας**

Τους παράγοντες αυτούς μπορούμε να τους θεωρήσουμε ως κίνητρα ανάληψης επιχειρηματικής δράσης και εν συνεχεία είμαστε σε θέση να τους χωρίσουμε σε δύο βασικούς τύπους, τα θετικά, τα αρνητικά και τα ουδέτερα κίνητρα.

### **11.1.1 Θετικά κίνητρα ή Παράγοντες προσέλκυσης**

Τα θετικά κίνητρα είναι αυτά μέσω των οποίων το άτομο ελκύεται από την ιδέα ανάληψης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Σύμφωνα με τον Rotter (1971), ένα κίνητρο ψυχολογικής υπόστασης το οποίο ενδυναμώνει τα θετικά κίνητρα είναι η εμπιστοσύνη του ατόμου στις προσωπικές του ικανότητες. Αυτός ο παράγοντας επηρεάζει την προσφορά επιχειρηματικότητας ως προς την δυνατότητα του επιχειρηματία να τα καταφέρει, βασισμένος στις δικές του ενέργειες και όχι βασισμένος στις ενέργειες άλλων, έτσι ώστε να επιτύχει η επιχείρησή του. Ανάλογα του βαθμού εμπιστοσύνης που διαθέτει το άτομο στον εαυτό του, τόσο αυξάνεται η δυνατότητα του να προχωρήσει σε ασχολίες, όπως για παράδειγμα να χαράξει επιχειρηματική καριέρα, πάρα την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει αυτή την ενέργεια.

### **11.1.2 Αρνητικά κίνητρα ή ωστικοί παράγοντες**

Τα αρνητικά κίνητρα είναι αυτά μέσω των οποίων το άτομο ωθείται η αναγκάζεται να φύγει από τις εναλλακτικές επιλογές που έχει και να ακολουθήσει τον δρόμο της αυτό-απασχόληση. Ουσιαστικά ωθούν και προσανατολίζουν τον άνθρωπο στο να προσπαθήσει να ξεκινήσει μία δική του επιχείρηση.

Μερικές φορές αυτά τα κίνητρα μπορεί να υπερέχουν των θετικών κινήτρων, τα οποία είναι:

1. Η αναγκαστική μετανάστευση
2. Η παύση εργασίας και η ανεργία
3. Οι αντιπαραθέσεις με έναν προϊστάμενο ή υφιστάμενο
4. Η πλήξη κατά την διάρκεια την εργασίας του μισθωτού
5. Αδυναμία κάποιου να προοδεύσει σε άλλες ενασχολήσεις

Μια από τις αιτίες που θα έκανε έναν άνθρωπο να ακολουθήσει άλλη καριέρα είναι μια αποτυχία σε κιάποια απο τις προσπάθειες ενός ατόμου σε άλλες ενασχολήσεις. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι η αποτυχία σε μία καριέρα θα οδηγήσει σε επιτυχία η αποτυχία μίας άλλης.

### 11.1.3 Ουδέτερα κίνητρα

Ωστόσο υπάρχουν και τα ουδέτερα κίνητρα τα οποία εντάσσονται στον παράγοντα τύχη ή στις περιβαλλοντικές επιδράσεις όπως για παράδειγμα η ύπαρξη οικογενειακής επιχείρησης.

Μπορούμε τα είδη των κινήτρων να τα ταξινομήσουμε στις τρεις κατηγορίες, ωστόσο δεν είμαστε σίγουροι για το πια από τα θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα κίνητρα είναι αυτά που επηρεάζουν περισσότερο το άτομο ή ποια από αυτά συντελούν περισσότερο για να ακολουθήσει κανείς μια επιχειρηματική καριέρα. Επιπλέον είναι δύσκολο να πούμε πως όταν ένα συγκεκριμένο κίνητρο είναι έντονο, τόσο εντονότερη θα είναι και η παρόρμηση του ατόμου. Ωστόσο μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως ο σωστός συνδυασμός κινήτρων, σε οποιαδήποτε ένταση, είναι πολύ πιθανό να προσφέρει καλύτερη παρόρμηση προς τον επιχειρηματία.<sup>57</sup>

## 12. Ο Επιχειρηματίας

Ο επιχειρηματίας είναι το κεντρικό πρόσωπο της επιχειρηματικότητας. Είναι εκείνος που ενεργοποιεί τους διάφορους πόρους και με διάφορους τρόπους προβαίνει στην υλοποίηση μίας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Κυρίως στόχος του είναι, σχεδόν πάντοτε, το κέρδος. Ουσιαστικά είναι αυτός που δέχεται την πρόκληση για την επίτευξη του στόχου του χωρίς να τον περιορίζει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που θα διασφαλίσει διάφορους παραγωγικούς συντελεστές, σε συγκεκριμένες τιμές με σκοπό την πώληση των προϊόντων η των υπηρεσιών που προσφέρει. Ουσιαστικά δηλαδή δραστηριοποιείτε σε έναν χώρο όπου γίνονται αγοροπωλησίες παραγωγικών συντελεστών όπως επίσης και προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία είναι απόρροια των επιχειρηματικών προσπαθειών, η λεγόμενη αγορά.

---

<sup>57</sup>Αναστάσιος Δ. Καραγιάννης., Ιωσήφ Χασσιδ., «Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία - Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks., Αθήνα., 1999., σελ: 157 – 158

Οι ενέργειες που προβαίνει ο επιχειρηματίας είναι:

1. Θα πάρει κάποιες αποφάσεις και θα είναι σε θέση να αναλάβει τους αντίστοιχους κινδύνους.
2. Είναι σε θέση να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα μέσω οργάνωσης των συντελεστών παραγωγής.
3. Είναι σε θέση αντλεί ιδέες από διάφορες καινοτομίες και πρωτοπόρες πρωτοβουλίες.
4. Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες στρατηγικές.
5. Είναι σε μια συνεχόμενη αναζήτηση ευκαιριών κέρδους.<sup>58</sup>

Ο όρος επιχειρηματίας δεν υπήρχε στην παραδοσιακή οικονομική θεωρία. Ωστόσο στην νεοκλασική θεωρία, ο επιχειρηματίας συνδυάζει διάφορους συντελεστές παραγωγής όμως ο ρόλος του δεν θεωρείται πολύ σημαντικός.

Από τον 14<sup>ο</sup> αιώνα αρχίζουμε να βλέπουμε τις πρώτες αναφορές όσον αφορά τον επιχειρηματία, οπότε περιγράφεται ως ο άνθρωπος που καταβάλλει στο κράτος ένα ποσό και έχει ως σκοπό να πάρει μία άδεια ώστε να μπορεί να ολαμβάνει φόρους από μία περιοχή.

Γύρω στον 17<sup>ο</sup> αιώνα ο όρος του επιχειρηματία κατά κύριο λόγο ταυτίζεται με την έννοια του εργοδότη – κεφαλαιούχου ή του ιδιοκτήτη. Είναι αυτός που έχει στην διάθεσή του πλούτο και είναι σε θέση να επιτρέπει την παραγωγή χωρίς όμως να συμβάλει ο ίδιος με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στην διαδικασία.

Ενώ ο επιχειρηματίας, εφόσον αναγνωρίζεται η ρόλος του, αναλαμβάνει κινδύνους με αποτελέσματα το κέρδος, παρόλο που στην οικονομική θεωρία ο ρόλος του επιχειρηματία δεν είναι ευδιάκριτος, πολλοί οικονομολόγοι έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη του ρόλου και της έννοιας του επιχειρηματία.

Από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα και μετά η έννοια του επιχειρηματία αλλά και της επιχειρηματικότητας, αρχίζουν να λαμβάνουν σταδιακά την σημασία που έχουν έως σήμερα.

Τέλος από τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και μετά η έννοια του επιχειρηματία αρχίζει να παίρνει περισσότερη εξειδίκευση. Ο όρος του επιχειρηματία αρχίζει να φαίνεται σε διάφορους τομείς μέσα σε μία επιχείρηση, όπως το management, και ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προσωπική του γνώμη.

---

<sup>58</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ:7-8

Έτσι μπορούμε να δούμε διάφορες πτυχές του χαρακτήρα του όπως η προδιάθεσή του για καινοτομίες, η οργάνωση και η επιθυμία ανάληψης κινδύνου. Ο αγγλικός όρος entrepreneur έχει γαλλική ρίζα και μεταφράζεται κυριολεκτικά ως εκείνος που παρεμβάλλεται. Πολλοί οικονομολόγοι έχουν εκφράσει τις απόψεις τους για τον ρόλο του επιχειρηματία.<sup>59</sup>

Πιο αναλυτικά:

#### 1. Cantillon (1730)

Ο Cantillon το 1730 αντιλαμβάνεται πρώτος ότι στην οικονομική ανάπτυξη, τον κύριο ρόλο τον έχει ο επιχειρηματίας. Επίσης αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές οικονομικές τάξεις εκείνη την εποχή η μία εκ των οποίων είναι αυτή των επιχειρηματιών, οι οποίοι ήταν οι βασικοί οικονομικοί παράγοντες.

#### 2. Adam Smith (1776)

Ο Smith στο βιβλίο του η κοινωνία των Εθνών, ορίζει τον επιχειρηματία ως εκείνον όπου είναι σε θέση να αναλάβει την δημιουργία ενός οργανισμού για εμπορικούς σκοπούς. Ουσιαστικά επιχειρηματίας είναι εκείνος που αντιδρά στις εξελίξεις της οικονομίας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δραστηριοποιούνται οι μεσάζοντες οι οποίοι με την σειρά τους μετατρέπουν την ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών σε προσφορά.

#### 3. Say (1803)

Το 1803 ο Say, αναφέρει ότι η οικονομική ανάπτυξη και αλλαγή προέρχονται κυρίως από τους επιχειρηματίες. Ορίζει τρία στάδια παραγωγής, εκ των οποίων το ένα είναι αυτό της εμπορίας και κατατάσσει τον επιχειρηματία μέσα σε αυτό. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο επιχειρηματίας είναι το άτομο εκείνο που μπορεί να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο. (Ο Cantillon και Say ανήκαν και οι δύο στην γαλλική σχολή σκέψης των φυσιοκρατών)

#### 4. John Stuart Mill (1848)

Ο John Stuart Mill ορίζει τον επιχειρηματία ως τον ιδρυτή μίας επιχείρησης. Ενώ ταυτόχρονα με την ίδρυση της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας, καθιερώθηκε ως το άτομο εκείνο όπου έχει υπό την εξουσία του, την κυριότητα της επιχείρησης.

---

<sup>59</sup> D. Deakins., M. Freel., «Business Management: Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Κριτική., Αθήνα., 2007., σελ: 40 - 43

#### 5. Menger (1871)

Σύμφωνα με τον Menger, επιχειρηματίας είναι ένα είδος μεσάζοντα, ο οποίος είναι σε θέση να δημιουργεί χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες μέσα από διάφορους πόρους. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να δημιουργήσει διάφορες δυνατότητες οι οποίες οδηγούν στην βιομηχανοποίηση της διαδικασίας και ως αποτέλεσμα αυτού την βιομηχανική αύξηση.

#### 6. Knight (1921)

Ο Knight θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει υπολογίσιμους κινδύνους. Θεωρεί δηλαδή ότι ο επιχειρηματίας ανταμείβεται λόγω των κινδύνων που δέχεται να αναλάβει. Όσο πιο αβέβαιο είναι το αποτέλεσμα τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος και ως αποτέλεσμα αυτού η ευκαιρία για κέρδος. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε την διαπίστωση που έκανε ο Knight για την διαφορά ανάμεσα στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι ο κίνδυνος είναι μία μορφή μετρήσιμης αβεβαιότητας σε αντίθετη περίπτωση με την πραγματική αβεβαιότητα η οποία δεν μπορεί να μετρηθεί.

#### 7. Ely & Hess (1937)

Μέχρι τον 19<sup>ο</sup> και 20<sup>ο</sup> αιώνα δεν υπήρχε κάποιος σαφής διαχωρισμός μεταξύ του επιχειρηματία και του manager. Οι Ely & Hess θεωρούν ότι ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος οργανώνει και είναι υπεύθυνος για την λειτουργία της επιχείρησης με απώτερο σκοπό το προσωπικό του όφελος. Ο καθορισμός των τιμών των υλικών που χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση καθώς και η χρήση της γης καθορίζονται από τον επιχειρηματία. Επιπλέον είναι αυτός που συμβάλει μέσω της προσωπικής του πρωτοβουλίας, των δεξιοτήτων του και της εφευρετικότητάς του στον σχεδιασμό, την οργάνωση και την διαχείριση της επιχείρησης. Τέλος, ο επιχειρηματίας επωμίζεται την αβεβαιότητα για το κέρδος ή την απώλεια, τα οποία μπορεί να προκύπτουν από τις απρόβλεπτες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις. Το καθαρό υπόλοιπο από τα ετήσια έσοδα προσκομίζεται στον ίδιο.

#### 8. Schumpeter (1940)

Το 1940, επιχειρηματίας ορίζεται από τον Schumpeter, αυτός που μέσω καινούργιων τεχνολογικών διαδικασιών και προϊόντων χαρακτηρίζεται ως καινοτόμος. Επιχειρηματίας θεωρείται μόνο το άτομο που είναι σε θέση να αλλάζει τις τεχνολογικές δυνατότητες και τους προκαθορισμένους θεσμούς δημιουργώντας νέους τεχνολογικούς περιορισμούς. Επίσης ο επιχειρηματίας θεωρείται είναι προσωρινός

γιατί οι τεχνολογικές βελτιώσεις καθώς και οι αλλαγές θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μέσα σε ομάδες εργαζομένων και επιστημόνων σε μεγάλες εταιρίες.

#### 9. Cole (1959)

Σύμφωνα με τον Cole υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες που μπορούμε να εντάξουμε τον επιχειρηματία.

1. Ο καινοτόμος
2. Ο εφευρέτης
3. Ο υπεραισιόδοξος υποκινητής
4. Ο οργανωτικός

#### 10. Alfred Marshall (1961)

Ο επιχειρηματίας σύμφωνα με τον Marshall έχει τον πιο σημαντικό ρόλο μέσα σε μία επιχείρηση. Ουσιαστικά είναι ο πρωτοπόρος για την δημιουργία νέων δρόμων και τεχνικών.

#### 11. Kirzner (1963)

Το 1963 ο Kirzner ορίζει τον επιχειρηματία ως το άτομο εκείνο που είναι σε συνεχή εγρήγορση για να μπορεί να εντοπίζει κερδοφόρες ευκαιρίες συναλλαγής. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας έχει στην διάθεσή του παραγωγικούς πόρους αλλά λειτουργεί ως διαμεσολαβητής. Για τον Kirzner εκτός του ότι ο επιχειρηματίας είναι απαραίτητο να έχει την κατάλληλη πληροφόρηση, βασικό χαρακτηριστικό του θα πρέπει να είναι η δημιουργικότητα. Ουσιαστικά δηλαδή ο καθένας έχει την δυνατότητα να είναι επιχειρηματίας και να ενεργεί σε ένα πλαίσιο καθορισμένων παραγωγικών περιορισμών.

#### 12. Peter Drucker (1964)

Σύμφωνα με τον Drucker επιχειρηματίας είναι το άτομο εκείνο το οποίο είναι σε θέση να επιτύχει το μέγιστο σε σχέση με τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται.

#### 13. Shackle (1967)

Σύμφωνα με τον Shackle ο επιχειρηματίας είναι ένας δημιουργικός άνθρωπος, ουσιαστικά δηλαδή είναι αυτός που δεν αντιλαμβάνεται απλά τις ευκαιρίες αλλά τις επινοεί. Δυνητικά όλοι μπορούν να έχουν αυτή την ικανότητα. Επίσης θεωρεί ότι ο ρόλος του επιχειρηματία διέπτετε από αβεβαιότητα και ελλιπής πληροφορίες. Ουσιαστικά επιχειρηματίας είναι ο καινοτόμος. Μια σειρά από παράγοντες, όπως το

προσωπικό υπόβαθρο, η μόρφωση και η στάση επιδρούν στην ικανότητα ενός ατόμου να είναι δημιουργικό.

#### 14. Casson (1976)

Ο Casson θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει διάφορους πόρους και να παίρνει κρίσιμες αποφάσεις όσον αφορά την καλύτερη δυνατή οργάνωση των πόρων. Επίσης πιστεύει ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να ελέγχει τους πόρους που έχει ώστε να μπορεί να υποστηρίζει τις αποφάσεις του. Επακόλουθο αυτού είναι ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει προσωπική περιουσία. Τέλος, ο επιχειρηματίας επειδή επωμίζεται όλο το ρίσκο του κινδύνου θα είναι και ο μοναδικός που θα απολαμβάνει το αποτέλεσμα του κέρδους.

#### 15. Shailer (1994)

Ο Shailer θεωρεί ότι η έννοια του επιχειρηματία περιλαμβάνει διάφορα νοήματα ανά εποχή και εξαρτάται από τα συμφέροντα αυτόν που χρησιμοποιούν τον όρο. Ο ιδιοκτήτης - μάνατζερ δεν χρειάζεται να ανταποκρίνεται σε κάποιον από τους ορισμούς του επιχειρηματία σήμερα.

Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε ότι επιχειρηματίας θεωρείται το άτομο εκείνο το οποίο έχει την ικανότητα και την προθυμία, συντονισμό πόρων και συνεργασίας σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.<sup>60</sup>

### **12.1 Ειδικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία ως προσωπικότητα**

Οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα έχει ως στόχο τις οικονομικές απολαβές. Για να είμαστε σε θέση να μελετήσουμε την επιχειρηματικότητα θα πρέπει να αναλύσουμε το άτομο το οποίο βρίσκεται πίσω από τις ενέργειες που γίνονται για την επίτευξη του στόχου. Βλέπουμε λοιπόν πως ο επιχειρηματίας έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι όλοι πρακτικά μπορούν να πάρουν το ρίσκο για ένα νέο ξεκίνημα μίας επιχείρησης ωστόσο μόνο λίγες το κάνουν πράξη. Έτσι δημιουργείτε το εύλογο ερώτημα για το πια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου που θα μπορούν να τον χαρακτηρίσουν ως επιχειρηματία και θα τον διαφοροποιήσουν από τον υπόλοιπο κόσμο.

---

<sup>60</sup> Deakins., M. Freel., «Business Management: Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα., 2007., σελ: 40 - 51



Βασιζόμενοι σε πολλές έρευνες γύρω από την επιχειρηματικότητα και την προσπάθεια κατανόησης του επιχειρηματία ως άτομο γεννιούνται οι εξής ερωτήσεις:

- Ποιοι άνθρωποι γίνονται επιχειρηματίες;
- Ποιο κίνητρο τους ωθεί προς αυτήν την κατεύθυνση;
- Οι αποφάσεις για τις επιχειρήσεις τους πως λαμβάνονται;
- Ο επιχειρηματίας γεννιέται;

Μέσω εκτεταμένων ερευνών δημιουργήθηκε ένα μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του επιχειρηματία, η προσωπολογική προσέγγιση ή προσέγγιση γνωρισμάτων.

Μέσω των δραστηριοτήτων τους, οι επιχειρηματίες, φαίνεται ότι είναι καινοτόμοι, ριψοκίνδυνοι και έχουν αυξημένο το αίσθημα της νίκης. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι η θεωρία των χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων εξηγεί ικανοποιητικά την συμπεριφορά του επιχειρηματία.

Υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων, μέσω των οποίων ένας άνθρωπος προτρέπεται και ενθαρρύνεται να δράσει με γνώμονα την φιλοδοξία που έχει, την αίσθηση ανεξαρτησίας και τη δημιουργικότητά του. Οι θεωρίες των γνωρισμάτων αναφέρουν ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν κάποια εγγενή χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Τα γνωρίσματα αυτά εμφανίζονται και ως διαστάσεις, δηλαδή ζευγάρια χαρακτηριστικών που είναι αντίθετα μεταξύ τους, παραδείγματος χάριν συγκρατημένος – εκδηλωτικός, ταπεινός – επιβλητικός, ήρεμος – νευρικός κ.α.

Από το 1960 αρχίζουν να ανθίζουν αυτές οι τεχνικές και έτσι οι μελετητές της επιχειρηματικότητας βασίζουν τις έρευνές τους για τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητάς τους, που ξεχωρίζουν τους επιχειρηματίες μέσω επιστημονικών μεθόδων.

Ο MacClelland, το 1961 και για δύο δεκαετίες, είναι ο πρώτος που ξεκίνησε την ανάλυση των θεωριών των προσωπικών χαρακτηριστικών με απώτερο στόχο την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της επιχειρηματικότητας και των επιχειρηματιών. Ωστόσο μετά το 1985 αναπτύχθηκαν σταδιακά κριτικές για τις συγκεκριμένες θεωρίες με αποτέλεσμα να χάσουν την αξιοπιστία τους.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 121 - 124

## 12.2 Βασικά προσωπικά γνωρίσματα του επιχειρηματία

Αναλύοντας τις διάφορες προσεγγίσεις όσον αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, καταλήγουμε σε πέντε διαφορετικά γνωρίσματα τα οποία εμφανίζονται πολύ συχνά σε έναν επιχειρηματία. Ωστόσο δεν είναι απαραίτητο πως εάν ένας άνθρωπος δεν διαθέτει τα συγκεκριμένα γνωρίσματα δεν μπορεί να γίνει επιχειρηματίας.

Τα προσωπικά αυτά χαρακτηριστικά είναι:

1. Ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων.
2. Ικανότητα αυτοελέγχου.
3. Δημιουργικότητα.
4. Αίσθημα ανεξαρτησίας.
5. Τάση ανάληψης κινδύνου.

### 12.2.1 Ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων

Μέσω ερευνών αποδεικνύεται ότι ένα από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματίες είναι η ανάγκη τους για επίτευξη υψηλών στόχων.

Το 1938 ο Murray όρισε την ανάγκη επίτευξης στόχων (Need for achievement, Nach) ως:

- Η ανάγκη που έχει κάποιος να καταφέρει κάτι δύσκολο.
- Όταν ένας άνθρωπος έχει ανάγκη να κυριαρχεί, να χειραγωγεί και να οργανώνει.
- Ο στόχος να επιτευχθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα με ένα αίσθημα ανεξαρτησίας.
- Να ξεπεράσει τα εμπόδια και να επιβάλλει υψηλές προδιαγραφές.
- Να υπερέχει και να υπερτερεί των ανταγωνιστών του.
- Να αυξάνει την αυτό-εκτίμησή του εξασκώντας επιτυχώς το ταλέντο του.

Ο McClelland (1953), υποστήριξε ότι η ανάγκη επίτευξης στόχων (will for achievement) ωθούσε τους ανθρώπους στις κοινωνίες να δημιουργήσουν επιχειρηματικότητα και αποτέλεσμα αυτού η οικονομική ανάπτυξη.

Βασιζόμενοι σε αυτή την θεωρία, τα άτομα με υψηλό δείκτη Nach επιλέγουν καταστάσεις στις οποίες είναι σε θέση να:

1. Να έχουν την απόλυτη ευθύνη για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους.
2. Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τις αποφάσεις τους.
3. Είναι σε θέση να αναλάβουν κάποιον κίνδυνο βασιζόμενοι στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται καταστάσεις.
4. Εφαρμόζουν ένα είδος καινοτομίας.
5. Είναι σε θέση να προβλέπουν ευκαιρίες.
6. Είναι σε θέση να κάνουν εκτιμήσεις για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους.

Για να μπορέσει να μετρηθεί ο συγκεκριμένος δείκτης, ο McClelland, χρησιμοποίησε το TAT (Thematic Apperception Test), το οποίο θέτει στους υποψήφιους να δημιουργήσουν τέσσερις φανταστικές ιστορίες, βασιζόμενοι σε τέσσερις διαφορετικές εικόνες.<sup>62</sup>

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι η ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων κάνει τον επιχειρηματία να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις, να μπορεί να ηγηθεί και να οργανώσει μία ομάδα. Τέλος διαχειρίζεται τις ιδέες και τους πόρους που έχει στην διάθεση για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του.

### **12.2.2 Ικανότητα αυτοελέγχου**

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό ενός επιχειρηματία είναι το αίσθημα εμπιστοσύνης που έχει στον εαυτό του. Έτσι λοιπόν ένας επιχειρηματίας θεωρεί ότι η επιτυχία βασίζεται αποκλειστικά σε αυτόν και δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Έτσι οι επιχειρηματίες δεν είναι σε θέση να ελέγξουν αποτελεσματικά την πορεία τους και τις επιχειρηματικές τους επιλογές. Ωστόσο ο επιχειρηματίας πιστεύει πως έχει μεγάλη εσωτερική δύναμη και μπορεί να ελέγχει τα πάντα αφηφώντας τις αλλαγές που γίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το 1966 ο Rotter ανέπτυξε τη θεωρία μέσω της οποίας διατυπώνεται η άποψη ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου επηρεάζεται από την αίσθηση του ελέγχου που διαθέτει. Βασιζόμενος στην κλίμακα I-E Scale<sup>63</sup> διαπίστωσε ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου θεωρούσαν ότι η ζωή τους βρισκόταν υπό έλεγχο και ότι οι αποφάσεις

<sup>62</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 125 - 126

<sup>63</sup> I-E Scale. Ο Rotter δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο που βασιζόταν σε μία κλίμακα η οποία εντόπιζε και μετρούσε τις εσωτερικές και εξωτερικές περιοχές ελέγχου.

που έπαιρναν δεν επηρεάζονταν σχεδόν καθόλου από εξωτερικούς παράγοντες (εσωτερικές περιοχές ελέγχου). Ενώ εκείνοι που χαρακτηρίζονταν από εξωτερικούς τόπους ελέγχου θεωρούσαν ότι η ζωή τους επηρεάζεται κατά πολύ από εξωγενείς παράγοντες.

Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιμετωπίζει προβλήματα εγκυρότητας ως προς την προσπάθεια της να καλύψει ένα μεγάλο εύρος εκφάνσεων της ζωής. Αρκετές από τις εκφάνσεις αυτές, είναι αδύνατον να προσδιοριστούν από τον άνθρωπο και αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι έννοιες του εσωτερικού ελέγχου και τις ικανότητας αυτοελέγχου, χάνουν την απόλυτη ισχύ τους. Σύμφωνα με τους Shaver & Scott, το 1991, η κλίμακα αυτή είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί για πρόβλεψη συγκεκριμένου είδους συμπεριφοράς, παραδείγματος χάριν της επιχειρηματικότητας. Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε ότι η εσωτερική δύναμη, το ένστικτό, οδηγεί πολλές φορές τους επιχειρηματίες να πάρουν επιχειρηματικές αποφάσεις, χωρίς αυτό να είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο.<sup>64</sup>

### **12.2.3 Δημιουργικότητα**

Η δημιουργικότητα ορίζεται ως η ικανότητα να παράγεται κάτι νέο και η διάθεση για δημιουργία και ροή νέων ιδεών και πρακτικών. Οι νέες αυτές ιδέες και πρακτικές χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία και μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα εργασίας όπως επίσης και την ποιότητα ζωής ενός ανθρώπου.

Βασιζόμενοι στην θεωρία των προσωπικών γνωρισμάτων, ένας επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από το αίσθημα της δημιουργικότητας. Οι καινούργιες αυτές ιδέες οδηγούν είτε στην δημιουργία κάποιου νέου προϊόντος είτε στην υιοθέτηση μίας νέας πρακτικής μέσω της οποίας θα βελτιωθεί η παραγωγική διαδικασία της εκάστοτε επιχείρησής. Ουσιαστικά η δημιουργικότητα είναι η συνεχόμενη αναζήτηση για κάτι καινούργιο, μια αλλαγή η οποία θα δώσει στον επιχειρηματία μεταγενέστερα τη δυνατότητα να υπερτερεί έναντι των άλλων.

---

<sup>64</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 126 - 128

Το καινούργιο αυτό μπορεί να είναι:

1. Μια αλλαγή στο προϊόν ή στην παραγωγική διαδικασία η οποία θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και στην μείωση του κόστους διάθεσής του.
2. Η αναγνώριση μιας καινούργιας ανάγκης στην αγορά η οποία μπορεί να επιφέρει μια επιχειρηματική ευκαιρία.
3. Μια αλλαγή που είναι σε θέση να φέρει ριζικές μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το αίσθημα αυτό της δημιουργικότητας είναι που δίνει στον επιχειρηματία το αίσθημα της ικανοποίησης και της πληρότητας. Μέσω αυτού νιώθει ότι δημιουργεί κάτι σημαντικό και δεν κάνει απλά μία δουλειά μέσω τις οποίας εξασφαλίζει κάποια έσοδα. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1942), ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να φέρει αλλαγές, ο καταλύτης που φέρνει προτότυπες ιδέες, τα νέα προϊόντα, τις καινούργιες μεθόδους παραγωγής, τις προτότυπες τεχνικές πωλήσεων και τους νέους τύπους εξοπλισμού. Επιπρόσθετα ο Schumpeter αναφέρει ότι σχεδόν κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα είναι αποτέλεσμα μιας δημιουργικής καταστροφής. Της καταστροφής κάποιας ήδη υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τους Brazeal & Herbert (1999) η μελέτη της δημιουργικότητας επηρεάστηκε από την παραδοσιακή ψυχολογία, τα ατομικά χαρακτηριστικά, την προσωπικότητα και την συμπεριφορά.

Το στοιχείο της δημιουργικότητας έχει περιληφθεί στη λίστα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός επιχειρηματία και βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα και ιστορίες για δημιουργικούς και επιτυχημένους επιχειρηματίες.<sup>65</sup>

#### **12.2.4 Ανεξαρτησία**

Η ανάγκη για ανεξαρτησία ή αυτονομία συνδέεται άμεσα με την ιδιοσυγκρασία του επιχειρηματία. Κάποιος μπορεί να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση εξαιτίας της επιθυμίας του να εργασθεί χωρίς να έχει ανωτέρους, έχοντας εξ' ολοκλήρου την ευθύνη των πράξεών του. Μέσω ερευνών υπάρχουν στοιχεία που συνδέουν το αίσθημα της αυτονομίας του επιχειρηματία με την ικανότητα αυτοελέγχου.

---

<sup>65</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 128 - 131

Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η επιθυμία του ανθρώπου να ακολουθήσει τα δικά του ανεξάρτητα βήματα και η ικανότητα αυτοελέγχου που διαθέτει συμβαδίζουν.

Σύμφωνα με τον Gray (1998) οι μελέτες γύρω από τα επιχειρηματικά κίνητρα συχνά μας οδηγούν στον συσχετισμό μεταξύ ανεξαρτησίας και επιχειρηματικότητας. Η ανεξαρτησία θεωρείται εγγενές κίνητρο αφού συνδέεται κυρίως με τις προσωπικές και πνευματικές ανάγκες του εκάστοτε επιχειρηματία και λιγότερο όσον αφορά την ικανοποίηση εξωτερικών υλικών αναγκών. Ωστόσο η ανάγκη για ανεξαρτησία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς επιχειρηματίες.

Παραδείγματος χάριν για τον ιδιοκτήτη μίας μικρής επιχείρησης, η ανεξαρτησία μπορεί να εκφράζει :<sup>66</sup>

1. Ανάγκη για μοναχικότητα.
2. Άρνηση μεταβίβασης εξουσίας σε τρίτους.
3. Απροθυμία ανάπτυξης μίας επιχείρησης που να εξαρτάται από τους επενδυτές.

### **12.2.5 Ανάλυση κινδύνου**

Ένας μικρός ορισμός του κινδύνου μπορεί να είναι μια πιθανότητα να γίνει ένα μη προσδοκώμενο γεγονός το οποίο είναι υπεύθυνο για την ανατροπή της κανονικής ροής των πραγμάτων. Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι είτε αρνητικές είτε θετικές. Ωστόσο επειδή ο κάθε άνθρωπος όταν ακούει την λέξη κίνδυνος έχει στο μυαλό του την κακή εκδοχή των πραγμάτων, έχουμε συνηθίσει να συνδέουμε την λέξη κίνδυνος με τις ανεπιθύμητες αρνητικές εξελίξεις. Η επιχειρηματικότητα εμπειριέχει τον κίνδυνο, αφού κάθε νέα επιχείρηση αποτελεί κίνδυνο για τον επιχειρηματία γιατί υπάρχει η πιθανότητα να επιτύχει ή να αποτύχει. Ο κάθε επιχειρηματίας ζει σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και αναλαμβάνει κινδύνους, τους οποίους προσπαθεί να ελέγξει. Δεν είναι παίκτης τυχερών παιχνιδιών, στα οποία δεν μπορεί να ελέγξει τι θα γίνει και βασίζεται στην τύχη.

Σύμφωνα με τους Knight & Cantillon (1985), για την ανάλυση της επιχειρηματικότητας η ιδέα της ανάλυσης κινδύνου είναι ιδιαίτερα σημαντική.

---

<sup>66</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 131 - 132

Ο επιχειρηματίας παίρνει τους παραγωγικούς συντελεστές σε συγκεκριμένες τιμές και παράλληλα δεν είναι σίγουρος εάν θα έχει κέρδος, το οποίο είναι και ο στόχος του.

Εδώ τίθεται το ζήτημα για το αν όλοι οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται επιχειρηματίες έχουν μια ιδιαίτερη επιθυμία για να αναλάβουν κινδύνους και να πάρουν αποφάσεις για αβέβαια αποτελέσματα σε αντίθεση με τους υπολοίπους. Το ερώτημα είναι εάν ο επιχειρηματίας θέλει να αναλαμβάνει κινδύνους η απλά τους αποδέχεται μην έχοντας άλλη επιλογή αφού κατά πάσα πιθανότητα θα είναι απόρροια των επιλογών του.

Σύμφωνα με τους Shaver & Scott (1991), οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από μια έντονη επιθυμία ανάληψης κινδύνου.. Ωστόσο σε διάφορες μελέτες που έχουν γίνει παρατηρείται ότι η τάση για ανάληψη κινδύνου, ως προσωπικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματία δεν έχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους επιχειρηματίες και τον υπόλοιπο κόσμο. Παραδείγματος χάριν ο Backhaus το 1985 μέσω μίας σχετικής έρευνας, δεν ήταν σε θέση να διακρίνει τους επιχειρηματίες από το γενικό πληθυσμό σε σχέση με την τάση τους ανάληψη κινδύνου. Επιπρόσθετα πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι για την ανάληψη κινδύνου επισημαίνεται η ιδιαίτερη σημασία που μπορεί να έχει για την ανάληψη αποφάσεων το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται.

Είναι πολύ πιθανό να αναλαμβάνει κανείς μια ριψοκίνδυνη απόφαση εφόσον αισθάνεται πιο ανταγωνιστικός ή πιο ειδικός για να αντιμετωπίσει μία συγκεκριμένη κατάσταση.<sup>67</sup> Γενικότερα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η πίστη του επιχειρηματία στις γνώσεις του και τις ικανότητές του σε σχέση με το αντικείμενο που διαχειρίζεται βοηθούν κατά πάσα πιθανότητα πολύ περισσότερο να καταλάβουμε το επίπεδο κινδύνου που είναι σε θέση να λάβει.

---

<sup>67</sup> Π.Ε Πετράκης, «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», Αθήνα 2003., σελ: 133 - 135

## Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε την επιχειρηματικότητα. Αρχικά κάναμε μια ιστορική αναδρομή για να δούμε πώς ξεκίνησε. Έπειτα είδαμε όλους τους ορισμούς που προκύπτουν από την βιβλιογραφία μας και συνεχίζουμε αναλύοντας την έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο της επιχειρηματικότητας. Προσπαθήσαμε έπειτα να αναλύσουμε την επιχειρηματικότητα μέσα σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα. Συνεχίζουμε με την ανάλυση των μορφών της επιχειρηματικότητας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο είδαμε τι είναι αμιγής επιχειρηματικότητα, μικτή επιχειρηματικότητα, ενδοεπιχειρηματικότητα, επιχειρηματικότητα καινοτομίας, δημόσια επιχειρηματικότητα, πράσινη επιχειρηματικότητα, γυναικεία επιχειρηματικότητα, νεανική επιχειρηματικότητα και τέλος επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας. Φτάνουμε στην έννοια της επιχειρηματικότητας σήμερα και τις σύγχρονες τάσεις της. Ακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά και η σημασία και τα αποτελέσματά της. Σημαντικό κεφάλαιο της εργασίας θεωρούνται τα κίνητρα για επιχειρηματικότητα. Κλείνουμε το κεφάλαιο της επιχειρηματικότητας με την ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματία και τα ειδικά και βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του όπως η ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων, ικανότητα αυτοελέγχου, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία και ανάληψη κινδύνου.

Για να μπορέσουμε να δούμε τί είναι η επιχειρηματικότητα πρέπει να ξέρουμε τι είναι ο επιχειρηματίας. Γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να πούμε ότι κάποιος είναι επιχειρηματίας, μπορούμε να συνεχίσουμε στο επόμενο κεφάλαιο όπου αναλύονται τα ψυχολογικά κυρίως χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει κάποιος ώστε να θεωρηθεί καλώς επιχειρηματίας.



## **Σύνοψη Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1.1 Συνολική επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων (TEA index).

Διάγραμμα 1.2 Προσεγγίσεις επιχειρηματικότητας.

Διάγραμμα 1.3 Οι πέντε έννοιες του επιχειρείν.

Διάγραμμα 1.4 Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά φύλο.

Διάγραμμα 1.5 Κίνητρα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Διάγραμμα 1.6 Απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες.

Διάγραμμα 1.7 Επίπεδο εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 1.8 Επαγγελματική σχέση με την εταιρία.

Διάγραμμα 1.9 Χρόνος παρουσίας στην τρέχουσα θέση .

Διάγραμμα 1.10 Ποσοστά ηλικιακών ομάδων που δραστηριοποιούνται περισσότερο επιχειρηματική.

Διάγραμμα 1.11 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης.

Διάγραμμα 1.12 Επιχειρηματική δραστηριότητα νέων σε σχέση με άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.

Διάγραμμα 1.13 Εξέλιξη κατανομής σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας.

## **Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

### **A. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Ανδρεαδάκης, Ν. (2005)., «Οδηγός για την εκπόνηση και σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας». Αθήνα: Ατραπός.
- Βλιάμος Σ., (2014). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Μία μορφή δράσης που προάγει τις κοινωνικές αξίες»
- Ζαβλανός Μυτ., (1997). «Οργάνωση και Διοίκηση». Τόμος Β. 3<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Λαμπρόπουλος Παναγιώτης., (2008). «Επιχειρηματικότητα, Σχεδιασμός και Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας». Αθήνα. Εκδόσεις Προπομπός
- Μπουραντάς Δημήτριος. (2002). «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας». Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Δημήτρης Λ., (2008). «Επιχειρηματικότητα και ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα». Θεσσαλονίκη. Εδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Π.Ε Πετράκης. (2003). «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας». Αθήνα
- Dubrin Andrew., Dubrin J., (1998). «Βασικές αρχές Μάνατζμεντ». 4<sup>η</sup> έκδοση. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Peter F. Drucker, (2000). «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα, Θεωρία και Εφαρμογές». ΑΣΕ Α.Ε. Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ
- Peter F. Drucker, (2001). «Το Μάνατζμεντ στην Πράξη». Εκδόσεις Κλειδάριθμος

### **B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Aiken, M. and Alford, R. (1970). «Community structure and innovation: The case of urban renewal». American Sociological Review, Vol. 35, pp. 650 - 655
- Bock, B. (2004). «Fitting in and multi-tasking: Dutch farm women's strategies in rural entrepreneurship». Sociologia Ruralis, 44, 3 pp. 245 - 260.
- Cairney, J., Hay, J. A., Faight, B. E., Wade, T. J., Corna, L., Flouris, A., (2005). «Developmental coordination disorder, generalized self-efficacy toward physical activity, and participation in organized and free play activities». The Journal of pediatrics. pp. 30-45

- Carlsson, B. and Jacobsson, S. (1997). «Diversity Creation and Technological Systems: A Technology Policy Perspective». in Edquist, C. (Ed.): Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations, Pinter, London.
- Commission of the European Communities, (2000) «Communication from the Commission to the Council and the European Parliament: Innovation in a Knowledge-driven Economy», (accessed 28 August 2003).  
<http://www.cordis.lu/innovation/en/policy/communications/com2000.htm>
- DeMartino, R., & Barbato, R.J. (2002). «An analysis of the motivational factors of intending Entrepreneurs». Journal of Small Business Strategy, 12, 2. pp. 26 – 36
- DeMartino, R., & Barbato, R.J. (2003). «Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators». Journal of Business Venturing, 18, pp. 815 - 832
- Drucker, P. F. (1985). «Innovation and Entrepreneurship». Harper Business, USA
- Farris, G.F. (1973) «The Technical Supervisor: Beyond the Peter principle», Technical Review, Vol. 75, April.
- Forgas, J.P. (2001). «Affect and Social Cognition, introduction. IN: J.P.Forgas, ed. Affect and Social Cognition». Mahwah: Lawrence Erlbaum. P.p 1 – 22
- Goleman, D. (1998). «What makes a leader?». Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131
- Goleman, D., (2000). «Leadership that gets results». Harvard Business Review. pp. 78-90
- Handy, C. (1985)., «Understanding Organisations, Penguin, Harmondsworth»
- Henderson, A.M. and Parsons, T. (1965)., «Max Weber: The Theory of Social and Economic Organisation», 2nd ed., The Free Press, USA.
- Krueger, R.A. and Casey, M.A. (2000). «Focus groups: A practical guide for applied research». Sage Publications Inc, Thousand Oaks. pp. 45 - 139
- Nettelbeck, T. J., and Wilson, C. J., (2004). «The Flynn effect: Smarter not faster Intelligence». Vol. 1, pp. 85 - 93
- Thorndike E. L. (1920). «Intelligence and its uses». Harper's Magazine, pp. 140

## Γ. Δημοσιεύσεις, Άρθρα, Ιστοσελίδες

- Belbin. (2015). «The way forward for innovation teams». Innovation, Creativity, R&D, Research and Development, Team Roles, Teamwork, Leadership. Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 1, pp. 35 – 48  
Link: <http://www.journalcbi.com/belbin-for-innovationteams.html>
- European network to promote women's entrepreneurship (WES). (2004).  
Activities Report 2004. :  
[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3825](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3825)
- European Commission. (2008). The life of women and men in Europe: A statistical portrait, Luxembourg, Eurostat Statistical Books.
- European Commission. (2008). Europe in Figures. Eurostat Yearbook 2008. Brussels, Eurostat.
- Goleman, D. (2000). «Leadership that get results». Harvard business review, No. March-April, pp.11-13
- G. Tejedor and J. Segalas. (2017). «Action research workshop for transdisciplinary sustainability science». Sustainability Science
- Βασιλειάδης Αναστάσιος (2009). «Η συμβολή της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στην Επιχειρηματικότητα». Προσδιοριστικοί παράγοντες και διαφορές φύλου :  
<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/17457#page/34/mode/1up>
- Ετήσια Έρευνα (2015). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14 . Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας:  
<http://www.skai.gr/news/business/article/278752/etisia-ereuna-i-epiheirimatikotita-stin-ellada-2013-14-i-dunamiki-tis-neanikis-epiheirimatikotitas/#ixzz5p0vteact>
- Νεανική επιχειρηματικότητα. Οργανισμός Νεολαίας Κύπρου :  
<http://onek.org.cy/archiki-selida/programmata-ipiresies/efkeries-chrimatodotisis/neaniki-epichirimatikotita/>
- Όλγα Επιτροπάκη. «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;» : <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitrpres.pdf>
- Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, e-Journal of Science & Technology, (e-JST):  
<http://e-jst.teiath.gr/index.htm>
- Πώς η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις:  
<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή

#### Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι τρόποι μέτρησης αυτής

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εφόσον οι ήδη υπάρχουσες δεν επαρκούν.

Προσπαθώντας να απαντήσουμε στο ερώτημα αν πράγματι χρειάζεται συναισθηματική νοημοσύνη, βλέπουμε πως εμπλέκονται πολλά και διαφορετικά επιστημονικά πεδία, παραδείγματος χάριν η ψυχολογία. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει απασχολήσει εκτός από τους επιστημονικούς κλάδους και το ευρύ κοινό αφού ενδιαφέρον δείχνουν όχι μόνο επιστήμονες αλλά και εκπαιδευτικοί, γονείς, επιχειρηματίες, εργοδότες και εργαζόμενοι.<sup>68</sup> Το ενδιαφέρον μας για την συναισθηματική νοημοσύνη απορρέει από έρευνες άνω των είκοσι χρόνων γύρω από την κοινωνική ψυχολογία και ασχολούνται με γνωστικές διεργασίες και συναισθήματα. Στο διάστημα αυτό αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με ατομικές διαφορές όσον αφορά την κατανόηση, την εμπειρία και την έκφραση των συναισθημάτων (Rosenthal, 1979).

Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν πέντε βασικές δεξιότητες:

1. Μπορούν να καταλάβουν τα συναισθήματά τους.
2. Μπορούν να τα διαχειρίζονται.
3. Έχουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων.
4. Μπορούν να ανταποκρίνονται και να διαπραγματεύονται σε συναισθηματικό επίπεδο.
5. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους για να υποκινήσουν τον εαυτό τους.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup>Rosenthal, R., (1979), «Sensitivity to nonverbal Communication: A profile approach to the measurement of individual differences», Baltimore: Johns Hopkins U. Press., p: 121-124

<sup>69</sup>Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990), «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality», Vol. 9., pp.185-211.

## 1. Τι είναι το συναίσθημα<sup>70</sup>

Για τον ακριβή ορισμό της λέξης συναίσθημα, οι ψυχολόγοι και οι φιλόσοφοι αμφιταλαντεύονταν για σχεδόν έναν αιώνα.

Σύμφωνα με το Αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης συναίσθημα είναι:

Οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα ή πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση.

Συναίσθημα είναι ένα αίσθημα, μια συνειδητή εμπειρία, το οποίο μας προκαλεί κάποιες σκέψεις και συνοδεύεται από κάποιες ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις. Τα συναισθήματα είναι εκατοντάδες, μαζί με τις προσμίξεις τους, τις ποικιλίες τους, τις μεταλλάξεις τους καθώς και τις αποχρώσεις τους. Παραδείγματος χάριν οι αποχρώσεις των συναισθημάτων είναι περισσότερες σε σχέση με τις λέξεις που μπορούν να τις ορίσουν. Ακόμη και σήμερα, δεν έχει ξεκαθαρίσει ακόμα ποια συναισθήματα χαρακτηρίζονται ως πρωταρχικά.

Μερικοί θεωρητικοί μας παραθέτουν τις εξής βασικές οικογένειες συναισθημάτων:

- Θυμός
- Θλίψη
- Φόβος
- Απόλαυση
- Αγάπη
- Έκπληξη
- Αποστροφή
- Ντροπή

---

<sup>70</sup>Daniel Goleman., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ., Αθήνα., 1995., εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα., Έκδοση ιη

Η συγκεκριμένη λίστα δεν είναι σε θέση να μας λύσει όλα τα προβλήματα, σε σχέση με την ιεράρχηση των συναισθημάτων. Παραδείγματος χάριν, δημιουργείται πρόβλημα όταν υπάρχουν προσμίξεις όπως η ζήλια. Η ζήλια είναι μια παραλλαγή του θυμού που συμπεριλαμβάνει το αίσθημα της λύπης και τον φόβο. Ερωτηματικά δημιουργούν και οι αρετές που μας δημιουργούν διάφορα συναισθήματα όπως η ελπίδα, η πίστη, το κουράγιο, η μεγαλοψυχία, η σταθερότητα και η ηρεμία. Το ίδιο πρόβλημα συναντάμε και με τα κλασσικά ελαττώματα, όπου παράγουν συναισθήματα όπως η αμφιβολία, η αδιαφορία κ.α. Σύμφωνα με τον Πόλ Έκμαν, αμερικάνο ψυχολόγος, (2003) (από την εργασία του στον πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια) υπάρχουν λιγιστά κύρια συναισθήματα. Ο Έκμαν διαπίστωσε ότι υπάρχουν εκφράσεις για τέσσερα συναισθήματα, τον φόβο, τον θυμό, την θλίψη και την απόλαυση, τα οποία αναγνωρίζονται από όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως μητρικής γλώσσας η κουλτούρας. Γίνονται κατανοητά από όλους. Οπότε μπορεί να υπάρχουν άνθρωποι που δεν έχουν καν την ίδια γραφή και ως επακόλουθο αυτού μόνο συγκεκριμένα συναισθήματα ορίζονται ως παγκόσμια. Ο Έκμαν υποστήριξε ότι τα συναισθήματα μπορούμε να τα χωρίσουμε σε οικογένειες συναισθημάτων. Βασικά συναισθήματα θεωρούνται ο θυμός, θλίψη, φόβος, απόλαυση, αγάπη, ντροπή κ.λπ.. Κάθε μία από αυτές τις οικογένειες περιέχει έναν βασικό συναισθηματικό πυρήνα μέσω του οποίου βλέπουμε όλα τα συγγενικά συναισθήματα. Στις εξωτερικές πτυχές υπάρχουν οι διαθέσεις. Οι διαθέσεις είναι πιο διαφοροποιημένες και έχουν μεγαλύτερη διάρκεια από τα συναισθήματα. Πέραν της διάθεσης υπάρχει και η ψυχосύνθεση. Η ψυχосύνθεση είναι η έμφυτη ροπή που διαθέτουν οι άνθρωποι ως προς μία συγκεκριμένη διάθεση η οποία τους κάνει να είναι μελαγχολικοί, ντροπαλοί η πρόσχαροι. Τέλος υπάρχουν και οι αναμφισβήτητες διαταραχές του συναισθήματος η κατάθλιψη ή το παθολογικό άγχος. Σε αυτές τις καταστάσεις ο άνθρωπος νιώθει αιωνίως παγιδευμένος σε τοξικές καταστάσεις.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Paul Ekman., «Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to improve Communications and Emotional life», Times Books, 2003., ISBN: 0-8050-7516-X

## 2. Η Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπου επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με κύριο σκοπό την προσωπική και την κοινωνική του ανάπτυξη. Είναι μία νοητική ικανότητα η οποία αφορά και εφαρμόζεται σε πληροφορίες ή καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου.

Ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη διότι:

- Συναισθηματική διότι αναφέρεται στο θυμικό μέρος.
- Νοημοσύνη διότι πρόκειται για μία λειτουργία του νου.<sup>72</sup>

Για τον λόγο αυτόν είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Goleman στο βιβλίο του Συναισθηματική Νοημοσύνη (1995) αναφέρεται στο παρακάτω απόφθεγμα του Αριστοτέλη για να μπορέσει να ορίσει την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης:

---

***Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο.***

***Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με τον σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.***

---

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

---

<sup>72</sup>Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικά Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 19-20



### 3. Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο Goleman (1985) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως της ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και των άλλων και αν είναι σε θέση να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Οι πέντε (5) συναισθηματικές δεξιότητες που προτείνει είναι:<sup>73</sup>

1. Αυτοεπίγνωση (Self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
2. Αυτοέλεγχος (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
3. Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): αναφέρεται στην τάση προς επίτευξη των στόχων, στην δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία.
4. Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων και ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
5. Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills): είναι οι δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, ο χειρισμός των διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, συνεργασίας και ομαδικότητας.

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1993)<sup>74</sup> συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του.<sup>75</sup>

Ουσιαστικά αποδεικνύουν ότι εκτός από την γνωσιακή ευφυΐα υπάρχει και άλλο είδος νοημοσύνης.

<sup>73</sup>Goleman, Daniel., (1998)., «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα., σελ: 20-40

<sup>74</sup>Salovey & Mayer., J.D., (1990)., «Emotional Intelligence, Imagination, cognition and Personality», vol:9., p:185-189

<sup>75</sup>Mayer J.D., Salovey P., (1993)., « The Intelligence of Emotional Intelligence. Intelligence 17». New York., Basic Books.

Σε γενικές γραμμές την συναισθηματική νοημοσύνη την ορίζουν ως:

1. Ικανότητα αντίληψης.
2. Ικανότητα έκφρασης του συναισθήματος.
3. Ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος.

Σε γενικές γραμμές την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούμε να την θεωρήσουμε ως μία ομπρέλα στην οποία περιλαμβάνονται διάφορες διαστάσεις από μια ποικιλία θεωρητικών μοντέλων. Οι συγκεκριμένες διαστάσεις μπορεί να είναι δυνατότητες, ικανότητες, δεξιότητες, κ.α. Έτσι προκύπτει, σύμφωνα με τους Bar-On & Parker (2000), ότι δεν υπάρχει η τέλεια συμφωνία σε σχέση με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στα μοντέλα που έχουν ανακαλυφθεί για να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη.<sup>76</sup>

Σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts (1998), η συναισθηματική νοημοσύνη δεν θεωρείται μια καινούργια έννοια αλλά κατά πάσα πιθανότητα είναι μια συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων που αναφέρονται είτε στην προσωπικότητα είτε στην γνωστική νοημοσύνη.<sup>77</sup>

Οι Bradberry & Greaves (2006), στο βιβλίο τους «Συναισθηματική Νοημοσύνη» αναφέρονται στην συναισθηματική διάσταση της λογικής και ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να διαχειρίζεται την συμπεριφορά και τις σχέσεις του.

#### ***Προτείνουν επίσης τέσσερις (4) βασικές δεξιότητες:***

1. Αυτοεπίγνωση: Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος με ακρίβεια τα συναισθήματα του.
2. Αυτοδιαχείριση: Είναι να γνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και να μπορούμε να τα χρησιμοποιούμε ώστε να μπορούμε να γίνουμε πιο ευέλικτοι και να καθορίζουμε εμείς την συμπεριφορά μας.

---

<sup>76</sup> Bar – On R., (2000)., «Emotional & Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. The Handbook of Emotional Intelligence», San Francisco., John Willey & Son, Inc. p: 363-380

<sup>77</sup> Davies M., Stankov L., Roberts R.D., (1998)., «Emotional Intelligence : In search of an elusive construct», Journal of Personality and Social Psychology., 75., p: 989-1015

3. Κοινωνική επίγνωση: Είναι η δυνατότητα να καταλαβαίνει κάποιος τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι.
4. Διαχείριση σχέσεων: Είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε επιτυχώς και τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.<sup>78</sup>

#### **4. Πρόδρομοι της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη έγινε ευρέως γνωστή την δεκαετία του 90', ωστόσο στο επιχειρηματικό κόσμο είχε γίνει γνωστή αρκετά χρόνια πριν από τον Goleman. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης που εισήγαγε πρώτος ο Thorndike το 1920.

Από τότε που ξεκίνησε η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ψυχολόγοι έχουν αναφερθεί σε διάφορες θεωρίες γύρω από τα είδη της νοημοσύνης.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν τρία (3) επιμέρους είδη νοημοσύνης:<sup>79</sup>

##### **1. Αφηρημένη νοημοσύνη**

Η δυνατότητα να αντιλαμβανόμαστε και χειριζόμαστε λεκτικές πληροφορίες, μαθηματικά σύμβολα κα. ορίζεται ως αφηρημένη νοημοσύνη.

##### **2. Πρακτική νοημοσύνη**

Η δυνατότητα κατανόησης και χειρισμού αντικειμένων ορίζεται ως πρακτική νοημοσύνη.

##### **3. Κοινωνική νοημοσύνη**

Η δυνατότητα να αντιλαμβανόμαστε και να διαχειριζόμαστε τις ανθρώπινες σχέσεις ορίζεται ως κοινωνική νοημοσύνη.

---

<sup>78</sup> Bradberry, Travis & Greaves, Jean., (2006)., «Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο», Εκδόσεις Κριτική., σελ:35-65

<sup>79</sup> Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 22-24

Το 1983 ο Howard Gardner διατύπωσε την δική του θεωρία για τις πολλαπλές νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει δύο νέες διαστάσεις :

1. Διαπροσωπική Νοημοσύνη

Λέγοντας διαπροσωπική νοημοσύνη εννοούμε την δυνατότητα που έχουν οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων, τις διαθέσεις τους και τα κίνητρά τους. Σε αυτό το είδος νοημοσύνης συμπεριλαμβάνεται και η ικανότητα των ανθρώπων να έχουν καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους.

2. Ενδοπροσωπική νοημοσύνη

Λέγοντας ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούμε την κατανόηση των δικών μας συναισθημάτων, αισθημάτων και διαθέσεων. Σε αυτό το είδος νοημοσύνης κατατάσσεται η αυτογνωσία, τα κίνητρά μας και η δυνατότητα να μπορούμε να δράσουμε με γνώμονα όλα τα παραπάνω.<sup>80</sup>

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι έχοντας άμεση επαφή με τον εσωτερικό σου κόσμο, όσον αφορά τα συναισθήματά σου, μπορείς να αναπτύξεις την κοινωνική, διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική σου νοημοσύνη.

## 5. Ταξινόμηση των μοντέλων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σε όλες τις θεωρίες περί συναισθηματικής νοημοσύνης ο κοινός παρονομαστής είναι η πολυπλοκότητα της έννοιας.

Για να μπορέσουμε να τα κατατάξουμε τα μοντέλα αυτά σε τρεις (3) κατηγορίες, θα πρέπει να δώσουμε βάση στο που εστιάζουν. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

---

<sup>80</sup> Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 22-24

### 1. Μοντέλα Ικανότητας

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται όλες οι ικανότητες του νου οι οποίες έχουν σχέση με την δομή και την οργάνωση σε αντίθεση με τα άλλα είδη νοημοσύνης.

Οι θεωρίες Mayer, Salovey & Caruso ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία και έχουν ως στόχο την απόδειξη της εγκυρότητας και της χρησιμότητας μίας νέας μορφής νοημοσύνης.

### 2. Μοντέλα Επίδοσης

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται όλα τα μοντέλα που προσπαθούν να αποδώσουν την αποτελεσματικότητα και την επίδοση ενός ατόμου σε σχέση με τις όποιες ασχολίες έχει, τον τρόπο και την οργάνωση των συναισθημάτων του και τέλος όσον αφορά τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Το μοντέλο του Goleman (2003) ανήκει σε αυτήν την κατηγορία και εστιάζει στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων.

### 3. Μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα

Στην συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται τα μοντέλα εκείνα τα οποία προσπαθούν να αποδώσουν μία εξήγηση στην συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά την ικανότητα προσαρμογής ενός ατόμου σε διάφορες καταστάσεις, τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα και τέλος τις προδιαθέσεις που έχει. Το μοντέλο του Bar – On εντάσσεται σε αυτή την κατηγορία. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσπαθεί να αναπτύξει τις μεθόδους μέτρησης της συναισθηματικής και της κοινωνικής νοημοσύνης. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να ερμηνεύσουμε και να προβλέψουμε την συναισθηματική ευζωία και την προσαρμοστικότητα.

Επιπρόσθετα τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

#### 1. Μοντέλα ικανότητας

Τα συγκεκριμένα μοντέλα εστιάζουν, όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω, μας δίνουν την δυνατότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες συναισθηματικού χαρακτήρα. Με τις πληροφορίες που μπορούμε να αντλήσουμε είναι δυνατή η

ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα σύνολο γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

## 2. Μικτά μοντέλα

Στα μικτά μοντέλα ανήκει η κατηγορία με τα μοντέλα επίδοσης και τα μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής:

- Συνδυασμός μη γνωστικών δυνατοτήτων.
- Χαρακτηριστικών προσωπικότητας.
- Παράγοντες κινήτρων.
- Ικανότητες και δεξιότητες για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών απαιτήσεων.
- Καθορισμός κοινωνικών και ηθικών ικανοτήτων.<sup>81</sup>

### **5.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso**

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής νοημοσύνης. Την συγκεκριμένη κατηγορία την έχει ορίσει με τον ίδιο τρόπο και ο Gardner. Η βασική διαφορά που αναφέρουν οι εν θέματι είναι ότι υπάρχουν και άλλες ικανότητες γύρω από το γνωστικό και το συναισθηματικό σύστημα του ανθρώπινου νου. Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μία ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών οι οποίες περιστρέφονται και αναζωπυρώνονται γύρω από το συναίσθημα. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι η μεθοδική καθοδήγηση της σκέψης και την συμπεριφοράς (Mayer et al. 2008).

Οι ικανότητες που εμπεριέχονται στο μοντέλο αυτό μπορούν να διαχωρισθούν σε 4 κατηγορίες – κλάδους. Οι συγκεκριμένοι κλάδοι περιέχουν διάφορες ικανότητες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική διευθέτηση και λειτουργούν με ομοιόμορφο τρόπο. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι το σύστημα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

---

<sup>81</sup> Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 29-31

Οι τέσσερις αυτοί κλάδοι και οι ικανότητες που περιλαμβάνει ο καθένας από αυτούς είναι οι εξής:

1. Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων.

Στον συγκεκριμένο κλάδο εμπεριέχεται η δυνατότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων. Τα συγκεκριμένα συναισθήματα γίνονται εμφανή μέσω των εκφράσεων του προσώπου, του τόνου της φωνής κάποιου κ.α. πρωταρχική θέση στην συγκεκριμένη κατηγορία έχει η αντίληψη και η αναγνώριση του συναισθήματος.

2. Αφομοίωση (ή ενσωμάτωση) των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης (ή συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης).

Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι μια περιγραφή της ικανότητας κάποιου να χρησιμοποιεί (να ανασύρει ή να παράγει) συγκεκριμένα συναισθήματα τα οποία είναι σε θέση να διευκολύνουν την σκέψη και μέσω αυτών να μπορεί να αναλογίζεται. Ουσιαστικά δηλαδή ο κλάδος αυτός των ικανοτήτων έχει σχέση με την δυνατότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών η οποία έχει σχέση με τη γνωστική ικανότητα κάποιου με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της διαδικασίας της σκέψης.

3. Κατανόηση των συναισθημάτων

Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στην δυνατότητα που έχουμε να αντιλαμβανόμαστε τις αλυσιδωτές και τις σύνθετες συναισθηματικές αντιδράσεις μας. Ουσιαστικά προσπαθεί να μας δείξει πως γίνεται ένα συγκεκριμένο συναίσθημα να τροφοδοτεί ένα άλλο.

4. Διαχείριση των συναισθημάτων

Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στην δυνατότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Η διαχείριση συναισθημάτων είναι μία πολύ βασική κατηγορία διότι μέσω αυτής μπορούμε να καταλάβουμε τι πραγματικά κρύβεται πίσω από τα συναισθήματά μας αλλά κ πίσω από τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης μέσω αυτού μπορούμε να βρούμε τρόπους αντιμετώπισης έντονων συναισθημάτων όπως παραδείγματος χάριν του φόβου.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σέλ: 41-44

Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey & Caruso<sup>83</sup> τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Τα άτομα αυτά, σε γενικές γραμμές, μπορούν να αντιλαμβάνονται με ευκολία τα συναισθήματα και να μπορούν να τα χρησιμοποιούν για να τροφοδοτούν την σκέψη τους.
2. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι πώς τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης πολύ πιθανόν να έχουν και υψηλότερη λεκτική και κοινωνική νοημοσύνη.
3. Τα επαγγέλματα που επιλέγουν τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι γύρω από την εκπαίδευση, την διδασκαλία και τέλος την συμβουλευτική.
4. Επίσης όσοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα συμπεριφοράς όπως αυτοκαταστροφικές τάσεις και έχουν εξαιρετικές κοινωνικές σχέσεις.
5. Τέλος οι άνθρωποι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούν πιο εύκολα συναισθηματικούς δεσμούς με τους οικείους τους.

Συμπερασματικά το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso αντιπροσωπεύει μια πλευρ'α της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία παρακινείται από το επιστημονικό ενδιαφέρον. Την συγκεκριμένη προσέγγιση την χαρακτηρίζει η έμφαση στην ακρίβεια, η εμπειρική επαλήθευση και η επιστημονική επιμέλεια. Η έρευνα γύρω από αυτό το μοντέλο στοχεύει στο να καθορίσει τις σχέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες ικανότητες, κυρίως γνωστικές, δημοσιεύεται σε περιοδικά με επιστημονικό κύρος και οδήγησε στην δημιουργία ενός από τα πιο αξιόπιστα ψυχομετρικά εργαλεία για την συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα.

---

<sup>83</sup> Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P., (2004)., «Emotional Intelligence: Theory, Findings & Implications. Psychological Inquiry», 15. p: 197 - 215



## 5.2 Συναισθηματική & Κοινωνική Νοημοσύνη

### Το μοντέλο του BAR-ON

Ο Reuven Bar-On είναι συνεργάτης του πανεπιστημίου του Τέξας και στέλεχος πολλών σημαντικών οργανισμών που ασχολούνται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Bar-On (1980) ασχολήθηκε με την συναισθηματική νοημοσύνη και δημιούργησε ένα ψυχομετρικό εργαλείο αυτό-αναφορών. Επίσης το 1988, εισήγαγε τον όρο Emotional Quotient (EQ), δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης, σε αντιστοιχία με το δείκτη της γνωστικής νοημοσύνης (IQ).

Το μοντέλο του ασχολείται με την μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης και θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως:

«Μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997).<sup>84</sup> Περιλαμβάνει πέντε βασικές κατηγορίες ικανοτήτων με διάφορες δεξιότητες η κάθε μία.

#### **1. Ενδοπροσωπικές Ικανότητες**

Οι ξεδιότητες που εμπεριέχονται στις ενδοπροσωπικές ικανότητες είναι η αυτοεπίγνωση, η διεκδικητική συμπεριφορά, ο αυτοσεβασμός, η εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες και η ανεξαρτησία.

Αναλυτικά οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι:

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματά μας.
- Διεκδικητική συμπεριφορά: Είναι η ικανότητα να διεκδικούμε και να υπερασπιζόμαστε τον εαυτό μας, η ελεύθερη έκφραση των αισθημάτων μας και των σκέψεων μας.
- Αυτοσεβασμός: Είναι η ικανότητα να σεβόμαστε τον εαυτό μας, τα πιστεύω μας, τα θέλω μας. Να κατανοούμε πλήρως και να αποδεχόμαστε αυτό που είμαστε.

---

<sup>84</sup>Bar – On R., (2000)., «Emotional & Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. The Handbook of Emotional Intelligence», John Willey & Son., p:14

- Εμπιστοσύνη στις προσωπικές του δυνατότητες: Να μπορούμε να καταλαβαίνουμε τις δυνατότητες μας και τα θέλω μας.
- Ανεξαρτησία: Είναι η ικανότητα μας να ελέγχουμε εμείς οι ίδιοι την συμπεριφορά μας και τις σκέψεις μας χωρίς να επηρεαζόμαστε από άλλους.

## **2. Διαπροσωπικές Ικανότητες**

Οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι οι δεξιότητες που έχει ένας άνθρωπος γύρω από την ενσυναίσθηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική υπευθυνότητα.

Αναλυτικά οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι:

- Ενσυναίσθηση: Είναι η ικανότητα που έχει κάποιος ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται, να καταλαβαίνει και να εκτιμά τα συναισθήματα των άλλων.
- Διαπροσωπικές σχέσεις: Είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να δημιουργεί σχέσεις με συναισθηματική εγγύτητα, οικειότητα και στοργή. Όπως επίσης και να συντηρεί τέτοιου είδους σχέσεις.
- Κοινωνική υπευθυνότητα: Είναι η ικανότητα κάποιου να μπορεί να είναι μέλος μιας κοινωνικής ομάδας με συνεργατικό και εποικοδομητικό τρόπο.

## **3. Ικανότητα Προσαρμογής**

Η ικανότητα προσαρμογής αναφέρεται στην ικανότητα να μπορούμε να διαχειριστούμε το άγχος και να είμαστε σε θέση να ελέγχουμε τις παρορμήσεις μας.

Αναλυτικά οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι:

- Επίλυση προβλημάτων: Είναι η ικανότητα να αναγνώριζουμε και να μπορούμε να ορίσουμε τα προσωπικά και τα κοινωνικά προβλήματα. Καθώς και το να είμαστε σε θέση να βρίσκουμε λύσεις.
- Έλεγχος της πραγματικότητας: Είναι η ικανότητα να μπορούμε να κρίνουμε την εσωτερική και την υποκειμενική εμειρία μέσω εξωτερικών και αντικειμενικών καταστάσεων.
- Ευελιξία: Είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος, όταν το απαιτεί η κατάσταση, να προσαρμόζεται με επιτυχία.

#### **4. Ικανότητα διαχείρισης άγχους**

Η διαχείριση άγχους είναι μια ικανότητα η οποία μας προσδίδει δεξιότητες γύρω από τον έλεγχο και την λύση διάφορων προβλημάτων και τον έλεγχο και την κατανόηση της πραγματικότητας.

Αναλυτικά οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι:

- Ανοχή στο άγχος.
- Έλεγχος παρορμήσεων.

#### **5. Ικανότητα γενικής διάθεσης**

Λέγοντας ικανότητα γενικής διάθεσης εννοούμε τα αισθήματα εκείνα τα οποία μας προκαλούν ευτυχία και αισιοδοξία. Η συγκεκριμένη κατηγορία για τον Bar – On είναι ένα βοήθημα για εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι ένα από τα βασικά της χαρακτηριστικά.

Αναλυτικά οι δεξιότητες και οι ικανότητες είναι:

- Επιτυχία, όταν κάποιος νιώθει ικανοποιημένος και απολαμβάνει την ζωή του.
- Αισιοδοξία, η ικανότητα να αντιμετωπίζει ένας άνθρωπος διάφορες καταστάσεις κοιτάζοντας την θετική πλευρά.<sup>85</sup>

Οι συγκεκριμένες ικανότητες, αργότερα κατατάσσονται κατά τον Bar – On και κατά έναν δεύτερο τρόπο σε τρεις κατηγορίες:

1. Τις βασικές ικανότητες, όπου είναι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση κ.α.
2. Τις υποστηρικτικές ικανότητες, όπως η εμπιστοσύνη, η αισιοδοξία κ.α.
3. Τις επακόλουθες ικανότητες, που αποτελούνται από την ικανότητα λύσης προβλημάτων, ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων κ.α.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη»., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 61-62

<sup>86</sup> Βλαχάκη, Ε.Χ., (2006), «Διαταραχές λήψης τροφής και η σχέση τους με την συναισθηματική νοημοσύνη σε άτομα 18-20 ετών.», Μεταπτυχιακή εργασία., Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.,σελ: 11

Συμπερασματικά βλέπουμε από το συγκεκριμένο μοντέλο, τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο, να προσαρμόζονται με ευελιξία σε διάφορες συνθήκες, να είναι σε θέση να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν και τέλος να παίρνουν όσο το δυνατόν πιο σωστές αποφάσεις. Για να συμβεί αυτό τα άτομα θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν να οργανώνουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ενεργούν προς όφελός τους.

### **5.3 Συναισθηματική Επάρκεια**

#### **Το μοντέλο του Goleman**

Ο Goleman θεωρείται ο “πατέρας” της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με το βιβλίο του που εξέδωσε το 1985, Συναισθηματική Νοημοσύνη, έφερε την συγκεκριμένη έννοια στο επίκεντρο της δημοσιότητας. Ο Goleman ήταν αυτός που τόνισε ότι για να είναι κάποιος επιτυχημένος δεν αρκεί να είναι απλά έξυπνος, σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη, ως σύνολο γνωστικών ικανοτήτων, μπορεί να προβλέψει μόνο το 20% της επαγγελματικής επιτυχίας και το υπόλοιπο 80% οφείλεται στην συναισθηματική νοημοσύνη. Η θεωρία αυτή είχε μεγάλη απήχηση στο ευρύ κοινό. Τόνισε επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και να διδαχτεί στους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τον Goleman<sup>87</sup>, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσω των οποίων τα άτομα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες συναισθηματικής υπόστασης. Επίσης αναφέρει ότι ουσιαστικά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να αντιλαμβάνεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται διάφορες καταστάσεις ανάλογα.

---

<sup>87</sup>Goleman D., (1998), « Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Αθήνα., Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα., σελ: 27&34&317

Ένας άνθρωπος με αναπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη είναι σε θέση να μπορεί να ορίζει, με σαφή τρόπο, τους στόχους του και να κάνει τις ανάλογες ενέργειες ώστε να τους υλοποιεί. Επίσης να μην το βάζει κάτω και συνεχίζει να προσπαθεί στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Τελος έχουν αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση και την αισιοδοξία.

<sup>88</sup>Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman, οδηγεί σε συναισθηματική επάρκεια. Είναι δηλαδή μία δυνατότητα όπου ο πυρήνας της είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και μέσω αυτής οδηγούμαστε σε μια άριστη εργασιακή επίδοση. Για την ανάπτυξη της συναισθηματικής επάρκειας τα άτομα θα πρέπει να έχουν αναπτυγμένες κάποιες βασικές συναισθηματικές ικανότητες. Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι να αναφέρουμε ότι οι συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες αναπτύσσονται κατά την διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.

## **6. Ικανότητες και δεξιότητες συναισθηματικής επάρκειας**

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες της συναισθηματικής επάρκειας μπορούν να χωριστούν ως προς τον προσανατολισμό σε προσωπικές ικανότητες και τις επιμέρους δεξιότητές τους και ως προς κοινωνικές ικανότητες και τις επιμέρους δεξιότητές τους. Ο καθένας από εμάς, για να είμαστε σε θέση να πούμε ότι έχει αναπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη θα πρέπει να έχει αναπτυγμένες της ακόλουθες ικανότητες:

1. Αυτοεπίγνωση
2. Αυτοδιαχείριση
3. Κοινωνική επίγνωση
4. Διαχείριση Σχέσεων

Οι ικανότητες αυτοεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης έχουν σχέση με την συνειδητοποίηση των συναισθημάτων μας και το κατά πόσο μπορούμε να ελέγχουμε την συμπεριφορά μας και τις τάσεις μας. Είναι ουσιαστικά εσωτερικές διεργασίες όπου ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει να χειρίζεται τα θέματα του εαυτού του.

---

<sup>88</sup>Goleman D., (2001), «The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations», An EI-based theory of performance., In D. Goleman & C. Cherniss., San Francisco., CA: Jossey-Bass., p: 27- 44

Ενώ η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των σχέσεων είναι ο τρόπος όπου μπορούμε να κατανοήσουμε τους άλλους. Δηλαδή όταν είμαστε σε θέση να μπορούμε να καταλάβουμε τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων και να τα διαχειριστούμε ανάλογα. Ουσιαστικά δηλαδή είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία μας κάνουν να καταλαβαίνουμε και να διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους.

## **6.1 Προσανατολισμός: Προσωπική ικανότητα (ο εαυτός μας)**

1. Αυτοεπίγνωση (αναγνώριση συναισθήματος)
  1. Συναισθηματική αυτοεπίγνωση
  2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση
  3. Αυτοπεποίθηση
2. Διαχείριση εαυτού – αυτοδιαχείριση (ρύθμιση συναισθήματος)
  1. Αυτοέλεγχος
  2. Αξιοπιστία
  3. Ευσυνειδησία
  4. Προσαρμοστικότητα
  5. Κίνητρο επίτευξης
  6. Πρωτοβουλία

Ως αυτοεπίγνωση ορίζεται η δυνατότητα που έχουν οι άνθρωποι να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους, τις σκέψεις τους, τις ανάγκες τους, τις τάσεις τους και τέλος κάποιες συγκεκριμένες αντιδράσεις τους. Γενικότερα οι άνθρωποι θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο ώστε να μπορούν να δούν καθαρά τα συναισθήματά τους, την προέλευσή τους και τους λόγους για τους οποίους νιώθουν αυτά που νιώθουν.

Ένα άτομο για να έχει υψηλή αυτοεπίγνωση μπορεί να ανεχτεί συναισθήματα τα οποία ενδεχομένως να έχουν αρνητική υπόσταση. Όπως επίσης και τα θετικά συναισθήματα<sup>89</sup>.

***“Η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπικής  
μας ανάπτυξης”***

---

<sup>89</sup> Αφροδίτη Δαλακούρα., 2011., «Συναισθηματική Νοημοσύνη», PhD., σελ:7 - 8

Λέγοντας συναισθηματική αυτοεπίγνωση εννοούμε όταν ένας άνθρωπος είναι σε θέση να καταλαβαίνει τα προσωπικά του συναισθήματα και τις τυχόν επιδράσεις που έχουν για αυτόν. Είναι σε θέση δηλαδή να αντιλαμβάνεται γιατί βιώνει αυτά τα συναισθήματα, πως τον επηρεάζουν, από που προέρχονται και με ποιες καταστάσεις συνδέονται και τον κάνουν να νιώθει έτσι.

Λέγοντας ακριβή αυτοαξιολόγηση εννοούμε την δυνατότητα να μπορούμε να αντιλαμβανόμαστε τις προσωπικές μας δυνατότητες και τους προσωπικούς μας περιορισμούς. Οι άνθρωποι που έχουν αναπτυγμένη την συγκεκριμένη ικανότητα είναι σε θέση να μπορούν να καταλαβαίνουν πια είναι τα δυνατά τους στοιχεία και πια όχι, να μαθαίνουν τις δικές τους εμπειρίες και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Τέλος μαθαίνουν τον εαυτό σε συνεχόμενο βαθμό, δεν επαναπαύονται και αντιμετωπίζουν τον αυτό τους με χιούμορ και είναι δεκτικοί στις όποιες αλλαγές τους παρουσιάζονται.

Προσπαθώντας να ορίσουμε την έννοια της αυτοπεποίθησης, μπορούμε να πούμε ότι είναι η δυνατότητα που έχει ένας άνθρωπος ώστε να ορίσει την προσωπική του αξία. Έχοντας ένας άνθρωπος αυτοπεποίθηση παρουσιάζει τις απόψεις του ανοιχτά, ακόμη και αν γνωρίζει ότι οι περισσότεροι θα διαφωνίσουν με αυτή την άποψη. Έχοντας κάποιος αυτοπεποίθηση, γίνεται πιο αποφασιστικός και σταθερός στις απόψεις και τις πράξεις του, διότι δεν έχει έντονα το αίσθημα της ανασφάλειας και της αμφιβολίας.<sup>90</sup>

Λέγοντας αυτοδιαχείριση εννοούμε την δυνατότητα που έχει ένα άτομο για να μπορεί να καταλαβαίνει και να μπορεί να διαχειρίζεται τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Να μπορεί να αντιλαμβάνεται σε ποια εσωτερική κατάσταση βρίσκεται ώστε να μπορεί να αποφεύγει διάφορα συναισθηματικά ξεσπάσματα.<sup>91</sup>

### *“Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται σημαντικά από την αυτοεπίγνωση”<sup>92</sup>*

Ο αυτοέλεγχος ορίζεται ως μια δεξιότητα διαχείρισης των αποπροσανατολιστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων. Οι άνθρωποι που διέπονται από αυτοέλεγχο είναι σε θέση να χειρίζονται τα συναισθήματά τους, είτε θετικά είτε αρνητικά, να μένουν συγκροτιμένοι και να έχουν μια θετική στάση σε διάφορες αγχοτικές η δύσκολες

<sup>90</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 77-78

<sup>91</sup> Αφροδίτη Δαλακούρα., 2011., «Συναισθηματική Νοημοσύνη», PhD., σελ: 8

<sup>92</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 77-78

στιγμές. Τέλος ένα από τα βασικά τους πλεονεκτήματα είναι ότι λειτουργούν με καθαρό μυαλό κάτω από συνθήκες πίεσης.

Η αξιοπιστία ορίζεται ως η ικανότητα διατήρησης των αξιών της τιμότητας και της ακεραιότητας. Με τους ανθρώπους που χαρακτηρίζονται ως αξιόπιστοι μπορούμε να χτίσουμε σχέσεις εμπιστοσύνης. Τα άτομα που διέπονται από την αρετή της αξιοπιστίας είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα λάθια τους και να τα παραδέχονται όπως επίσης και να εναντιώνονται στις ανήθικες πράξεις των άλλων.

Ως ευσυνειδησία ορίζεται η διαδικασία προσωπικής ευθύνης για τις πράξεις και την συμπεριφορά κάποιου. Όσοι έχουν αυτήν την δεξιότητα μπορούν να τηρούν τις τυχόν υποσχέσεις που έχουν κάνει και τις αντίστοιχες δεσμεύσεις. Παίρνουν την ευθύνη των πράξεών τους, έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της οργάνωσης και τέλος είναι πάντα πολύ μετρημένοι για τα επόμενα βήματα που θέλουν να κάνουν.

Προσαρμοστικότητα είναι η ευελιξία στην αντιμετώπιση της αλλαγής. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από την έννοια της προσαρμοστικότητας μπορούν να διαχειρίζονται ομαλά πολλές απαιτήσεις, προτεραιότητες και μεγάλες αλλαγές. Επίσης μπορούν να προσαρμόζουν διάφορες αντιδράσεις και στρατηγικές, ώστε να αντιμετωπίζονται διάφορες καταστάσεις και τέλος μπορούν να αντιμετωπίζουν διάφορα γεγονότα με ευελιξία.

Ως κίνητρο επίτευξης ορίζεται η προσπάθεια για βελτίωση, δηλαδή επίτευξη μίας άριστης επίδοσης. Τα άτομα που διαθέτουν κίνητρα επίτευξης μπορούν να προσαρμόζονται προς το επιθυμητό αποτέλεσμα με σκοπό την ικανοποίηση ενός στόχου. Επίσης θέτουν ριψοκίνδυνους στόχους και μαθαίνουν πως μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Τέλος ως πρωτοβουλία ορίζεται η δυνατότητα δράσης όταν προκύπτει μια ευκαιρία. Αυτοί που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό επιλέγουν στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται ή αναμένεται να επιτύχουν και υπερβαίνουν τα όρια τους για να κάνουν το σωτό. Τέλος είναι σε θέση να κινητοποιούν άλλους ανθρώπους με μη συνηθισμένες ή τολμηρές προσπάθειες.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup>Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 77-78



## 6.2 Προσανατολισμός : Κοινωνική ικανότητα (οι άλλοι)

1. Κοινωνική Επίγνωση ή ενσυναίσθηση (αναγνώριση συναισθήματος)
  1. Ενσυναίσθηση
  2. Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση
  3. Οργανωτική επίγνωση
2. Διαχείριση Σχέσεων (Ρύθμιση συναισθήματος)
  1. Ανάπτυξη των άλλων
  2. Επιρροή
  3. Επικοινωνία
  4. Διαχείριση συγκρούσεων
  5. Ηγετική ικανότητα
  6. Καταλύτης αλλαγών
  7. Δημιουργία δεσμών
  8. Ομαδικότητα και συνεργασία<sup>94</sup>

Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η κατανόηση τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και των άλλων καθώς και οι διάφορες ενέργειες που κάνουμε για την προάσπιση των συμφερόντων μας. Τα άτομα που διαθέτουν αυτήν την δεξιότητα μπορούν να δίνουν την προσοχή τους σε συναισθηματικούς υπαινιγμούς, να είναι καλοί ακροατές και ευαίσθητοι στο να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των υπολοίπων και να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια.

*“Είναι πιο εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία του άλλου”<sup>95</sup>*

Λέγοντας προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση εννοούμε όταν κάποιος είναι σε θέση να προβλέπει, να καταλαβαίνει και να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων, ψάχνοντας τις ανάλογες υπηρεσίες ή προϊόντα για να μπορέσει να τις ικανοποιήσει. Επίσης προσφέρουν με μεγάλη προθυμία την βοήθειά τους και προσπαθούν να αντιληφθούν την ανάγκη που έχει κάποιος, ώστε να ενεργήσουν συμβουλευτικά για την εκπλήρωσή της.

---

<sup>94</sup> <sup>94</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 79-80

<sup>95</sup> Bradberry T., Greaves J., (2003) «The emotional Intelligence Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work., Talent Smart

Ως οργανωτική επίγνωση ορίζεται η ενημερότητα για τις σχέσεις και την δυναμική μίας ομάδας. Όταν κάποιος έχει οργανωτική επίγνωση μπορεί να αντιληφθεί τις σχέσεις που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους και κατά ποιόν τρόπο επηρεάζονται.<sup>96</sup>

Η διαχείριση των άλλων είναι η δυνατότητα κάποιον ατόμων να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους, δημιουργώντας σχέσεις μαζί τους και είναι σε θέση να προκαλούν στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλουν. Αυτοί που έχουν αυτήν την ικανότητα είναι φιλικοί, για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού - στόχου.<sup>97</sup>

Λέγοντας ότι ένας άνθρωπος έχει αναπτυγμένη την δυνατότητα ανάπτυξης των άλλων εννοούμε ότι μπορεί να καταλάβει και να ενισχύσει τα θετικά στοιχεία ενός ανθρώπου, τις δυνατότητές του και τις ανάγκες που έχει για την προσωπική του ανάπτυξη. Επιπλέον έχει συμβουλευτική επίδραση πάνω στον άλλον .

Ως επιρροή ορίζεται η αποστολή σαφών και πειστικών μηνυμάτων. Έχοντας αυτή την δεξιότητα γίνονται αποτελεσματικοί στην ανταλλαγή και καταγραφή μηνυμάτων και είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν ευθέως δύσκολα ζητήματα. Επίσης ακούνε προσεχτικά τους άλλους και επιδιώκουν την αμοιβαία κατανόηση από τους άλλους. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό τους είναι η ενίσχυση της ανοιχτής επικοινωνίας με άλλους.

Η διαχείριση συγκρούσεων ορίζεται ως η ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφωνιών. Μέσω ενός διπλωματικού και διακριτικού τρόπου, επιλύουν τυχόν διαφωνίες. Επιπλέον προβλέπουν πιθανές συγκρούσεις και τις αποφεύγουν ή τις εξωμαλύνουν. Τέλος είναι ανοιχτοί στον διάλογο και την εύρεση ικανοποιητικών λύσεων για όλους.

Ηγετική ικανότητα διαθέτει κάποιος όταν μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τα άτομα. Όταν κρατάει τον ενθουσιασμό των άλλων, δημιουργεί ένα όμορφο και παραγωγικό κλίμα, αναλαμβάνει την ηγετική θέση αυτοβούλος χωρίς περαιτέρω ενέργειες και συμβάλει στην ικανοποίηση ενός κοινού οράματος.

Ως καταλύτης αλλαγών θεωρείται το άτομο που μπορεί να κάνει έναρξη ή διαχείριση αλλαγών. Τα άτομα αυτά αμφισβητούν οποιαδήποτε κατάσταση και μπορούν να δούν ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή. Επίσης τα άτομα που έχουν αυτήν την δεξιότητα αναγνωρίζονται για την αλλαγή και παρακινούν και τους άλλους. Τέλος είναι αυτοί οι οποίοι δείχνουν με το παράδειγμά τους την επιθυμητή αλλαγή.

---

<sup>96</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 79-80

<sup>97</sup> Αφροδίτη Δαλακούρα., 2011., «Συναισθηματική Νοημοσύνη», PhD., σελ: 9

Ως δημιουργία δεσμών ορίζεται η δημιουργία οργανωτικών σχέσεων. Οι άνθρωποι που έχουν αναπτυγμένη αυτή την ικανότητα μπορούν να δημιουργήσουν διάφορες σχέσεις με τους γύρω τους, είτε τυπικές είτε όχι με κύριο σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Συμβάλουν στην αρμονική εξέλιξη αυτών των σχέσεων και στη εξέλιξή τους σε φιλίες ακόμα και μέσα στον χώρο εργασίας τους.

Όσον αφορά την ομαδικότητα και την συνεργασία, εννοείται η προσπάθεια όλων ως προς την επίτευξη ενός σκοπού. Σε αυτήν την περίπτωση τα άτομα μπορούν να ισορροπήσουν μεταξύ της εστίασης στην δουλειά και των προσωπικών τους σχέσεων, να διακρίνουν και να προωθούν δυνατότητες για συνεργασία όπως επίσης και να μοιράζονται τα σχέδια τους με τους άλλους. Τέλος είναι σε θέση να προάγουν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας.<sup>98</sup>

## **7. Τρόποι μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πολλές και διάφορες εφαρμογές στην συμπεριφορά του ανθρώπου. Είναι λογικό λοιπόν να υπάρχει έντονο ενδιαφέρον ως προς την αξιόπιστη μέτρησή της. Η σωστή αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μας προσφέρει δεδομένα υψηλής επιστημονικής αξίας διότι μας δίνει την δυνατότητα να κατανοήσουμε πόσο σημαντικό ρόλο έχει η συναισθηματική νοημοσύνης για τον άνθρωπο. Για την σωστή αξιολόγηση και μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία και τεστ. Ωστόσο για να μπορέσουμε να πούμε ότι έχουμε μία έγκυρη αξιολόγηση για το εκάστοτε τεστ, θα πρέπει να επιβεβαιώσουμε ότι η θεωρία πάνω στην οποία δημιουργήθηκε το τεστ, ορίζει την έννοια για την οποία αξιολογείται. Ουσιαστικά δηλαδή θα πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς, τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα, τι περιλαμβάνουν ως προς την φύση τους, το περιεχόμενό τους και τις διαστάσεις τους και ύστερα να δούμε πως μπορούμε μέσω αυτών να μετρήσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη. Οι βασικότεροι τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα ψυχομετρικά εργαλεία, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις (3) κατηγορίες.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 79-80

<sup>99</sup> Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 31-35

### ***1. Αυτοαναφορές***

Ο σύνηθες τρόπος μέτρησης των ικανοτήτων, των προδιαθέσεων και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη, είναι οι αυτοαναφορές. Οι αυτοαναφορές έχουν τις περισσότερες φορές την μορφή ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο προτάσεων και δηλώσεων. Βάση της κλίμακας Likert, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να ορίσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την εκάστοτε πρόταση. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως στα μικτά μοντέλα και πιο συγκεκριμένα στα μοντέλα με βάση την προσωπικότητα.

### ***2. Αναφορές άλλων***

Ο συγκεκριμένος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι γνωστός και ως 360 degree test ή ετεροαναφορές. Στα συγκεκριμένα τεστ τρίτα πρόσωπα θα πρέπει να αξιολογήσουν την επίδοση κάποιου ως προς τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που έχει όσον αφορά την συναισθηματική τους υπόσταση, παραδείγματος χάριν οι καθηγητές, οι συμμαθητές, οι συνάδελφοι κ.α. Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κάποιου ορίζεται μέσω ερωτηματολογίου και η ισχύς της κάθε πρότασης βαθμολογείται μέσω της κλίμακας Likert. Βλέπουμε την συγκεκριμένη μέθοδο κυρίως στο μοντέλο επίδοσης του Goleman.

### ***3. Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων***

Ο συγκεκριμένος τρόπος γίνεται και στην μέτρηση γνωστικών ικανοτήτων. Στην αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων ο εξεταζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να δίνει λύσεις σε διάφορα προβλήματα συναισθηματικής φύσεως. Επίσης θα πρέπει να ορίζει την συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου. Παραδείγματος χάριν, ο εξεταζόμενος βλέπει μια φωτογραφία ενός ανθρώπου και θα πρέπει να καταλάβει το συναίσθημα του προσώπου που βλέπει (χαρά, θλίψη, έκπληξη, θυμό κ.α). Μετά από αυτή την διαδικασία βαθμολογείται ανάλογα η επιτυχία που είχε ο εξεταζόμενος. Η σωστή απάντηση είναι είτε μοναδική κάθε φορά είτε διαβαθμισμένη ως προς την ορθότητά της.

Τέλος η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο συνολικός βαθμός που έχει συγκεντρώσει ο εξεταζόμενος. Μπορούμε να καταλάβουμε λοιπόν πως τα συγκεκριμένα τεστ υιοθετούνται μόνο από τα μοντέλα ικανότητας<sup>100</sup>

## 7.1 Αξιολόγηση μεθόδων μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Η ουσιαστική διαφορά των τριών αυτών μεθόδων είναι η ακρίβεια, η αξιοπιστία και οι συνθήκες που μπορούν να εφαρμοστούν. Έτσι λοιπόν αυτές οι μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα καθορίζουν τον βαθμό και το πλαίσιο εφαρμογής τους.<sup>101</sup> Πιο αναλυτικά:

### 7.1.1 Αυτοαναφορές

Ένας τρόπος αξιολόγησης είναι οι αυτοαναφορές, όπου μέσω αυτού είμαστε σε θέση να μελετήσουμε τις προσωπικές εκτιμήσεις των ατόμων για την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Μέσω αυτής της μεθόδου εξετάζεται ένα μεγάλο πλήθος ανθρώπων, μπορούν να συγκεντρωθούν πολλές πληροφορίες γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη, για τους εξεταζόμενους σε οριοθετημένο χρόνο. Παρόλα αυτά υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορεί να μας δώσουν λανθασμένες εκτιμήσεις.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι:

- Η κούραση των συμμετεχόντων.
- Η κακή διάθεσή τους.
- Η τάση τους να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις και όχι αυθεντικά προσωπικές.
- Η δυνατότητα κατανόησης του γραπτού λόγου, παραδείγματος χάριν αναλφάβητοι αναγνώστες. κ.α.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup>Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P., (1999), «Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence», 27., p: 267-269

<sup>101</sup>Μαρία Πλατσίδου., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σέλ: 35-36

<sup>102</sup>Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P., (2008), «Emotional Intelligence: New ability or eclectic mix of traits?», American Psychologist. p: 503 - 510

Παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες αδυναμίες προκαλούν πολλά προβλήματα στην αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν πως η μέθοδος των αυτοαναφορών είναι σε θέση να δώσει πληθώρα πληροφοριών.

### **7.1.2 Αναφορές άλλων**

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και σε αυτήν την περίπτωση. Στην συγκεκριμένη μέθοδο βλέπουμε τις πληροφορίες που μας δίνουν οι άλλοι άνθρωποι για το πώς αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου. Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης τεχνικής είναι μεγάλη. Αυτό συμβαίνει διότι άλλοι άνθρωποι, είτε έχοντας σχέση με τον αξιολογούμενο είτε όχι, κρίνουν την συναισθηματική του νοημοσύνη. Όσοι πιο πολλοί είναι αυτοί που είναι σε θέση να αξιολογήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου, τόσο πιο αξιόπιστη γίνεται η μέτρηση. Ωστόσο μπορούμε να πούμε ότι οι άλλοι που αξιολογούν ένα πρόσωπο είναι πιο αντικειμενικοί ως προς τις εκτιμήσεις τους, πάραυτα δεν μας λένε τίποτα παραπάνω από την προσωπική τους εκτίμηση. Τέλος ένα ακόμα μειονέκτημα της μεθόδου είναι η δυσκολία επιλογής των ατόμων που θα κρίνουν τους άλλους.<sup>103</sup>

### **7.1.3 Αντικειμενική μέτρηση Ικανοτήτων**

Η μέθοδος αντικειμενικής μέτρησης ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ως βάση της την παρουσίαση των προβλημάτων και την βαθμολόγηση των απαντήσεων που έδωσαν οι εξεταζόμενοι. Η δυσκολία της συγκεκριμένης μεθόδου είναι κατά πόσο μπορεί να ορίσει κάποιος την ορθότητα μίας απάντησης σε ένα πρόβλημα η ερώτηση με συναισθηματικό περιεχόμενο.

Επίσης ποιος θα είναι αυτός που θα αποφασίσει κατά πόσο ορθή είναι μια απάντηση. Οι Mayer, Caruso & Salovey το 1999,<sup>104</sup> εξέτασαν διεξοδικά τους τρεις πιθανούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να βαθμολογηθούν οι απαντήσεις τέτοιου τύπου.

---

<sup>103</sup>Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σέλ: 36-37

<sup>104</sup>Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P., (1999)., «Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence», 27. p: 279-298

Οι τρόποι αξιολόγησης των απαντήσεων είναι οι εξής:

### **1. Βαθμολόγηση των λύσεων από ειδικούς.**

Με τον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης, δίνονται λύσεις στα προβλήματα ή οι πιθανές απαντήσεις διαβαθμίζονται ως προς την ορθότητά τους από ειδικούς, σε θέματα γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη. Το πρότυπο ορθών λύσεων που θα δώσουν οι ειδικοί χρησιμοποιείται για βαθμολόγηση επιδόσεων όσον αφορά τα άτομα που εξετάζονται.

### **2. Συναινετική βαθμολόγηση απαντήσεων.**

Στην περίπτωση αυτή οι σωστές απαντήσεις καθορίζονται από αυτό που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν ότι ισχύει. Τα κριτήρια της μεθόδου αυτής ορίζονται από τον μέσο όρο των απαντήσεων που δίνονται από το δείγμα που εξετάζεται.

### **3. Βαθμολόγηση απαντήσεων από άτομα στόχους.**

Η βαθμολόγηση των απαντήσεων από τα άτομα στόχους είναι μια διαδικασία όπου τα ίδια τα άτομα που συμμετέχουν θα πρέπει να ορίσουν ποιες είναι οι ορθές απαντήσεις. Παραδείγματος χάριν ένας ζωγράφος που έφτιαξε έναν πίνακα θα πρέπει να προσδιορίσει ο ίδιος τα συναισθήματα που επικρατούν.

Οι Mayer, Caruso & Salovey (1999), συγκρίνοντας αυτούς τους τρόπους βαθμολόγησης διαπίστωσαν πως συμφωνούν επί το πλείστον με τις μετρήσεις που δίνουν. Αρχικά θεωρούσαν πως αν πρέπει να χρησιμοποιηθεί μόνο ένας τρόπος βαθμολόγησης αυτός θα είναι μέσω της συναινετικής βαθμολόγησης, Mayer J.D Caruso & Salovey (1999), ενώ το 2008 άρχισαν να εφαρμόζουν την μέθοδο βαθμολόγησης από ειδικούς. Η μέθοδος της αντικειμενικής αξιολόγησης δεν έχει τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων, ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί πως είναι πολύ δύσκολη η μέτρηση των αντικειμενικών απαντήσεων οι οποίες πολλές φορές δεν μπορούν να παρακάμπτουν με την χρήση εναλλακτικών τρόπων βαθμολόγησης.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup>Πλατσίδου Μαρία., «Η συναισθηματική Νοημοσύνη», Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία., Gutenberg Ψυχολογία., Αθήνα 2010., Εκδόσεις Gutenberg., σελ: 38-39

## 8. Συναισθηματική Νοημοσύνη & Εργασία

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει μεγάλη απήχηση στον επιχειρηματικό κόσμο, σχεδόν από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε. Στον εργασιακό χώρο δημιουργούνται συνεχώς εντάσεις και διαταράσσονται πολύ εύκολα οι εργασιακές σχέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η εφαρμογή της στους εργασιακούς χώρους έρχεται να εξομαλύνει αυτές τις καταστάσεις, να βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις και τέλος προσπαθεί να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση. Ο Goleman ήταν ο πρώτος που διατύπωσε κάποιες αρχές όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας. Ουσιαστικά όρισε τον όρο της ηγεσίας σε συνδιασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη, τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης και διοίκησης μίας επιχείρησης, προσπάθησε να δώσει άλλη έννοια στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και των σχέσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων κ.α. Πολλοί ήταν αυτοί, κυρίως στον επαγγελματικό τομέα, που ξεκίνησαν να ενστερνίζονται τις συγκεκριμένες απόψεις. Αν και υπήρχε μεγάλη αμφισβήτηση όσον αφορά την δυναμική που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και οι πρακτικές της μέσα σε μία επιχειρήρηση, πλέον όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο προσπαθούν να αλλάξουν την φιλοσοφία των επιχειρήσεων και να ενσωματώσουν τις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης σε κάθε βαθμίδα μέσα σε έναν οργανισμό.

---

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στην εργασιακή πρόοδο και την προσωπική εργασία (Goleman 1998), χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cherniss & Adler, 2000) καθώς και τους καλούς ηγέτες (Goleman 1998). Επιπρόσθετα συμβάλει στην αποτελεσματική συνεργασία μίας ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), στην λήψη σωστών αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy & Hatel, 2002) και στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους (Ashkanasy, Ashton James & Jordan, 2004)

---



Πλεόν για να μπορέσει κάποιος να αποκτήσει μία ηγετική θέση μέσα σε έναν οργανισμό ή έστω να ανέβει κλίμακα και να διεκδικήσει μια ανώτερη θέση όπου ο ανταγωνισμός θα είναι μεγαλύτερος και εντονότερος, θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη. Ουσιαστικά δηλαδή θα πρέπει να κατέχει διάφορες γνώσεις όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη και τους τρόπους ενσωμάτωσής της μέσα σε ένα οργανισμό και να έχει αναπτυγμένες διάφορες ικανότητες όπως ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών κ.α.<sup>106</sup>

### **8.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Θέση**

Η σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή θέση είναι πολύ μεγάλη. Ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να είναι όλο και πιο υψηλός όσο ανεβαίνουμε ιεραρχικές θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Όσο κινούμαστε από τις χαμηλά ιεραρχικές θέσεις έως τις μεσαίες βαθμίδες της διοίκησης, τα ποσοστά των εργαζομένων με συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνονται ανάλογα την θέση. Τα ανώτερα στελέχη, οι οποίοι βρίσκονται στην μέση την ιεραρχικής κλίμακας, ξεχωρίζουν διότι διαθέτουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Από την μεσαία βαθμίδα της ιεραρχίας και όσο ανεβαίνουμε προς τα επάνω παρατηρείται πτώση στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης κυρίως στους διευθύνοντες σύμβουλους οι οποίοι κατέχουν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες όσον αφορά τα ποσοστά της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.<sup>107</sup>

Αυτό συμβαίνει διότι πολλά υψηλόβαθμα στελέχη, αποκτούσαν τις συγκεκριμένες θέσεις λόγω πολυετούς εργασίας και των γνώσεων που είχαν για τις συγκεκριμένες θέσεις, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ικανότητά τους όσον αφορά την διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους. Επίσης μόλις έφταναν στην κορυφή αφιέρωναν όλο και λιγότερο χρόνο με τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη.

---

<sup>106</sup>Cherniss C., (2000a), Social & emotional competence in the workplace., «The Handbook of Emotional Intelligence»., San Francisco: John Willey & Sons, Inc., p: 440

<sup>107</sup> Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Conte, J. M. (2005). «A review and critique of emotional intelligence measures». Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 433 - 435

Ωστόσο μεταξύ των στελεχών, εκείνοι που συγκέντρωναν υψηλότερους βαθμούς επιτυχιών ήταν εκείνοι με τα υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης.

<sup>108</sup>Μέσω ερευνών, που θα δούμε και παρακάτω, έχει αποδειχθεί ότι το ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει κάποιος, έχει καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την επίδοση των εργαζομένων.

## 8.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική αναφορικά και με το θέμα της ηγεσίας. Μέσω ερευνών που έχουν γίνει, αποδεικνύεται ότι τα υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, όπου κατέχουν ηγετικές θέσεις, επιφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ομαλές εργασιακές σχέσεις, θετική στάση ως προς οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής και καλύτερες σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.<sup>109</sup>

Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, τα οποία βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι:<sup>110</sup>

1. Αυτοπεποίθηση
2. Αυτοεκτίμηση
3. Ηθικός χαρακτήρας
4. Προσαρμοστικότητα
5. Ευελιξία
6. Καινοτομία
7. Ανάπτυξη εμπιστοσύνης
8. Χειρισμός συγκρούσεων
9. Αντικειμενική αυτοκριτική

---

<sup>108</sup> Brandberry, G. & Greaves, A. (2006). «Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το απλό βιβλίο». Αθήνα. Εκδ. Κριτική. σελ: 89 - 194

<sup>109</sup> Ferrer, N. & Connell, J. (2004). «Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?» *Strategic Change*, 13, 61-71

<sup>110</sup> George, J. M. (2000). «Emotions and leadership: the role of emotional intelligence». *Human Relations*, 53 (8), p: 1027-1055

Σύμφωνα με τους Bennis και Chen, η επιτυχία των ηγετών βασίζεται κατά 85% με 90% στην συναισθηματική νοημοσύνη. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι όσον αφορά τις προσλήψεις, τις προαγωγές και την ανάπτυξη των ηγετών τους, τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης κατέχουν πρωταγωνιστικό ρόλο.<sup>111</sup> Ένας καλός ηγέτης ο οποίος θέλει να καινοτομεί και να είναι σε θέση να οδηγήσει την επιχείρηση προς την αλλαγή θα πρέπει να είναι συναισθηματικά έξυπνος και έξυπνα συναισθηματικός.<sup>112</sup>

Ένας ηγέτης με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να κατανοεί το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση και να μπορεί να κατανοήσει τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων του. Παλαιότερα μέσα στις επιχειρήσεις υπήρχαν οι αντιλήψεις και οι προκαταλήψεις όσον αφορά το συναίσθημα μέσα σε έναν οργανισμό. Το συναίσθημα αντιμετωπιζόταν ως μειονέκτημα το οποίο δυσκόλευε την λειτουργία της επιχείρησης. Σήμερα το συναίσθημα έχει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία μίας επιχείρησης ή οργανισμού.

Καθήκον των ηγετών είναι να καθοδηγούν και να εμπνέουν. Ένας ηγέτης δίνει κίνητρα στην ομάδα, προσπαθεί να εξομαλύνει καταστάσεις, ενώνει μία ομάδα και τέλος ρυθμίζει συναισθηματικές αντιδράσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ουσιαστικά αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση των σχέσεων. Κάθε ένας από τα παραπάνω επι μέρους χαρακτηριστικά αποτελεί πρωταγωνιστικό ρόλο για ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας.

Ως συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η ευφυής ηγεσία χτίζεται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Connell, J. & Travaglione, T. (2004). «Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? ». *Strategic Change*, 13, 55-59.

<sup>112</sup> Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). «Emotional intelligence and effective leadership». *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.

<sup>113</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. (2002). «Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών». εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ. σελ. 49-51

### 8.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μέσα σε μία ομάδα

Σύμφωνα με τον Krueger (2000)<sup>114</sup>, μέσω διάφορων ερευνών παρατηρήθηκε ότι οι ομαδικές αποφασίσεις έχουν πολύ πιο θετικά αποτελέσματα σε αντίθεση με τις ατομικές που θα πάρει ένα ευφυές άτομο. Ωστόσο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για να ισχύει αυτό δεν θα πρέπει η ομάδα να πάσχει από ανικανότητα συνεργασίας διότι αυτό μειώνει την ποιότητα και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με μία έρευνα του Cambridge από τον Belbin (2015) βλέπουμε ότι ακόμα και οι ομάδες που αποτελούνται από πολύ ευφυή μέλη μπορούν να πάρουν λάθος αποφάσεις εφόσον μέσα στην ομάδα υπάρχουν αισθήματα προσωπικού ανταγωνισμού.

Μία ομάδα που απαρτίζεται από πολλά μέλη μπορεί να πάρει πιο σωστές αποφάσεις από ένα μεμονωμένο ευφυή άτομο μόνο όταν τα μέλη της διέπονται από υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο καθένας προσφέρει στο γενικό επίπεδο της ομάδας. Ωστόσο πάντα ο ηγέτης είναι αυτός που κρατά τα ηνία της ομάδας και έχει τον τελευταίο λόγο.

Να τονίσουμε ωστόσο ότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα δημιουργήσει την συναισθηματική πραγματικότητα της ομάδας. Ως εκ τούτου, μια φυσιολογική αντίδραση της ομάδας είναι η παρατήρηση της συμπεριφοράς και των κινήσεων του ηγέτη. Ένας ηγέτης με υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης έχει την ικανότητα να διατηρεί μια αρμονία μέσα στην ομάδα, η οποία τους βοηθά στην ομαλή υλοποίηση των αποφάσεων που έχουν πάρει. Αυτή η αρμονία μέσα στην ομάδα δημιουργείται καθώς υπάρχει φιλική και συνεργατική ατμόσφαιρα, μέσω της οποίας τα μέλη έχουν μία θετική στάση απέναντι στην συλλογική προσπάθεια που κάνουν. Από την άλλη πλευρά όταν ο ηγέτης έχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργούνται προβλήματα μέσα στην ομάδα διότι δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί την ψυχολογική κατάσταση των μελών της ομάδας του.<sup>115</sup>

Ανακεφαλαιώνοντας συμπεραίνουμε ότι ο διαχωρισμός μεταξύ των άριστα λειτουργικών ομάδων και των υπολοίπων βασίζεται στην συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη.

---

<sup>114</sup> Krueger, R.A. and Casey, M.A. (2000). «Focus groups: A practical guide for applied research». Sage Publications Inc, Thousand Oaks. pp. 45 - 139

<sup>115</sup> Belbin. (2015). «The way forward for innovation teams». Innovation, Creativity, R&D, Research and Development, Team Roles, Teamwork, Leadership. Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 1, pp. 35 – 48  
Link: <http://www.journalcbi.com/belbin-for-innovationteams.html>

#### 8.4 Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση

Μέσα σε μία επιχείρηση οι συνεργάτες επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω email. Ουσιαστικά προσπαθούν να εξοικονομήσουν χρόνο από την άμεση επικοινωνία μέσω σύντομων email. Με αυτόν τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος περνάει πολύ περισσότερο χρόνο μπροστά στον υπολογιστή του παρά με τους συνεργάτες του. Δυστυχώς η άμεση επικοινωνία σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται πολύ πιο αποτελεσματική μέσα σε μία ομάδα για την εκπλήρωση ενός στόχου. Στην ομάδα θα υπάρχουν πολλών ειδών χαρακτήρες ατόμων. Το γεγονός αυτό κάνει πιο δύσκολη την επικοινωνία ανάμεσά τους. Θα πρέπει να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης της διαφορετικότητας και μέθοδοι χρησιμοποίησής της για ένα θετικό αποτέλεσμα.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι ένα από τα πιο σημαντικά γνωρίσματα που απαιτείται να κατέχει ένα μέλος μέσα σε μια επιχείρηση ώστε να είναι όχι μόνο ένας αποτελεσματικός ηγέτης αλλά και αποτελεσματικός συνάδερφος, μέλος της ομάδας και συνεργάτης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ σημαντική για την επιτυχία μέσα σε έναν οργανισμό αφού είναι ο παράγοντας που επιτρέπει την ανάπτυξη ενός χαλαρού επαγγελματικού περιβάλλοντος. Μέσω αυτού του δικτύου επιτυγχάνεται η ευελιξία και ταχύτητα στην επίλυση προβλημάτων.

Αυτό γίνεται διότι οι άνθρωποι τείνουν να προσπαθούν περισσότερο όταν επιστρατεύουν την λογική και το συναίσθημα. Με αυτόν τον τρόπο δεν επαναπαύονται μόνο στην εύρεση μίας λύσης αλλά και στην βελτίωσή της. Η νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) συνδέονται άρρητα μεταξύ τους. Το πόσο έξυπνος είναι κάποιος έχει σχέση με τις πράξεις του χωρίς να επηρεάζεται από το συναίσθημα. Ενώ το συναίσθημα συμβάλει στην μεγιστοποίηση του αποτελέσματος.<sup>116</sup>

---

*«Οι πράξεις σου μιλούν τόσο δυνατά, που δεν ακούω τι λες.»<sup>117</sup>*

---

<sup>116</sup>Όλγα Επιτροπάκη, “Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;” <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitpres.pdf>

<sup>117</sup> Ralph Waldo Emerson, 1803-1882

Το παραπάνω απόφθεγμα θέλει να μας τονίσει ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις πράξεις και όχι από τα λόγια. Παραδείγματος χάριν, όταν κάποιος μας λέει συστηματικά ότι μας συμπαθεί ενώ οι πράξεις του δηλώνουν το αντίθετο είναι πολύ δύσκολο να μας πείσει, διότι η άποψη που έχουμε σχηματίσει προέρχεται από το συναίσθημα. Η νοημοσύνη (IQ) αναπτύσσεται μέχρι μία συγκεκριμένη ηλικία ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη, είτε προϋπάρχει είτε όχι, μπορεί να αναπτυχθεί κατά την διάρκεια της ζωής μας. Η ανάπτυξή της μπορεί να συμβάλει είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Η συναισθηματική νοημοσύνη μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για μέγιστη αποδοτικότητα, καλή συνεργασία, ομαλή λειτουργία του οργανισμού και τέλος την αύξηση του οικονομικού αποτελέσματος.<sup>118</sup> Ως λογικό συμπέρασμα της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στον χώρο εργασίας, είναι η ανάπτυξή της τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό αποτέλεσμα.

Παλαιότερα υποστήριζαν πως μέσω των δημόσιων σχέσεων δημιουργείται η κοινωνική εικόνα μίας επιχείρησης μέσω της οποίας αναπτύσσεται ένα καλό εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι αρκετό για την σύσφιξη των σχέσεων και την δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος. Την σήμερα ημέρα αυτή η θεωρία δεν θεωρείται ολοκληρωμένη.

Ένας ηγέτης δεν αρκεί να έχει μόνο υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) αλλά να έχει και ένα υψηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ). Ο συνδυασμός και των δύο καθορίζουν έναν ικανό ηγέτη.

Στην πράξη ουσιαστικά η συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους οργανισμούς, αρχικά μέσω της βελτίωσης των χώρων εργασίας. Ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα ξεπερνά τις προσδοκίες των εργαζομένων, θα δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις.

Ο Goleman μέσα από πολλές έρευνες μας δείχνει ότι αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη καθορίζεται κατά 80% από την συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) και κατά 20% από την νοημοσύνη (IQ).

---

<sup>118</sup> Goleman, D. (1998). «What makes a leader?». Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131

Τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία υποδηλώνουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα εξής:

- Μπορούν να διαχειρίζονται τις παρορμήσεις τους.
- Μπορούν να επικοινωνούν με τους υπόλοιπους αποτελεσματικά.
- Είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις αλλαγές.
- Μπορούν εύκολα να επιλύουν προβλήματα, παραδείγματος χάριν με πολύ χιούμορ.
- Έχουν ενσυναίσθηση.
- Παραμένουν αισιόδοξοι παρά τις αντιξοότητες.
- Έχουν την ικανότητα της πειθούς στις πωλήσεις και σε τομείς όπως η διευθέτηση παραπόνων.<sup>119</sup>

Παλαιότερα ο όρος συναίσθημα δεν ήταν αποδεκτός μέσα σε μία επιχείρηση διότι θεωρούνταν, παραδείγματος χάριν, σημάδι αδυναμίας η έκφραση των συναισθημάτων. Σήμερα το συναίσθημα είναι η κύρια πηγή πληροφοριών το οποίο συμβάλει σημαντικά στην εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού και των άριστων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Οι εταιρίες ψάχνουν σήμερα στους μελλοντικούς εργαζόμενους τους τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Ικανότητα προσεκτικής ακρόασης.
2. Λεκτική επικοινωνία.
3. Προσαρμοστικότητα.
4. Δυνατότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων.
5. Σωστή διαχείριση συναισθημάτων.
6. Αυτοπεποίθηση
7. Κίνητρα και Φιλοδοξίες
8. Ηγετικές ικανότητες
9. Ικανότητες αυτοεπίγνωσης, ενσυναίσθησε, αυτοελέγχου, ευσυνειδησία, επικοινωνία και συνεργασία.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Cooper, R. K. and Sawaf, A., (1996). «Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations» New York. Grosset/Putnam Publishing. pp 154 - 196

<sup>120</sup> Goleman, D., (2000). «Leadership that gets results». Harvard Business Review. pp. 78-90

Έχει παρατηρηθεί ότι το υψηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη συμβάλλει δραματικά στην ανάπτυξη ενός καλού εργασιακού κλίματος και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Επίσης συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη του μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού στόχου της εκάστοτε εταιρίας.<sup>121</sup>

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποφέρει πολλά οφέλη, είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Μερικά από αυτά τα οφέλη μέσα στον χώρο εργασίας είναι τα εξής:

1. Καθιστούν ένα μέλος της ομάδας ικανό να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων μέσα στον οργανισμό.
2. Καθιστούν ένα μέλος της ομάδας ικανό να κατανοήσει κίνητρα των άλλων μέσα στον οργανισμό.
3. Καθιστούν έναν εργαζόμενο ικανό να κατανοήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.
4. Καθιστούν ένα μέλος της ομάδας ικανό να θέσει τα δικά του κίνητρα.
5. Καθιστούν ένα μέλος ικανό να εργάζεται υπό πίεση.
6. Μπορεί να έχει άψογη συνεργασία με τους υπόλοιπους του οργανισμού.
7. Είναι σε θέση να εμπνέει και να ηγείται.
8. Μπορεί πολύ εύκολα να παίρνει πρωτοβουλίες.
9. Καθιστούν έναν εργαζόμενο ικανό να ρισκάρει.
10. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν στις ικανότητές τους.
11. Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις με αισιοδοξία.
12. Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων.
13. Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να κάνει σωστή ιεράρχηση αναγκών.
14. Καθιστούν έναν εργαζόμενο ικανό να διαχειρίζεται αντιπαραθέσεις.
15. Έχει ικανότητες πειθούς και επικοινωνίας.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Goleman D, (2000). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ: 19-33

<sup>122</sup>Goleman D, (2000). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ: 82 - 121



## 8.5 Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Goleman (1998)<sup>123</sup> η συναισθηματική νοημοσύνη με την πάροδο του χρόνου αποκτά όλο και πιο σημαντική θέση μέσα στις επιχειρήσεις.

Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι πολλοί ειδικοί λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψιν τους την σημασία και την χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα στελέχη μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων, όπως η Microsoft, Delta, Airlines κ.α. , εξετάζουν πολύ προσεχτικά τα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης των συνεργατών τους. Άλλες εταιρίες, όπως η Ford – Motors, έχουν εντάξει ήδη την συναισθηματική νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα την ενσυναίσθηση για την σχεδίαση ενός νέου μοντέλου συνεργασίας. Επίσης πέραν από την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, την έχουν ήδη εντάξει σε κάποια παραγωγική διαδικασία.

Πλέον το ποσοστό των ανθρώπων, που δεν πιστεύουν ότι η συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι απλά εμπορική αλλά μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι πολύ μεγάλο διότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και αύξησης του ρυθμού της παραγωγικής διαδικασίας.<sup>124</sup>

Οι προκαταλήψεις γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στον χώρο εργασίας υπάρχουν ακόμα. Για πολλά χρόνια το συναίσθημα ήταν μια έννοια απαγορευμένη μέσα στον εργασιακό χώρο δεδομένου ότι η βίωση και η παρουσίαση συναισθημάτων μεταφράζονταν ως ευπαθές σημείο, φορέας ταραχής και απομάκρυνσης από τον ορθολογισμό και την λήψη σωστών αποφάσεων. Σήμερα ο επιχειρηματικός κόσμος αποδέχεται τα θετικά αποτελέσματα της έκφρασης των συναισθημάτων διότι αποτελούν πολύτιμη πηγή πληροφοριών και εάν αναγνωριστούν και χρησιμοποιηθούν σωστά, οι επιχειρήσεις θα έχουν θεαματικά θετικά αποτελέσματα.

<sup>123</sup>Goleman D, (1998). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ: 49 - 73

<sup>124</sup> Shimazu, A., Shimazu, M., and Odahara, T., (2004). «Job control and social support as coping resources in job satisfaction». Psychological Reports. Vol. 2, pp. 449 - 456

Θερμός υποστηρικτής της αλλαγής αυτής ήταν ο Goleman (1998). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι για την πορεία μίας επιχείρησης, η ανταγωνιστικότητα κρίνεται στο πεδίο της κοινωνικής αποδοχής. Με αυτόν τον τρόπο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η κοινωνική ευαισθησία της εκάστοτε εταιρίας καθορίζεται αρχικά από το πόσο επιτυγχάνει το αίσθημα αυτό μέσα στον ίδιο οργανισμό και μετέπειτα στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.<sup>125</sup>

Όσον αφορά την σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, έχει ήδη αναγνωριστεί το πόσο σημαντικό είναι το συναίσθημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης και ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση η οποία είναι πολύ σημαντική μέσα σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, αυξάνονται τα απαιτούμενα ως προς τους εργαζομένους από μία επιχείρηση όσο αυξάνεται η απόδοση του οργανισμού. Σήμερα ο κάθε άνθρωπος έχει πολλές γνώσεις από την εκπαίδευση που λαμβάνει.

Ωστόσο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε σύγχρονου εργαζόμενου είναι οι συναισθηματικές μας ικανότητες μέσω των οποίων μπορούμε να εφαρμόσουμε τις γνώσεις μας στην εργασιακή διαδικασία για καλύτερα αποτελέσματα.<sup>126</sup>

## 9. Άνθρωποι με Συναισθηματική Νοημοσύνη

Μέσω των ερευνών που έχουν γίνει τα άτομα που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να εκφράσουν και μπορούν να αναγνωρίσουν, με κατάλληλες μεθόδους, τα συναισθήματά τους καθώς και να τα εκφράσουν στους άλλους. Επίσης μπορούν να καταλαβαίνουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων δείχνοντας ενσυναίσθηση.

Επιπρόσθετα είναι πιο εύκολη η λήψη αποφάσεων από άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Salovey & Mayer, 1990). Τα άτομα αυτά είναι σε θέση να κάνουν μια διαφορετική οργάνωση των συναισθημάτων τους με σκοπό την επίλυση κάποιου σημαντικού προβλήματος. Για την αντιμετώπιση κάποιων προβλημάτων, τα συναισθήματα των ανθρώπων και η γενικότερη διάθεσή τους επιδρά υποσυνείδητα στις επιλογές που κάνουν.

---

<sup>125</sup> Goleman D, (2000). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ: 35 - 39

<sup>126</sup> Warwick, J. K., and Nettelbeck, T. J., (2004). «Emotional intelligence is.? Personality and Individual Differences» Vol. 5, pp. 1091 – 1100

Οι συγκεκριμένοι ερευνητές παρατηρούν ότι τα άτομα που διέπονται από θετική διάθεση, ελίσσονται πιο εύκολα όσον αφορά μελλοντικές τους δράσεις και έχουν την δυνατότητα να αξιοποιήσουν καλύτερα τυχόν ευκαιρίες στο μέλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ανθρώπου δεν καθορίζεται από το φύλο. Πιο αναλυτικά, έχει παρατηρηθεί, σε θεωρικό βάθος, ότι μπορούν να έχουν ίδιο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, είτε άνδρες είτε γυναίκες. Τα δεδομένα εκείνα στα οποία διαφοροποιούνται είναι τα επι μέρους χαρακτηριστικά τους.

Αν μπορούμε να διαχωρίσουμε τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία μέσω την υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης βλέπουμε διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες είναι ότι οι γυναίκες είναι σε θέση να καταλάβουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον συναισθηματικό τους κόσμο και παρουσιάζουν μεγαλύτερη διορατικότητα. Στον αντίποδα οι άνδρες έχοντας υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, εκπέμπουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία. Τέλος μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα υπό συνθήκες άγχους.<sup>127</sup>

**Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη είναι τα εξής:**<sup>128</sup>

1. Είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα κίνητρα των υπολοίπων ευκολότερα.
2. Τους είναι πιο εύκολο να κατανοούν τα συναισθήματα των υπολοίπων.
3. Είναι σε θέση να ορίζουν με σαφήνεια τα προσωπικά τους κίνητρα.
4. Έχουν την δυνατότητα εύκολης προσαρμογής στο εκάστοτε περιβάλλον.
5. Είναι σε θέση να οριοθετούν με μεγαλύτερη ευκολία τα συναισθήματά τους.
6. Διακατέχονται από ένα αίσθημα της αισιοδοξίας.
7. Έχουν την ικανότητα επικοινωνίας και δημιουργίας μακροχρόνιων προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων.

---

<sup>127</sup> Fatt, J. P. T., and Howe, I. C. K., (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3, pp. 350-355

<sup>128</sup> Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990)., «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality», Vol. 9., p: 251-255

Μέσω ερευνών έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι με ανεπτυγμένη την συναισθηματική τους νοημοσύνη παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά μακροζωίας. Αυτό διότι διαχειρίζονται σωστά τις καταστάσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον τους χωρίς να σπαταλούν δυνάμεις σε όχι και τόσο σημαντικά θέματα τα οποία δεν αξίζουν την προσοχή τους.<sup>129</sup>

Οι άνθρωποι με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μερικά βασικά χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:<sup>130 131132</sup>

1. Είναι σε θέση να βλέπουν τις απειλές που παραμονεύουν καθώς και τις ενδεχόμενες ευκαιρίες που μπορεί να τους παρουσιαστούν.
2. Έχουν την ικανότητα να δούν τι πρέπει να κάνουν ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην δουλεία.
3. Μέσω την λογικής ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Επίσης μπορούν να διαχειρίζονται αυτά τα συναισθήματα ως προς όφελός τους.
4. Έχουν αμερόληπτη κρίση.
5. Διέπονται από ειλικρινά προθέσεων, υποστήριξη και εμπύχωση των υφισταμένων τους.
6. Πιστεύουν κατά πολύ στον εαυτό τους
7. Είναι σε θέση να παρακινούν τον εαυτό τους, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
8. Έχουν την δυνατότητα να εργάζονται υπό συνθήκες υψηλής πίεσης χωρίς να χάνουν την αυτοκυριαρχία τους.
9. Τους διακατέχει το πνεύμα της συνεργασίας και της ομαδικότητας με σκοπό την επίτευξη στόχου.
10. Τους χαρακτηρίζει το αίσθημα της αποφασιστικότητας.
11. Είναι σε θέση να εμπνέουν τους άλλους και να ηγούνται.
12. Μπορούν να καθηγηθούν και να παρακινούν μία ομάδα.
13. Μπορούν να αναλάβουν υπεύθυνες εργασίες.

---

<sup>129</sup>Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R. D., (2006). «Emotional intelligence, adaptation, and coping». In J. Ciarrochi, J. Forgas, and J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: «A scientific inquiry»*. Philadelphia. Psychology Press. pp. 82 - 97

<sup>130</sup> Wong, C., & Law, K. (2002). *The Leadership Quarterly*, «The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study». Volume 13, Issue 3, June 2002, pp: 243 - 274

<sup>131</sup> Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990)., «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality», Vol. 9., p: 255-260

<sup>132</sup> Herkenhoff, L. (2004). «Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?». *Strategic Change*, 13, pp. 73-81

14. Μπορούν εύκολα να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των άλλων (σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο).
15. Μπορούν να κάνουν μια σωστή ιεράρχηση των στόχων και των αναγκών τους.
16. Είναι σε θέση να κάνουν σωστή διαχείριση των διαφωνιών και των συγκρούσεων.
17. Ξέρουν πού να εστιάσουν την προσοχή τους.
18. Είναι ευσυνείδητοι.
19. Είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες.
20. Έχουν την ικανότητα της πειθούς.

Κατά καιρούς έχει θεωρηθεί ότι οι συναισθηματισμοί σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον δεν έχουν σημασία και δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη. Σε πολλές περιπτώσεις αγνοούμε το γεγονός ότι ο εκάστοτε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα από οποιόνδηποτε άλλο και είναι μοναδικός μέσα στο σύνολο της ομάδας. Για τον λόγο αυτό όταν γίνεται μία προσπάθεια για κοινή πορεία, κοινή συμμετοχή σε μία παραγωγική διαδικασία, από μία ομάδα ατόμων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαφορετικότητά τους, οι προσωπικές τους ανάγκες και η μοναδικότητα του χαρακτήρα τους.

Η έννοια και η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον επιχειρηματικό κόσμο, ξεκίνησε να εμφανίζεται στην Αμερική και την Δυτική Ευρώπη. Θεωρείται μέχρι και σήμερα ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης η συναισθηματική νοημοσύνη και με το πέρασμα των χρόνων η έννοια αυτή εξαπλώνεται παγκοσμίως. Στην Ελλάδα ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρηρήσεις δεν υπάρχει στον βαθμό που θα έπρεπε να υπάρχει.<sup>133 134</sup>

Σύμφωνα με τον Kunnanatt (2004)<sup>135</sup>, οι άνθρωποι με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν πιο εύκολα να πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν κατά καιρούς και είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται καλύτερα τον εαυτό τους.

---

<sup>133</sup>Fatt, J. P. T., and Howe, I. C. K., (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3, pp. 345-350

<sup>134</sup>Warwick, J. K., and Nettelbeck, T. J., (2004). «Emotional intelligence is.? *Personality and Individual Differences*» Vol. 5, pp. 1091 - 1100

<sup>135</sup>Kunnanat James Thomas. (2004). «Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness». *Human Resource Development Quarterly* 15(4) pp. 489 - 495

Ένας άνθρωπος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πιστεύει στον εαυτό του, είναι οπτιμιστής και καινοτόμος.<sup>136</sup> Επιπρόσθετα έχουν την δυνατότητα να είναι προσηλωμένοι στους στόχους τους και να μπορούν να βρίσκουν τρόπους ώστε να παρακινούν τον εαυτό τους σε τυχόν δυσκολίες. Επίσης είναι περισσότερο συνεργάσιμοι και πιο ηθικοί σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Ένας εργαζόμενος με ανεπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη είναι πιο δεκτικός στην αλλαγή, έχει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε καταστάσεις και λειτουργεί με μεγαλύτερη ταχύτητα για την εκπλήρωση ενός στόχου. Επιπλέον, όσον αφορά τους προϊσταμένους, είναι σε θέση να καθοδηγούν ως προς την επιτυχία την ομάδα προβλέποντας τυχόν κινδύνους και απειλές.<sup>137</sup>

Στον αντίποδα αυτών, τα άτομα που δεν έχουν ανεπτυγμένη την συναισθηματική τους νοημοσύνη λειτουργούν με ανασφάλεια και ζήλεια, δεν είναι σίγουροι για τις πράξεις τους, είναι επιπόλαιοι, δεν μπορούν να ενταχθούν εύκολα σε μια ομάδα, δυσκολεύονται πολύ να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις, δεν δέχονται τις αλλαγές και τέλος τις περισσότερες φορές λειτουργούν ως μονάδα μέσα σε έναν οργανισμό διότι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στα δεδομένα μίας ομάδας, παρουσιάζουν μία μορφή αντικοινωνικής συμπεριφοράς.

Τέλος, γίνει έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα με χαμηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν υψηλά ποσοστά συσχέτισης με φαινόμενα όπως ο αλκοολισμός, η κατάθλιψη και το κάπνισμα.<sup>138</sup>

## 10. Τρόποι βελτίωσης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όσο περνάνε τα χρόνια τόσο και πιο πολλοί επιστήμονες ασχολούνται με την σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Κυρίως αναλύεται η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει η ανάπτυξή της ως προς τα μέλοι του οργανισμού.

---

<sup>136</sup> Kunnanat James Thomas. (2004). «Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness». Human Resource Development Quarterly 15(4) pp. 489 - 495

<sup>137</sup> Vakola, M., (2002). «The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change». Journal of Managerial Psychology. Vol. 2, pp. 88 - 110

<sup>138</sup> Brackett, M. A., Mayer, J. D. & Warner, R. M. (2004). «Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour». Personality and Individual Differences, 36, 1387-1402

Πολλοί είναι οι ερευνητές οι οποίοι θεωρούν ότι ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε ανθρώπου από την ώρα που γεννιόμαστε μέχρι να φτάσουμε στο σημείο να καταλάβουμε την σημαντικότητά της και να προσπαθήσουμε να την αναπτύξουμε, προϋπάρχει βάση κληρονομικότητας.

Από εκεί και έπειτα, για να μπορέσει να γίνει μία αλλαγή στην συμπεριφορά του ατόμου, θα πρέπει το άτομο να θέλει να αλλάξει τις συνήθειες και τις αντιλήψεις που είχε μέχρι τώρα και να τις αντικαταστήσει με καινούργιες. Για να μπορέσει να κάνει αυτή την μεγάλη αλλαγή θα πρέπει να αφοσιωθεί για ένα εύλογο χρονικό διάστημα στην δημιουργία νέων συμπεριφορών. Στόχος των οποίων είναι η δημιουργία νέων νευρωτικών συνδέσεων στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Κατά κάποιον τρόπο μπορεί να αναπρογραμματίζει τον εγκέφαλο σε νέες συμπεριφορές. Είναι μία πολύ δύσκολη διαδικασία και ο άνθρωπος που κάνει αυτή την προσπάθεια θα πρέπει να εργάζεται συστηματικά και με επιμονή για να πετύχει τον στόχο του.

Σύμφωνα με τον Diggins (2004)<sup>139</sup>, ο κάθε άνθρωπος μπορεί είναι να αναπτύξει την συναισθηματική του νοημοσύνη με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Αρχικά θα πρέπει να αναπτυχθεί η ικανότητα της αυτογνωσίας. Έπειτα θα πρέπει να αναπτύξει την ενσυναίσθησή του. Και τέλος να διαχειρίζεται τις παραπάνω ικανότητες προς όφελός του.

Σύμφωνα με τον Schreir (2002)<sup>140</sup>, η προσπάθεια ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπου, για θέματα ηγεσίας, διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών και σπουδών, τον βοηθά καταλυτικά στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων και μπορεί να αναπτυχθεί καθόλη την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου.

Ο Mayer & Salovey (1993)<sup>141</sup> υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ξεκινήσει να αναπτύσσεται από τα πρώτα στάδια της ζωής ενός ατόμου και επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Σύμφωνα με τους Dulewicz & Higgs (2001)<sup>142</sup>, κατάλληλη ηλικία για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η παιδική ηλικία διότι τότε ο χαρακτήρας του μπορεί να διαμορφωθεί πολύ πιο εύκολα.

---

<sup>139</sup> Diggins, C., (2004). «Emotional intelligence: the key to effective performance». Human Resource Management. Vol. 1, pp. 33-35

<sup>140</sup> Schreier, L. S., (2002). «Emotional intelligence and mediation training». Conflict Resolution Quarterly. Vol. 1, pp. 99 - 120

<sup>141</sup> Mayer J.D, Salovey P. (1993). «The Intelligence of Emotional Intelligence. Intelligence 17». New York. Basic Books. pp. 132

<sup>142</sup> Dulewicz, S.V., and Higgs, M. J., (2001). «Emotional intelligence general and general 360 user guide». Windsor. NFER-Nelson. p.p 173 - 175

Οι άνθρωποι κατά την διάρκεια αυτής της προσπάθειας μπορούν να βοηθηθούν με την ανάγνωση σχετικών βιβλίων ή και την βοήθεια ενός ειδικού, παραδείγματος χάριν ενός ψυχολόγου, για περαιτέρω συμβουλές.

Κατά τον Goleman (1998)<sup>143</sup>, η σπουδαιότερη πρόκληση που μπορεί να θέσει ένας άνθρωπος στον εαυτό του είναι να αλλάξει και να προσπαθήσει να αναπτύξει την συναισθηματική του νοημοσύνη. Είναι πολύ σπουδαίος ένας άνθρωπος να προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργεί συναισθηματικά, τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και πως αντιλαμβάνεται να αναλύει διάφορες καταστάσεις. Όπως επίσης είναι πολύ σημαντικό ένας άνθρωπος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τόσο τα συναισθήματά του όσο και τα συναισθήματα των άλλων και αν λειτουργεί βάση αυτών. Όποιος έχει την δύναμη να κάνει όλη αυτή την διαδικασία και να προσπαθήσει να κάνει αυτή την αλλαγή είναι σχεδόν απίθανο να αποτύχει τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Παρά την δυσκολία που έχει αυτή η διαδικασία, το αποτέλεσμα δικαιώνει όποιον δεχθεί την διαδικασία την αλλαγής.

#### ***Τρόποι βελτίωσης της Συναισθηματικής νοημοσύνης:***

1. Η κατανόηση των συναισθημάτων σου.
2. Οι αντιλήψεις σου, βάση των ευθυνών που έχεις αναλάβει.
3. Η καταβολή κάθε δυνατής προσπάθειας για να καταλαβαίνεις τα συναισθήματα σου και αν έχεις ενσυναίσθηση.
4. Η προσπάθεια να αποφύγεις συναισθήματα όπως το συναίσθημα του μίσους και της επιθετικότητας.
5. Διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κάνοντας όλα αυτά ο καθένας από εμάς θα μπορεί να γίνεται μέρος μίας ομάδας και να λειτουργεί ομαδικά, θα είναι σε θέση να οριοθετεί τα συναισθήματά του, θα είναι εύστροφος, θα προσαρμόζεται εύκολα σε διάφορες καταστάσεις και τέλος θα μπορεί να κατανοεί εγκαίρως τις διαθέσεις των συνανθρώπων του.

---

<sup>143</sup> Goleman, D. (1998). «What makes a leader?». Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131



Σύμφωνα με τον Kunnanatt (2004),<sup>144</sup> υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα βήματα για την βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1. Η κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο ο άνθρωπος μπορεί να καταλάβει σε μεγαλύτερο βαθμό τα πραγματικά του συναισθήματά και τον ψυχικό του κόσμο.
2. Η ολοκληρωμένη κατανόηση των συναισθημάτων. Σημαντικό είναι επίσης ο άνθρωπος να μπορεί να δημιουργήσει μεθόδους σωστής διαχείρισης των συναισθημάτων του.
3. Η ψυχολογική καθοδήγηση. Ο καθένας θα πρέπει να βρει τρόπους μέσω των οποίων να μπορεί να εκφράσει με σωστό τρόπο τα συναισθήματά του.

## 11. Διαφορές EQ & IQ

Η γνωστική – νοητική νοημοσύνη (IQ) αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ζωής κάποιου. Αντίθετα η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) αναπτύσσεται και βελτιώνεται καθόλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου μέσω διάφορων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η γνωστική – νοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διαφορετικές ανθρώπινες ικανότητες. Πάραυτα μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ καθώς αλληλοσυμπληρώνει η μια την άλλη.<sup>145</sup>

Στο σημείο αυτό, κατά τον Goleman (2000)<sup>146</sup>, θα πρέπει να αναφέρουμε επίσης ότι η επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου κατά τον μεγαλύτερο βαθμό, καθορίζεται από την συναισθηματική του νοημοσύνη. Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν επιτύχει στην ζωή τους με πολύ χαμηλό δείκτη νοημοσύνης αλλά πολύ αναπτυγμένη την συναισθηματική τους νοημοσύνη.

---

<sup>144</sup> Kunnanat James Thomas. (2004). «Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness». Human Resource Development Quarterly 15(4) pp. 489 - 495

<sup>145</sup> Fox, S. & Spector, P. E. (2000). «Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G"». Journal of Organizational Behavior, 21, 203-210

<sup>146</sup> Goleman, D., (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα., Τόμος Α. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.σελ: 95-136

Και αντίστροφα, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι έχουν πολύ υψηλό δείκτη νοημοσύνης από τον μέσο άνθρωπο και χαμηλά ποσοστά συναισθηματική νοημοσύνης και δεν έχουν καταφέρει αυτά που η κοινή γνώμη, βάση δείκτη IQ θα περίμεναμε.

Ως τις κυριότερες διαφορές μεταξύ γνωστικής - νοητικής και συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής: <sup>147</sup>

- Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στα συναισθήματα και στην δύναμη που έχουν αυτά. Η γνωστική νοημοσύνη αναφέρεται στην μόρφωση και στις γνώσεις που αποκτά κάποιος.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχει ως έναν βαθμό από κληρονομικούς παράγοντες και από εκεί και έπειτα αναπτύσσεται καθόλη την διάρκεια της ζωής μας. Όσο ο άνθρωπος είναι σε θέση και επιθυμεί να την αναπτύσει μπορεί να το κάνει. Από την άλλη πλευρά η νοητική νοημοσύνη υπάρχει από την ώρα που γεννιέται κάποιος και συνεχίζει να καλλιεργείται έως μια συγκεκριμένη ηλικία. Από εκεί και έπειτα ο άνθρωπος μπορεί να καλλιεργήσει και να αναπτύξει διάφορες δεξιότητες και ικανότητες άλλα όχι να αυξήσει την νοητική – γνωστική του ικανότητα.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι γύρω από τα συναισθήματά μας, από την αυτοεπίγνωση που έχουμε, την ευσυναίσθησή μας κλπ. Ουσιαστικά αναφέρεται σε όλα αυτά που έχουμε μέσα μας, τα συναισθήματά μας, τον εσωτερικό μας κόσμο. Από την άλλη πλευρά η νοητική νοημοσύνη είναι γύρω από τις γνώσεις μας, την λογική την οποία έχουμε, τον τρόπο σκέψης μας, την επιθυμία που έχουμε για μάθηση, τις γνώσεις τις οποίες αποκτούμε κλπ. Η νοητική νοημοσύνη είναι συνυφασμένη με την λογική.
- Μια βασική διαφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης και της γνωστικής - νοητικής νοημοσύνης είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει δραματικά στις σχέσεις που έχουμε με το περιβάλλον μας. Ουσιαστικά μας καθορίζει απέναντι στους άλλους, στις σχέσεις που θα κάνουμε, στον τρόπο επικοινωνίας μας με τους υπόλοιπους. Σε αντίθεση με την γνωστική – νοητική νοημοσύνη η οποία δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μας με τους άλλους.

---

<sup>147</sup> Fox, S. & Spector, P. E. (2000). «Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G"». *Journal of Organizational Behavior*, 21. P: 210-220

- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για να μπορούν οι άνθρωποι να διαχειρίζονται τις σχέσεις μεταξύ τους. Ενώ η νοητική νοημοσύνη είναι σημαντική για την διεκπεραίωση σημαντικών εργασιών.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες, η μία τροφοδοτεί και πυροδοτεί την άλλη. Τόσο η συναισθηματική όσο και η νοητική νοημοσύνη προσφέρουν διάφορα εργαλεία και ικανότητες στον κάθε άνθρωπο, απαραίτητα για την πορεία της ζωής του.

Βοηθούν και οι δύο στην διαμόρφωση του χαρακτήρα ενός ανθρώπου και είναι απαραίτητες. Ωστόσο δεν είναι απαραίτητο να είναι στο ίδιο επίπεδο και οι δύο. Για να πετύχει κάποιος σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο θα πρέπει να γνωρίζει πρωτίστως τον εαυτό του, τις δυνάμεις του, τις ικανότητές του και να προσπαθεί να βελτιώνεται μέρα με την μέρα όπου βλέπει ότι υστερεί.

## Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας προσπαθούμε να αναλύσουμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά κάνουμε μία ανάλυση γύρω από το συναίσθημα και προσπαθούμε να αναλύσουμε την σημασία αυτού. Έπειτα προσπαθούμε να δούμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και να αναφέρουμε τους ορισμούς που υπάρχουν βάση της βιβλιογραφίας. Κατόπιν ταξινομούμε τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και αναλύουμε τις διαφορές τους. Σημαντικό σημείο είναι να αναλύσουμε τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει κάποιος και πως αυτές μπορούν να αναπτυχθούν σταδιακά με προσανατολισμό των εαυτό μας και τους γύρω μας. Μέσω διάφορων μεθόδων βλέπουμε τους τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και ποια μοντέλα θεωρούνται αξιόπιστα. Σημαντικό κεφάλαιο είναι η συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στον χώρο εργασίας διότι βλέπουμε πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό για την επίτευξη του στόχου.

Τέλος αναλύσαμε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων με αναπτυγμένη την συναισθηματική τους νοημοσύνης, τους τρόπους βελτίωσης της και τις διαφορές μεταξύ συναισθηματικής και γνωστικής νοημοσύνης.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Α. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ανδρεαδάκης, Ν. (2005). «Οδηγός για την εκπόνηση και σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας». Αθήνα: Ατραπός.
- Ανδρέου Ε, Γκουλέτσα Μ, Μπανάκα, (2007). «Συναισθηματική Νοημοσύνη, ενδοπροσωπικός/ εξωπροσωπικός έλεγχος και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μαθητών και μαθητριών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης». Ιωάννινα.
- Α. Κωσταρίδου – Ευκλείδη, (1999). «Ψυχολογία κινήτρων». Αθήνα. Ζ΄ έκδοση. εκδόσεις Ελληνικά γράμματα
- Αφροδίτη Δαλακούρα, (2011). «Συναισθηματική Νοημοσύνη». PhD
- Βλαχάκη, Ε.Χ, (2006). «Διαταραχές λήψης τροφής και η σχέση τους με την συναισθηματική νοημοσύνη σε άτομα 18-20 ετών.». Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Καφετζόπουλος, Ε., (1995). «Εγκέφαλος, Συνείδηση και Συμπεριφορά». Εξαντάς
- Πλατσίδου, Μ., (2004). «Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας». Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39
- Πλατσίδου Μαρία. (2010). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη». Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία. Gutenberg Ψυχολογία. Αθήνα. Εκδόσεις Gutenberg
- Bradberry, Travis & Greaves, Jean., (2006). «Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο», Εκδόσεις Κριτική
- Brandberry, G. & Greaves, A. (2006). «Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το απλό βιβλίο». Αθήνα. Εκδ. Κριτική. σελ: 89 - 194
- Goleman Daniel, (1995). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη». Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Αθήνα. εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Έκδοση ιη
- Goleman D, (1998). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, Daniel, (1998). «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη». Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D., (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα., Τόμος Α. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

- Goleman Daniel. (2015). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη, Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ». Αθήνα. Τόμος Α. Εκδόσεις Πεδίο. Σελ 85-87
- Goleman Daniel. (2015). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη, Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ». Αθήνα. Τόμος Β. Εκδόσεις Πεδίο
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee,. (2002). «Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών». εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ. σελ 10 - 18

### **Β. Ξενογλώσση Βιβλιογραφία**

- Allison S., Gabriela., Ari Cheshin., Christina M., Moran cGerben A. van Kleef d Bagshaw. M. (2016). «Emotional intelligence - training people to be affective so they can be effective». *Industrial and Commercial Training*, 32 (2), pp. 61 – 65
- Bar - On R., (2000). «Emotional & Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *The Handbook of Emotional Intelligence*». San Francisco: John Willey & Son, Inc
- Bar - On R., (2005)., «The impact of emotional intelligence on subjective well-being». *Perspectives in Education*
- Brent Decker., Rafael E Landaeta and Timothy G Kotnour., (2009). «Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment». *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 1, pp. 15
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Conte, J. M. (2005). «A review and critique of emotional intelligence measures». *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 433 - 440
- Bower, G. H., (1981). Mood and Memory. «*The American Psychologist*». 36. pp. 129-148
- Brackett, M. A., Mayer, J. D. & Warner, R. M. (2004). «Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour». *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402
- Cherniss C., (2000a). Social & emotional competence in the workplace. «*The Handbook of Emotional Intelligence*». San Francisco: John Willey & Sons, Inc.

- Day, A. L., Therrien, D. L. & Carroll, S. A. (2005). «Predicting psychological health: assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, type A behaviour and daily hassles». *European Journal of Personality*, 19, 519 - 536
- Davies M., Stankov L., Roberts R.D. (1998). «Emotional Intelligence: In search of an elusive construct». *Journal of Personality and Social Psychology*. pp.75
- Diggins, C., (2004). «Emotional intelligence: the key to effective performance». *Human Resource Management*. Vol. 1, pp. 33-35
- university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3, pp. 345 – 365
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). «Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?». *Strategic Change*, 13, pp. 61 - 78
- Gardner, H., (1983a). «Multiple intelligence». New York. Basic Books.
- George, J. M. (2000). «Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*». 53 (8), pp. 1027 - 1055
- Goleman D. (1995). «Emotional intelligence, imagination, cognition and personality, *Personality and Individual Differences*» 9, pp. 185-211
- Goleman, D., (2000). «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*. pp. 78-90
- Goleman D, (2001). «The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations». An EI - bases theory of performance. In D. Goleman & C. Cherniss., San Francisco. CA: Jossey - Bass
- Johnson, P. R. & Indwik, J. (1999). «Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees». *Journal of Workplace Learning*, 11 (3), pp. 84 - 88
- Kunnanat James Thomas. (2004). «Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness». *Human Resource Development Quarterly* 15(4) pp. 489 - 495
- Matthews G, Roberts R.D. & Zeidner M. (2004). «Seven myths about emotional intelligence». 15. *Psychological Inquiry*
- Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P., (2008). «Emotional Intelligence: New ability or eclectic mix of traits?». *American Psychologist*.

- Mayer, J. D., Roberts, R. D., and Barsade, S. G., (2008). «Human Abilities: Emotional Intelligence». The Annual Review of Psychology. Vol. 59, pp. 507 - 766.

### Γ. Δημοσιεύσεις, Άρθρα, Ιστοσελίδες

- Andrei Cortus., Camelia Stanciu., Alina Andreea Bulborea., (2012)., «EQ vs IQ: which is more important in the succeed or failure of a student», Procedia – Social And Behavioral Sciences., Vol 46:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021477>
- Brain scans show Children naturally prone to empathy Newswise. (2015):  
<http://newswise.com/articles/view/542456>
- Goleman, D. (2000). «Leadership that get results». Harvard business review, No. March-April, pp.11-13
- Kendra Cherry. (2018). « IQ or EQ: Which one is more important? ». Traditional Intelligence vs. Emotional Intelligence. Very well Mind:  
<https://www.verywellmind.com/iq-or-eq-which-one-is-more-important-2795287>
- Rose Opengart and Laura Bierema., (2015). «Emotionally Intelligent Mentoring» Human Resource Development Review, 14, 3., pp. 234
- Verona P. E., (1933). «Some Characteristics of the good judge of personality». Journal of Social Psychology. 5: [http://axiotes.blogspot.gr/2014/03/blog-post\\_15.html](http://axiotes.blogspot.gr/2014/03/blog-post_15.html)
- Ελληνική Εταιρία Θετικής Ψυχολογίας : [www.positiveemotions.gr](http://www.positiveemotions.gr) Θεόδωρος Καραδήμας, Παναγιώτα Καραδήμα, (2016). «Η σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Αποτελεσματικής Ηγεσίας». Τεύχος4., Τόμος 6 Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας., -Journal of Science & Technology (e-JST): <http://e-jst.teiath.gr> 55
- Όλγα Επιτροπάκη. «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;» : <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitrpres.pdf>
- Πώς η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις:  
<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>
- Το συναίσθημα στην εργασία (2015): <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **Συνδυασμός επιχειρηματικότητα και συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω της περίπτωση ServRx**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την εταιρία ServRx και θα δούμε πως μπόρεσε μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης να αναπτυχθεί ως εταιρία και να αυξήσει τα έσοδά της, να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους και τέλος να αλλάξει την κουλτούρα της.

Η ServRx είναι μια εταιρία η οποία ιδρύθηκε το 2009 και είχε ως σκοπό τις ηλεκτρονικές αποζημιώσεις των εργαζομένων. Η αποστολή της είναι να συνεργάζεται με τον κάθε έναν πελάτη χωριστά και να μπορέσει να βρει τις κατάλληλες λύσεις ώστε να μεγιστοποιήσει τον κύκλο των εσόδων τους.

Το βασικό πρόβλημα της εταιρίας ήταν ότι όσο αναπτυσσόταν η εταιρία χανόταν η αρχική της κουλτούρα. Ο γενικός διευθυντής της εταιρίας αποφάσισε να απευθυνθεί στην Six Second Company μέσω της οποίας η εταιρία θα είναι σε θέση να αναπτύξει την οικονομική της υπόσταση και την κουλτούρα της εταιρίας. Η διαδικασία αυτής της αλλαγής απαιτούσε την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε κάθε στέλεχος και εργαζόμενο ξεχωριστά.

Θα δούμε όλη την μεταβατική περίοδο, τις αλλαγές που έγιναν στην εταιρία καθώς και τα αποτελέσματα μετά από τον έναν χρόνο εφαρμογής των πρακτικών της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία.

## 2. Ανάλυση Περίπτωσης ServRx

Η ServRx, ως το βασικό πρόβλημα που αντιμετώπιζε, όπως παρατηρήθηκε από τον γενικό διευθυντή της εταιρίας τον Todd Delano, ήταν η μη ομαλή και ταυτόχρονη ανάπτυξη της εταιρίας και της κουλτούρας της.

Με την βοήθεια της Sixseconds μπόρεσαν πολύ σύντομα, δίνοντας περισσότερη έμφαση στην συναισθηματική νοημοσύνη:

- Την αναδιαμόρφωση της οργάνωση της ομάδας τους.
- Τον διπλασιασμό του ποσοστού των εργαζομένων που ήταν αφοσιωμένοι στην εταιρία.
- Να αυξήσουν τα εσόδα κατά 25%.
- Να βελτιώσουν το καθαρό κέρδος κατά 110% με μόνο 15% αύξηση προσωπικού.

### 2.1 Πρόκληση για Ανάπτυξη

Η ServRx ιδρύθηκε το 2009 με σκοπό την παροχή αποτελεσματικής διαδικασίας συνταγογραφήσεων τραυματισμένων εργαζομένων σε φαρμακοβιομηχανίες. Το 2014 η εταιρία κατάφερε να ξεπεράσει την αρχική της startup μορφή.

**Αρχική στρατηγική:** Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και μεθόδων μέσω των οποίων θα υπήρχαν μεγάλες αποταμιεύσεις κερδών για τους πελάτες της κάνοντας έτσι την ζωή τους πιο εύκολη.

**Mission:** Η ServRx να είναι κοντά σε κάθε εργαζόμενο και σε κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε να μπόρεσε να αναπτύσσει λύσεις μέσω των οποίων θα αυξανόταν ο κύκλος εισφορών τους.

CEO της ServRx ήταν ο Todd Delano ο οποίος είχε ως στόχο την ανάπτυξη της εταιρίας. Όσο γινόταν αυτό, άρχισε να χάνετε η αρχική κουλτούρα της εταιρίας. Έτσι προσπάθησε να βρει νέες μεθόδους και τεχνικές ώστε να μπορέσει να κρατήσει το ενδιαφέρον, το κίνητρο και την ενέργεια των εργαζομένων.

Ωστόσο τα προβλήματα παρατηρήθηκαν και στην ομάδα διοίκησης. Για τον λόγο αυτό η κουλτούρα της εταιρίας χαρακτηρίστηκε ως κουλτούρα διαφωνιών.

Τα προβλήματα μεταξύ της διοίκησης και της ομάδας των εργαζομένων ήταν κυρίως:

- Κενά επικοινωνίας.
- Διαφωνίες.
- Αποκλίσεις μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και των εργαζομένων.

Ο Todd Delano είχε πάθος με την προσωπική του ανάπτυξη. Αυτός ήταν ο λόγος που στράφηκε στην ανάπτυξη της συναισθηματικής του νοημοσύνης. Για την συναισθηματική νοημοσύνη έμαθε από το βιβλίο του Daniel Goleman. Μετά από αυτό, το 2014, αποφάσισε να παρακολουθήσει σεμινάρια στην SixSeconds από όπου πήρε και την βεβαίωση από ένα πενθήμερο σεμινάριο. Πιο συγκεκριμένα ο ίδιος είπε ότι είχε ακούσει για την συναισθηματική νοημοσύνη ωστόσο δεν μπορούσε να δει την πρακτική της εφαρμογή σε μία εταιρία έως ότου παρακολούθησε το συγκεκριμένο σεμινάριο.

Με την βοήθεια του Michele Royan, υπεύθynu της SixSeconds, για έναν χρόνο προσπάθησε να βελτιώσει την δική του συναισθηματική νοημοσύνη και αργότερα να μπορέσει να την εφαρμόσει στην στρατηγική της εταιρίας του.

## **2.2 Εφαρμογή της Συναισθηματική Νοημοσύνης στην ServRx**

Το πρώτο βήμα είναι η μετάβαση του ανθρώπινου παράγοντα στο κέντρο της εταιρίας.

**Βασική αρχή της αλλαγής:** Ο Todd μαζί με τον Michele αποφάσισαν ότι το πρώτο βήμα που θα έπρεπε να κάνει στην εταιρία ήταν να επιτρέψουν σε όλους τους μετόχους να δουν την τωρινή κατάσταση της εταιρίας και να συναποφασίσουν για τον εάν είναι απαραίτητη η αλλαγή η όχι.

Το επόμενο βήμα να χορηγηθεί από τον Michele το OVS (Organizational Vital Signs)<sup>148 149</sup>. Το OVS είναι ένα στατιστικό επικυρωμένο μέτρο το οποίο εξετάζει το κλίμα που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Μέσω του OVS είδαν ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα επιθυμητά. Παρόλο που ήξεραν πως υπήρχαν σημαντικά προβλήματα στον οργανισμό, μόνο όταν είδαν το διάγραμμα κατάλαβαν την σοβαρότητα της κατάστασης. Μέσω αυτού κατάλαβαν ότι ήταν αναγκαία η αλλαγή στην εταιρία.

### **2.3 Τι είναι το OVS test (Οργανωτικά Ζωτικά Σήματα)<sup>150 151 152</sup>**

Σε έναν οργανισμό, στην προσπάθεια διαχείρισης των διαδικασιών αλλαγής, οι ενέργειες συχνά επικεντρώνονται μόνο στις διαδικασίες και όχι στους ανθρώπους.

Τα σύγχρονα μοντέλα αλλαγής έχουν ως βασικό τους στόχο, την δημιουργία, την μετάδοση και την διατήρηση της αλλαγής μέσα στον οργανισμό ξεκινώντας από τον άνθρωπο μέσα σε ένα ειδικά διαμορφωμένο περιβάλλον που θα δέχεται ευχάριστα και χωρίς προβλήματα τυχόν αλλαγές.

#### Η ανάλυση OVS καθιστά δυνατή τη μέτρηση:

- Των αναγκών που γίνονται εύκολα αντιληπτοί.
- Την κατανόηση των αναγκών.
- Την πρόβλεψη της κρισιμότητας του κόσμου για να ευνοηθεί η προθυμία αλλαγής.

Επίσης έρευνες διαπιστώνουν ότι η δέσμευση επηρεάζει το 60% της απόδοσης της εταιρείας.

---

<sup>148</sup> <https://www.6seconds.org/tools/vs/ovs/>

<sup>149</sup> <http://italia.6seconds.org/learn/tool/linea-vital-signs/organizational-vital-signs/>

<sup>150</sup> <http://italia.6seconds.org/learn/tool/linea-vital-signs/organizational-vital-signs/>

<sup>151</sup> <https://www.6seconds.org/tools/vs/ovs/>

<sup>152</sup> <https://www.6seconds.org/tools/vs/vital-signs-model/>

Οι παράγοντες που διερευνώνται από την OVS προβλέπουν:<sup>153</sup>

- 36,66% της κατακράτησης
- 36,68% της παραγωγικότητας
- 42,62% του πελάτη
- 60,27% της μελλοντικής επιτυχίας

*Το ερωτηματολόγιο OVS διερευνά 5 τομείς που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία ενός οργανισμού:*

- **Κίνητρα**

- Ποιο είναι το κίνητρο της επιχείρησης;
- Οι άνθρωποι δείχνουν πραγματική δέσμευση για τον προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων;
- Ποιοι είναι επιχειρηματικοί ρόλοι;

- **Ομαδικό έργο**

- Οι άνθρωποι μέσα στην εταιρεία εργάζονται καλά σε ομάδες;
- Υπάρχουν τομείς στους οποίους εστιάζετε περισσότερο η ομαδική εργασία και περιοχές όπου λείπει.

- **Εκτέλεση**

- Πόσο εύκολο είναι για την εταιρεία να προσαρμόσει την στρατηγική της σε λειτουργικές ενέργειες;
- Ο βαθμός δυσκολίας της εκτέλεσης είναι για όλους;

- **Αλλαγή**

- Είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης διαθέσιμοι για αλλαγή;
- Υπάρχουν διαφορές κατά την εξέταση της οργανωτικής δέσμευσης σε επίπεδο ρόλου, περιοχής ή εταιρείας;

---

<sup>153</sup> <http://italia.6seconds.org/learn/tool/linea-vital-signs/organizational-vital-signs/>

- **Εμπιστοσύνη**

- Τι επίπεδο εμπιστοσύνης έχουν οι άνθρωποι στην εταιρεία;
- Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων σε μία εταιρία πιστεύει την οργάνωση;
- Υπάρχουν ομάδες εργαζόμενων όπου αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι χαμηλό;

### *Αξιολόγηση και υποβολή εκθέσεων*

Το OVS, το οποίο καταρτίζεται ανώνυμα, είναι διαθέσιμο σε μια ηλεκτρονική έκδοση και αποτελείται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, έτσι ώστε να επιτρέπεται μια ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται στην εταιρεία είναι "διαιρεμένος" έτσι ώστε να επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών (π.χ. πόσο παλιός είναι κάποιος μέσα στην εταιρεία, το φύλο, την ηλικία, κ.α)

#### **2.3.1 Αποτελέσματα κατόπιν του OVS:**

- Η αλλαγή της κουλτούρας ήταν αναγκαία ώστε να μπορέσουν να κάνουν πραγματικότητα το όραμά τους.
- Το πρώτο βήμα για την αλλαγή ήταν η σαφήνεια. Έπρεπε όλοι να δουν και να καταλάβουν ότι η κουλτούρα της εταιρίας δεν ήταν αυτή που θα έπρεπε.

Αποφάσισαν πως η κουλτούρα της εταιρίας θα στηριζόταν στις εξής λέξεις:

- ✓ Εμπιστοσύνη
- ✓ Ομαδική εργασία
- ✓ Συμμετοχή
- ✓ Προσανατολισμένη προς της οικογένεια
- ✓ Αποτελεσματική

### *Δεξιότητες για ένα θετικό κλίμα*

Το επόμενο βήμα ήταν να γίνει ένα σεμινάριο, από τον Royan, για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν όπως επίσης και μια παρουσίαση των EQ Brain Profiles. Τα μαθήματα ξεκίνησαν έναν νέο κύκλο συζητήσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Μέσω του συγκεκριμένου σεμιναρίου παρατηρήθηκαν τα εξής:

1. Πολλοί εργαζόμενοι δεν καταλάβαιναν την σπουδαιότητα της αλλαγής. Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ήταν απαραίτητη η προσωπική τους αλλαγή.
2. Όλοι οι εργαζόμενοι κατάλαβαν πόσο σημαντικός ήταν ο μεταξύ τους διάλογος. Μπόρεσαν να δουν πόσο σημαντική ήταν η διαφορετικότητα των Brain Profiles.
3. Σημαντική ήταν επίσης η παρουσίαση των διάφορων BBF (Brain Brief Profiles). Ο κάθε εργαζόμενος είχε σε κοινή θέα το δικό του BBF ώστε να μπορούν όλοι να το βλέπουν και να μπορούν να εξασκούνται στο να κάνουν συζητήσεις μεταξύ τους.

## **2.4 Brain Brief Profiles<sup>154</sup>**

Το BBF είναι μία μορφή τεστ που δείχνει τις προτιμήσεις του εγκεφάλου των ανθρώπων. Μέσω αυτού μπορεί κάποιος να δει το EQ brain style που έχει και να μπορέσει να βελτιώσει την φυσική και πνευματική του ευημερία. Τα αποτελέσματα του τεστ δεν δείχνουν απαραίτητα την συμπεριφορά των ανθρώπων αλλά κυρίως τις τάσεις που έχει ο εγκέφαλος του καθενός.

Οι βασικές προτιμήσεις του εγκεφάλου είναι:

- Η εστίαση κάπου (Focus)
- Οι επιλογές ( Decisions)
- Η κατεύθυνση (Drive)

Οι βασικές αυτές ιδιότητες χωρίζονται σε υπό ομάδες για να δούμε προς ποια κατεύθυνση λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος όταν θέλει αν πάρει κάποιος αποφάσεις.

---

<sup>154</sup> [www.6seconds.org/bbig](http://www.6seconds.org/bbig), SEI emotional Intelligence, Brain Brief Profile, Sample from sixseconds, 6 March 2013

Πιο συγκεκριμένα:

1. Η εστίαση (focus) κυμαίνεται μεταξύ :  
Λογικής και συναισθήματος.
2. Οι επιλογές ( Decisions) κυμαίνονται μεταξύ:  
Αξιολογήσεων και Καινοτομιών
3. Η Κατεύθυνση (Drive) κυμαίνεται μεταξύ:  
Πρακτικότητας και Ιδεαλισμού

## **2.5 Ένταξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία**

Το επόμενο βήμα ήταν η ένταξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους διευθυντές και τους υπευθύνους των διάφορων τμημάτων της εταιρίας. Ξεκίνησε ένας γύρος από μηνιαία σεμινάρια και τεχνικές από ειδικούς είτε μεμονωμένα για τον καθένα είτε σε ομάδες. Οι ειδικοί τους ζητούσαν να φέρνουν συγκεκριμένα θέματα τα οποία πίστευαν ότι δεν λειτουργούσαν σωστά στον οργανισμό σε σχέση με την κουλτούρα που ήθελε να υιοθετήσει η εταιρία.

Οι ειδικοί βλέποντας την συναισθηματική νοημοσύνη και το Brain Profile των εργαζομένων και των υπευθύνων, παρότρυναν τους υπευθύνους να φέρουν προτάσεις που πίστευαν ότι θα βελτίωναν την νέα κουλτούρα του οργανισμού. Ξεκίνησε μια σειρά από προγραμματισμένες εκπαιδεύσεις ο οποίες είχαν ως στόχο την ενίσχυση της νέας κουλτούρας.

Οι ενέργειες αυτές είχαν σκοπό:

1. Να βοηθήσουν και να τονώσουν την επικοινωνία.
2. Οι συμμετέχοντες να σκέφτονται "έξω από το κουτί".
3. Να προβάλουν ένα πλαίσιο για τους εργαζομένους της ServRx όπου μπορούν να λύνουν τα προβλήματα που έχουν σε ομάδες, μαθαίνοντας ταυτόχρονα ο ένας τον άλλον καλύτερα.



Τα θέματα που συμπεριλαμβάνονταν στις εκπαιδεύσεις ήταν τα εξής:

- Να δουλεύουν διάφορες γενιές μαζί, δηλαδή εργάζονταν άτομα από την εταιρία από διάφορες ηλικιακές ομάδες.
- Προσπαθούσαν να χτίσουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους.
- Να έχουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και θέληση για αλλαγή.
- Στόχος είναι η ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Ενίσχυση του οργανωτικού κλίματος και η αύξηση συμμετοχής.

Οι συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις έδωσαν την δυνατότητα στους εργαζομένους να μοιραστούν τις ικανότητές τους, πέραν αυτών που σχετίζονταν με την δουλεία τους, και να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον καλύτερα. Με αυτόν τον τρόπο τονώθηκαν οι μεταξύ τους σχέσεις. Οι διαδικασίες για να μπορέσουν να συστηματοποιήσουν την εστίαση στην συναισθηματική τους νοημοσύνη ενσωματώθηκαν στις οργανωτικές δομές.

Για παράδειγμα οι νέοι εργαζόμενοι στην εταιρία έκαναν τριμηνιαίες εκπαιδεύσεις μέσω των οποίων αναλύονταν το Brain Profile. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του BBF σε κοινή θέα ώστε όλοι να μπορούν να το δουν.

Το επόμενο βήμα είναι να γίνει η προσαρμογή των διαδικασιών αυτών για :

- Σωστές επιλογές
- Διαχείριση Απόδοσης
- Διατήρηση όλων των παραπάνω.

## **2.6 Αποτελέσματα**

Κατά μέσο όρο κάθε οργανισμός έχει περίπου 25% των εργαζομένων που απασχολούνται ενεργά και 25% εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται ανενεργά. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από το Gallup's οι παγκόσμιας εμβέλειας εταιρίας έχουν το:

- 67% των εργαζομένων τους να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό.
- 25% των εργαζομένων τους να είναι ουδέτερο.
- 7% των εργαζομένων τους που δεν είναι αφοσιωμένο στον οργανισμό.

### 2.6.1 Αποτελέσματα της ServRX για την αφοσίωση των εργαζομένων

- Αφοσιωμένοι εργαζόμενοι:

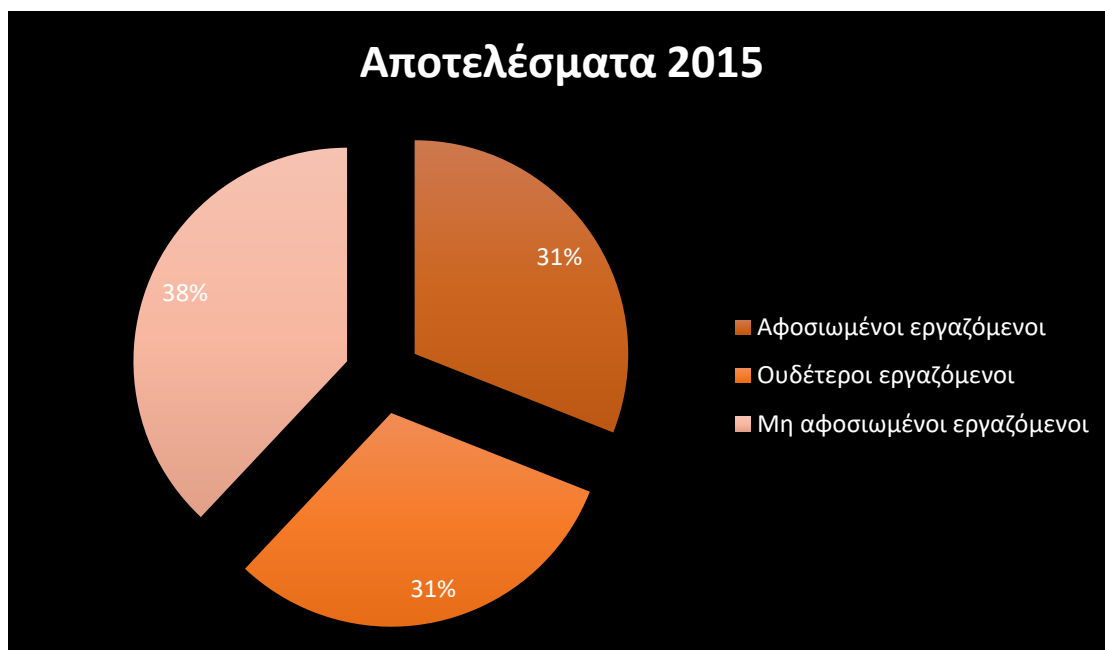
Συμμετέχουν πλήρως στην εταιρία, είναι συνδεδεμένοι με αυτήν και δεσμεύονται ως προς την εταιρία.

- Ουδέτεροι εργαζόμενοι:

Κάνουν ότι χρειάζεται, λειτουργούν παθητικά.

- Μη αφοσιωμένοι στην εταιρία:

Απομονώνονται από το σύνολο, δεν έχουν προθυμία, συνήθως φεύγουν από την εταιρία.



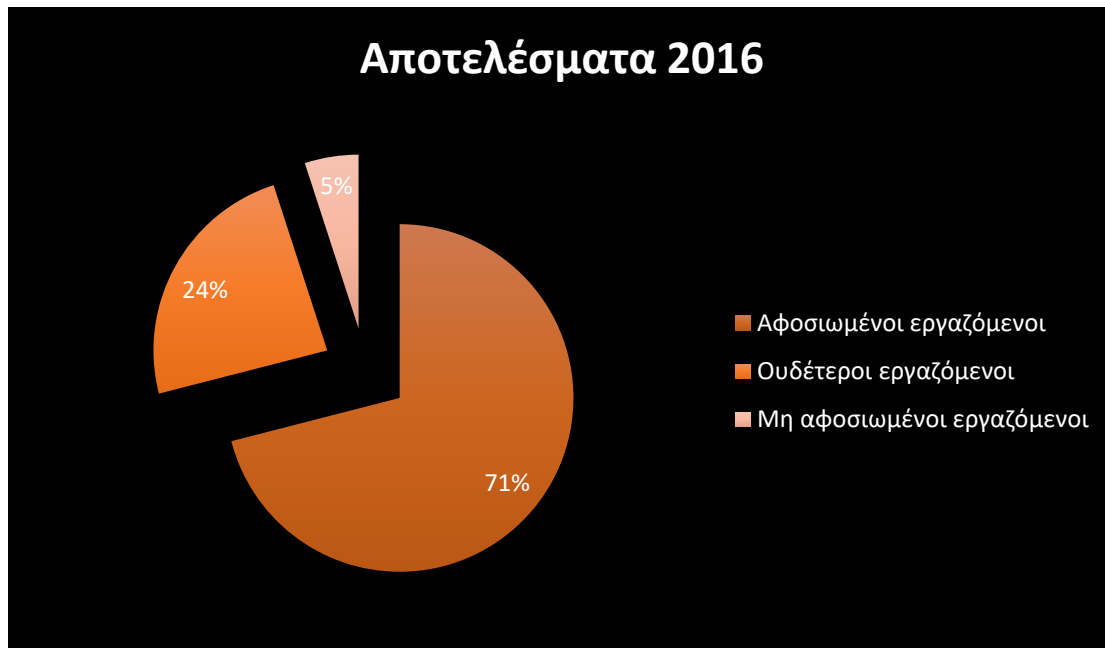
Διάγραμμα 3.1 Αποτελέσματα αφοσίωσης εργαζομένων πριν την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα στην έρευνα που έγιναν στην ServRx το 2015 για την αφοσίωση των εργαζομένων της στην εταιρία:

- Μόλις το 31% των εργαζομένων είναι αφοσιωμένο στην εταιρία σε αντίθεση με την έρευνα του Gallup's που παρουσιάζει ότι διεθνούς φήμης εταιρίες έχουν το 67% των εργαζομένων τους αφοσιωμένο.
- Οι ουδέτεροι εργαζόμενοι φτάνουν το 31% του συνόλου. Ενώ η έρευνα του Gallup's μας λέει ότι οι ουδέτεροι εργαζόμενοι δεν ξεπερνούν το 25% του συνόλου.

- Τέλος οι μη αφοσιωμένοι εργαζόμενοι φτάνουν το 38% του συνόλου. Το ποσοστό αυτό είναι αποκαρδιωτικό διότι το ποσοστό δεν θα έπρεπε να είναι πάνω από 7%.

Με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία, την επόμενη χρονιά τα αποτελέσματα άλλαξαν δραματικά.



Διάγραμμα 3.2 Αποτελέσματα αφοσίωσης εργαζομένων μετά την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Παρατηρούμε ότι:

- Το 71% των εργαζομένων δηλώνει αφοσιωμένο στην εταιρία. Κατά 4 μονάδες πάνω από την επίσημη έρευνα του Gallup's.
- Το 24% των εργαζομένων δηλώνει αδιάφορο. Κατά 1 μονάδα κάτω από την επίσημη έρευνα Gallup's.
- Και τέλος μόλις το 5% δηλώνει μη αφοσιωμένο στην εταιρία. Κατά 2 μονάδες κάτω από την επίσημη έρευνα του Gallup's.

### 2.6.2 Παρατηρήσεις

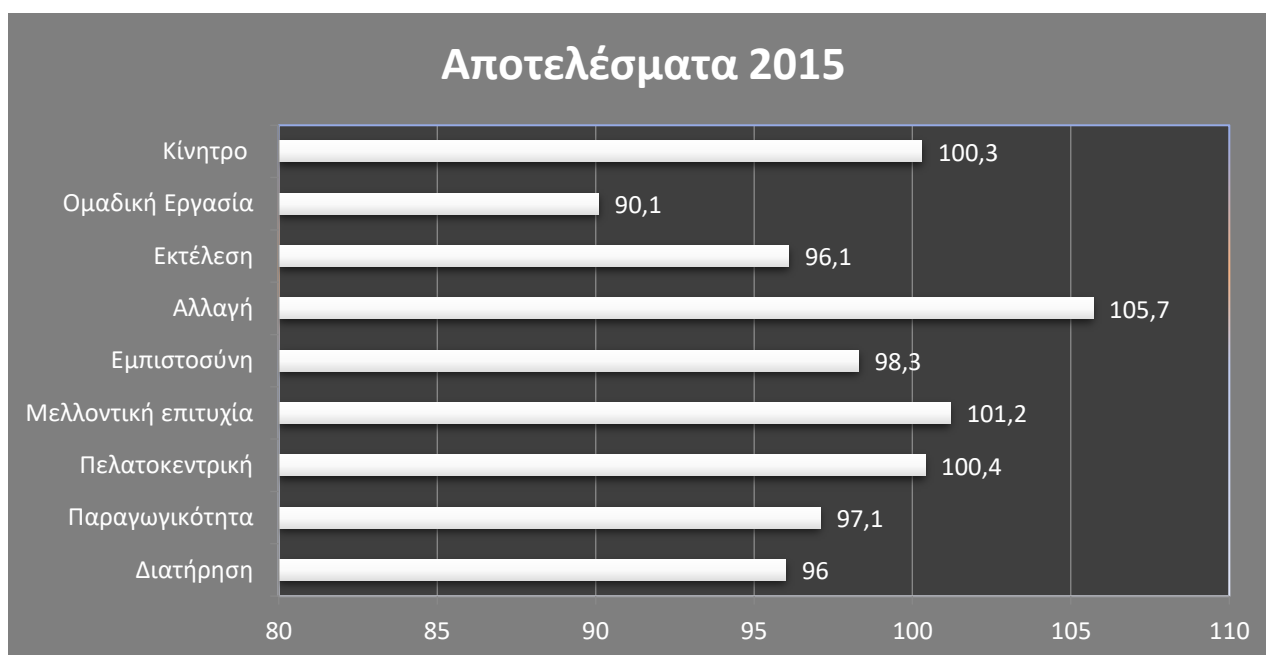
Παρατηρούμε λοιπόν ότι πριν την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία μόνο το 31% ήταν αφοσιωμένα στον οργανισμό ενώ με την ανάπτυξη και με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξήθηκε το ποσοστό των αφοσιωμένων εργαζομένων κατά 40% και έφτασε το 71% του συνόλου.

Αντίθετα το ποσοστό των εργαζομένων που κρατούν παθητική στάση ως προς τον οργανισμό μειώθηκε κατά 14% δηλαδή από το 38% του συνόλου μειώθηκε στο 24%.

Και τέλος το ποσοστό των μη αφοσιωμένων εργαζομένων από 31% μειώθηκε κατά 26% και έφτασε μόλις το 5% του συνόλου.

### 2.6.3 Αποτελέσματα της ServRx ως προς το OVS

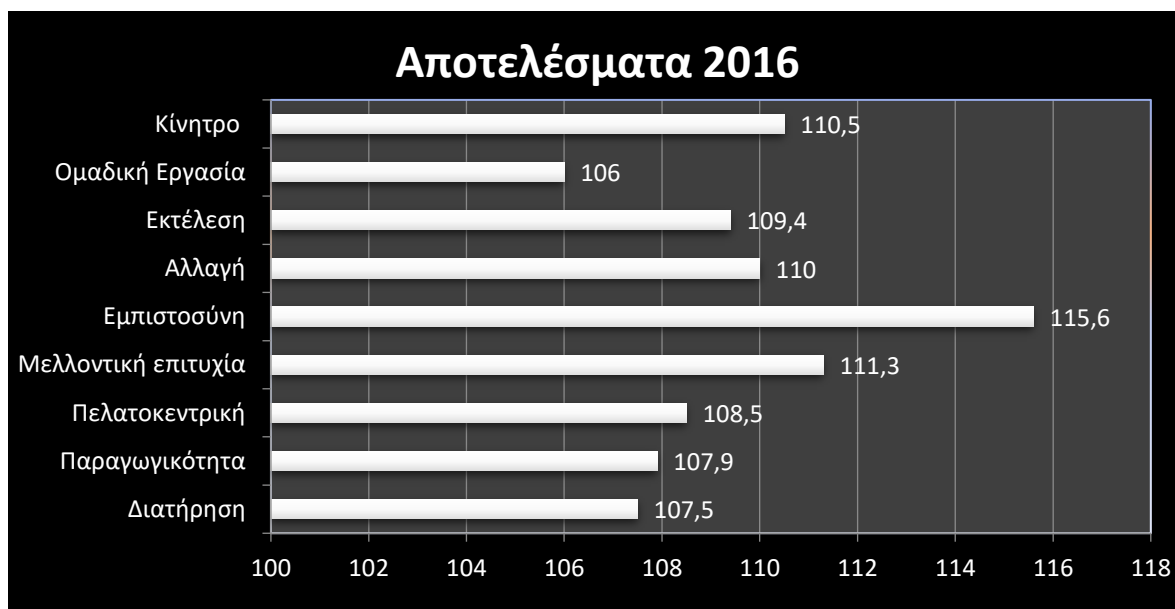
Παρατηρήθηκε ότι μέσω του OVS test που έκαναν οι εργαζόμενοι ενσωματώθηκαν οι φράσεις, «νιώθουμε σαν οικογένεια» και «ενδιαφερόμαστε ο ένας για τον άλλον».



Διάγραμμα 3.3 Αποτελέσματα OVS test πριν ενσωματωθεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην εταιρία.

Το OVS test, έχει χαμηλή βαθμολογία από 0 έως 92 βαθμούς, μέτρια βαθμολογία στο διάστημα 93 βαθμούς έως 105 βαθμούς και υψηλή – ικανοποιητική βαθμολογία από 106 έως 120 βαθμούς κατά μέσο όρο.

Παρατηρούμε ότι την χαμηλότερη βαθμολογία στην εταιρία στο συγκεκριμένο τεστ είχε η ομαδική εργασία με 90,1 βαθμούς και ύστερα επέρχεται η διατήρηση των σχέσεων και η επιθυμία για διατήρηση της εργασίας με 96 βαθμούς και με μόλις 96,1 βαθμούς η εκτέλεση των εργασιών. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες του τεστ είναι μεταξύ 0 και 92 βαθμών. Βλέπουμε λοιπόν ότι βασικές έννοιες οι οποίες είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού είναι κάτω από τα όρια η στα όρια που ορίζει το συγκεκριμένο τεστ για την εξέταση του κλίματος που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Συνεχίζοντας παρατηρούμε ότι κάτω από 100 βαθμούς είναι η εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και ως προς την εταιρία, στους 98.3 βαθμούς και μόλις στο 97.1 είναι ο βαθμός παραγωγικότητας.



Διάγραμμα 3.4 Αποτελέσματα OVS test αφού ενσωματώθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη στην εταιρία.

Το OVS test, έχει χαμηλή βαθμολογία από 0 έως 92 βαθμούς, μέτρια βαθμολογία στο διάστημα 93 βαθμούς έως 105 βαθμούς και υψηλή – ικανοποιητική βαθμολογία από 106 έως 120 βαθμούς κατά μέσο όρο.

Με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρία τα αποτελέσματα το 2016 είναι πολύ πιο ενθαρρυντικά.

Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι την χαμηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η ομαδική εργασία με 106 βαθμούς. Αμέσως μετά ακολουθεί η διατήρηση (μονιμότητα) της θέσης εργασίας τους και η παραγωγικότητά τους με 107,5 και 107,9 βαθμούς αντίστοιχα.

Συνεχίζουμε με 108,5 βαθμούς όσον αφορά την αίσθηση που έχει η εταιρία όσον αφορά τον βαθμό που είναι πελατοκεντρική με 108,5 βαθμούς και αμέσως μετά ακολουθεί η ικανότητα εκτέλεσης των εργασιών με 109,4 βαθμούς. Στην συνέχεια βλέπουμε ότι η αίσθηση για αλλαγή έφτασε τους 110 βαθμούς και 110,5 βαθμούς το κίνητρο των εργαζομένων. Τέλος η ανάγκη για μελλοντική επιτυχία έφτασε τους 111,3 βαθμούς και η εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρία αγγίζει τους 115,6 βαθμούς.

#### **2.6.4 Σύγκριση Αποτελεσμάτων**

- **Κίνητρο**  
Το 2015 τα κίνητρα που δίνονταν στους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση, μέσω του τεστ, ήταν 10,2 βαθμούς κάτω σε σχέση με το 2016. Δηλαδή το 2015 το αίσθημα που είχαν οι εργαζόμενοι όσον αφορά τα κίνητρα που τους έδινε η εταιρία συγκέντρωσαν 100,3 βαθμούς έναντι 110,5 βαθμούς το 2016.
- **Ομαδική εργασία**  
Όσον αφορά την ομαδική εργασία, το 2016 το αίσθημα αυτό αυξήθηκε κατά 15,9 μονάδες. Πιο συγκεκριμένα το 2015 από το συγκεκριμένο τεστ παρατηρούμε ότι η ομαδική εργασία συγκέντρωσε 90,1 βαθμούς σε αντίθεση με το 2016 όπου ο βαθμός αυτός έφτασε τις 106 μονάδες.
- **Εκτέλεση**  
Η ικανότητα εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 13,3 μονάδες. Συγκεκριμένα το 2015 συγκέντρωσε 96,1 μονάδες ενώ το 2016 109,4 μονάδες.
- **Αλλαγή**  
Στις περισσότερες εταιρίες το αίσθημα της αλλαγής είναι μείζον θέμα για τους εργαζόμενους. Οι βαθμοί στην συγκεκριμένη κατηγορία αυξήθηκαν κατά 4,3 μονάδες. Δηλαδή από 105,7 μονάδες που συγκέντρωσαν το 2015 έφτασε τους 110 το 2016.

- **Εμπιστοσύνη**  
Το αίσθημα της εμπιστοσύνης είχε ραγδαία αποτελέσματα κατά 17,3 μονάδες πιο πάνω. Το 2015, όσον αφορά την εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αλλά και ως προς την εταιρία, συγκεντρώθηκαν από το τεστ 98,3 μονάδες ενώ το 2016 115,6 μονάδες. Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι από τις πιο σημαντικές και παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη αύξηση.
- **Μελλοντική επιτυχία**  
Όσον αφορά την μελλοντική επιτυχία, η αύξηση του βαθμού ήταν κατά 10,1 μονάδες. Το 2015 οι βαθμοί που συγκεντρώθηκαν ήταν 101,2 σε αντίθεση με το 2016 όπου συγκεντρώθηκαν 111,3 βαθμοί.
- **Πελατοκεντρική**  
Αύξηση παρατηρούμε και όσον αφορά το κατά πόσο η εταιρία είναι πελατοκεντρική, με 8,1 μονάδες. Πιο συγκεκριμένα οι μονάδες που συγκεντρώθηκαν το 2015 ήταν 100,4 σε αντίθεση με το 2016 όπου έφτασαν τους 108,5 βαθμούς.
- **Παραγωγικότητα**  
Όσον αφορά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, παρατηρούμε ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα το 2015 συγκεντρώθηκαν 97,1 βαθμοί ενώ το 2016 107,9 βαθμοί. Δηλαδή οι εργαζόμενοι είναι και νιώθουν πιο παραγωγική από το ένα έτος στο επόμενο κατά 10,8 μονάδες.
- **Διατήρηση**  
Η διατήρηση της θέσης εργασίας σε μία εταιρία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εργαζόμενους. Η αίσθηση της ασφάλειας που νιώθουν είναι το κύριο συστατικό για καλύτερη απόδοση. Παρατηρούμε λοιπόν ότι στην συγκεκριμένη ενότητα αυξήθηκαν οι βαθμοί κατά 11,5 μονάδες. Το 2015 είχαν συγκεντρωθεί 96 βαθμοί σε αντίθεση με το 2016 όπου συγκεντρώθηκαν 107,5 βαθμοί.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### 3 Βασικά συμπεράσματα από την ανάλυση της υπόθεσης της ServRx

Πριν αναφέρουμε τα βασικά συμπεράσματα από το case της υπόθεσης της ServRx, θα πρέπει να σημειωθεί το συμπέρασμα που είχε ο Todd για την υπόθεση. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη τον έχει αλλάξει ως άνθρωπο, σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο. Πριν την διαδικασία ένταξης της συναισθηματική νοημοσύνης στην εταιρία ενδιαφερόταν μόνο για την κουλτούρα της εταιρίας. Μετά την προσαρμογή της εταιρίας στα πλαίσια ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης τώρα οδηγείται από την κουλτούρα της εταιρίας.

#### ***1. Οι Leaders πάνε πάντα μπροστά***

Ο Delano ποτέ δεν σκέφτηκε να στείλει τα μέλη της ομάδας του για εκπαίδευση από την αρχή. Ωστόσο ήταν αυτός που πήγε πρώτος. Έπειτα έδωσε χρόνο ώστε να μπορέσει να ενσωματώσει τις νέες μεθόδους στον τρόπο ηγεσίας του πριν ζητήσει από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Ο ρόλος της μοντελοποίησης δημιουργεί παρεμβάσεις και δίνει στους ηγέτες την εικόνα που χρειάζονται ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν την διαδικασία.

#### ***2. Ένταξη του EQ οπουδήποτε***

Χρησιμοποιώντας τα Brain Profiles παρέχεται μία γλώσσα και ένα πλαίσιο το οποίο μπορεί να γίνει μέρος των καθημερινών μας αλληλεπιδράσεων, των συναντήσεων μας με άλλους, του τρόπου που επιλύουμε τα προβλήματα καθώς και της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων.

Έχοντας μια κοινή γλώσσα, μπορούν οι άνθρωποι να μιλήσουν για τα συναισθήματά τους στο περιβάλλον της επιχείρησης και ως αποτέλεσμα αυτού είναι η ιδιαίτερη δέσμευσή τους με την επιχείρηση.



### **3. Φτιάξε την υπόθεση**

Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το OVS test μπορούμε να δούμε το κλίμα το οποίο επικρατεί στην ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να εντάξουμε ομαλά την συναισθηματική νοημοσύνη ως βασική προτεραιότητα.

Αυτού του τύπου τα δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από τα συγκεκριμένα τεστ, βοηθούν ώστε να επικεντρωθεί η ομάδα στο έργο και ταυτόχρονα παρέχουν ένα σαφή μέτρο για τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα.

### **Σύνοψη πινάκων και διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 3.1 Αποτελέσματα αφοσίωσης εργαζομένων πριν την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάγραμμα 3.2 Αποτελέσματα αφοσίωσης εργαζομένων μετά την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάγραμμα 3.3 Αποτελέσματα OVS test πριν ενσωματωθεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην εταιρία.

Διάγραμμα 3.4 Αποτελέσματα OVS test αφού ενσωματώθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη στην εταιρία.

## Συμπεράσματα

Γενικότερα η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται σε θεωρίες και διάφορες έρευνες χρόνων από κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και άλλους μελετητές. Ο Goleman είναι ο άνθρωπος που συνέβαλε αποφασιστικά, με τα βιβλία και τις έρευνές του, στην γνωστοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλον τον κόσμο, είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το βασικό προσόν του σύγχρονου ατόμου στην καθημερινή ζωή και την εργασία. Η σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης έχει αλλάξει δραματικά, και συνεχώς μεταβάλλετε, όσον αφορά το επιχειρηματικό τοπίο, διότι πλέον ένας εργαζόμενος εκτός από το να ξέρει να κάνει καλά την δουλειά του, πρακτικά, θα πρέπει να έχει αναπτυγμένη την αυτογνωσία του, την αυτοπεποίθησή του, την ενσυναίσθησή του και τέλος την κοινωνική του επίγνωση.

Να έχει όλες τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, να είναι πιο δημιουργικός, να συμβάλει θετικά στο οργανωσιακή κλίμα και γενικότερα να είναι ένα κομμάτι από την επιτυχία της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα σχετικών ερευνών δηλώνουν ότι ένας άνθρωπος θα πρέπει να έχει αναπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη ώστε να μπορεί να γνωρίζει τα συναισθήματά του και τους τρόπους διαχείρισής τους ώστε να μπορέσει να επιτύχει τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Θα πρέπει επίσης να έχει αναπτυγμένη την ενσυναίσθησή του ώστε να μπορεί να κατανοήσει και να διαχειριστεί ανάλογα τα συναισθήματα των άλλων. Βάση αυτών μπορούμε να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει βασικό ρόλο για μία αποτελεσματική ηγεσία και είναι το βασικό χαρακτηριστικό ώστε ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του.

Πιο συγκεκριμένα είδαμε πως ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη EQ μπορεί να καταλάβει καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του και τα διαχειριστεί ανάλογα. Η διαχείριση μίας επιτυχίας ή μίας αποτυχίας σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον καθορίζεται αρτιότερα από ανθρώπους με υψηλό δείκτη EQ.

Ένα πολύ επιτυχημένο αποτέλεσμα στο εργασιακό περιβάλλον, από ένα άτομο που λειτουργεί μέσα σε μία ομάδα προέρχεται μόνο όταν ο άνθρωπος αυτός είναι σε θέση να διαχειρίζεται πλήρως τα δικά του συναισθήματα.

Παρόλα αυτά βλέπουμε πως από πάντα υπάρχουν και θα συνεχίσουν να υπάρχουν υπέρμαχοι και πολέμιοι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι πολέμιοι αυτοί αμφισβητούν ότι η ικανότητα ενός ανθρώπου ως προς την αποτελεσματική αντιμετώπιση των καθημερινών του δυσκολιών και η επίτευξη των στόχων, προέρχεται από την υψηλή του συναισθηματική νοημοσύνη.

Σε όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης είναι απαραίτητη η συναισθηματική νοημοσύνη, από την παραγωγική διαδικασία έως τα διοικητικά στελέχη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη διότι μέσω αυτής είναι πιο εφικτό να αυξηθούν οι ρυθμοί παραγωγής, να μεγιστοποιούνται τα κέρδη και να εξαπλώνεται η φήμη της εταιρίας.

Ουσιαστικά ένας άνθρωπος με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχει αυτογνωσία, ξέρει τις δυνατότητες και τις δεξιότητές του, είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα όρια του και τέλος ένα από τα χαρακτηριστικά του είναι η αυτοεκτίμηση και ο σεβασμός. Είναι σε θέση επίσης να ισορροπεί τον ρεαλισμό και τον ορθολογισμό, έχει πολλές φιλοδοξίες, είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, έχει υψηλούς στόχους και κυνηγά την επιτυχία χωρίς να χάνει την αυτοπεποίθησή του.

Επιπρόσθετα θέλει να παίρνει πρωτοβουλίες και είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα με αισιοδοξία. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του είναι η ικανότητα του, να είναι πάντα ανοιχτός στον διάλογο και την κριτική χωρίς να παίρνει θέση άμυνας στα επικριτικά σχόλια. Επιπρόσθετα είναι σε θέση να ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις.

Ωστόσο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αντιμετωπίσει όλες τις δυσκολίες και τα εμπόδια που εμφανίζονται σε έναν όσον αφορά διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, όπως ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει, παρόλα αυτά βοηθά σημαντικά στην εσωτερική αρμονία της επιχείρησης.

## Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Είναι σημαντικό να σχεδιαστούν ενέργειες στα παρακάτω σημεία

1. Να οργανωθεί έρευνα για το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εκπαίδευσης ώστε να μπορέσουμε να δούμε πως οι διδάσκοντες θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν το επίπεδο EQ στους μαθητές τους σε επίπεδο επικοινωνίας, μάθησης και απόδοσης. Είδαμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται κατά την διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου. Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό ο συγκεκριμένος δείκτης να αρχίσει να αναπτύσσεται στα παιδιά από μικρή ηλικία. Θα τους βοηθούσε στις επιλογές που θα πρέπει να πάρουν στην ενήλικη ζωή τους.
2. Να αναληφθεί έρευνα όσον αφορά το επίπεδο του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους υπαλλήλους των σύγχρονων επιχειρήσεων όπου συμβάλουν σημαντικά στο ΑΕΠ της χώρας. Ο Τουρισμός και η ναυτιλία αποτελούν κλάδους περεταίρω διερεύνησης ως προς την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε συνδυασμό με την αποτελεσματική επιχειρηματική δράση η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε ρυθμός θετικής οικονομικής ανάπτυξης.
3. Η εταιρία που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, εισήγαγε τις μεθόδους ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δυναμικό της το 2014. Η αρχική της μορφή ήταν startup και έως το 2014 κατάφερε να ξεπεράσει την αρχική της μορφή. Υπάρχουν πάρα πολλές εταιρίες στην Ελλάδα με την αρχική τους μορφή ως startup, οι οποίες συμμετέχουν σε ημερίδες επιχειρηματικότητας ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μία πρόταση θα ήταν η καταμέτρηση των συγκεκριμένων εταιριών σε ετήσια βάση και η ανάλυση της κουλτούρας τους. Είναι πολύ ενδιαφέρον να δούμε πόσες από αυτές τις νέες εταιρίες έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα τους τις πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

## Συνολική Βιβλιογραφία

### Α. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ανδρεαδάκης, Ν. (2005). «Οδηγός για την εκπόνηση και σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας». Αθήνα: Ατραπός.
- Αφροδίτη Δαλακούρα, (2011). «Συναισθηματική Νοημοσύνη». PhD
- Βλαχάκη, Ε.Χ, (2006). «Διαταραχές λήψης τροφής και η σχέση τους με την συναισθηματική νοημοσύνη σε άτομα 18-20 ετών.». Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Βλιάμος Σ., (2014). «Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Μία μορφή δράσης που προάγει τις κοινωνικές αξίες»
- Ζαβλανός Μυτ., (1997). «Οργάνωση και Διοίκηση». Τόμος Β. 3<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Καφετζόπουλος, Ε., (1995). «Εγκέφαλος, Συνείδηση και Συμπεριφορά». Εξαντάς
- Λαμπρόπουλος Παναγιώτης, (2008). «Επιχειρηματικότητα, Σχεδιασμός και Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας». Αθήνα. Εκδόσεις Προπομπός
- Μπουραντάς Δημήτριος. (2002). «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας». Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Δημήτρης Λ., (2008). «Επιχειρηματικότητα και ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα». Θεσσαλονίκη. Εδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Π.Ε Πετράκης. (2003). «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας». Αθήνα
- Πλατσίδου, Μ., (2004). «Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας». Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39
- Πλατσίδου Μαρία. (2010). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη». Θεωρητικές Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία. Gutenberg Ψυχολογία. Αθήνα. Εκδόσεις Gutenberg
- Goleman Daniel, (1995). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη». Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Αθήνα. εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Έκδοση ιη
- Goleman D, (1998). «Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της εργασίας». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, Daniel, (1998). «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη». Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

- Goleman, D., (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα., Τόμος Α. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee., (2002). «Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών». εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ. σελ 10 – 18
- D. Deakins., M. Freel., «Business Management: Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Κριτική., Αθήνα., 2007., σελ: 38-39
- Peter F. Drucker, (2000). «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα, Θεωρία και Εφαρμογές». ΑΣΕ Α.Ε. Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ
- Peter F. Drucker, (2001). «Το Μάνατζμεντ στην Πράξη». Εκδόσεις Κλειδάριθμος

## **B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Allison S., Gabriela., Ari Cheshin., Christina M., Moran cGerben A.van Kleefd Bagshaw. M. (2016). «Emotional intelligence - training people to be affective so they can be effective». Industrial and Commercial Training, 32 (2), pp. 61 – 65
- Bar - On, R., (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): «A test of emotional intelligence». In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and Individual., Differences, 25, 167 - 177
- Bar - On, R. (1997). «Emotional intelligence in men and women». Bar - On emotional quotient inventory: technical manual. In Fatt, J. P. T. & Howe, I. C. K. (2003) Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. Journal of Business and Psychology, 17 (3), 345-365
- Bock, B. (2004). «Fitting in and multi-tasking: Dutch farm women's strategies in rural entrepreneurship». Sociologia Ruralis, 44, 3 pp. 245 - 260.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Conte, J. M. (2005). «A review and critique of emotional intelligence measures». Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 433 - 440
- Bower, G. H., (1981). Mood and Memory. «The American Psychologist». 36. pp. 129-148
- Bradberry T., Greaves J., (2003) «The emotional Intellogence Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work., Talent Smart

- Cantor, N., and Kihlstrom, J. F., (2000). «Handbook of intelligence», 2nd ed. Cambridge University Press. pp. 359-379
- Carlsson, B. and Jacobsson, S. (1997). «Diversity Creation and Technological Systems: A Technology Policy Perspective». in Edquist, C. (Ed.): Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations, Pinter, London.
- Cherniss C., Goleman D., Emmerling R., Cowan K & Alder M. (1998). «Bringing Emotional Intelligence to the workplace». New Brunswick, NJ: Consortium for research on EQ in Organizations., Rutgers University
- Davies M., Stankov L., Roberts R.D. (1998). «Emotional Intelligence: In search of an elusive construct». Journal of Personality and Social Psychology. pp.75
- Deshpande, S. P., and Shu, X., (2005). «The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China». Management Research News. Vol. 5, pp. 75 - 85
- Diggins, C., (2004). «Emotional intelligence: the key to effective performance». Human ResourceManagement. Vol. 1, pp. 33-35
- Drucker, P. F. (1985). «Innovation and Entrepreneurship». Harper Business, USA
- Dulewicz, S.V., and Higgs, M. J., (2001). «Emotional intelligence general and general 360 user guide». Windsor. NFER-Nelson. p.p 153 – 189
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). «Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it’s not all just “G”». Journal of Organizational Behavior, 21. pp. 203 – 220
- Forgas, J.P. (2001). «Affect and Social Cognition, introduction. IN: J.P.Forgas, ed. Affect and Social Cognition». Manhwah: Lawrence Erlbaum. P.p 1 – 22
- Fredrick Muyia Nafukho, Machuma Helen Muyia, Forouzan Farnia, Kit Kacirek and Susan A. Lynham. (2016). «Developing Emotional Intelligence Skills among Practicing Leaders: Reality or Myth?». Performance Improvement Quarterly, 29, 1, pp. 71 - 87
- George, J. M. (2000). «Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations». 53 (8), pp. 1027 - 1055
- Goleman D. (1995). «Emotional intelligence, imagination, cognition and personality, Personality and Individual Differences» 9, pp. 185-211
- Goleman, D. (1998). «What makes a leader?». Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131



- Goleman, D., (2000). «Leadership that gets results». Harvard Business Review. pp. 78-90
- Goleman D, (2001). «The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations». An EI - bases theory of performance. In D. Goleman & C. Cherniss., San Francisco. CA: Jossey – Bass
- Johnson, G and Scholes, K., «Exploring Corporate strategy»,. 4th Ed. Prentice Hall., 1999
- Herkenhoff, L. (2004). «Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?». Strategic Change, 13, pp. 73-81
- Landy, F. J. (2005). «Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence». Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 411 - 424
- Locke, E. A. (2005). «Why emotional intelligence is an invalid concept». Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 425 - 431
- Matthews G, Roberts R.D. & Zeidner M. (2004). «Seven myths about emotional intelligence». 15. Psychological Inquiry
- Mayer J.D, Caruso D.R. & Salovey P, (1999). «Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence». 27
- Mayer J.D, Caruso D.R. & Salovey P, (2004). «Emotional Intelligence: Theory, Findings & Implications. Psychological Inquiry». 15. pp. 197 - 215
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., and Barsade, S. G., (2008). «Human Abilities: Emotional Intelligence». The Annual Review of Psychology. Vol. 59, pp. 507 - 766.
- Norasmah Othman & Tengku Nor Asma Amira Tengku Muda. (2018). «Emotional intelligence towards entrepreneurial career choice behaviours». Education and Training, 10. pp. 953 - 970
- Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, Pratishtha Bhattacharya and Tahir Nisar. (2016). «Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence». Cogent Business & Management, 3, 1,
- Petrides, K. V., and Furnham, A., (2000). «On the dimensional structure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences». Vol. 29, pp. 313 - 320

- Petrides, K. V., and Furman, A., (2001). Trait Emotional Intelligence: «Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies» *European Journal of Personality*. Vol. 15, pp. 425 – 448
- Paul Ekman., «Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to improve Communications and Emotional life», Times Books, 2003., ISBN: 0-8050-7516-X
- Rosenthal, R, Hall, J.A, DiMatteo, M. R, Rogers, P, & Archer, D. (1979). «Sensitivity to nonverbal Communication: A profile approach to the measurement of individual differences». Baltimore: Johns Hopkins U. Press
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality». Vol. 9
- Shimazu, A., Shimazu, M., and Odahara, T., (2004). «Job control and social support as coping resources in job satisfaction». *Psychological Reports*. Vol. 2, pp. 449 - 456
- Vakola, M., Tsaousis, I., and Nikolaou, I., (2002). «The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change». *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 2, pp. 88 - 110
- Warwick, J. K., and Nettelbeck, T. J., (2004). «Emotional intelligence is.? Personality and Individual Differences» Vol. 5, pp. 1091 – 1100
- Wolfe, R.A. (1994). «Organisational Innovation: review, critique and suggested research directions». *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 3, pp. 405 - 431
- Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). «Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong». *Journal of Management*, 21 pp. 535 - 559
- Woodruffe, C. (2001). «Promotional intelligence». In Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). *Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance*. *Stress and Health*, 19. pp. 233 – 239
- Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R. D., (2006). «Emotional intelligence, adaptation, and coping». In J. Ciarrochi, J. Forgas, and J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: «A scientific inquiry»*. Philadelphia. Psychology Press. pp. 82 - 97

## Γ. Δημοσιεύσεις, Άρθρα, Ιστοσελίδες

- Andrei Cortus., Camelia Stanciu., Alina Andreea Bulborea., (2012)., «EQ vs IQ: which is more important in the succeed or failure of a student», Procedia – Social And Behavioral Sciences., Vol 46:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021477>
- Belbin. (2015). «The way forward for innovation teams». Innovation, Creativity, R&D, Research and Development, Team Roles, Teamwork, Leadership. Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 1, pp. 35 – 48  
Link: <http://www.journalcbi.com/belbin-for-innovationteams.html>
- Brain scans show Children naturally prone to empathy Newswise. (2015):  
<http://newswise.com/articles/view/542456>
- European network to promote women’s entrepreneurship (WES). (2004).  
Activities Report 2004. :  
[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=3825](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3825)
- European Commission. (2008). The life of women and men in Europe: A statistical portrait, Luxembourg, Eurostat Statistical Books.
- European Commission. (2008). Europe in Figures. Eurostat Yearbook 2008. Brussels, Eurostat.
- Goleman, D. (2000). «Leadership that get results». Harvard business review, No. March-April, pp.11-13
- G. Tejedor and J. Segalas. (2017). «Action research workshop for transdisciplinary sustainability science». Sustainability Science
- Kendra Cherry. (2018). « IQ or EQ: Which one is more important? ». Traditional Intelligence vs. Emotional Intelligence. Very well Mind:  
<https://www.verywellmind.com/iq-or-eq-which-one-is-more-important-2795287>
- Rose Opengart and Laura Bierema., (2015). «Emotionally Intelligent Mentoring» Human Resource Development Review, 14, 3., pp. 234
- SEI emotional Intelligence, Brain Brief Profile, Sample from sixseconds, 6 March 2013, [www.6seconds.org/bbig](http://www.6seconds.org/bbig) (find it as an attachment)
- Verona P. E., (1933). «Some Characteristics of the good judge of personality». Journal of Social Psychology. 5: [http://axiotes.blogspot.gr/2014/03/blog-post\\_15.html](http://axiotes.blogspot.gr/2014/03/blog-post_15.html)

- Βασιλειάδης Αναστάσιος (2009). «Η συμβολή της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στην Επιχειρηματικότητα». Προσδιοριστικοί παράγοντες και διαφορές φύλου : <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/17457#page/34/mode/1up>
- Ελληνική Εταιρία Θετικής Ψυχολογίας : [www.positiveemotions.gr](http://www.positiveemotions.gr) Θεόδωρος Καραδήμας, Παναγιώτα Καραδήμα, (2016). «Η σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Αποτελεσματικής Ηγεσίας». Τεύχος4., Τόμος 6 Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας., -Journal of Science & Technology (e-JST): <http://e-jst.teiath.gr> 55
- Ετήσια Έρευνα (2015). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14 . Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας: <http://www.skai.gr/news/business/article/278752/etisia-ereuna-i-epiheirimatikotita-stin-ellada-2013-14-i-dunamiki-tis-neanikis-epiheirimatikotitas/#ixzz5p0vteact>
- Νεανική επιχειρηματικότητα. Οργανισμός Νεολαίας Κύπρου : <http://onek.org.cy/archiki-selida/programmata-ipiressies/efkeries-chrimatodotisis/neaniki-epichirimatikotita/>
- Όλγα Επιτροπάκη. «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;» : <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitrpres.pdf>
- Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, e-Journal of Science & Technology, (e-JST): <http://e-jst.teiath.gr/index.htm>
- Πώς η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις: <http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>
- Το συναίσθημα στην εργασία (2015): <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>
- <https://eq.org/>
- <http://italia.6seconds.org/learn/tool/linea-vital-signs/organizational-vital-signs/> (find it as an attachment)
- <https://www.6seconds.org/tools/vs/ovs/> (find it as an attachment)
- <https://www.6seconds.org/tools/vs/vital-signs-model/> (find it as an attachment)
- <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/>
- <https://psychcentral.com/>