ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ: ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(Ε-ΜΒΑ)

«*ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ*: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ»

ΚΑΜΠΑΝΕΛΛΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ
ΠΤΥΧΙΟ ΑΣΟΕΕ, ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΨΗ: ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΜΙΧΑΗΛ PhD.ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

Στην μητέρα μου Ιωάννα,

την πιο πολύτιμη πηγή έμπνευσης

και ακούραστης υποστήριξης,

που με έμαθε το τι πραγματικά σημαίνει

συναισθηματική νοημοσύνη...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περίληψη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σαν ορισμός άγνωστη στον περισσότερο κόσμο. Ο καθένας από εμάς όμως αναγνωρίζει έναν έξυπνο άνθρωπο που αντιλαμβάνεται και αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ένα συναίσθημα. Όπως και οι περισσότεροι έχουμε αντιληφθεί ότι η επιχειρηματική πραγματικότητα επιβάλλει πλέον χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επαγγελματία που δεν αναγράφονται μόνο στην σελίδα ενός βιογραφικού σημειώματος αλλά διαισθάνονται κατά την επαφή του με τους άλλους συνεργάτες του.

Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός. Αρχικά, αναλύουμε διεξοδικά την έννοια και τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με βάση τις σύγχρονες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτήν και στη συνέχεια εξερευνούμε στατιστικά την ύπαρξη και την συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με διάφορες παραμέτρους όπως φύλο, εργασιακή εμπειρία, επαγγελματική απόδοση καθώς ελέγχουμε την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δύο βασικών ερωτηματολογίων σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια Emotional Competence Inventory (ECI) και Self-Report Emotional Intelligence (SEI) σε 55 άτομα οι οποίοι εργάζονται σε πολυεθνική εταιρία καλλυντικών η οποία διακινεί 2 μάρκες που δραστηριοποιούνται στο κανάλι του φαρμακείου και θεωρείται ηγέτης στο εν λόγω κανάλι.

Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ή Emotional Intelligence (EI) ή Emotional Quotitient (EQ) δεν έχει συσχέτιση με την εργασιακή εμπειρία του ατόμου, ούτε με το φύλο, ούτε με το επίπεδο σπουδών αλλά ούτε και με το επίπεδο της εργασιακής θέσης στην ιεραρχία της εταιρίας. Συμπερασματικά τα στοιχεία δείχνουν ότι το θέμα χρήζει περαιτέρω

έρευνας και συσχέτισης της έννοιας με στοιχεία που μάλλον δεν είναι και τόσο ορατά στον άνθρωπο.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Σφακιανάκη Μιχάλη, καθηγητή του μεταπτυχιακού τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου ανέθεσε ως ερευνητική φοιτήτρια τη διατριβή με το ενδιαφέρον θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η άριστη καθοδήγησή του, οι πολύτιμες συμβουλές του, η ανεξάντλητη υποστήριξή του και η συνεργασία του καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου στάθηκαν για εμένα διαρκείς αρωγοί.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Δρ Κονδύλη Εμμανουήλ, καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την συμβολή του και βοήθειά του στην διατριβή μου.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Δρ Μάλλιαρη Πέτρο, καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πρόεδρο του Μεταπτυχιακού τμήματος για την βοήθεια και συμπαράστασή του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω:

- Την Στέλλα Παρσαλή, διευθύντρια Marketing, για την άψογη συνεργασία και στήριξη της και του τμήματος στην διατριβή
- Τον Σπύρο Χαρακτινό, εμπορικό Διευθυντή, για την υποστήριξή του και την ενθάρρυνσή του στην πρακτική άσκηση της διατριβής

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους όσους συμμετείχαν στην έρευνα από την συγκεκριμένη εταιρία για το χρόνο που διέθεσαν. Χωρίς αυτούς η έρευνά μου δεν θα ήταν δυνατή.

Πρόλογος

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά εκπονήθηκε η μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στην εν λόγω διατριβή επιβλέπων καθηγητής ήταν ο Δρ. Σφακιανάκης Μιχάλης. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) – Emotional Intelligence (EI) – Emotional Quotitient (EQ) που εξετάζεται στην διατριβή είναι σαν ορολογία μια έννοια αρκετά πρόσφατη και μοντέρνα αλλά σαν υπόσταση αρκετά παλιά και εντοπίζεται σε έρευνες της επιστήμης της Ψυχολογίας που μελετούν το συναίσθημα και την νοημοσύνη.

Στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτουμε διεξοδικά την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις θεωρίες της Ψυχολογίας και της ανατομίας του εγκεφάλου που αποδεικνύουν την ανθρώπινη δομή για την έννοια του συναισθήματος, και στη συνέχεια αναπτύσσουμε βάσει βιβλιογραφίας όλες τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής διερευνούμε την έννοια της νοημοσύνης βάσει όλων των θεωριών – μοντέρνων και μη- που έχουν αναπτυχθεί και στη συνέχεια παρουσιάζουμε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των σύγχρονων θεωριών αλλά και εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί για να την αξιολογήσουν ποιοτικά αλλά και ποσοτικά.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την πρακτική εικόνα της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με διάφορα επιχειρηματικά παραδείγματα που

τονίζουν τη μεγάλη σημασία – ποιοτική και ποσοτική – που συνεισφέρει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την έρευνα που διεξήχθε προσπαθώντας να προσεγγίσουμε κάποια συμπεράσματα για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τα οποία αναλύονται εδώ. Στο ίδιο κεφάλαιο παραθέτουμε και κάποιες σκέψεις και προβληματισμούς για περαιτέρω έρευνα για το συγκεκριμένο θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περιεχόμενα:

Πρόλογος

Κεφάλαιο 1

Ψυχολογία

Οι θεωρίες της Ψυχολογίας

Νευρολογική βάση της ψυχολογίας – Ανατομία εγκεφάλου

Συναίσθημα: Ορισμός και κατηγορίες

Θεωρίες συναισθημάτων

Μοντέρνες θεωρίες συναισθημάτων

Κεφάλαιο 2

Νοημοσύνη

Οι θεωρίες της Νοημοσύνης

Η εκτίμηση της Νοημοσύνης

Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ορισμός και σημαντικότητα

Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Αξιολόγηση των εργαλείων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κεφάλαιο 3

Επιχειρηματική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Επιχειρηματικά παραδείγματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις επιχειρήσεις

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εργαλείο βελτιστοποίησης

Η οικονομική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική Εκπαίδευση

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Αξιολόγηση προγραμμάτων HR για την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κατευθυντήριες γραμμές για τη διασφάλιση της Οργανωσιακής Υποστήριξης για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία

Κεφάλαιο 4

Στατιστική Έρευνα

Μεθοδολογία Έρευνας

Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Συμπεράσματα

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 1
Ψυχολογία & Συναίσθημα

"There is no thinking without feeling and no feeling without thinking."

McCown et al., "Self-Science: The Emotional Intelligence Curriculum"

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ψυχολογία

Η Ψυχολογία όπως είπε ο Herman Ebbingaus «*έχει παρελθόν μακρινό αλλά ιστορία σύντομη*». Μακρινό παρελθόν γιατί ο άνθρωπος σε όλες τις περιόδους της ιστορίας προσπάθησε να βρει ερμηνείες για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ιστορία σύντομη γιατί η νεώτερη ψυχολογία μπορούμε να πούμε ότι αρχίζει από το 1879 όταν ο Wundt ίδρυσε το πρώτο ψυχολογικό εργαστήριο για την μελέτη των ψυχικών φαινομένων στο πανεπιστήμιο της Λειψίας.

Η Ψυχολογία έχει τις ρίζες της στην Φιλοσοφία. Ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε πρώτος την εμπειρική μέθοδο για την μελέτη των ψυχολογικών λειτουργιών του ανθρώπου, για αυτό και θεωρείται ο ιδρυτής και θεμελιωτής της Ψυχολογίας. Ο Ιπποκράτης κάνει μια ανάλυση χαρακτήρων – ιδιοσυγκρασίας – την οποία συσχετίζει με τον σωματικό τύπο του ανθρώπου. Η ανάλυση αυτή στηριζόταν στην νατουραλιστική φιλοσοφία της εποχής που έβλεπε τον άνθρωπο σαν το μικρόκοσμο που αντανακλά τον μακρόκοσμο της φύσης. Έτσι, ο άνθρωπος εξέφραζε όλα τα χαρακτηριστικά των φυσικών στοιχείων, του αέρα, της γης, της φωτιάς και του νερού.

Κατά την περίοδο της Αναγέννησης ο γάλλος φιλόσοφος Descartes αναπτύσσει την μηχανιστική θεωρία. Υποστηρίζει πως τα ζώα είναι μηχανές που μπορούν να μελετηθούν όπως οποιαδήποτε άλλη μηχανή. Αναπτύσσει τη θεωρία της ανακλαστικής ενέργειας ή τόξου, σύμφωνα με την οποία τα νεύρα παίζουν το ρόλο αγωγών για την μεταφορά των ζωτικών πνευμάτων στον εγκέφαλο. Η προσπάθεια αυτή ερμηνείας της συμπεριφοράς βάση του ανακλαστικού μηχανισμού αποτελεί τον πρόδρομο της αντανακλαστικής θεωρίας του Pavlov. Με τον Descartes έγινε ένα βήμα προς την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εμπειρίας για αυτή καθαυτή και όχι για την επίλυση φιλοσοφικών προβλημάτων.

Οι άγγλοι εμπειρικοί φιλόσοφοι Hobbes, Locke, Hume, Berkley αποτελούν τους τελευταίους εκπροσώπους του φιλοσοφικού υπόβαθρου της ψυχολογίας. Επηρεασμένοι από την ανάπτυξη των φυσικών επιστημών τονίζουν μεταξύ άλλων και την σπουδαιότητα των αισθήσεων[1]. Αναπτύσσουν την θεωρία για τον συνειρμό της ψυχής, καθώς και όλα τα σύνθετα ψυχικά φαινόμενα συνδέονται με ένα τέτοιο δεσμό, ώστε όταν παρουσιάζεται μια ιδέα, να παρουσιάζεται και μια άλλη που συνδέθηκε με την πρώτη χρονικά ή τοπικά.

Οι θεωρίες της Ψυχολογίας

"People in good moods are better at inductive reasoning and creative problem solving."
-- Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, and Palfai, 1995

Θα αναφερθούμε στις βασικότερες θεωρίες της ψυχολογίας παρακάτω και πρέπει να τονιστεί ότι οι θεωρίες αυτές δεν αποκλείουν η μία την άλλη, αλλά αντίθετα αλληλοσυμπληρώνονται προκειμένου να μελετηθούν πολύπλοκα ψυχολογικά φαινόμενα. Οι περισσότεροι ψυχολόγοι σήμερα χρησιμοποιούν μια εκλεκτική προσέγγιση παίρνοντας δηλαδή τα στοιχεία εκείνα από την κάθε θεωρία που θα τους επιτρέψουν την καλύτερη κατανόηση ή τροποποίηση της συμπεριφοράς.

- **Ψυχαναλυτική θεωρία (Psychoanalytical theory)**: Τα δεδομένα της ψυχαναλυτικής θεωρίας στηρίζονται σε διεξοδική μελέτη ατομικών περιπτώσεων και όχι σε πειραματικές μελέτες. Προέκυψαν δηλαδή από τις παρατηρήσεις που έκανε ο Freud κατά την θεραπεία νευρωσικών ασθενών. Η Ψυχανάλυση είχε μεγάλη επίδραση στην ψυχολογία. Η βασική θέση της Φροϋδικής θεωρίας είναι ότι ένα μεγάλο μέρος της

[1] Spencer, Herbert Principles of Psychology, p.102

συμπεριφοράς μας εξαρτάται από ασυνείδητες διεργασίες. Δηλαδή σκέψεις, φόβους, επιθυμίες που το άτομο δεν αντιλαμβάνεται, αλλά που παρόλα αυτά επηρεάζουν προσδιοριστικά τη συμπεριφορά του. Η άποψη που υποστήριξε ο Freud, ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου παρωθείται από ασυνείδητα κίνητρα που έχουν σχέση με τις εμπειρίες της παιδικής ηλικίας ήταν επαναστατική και είχε σαν αποτέλεσμα να στραφούν οι έρευνες στην περίοδο της παιδικής ηλικίας. Σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία, οι γονείς και η κοινωνία μας απαγορεύουν να ενεργήσουμε σύμφωνα με τις ενορμήσεις μας. Επειδή αυτές οι ενορμήσεις είναι έμφυτες όμως δεν είναι δυνατό να εξαλειφθούν. Η απαγόρευσή τους απλώς τις ωθεί στο ασυνείδητο, από όπου αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας. Τέτοιες ασυνείδητες ενορμήσεις βρίσκουν έκφραση στα όνειρα, στις παραδρομές του λόγου αλλά και σε δραστηριότητες που έχουν κοινωνική επιδοκιμασία όπως τέχνη, λογοτεχνία, επιστημονικές δραστηριότητες. Όλες μας οι πράξεις έχουν μια αιτία, αλλά η αιτία αυτή είναι συνήθως ένα ασυνείδητο κίνητρο και όχι η λογική εξήγηση που συνήθως δίνουμε εμείς για την συμπεριφορά μας. Στην Φροϋδική θεωρία υπάρχει μια αρνητική αντίληψη για τον άνθρωπο που είναι λίγο πολύ έρμαιο των ενορμήσεών του και των ενστίκτων του – παθητικότητα. Ο Freud πίστευε επίσης ότι η επιθετικότητα είναι και αυτή ένα από τα βασικά ένστικτα και για αυτό ήταν απαισιόδοξος για το ότι θα μπορούσαν ποτέ οι άνθρωποι να ζήσουν ειρηνικά.

- **Η μπιχεβιοριστική θεωρία (Behaviouristic theory)**: Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, μελετώνται τα άτομα εξετάζοντας την συμπεριφορά τους και όχι τις εσωτερικές διεργασίες. Μέχρι την διατύπωση της άποψης αυτής από το Watson (1900), η ψυχολογία μελετούσε αποκλειστικά τις εσωτερικές εμπειρίες, δηλαδή τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις που το ίδιο το άτομο – ψυχολόγος- παρατηρούσε και κατέγραφε με την μέθοδο της αυτοπαρατήρησης ή ενδοσκόπησης. Για τον Watson η ψυχολογία είναι επιστήμη μόνο εφόσον τα δεδομένα της μπορούν να

γίνουν αντικείμενα παρατήρησης και μετρήσεων. Ο Watson, ιδρυτής της μπιχεβιοριστικής Σχολής, διατύπωσε την θεωρία της συμπεριφοράς επηρεασμένος από τα πειράματά του Ρώσου φυσιολόγου Pavlov που προσπαθούσε να εξηγήσει με νευροφυσιολογικούς μηχανισμούς την γένεση της φυσιολογικής και παθολογικής συμπεριφοράς. Ο μπιχεβιορισμός διαμόρφωσε σημαντικά την εξέλιξη της ψυχολογίας στο πρώτο μισό του αιώνα και συνεχίζει να έχει μεγάλη επιρροή κυρίως στην Αμερική, ιδιαίτερα με την δουλειά του H.Skinner. Η ψυχολογία του S-R (Stimulus – Response) ή ερεθίσματος – απάντησης όπως είναι γνωστή, μελετά τα:

- **Ερεθίσματα** που προκαλούν τις συγκεκριμένες απαντήσεις της συμπεριφοράς
- **Τις ενισχύσεις – αμοιβές – ή τις ποινές** που έχουν σαν αποτέλεσμα την διατήρηση ή την εξάλειψη των απαντήσεων και την τροποποίηση της συμπεριφοράς που πετυχαίνεται με την αλλαγή του τύπου των ενισχύσεων ή των ποινών.

Η ψυχολογία S-R δεν ασχολείται καθόλου με το τι συμβαίνει στον οργανισμό τον οποίο παρομοιάζει με ένα μαύρο κουτί. Παρόλο που ορισμένες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα στον εγκέφαλο και το νευρικό σύστημα, αυτές δεν μπορεί να τις δει ο ψυχολόγος αλλά ασχολείται με το τι μπαίνει μέσα στο «κουτί» και τι βγαίνει από αυτό. Πάνω στην θεωρία αυτή στηρίζεται η θεωρία της μάθησης. Οι νεομπιχεβιοριστές χρησιμοποιούν την έννοια των «ενδιάμεσων μεταβλητών»: ιδιοσυστασία, κίνητρα, προηγούμενες εμπειρίες συντελούν στον προσδιορισμό της απάντησης.

☞ **Μορφολογική Ψυχολογία:** Ταυτόχρονα περίπου με την ανάπτυξη του Μπιχεβιορισμού στην Γερμανία οι Wertheimer, Koehler, Koffa κάνοντας μελέτες για την αντίληψη αναπτύσσουν μια θεωρία, σύμφωνα με την οποία, οι αντιληπτικές εμπειρίες αποτελούν σύνολα με δικές τους ιδιότητες. Τα μέρη αναδύονται από το σύνολο και αποκτούν νόημα σε

σχέση με το σύνολο στο οποίο ανήκουν. Το σύνολο ή ολότητα δεν είναι απλώς το άθροισμα των αισθητηριακών στοιχείων που την αποτελούν. Είναι ολότητα – μορφή- με δυναμική οργάνωση των μερών της. Από την φυσική δανείστηκαν την έννοια του πεδίου: το σύστημα που οι δυναμικές του ιδιότητες καθορίζουν την φύση και την δραστηριότητα των τμημάτων. Κάθε μεταβολή σε ένα μέρος της ολότητας επηρεάζει και τα άλλα μέρη. Παράδειγμα ψυχολογικού πεδίου, τα οπτικά αντιληπτικά πεδία, στα οποία κάθε μεταβολή σε ένα μέρος τους έχει σαν αποτέλεσμα την μεταβολή ολόκληρου του πεδίου – εναλλασσόμενες μορφές. Σύμφωνα με την μορφολογική θεωρία, οι ανθρώπινες πράξεις συνδέονται με την φυσική πραγματικότητα αλλά όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο. Η αντίληψη όμως, στηρίζεται σε μια επιλογή ερεθισμάτων. Αυτά που αντιλαμβάνεται το άτομο εξαρτώνται από τις ανάγκες του, τους σκοπούς, την πείρα που έχει αποκτήσει και τις δυνατότητές του. Αντιλαμβάνεται δηλαδή τα πράγματα με βάση την ψυχοσύνθεσή του ώστε η πραγματικότητα δεν είναι φυσική αλλά ψυχολογική. Ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον κόσμο όχι όπως είναι αλλά όπως φαίνεται.

- **Η γνωστική ψυχολογία (cognitive psychology):** Η σημασία της αντίληψης σε όλα τα ψυχολογικά φαινόμενα οδήγησε στην ανάπτυξη της «γνωστικής θεωρίας». Η πρόθεση και η γνωστική αντίληψη του περιβάλλοντος αποτελούν βασικά στοιχεία για την ερμηνεία της συμπεριφοράς. Οι ψυχολόγοι οπαδοί της γνωστικής θεωρίας υποστηρίζουν ότι δεν είμαστε απλοί δέκτες των ερεθισμάτων. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε εν μέρει σαν αντίδραση της στενότητας της θεωρίας S-R. Οι οπαδοί της θεωρίας πιστεύουν ότι η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς βασισμένη μόνο στο σχήμα S-R μπορεί να ισχύει για τις πολύ απλές μορφές συμπεριφοράς, αλλά παραγνωρίζει βασικούς τομείς του τρόπου λειτουργίας του ανθρώπινου οργανισμού. Οι άνθρωποι μπορούν να σκεφτούν, να πάρουν αποφάσεις που κατευθύνονται από τις πληροφορίες που έχουν απομνημονεύσει και μπορούν να κάνουν

εκλογή των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, στο διάβασμα, από το οπτικό ερέθισμα έως την οπτική αντίληψη και την ανάγνωσή του μεσολαβούν μια σειρά από διεργασίες, όχι μόνο οι νευρο-βιολογικές διαδικασίες της μετατροπής των ακτινών του φωτός σε οπτικές ίνες αλλά και διεργασίες που κάνουν την σύγκριση της τωρινής εικόνας με άλλες που έχουν προηγουμένως αποθηκευτεί στην μνήμη μας. Για παράδειγμα, εάν δεν είχαμε δει ποτέ βιβλίο ή τυπωμένες λέξεις η αντίδραση στα οπτικά ερεθίσματα δηλαδή σε μια σειρά από γραπτά σημάδια-σύμβολα θα ήταν διαφορετική. Επομένως, αυτό που αντιλαμβανόμαστε εξαρτάται από τις προηγούμενες μας εμπειρίες. Η γνωστική λειτουργία είναι η πνευματική διεργασία που μετατρέπει το αισθητικό ερέθισμα που προσλαμβάνεται με διάφορους τρόπους, το κωδικοποιεί, το εναποθηκεύει στην μνήμη από όπου μπορεί να το ανασύρει για να το χρησιμοποιήσει στο μέλλον.

- **Φαινομενολογική ή ανθρωπιστική θεωρία (human theory):** Επικεντρώνεται στην υποκειμενική εμπειρία. Πιστεύει ότι μπορούμε να μάθουμε περισσότερα για το άτομο αν μελετήσουμε την αντίληψη που έχουν τα ίδια τα άτομα για τον εαυτό τους και τον κόσμο τους από το να παρατηρούμε τη συμπεριφορά τους. Δύο άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν διαφορετικά στην ίδια περίσταση. Μόνο αν ρωτήσουμε πλήρως την συμπεριφορά τους. Σε ένα βαθμό, αυτή η θεωρία αποτελεί αντίδραση στην μηχανιστική θεωρία του μπιχεβιορισμού και του φροϋδισμού. Δεν είμαστε έρμαια εξωτερικών ή εσωτερικών πιέσεων – αλλά άτομα υπεύθυνα για τις πράξεις μας. Τονίζουν δύο χαρακτηριστικά του ανθρώπου που τον ξεχωρίζουν από τα ζώα:
    - **Την ελεύθερη επιλογή**
    - **Την αυτό-εκπλήρωση**

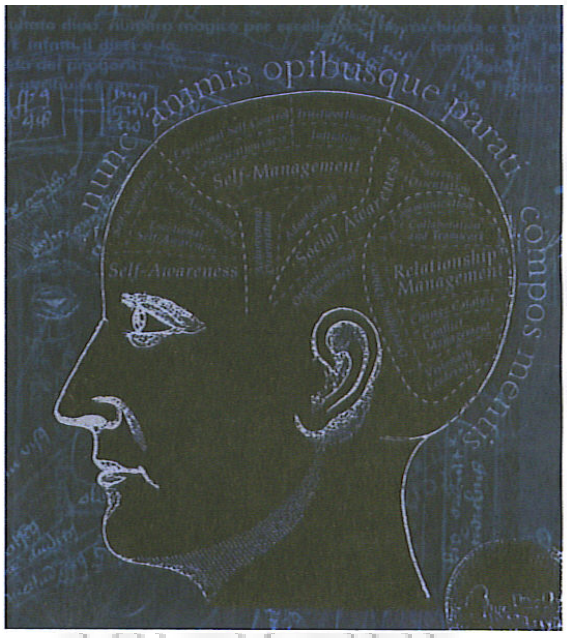
  Η θεωρία αυτή απορρίπτει την επιστημονική έρευνα, ενδιαφέρεται περισσότερο για το πώς το άτομο αντιλαμβάνεται γενικά τον κόσμο και ιδιαίτερα τις συγκεκριμένες συνθήκες. Γενικά, η θεωρία αυτή πλησιάζει περισσότερο την λογοτεχνία παρά την επιστήμη.

- **Νευροβιολογική θεωρία (neurobiological theory):** Όλα τα ψυχολογικά φαινόμενα έχουν κάποιο υπόστρωμα στη λειτουργία του εγκεφάλου και του νευρικού συστήματος σε συνδυασμό και με τα άλλα συστήματα του σώματος. Η θεωρία αυτή ερευνά τις ψυχοβιολογικές διεργασίες που αποτελούν το υπόστρωμα της σκέψης και της συμπεριφοράς. Οι τελευταίες ανακαλύψεις έχουν δώσει πολύ θεαματικά ευρήματα στον τομέα αυτό, που δείχνουν την σχέση που υπάρχει μεταξύ της δραστηριότητας του εγκεφάλου και των διάφορων βιωμάτων και της συμπεριφοράς. Συγκινησιακές αντιδράσεις όπως ο φόβος, η οργή έχουν προκληθεί σε ανθρώπους και σε ζώα που είχαν σαν αποτέλεσμα το αίσθημα ηδονής, πόνου ή ζωντανής ανάκλησης παλιών γεγονότων[2].

[2] «Μαθήματα Ψυχιατρικής», Καθηγητής Στεφανής, Πανεπιστήμιο Αθηνών Ψυχιατρική Κλινική 1974

Νευρολογική βάση της ψυχολογίας - Ανατομία Εγκεφάλου

Emotions are "enmeshed in the neural networks of reason."
-- Damasio, 1994



Ο εγκέφαλος (encephalon) αποτελεί το πιο ογκώδες και το πλέον αξιόλογο τμήμα του κεντρικού νευρικού συστήματος, που βρίσκεται εντός της κρανιακής κάψης και περιβάλλεται από μηνίγγια.

Το σχήμα του εγκεφάλου είναι ωοειδές ή σφαιροειδές το οποίο εξαρτάται από την κρανιακή κάψη, ενώ οι διαστάσεις του δεν είναι σταθερές και εξαρτώνται από το φύλο, την φυλή, τη σωματική διάπλαση του ανθρώπου και από άλλους παράγοντες.

Ο εγκέφαλος βάσει της εμβρυολογικής διάπλασης διακρίνεται σε πέντε τμήματα[3]:

[3] Καθ. Κανδρεβιώτης Νικόλαος, Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό Σύστημα, Θεσ/νικη 1985, σελ.40

- Τον τελικό εγκέφαλο, που αποτελείται από τα ημισφαίρια, τους συνδέσμους, και τους πυρήνες τους.
- Το διάμεσο εγκέφαλο, που αποτελείται από τους θαλάμους, τον επιθάλαμο, τον υποθάλαμο, το μεταθάλαμο και της 3ης ή μέσης κοιλίας.
- Το μέσο εγκέφαλο, που αποτελείται από το τετράδυμο και κοιλιακός από τα εγκεφαλικά σκέλη.
- Τον οπίσθιων εγκέφαλο, που αποτελείται από τη γέφυρα και την παρεγκεφαλίδα
- Και τον έσχατο εγκέφαλο, που αποτελείται από τον προμήκη μυελό και της 4ης κοιλίας, το άνω τμήμα της οποίας ανήκει στον οπίσθιο εγκέφαλο.

Η λειτουργική σημασία του εγκεφάλου

Ο εγκέφαλος συνιστά το πιο αναπτυγμένο τμήμα του κεντρικού νευρικού συστήματος και συγκεκριμένα του κεφαλικού άκρου του μυελικού σωλήνα. Συνιστά δε τη θέση, όπου βρίσκονται τα κινητικά και αισθητικά κέντρα, όπως και τα κέντρα συνειρμού των παραστάσεων[4] (φλοιώδη κέντρα).

Τόσο στο νωτιαίο μυελό, όσο και στον εγκέφαλο, τα κέντρα ανάγονται σε δύο λειτουργίες: τη λειτουργία των κινήσεων και τη λειτουργία των αισθήσεων. Τα κέντρα που υπάρχουν στον εγκέφαλο ανάγονται στις δύο αυτές λειτουργίες, δρουν ως ρυθμιστές κυρίως για τον άνθρωπο, έχουν αναπτυχθεί και καλούνται ψυχικά κέντρα ή κέντρα συνειρμού των παραστάσεων.

Τα στοιχεία του εγκεφάλου τα οποία διατελούν την λειτουργία της κίνησης και των αισθήσεων είναι δύο ειδών: τα νευρικά κύτταρα και οι νευρικές ίνες. Τα νευρικά κύτταρα, μέχρι το εγκεφαλικό στέλεχος, βρίσκονται διατεταγμένα έτσι ώστε να σχηματίζουν ομάδες οι οποίες εμφανίζουν φαιά ουσία και καλούνται

[4] Καθ. Κανδρεβιώτης Νικόλαος, Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό Σύστημα, Θεσ/νικη 1985, σελ.45

πυρήνες του εγκεφάλου. Οι νευρικές ίνες διατάσσονται κατά ομάδες, υπό μορφή δεσμίδων, οι οποίες έχουν ορισμένη πορεία και περιβάλλονται συνήθως από μυελώδες έλυτρο, που προσδίδουν στο σύνολο μια λευκή χροιά που αναπτύσσει την λευκή ουσία.

Η διάταξη των νευρικών κυττάρων στο φλοιό καταλαμβάνει μια μεγάλη έκταση όχι μόνο στην επιφάνεια αλλά και σε βάθος γιατί τα κύτταρα είναι διατεταγμένα κατά στοιβάδες. Υπολογίζεται ότι ο αριθμός των νευρώνων του φλοιού ανέρχεται στα 14 δισεκατομμύρια.

Τα νευρικά κύτταρα του φλοιού σχηματίζουν σε ορισμένες περιοχές αθροίσματα, καθένα από τα οποία έχει μια ειδική λειτουργία. Κυρίως αυτά προΐστανται των λειτουργιών των πυρήνων. Και τα κέντρα των πυρήνων προΐστανται των λειτουργιών των της κίνησης και της αίσθησης.

Οι δυο αυτές βασικές λειτουργίες του κεντρικού νευρικού συστήματος, συνιστούν μια πολύπλοκη λειτουργία που επιτελείται από μια σειρά κέντρων αλληλεξαρτούμενων και αλληλεπηρεαζόμενων: τα φλοιώδη κέντρα, τα υποφλοιώδη κέντρα και την παρεγκεφαλιδικά κέντρα.

Μεταξύ των κινητικών και των αισθητικών κέντρων υπάρχει η σύνδεση σε διάφορα επίπεδα, πράγμα που κάνει όλη τη λειτουργική διαδικασία αρκετά πολύπλοκη, ώστε οργανισμός να λάβει γνώση των συνθηκών και των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ανάλογα με τις μεταβολές αυτές τελείται στη συνέχεια ρύθμιση των εντάσεων της λειτουργίας των οργάνων με την έκκριση ουσιών, τη συστολή των μυϊκών ινών των σπλάχνων και των αιμοφόρων αγγείων μέχρι και τη λειτουργία των ενεργητικών κινήσεων που τελείται από τη δημιουργία ενός κύκλου διεγέρσεων τόσο κεντρομόλων όσο και φυγόκεντρων. Η κίνηση των εν λόγω διεγέρσεων γίνεται μέσω πολύπλοκης συνεργίας των συνδεόμενων τμημάτων του κεντρικού νευρικού συστήματος και των αισθητικών και κινητικών κέντρων.

Στα εν λόγω συστήματα βρίσκονται στενά συνδεδεμένα διάφορα κέντρα του κεντρικού νευρικού συστήματος που ελέγχουν τη λειτουργία των ενδοκρινών αδένων αλλά και επηρεάζονται από αυτή, ενώ άλλα κέντρα , τα καλούμενα ψυχικά κέντρα παρεμβαίνουν και επηρεάζουν το βαθμό λειτουργίας και δραστηριότητας των φλοιδών και υποφλοιωδών κέντρων ενώ επηρεάζονται και επηρεάζουν και τους ενδοκρίνειους αδένες.

Με λίγα λόγια, η λειτουργία τίθεται ως εξής: ο νωτιαίος μυελός ενεργεί ως το τμήμα εκείνο που δέχεται από πάνω τις κινητικές διεγέρσεις και μεταβιβάζει το μήνυμα στα εκτελεστικά όργανα (μύες), και από κάτω τις δερματικές και μυαισθητικές διεγέρσεις και τις μεταβιβάζει στα ανώτερα υποφλοιώδη, παρεγκεφαλικά και φλοιώδη κέντρα. Στον εγκέφαλο υπάρχουν φλοιώδη κινητικά κέντρα που ελέγχουν τις ενσυνείδητες κινήσεις και άλλα που αποτελούν την θέση εκπομπής ερεθισμάτων, τα λεγόμενα φλοιώδη ερεθίσματα του αυτόνομου νευρικού συστήματος.

Τα υποφλοιώδη κινητικά κέντρα ελέγχουν τον τόνο των μυϊκών ινών με την εκπομπή σε αυτά ειδικών ερεθισμάτων, ενώ τα παρεγκεφαλικά κινητικά κέντρα επιφέρουν ρύθμιση των συνδυασμένων κινήσεων, δηλαδή ρυθμίζουν το βαθμό συστολής των μεμονωμένων μυϊκών ομάδων μετά την αναστολή του τόνου άλλων μυϊκών ομάδων ώστε να ενεργούνται όχι ανώμαλες αλλά αρμονικές κινήσεις. Τα νωτιαία κινητικά κέντρα διαβιβάζουν τα φλοιώδη, υποφλοιώδη και παρεγκεφαλικά ερεθίσματα στα οικεία νεύρα, ενώ αυτά συνιστούν τους διαβιβαστές των ερεθισμάτων στα αντίστοιχα τμήματα του αυτόνομου νευρικού συστήματος, τα οποία με τη σειρά τους ρυθμίζουν την κινητικότητα των σπλάχνων μέχρι και το βαθμό έκκρισης των αδενικών οργάνων και των αδενικών κυττάρων.

Τα κατώτερα αισθητικά κέντρα που εδρεύουν στο νωτιαίο μυελό μέχρι και το εγκεφαλικό στέλεχος, δέχονται τα ερεθίσματα από το δέρμα και μέσω των οργάνων του κινητικού συστήματος τα οποία και μεταβιβάζουν σε ανώτερα

αισθητικά κέντρα του εγκεφαλικού στελέχους, ενώ παράλληλα δέχονται ερεθίσματα και από τα άλλα αισθητήρια όργανα. Τα ερεθίσματα αυτά διαβιβάζουν στα φλοιώδη και στα υποφλοιώδη κέντρα αισθητικά μηνύματα, μηνύματα όρασης, ακοής, γεύσης και όσφρησης. Με αυτόν τον τρόπο τελείται η γενική λειτουργία της υποδοχής των ερεθισμάτων του εξωτερικού κόσμου και καθίσταται δυνατή η επικοινωνία του ατόμου με το περιβάλλον.

Μεγάλο ενδιαφέρον συγκεντρώθηκε όταν ο Papez πρότεινε ένα ρόλο του λιμπικού λοβού στην συναισθηματική συμπεριφορά (1937). Έντονη έρευνα έδωσε έμφαση στις συνδέσεις με το οσφρητικό σύστημα, τον υποθάλαμο, τον θάλαμο, τον επιθάλαμο και περιοχές του νεοφλοιού. Είναι εμπλεκόμενο με την υψηλότερη ολοκλήρωση των σπλαχνικών, οσφρητικών και σωματικών πληροφοριών[5]. Στους ανθρώπους η αμυγδαλή του εγκεφάλου είναι ένα σύμπλεγμα διασυνδεόμενων ομοειδών δομών σε σχήμα αμυγδάλου, τοποθετημένο πάνω από το εγκεφαλικό στέλεχος κοντά στην βάση του μεταιχμιακού δακτυλίου.

Συναίσθημα: Ορισμός και κατηγορίες

"There are a hundred or perhaps a thousand other emotions, or gradations, created by the mixing, blending, and overlapping of the basic ones."
-- Anabel Jensen EQ Today, Spring 1999

Το συναίσθημα (emotion) είναι ένας όρος για την ακριβή σημασία του οποίου οι ψυχολόγοι και οι φιλόσοφοι έριζαν για περισσότερο από έναν αιώνα. Στην πιο κυριολεκτική της έννοια, το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης ορίζει το συναίσθημα ως «η οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση». Μπορούμε να

[5] Page: 21
Gray's Anatomy 37th edition Williams-Warwick-Dyson-Bannister p.028

θεωρήσουμε λογική την πεποίθηση ότι το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και στις συγκεκριμένες σκέψεις που προκαλεί, στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στο σύνολο των τάσεων προς δράση. Υπάρχουν όπως γνωρίζουμε εκατοντάδες συναισθήματα, μαζί με τις προσμίξεις τους, τις ποικιλίες, τις μεταλλάξεις και τις αποχρώσεις τους. Υπάρχουν πράγματι περισσότερα συναισθήματα από όσες λέξεις που τα περιγράφουν.

Οι ερευνητές εξακολουθούν να διαφωνούν ως προς το ποια συναισθήματα πρέπει να θεωρηθούν πρωταρχικά, ποια δηλαδή αποτελούν το μπλε, το κόκκινο και το κίτρινο, από όπου πηγάζουν και οι άλλες αποχρώσεις. Μερικοί θεωρητικοί προτείνουν κάποιες βασικές οικογένειες συναισθημάτων παρόλο που δεν συμφωνούν όλοι με αυτές. Οι βασικές κατηγορίες συναισθημάτων και μερικά από τα «είδη» τους είναι τα παρακάτω:

Κατηγορίες Συναισθημάτων	**Άλλες αποχρώσεις**
Θυμός	Λύσσα, οργή, πικρία, αγανάκτηση, απόγνωση, αναβρασμός, ενόχληση, εκνευρισμός, εχθρότητα, μίσος
Θλίψη	Λύπη, πίκρα, ακεφιά, κατήφεια, μελαγχολία, αυτό-λύπηση, μοναξιά, καημός, απελπισία, κατάθλιψη
Φόβος	Άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη, τρομάρα, φοβία και πανικός
Απόλαυση	Ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ευεξία, ευαρέσκεια, διασκέδαση, καμάρι, αισθητική απόλαυση, ενθουσιασμός, τέρψη, ηδονή, ευφορία, κέφι, έκσταση, μανία
Αγάπη	Αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, ευγένεια, αφοσίωση, λατρεία, ξεμυάλισμα, έρωτας

Κατηγορίες Συναισθημάτων	**Άλλες αποχρώσεις**
Έκπληξη	Σοκ, κατάπληξη, θαυμασμός, απορία
Αποστροφή	Περιφρόνηση, δυσφορία, απέχθεια, φρίκη, αηδία
Ντροπή	Ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, ταπείνωση, εξευτελισμός, συστολή και μετάνοια

Διάφοροι ορισμοί έχουν κατά καιρό δοθεί για τα συναισθήματα. Το συναίσθημα θεωρείται ως «ένα αίσθημα ή μια αντίδραση σε κάποιο σημαντικό γεγονός ή σκέψη». Και λέγοντας σημαντικό δεν εννοούμε παγκοσμίως σημαντικό αλλά υποκειμενικά ή ατομικά σημαντικό τόσο ώστε να προκαλέσει την αντίδραση αυτή. Ένα συναίσθημα μπορεί να είναι ευχάριστο ή δυσάρεστο. Ένα άτομο μπορεί επίσης να εκφράζεται με ένα μίγμα ευχάριστων και δυσάρεστων συναισθημάτων. Οι άνθρωποι απολαμβάνουν να αισθάνονται ευχάριστα συναισθήματα όπως αγάπη, ευτυχία, ικανοποίηση. Συχνά, αποφεύγουν να αισθάνονται δυσάρεστα συναισθήματα όπως μοναξιά, ανησυχία και θλίψη. Παρόλα αυτά, οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν ολοκληρωτικά τα συναισθήματά τους. Παρόλο που οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι ξέρουν τι είναι συναίσθημα, οι ψυχολόγοι δεν έχουν συμφωνήσει σε έναν ορισμό που ταιριάζει σε ανθρώπους και σε ζώα.

Τα άτομα επικοινωνούν τα συναισθήματά τους με την χρήση λέξεων, με ήχους, με συσπάσεις του προσώπου και με χειρονομίες. Για παράδειγμα, ο θυμός προκαλεί σε πολλούς ανθρώπους να κοκκινίζουν, να κάνουν τα χέρια τους γροθιά και να φωνάζουν. Οι άνθρωποι μαθαίνουν τρόπους για να δείχνουν μερικά από τα συναισθήματά τους σαν μέλη μιας κοινωνίας, και πολλές φορές η κληρονομικότητα μπορεί να καθορίσει κάποια συναισθηματική συμπεριφορά. Η διεθνής έρευνα έχει δείξει ότι διαφορετικοί απομονωμένοι άνθρωποι δείχνουν τα συναισθήματά τους με παρόμοιες συσπάσεις του προσώπου. Ακόμα και παιδιά που γεννιούνται τυφλά έχουν εκφράσεις προσώπου ίδιες με αυτές των παιδιών με όραση.

Θεωρίες συναισθημάτων

"Emotions give a more activated and chemically stimulated brain, which helps us recall things better."
-- Cahil et al, 1994

Ο Charles Darwin, ο βρετανός επιστήμονας που ανέπτυξε την θεωρία της φυσικής επιλογής, ερεύνησε και διάβασε για τα συναισθήματα. Στο βιβλίο του, «Η έκφραση των συναισθημάτων στον Άνθρωπο και τα Ζώα» (The expression of the Emotions in Man and Animals) το 1872 ο Darwin διατύπωσε ότι η συναισθηματική συμπεριφορά αρχικά εξυπηρετούσε την ανάγκη της επιβίωσης και της επικοινωνίας. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που νιώθουν θυμό δείχνουν τα δόντια τους γιατί έχουν κληρονομήσει σχέδια συμπεριφοράς τα οποία οι προγονοί τους χρειάζονταν για την πάλη. Τα γυμνά δόντια και η επίδειξή τους από τους προγόνους μας είναι επίσης ένα σημάδι για επίθεση.

Κατά την διάρκεια του 1880, ο Αμερικάνος ψυχολόγος William Jones και ο Δανός ψυχολόγος Carl G.Lange μελέτησαν ανεξάρτητα τα συναισθήματα και έφτασαν και σε ένα άλλο συμπέρασμα για τα συναισθήματα. Σύμφωνα με την θεωρία τους, την James – Lange theory, οι άνθρωποι νιώθουν συναισθήματα μόνο αν οι ίδιοι γνωρίζουν τις προσωπικές εσωτερικές ψυχολογικές αντιδράσεις στα γεγονότα, όπως αυξημένη κυκλοφορία αίματος ή πίεση. Αν και ορισμένοι ψυχολόγοι πιστεύουν την θεωρία των James – Lange δεν υπάρχουν πολλές αποδείξεις για να την υποστηρίξουν.

Ο John B.Watson, ο αμερικανός ψυχολόγος που βοήθησε στην ίδρυση του σχολείου της ψυχολογίας που πήρε το όνομα μπηχεϋβιορισμός, πίστευε ότι τα συναισθήματα ήταν ψυχοφυσικές αντιδράσεις σε γεγονότα. Ο Watson παρατηρούσε ότι τα μωρά διεγείρονταν από κάποια γεγονότα, όπως όταν έπεφταν κάτω ή όταν κρατούσαν τα χέρια τους σφιχτά ή όταν τα αγκαλιάζανε και έδωσε ονόματα σε αυτά τα συναισθήματα: φόβος, θυμός και αγάπη. Η

άποψή του που δηλώνει ότι τα κυρίαρχα συναισθήματα που υπάρχουν είναι 3 (φόβος, θυμός και αγάπη) έχει πολεμηθεί και αμφισβητηθεί πολύ από το 1919.

Το 1972, ο αμερικανός ψυχολόγος Walter B.Cannon και ο συνεργάτης του Philip Bard πρότειναν την θεωρία τους περί συναισθημάτων. Η Cannon-Bard θεωρία διατύπωνε ότι τα συναισθήματα εκφράζονταν όταν ο υποθάλαμος διεγειρόταν γιατί υποστήριζε ότι ο υποθάλαμος ήταν η βάση όλων των συναισθημάτων. Πολλοί ερευνητές έχουν δείξει ότι η διέγερση διαφορετικών τμημάτων του εγκεφάλου, ειδικά το λιμπικό σύστημα είναι αυτά που ενεργοποιούν τα συναισθήματα.

Μοντέρνες Θεωρίες Συναισθημάτων

"There are emotions which are more biologically oriented and then there are complex emotions which are saturated with thoughts and cognition."
-- Jack Mayer EQ Today, Spring 1999

Το 1962, ο αμερικανός ψυχολόγος Stanley Schachter διατύπωσε μια δίπολη θεωρία για τα συναισθήματα, βασισμένος σε ένα πείραμα που έκανε μαζί με τον Jerome E.Singer. Οι δύο πόλοι που προσδιορίζουν διαφορετικά συναισθήματα, ισχυρίστηκε, είναι φυσικές αλλαγές σε ένα ανθρώπινο σώμα συν την αιτία που δίνει κάποιος για τις αλλαγές αυτές. Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι τα συναισθήματα προέρχονται από τις ανθρώπινες μεταφράσεις των καταστάσεων αφού έχουν διεγερθεί ψυχολογικά. Μετέπειτα έρευνες δείχνουν ότι η φυσιολογική διέγερση μπορεί να επηρεάζει με λιγότερο ποσοστό σημαντικότητας από ότι πιστευόταν αρχικά.

Η πιο διαδεδομένη άποψη είναι ότι τα συναισθήματα συμβαίνουν σαν μια σύνθετη συχνότητα γεγονότων. Το άτομο στην περίπτωση αυτή μεταφράζει το νόημα του εισερχόμενου ερεθίσματος και η μετάφραση προσδιορίζει το

συναίσθημα που πιθανόν να ακολουθήσει. Για παράδειγμα, κάποιος που βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα λιοντάρι, το οποίο έχει δραπετεύσει θα μετέφραζε το γεγονός ως επικίνδυνο. Η αίσθηση του κινδύνου θα προκαλούσε στο άτομο φόβο. Κάθε συναίσθημα ακολουθείται από μια σειρά σωματικών αλλαγών και παρορμήσεων για δράση, οι οποίες ουσιαστικά είναι αντιδράσεις στο γεγονός που ξεκίνησαν την συχνότητα. Όμως καθένας από εμάς που βρεθεί αντιμέτωπος με ένα λιοντάρι θα τρέξει, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες για επιβίωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 2

Νοημοσύνη

"The more conscious one is of what one is experiencing, the more learning is possible."

McCown et al., "Self-Science: The Emotional Intelligence Curriculum"

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Νοημοσύνη

"Emotions help keep us on the right track by making sure that we are led by more than cognition."
-- Maurice Elias EQ Today, Spring 1999

Έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες για τη νοημοσύνη και έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για την φύση της. Η προσπάθεια να καθοριστεί το περιεχόμενό της συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την δημιουργία δοκιμασιών εκτίμησης της νοημοσύνης. Έτσι, ανάμεσα στους επικρατέστερους ορισμούς είναι αυτοί που έδωσαν δύο από τους γνωστότερους δημιουργούς δοκιμασιών νοημοσύνης που είναι ο Γάλλος A. Binet και ο αμερικανός Wechsler. Ο Binet που με τον Simon κατασκεύασαν στην αρχή του αιώνα την πρώτη κλίμακα για την μέτρηση νοημοσύνης στα παιδιά, βλέπει τη νοημοσύνη ως την «γενική ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις: η καλή κρίση, η καλή κατάσταση, η λογική σκέψη αποτελούν τα κύρια συστατικά στοιχεία της νοημοσύνης». Κατά τον Wechsler η νοημοσύνης είναι «η γενική ικανότητα του ατόμου να δρα σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα το περιβάλλον του».

Μεταγενέστεροι ψυχολόγοι άρχισαν να αμφισβητούν την άποψη ότι η νοημοσύνη είναι μια γενική πνευματική ικανότητα. Υποστήριξαν ότι τα τεστ νοημοσύνης ελέγχουν επιμέρους νοητικές ικανότητες που είναι σχετικά ανεξάρτητες μεταξύ τους. Με την βοήθεια της στατιστικής παίρνουμε πληροφορίες για τον τύπο των ικανοτήτων που συντελούν στην επιτυχία στα τεστ νοημοσύνης. Είναι δυνατό ορισμένα άτομα που παρουσιάζουν μέτριους βαθμούς στα τεστ νοημοσύνης να ξεχωρίζουν σε κάποια ειδική ή ειδικές ικανότητες. Αντίθετα, άλλα άτομα που έχουν υψηλούς βαθμούς στα τεστ αυτά, είναι δυνατό να παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση σε ορισμένες ειδικές νοητικές

ικανότητες. Και ο λόγος σε αυτό, όπως θα αναλυθεί καθόλη την διάρκεια της εργασίας είναι ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη νοημοσύνης.

Ο βρετανός ψυχολόγος Spearman διατύπωσε την θεωρία των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή σε όλα τα άτομα υπάρχει ένας γενικός παράγοντας νοημοσύνης g σε διαφορετική ποσότητα. Ένα άτομο έξυπνο θα έχει υψηλότερο g από ένα άτομο χαμηλής νοημοσύνης. Αυτός ο παράγοντας είναι ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία στα τεστ νοημοσύνης.

Την άποψη ότι η νοημοσύνη αποτελείται από πολλούς νοητικούς παράγοντες ακολούθησαν και άλλοι ψυχολόγοι που διατύπωσαν παρεμφερείς απόψεις. Ο Thurstone (1938) κατέληξε ότι υπάρχουν επτά πρωταρχικές ή βασικές ικανότητες:

- ☑ **Η αριθμητική ικανότητα (ability with numbers)**
- ☑ **Λεκτική ή γλωσσική ευχέρεια (eloquence)**
- ☑ **Λεκτική ή γλωσσική κατανόηση (linguistic ability)**
- ☑ **Ικανότητα αντίληψης σχέσεων στο χώρο (spatial ability)**
- ☑ **Μνημονική ικανότητα (memorial ability)**
- ☑ **Αντιληπτική ταχύτητα (ability of perception)**
- ☑ **Λογική ή κριτική ικανότητα (logical ability)**

Ο Guilford αργότερα (1959) χρησιμοποιώντας διαφοροποιημένα τεστ απομόνωσε 120 παράγοντες που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές νοητικές ικανότητες. Στην πραγματικότητα όλοι αυτοί οι παράγοντες δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον. Υπάρχει πάντα ένα βαθμός επικάλυψης μεταξύ τους. Η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση είχε σαν αποτέλεσμα να αποδειχθεί ότι η νοημοσύνη δεν είναι μια γενική και αδιαφοροποίητη λειτουργία αλλά αντίθετα πως έχει μια πολυσύνθετη δομή.

Η φυσιολογική ανάπτυξη των νοητικών λειτουργιών προϋποθέτει την αλληλεπίδραση ενδογενών συντελεστών και περιβαλλοντικών ερεθισμάτων. Το ποσοστό συμμετοχής των δύο αυτών παραγόντων στην ανάπτυξη εξαρτάται από το είδος της πνευματικής ικανότητας. Η ικανότητα οπτικής αντίληψης για παράδειγμα, είναι μάλλον ανεξάρτητη από την εκμάθηση ενώ η ικανότητα αφαιρετικής σκέψης είναι πολύ περισσότερο εξαρτημένη. Όσο προχωρεί η ηλικία τόσο μεγαλύτερος γίνεται και ο ρόλος της εμπειρίας στην πνευματική απόδοση. Έτσι είναι δυνατό άλλωστε να ερμηνευτούν εν μέρει και οι ατομικές διαφορές ως προς την μεγαλύτερη ανάπτυξη ορισμένων λειτουργιών και ικανοτήτων που παρατηρείται μεταξύ των ενηλίκων. Οι προσωπικές εμπειρίες του ατόμου επηρεάζουν την εξέλιξη των νοητικών λειτουργιών στον ενήλικα.

Σε ότι αφορά την οντογενετική εξέλιξη της νοημοσύνης και των λειτουργιών που την αποτελούν, έχουν γίνει πολλές αξιόλογες μελέτες τα τελευταία χρόνια. Τα στάδια της νοητικής ανάπτυξης που περιγράφονται στη θεωρία του Ελβετού ψυχολόγου Piaget αποτελούν μια από τις σύγχρονες και περισσότερο παραδεκτές θεωρίες πάνω στο θέμα της νοητικής ανάπτυξης, γιατί στηρίζονται σε μακρόχρονες και τεκμηριωμένες από την πειραματική έρευνα μελέτες.

Θεωρίες της νοημοσύνης

"All learning has an emotional base."
-- Plato

Η έρευνα της νοημοσύνης έχει αποδειχθεί ένα συνεχές, δυναμικό και εξελισσόμενο θέμα με εύρος, του οποίου το αντικείμενο διευρύνεται συνεχώς. Πολλοί ερευνητές όπως ο Gardner, ο Naglieri και ο Goleman πείθουν ότι η άποψη και η εικόνα μας για την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι πολύ περιορισμένη. Πολλές θεωρίες που συνεχώς εξελίσσονται παρατίθενται πιο κάτω:

- ☑ **Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης** (multiple intelligence)[6] : ο Howard Gardner, ψυχολόγος στο Harvard University ερεύνησε και

[6] Gardner, H. (1983) Frames of Mind, New York basic Books, p.390

ανέπτυξε την αναλυτική του έρευνα βασιζόμενος στην οργάνωση της ανθρώπινης νοημοσύνης όχι σαν ένα στοιχείο αλλά σαν 7 κατηγορίες. Ο Howard Gardner πιστεύει ότι όλοι είμαστε ένα μίγμα 7 κατηγοριών νοημοσύνης σε διάφορα επίπεδα η καθεμία. Οι κατηγορίες αυτές είναι[7]:

- **Σωματοκινητική Νοημοσύνη (body – kinesthetic)**: οι άνθρωποι με αυτήν την νοημοσύνη δεν μπορούν καθόλου να κάτσουν ακίνητοι. Συνεχώς κινούνται, κάνουν θορύβους με το στόμα τους, με τα χέρια τους, με τα πόδια τους ακόμα και με τα δάχτυλά τους. Βρίσκονται συνέχεια έξω και παίζουν, τρέχουν, κάνουν οτιδήποτε. Σαν ενήλικες they fidget, συνήθως μιλάνε και στο μπάνιο. Εάν ένας τέτοιος τύπος ανθρώπου έχει και αθλητικές ικανότητες, θα εξελιχθεί σε αστέρα των σπορ, χορού και παρόμοιων δραστηριοτήτων. Αυτοί οι τύποι ανθρώπου συχνά έχουν και ένστικτο σε ακαδημαϊκό υλικό. Μπορεί να γνωρίζουν την απάντηση σε μια ερώτηση, αλλά όχι πώς φτάσανε στην απάντηση. Μαθαίνουν μέσω των εκφράσεων των σωμάτων – εξέχοντας σε δράση, σωματική επαφή και δουλεύοντας με τα χέρια τους. Ένα αγόρι με μεγάλη νοημοσύνη τέτοιου τύπου απομνημόνευσε τις πρωτεύουσες 50 πολιτειών σε 5 μέρες καθώς έκανε πατίνια και τις επαναλάμβανε μετά από τον πατέρα του. Εάν το έκανε αυτό καθιστός, δεν θα το άντεχε και θα του έπαιρνε μάλλον 10 μέρες πίεσης παρά 5 μέρες διασκέδασης. Ένα παιδί με τέτοιου τύπου νοημοσύνη δεν θα τα πήγαινε καλά σε ένα τυπικό σχολείο. Τα περισσότερα σχολεία διδάσκουν τα παιδιά με έναν τρόπο πλησιέστερο στην λογικο-μαθηματική νοημοσύνη.
- **Διαπροσωπική Νοημοσύνη (interpersonal)**: Οι άνθρωποι με αυτήν τη νοημοσύνη έχουν μια δυνατή προσωπικότητα και είναι ευαίσθητοι σε άλλους και στο τι συμβαίνει γύρω τους. Κάνουν φοβερές κοινωνικές σχέσεις. Είναι επιτυχημένοι οικοδεσπότες που κάνουν πάρτυ σε μεγάλες εμπορικές πόλεις και ξέρουν ποιόν

[7] http://www.edpsu.edu/insys/ESD/gardner/menu.html

να καλέσουν, όπως και να ρυθμίσουν επιτυχώς λεπτομέρειες όπως ποιος θα κάτσει δίπλα σε ποιόν. Σπουδαίοι πωλητές έχουν τέτοιο τύπο νοημοσύνης. Μπορούν να εντοπίσουν την ανθρώπινη ανάγκη και αμέσως να την συνδέσουν με το προϊόν. Φυσικά, μπορούν ακόμα να χρησιμοποιήσουν ανθρώπους σε αρνητικά «καθεστώτα». Τέτοιοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση να έχουν φοβερό προσανατολισμό, που τους βοηθά να κινούνται ανάμεσα στον κόσμο. Οι άνθρωποι αυτοί επίσης μπορούν να γίνουν φοβεροί πολιτικοί και να εκλεχθούν και να επηρεάσουν για άλλους. Τα παιδιά με τέτοια νοημοσύνη αρέσκονται στο να σχεδιάζουν ομαδικά παιχνίδια και δραστηριότητες και έχουν την τάση να είναι εξωστρεφείς και να έχουν τον ρόλο των ειρηνοποιών σε διαμάχες. Σαν ενήλικες μπορούν να γίνουν σύμβουλοι και μεσάζοντες.

- **Εσω-προσωπική Νοημοσύνη (intrapersonal)**: Αυτοί οι άνθρωποι που έχουν εσω-προσωπική νοημοσύνη έχουν δυνατές προσωπικότητες αλλά το δείχνουν με ένα πιο προσωπικό τρόπο συγκριτικά με τους «διαπροσωπικά» έξυπνους. Μπορούν ευχάριστα να δουλέψουν μόνοι τους. Κατέχουν μια βαθιά γνώση του εαυτού τους και έχουν αναπτύξει έναν εσωτερικό κόσμο, τον οποίο δεν θέλουν να τον προβάλλουν ή να τον εκθέτουν σε άλλους. Εάν ένας τέτοιος τύπος ανθρώπου έχει και μουσικές ικανότητες, μπορούν να πετύχουν αν και οι ζωντανές εμφανίσεις δεν τους αρέσουν λόγω ντροπαλότητας. Τα παιδιά με αυτήν τη μορφή νοημοσύνης βρίσκονται μονίμως με βιβλία και είναι ήσυχοι γνώστες, χωρίς να σημαίνει ότι τα πάνε πολύ καλά στο σχολείο. Είναι συνήθως αυτοδίδακτοι και γίνονται αυτο-εκπαιδευτές όταν περάσουν το σχολείο και συνεχίσουν σπουδές. Κατέχουν μια εσωτερική πειθαρχία και κερδίζουν αληθινά πράγματα, δεν πετυχαίνουν βαθμούς. Παρουσιάζονται σαν

ανεξάρτητοι και εκφράζουν δυνατές γνώμες σε συζητήσεις με εντάσεις.

- **Γλωσσική Νοημοσύνη (linguistic)**: Οι άνθρωποι με αυτή τη νοημοσύνη πιθανόν να γεννηθούν ποιητές και συγγραφείς, αγαπούν να παίζουν με τις λέξεις για την διασκέδασή τους. Εάν δεν έχουν προδιάθεση για γράψιμο, γίνονται φοβεροί αναγνώστες ιστοριών. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν την τάση να διαβάζουν βιβλία και έντυπα και είναι από την φύση τους καλοί συλλαβιστές, κατέχοντας μια δυνατή μνήμη για όλες τις λέξεις σε όλες τις μορφές και σαν παιδιά και σαν ενήλικες. Αρέσκονται στο να παίζουν παιχνίδια λέξεων όπως το scrabble και στο να λύνουν πάζλ. Έχουν ικανότητες μάθησης ξένων γλωσσών πολλών, στο να βρίσκουν τις παγκόσμιες ομοιότητες ανάμεσα σε όλες τις μορφές επικοινωνίας – γραπτές ή προφορικές. Αυτοί οι άνθρωποι μαθαίνουν γρήγορα με το να βλέπουν, να μιλούν, να ακούνε ώστε να διαβάζουν έντυπα ή να κάνουν σημειώσεις και αποτελεί επιτυχή τρόπο λήψης πληροφοριών. Το να μοιράζονται με άλλους τις πληροφορίες αυτές τους βοηθά να ενδυναμώσουν την διαδικασία μάθησης.
- **Λογικομαθηματική Νοημοσύνη (logical-mathematical)**: Οι άνθρωποι που κατέχουν λογικομαθηματική νοημοσύνη σκέφτονται λογικά και εύκολα βλέπουν όμοια μοτίβα. Για παράδειγμα, οι σπουδαίοι παίκτες σκακιού είναι επιτυχημένοι γιατί συνέχεια βλέπουν μοτίβα κινήσεων – δικά τους και των ανταγωνιστών. Οι λογικο-μαθηματικοί τύποι είναι επίσης πολύ καλοί στο να μεταφέρουν αφηρημένες έννοιες στην πραγματικότητα και συχνά είναι ικανοί να επικοινωνούν αυτές τις έννοιες σε άλλους. Αρέσκονται στο να λύνουν «πάζλ που τους βάζει η ζωή» μέσω των επιστημών και είναι πολύ καλοί εφευρέτες, έχοντας την ικανότητα του να φαντάζονται μια εφεύρεση πριν κιόλας κάνουν ένα πρωτότυπο. Αυτοί οι άνθρωποι

πάνε καλά στο σχολείο, το οποίο σχεδιάστηκε για την δική τους νοημοσύνη. Τα παραδοσιακά τεστ IQ μετρούσαν αυτήν την νοημοσύνη περισσότερο από κάθε άλλη.

- **Μουσική Νοημοσύνη (musical)**: Οι άνθρωποι με μουσική νοημοσύνη συνήθως σιγοτραγουδούν στον εαυτό τους. Έχουν μεγάλη κλίση στην μουσική και είναι ικανοί να θυμούνται μελωδίες μετά από 2-3 ακούσματα μόνο και γενικά έχουν εξαιρετικό ρυθμό. Συνήθως όταν παίζει ένα κομμάτι, αυτοί οι τύποι ανθρώπων κουνάνε το σώμα τους στο ρυθμό του κομματιού. Σαν παιδιά και σαν ενήλικες, έχουν γνώση των ήχων ανεξάρτητα αν είναι μουσική ή αν είναι ο αέρας που φυσάει. Μαθαίνουν με το να ακούνε πληροφορίες που συνδέονται με μουσική ή γράφοντας οι ίδιοι μουσική σε αυτές. Προφανώς πολλοί από αυτούς είναι ταλαντούχοι μουσικοί και συνήθως δείχνουν την ικανότητα αυτή πολύ νωρίς στη ζωή. Αυτοί που δεν είναι ταλαντούχοι στη μουσική σίγουρα επιδίδονται στην κριτική της, δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στην μουσική και θέλουν να την καταλαβαίνουν. Μάλιστα τέτοιοι τύποι ανθρώπων συγκεντρώνονται καλύτερα όταν παίζει η μουσική. Χρησιμοποιούν την μουσική σαν εργαλείο που φτιάχνει την διάθεση ή σαν χαλάρωση. Ένα συγκεκριμένο κοντσέρτο του Μότσαρτ έχει ερευνηθεί στο να προκαλεί μετρήσιμη αλλαγή στον εγκέφαλο των ακροατών – ένα πολύ ενδιαφέρον φαινόμενο. Αυξάνει την συγκέντρωση σε κάποιους και σε άλλους δίνει μια αίσθηση διαύγειας.
- **Νοημοσύνη χωροταξική (spatial)**: Έχοντας αυτή τη νοημοσύνη έχει κάποιος την ικανότητα να βλέπει σε εικόνες. Αυτή είναι η νοημοσύνη ενός ζωγράφου ή γλύπτη που μπορεί να δει στο μάτι του μυαλού και να βγάλει στην επιφάνεια κάτι που έχει ξεχαστεί από τους άλλους. Αυτοί οι τύποι ανθρώπων αρέσκονται στο να κάνουν χάρτες και διαγράμματα.

- ☑ **Θεωρίες του Sternberg**: Ο Sternberg αφιέρωσε μεγάλο μέρος της καριέρας του στην έρευνα πολλών και διαφόρων εννοιών της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ξεκινώντας με την Τριαρχική θεωρία της Ανθρώπινης Νοημοσύνης (Triarchic Theory of Human Intelligence) (Sternberg 1985), διεύρυνε την σκοπιά του για την ανθρώπινη ικανότητα και επιτυχία. Επιτυχής νοημοσύνη ορίζεται ως «το σύνολο των πνευματικών ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία στόχων στην ζωή – έχοντας ένα κοινωνικο-κουλτουριστικό περιεχόμενο – μέσω της προσαρμογής στην επιλογή και στο σχηματισμό των περιβαλλόντων. Η επιτυχής προσαρμογή περιλαμβάνει 3 νοημοσύνες[8] που σχετίζονται μεταξύ τους αλλά και άνετα διακρίνονται: την αναλυτική (analytical), την δημιουργική (creative) και την πρακτική (practical) νοημοσύνη. Η πρακτική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να μετρήσει κανείς μια κατάσταση, να προσδιορίσει πώς θα επιτύχει τους στόχους και να δείξει γνώση στον κόσμο γύρω του.
- ☑ **Ηθική Νοημοσύνη** (moral)[9] : Η ηθική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να διακρίνει κανείς μεταξύ σωστού και λάθους. Πιο γενικευμένα, η ηθική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει την ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις που είναι σωστές και ωφέλιμες όχι μόνο για τον εαυτό του αλλά και για τους άλλους.
- ☑ **Κοινωνική Νοημοσύνη** (social intelligence): Η κοινωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνεις τους άλλους: τι τους δίνει κίνητρα, πώς δουλεύουν, πώς συνεργάζονται με άλλους. Επιτυχημένοι πωλητές, πολιτικοί, καθηγητές και θρησκευτικοί ηγέτες είναι πιθανόν άτομα με υψηλό βαθμό κοινωνικής νοημοσύνης. Την ίδια στιγμή, η κοινωνική νοημοσύνη επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες εσωτερικές ικανότητες για αυτό και λαμβάνει μεγάλη προσοχή στο management και στην οργανωσιακή ψυχολογική λογοτεχνία.

[8] Sternberg 1998
[9] Coles 1997, Hass 1998

- ☑ **Συναισθηματική Νοημοσύνη** (emotional intelligence): Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω στην εργασία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η μορφή νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του ή των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες ώστε να οδηγεί τις σκέψεις και τις ενέργειές του[10]. Σύμφωνα, με το Goleman «Συναισθηματική Νοημοσύνη: οι ικανότητες που βοηθούν τους ανθρώπους να βρίσκονται σε αρμονία θα πρέπει να εκτιμώνται σαν ένα πάγιο στοιχείο ενεργητικού μιας επιχείρησης στο μέλλον»[11]. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ικανότητες που μπορούν να διακριθούν σε 5 κατηγορίες[12]:
    - Αυτογνωσία (self-awareness)
    - Διαχείριση Συναισθημάτων (managing emotions)
    - Αυτοπαρακίνηση (motivating oneself)
    - Ενσυναίσθηση (empathy)
    - Διαχείριση Σχέσεων (handling relations)

Η εκτίμηση της νοημοσύνης

"There is only one corner of the universe you can be certain of improving...
and that's your own self."
-- Aldous Huxley

Η συνηθέστερη μέθοδος μέτρησης της νοημοσύνης είναι οι δοκιμασίες ή τεστ νοημοσύνης. Τα τεστ μετρούν κατά το δυνατό έμφυτες ικανότητες και όχι επίκτητες ικανότητες που αποκτώνται στο σχολείο ή μετά από μια εκπαίδευση. Βασικές ιδιότητες των τεστ αυτών είναι οι εξής:

[10] Mayer & Salovey, 1993, p.433
[11] Goleman D. Emotional Intelligence, p.160
[12] Bar-On R,Parker JDA Eds, 2000, The handbook of emotional intelligence, New York:Cambridge University Press, p.120

- ☑ **Η εγκυρότητα** (validity) δηλαδή η δυνατότητα να μετράει το τεστ αυτό για το οποίο είναι κατασκευασμένο.
- ☑ **Η αξιοπιστία** (reliability) δηλαδή η δυνατότητα της επανάληψης των απαντήσεων μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα στους ίδιους εξεταζόμενους να δίνει τα ίδια αποτελέσματα.
- ☑ **Να είναι σταθμισμένο**. Να έχει δηλαδή δοθεί προηγουμένως σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του γενικού πληθυσμού, από το οποίο προέρχονται τα άτομα που εξετάζονται. Τα αποτελέσματα του κάθε ατόμου που εξετάζονται αξιολογούνται συγκρίνοντας τα με τις αποδόσεις του γενικού πληθυσμού στο οποίο έγινε η στάθμιση.

Η πρώτη δοκιμασία για την μέτρηση της νοημοσύνης που κατασκευάστηκε το 1905 στη Γαλλία από τους Binet και Simon στηρίχθηκε πάνω στην έννοια της νοητικής ηλικίας. Η νοητική ηλικία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της νοημοσύνης για παιδιά. Λέμε ότι μια ερώτηση στο τεστ νοημοσύνης είναι χαρακτηριστική μιας ορισμένης νοητικής ηλικίας, αν τα παιδιά που έχουν χρονολογική ηλικία ίση προς αυτή την νοητική ηλικία απαντούν με επιτυχία στην ερώτηση, ενώ δεν απαντούν με επιτυχία σε αυτή τα παιδιά της αμέσως κατώτερης ηλικίας. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ένα παιδί έχει μεγαλύτερη νοητική ηλικία από εκείνη του μέσου όρου των παιδιών της ίδιας χρονολογικής ηλικίας ή μικρότερη.

Θα πρέπει στο τέλος να πούμε ότι η νοητική ικανότητα του ατόμου δεν εξασφαλίζει απαραίτητα και την επιτυχία του στη ζωή – κοινωνική ή επαγγελματική – όπως δείχνουν μελέτες προικισμένων με υψηλή νοημοσύνη παιδιών. Αντίθετα, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνική δεξιότητα παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχία στις σπουδές και στο επάγγελμα. Επίσης, άτομα με νοητική καθυστέρηση - σύμφωνα με την επίδοσή τους στις δοκιμασίες νοημοσύνης – πολλές φορές τα

καταφέρνουν ικανοποιητικά στη ζωή εφόσον δεν υπάρχουν πιεστικές κοινωνικές συνθήκες[13].

Συναισθηματική Νοημοσύνη : Ορισμός και σημαντικότητα

"EQ is the primary source of human energy, aspiration and drive."
-- Esther Orioli, CEO, Essi Systems / Q Metrics

Όταν οι ψυχολόγοι ξεκίνησαν να γράφουν και να σκέπτονται για την νοημοσύνη, εστίασαν την προσοχή τους σε γνωστικά θέματα όπως η μνήμη και η ικανότητα να λύνει κανείς προβλήματα. Παρόλα αυτά, υπήρχαν κάποιοι ερευνητές που αναγνώρισαν νωρίς ότι και κάποια άλλα μη-γνωστικά θέματα ήταν εξίσου σημαντικά. Για παράδειγμα, ο David Wechsler όρισε την νοημοσύνη ως την «συμπυκνωμένη ή καθολική χωρητικότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται με σκοπό, να σκέφτεται λογικά και να χειρίζεται αποτελεσματικά το περιβάλλον του».

Στις αρχές του 1940 ο David Wechsler αναφέρθηκε σε μη-γνωστικά όπως και σε γνωστικά στοιχεία μέσω των οποίων εννοούσε αποτελεσματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Επίσης, το 1943 ο David Wechsler πρότεινε ότι οι μη-γνωστικές ικανότητες είναι απαραίτητες για την πρόβλεψη για επιτυχία στην ζωή. «Η πιο σημαντική ερώτηση είναι αν οι μη-γνωστικές που είναι αποτελεσματικές και οι γνωστικές είναι παράγοντες γενικής νοημοσύνης. Η πεποίθηση μου είναι ότι αυτοί οι παράγοντες είναι απαραίτητοι. Έχω προσπαθήσει να δείξω ότι επιπρόσθετοι με γνωστικούς παράγοντες υπάρχουν ορισμένοι μη-διανοητικοί παράγοντες που ορίζουν την γνωστική συμπεριφορά[14].»

Ο David Wechsler δεν ήταν ο μόνος ερευνητής που μελέτησε τα γνωστικά πεδία της νοημοσύνης ως σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας και της

[13] καθ.Κοκκέβης, Πανεπιστήμιο Αθηνών Ψυχιατρική Κλινική 1994
[14] David Wechsler 1943 # 316 p.103

προσαρμογής. Ο Robert Thorndike έγραφε για την κοινωνική νοημοσύνη το 1930. Δυστυχώς, η δουλειά των πρωτοπόρων αυτών ξεχάστηκε αρκετά ή παραβλέφθηκε μέχρι το 1983, όταν ο Howard Gartner ξεκίνησε να γράφει για «πολλαπλές νοημοσύνες». Ο Howard Gartner πρότεινε ότι οι διαπροσωπικές όσο και οι ενδο-προσωπικές νοημοσύνες είναι εξίσου σημαντικές όσο ο τύπος της νοημοσύνης που μετριέται τυπικά από τον Δείκτη Ευφυΐας (Intelligence Quotient) IQ και άλλα τεστ.

Το 1940 κάτω από την διεύθυνση του Hemphill, οι αρχές του Ohio State Leadership Organization θεωρούσαν ότι η «θεώρηση» είναι ένα σημαντικό θέμα της αποτελεσματικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, διεξάχθηκε μια έρευνα που θεωρούσε ότι οι ηγέτες που είναι ικανοί να καθιερώσουν «κοινή και αμοιβαία πίστη», σεβασμό και θέρμη με τα μέλη της ομάδας τους θα είναι πιο αποτελεσματικοί.

Την ίδια περίπου χρονολογία, το Γραφείο Στρατηγικών Υπηρεσιών ανέπτυξε μια διαδικασία αξιολόγησης βασιζόμενη στην προηγούμενη δουλειά του Murray, η οποία περιλάμβανε την εκτίμηση των μη-γνωστικών και γνωστικών δεξιοτήτων. Αυτή η διαδικασία εξελίχθηκε σε 'κέντρο αξιολόγησης' που χρησιμοποιήθηκε στον ιδιωτικό τομέα στην AT & T το 1956. Πολλές από τις διαστάσεις που μετρήθηκαν στα 'κέντρα αξιολόγησης' αυτά τότε και τώρα περιλαμβάνουν κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες όπως επικοινωνία, ευαισθησία, πρωτοβουλία και ενδο-προσωπικές επιδεξιότητες.

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι μέχρι το 1990 υπήρχε μεγάλη παράδοση έρευνας του ρόλου των μη-γνωστικών παραγόντων στην βοήθεια των ανθρώπων για επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.

Όταν ο Salovey και Mayer επινόησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» γνώριζαν την προηγούμενη δουλειά των μη-γνωστικών απόψεων της νοημοσύνης. Περιέγραψαν την «Συναισθηματική Νοημοσύνη» σαν «μορφή

κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να καταγράφει και να παρακολουθεί τα δικά της συναισθήματα και άλλων, να τα διακρίνει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί τα συναισθήματα και τις ενέργειες κάποιου». Ο Salovey και Mayer με δική τους πρωτοβουλία ξεκίνησαν μια έρευνα που είχε σαν σκοπό να αναπτύξει μέτρα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να διερευνήσει την σημαντικότητά της. Για παράδειγμα, βρήκαν σε μια εργασία ότι όταν μια ομάδα ανθρώπων είδε ένα θρίλερ αυτοί οι άνθρωποι που είχαν υψηλή συναισθηματική καθαρότητα, δηλαδή ικανότητα αναγνώρισης και ορισμού μιας διάθεσης με ένα όνομα κατά την διάρκεια βίωσής της, ανέκαμπταν πολύ πιο γρήγορα από αυτούς που δεν είχαν. Σε μια άλλη έρευνα, τα άτομα που έπαιρναν μεγαλύτερο σκορ στην ικανότητα να αντιληφθούν και να κατανοήσουν ακριβέστερα και να ορίσουν τα συναισθήματα των άλλων ήταν πιο ικανά να αποκριθούν με ευελιξία σε αλλαγές στο κοινωνικό τους περιβάλλον και να χτίσουν υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα.

Στις αρχές του 1990, ο Daniel Goldman διάβασε την δουλειά των Salovey και Mayer η οποία τον οδήγησε στην συγγραφή του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο Goleman ήταν ένας κοινωνικός συγγραφέας για τους New York Times και το αντικείμενό του ήταν η νοητική και συμπεριφορική έρευνα. Ο Daniel Goldman είχε λάβει την εκπαίδευσή του στο Harvard ως ψυχολόγος όπου και δούλεψε με τον David McClelland. Ο McClelland ήταν μέλος μιας αναπτυσσόμενης ομάδας ερευνητών που ενδιαφέρονταν για το πόσο λίγο τα παραδοσιακά τεστ της γνωστικής νοημοσύνης μας λένε για το τι χρειάζεται για να είναι κάποιος επιτυχημένος στη ζωή του.

Ο Δείκτης Ευφυΐας IQ από μόνος του δεν είναι ένα καλός δείκτης της εργασιακής επίδοσης. Οι Hunter & Hunter προέβλεψαν ότι στην καλύτερη περίπτωση το IQ λογοδοτεί για το 25%. Ο Sternberg έδειξε ότι οι θεωρίες ποικίλλουν και ότι το 10% είναι μια πιο ρεαλιστική εκτίμηση. Σε ορισμένες θεωρίες ο Δείκτης Ευφυΐας IQ λογοδοτεί για το 4% της μεταβλητής.

Μια έρευνα που αποδεικνύει ακριβώς αυτό είναι η έρευνα του Sommerville. Η 40ετής έρευνα που έγινε στο Sommerville είχε ως αντικείμενο μελέτης 450 αγόρια που γεννήθηκαν και μεγάλωσαν στο Sommerville στην Μασαχουσέτη. 2/3 από τα αγόρια αυτά προέρχονταν από οικονομικά ευκατάστατες οικογένειες και το 1/3 είχε IQ κάτω από 90. Παρόλα αυτά το IQ είχε λίγη συσχέτιση με το πόσο καλά τα πήγαιναν στις δουλειές τους ή στην προσωπική τους ζωή. Η ειδοποιός διαφορά έγκειτο στις συναισθηματικές τους ικανότητες όπως στο πόσο καλά χειρίζονταν την απογοήτευση, πόσο καλά έλεγχαν τα συναισθήματά τους και τα πήγαιναν με άλλους ανθρώπους.

Ένα άλλο πολύ καλό παράδειγμα είναι μια έρευνα 80 αποφοίτων του Berkeley όταν τελείωσαν το PhD τους που υποβλήθηκαν σε μια σειρά τεστ προσωπικότητας και IQ. Σαράντα χρόνια μετά από την δοκιμασία αυτή, ξαναεντοπίστηκαν από τους επιστήμονες και έγιναν εκτιμήσεις για την επιτυχία τους βάση των βιογραφικών τους από ειδικούς και πηγές όπως American Men και Women of Science. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες ήταν 4 φορές πιο σημαντικές από το IQ στον προσδιορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας και γοήτρου.

Θα ήταν εξωφρενικό να υποθέσουμε ότι η γνωστική ικανότητα δεν σχετίζεται με την επιστημονική επιτυχία. Κάποιος χρειάζεται ένα σχετικά υψηλό επίπεδο τέτοιας ικανότητας για να τον δεχτούν σε ένα προπτυχιακό πρόγραμμα του επιπέδου του Berkeley.

Θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οι γνωστικές και μη-γνωστικές ικανότητες σχετίζονται πάρα πολύ. Στην πραγματικότητα έχει γίνει μια έρευνα που αποδεικνύει ότι οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες βοηθούν την βελτίωση της γνωστικής λειτουργίας. Για παράδειγμα, στις διάσημες «έρευνες με τα ζαχαρωτά» στο Πανεπιστήμιο του Stanford, σε 4χρονους ζητήθηκε να μείνουν σε ένα δωμάτιο μόνοι με ένα ζαχαρωτό και περίμεναν έναν ερευνητή να επιστρέψει. Τους είπαν, λοιπόν, ότι αν μπορούσαν να περιμένουν μέχρι να

έρθει ο ερευνητής χωρίς να αγγίξουν το ζαχαρωτό τους, θα έπαιρναν δύο ζαχαρωτά. Μετά από 10 χρόνια οι ερευνητές βρήκαν τα παιδιά της έρευνας και αυτά που μπόρεσαν να αντισταθούν στον πειρασμό είχαν ένα Μ.Ο. στους βαθμούς στο 1^{ο} χρόνο στο σχολείο 210 βαθμούς πιο υψηλά από τα άλλα παιδιά.

Η ικανότητα να χειριζόμαστε συναισθήματα και να ελέγχουμε το στρες είναι μια άλλη πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει βρεθεί ότι είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία. Μια έρευνα σε managers σε κλάδο λιανεμπορίου έδειξε ότι η ικανότητα ελέγχου του στρες προέβλεπε καθαρά κέρδη, πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο, πωλήσεις ανά εργαζόμενο και ανά δολάριο επένδυσης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει να κάνει με το να γνωρίζει κανείς πότε και πώς να εκφράζει συναίσθημα όπως και να το ελέγχει. Για παράδειγμα, ας θεωρήσουμε μια έρευνα που έγινε στο Yale University από τον Sigdal Barsade. Ο Sigdal Barsade είχε μια ομάδα εθελοντών που έπαιζαν τον ρόλο των managers που διαμορφώνουν μια ομάδα για να μοιράσουν μπόνους και πριμ στους υφισταμένους τους. Ένας εκπαιδευμένος ηθοποιός ήταν ανάμεσά τους. Ο ηθοποιός πάντα μιλούσε πρώτος. Σε μερικές ομάδες ο ηθοποιός παρουσίαζε εμβόλιμα ενθουσιασμό ή θέρμη ή εχθρικότητα. Τα αποτελέσματα έδειχναν ότι ο ηθοποιός επηρέαζε την ομάδα με το συναίσθημα που εξέφραζε και τα καλά συναισθήματα οδηγούσαν σε βελτιωμένη συνεργασία, δικαιοσύνη. Στην πραγματικότητα αντικειμενικά μέτρα έδειχναν ότι οι χαρούμενες ομάδες χώριζαν τα χρήματα πιο δίκαια και βοηθούσαν την επιχείρηση.

Μετά από όλα αυτά μπορούμε να πεισθούμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία των ανθρώπων. Αν και δεν είναι ο μόνος παράγοντας που συντελεί σε αυτήν την επιτυχία. Ένας άλλος παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο εκτός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι και η Συναισθηματική Ικανότητα. Η ΣΙ αποκρίνεται σε προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες που οδηγούν σε

ανώτερη επίδοση στην εργασία. «Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συνδεδεμένες και βασισμένες στην συναισθηματική ευφυΐα. Ένα δεδομένο επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι απαραίτητο για την εκμάθηση της συναισθηματικής ικανότητας» Για παράδειγμα, η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τι ακριβώς αισθάνεται κάποιος άλλος τον θέτει ικανό να αναπτύξει μια συγκεκριμένη δεξιότητα, την επίδραση. Παρομοίως, οι άνθρωποι που είναι καλύτερα ικανοί να σταθμίζουν τα συναισθήματα τους θα βρουν πιο εύκολη την διαδικασία να αναπτύξουν μια δεξιότητα όπως η πρωτοβουλία. Επομένως, αυτές είναι οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες που πρέπει να αναγνωρίσουμε και να μετρήσουμε εάν θέλουμε να προβλέψουμε την επίδοση κάποιου.

Θεωρίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

"EQ motivates us to pursue our unique potential and purpose and activates our innermost values and aspirations, transforming them from things we think about to what we live."
-- Robert Cooper and Ayman Sawaf, Authors of "Executive EQ"

Οι βασικότερες θεωρίες που έχουν επικρατήσει γύρω από την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι οι εξής:

- ☑ **Θεωρία του Goleman**: ο Goleman είχε διατυπώσει δύο θεωρίες περί συναισθηματικής νοημοσύνης. Την μία το 1997 και την δεύτερη το 1998. Η δεύτερη υπήρξε μια τροποποίηση της πρώτης. Κατά την θεωρία του Goleman του 1997, η συναισθηματική νοημοσύνη χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:
    - Προσωπικές Ικανότητες
        - Αυτοεπίγνωση

- Διαχείριση Συναισθημάτων
- Αυτοπαρακίνηση
- Προσωπικό Στυλ και

- Κοινωνικές Ικανότητες
  - Ενσυναίσθηση
  - Κοινωνικές Σχέσεις
  - Επικοινωνία

Το νέο μοντέλο του Goleman το 1998 απευθύνεται περισσότερο στην επιχειρησιακή πραγματικότητα και ενσωματώνει τις προηγούμενες δεξιότητες στις νέες 5 κατηγορίες[15]:

- Αυτοεπίγνωση: η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τι αισθάνεται ο εαυτός του και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα στην λήψη αποφάσεων. Επίσης είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ώστε να μπορεί να στοχεύει στην αυτοβελτίωση.
- Αυτοέλεγχος: η ικανότητα που έχει κάποιος ελέγχου των συναισθημάτων του.
- Παρακίνηση: η ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί τα συναισθήματα του με κίνητρα ώστε να αναζητά την ικανοποίηση από αυτό που αναλαμβάνει.
- Ενσυναίσθηση: η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων ώστε να τα λαμβάνει υπόψη του για την απόκτηση και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων.
- Κοινωνικές δεξιότητες: η ικανότητα χειρισμού κάποιου των συναισθημάτων του στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

[15] Goleman D. Emotional Intelligence 1999

- ☑ **Θεωρία των Goleman, Boyatzis & Rhee**: Το 1998 οι Goleman, Boyatzis & Rhee ονόμασαν σαν Συναισθηματική Νοημοσύνη την ικανότητα ενός ατόμου να παρουσιάσει τις εξής δεξιότητες:
    - αυτογνωσία,
    - αυτοδιαχείριση
    - κοινωνική επίγνωση
    - και κοινωνικές ικανότητες σε κατάλληλους χρόνους και τρόπους σε κατάλληλες συχνότητες που μπορούν να είναι αποτελεσματικές ανά πάσα περίπτωση.

Έτσι οι συναισθηματικές δεξιότητες σύμφωνα με την θεωρία των Goleman, Boyatzis & Rhee «Θεωρία της Απόδοσης» κατατάχθηκαν με γνώμονα δεξιότητες επίγνωσης και ελέγχου.

Συναισθηματικές Δεξιότητες κατά Goleman, Boyatzis & Rhee

	Προσωπικές Δεξιότητες	Κοινωνικές Δεξιότητες
Επίγνωση	αυτογνωσία	κοινωνική επίγνωση
Έλεγχος	αυτοδιαχείριση	κοινωνικές ικανότητες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Τα χαρακτηριστικά των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis & Rhee είναι τα εξής[16]:

- αυτογνωσία,
  - Συναισθηματική αυτο-επίγνωση
  - Αυτοαξιολόγηση
  - αυτοπεποίθηση
- αυτοδιαχείριση
  - αυτοέλεγχος
  - προσαρμοστικότητα
  - πρωτοβουλία
  - αξιοπιστία
  - ευσυνειδησία
  - προσανατολισμός στην επιτυχία στόχων
- κοινωνική επίγνωση
  - ενσυναίσθηση
  - επιχειρησιακή επίγνωση
  - προσανατολισμός για εξυπηρέτηση
- και κοινωνικές ικανότητες
  - ηγεσία

[16] Emotional Intelligence Framework ECI Hay Group 2002 p.2

- επιρροή
- διευκόλυνση αλλαγών
- επικοινωνία
- διαχείριση συγκρούσεων
- ανάπτυξη δεσμών
- ομαδικότητα και συνεργασία

Καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και όλα μαζί συμβάλλουν στην επαγγελματική επιτυχία. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν τα καθένα υπο-παράγοντες τα οποία εκφράζουν με υπο-ικανότητες τις βασικές αυτές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της καθεμίας[17].

☑ **Θεωρία των Salovey & Mayer**: Σύμφωνα με τον Salovey & Mayer 1997 η Συναισθηματική Νοημοσύνη «μας βοηθά να σκεφτόμαστε και να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματά μας ώστε να λύσουμε προβλήματα. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη πιθανώς να συμπίπτει με την γενική νοημοσύνη». Ο άνθρωπος που είναι συναισθηματικά έξυπνος είναι ικανός σε 4 τομείς:

- Στην αναγνώριση συναισθημάτων: η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση των συναισθημάτων
- Στην χρήση των συναισθημάτων: η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη
- Στην κατανόηση συναισθημάτων: η κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης
- Στην διαχείριση των συναισθημάτων[18]: η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη μέσω της διαχείρισης συναισθημάτων

[17] Page: 47
Clustering competence in EI: Insights from the ECI (Boyatzis, Goleman,Rhee 8.12.1999)

[18] Page: 47
James Kierstead, EI in the Workplace, 1999

☑ **Θεωρία CARES**: Το 2000 αναπτύχθηκε η θεωρία του CARES από τον Bagshaw, η οποία διατυπώνει το ακρώνυμο CARES:

C reative tension

A ctive Choice

R esilience under pressure

E mpathic Relationships

S elf-Awareness / Control

τα οποία αντιπροσωπεύουν τα στάδια της επιτυχίας του ανθρώπου και της συνεχής βελτίωσης και της αυτο-δημιουργίας. Ενθαρρύνουν το άτομο σε κάθε του επιλογή και το ανατροφοδοτούν για την συνέχεια στην επιτυχία.

☑ **Θεωρία Cooper & Sawaf** : Κατά τους Cooper & Sawaf οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

- Η συναισθηματική ανάγνωση
- Η συναισθηματική υγεία
- Η συναισθηματική ένταση
- Η συναισθηματική αλχημεία

☑ **Θεωρία Bar-On**: Κατά Bar-On οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

- Η ικανότητα του ατόμου να έχει συνείδηση και αυτοκατανόηση
- Η ικανότητα συσχέτισης με άλλους
- Η ικανότητα αυτοελέγχου από παρορμήσεις
- Η ικανότητα προσαρμοστικότητας σε αλλαγές

☑ **Θεωρία Lane**: Κατά την θεωρία αυτή η συναισθηματική επίγνωση έχει 5 στάδια:

- Συναισθηματική ανταπόκριση
- Έκφραση παρόμοιας συναισθηματικής κατάστασης
- Έκφραση προσωπικών συγκεκριμένων συναισθημάτων

- Έκφραση προσωπικών ανάμικτων συναισθημάτων
- Έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων για τον ίδιο και για τους άλλους – ικανότητα διαχωρισμού συναισθημάτων.

Εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

"We define ourselves by our relationships, so when it is time to change and grow, it is changing those relationships that are both the challenge and the sustenance."
-- Josh Freedman, EQ Today

Δεδομένου ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική, το ερώτημα που τίθεται είναι πώς μπορεί κάποιος να μετρήσει και να εκτιμήσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη; Σε μια έρευνα που εκδόθηκε το 1998 οι Davies – Stankov & Roberts κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κάτι εμπειρικά καινούριο στην Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτό το συμπέρασμα βασίστηκε αποκλειστικά σε μια περίληψη των ήδη υπαρχόντων μέτρων που σαν σκοπό είχαν την εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή που έγινε η έκδοση. Παρόλα αυτά, η διεθνής έρευνα έχει εξελιχθεί και πολλά νέα μέτρα έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση και εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο κάτω παραθέτουμε τα εργαλεία που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία:

- **Bar-On's EQ-I**: είναι το πιο παλιό όργανο που υπάρχει εδώ και μια δεκαετία. Πρόκειται για μια προσωπική αναφορά που αρχικά αναπτύχθηκε από κλινικό περιβάλλον όχι από εργασιακό. Σχεδιάστηκε να εκτιμήσει αυτές τις προσωπικές ικανότητες που έθεταν ικανούς κάποιους ανθρώπους να κατέχουν καλύτερο 'συναισθηματικό ζην' από άλλους. Το Bar-On's EQ-I έχει χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει και να αξιολογήσει χιλιάδες άτομα και είναι γνωστή και αποδεδειγμένη η

εγκυρότητά του. Λιγότερο αποδεδειγμένη είναι η προβλεπόμενη ισχύς του. Χρησιμοποιήθηκε από την US Air Force σε αξιολόγηση υποψηφίων και έσωσε 3 εκατ. δολάρια την Αμερικανική κυβέρνηση στην τελική επιλογή των υποψηφίων.

- **Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS)**: Το MEIS είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων παρά μια μέτρηση προσωπικής αναφοράς. Αυτός που κάνει το τεστ υπόκειται σε μια σειρά εργασιών που σχεδιάζονται να εκτιμήσουν την ικανότητα του ατόμου να αντιληφθεί, να αναγνωρίσει, να καταλάβει και να δουλέψει με το συναίσθημα. Υπάρχει κάποια απόδειξη για αξιοπιστία του τεστ, συγκλίνουσα και διακριτική αλλά πάντα όχι προβλεπόμενη. Δηλαδή το τεστ μετράει αλλά δεν μπορεί να κάνει προβλέψεις.
- **Emotional Competence Inventory (ECI) – Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ)**: Το ECI είναι ένα εργαλείο 360°. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν το άτομο το βαθμολογούν σε 20 δεξιότητες που υπαγορεύει η έρευνα του Goleman ότι συνδέονται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρόλο που το ECI είναι σε αρχικά στάδια ανάπτυξης, περίπου το 40% των στοιχείων του προέρχονται από ένα παλιότερο εργαλείο το Self-Awareness Questionnaire που αναπτύχθηκε από τον Boyatzis. Αυτά τα νεότερα στοιχεία έχουν εκτιμηθεί σε επίδοση managers σε εκατοντάδες έρευνες managers, executives και leaders στην Ν.Αμερική, Ιταλία και Βραζιλία. Και αυτό το εργαλείο μετρά, δεν προβλέπει.
- **EQ Map**: Το πλέον εμπορικά προωθημένο εργαλείο. Αν και αποδεικνύεται μερικώς για εγκυρότητα τα αποτελέσματά του είναι διφορούμενα.
- **Self-Report των 33 στοιχείων των Schutte-Malouf-Hall-Haggerty-Cooper-Golden-Dornheim (SEI)- (Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης-ΑΣΝ):** Έαν και δεν είναι πολύ γνωστό αξίζει να αναφέρουμε ότι βασίστηκε στην δουλειά των Salovey-Mayer, το οποίο αποδεικνύεται σε συγκλίνουσα και αποκλίνουσα εγκυρότητα. Τα

αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το εργαλείο αυτό ήταν θετικά συσχετισμένα με τους βαθμούς πρωτοετών φοιτητών και αξιολογήσεων των συμβούλων μαθητών που δουλεύουν σε ιατρικές κλινικές.

- **SASQ**: Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα μεγάλο σετ ικανοτήτων που ερευνώνται από ψυχολόγους για πολλά χρόνια. Για αυτό και ένας άλλος τρόπος μέτρησης είναι το SASQ, ένα μέτρο συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Για να θέσουμε ένα παράδειγμα, υπάρχει το SASQ του Seligman που σχεδιάστηκε να μετρήσει τον οπτιμισμό και να διακρίνει με εντυπωσιακά αποτελέσματα εξαιρετικής απόδοσης μαθητές, πωλητές και αθλητές. (Schulman 1995).
- **Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS):** το μοντέλο αυτό έχει σαν στόχο την αξιολόγηση του ποσοστού που τα άτομα έχουν συνείδηση των συναισθημάτων τους αλλά και άλλων. Ο εξεταζόμενος καλείται να αξιολογήσει ορισμένες κινηματογραφικές σκηνές στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα, βάση των συναισθημάτων του θυμού, του φόβου, της ευτυχίας και της λύπης. Μετά από κάθε σκηνή απαντά σε δύο ερωτήσεις: Πώς θα αισθανόταν ο ίδιος αν βρισκόταν σε μια αντίστοιχη κατάσταση? Πώς θα αισθανόταν το άλλο άτομο της σκηνής; Το τεστ βασίζεται στην θεωρία του Lane για τα πέντε επίπεδα συναισθηματικής συνείδησης.
- **Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3):** πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P.Jordan και τους συνεργάτες του και βασίζεται στην θεωρία των Mayer & Salovey (1997). Το μοντέλο μελετά την εξάρτηση των ομάδων από την συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόδοση υπολογίζεται από τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα τους στόχους της. Το ερωτηματολόγιο WEIP-3 αναλύεται σε 3 παράγοντες:
    - Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα δικά του συναισθήματα

- Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα συναισθήματα των άλλων
- Την ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα συναισθήματα για την επίλυση προβλημάτων.

Emotional Competence Inventory (ECI) –Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ)

Το Emotional Competence Inventory είναι ένα εργαλείο 360° σχεδιασμένο να αξιολογήσει τις συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων και επιχειρήσεων. Βασίζεται στις συναισθηματικές δεξιότητες που αναγνωρίζει ο Daniel Goleman στο Working with Emotional Intelligence (1998) και στις δεξιότητες από τους Hay/McBer Generic Competency Dictionary (1996) όπως και από το SAQ Boyatzis.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η χωρητικότητα για αναγνώριση των προσωπικών μας συναισθημάτων και των άλλων, για να κινητοποιούμε τους εαυτούς μας και για να χειριζόμαστε αποτελεσματικά στους εαυτούς μας και στους άλλους. Η συναισθηματική δεξιότητα είναι μια μαθητευόμενη χωρητικότητα βασισμένη σε συναισθηματική νοημοσύνη που συνεισφέρει σε αποτελεσματική επίδοση στην εργασία.

Το Emotional Competence Inventory μετρά 20 δεξιότητες που οργανώνονται σε 4 κατηγορίες:

- **Αυτογνωσία:** αφορά στην γνώση του εσωτερικού κόσμου κάποιου, των προτιμήσεων του, των πηγών του και των ενστίκτων του. Η κατηγορία της αυτογνωσίας περιλαμβάνει 3 δεξιότητες.
    - **Συναισθηματική Γνώση:** αναγνώριση των συναισθημάτων κάποιου και των επιδράσεων τους

- **Ακριβής Αυτο-αξιολόγηση:** γνώση των δυνατών σημείων κάποιου και των ορίων του
- **Αυτοπεποίθηση:** δυνατή αίσθηση της προσωπικής αξίας κάποιου και των ικανοτήτων του.

☞ **Διοίκηση εαυτού:** αφορά στην διαχείριση του εσωτερικού κόσμου κάποιου των παρορμήσεών του και των πηγών του. Η Διοίκηση εαυτού περιλαμβάνει 6 δεξιότητες.

- **Αυτοέλεγχος:** έλεγχος αυθόρμητων συναισθημάτων και παρορμήσεων
- **Αξιοπιστία:** διατήρηση προτύπων ειλικρίνειας και ακεραιότητας
- **Ενσυνείδηση:** ευθύνη των προσωπικών ενεργειών και επίδοσης
- **Προσαρμοστικότητα:** ευελιξία στον χειρισμό της αλλαγής
- **Προσανατολισμός επιτυχίας:** θέληση για βελτίωση και για επιτυχία
- **Πρωτοβουλία:** ετοιμότητα δράσης σε κάποια ευκαιρία

☞ **Κοινωνική Γνώση:** αφορά στον τρόπο χειρισμού σχέσεων και συναισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των ανθρώπων. Η κατηγορία της κοινωνικής γνώσης περιλαμβάνει 3 δεξιότητες.

- **Ενσυναίσθηση:** αίσθηση των συναισθημάτων και προοπτικών άλλων ανθρώπων και έκφραση ενδιαφέροντος για τις ανησυχίες τους.
- **Οργανωσιακή Γνώση:** το να διαβάζει κανείς τις τρέχουσες και δυνατές συναισθηματικές σχέσεις μιας ομάδας
- **Προσανατολισμός εξυπηρέτησης:** αναγνώριση και ικανοποίηση τις ανάγκες των πελατών

- **Κοινωνικές Δεξιότητες:** αφορά στις ικανότητες κατατοπισμού επιθυμητών αντιδράσεων σε άλλους. Η κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνει 8 δεξιότητες.
    - **Ανάπτυξη άλλων:** αίσθηση των αναγκών των άλλων
    - **Ηγεσία:** έμπνευση και καθοδήγηση των ατόμων και ομάδων
    - **Επίδραση:** δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών για πειθώ
    - **Επικοινωνία:** Το να ακούει κανείς ανοιχτά και να στέλνει πειστικά μηνύματα
    - **Καταλύτης αλλαγής:** Πρωτοβουλία και διαχείριση αλλαγής
    - **Διοίκηση Συγκρούσεων:** Διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών
    - **Χτίσιμο Δεσμών:** Διατρέφοντας οργανικές σχέσεις
    - **Ομαδική Συνεργασία:** το να δουλεύει κανείς με άλλους με κοινούς στόχους. Δημιουργία ομαδικής συνέργιας στην επιδίωξη των κοινών στόχων.

Self-Report Emotional Intelligence (SEI) – Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΑΣΝ)

Το SEI αναπτύχθηκε από τους Schutte, Malouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim το 1998. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που βασίστηκε πάνω στην πρώιμη δουλειά των Mayer – Salovey το 1990. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ουσιαστικά ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης και περιέχει 33 ερωτήσεις στις οποίες ο εξεταζόμενος πρέπει να απαντήσει σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων – από ποτέ δεν γίνεται, σπάνια γίνεται, μερικές φορές γίνεται, συχνά γίνεται, πάντα γίνεται -

κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με την ερώτηση – δήλωση που του υποβάλλεται. Την αντίδραση του σε κάθε δήλωση – ερώτηση καταχωρεί ο εξεταζόμενος στο χαρτί και η ανάλυση γίνεται βάση 4 παραγόντων:

- **Του παράγοντα αντίληψης**. Ορίζεται ως η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των δικών μας αλλά και των άλλων. Σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου από το περιβάλλον του.
- **Του παράγοντα αυτο-διαχείρισης**. Ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων.
- **Του παράγοντα ελέγχου των συναισθημάτων των άλλων**. Είναι παράγοντας κοινωνικών ικανοτήτων γιατί σχετίζεται με πράξεις οι οποίες έχουν σαν στόχο να βελτιώσουν την διάθεση των άλλων ανθρώπων.
- **Του παράγοντα χρήσης των συναισθημάτων**. Ο παράγοντας αυτός παρουσιάζει μικρή αξιοπιστία και εξαιρείται της ανάλυσης.

Από την ανάλυση που προκύπτει από το τεστ παρατηρείται σύγκλιση των παραγόντων προς ένα γενικό και ολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως συμβαίνει και με το MEIS.

Το ερωτηματολόγιο συνολικά παρουσιάζει «συγκλίνουσα» αξιοπιστία» και αποκλίνουσα αξιοπιστία, συμβαδίζει με άλλα μοντέλα αξιολόγησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων και παρουσιάζει αναμενόμενες διαφορές τιμών στις μετρήσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών ομάδων.

Μειονεκτήματα των εργαλείων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Βλέπουμε ότι υπάρχει μια ποικιλία ερωτηματολογίων που μπορούν να μετρήσουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρόλα αυτά κανένα δεν είναι πλήρως έγκυρο και αποτελεσματικό. Όλα παρουσιάζουν κάποια προβλήματα που μόνο ο χρόνος και η συνεχή έρευνα μπορούν να εκλείψουν.

Ένα από τα προβλήματά τους είναι ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει σε άτομα νεαρής ηλικίας κυρίως φοιτητές, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να εξάγουμε ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη των ενηλίκων. Ακόμα τα εργαλεία μέτρησης δεν λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις που έχουν τα συναισθήματα ανάλογα με την οποιαδήποτε κατάσταση, τις νόρμες και την ένταση των σχέσεων. Στα περισσότερα ερωτηματολόγια δεν είναι ξεκάθαρο τι αφορά η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία μετριέται. Έτσι το ΕΙ για τον εργασιακό χώρο λογικά δίνει ένα διαφορετικό προφίλ για το εξεταζόμενο άτομο από ένα το οποίο περιέχει ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικές εμπειρίες του ατόμου. Αυτό είναι φυσικό γιατί αλλιώς συμπεριφέρεται ο άνθρωπος στον εργασιακό του χώρο και αλλιώς στον οικείο του.

Ένα άλλο πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις που το αξιολογούμενο άτομο έχει χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, έτσι ώστε να μην έχει επίγνωση του συναισθηματικού του κόσμου και συνεπώς να μην μπορεί να συμπληρώσει τα ερωτηματολόγια. Αυτό μπορεί να αντιμετωπισθεί με τα τεστ ικανοτήτων απόδοσης (performance based ability tests), τα οποία όμως χρειάζονται πολύ χρόνο για να ολοκληρωθούν. Επιπλέον, τις περισσότερες φορές το άτομο δεν μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την γνώμη των άλλων, γιατί δεν μπορεί να γνωρίζει απόλυτα την εικόνα που έχουν οι άλλοι για αυτό.

Όσον αφορά στα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης, τα μειονεκτήματά τους είναι ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το άτομο που αξιολογείται, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους υποκειμενικής, αναξιόπιστης και μεροληπτικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, λόγω της τάσης που έχει το άτομο να είναι κοινωνικά αρεστό και να δημιουργεί μια θετική εντύπωση. Ασυνείδητα, ή ακόμα και συνειδητά, θα προσπαθήσει να τονίσει κάποια προσόντα του χαρακτήρα του, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts, φαίνεται να έχουν πολλές επικαλύψεις με τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου και τους ήδη καθιερωμένους παράγοντες προσωπικότητας.

Επιπλέον, ένα από τα βασικότερα προβλήματα που δημιουργεί η επεξεργασία των ερωτηματολογίων είναι πότε μια ερώτηση θεωρείται σωστή και πότε λάθος, ειδικότερα στα ερωτηματολόγια με υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης. Η ανάλυση γίνεται με 3 μεθόδους:

- ☞ Επικρατεί η απάντησης της πλειοψηφίας
- ☞ Επικρατούν οι απαντήσεις των ειδικών
- ☞ Είτε επικρατεί η άποψη ενός ατόμου που εμείς θεωρούμε δείγμα και το οποίο συγκεντρώνει όλα τα κριτήρια.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και πολλά πλεονεκτήματα των ερωτηματολόγιων. Η απλότητα και ανάλυσή τους όσο και το γεγονός ότι είναι γρήγορα στην συμπλήρωσή τους είναι τα λίαν φανερότερα[19].

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια δύσκολο να μετρηθεί επακριβώς, λόγω του γεγονότος ότι έχει να κάνει με συναισθήματα και δεξιότητες που δεν μπορούν να αποδοθούν με σχέσεις, εξισώσεις ή με άλλες

[19] www.e-knowledge.ca

ποσοτικές και μαθηματικές έννοιες. Για αυτό και τα τεστ αυτά είναι ότι πιο κοντινό έχουμε για την μέτρηση μιας έννοιας τόσο αφηρημένης. Από την άλλη μεριά όμως, τα τεστ μπορούν να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που είναι απαραίτητα να αναπτυχθούν για να βελτιωθεί το άτομο στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3
Επιχειρηματική Εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

"In the last decade or so, science has discovered a tremendous amount about the role emotions play in our lives. Researchers have found that even more than IQ, your emotional awareness and abilities to handle feelings will determine your success and happiness in all walks of life, including family relationships."

John Gottman, Ph. D., "Raising an Emotionally Intelligent Child"

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η Επιχειρηματική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

"Emotions are the glue that holds the cells of the organism together."
-- Candace Pert EQ Today, Spring 1999

Παρακάτω έχουν καταγραφεί μερικές ξεχωριστές περιπτώσεις που έχουν προκύψει από έρευνα στην επιχειρησιακή σημερινή πραγματικότητα, οι οποίες αποτελούν μια πραγματική περίπτωση του πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνεισφέρει σε μια επιχείρηση ή έχει συνεισφέρει στο παρελθόν. Τα παρακάτω στοιχεία τα έχουμε πάρει από μια ποικιλία πηγών και μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο για το HR και για τους managers που χρειάζονται να εφαρμόσουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη στην επιχείρησή τους[20].

- ☑ Το παράδειγμα της US AIR Force: Η US AIR Force χρησιμοποίησε το EQ-I για να προσλάβει στρατολόγους και βρήκε ότι οι πιο επιτυχημένοι στρατολόγοι είχαν υψηλότερο σκορ στην Συναισθηματική Νοημοσύνη και συγκεκριμένα στις συναισθηματικές ικανότητες της ενσυναίσθησης (empathy), αυτογνωσίας (self-awareness), χαράς (happiness) και θετικότητα. (assertiveness). Επίσης η US AIR Force βρήκε ότι με την χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιλογή στρατολόγων, αυξανόταν η ικανότητα πρόβλεψης επιτυχημένων στρατολόγων 3 φορές. Το άμεσο κέρδος ήταν η αποταμίευση 3 εκατ. $ ετησίως. Αυτά τα κέρδη βρέθηκαν κατά το κυβερνητικό λογιστήριο το οποίο εξέδωσε μια αναφορά στο Κογκρέσο, η οποία οδήγησε στην πάγια εντολή του Γραμματέα Άμυνας να ακολουθούν όλες οι ένοπλες δυνάμεις την προσαρμογή αυτή στην διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής[21].

---

[20] Cary Chemiss PHD, Page: 60
The Business Case for EI , Rutgers University

[21] Richard Handley Reuven Bar-On, GAO Report «Military Recruiting: The Dpt of Defense could improve HR recruiter selection & Incentive Systems» 30.01.1998

- ☑ Σύμφωνα με πηγές (Boyatzis 1999) μεγάλη πολυεθνική επενδυτική εταιρία που υποβλήθηκε στις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συνεργάτες της που είχαν σκορ πάνω από το μεσαίο σε 9 ή περισσότερες από τις 20 ικανότητες έφερναν στην εταιρία $1.2 εκατ. περισσότερο κέρδος από τους λογαριασμούς από τους άλλους.
- ☑ Στην L'Oreal USA οι πωλητές που επιλέγονταν βάσει κάποιων συναισθηματικών ικανοτήτων μπορούσαν σημαντικά να ξεπεράσουν τους πωλητές που επιλέγονταν βάση της παραδοσιακής επιλογής. Σε ετήσια βάση οι πωλητές που επιλέγονταν με την βάση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης , έφερναν $91.370 περισσότερο τζίρο από τους άλλους, για ένα καθαρό εισόδημα αυξημένο κατά $2,558,360. Οι πωλητές που επιλέγονταν με την βάση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επίσης έφερναν 63% λιγότερο τζίρο τον 1^{ο} χρόνο από αυτούς που επιλέγονταν με τον παραδοσιακό τρόπο[22].
- ☑ Σε μια έρευνα που έγινε από τον Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας βρέθηκε ότι οι κύριες πηγές παραίτησης – απόλυσης στα στελέχη περιλαμβάνουν ελλιπείς συναισθηματικές ικανότητες. Οι 3 κυριότερες είναι:
  - Δυσκολία στο χειρισμό αλλαγής
  - Δυσκολία συνεργασίας με ομάδες
  - Φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις
- ☑ Μια μελέτη 130 στελεχών κατέληξε στο ότι το πόσο καλά οι άνθρωποι χειρίζονταν τα συναισθήματά τους προσδιόριζε πόσο οι άνθρωποι γύρω τους προτιμούσαν ή όχι να συνεργάζονται μαζί τους[23].
- ☑ Η αισιοδοξία ή οπτιμισμός είναι μια άλλη συναισθηματική ικανότητα που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα. Οι νέοι πωλητές στην Met Life που είχαν σκορ σε τεστ του «μαθητευόμενου οπτιμισμού»

[22] Spencer & Spencer 1993, McClelland & Kelner 1997
[23] Walter V.Clarke Associates, Activity vendor analysis. Some applications to the concept of EI, Pittsburgh PA, 1997

πούλησαν 37% περισσότερο ασφάλειες ζωής στα πρώτα 2 χρόνια από ότι οι απαισιόδοξοι[24].

- ☑ Σε ένα εργοστάσιο βιομηχανίας οι προϊστάμενοι εκπαιδεύτηκαν σε συναισθηματικές ικανότητες όπως το να ακούνε καλύτερα και να βοηθούν τους υφισταμένους να μαθαίνουν να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους. Μετά από την εκπαίδευση αυτή, ο χαμένος χρόνος από ατυχήματα μειώθηκε κατά 50%, τα επίσημα παράπονα μειώθηκαν από 15 ανά χρόνο σε 3 ανά χρόνο και το εργοστάσιο ξεπέρασε τους στόχους παραγωγικότητας κατά $250.000[25].
- ☑ Οι οικονομικοί σύμβουλοι της American Express των οποίων οι managers τελείωσαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικών ικανοτήτων συγκρίθηκαν με ίσους managers που δεν το τελείωσαν. Σε ένα χρόνο οι σύμβουλοι των πρώτων είχαν αναπτύξει τις δουλειές τους κατά 18,1% σε σχέση με τους συμβούλους των ανεκπαίδευτων που αύξησαν τις δουλειές τους κατά 16,2% .
- ☑ Το παράδειγμα της Johnson & Johnson: Μια έρευνα έγινε σε 358 managers στο καταναλωτικό τμήμα της Johnson & Johnson σε παγκοσμία κλίμακα με σκοπό να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν ηγετικές ικανότητες που διακρίνουν τις μέτριες από τις άριστες επιδόσεις των στελεχών της. Έλαβαν επίσης μέρος πάνω από 1400 εργαζόμενοι που απάντησαν σε ερωτηματολόγια που μετρούσαν ικανότητες που συνθέτουν την εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστέρες διαθέτουν σημαντικά περισσότερες συναισθηματικές ικανότητες από τους μετρίους. Υπήρξε σημαντική συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) με το γυναικείο φύλο και ειδικά με τις ικανότητες της προσαρμοστικότητας όπως επίσης με το ανδρικό και ειδικά με τις ικανότητες διευκόλυνσης της αλλαγής. Γενικά όλως, οι managers με υψηλή θέση και μεγάλες

[24] Seligman, M.E.P, Learned Optimism, New York: Knopf, 1990
[25] Pesuric & Byham, The new look in behavior modeling. Training and Development. P.25 – 33, 1996

προοπτικές είχαν σημαντικά μεγαλύτερα σκορ στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης[26].

Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις επιχειρήσεις

"If we lack emotional intelligence, whenever stress rises the human brain switches to autopilot and has an inherent tendency to do more of the same, only harder. Which, more often than not, is precisely the wrong approach in today's world."

-- Dr. Robert K. Cooper, "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations"

Για πολλά χρόνια οι εκπαιδευτές, οι επαγγελματίες HR, οι επαγγελματικοί εκπαιδευτές, οι στρατολόγοι και γενικά όσοι managers ασχολούνται με την επιλογή, την πρόσληψη και την εκπαίδευση προσωπικού γνωρίζουν αυτό που ξεχωρίζει τους μέτριους από τους αστέρες. Και αυτό δεν είναι οι τεχνικές ικανότητες – αυτές μαθαίνονται πολύ εύκολα και είναι πολύ εύκολα να καθοριστεί η ύπαρξή τους – και δεν είναι αναγκαία και η νοημοσύνη. Είναι κάτι άλλο, κάτι που θα το ήξερε κάποιος αν το έβλεπε απλά – τόσο εύκολο είναι να εντοπιστεί – αλλά δύσκολο να το προσδιορίσει κανείς και είναι οι ανθρώπινες ικανότητες ή μαλακές δεξιότητες.

Μετά από πολλά χρόνια ο όρος αυτός των ανθρωπίνων ικανοτήτων αντικαταστάθηκε με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτοί που δεν έχουν εκτιμήσει ποτέ την ικανότητα να διαβάζουν τους ανθρώπους και να κατανοούν τα συναισθήματα είτε γιατί αυτά ήταν μαλακές δεξιότητες είτε γιατί δεν μπορούσε κανείς να τα μετρήσει πόσο μάλλον να τα αξιολογήσει θα πρέπει τώρα να αλλάξουν άποψη και στάση.

---

[26] Cavallo & Brienza Page: 63
Emotional Competence and Leadership Excellence at J&J, 2002

Ας εξετάσουμε πρώτα τον ρόλο των συναισθημάτων στην δουλειά. Ας σκεφτούμε το φόβο, ή την ανησυχία ή το άγχος και ας πάρουμε ένα παράδειγμα, Ας πούμε ότι κάποιος δουλεύει σε ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων και η διοίκηση παίρνει μια απόφαση να αυξήσει την παραγωγή. Αυτό σημαίνει ότι τώρα με την νέα απόφαση αυτή αυτός ο κάποιος θα πρέπει να δουλεύει πιο γρήγορα από πριν, διατηρώντας όμως το επίπεδο ποιότητας. Αν αυτός ο νέος ρυθμός εργασίας θεωρείται λογικός, θα πρέπει ο εργαζόμενος να τηρεί μεγαλύτερη προσοχή και να δουλεύει πιο σκληρά. Εάν η διοίκηση αυξήσει το ρυθμό σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μην μπορεί ο εργαζόμενος αυτός να ανταποκριθεί, τότε ο ίδιος θα αρχίσει να ανησυχεί. Οι εναλλακτικές λοιπόν που του παρουσιάζονται είναι:

- Να αρχίσει να ανησυχεί μήπως δεν προλάβει το νέο ρυθμό, θα αρχίσει να αγχώνεται και μπορεί να έχει και κάποιο ατύχημα
- Να αγνοήσει την ανησυχία του και να συνεχίσει να κάνει την δουλειά του

Η ανησυχία και ο φόβος σημαίνουν ότι κάτι θα συμβεί άσχημο. Τα σημάδια ανησυχίας σημαίνουν για όλους μας ότι μπορεί να υπάρχει κίνδυνος. Μπορούμε όμως να μετατρέψουμε την ανησυχία αυτή σε δημιουργικότητα. Ο εργαζόμενος στο εργοστάσιο στο παράδειγμα μας αντί να ανησυχεί μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει κάποιες συνήθειες ώστε να αντεπεξέλθει. Δηλαδή μπορεί να ξεκινήσει να κοιμάται περισσότερο ώστε να έχει περισσότερη ενέργεια στην δουλειά του, ή να αποφασίσει να μην φορά τα ακουστικά με την μουσική και αντί για μουσική να προσέχει περισσότερο.

Όλα τα συναισθήματα είναι σημαντικά στην δουλειά όχι μόνο ο φόβος ή η ανησυχία. Η χαρά για παράδειγμα, είναι ένα σημάδι ότι τα πράγματα πάνε καλά. Το αίσθημα της ικανοποίησης στην δουλειά μπορεί να σηματοδοτεί μια δουλειά πολύ καλά διεκπεραιωμένη. Το κλειδί είναι ότι τα συναισθήματα κρύβουν σημαντικές πληροφορίες τις οποίες χρειάζεται κανείς ώστε να είναι αποτελεσματικός στην δουλειά του.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι το μοναδικό κριτήριο πρόβλεψης της επαγγελματικής επιτυχίας, της ικανοποίησης στην καριέρα ή στην αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι και η γνωστική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για αυτό. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη πάντα βοηθά το άτομο αλλά σε συνδυασμό και με γνωστικές ικανότητες να επιτύχει, με μια σειρά από τρόπους οι οποίοι είναι οι εξής, σύμφωνα με την 4-branch θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης[27] (βλ. Παράρτημα):

- αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα
  - ✓ Πρέπει να είμαστε γνώστες και ενήμεροι των δικών μας συναισθημάτων ώστε να μην τυφλωνόμαστε από τα συναισθήματά μας.
  - ✓ Η γνώση των συναισθημάτων των άλλων είναι ένα κλειδί για να δουλεύει κανείς επιτυχημένα

- χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα
  - ✓ Οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να έρθουν από την ικανότητα να δημιουργεί κάποιος κατάλληλες διαθέσεις ή συναισθήματα.
  - ✓ Η ενσυναίσθηση, το να αισθανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και να μπορούμε να τους κατανοούμε, μπορεί να προέλθει από την ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί ένα συναίσθημα που έχουν οι άλλοι

- κατανοώντας τα συναισθήματα
  - ✓ Γνώση του τι παρακινεί τους ανθρώπους
  - ✓ Κατανόηση των θέσεων και απόψεων των άλλων
  - ✓ Κατανόηση και χειρισμός των ομαδικών συναλλαγών

[27] Page: 65
David Caruso, "Applying the ability model of EI to the World of Work", 1999

- διαχειρίζοντας τα συναισθήματα
  - ✓ Να γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας τα οποία έχουν πολύτιμες πληροφορίες και να τα χρησιμοποιούμε για την επίλυση προβλημάτων.
  - ✓ Να παίρνουμε δείγματα λύπης ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
  - ✓ Να παίρνουμε δείγματα θυμού ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
  - ✓ Να παίρνουμε δείγματα αγωνίας ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
  - ✓ Να παίρνουμε δείγματα χαράς ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εργαλείο βελτιστοποίηση στον χώρο της εργασίας και των επιχειρήσεων από την μεριά της επιχείρησης και του εργαζομένου.

"As much as 80% of adult 'success' comes from EQ."
-- Daniel Goleman, 1995

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εργαλείο βοηθά σε τέσσερις τομείς της επιχειρησιακής οργάνωσης με τους εξής τρόπους[28]:

- **Ανάπτυξη καριέρας (career development)**: Στα επαγγέλματα που ασχολούνται με αυτό το πεδίο, οι άνθρωποι που έχουν ενσυναίσθηση, που καταλαβαίνουν δηλαδή τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά τους εξέχουν. Για αυτό και η επιλογή τους θα πρέπει να είναι ένα επάγγελμα ή μια division εντάσεως ανθρώπων.

[28] David Caruso, "Applying the ability model of EI to the World of Work", 1999

- **Ανάπτυξη διοίκησης (management development)**: οι managers που εστιάζουν στις τεχνικές δεξιότητες δεν μανατζάρουν, είναι απλά επικεφαλείς. Για αυτό και είναι πάντα μέτριοι στην απόδοσή τους. Κατανοώντας και διαχειρίζοντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη θα μπορέσουν να αναπλάσουν και να εξασκήσουν και ικανότητες διοίκησης, γιατί το management πρωταρχικά αφορά στην διοίκηση των ανθρώπων.
- **Ομαδική αποτελεσματικότητα (team effectiveness)**: η ομάδα είναι πολύ περισσότερο από μόνο το άθροισμα των μελών της. Η δυναμική της αποτελείται από τις δυναμικές των μελών της και την δυναμική της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Η κόλλα που συγκεντρώνει και δένει την ομάδα είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Για να υπάρχει λοιπόν αποτέλεσμα στην ομάδα πρέπει η ομάδα να δρα και να συνυπάρχει αρμονικά και σε αυτό καταλυτικός παράγοντας είναι η Σ Συναισθηματική Νοημοσύνη των μελών της.
- **Επιλογή και πρόσληψη (selection and recruitment)**: οι αποφάσεις των ανθρώπων του HR μπορούν να γίνουν καλύτερες εάν εμποτιστούν από μια λεπτομερή ανάλυση κάθε ατόμου βάση μιας μέτρησης ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σε αυτά λοιπόν τα πεδία μιας επιχειρησιακής οργάνωσης η Συναισθηματική Νοημοσύνη παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο και μπορεί να βελτιώσει και να διευκολύνει την δυναμική της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως και θέματα από την μεριά των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση, τα οποία γίνονται βέλτιστα εάν τα δούμε από την σκοπιά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

- Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επαγγελματική Εξέλιξη: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική καριέρα. Μερικές δουλειές δεν απαιτούν πολύ Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτές οι καριέρες εστιάζουν κυρίως σε ενέργειες που μπορούν να γίνουν ατομικά ή ομαδικά σε καθορισμένα

πλαίσια ιεραρχίας στην ομάδα. Αυτό δεν σημαίνει ότι αν υπάρχει Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν θα πετύχει κάποιος σε αυτές τις δουλειές, αλλά θα ξεχωρίσουν τα άτομα-αστέρια από τους μετρίους. Μερικές δουλειές βάζουν τους ανθρώπους σε επαφή με άλλα άτομα και περιλαμβάνουν την συνεργασία με ανεπίσημες ομάδες ή απαιτούν την έμφαση και κατανόηση με άλλους. Αν δεν έχει κάποιος υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης θα βρει αυτές τις καριέρες εκτός από δύσκολες και μη ικανοποιητικές.

- Συναισθηματική Νοημοσύνη και management development: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως σύνολο ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους managers με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, δηλαδή με:
    - ✓ Το να κάνουν τον προγραμματισμό πιο ευέλικτο: οι managers που έχουν Συναισθηματική Νοημοσύνη χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να εφαρμόσουν τα σχέδιά τους. Δεν αγνοούν γεγονότα που δεν τους βολεύουν. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σαν συμπεριφορά βοηθά τους managers να κάνουν τα σχέδιά τους καλύτερα με πολλούς τρόπους:
        1. αλλάζουν τα σχέδιά τους ώστε να ικανοποιούν ανάγκες της «στιγμής»
        2. προσαρμόζονται στη νέα κατάσταση
        3. αναθεωρούν μια ποικιλία πιθανών ενεργειών
        4. σκέφτονται εναλλακτικά σχέδια
        5. δεν κάνουν συνεχώς το ίδιο πράγμα
        6. δεν κολλάνε σε ένα σχέδιο όταν δουν ότι αυτό δεν δουλεύει
    - ✓ Το να παρακινούν τους εαυτούς τους και άλλους: οι συναισθηματικά έξυπνοι managers είναι ικανοί στο να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους και των άλλων, ώστε να τους βοηθήσουν να παρακινήσουν το προσωπικό τους και τους ίδιους τους εαυτούς τους.

Έτσι:

1. ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους ακόμα και όταν θέλουν να τα παρατήσουν
2. κάνουν τους ανθρώπους να ξαναπροσπαθήσουν όταν αποτυχαίνουν την ίδια στιγμή
3. ενθαρρύνουν άλλους
4. ενθαρρύνουν τους εαυτούς τους
5. πραγματοποιούν

✓ Το να παίρνουν περισσότερο πληροφορημένες αποφάσεις: Η λήψη αποφάσεων είναι καθημερινό εργαλείο των managers. Οι αποφάσεις τους βασίζονται σε δυνατά συναισθήματα. Όταν αυτά όμως δεν χειρίζονται με ένα δομικό τρόπο μπορούν να γίνουν κακές αποφάσεις. Οι συναισθηματικά έξυπνοι managers παίρνουν καλύτερες αποφάσεις με αυτούς τους τρόπους:

1. χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να βελτιώσουν την σκέψη τους
2. βλέπουν τα πράγματα ξεκάθαρα ακόμα και όταν αυτό που νιώθουν είναι δυνατό
3. παίρνουν καλές αποφάσεις και αντικειμενικές, ανεπηρέαστες από τα συναισθήματα που μπορεί να βιώνουν την ίδια στιγμή
4. δεν αντιδρούν από θυμό
5. ισορροπούν τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους
6. παίρνουν αποφάσεις βασισμένες στο μυαλό <u>και</u> στην καρδιά τους
7. δεν αφήνουν τα δυνατά και έντονα συναισθήματα να τους τυφλώσουν.

- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ομαδική αποτελεσματικότητα: όταν δουλεύουμε σε ένα ομαδικό περιβάλλον, οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης γίνονται ακόμα πιο σημαντικές στην δουλειά μας. Ένα από τα κλειδιά είναι αποτελεσματική και σωστή συνεργασία με τους άλλους. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να σε βοηθήσει σε ομαδική εργασία είναι να δημιουργήσει νέες και δημιουργικές ιδέες και λύσεις στα προβλήματα.
    - ✓ Δημιουργική Σκέψη: Όλες οι ομάδες απαιτούν την δημιουργία ιδεών για την επίλυση προβλημάτων. Μερικές φορές τα προβλήματα είναι πολύ σύνθετα ενώ άλλες πολύ εύκολα. Παρόλα αυτά όλα τα προβλήματα απαιτούν δημιουργική σκέψη ώστε να ανατροφοδοτηθούν ιδανικές λύσεις. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά την δημιουργική σκέψη με πολλούς τρόπους όπως με το:
        1. να βλέπει κανείς τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες
        2. να έχει κανείς νέες και δημιουργικές ιδέες
        3. να είναι εφευρετικός
        4. να ανατροφοδοτηθούν καινούριες ιδέες και λύσεις
        5. να δίνει κανείς νέες λύσεις
    - ✓ Κοινωνική αποτελεσματικότητα: Όταν δουλεύει κανείς σε μια ομάδα, ή ακόμα και όταν αυτή η ομάδα είναι μόνο δύο άτομα, η κοινωνική αποτελεσματικότητα επιτρέπει την επίτευξη στόχων όταν δουλεύει κανείς με άλλους. Ο τρόπος που η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά κάποιον να δουλέψει με άλλους είναι οι εξής[29]:
        1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε κάνει ευχάριστο να βρίσκεται κανείς γύρω σου

[29] David Caruso, "Applying the ability model of EI to the World of Work", 1999

2. Είσαι καλός στο να επηρεάζεις με καλό τρόπο άλλους
3. Σε βοηθά να χτίσεις συνείδηση
4. Γίνεσαι πιστευτός και άνθρωπος εμπιστοσύνης
5. Δημιουργείς και χτίζεις ενσυναίσθηση

Η οικονομική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

"Increased EI skills reduce discipline problems."
-- Doyle, 1986

Κάθε επιχείρηση έχει μια στρατηγική που απορρέει από την δημιουργία αξίας στην επιχείρηση. Αυτή η αξία είναι αυτό που πληρώνει ο πελάτης. Πίσω από την στρατηγική αυτή κρύβεται μια υψηλά-λειτουργική ομάδα ανθρώπων που φέρνουν επιτυχώς το αποτέλεσμα και που διαθέτουν και τεχνικές δεξιότητες και προσωπικές ικανότητες.

Οι τεχνικές ικανότητες και η γνώση δεν είναι πλέον αρκετά στην σημερινή αγορά. Οι επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για να τους βοηθήσουν ν προσλάβουν και να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν τους managers που ηγούνται μέσω της προσωπικής αυτογνωσίας και ενδο-προσωπικών ικανοτήτων. Τέτοιοι managers χτίζουν υψηλής απόδοσης ομάδες με δημιουργικότητα, με αυξανόμενη αποτελεσματικότητα και υψηλό τζίρο ανά εργαζόμενο.

Σαν στέλεχος αν μας είχε ζητηθεί να αναγνωρίσουμε τις σωστές ανθρώπινες ικανότητες για το προσωπικό μας θα βάζαμε μια πολύ υψηλή αξία στην Συναισθηματική Νοημοσύνη χωρίς να το καταλαβαίναμε. Θα αναγνωρίζαμε σαν σωστές ανθρώπινες ικανότητες την κατανόηση και την δημιουργία και διατήρηση εργασιακών σχέσεων, την αντιμετώπιση συγκρούσεων με ένα win-win αποτέλεσμα, τον χειρισμό του άγχους ώστε να επιτευχθεί η

ελαχιστοποίησή του στην αποτελεσματικότητα, την αποδοχή της προσωπικής ευθύνης για τις αποφάσεις, την ηγεσία ή την τήρηση κανόνων σε κάθε περίπτωση, το χτίσιμο ευθύνης μέσω διαπροσωπικής αποτελεσματικότητας και ψυχραιμία σε περίπτωση δυσκολίας. Μα όλες αυτές οι ικανότητες είναι στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης[30].

Σήμερα, όλοι οι ειδικοί αναγνωρίζουν την οικονομική αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει την συνδυασμένη ικανότητα των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί αποτελεσματικά για την επίτευξη ενός στόχου. Χωρίς αμφιβολία, η παρουσία ή η απουσία της οργανωσιακής Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι το βασικό κλειδί. Πόσο αποτελεσματικά μπορεί κανείς να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, το κόστος παραγωγής, την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων και σαν πιο σημαντικό την ικανοποίηση των πελατών είναι όλα άμεσα συνδεδεμένα. Δηλαδή, το κόστος ευκαιρίας για την αγνόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι αρκετά μεγάλο.

Η αγνόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει και σε μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης, τονίζουν πολλοί σύμβουλοι επιχειρήσεων. Σε μια μεγάλη εταιρίας τεχνολογίας που δήλωσε ότι ήθελε σαν προσωπικό της τους πιο έξυπνους και καλύτερους υποψηφίους από τα καλύτερα business schools και engineering schools, δεν υπολόγισε στην στρατολόγηση της την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατέληξε σε χάος. Το top management διαφιλονικούσε συνεχώς και οι υποψήφιοι παρότι είχαν εξαιρετικό ταλέντο καβγάδιζαν συνεχώς.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των ανθρώπων μεγαλώνει φυσικά μέσα στην ζωή καθώς συγκεντρώνουν εμπειρίες κατά την συμβίωση και συνύπαρξη με άλλους ανθρώπους. Παρόλα αυτά η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι όπως

---

[30] Page: 72
Joeffrey Davis and Joan Lampert "The ec.value of EI" The Journal of New England Technology

είδαμε κάτι που μαθαίνεται και ο καλύτερος τρόπος είναι να διαποτιστεί μέσω του top management στο middle και μετά στους υπόλοιπους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι οι μαλακές δεξιότητες EQ όπως και οι γνωστικές δεξιότητες IQ έχουν φοβερή οικονομική αξία για την επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα και οι επιχειρήσεις κολοσσοί που κερδίζουν τις κατέχουν και τις δύο.

Συναισθηματική Εκπαίδευση

"An adolescent who is able to read a teacher's feelings is more likely to get a break on a late assignment, some extra help, and maybe even a better grade than a student who is just as smart in "IQ" but not as smart in "EQ" emotional intelligence."
-- Maurice J. Elias, Steven E. Tobias, Brian S. Friedlander, "Emotionally Intelligent Parenting"

Στο εκπαιδευτικό κέντρο Νουέβα, στο Σαν Φρανσίσκο, υπάρχει ένα μάθημα «Επιστήμη του Εαυτού μας» που διδάσκεται με ένα περίεργο τρόπο σε μαθητές γυμνασίου. Τα παιδιά – δεκαπέντε σε αριθμό - βρίσκονται σε ένα κύκλο και κάθονται στο πάτωμα. Καθώς ο δάσκαλος παίρνει παρουσίες, τα παιδιά δεν φωνάζουν απλά παρών ή παρούσα στο άκουσμα του ονόματος τους αλλά δίνουν φωναχτά και μια βαθμολογία του πώς αισθάνονται σήμερα. Ένα για χάλια, δέκα για εξαιρετικά.

Το θέμα στην Επιστήμη του Εαυτού μας είναι τα συναισθήματα – τα ατομικά και αυτά που αναβλύζουν από τις ανθρώπινες σχέσεις. Το ζήτημα, από την ίδια του τη φύση, απαιτεί τόσο οι δάσκαλοι όσο και οι μαθητές να εστιάσουν την προσοχή τους στην συναισθηματική δομή της ζωής ενός παιδιού, η οποία χωρίς καμιά αμφιβολία αγνοείται απόλυτα σε κάθε άλλη τάξη στην Αμερική. Σύμφωνα με τις βασικές αρχές της διδασκαλίας, το κεντρικό ζήτημα της ημέρας είναι η συζήτηση των εντάσεων και των τραυμάτων στη ζωή των παιδιών. Οι δάσκαλοι μιλούν για πραγματικά θέματα – την θλίψη της

απομόνωσης, τη ζήλια, τις διαφωνίες που θα μπορούσαν να κλιμακωθούν σε κανονικό πόλεμο στο προαύλιο του σχολείου.

Η Karen Stone McCone, η οποία αναπτύσσει το Πρόγραμμα της Επιστήμης του Εαυτού μας και διευθύνει την Νουέβα πιστεύει ότι «η μάθηση δεν λαμβάνει χώρα ανεξάρτητα από τα συναισθήματα του παιδιού. Η συναισθηματική αγωγή είναι εξίσου σημαντική με την εκμάθηση γνωστικών μαθημάτων.»
Τέτοια μαθήματα –ασχέτως με το όνομα που κάθε φορά έχουν «κοινωνική ανάπτυξη» ή «κοινωνική και συναισθηματική μάθηση» ή προσωπική νοημοσύνη» - έχουν σαν στόχο την ανάπτυξη του επιπέδου της συναισθηματικής επάρκειας των παιδιών μέσα στα πλαίσια της κανονικής τους εκπαίδευσης, σαν ένα σύνολο ικανοτήτων και αντιλήψεων ουσιωδών για κάθε παιδί.

Αυτό το νέο ξεκίνημα – που οι ρίζες του ξεκινούν από την δεκαετία του 60 – για μια συναισθηματική παιδεία τοποθετεί τα συναισθήματα και την κοινωνική ζωή στο επίκεντρο της προσοχής, αντί να τα θεωρεί παρεμβολές χωρίς σημασία ή και ακόμα όταν οδηγούν σε εκρήξεις προσπαθεί να τα πατάξει απλώς με περιστασιακά πειθαρχικά μέτρα, όπως επισκέψεις σε σύμβουλο ή στο γραφείο του διευθυντή.

Οι τάξεις, μέσα στις οποίες διδάσκονται τα μαθήματα αυτά, μπορεί με μια ματιά να φαίνονται αναποτελεσματικές, και να μην πείθουν ότι αποτελούν την λύση στα δραματικά προβλήματα που επιχειρούν να αντιμετωπίσουν. Αυτό όμως οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι, όπως συμβαίνει και με την σωστή ανατροφή των παιδιών στο σπίτι, τα μαθήματα είναι μικρά αλλά σημαντικά, και παραδίδονται τακτικά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι η συναισθηματική παιδεία γίνεται κτήμα των παιδιών. Καθώς οι εμπειρίες επαναλαμβάνονται αδιάκοπα, ο εγκέφαλος τις μετατρέπει σε σταθερές αντιδράσεις που μπορούν να εφαρμόζονται σε στιγμές πόνου, απογοήτευσης,

θλίψης. Και ενώ το καθημερινό περιεχόμενο των μαθημάτων αυτών μπορεί να φαίνεται κοινότοπο, το αποτέλεσμα τους – η διάπλαση σωστών συναισθηματικά και ολοκληρωμένων ανθρώπων – είναι ζωτικό για το μέλλον μας.

Αξιολόγηση των προγραμμάτων HR που σχεδιάζονται για την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

"Improved EQ skills increase 'on task' behaviours."
-- Rosenfield, 1991

Η πρόσφατη και μεγάλη εστίαση του ενδιαφέροντος του επιχειρησιακού κόσμου για την Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει συνεισφέρει στην ανάπτυξη των προγραμμάτων που σχεδιάζονται για να:

1. να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους σχετικά με την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο
2. να εκτιμήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους
3. να παρέχει ένα πλαίσιο ανάπτυξης και να τους ενισχύσει την ικανότητα να επικοινωνούν μεταξύ τους με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σε μια έρευνα που έγινε από τον Ph.D Fabio Sala από το Hay Group έδειξε ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα για το αν τα σκορ των συμμετεχόντων σε προγράμματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αυξάνουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία.

Τα δείγματα που πάρθηκαν στην έρευνα ήταν δύο. Το ένα αποτελούνταν από 20 συμμετέχοντες που υποβλήθηκαν σε μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με 8 μήνες διάλειμμα μεταξύ των μετρήσεων. Το δεύτερο ήταν

19 συμμετέχοντες με 14 μήνες διάλειμμα μεταξύ των μετρήσεων. Το πρώτο δείγμα αποτελούνταν από 10 Βραζιλιάνους από μια παγκόσμια HR εταιρία και από 10 Βραζιλιάνους συμβούλους από έναν εμπορικό όμιλο επιχειρήσεων. Το δεύτερο δείγμα αποτελούνταν από 19 εργαζομένους σε Κυβερνητική Λογιστική Εταιρία. Και τα δύο δείγματα υποβλήθηκαν στο πρόγραμμα MEI "Mastering Emotional Intelligence Program. Συνοπτικά, το MEI πρόγραμμα είναι ένα ετήσιο πρόγραμμα που βοηθά στην αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων στην εργασία που συνδέονται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και παρέχει καλύτερη υποστήριξη στους συμμετέχοντες όσο εργάζονται και αυξάνουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες.

Τα αποτελέσματα του τεστ ήταν και για τα δύο δείγματα αρκετά καλά. Συγκεκριμένα για το πρώτο δείγμα τα σκορ ήταν υψηλότερα μετά την βαθμολόγηση μετά το διάλειμμα, βεβαιώνοντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη βελτιώθηκε. Οι συμμετέχοντες έδειξαν μεγάλη βελτίωση σε 8 από τις 20 ικανότητες: αυτοπεποίθηση, επιχειρησιακή αυτογνωσία, προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση, πρωτοβουλία, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, προσαρμοστικότητα και ενσυνείδηση.

Αν και το θέμα χρήζει περαιτέρω ανάλυσης και έχουν ήδη γίνει πολλές έρευνες τα πρώτα δείγματα που παίρνουμε είναι εξαιρετικά ενθαρρυντικά. Μάλιστα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που αρχίζουν να δέχονται τέτοια προγράμματα στις δομές τους, εκτιμώντας τα πολλά θετικά που τους προσφέρουν.

Κατευθυντήριες γραμμές για την διασφάλιση της Οργανωσιακής Υποστήριξης για την Συναισθηματική Νοημοσύνη

"EQ skills create higher achievement."
-- Ornstein, 1986 Lakoff, 1980

Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι μεγάλη και η ανάγκη στήριξης της από τις επιχειρησιακές ομάδες ακόμα μεγαλύτερη. Στην σημερινή πραγματικότητα υπάρχουν προγράμματα όπως και κάποιες κατευθυντήριες γραμμές που διασφαλίζουν αυτήν την υποστήριξη. Σύμφωνα λοιπόν με το Πρόγραμμα Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οικονομικούς Διευθυντές της American Express αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να τηρεί μια επιχείρηση αν θέλει να διασφαλίζει την Συναισθηματική Νοημοσύνη στο περιβάλλον της είναι:

- **Σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με μια επιχειρησιακή ανάγκη**: Η στήριξη για εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Συναισθηματική Νοημοσύνη θα αυξηθεί αν ξεκάθαρα συνδεθεί με μια επιχειρησιακή ανάγκη. Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις χρειάζεται να δουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη όχι ως κάτι 'καλό' να γίνει, το οποίο κάνει τους ανθρώπους να νιώθουν καλά, αν και αυτό θα ήταν κάτι σημαντικό και επιθυμητό. Για να ανακτηθεί το επίπεδο στήριξης για επιτυχή εφαρμογή, η Συναισθηματική Νοημοσύνη πρέπει να θεωρηθεί ως κάτι που έχει επιχειρησιακό νόημα.
- **Δυνατή χορήγηση και οικονομική υποστήριξη**: Οι επιχειρήσεις τείνουν να έχουν σήμερα και μια πολιτική υπόσταση. Η υποστήριξη από έναν χορηγό είναι ζωτικής σημασίας για την εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης . Το να βρει κανείς έναν ισχυρό χορηγό

που μπορεί να παρέχει πολιτική προστασία και οικονομική υποστήριξη θα κάνει την διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας.

- **Καθιέρωση ενός μηχανισμού όπως τα λεγόμενα «skunk works» για την ανάπτυξη μιας ιδέας**. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια καινοτόμος και μη-συμβατική ιδέα για τον επιχειρησιακό κόσμο. Οι προσπάθειες που γίνονται για την προώθησή της σε οργανισμούς μπορούν εύκολα να δυσκολέψουν λόγω της γραφειοκρατίας. Ιδανικά, θα πρέπει να διευκολύνονται και να λειτουργήσουν από μια ιδιο-διοικητική ομάδα που θέλει και μπορεί να καινοτομήσει. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να έχει λιγότερη επισημότητα, περισσότερη ευλυγισία σε ρόλους και πολύ ανοιχτές ροές πληροφοριών. Θα πρέπει να είναι ελεύθερη από δέσμιους δημιουργικότητας όπως παρακολούθηση, υπερέλεγχο, αξιολόγηση και αυστηρές ημερομηνίες λήξης. Ένας καλός τρόπος επίτευξης αυτού του τύπου των ρυθμίσεων είναι η καθιέρωση μιας «skunk work team», η οποία έχει πάρει το όνομά της από το ξακουστό R&D τμήμα στο Lockheed το οποίο παρήγαγε μια αξιόλογη σειρά καινοτομιών.
- **Χρήση της έρευνας για αξιολόγηση του προγράμματος και επίδειξη της αξίας του**. Οι δραστηριότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που βασίζονται σε στυγνή έρευνα είναι πολύ ευάλωτες. Η εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα πρέπει να οδηγείται και να εξελίσσεται από την έρευνα, περισσότερο από κάθε άλλη εκπαίδευση. Η έρευνα θα πρέπει να είναι διεξοδική ώστε να βασιστεί η εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε καθαρή και αντικειμενική ανάλυση. Και η ποσοτική όσο και η ποιοτική έρευνα έχουν αξία σε διασφαλιστική υποστήριξη.
- **Βεβαίωση της υψηλής ποιότητας του προγράμματος ώστε να μην υπάρχει περίπτωση αναπροσέγγισης**. Επειδή η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι ένα παραδοσιακό θέμα που ενδιαφέρει το επιχειρησιακό κόσμο, είναι ευαίσθητο στην κριτική. Για να αποφευχθούν αυτά τα κρούσματα κριτικής, είναι πολύ σημαντικό να

διασφαλιστούν τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας για τις εκπαιδευτικές προσπάθειες. Εάν ένα πρόγραμμα Συναισθηματικής Νοημοσύνης εμπλακεί σε προχειρότητες, η αρνητικότητα εναντίον του θα αυξηθεί περισσότερο, και οι εχθροί χρειάζονται πολύ λίγες δικαιολογίες για να το κόψουν – όπως πάντα.

- **Εμφύσηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιχείρηση ποικιλοτρόπως.** Για να εισαχθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι χρήσιμο να βρεθούν διάφοροι τρόποι τοποθέτησης και παρουσίασής της στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, διαφορετικές εκδοχές ενός προγράμματος μπορούν να αναπτυχθούν για διαφορετικές ομάδες. Πολλαπλή εμφύσηση βοηθά στην κανονικοποίηση και γενικοποίηση της φιλοσοφίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης . Βοηθάται έτσι η δημιουργία μιας κουλτούρας στην οποία οι άνθρωποι επαναλαμβανόμενα υπενθυμίζονται του τι μάθανε και για αυτό είναι πιο πιθανόν να το εφαρμόσουνε στην δουλειά.
- **Εύρεση Συναισθηματικά Νοημόνων ηγετών για να καθοδηγήσουν την εφαρμογή.** Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο επιχειρησιακό καθεστώς είναι μια πρόκληση. Ακόμα και με την υποστήριξη δυνατών χορηγών και καλού συγχρονισμού μπορεί να υπάρξει αντίσταση. Η επιτυχία βασίζεται και στην Συναισθηματική Νοημοσύνη αυτών που διευθύνουν την προσπάθεια της εφαρμογής της.
- **Και τέλος καλός συγχρονισμός.** Σε ορισμένες στιγμές στην ζωή μιας επιχείρησης, οι συνθήκες θα είναι περισσότερο ή λιγότερο ευνοϊκές για την εφαρμογή της εκπαίδευσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των αναπτυξιακών προγραμμάτων. Αυτοί που θέλουν να καθιερώσουν αυτά τα προγράμματα στην επιχείρηση, πρέπει να αναρωτηθούν αν το timing είναι το κατάλληλο. Μερικές φορές, μπορεί να είναι απαραίτητο να περιμένει κανείς μέχρι οι συνθήκες να γίνουν πιο ευνοϊκές.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία

"Emotional intelligence is helping to focus on what it means to be complete human beings."
-- Maurice Elias, 1999

Τα στοιχεία που κάνουν ένα άτομο ηγέτη είναι στοιχεία που δεν έχουν καθοριστεί ακόμα λεπτομερώς -για αυτό και υπάρχουν και αρκετές διαφωνίες πάνω στο θέμα αυτό- αλλά κατά τον Warren Benis όλοι οι ηγέτες έχουν κοινά χαρακτηριστικά[31]:

1. Το πρώτο είναι ένα όραμα ή σκοπό που ακολουθούν. Ο ηγέτης έχει μια ξεκάθαρη ιδέα του τι θέλει να κάνει επαγγελματικά και προσωπικά και το κυνηγάει ανεξάρτητα του κόστους.
2. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι το πάθος, ο ενθουσιασμός και η ικανότητα να επικοινωνεί αυτό το πάθος και σε άλλους.
3. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η ακεραιότητα, που περιλαμβάνει 3 συστατικά: την αυτογνωσία, την ωριμότητα και η ειλικρίνεια. Η αυτογνωσία είναι η γνώση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου, η ειλικρίνεια είναι το να είναι κάποιος ειλικρινής με τον εαυτό του και τους άλλους και η ωριμότητα είναι το αποτέλεσμα των παθημάτων που γίνονται μαθήματα μέσω της παρατήρησης, της αφοσίωσης και της συνεργασίας.
4. Τα τελευταία δύο χαρακτηριστικά πάνε μαζί: η περιέργεια και η τόλμη. Ένας ηγέτης πρέπει να θέλει να μαθαίνει και να τολμά πάντα.

Εκτός από την έννοια του ηγέτη, πρέπει κάποιος να έχει την εικόνα όχι μόνο και απλά του ηγέτη αλλά του επιτυχημένου ηγέτη. Ο όρος επιτυχημένος μπορεί να οριστεί ως[32]:

- ☑ Να πραγματοποιηθεί η δουλειά μέσα από υψηλή ποσότητα και ποιότητα και μέσα από υψηλά πρότυπα επίδοσης και

[31] Bennis Waren, On becoming a Leader, New York, Addison Wesley
[32] Luthans, Organizational Behaviour, MA McGraw Hill, 1998, p.427

- ☑ Να πραγματοποιηθεί η δουλειά μέσα από ανθρώπους, απαιτώντας την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους.

Μια έρευνα που έγινε στο Pennsylvania State University από τον J.Sosik και την L.Megerian το 1999 ερεύνησε τον ανταγωνιστή της αυτογνωσίας στην Συναισθηματική Νοημοσύνη και στην ηγεσία. Τα αποτέλεσμα της έρευνας που παρείχαν εμπειρική υποστήριξη για την Συναισθηματική Νοημοσύνη ότι είναι το θεμέλιο άλλων χαρακτηριστικών της ηγεσίας[33].

Κατά την έρευνα, οι ηγέτες που υποτιμούσαν την ηγεσία τους ήταν θετικά συσχετισμένοι με την κοινωνική αυτοπεποίθηση ενώ οι ηγέτες που υπερτιμούσαν τις ικανότητες τους ήταν αρνητικά συσχετισμένοι με την ευαισθησία. Τα αποτελέσματα ακόμα επιβεβαίωναν ότι η αυτογνωσία μπορεί να παρέχει στα άτομα μεγαλύτερο έλεγχο σε διαπροσωπικά γεγονότα και συνέπειες στη ζωή, ενώ οι ηγέτες που έχουν αυτογνωσία κατέχουν υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας και παρέχουν προσανατολισμό για οπαδούς.

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα οι ηγέτες που έχουν αυτογνωσία μπορεί να γίνουν ικανοί στο να κατανοούν τις συναισθηματικές συνέπειες των σκέψεων και των συναισθημάτων τους. Οι managers που διατηρούν ακριβή αυτογνωσία έχουν περισσότερη αυτογνωσία έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης και εμφανίζονται να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στους προϊσταμένους και υφισταμένους τους.

Θα προσπαθήσουμε να δείξουμε τα παραπάνω αποτελέσματα και με ένα case study της Patricia Pitcher και μιας έρευνας που έγινε το 1999 και την περιγραφή της μιας εταιρίας που καθοδηγείται από έναν CEO με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τον οποίο υποδέχτηκε ένας CEO χωρίς Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ξεκίνησε με μια περιγραφή του συναισθηματικά

[33] Sosik, J&J, Megerian, L.E. Understanding Leader EI & Performance, Group & Organizational Management,1999, 24 No3, pp. 367-390

έξυπνου CEO ο οποίος ανέλαβε μια μεσαία επιχείρηση. Αυτός είχε ένα όραμα να βάλει την εταιρία στο παγκόσμιο χωριό «λειτουργώντας σε γενική ασφάλεια και ασφάλεια ζωής, τραπεζιτική, πίστη και επενδυτικές λειτουργίες[34]». Αυτό το ονειρεύτηκε όταν οι άνθρωποι ποτέ δεν πίστευαν ότι ο τραπεζιτικός κλάδος δεν θα ταυτιζόταν ποτέ με τον ασφαλιστικό κλάδο. Μετά από 15 χρόνια, η εταιρία είχε αξία 20 δις δολάρια και είχε συγχωνευθεί με επιτυχημένες εταιρίες υπηρεσιών στην Ευρώπη, Ασία και Β. Αμερική. Οι συνεργάτες και υφιστάμενοι περιέγραφαν αυτόν τον CEO σαν έναν πολύ ζεστό, γενναιόδωρο, τολμηρό, χαρούμενο και με μεγάλη φαντασία άνθρωπο.

Η Patricia Pitcher στην συνέχεια εξηγεί ότι τα χαρακτηριστικά αυτά του CEO τον βοήθησαν να ελκύει και να διατηρεί τους συναδέλφους –αστέρια της εταιρίας. Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και ικανότητές του ενέπνεαν τους ανθρώπους και διοχέτευαν τον ενθουσιασμό σε όλη την εταιρία. Η τόλμη, το όραμα, οι πρωτοβουλίες του και οι απρόβλεπτες ικανότητές του τον βοήθησαν να κρατιέται εστιασμένος στον στόχο του, και να αποφεύγει βραχυχρόνιες «εκλάμψεις» και να πετύχει τελικά τον στόχο του. Το ανοιχτό μυαλό του βοήθησε την εταιρία και τον εαυτό του να αναπτύξει και να κρατήσει κοντά του διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Αυτό επιβεβαίωσε την εισροή νέων ιδεών και φρέσκων προσεγγίσεων στην λύση των προβλημάτων. Αυτός ο CEO είχε τριγύρω του τα καλύτερα ταλέντα που μπορούσε να βρει. Αποκέντρωνε την δυναμική δομή επιτρέποντας στο προσωπικό του να εκφράζουν τους εαυτούς με τον τρόπο τους. Καθόταν σε ανεξάρτητα συμβούλια και ρωτούσε ερωτήσεις αλλά δεν επενέβαινε με το προσωπικό του. Τα άλλα στελέχη περιλάμβαναν τους «καλλιτέχνες» και 6 «τεχνίτες».

Οι «τεχνίτες» περιέγραφαν τους εαυτούς τους ως καλά ισορροπημένους, αξιόπιστους, λογικούς, ευαίσθητους και ρεαλιστικούς. Ήταν συμπληρωματικοί των «καλλιτεχνών». Ήξεραν τι δούλευε και τι όχι. Καταλάβαιναν ότι οι

[34] Page: 82
Patricia Pitcher (1999) Artists, Craftsmen and Technocrats: Training and Development July p.32

άνθρωποι αλλά μάθαιναν από αυτούς και αν έδιωχναν τα λάθη ήξεραν ότι έδιωχναν την καινοτομία. Αυτοί χειρίζονταν τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Υπήρχαν 6 άλλα άτομα στην εταιρία που ήταν οι «τεχνοκράτες». Αυτοί περιγράφονταν ως έντονοι, αποφασισμένοι, σκληροί, αναλυτικοί και ασυμβίβαστοι[35]. Οι διαπροσωπικές τους σχέσεις ήταν επιφανειακές και δεν «διάβαζαν» σωστά τους ανθρώπους γύρω τους. Δεν μάθαιναν από τα λάθη γιατί πίστευαν ότι το φταίξιμο άνηκε σε άλλους. Αυτοί που έκαναν λάθη απολύονταν. Κατά το άρθρο της Patricia Pitcher μετά εξηγείται τι έγινε όταν ο CEO ένιωσε ότι ήταν ώρα να φύγει και αφήσει «νέο αίμα» στην εταιρία.

Το 1980 η ηγεσία της εταιρίας δόθηκε στον δεύτερο «πρώτο» της εταιρίας ο οποίος ήταν τεχνοκράτης. Ο ηγέτης αυτός ήταν αναλυτικός, ασυμβίβαστος και πανέξυπνος. Έτσι ο νέος CEO ξεκίνησε να «κεντροποιεί» την λήψη αποφάσεων. Δημιούργησε ένα νέο κεντρικό γραφείο που αντικατέστησε την εξουσία των θυγατρικών. Όλοι οι «τεχνίτες» και οι «καλλιτέχνες» που ήταν υπεύθυνοι για την λειτουργία των θυγατρικών απολύθηκαν και αντικαταστάθηκαν από επαγγελματίες ή «τεχνοκράτες» μέχρι το 1992. Μέσα σε 3 χρόνια η εταιρία ήταν νεκρή.

Κατά την Pitcher η εταιρία πέθανε γιατί «εάν δεν έχεις σεβασμό και τις συναισθηματικές ικανότητες που έρχονται σε φανταστικά πακέτα, αφαιρείς την περίεργη όραση ενός Καλλιτέχνη. Εάν εξισώσεις την εμπειρία με το παλιομοδίτικο, αφαιρείς τους τεχνίτες, οι οποίοι εμπνέουν αφοσίωση και πίστη. Και αν απολύεις ανθρώπους επειδή κάνανε λάθη, κανένας δεν βγει να πει μια τολμηρή ιδέα. Η καινοτομία σταματάει. Μια εταιρία χωρίς πίστη, αφοσίωση, ικανότητες και όνειρα πέφτει πολύ γρήγορα[36].»

[35]Patricia Pitcher (1999) Artists, Craftsmen and Technocrats: Training and Development July p.32
[36] Patricia Pitcher (1999) Artists, Craftsmen and Technocrats: Training and Development July p.33

Αυτή η άποψη αποκαλύπτει για την σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιτυχημένη ηγεσία είναι πολύ σημαντική. Ο πρώτος CEO είχε χαρακτηριστικά που σχετίζονταν με την συναισθηματική νοημοσύνη.

- Η **ακριβής αυτογνωσία** ταυτιζόταν με την ικανότητά του να ξέρει τα όριά του και τα δυνατά του σημεία. Περιτριγυριζόταν με ανθρώπους που είχαν ικανότητες που αυτός δεν είχε.
- Η τόλμη του να ακολουθήσει το όνειρό του έδειχνε **αυτοπεποίθηση** και **καινοτομία – αυτοχειρισμό**, χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Η δεκτικότητά του σε νέες ιδέες, η αποκεντροποίηση της εξουσίας και η συνεχή του μάθηση – που ήταν φανερή μέσω των ερωτήσεων στα συμβούλια και οι απαντήσεις που τις άκουγε πάντα – έδειχναν **ενσυναίσθηση.**
- Οι **κοινωνικές ικανότητες** του CEO, ένα άλλο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, δείχνονταν με την καλλιέργεια των σχέσεων με τους επενδυτές, συνεργάτες και τους εργαζόμενους. Αυτά τα χαρακτηριστικά οδηγούσαν στην **αφοσίωση** - ένα άλλο χαρακτηριστικό συναισθηματικής νοημοσύνης[37].

Για τον δεύτερο CEO έχουμε να πούμε τα εξής:

- Πιθανά έχασε την εμπιστοσύνη και την πίστη των εργαζομένων σαν αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Χωρίς πίστη, πολύς χρόνος και προσπάθεια σπαταλείται σε μη-παραγωγικές δραστηριότητες γιατί οι ηγέτες νιώθουν υποχρεωμένοι να καθορίζουν λεπτομερείς και καθορισμένες διαδικασίες ακόμα και για πολύ μικρές συναλλαγές και ενέργειες[38]. Η καινοτομία σταματάει όταν οι υφιστάμενοι δεν εμπιστεύονται και ακολουθούν τους ηγέτες τους. Η δημιουργικότητα θα εξαφανιστεί εάν η αίσθηση εμπιστοσύνης σε μια εταιρία χαθεί και αν οι άνθρωποι απασχολούνται με το να προστατεύσουν τους εαυτούς τους.

[37] Cooper, Applying EI in the Workplace: Training & Development, 51(12) p.31-38, 1997
[38] Cooper, Applying EI in the Workplace: Training & Development, 51(12) p.31-38, 1997

- Επειδή ο νέος CEO δεν ήξερε του πώς οι ενέργειες του και τα συναισθήματά του επηρέαζαν τους άλλους, μπορεί να θεωρηθεί να στερείται συναισθηματικής νοημοσύνης. Έριχνε το φταίξιμο σε άλλους για τα προβλήματα και δεν κοιτούσε τις περιστασιακές δυνάμεις στις οποίες αντιδρούσαν οι άλλοι. Για να δει ο τεχνοκράτης ηγέτης την κατάσταση ρεαλιστικά θα πρέπει να είναι ενήμερος για την δική του επιρροή στην κάθε κατάσταση και τα κίνητρα των άλλων.
- Ο νέος CEO αγνοούσε πως τα συναισθήματά του είχαν επίδραση στις ενέργειές του. Χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, ο τεχνοκράτης CEO περιόριζε την ικανότητά του να επηρεάζει τους ανθρώπους θετικά. Για πχ. δεν βοηθούσε τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Ξεκάθαρα η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο CEO ήταν το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενώ το IQ εξυπηρετεί ως το πρώτο επίπεδο των απαιτήσεων για θέσεις στελεχιακές, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το sine qua non της ηγεσίας.

Εάν λάβουμε υπόψη μας τις λέξεις που χρησιμοποιεί ο Warren Bennis για να περιγράψει ένα ηγέτη – ακεραιότητα, αυτογνωσία, ενθουσιασμός, όραμα, στόχος, ειλικρίνεια και επιδίωξη στόχων – θα δούμε ότι είναι τα ίδια στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κοιτώντας και τον πίνακα κατά τον Bennis[39]-που παραθέτουμε στο παράρτημα- που περιγράφει τις διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του manager θα διαπιστώσουμε ότι είναι οι ίδιες που διαχωρίζουν τον τεχνοκράτη (manager) από τον καλλιτέχνη (ηγέτη) που περιγράφει η Pitcher.

[39] Bennis Waren, On becoming a Leader, New York, Addison Wesley

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να καταλήξουμε ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη για να επιτύχει τους εταιρικούς στόχους. Κατά τον Belasco και τον Stayer υπάρχουν τέσσερις υπευθυνότητες που πρέπει να έχει ο ηγέτης σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης[40]:

1. να μεταφέρει την ευθύνη και την κατοχή της δουλειάς στους ανθρώπους που κάνουν την δουλειά.
2. να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου μπορεί να μεταφερθεί η κυριότητα της δουλειάς, όπου κάθε άτομο θα είναι υπεύθυνο για την επίδοσή του.
3. να αναπτύξει ατομική δραστηριότητα και ικανότητα
4. να δημιουργήσει συνθήκες στην εταιρία που προκαλούν κάθε άτομο να μαθαίνει διαρκώς και τον ίδιο του τον εαυτό.

Αυτές οι 4 αρχές θα ευθυγραμμίσουν τους προσωπικούς και εταιρικούς στόχους ενός επιτυχημένου ηγέτη μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης.

[40] Page: 86
Belasco, J.A.Stayer (1993) Fight of the Buffalo NY: Warner Books

Κεφάλαιο 4
Στατιστική Έρευνα

"EI is the capacity to create positive outcomes in our relationships with ourselves and others. These learnable skills create joy, love, and success of all kinds."

Josh Freedman, Editor, "EQ Today"

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στατιστική Έρευνα

Στην εργασία βάση για τη στατιστική ανάλυσή μας αποτέλεσε το Emotional Competence Inventory των Goleman, Boyatzis και Rhee. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπλήρωσαν και το ερωτηματολόγιο Self-Report Emotional Intelligence των Shutte, Malouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden και Dornheim το οποίο θα αποτελέσει στόχο έρευνας για περαιτέρω προβληματισμούς και συμπεράσματα στο μέλλον.

Το ερωτηματολόγιο ECI αποτελείται από 72 ερωτήσεις-μεταβλητές οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες – κλίμακες - παράγοντες και είκοσι τέσσερις υποκατηγορίες - υποκλίμακες- υποπαράγοντες. Η κλίμακα της αυτό-επίγνωσης που περιλαμβάνει την υποκλίμακα της συναισθηματικής αυτό-επίγνωσης, που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 16,18,45, την υποκλίμακα της ακριβής αυτό-αξιολόγησης που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 8,14,25 και την υποκλίμακα της αυτοπεποίθησης που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 3,13,58.

Η κλίμακα της αυτό-διαχείρισης που περιλαμβάνει την υποκλίμακα του αυτό-ελέγχου, που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 20,44,50, την υποκλίμακα της προσαρμοστικότητας που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 24,40,60, την υποκλίμακα της πρωτοβουλίας που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 15,33,70, την υποκλίμακα της αξιοπιστίας που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 17,35,6, την υποκλίμακα της ευσυνειδησίας που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 2,29,64, την υποκλίμακα του προσανατολισμού προς την ολοκλήρωση των στόχων που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 5,12,21 και την υποκλίμακα του οπτιμισμού που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 26,42,65.

Η κλίμακα της κοινωνικής επίγνωσης που περιλαμβάνει την υποκλίμακα της ενσυναίσθησης, που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 4,54,56, την υποκλίμακα της επιχειρησιακής επίγνωσης που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 10,30,48,

την υποκλίμακα του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 7,51,66, την υποκλίμακα της διαπολιτισμικής επίγνωσης που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 32,43,52.

Η κλίμακα της διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων που περιλαμβάνει την υποκλίμακα της ανάπτυξης άλλων που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 36,53,72, την υποκλίμακα της ηγεσίας που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 1,22,27, την υποκλίμακα της επιρροής που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 31,37,59, την υποκλίμακα της διευκόλυνσης των αλλαγών που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 9,67,68, την υποκλίμακα της επικοινωνίας που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 24,39,41, την υποκλίμακα της διαχείρισης των συγκρούσεων που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 11,69,71, την υποκλίμακα της ανάπτυξης δεσμών που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 34,47,57 και την υποκλίμακα της ομαδικότητας και της συνεργασίας που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 6,49,63.

Η γνωστική κλίμακα που περιλαμβάνει την υποκλίμακα της συστηματικής σκέψης που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 28,46,62 και την υποκλίμακα της αναγνώρισης παρόμοιων καταστάσεων που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις 19,38,55. Τα παραπάνω αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Κλίμακες - υποκλίμακες του ερωτηματολογίου ECI

Κλίμακες	Υποκλίμακες	Ερωτήσεις
Αυτο-επίγνωση	Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	16,18,45 8,14,25 3,13,58
Αυτοδιαχείριση	Αυτοέλεγχος Ολοκλήρωση στόχων Πρωτοβουλία Αξιοπιστία Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Αισιοδοξία.	20,44,50 5,12,21 15,33,70 17,35,6 2,29,64 23,40,60 26,42,65
Κοινωνική Επίγνωση	Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση Επιχειρησιακή επίγνωση	4,54,56 7,51,66 10,30,48

	Διαπολιτισμική επίγνωση	32,43,52
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	Ηγεσία Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Διευκόλυνση αλλαγών Επιρροή Ανάπτυξη άλλων Ανάπτυξη δεσμών Ομαδικότητα και Συνεργασία.	1,22,27 24,39,41 11,69,71 9,67,68 31,37,59 36,53,72 34,47,57 6,49,63
Γνωστική Σκέψη	Συστηματική Σκέψη Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	28,62,62 19,38,55

Δειγματοληπτικό Πλαίσιο

Οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε μεγάλη πολυεθνική εταιρία στην έδρα της στην Ελλάδα, στο σύνολό τους ήταν 55 άνδρες και γυναίκες με αντίστοιχες ηλικίες από 25 έως 50 ετών. Εργάζονται όλοι σε εταιρία καλλυντικών, η οποία είναι θυγατρική πολυεθνικής εταιρίας και δραστηριοποιείται στο κανάλι του φαρμακείου. Η συγκεκριμένη εταιρία έχει δύο μάρκες την Χ και την Υ. Και οι δύο εξαιρετικά επιτυχημένες μάρκες παγκοσμίως στο χώρο του φαρμακείου στην κατηγορία των δερμοκαλλυντικών προϊόντων.

Το σύνολο των εργαζομένων της εταιρίας είναι 57 άτομα και το δείγμα συνελέγη απογραφικά με ενεργό συμμετοχή 55/57 ή 97%, το οποίο συνιστά μια άριστη ανταπόκριση που οφείλεται στον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον τους για την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα δύο άτομα που δεν κατάφεραν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν και οι δύο γυναίκες που έκαναν χρήση της άδειας μητρότητας.

Η παρούσα έρευνα διεξαχθεί τον Σεπτέμβριο του 2004. Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ολοκληρωνόταν σε ένα στάδιο το οποίο και περιγράφουμε παρακάτω. Το ερωτηματολόγιο όπως και ο σκοπός της

έρευνας εξηγήθηκε στην διμηνιαία εμπορική συγκέντρωση της εταιρίας και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλα τα μέλη της εταιρίας τα οποία για οποιαδήποτε διευκρίνηση έκαναν χρήση τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Η όλη διαδικασία επικυρώθηκε από τον εμπορικό διευθυντή της μάρκας Χ και για αυτό και θεσμοθετήθηκε η επικοινωνία της έρευνας – η οποία διασφαλίστηκε ότι έχει μόνο επιστημονικούς σκοπούς - στην εμπορική συγκέντρωση. Επίσης, έχει παραχθεί ηλεκτρονική διεύθυνση και τηλέφωνα σε περίπτωση που θελήσει κανείς να μάθει τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Στη έρευνα δόθηκε το ερωτηματολόγιο ECI το οποίο παρουσιάζεται και στο παράρτημα 1. Επίσης διευκρινίζονταν κάθε απορία σχετικά με κάθε ερώτηση που αφορούσε τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων καθώς και με το περιεχόμενο κάθε ερώτησης όταν υπήρχε τέτοια απορία. Υπήρχε ξεχωριστός χώρος στο μπροστινό φύλλο του ερωτηματολογίου που διευκρίνιζε το θέμα στο οποίο γίνεται η έρευνα περιληπτικά, χώρος στον οποίο δίνονταν κάποια στοιχεία για την εγκυρότητά του και χώρος για καταγραφή κάποιων στοιχείων του κάθε εξεταζόμενου όπως τα έτη εργασιακής εμπειρίας, την θέση του στην εταιρία, το φύλο και το ονοματεπώνυμο του – το οποίο εξακριβωνόταν και από την ηλεκτρονική του διεύθυνση.

Τέλος, υπήρχε μια υποσημείωση που ευχαριστούσε τον καθένα υποψήφιο για τον κόπο του όπως και μια σημείωση που τόνιζε την σημαντικότητα της ειλικρινούς απάντησης στα τεστ όποια και αν ήταν αυτή. Η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων ήταν αδιαμφισβήτητη και τονιζόταν και εγγράφως όπως και προφορικά στην συγκέντρωση των στελεχών.

Μετά από αυτά ακολουθούσε το ερωτηματολόγιο καθώς και ελευθερία και παρακίνηση στον οποιοδήποτε σχολιασμό αφορούσε είτε το αντικείμενο της

έρευνας είτε την δομή του ερωτηματολογίου είτε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο έχει ερωτήσεις που ακολουθούν την κλίμακα Likert 5 διαβαθμίσεων:

1. ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
2. σπάνια συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
3. μερικές φορές συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
4. συχνά συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
5. πάντα λειτουργώ και συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

και υπήρχε και μια απάντηση που έδινε την ευκαιρία στον υποψήφιο να επιλέξει σε περίπτωση που δεν είχε διαπιστώσει τέτοια συμπεριφορά που του υποδείκνυε η ερώτηση ή δεν είχε εμπειρία από το γεγονός που περιέγραφε η ερώτηση.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή είναι το:

- ✓ Ερωτηματολόγιο Emotional Competence Inventory: το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μετάφραση του Emotional Competence Inventory των Goleman, Boyatzis & Rhee (1998) όπως έχει εξηγηθεί αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 2 της παρούσας διατριβής. Το ερωτηματολόγιο[41] αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες -όπως μπορούμε να δούμε αναλυτικότερα και στο παράρτημα -ταξινομούνται σε 5 βασικές κατηγορίες παραγόντων και 24 υπο-κατηγορίες χαρακτηριστικών:

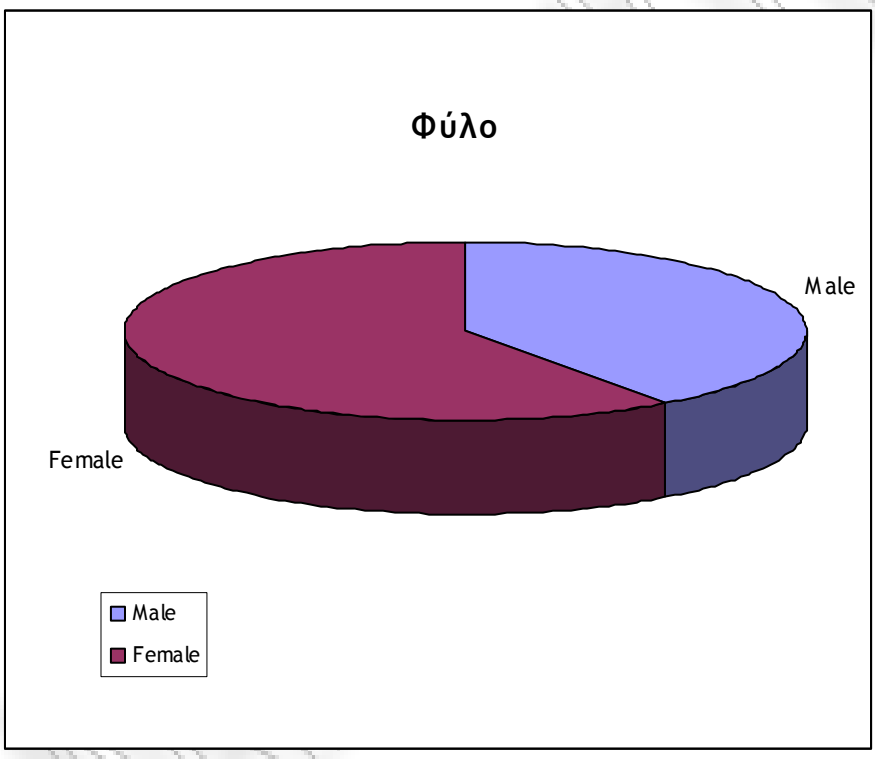
  - Παράγοντας αυτο-επίγνωσης
  - Παράγοντας αυτοδιαχείρισης
  - Παράγοντας κοινωνικής επίγνωσης
  - Παράγοντας διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων και
  - Γνωστικός παράγοντας

[41] Chiarrochi J., Chan A.Y.C & Bajgar J..

Περιγραφή δείγματος

Οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη της εταιρίας Χ και Υ, στο σύνολό τους 55 άτομα, άνδρες και γυναίκες. Οι άνδρες ήταν 22 στο σύνολο – το 40% του δείγματος ενώ οι γυναίκες ήταν 33 – το 60% του δείγματος. Όλοι εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη. Για τις ανάγκες της έρευνας η κωδικοποίηση του φύλου έγινε ως εξής:

Α	Άρρεν
Θ	Θήλυ

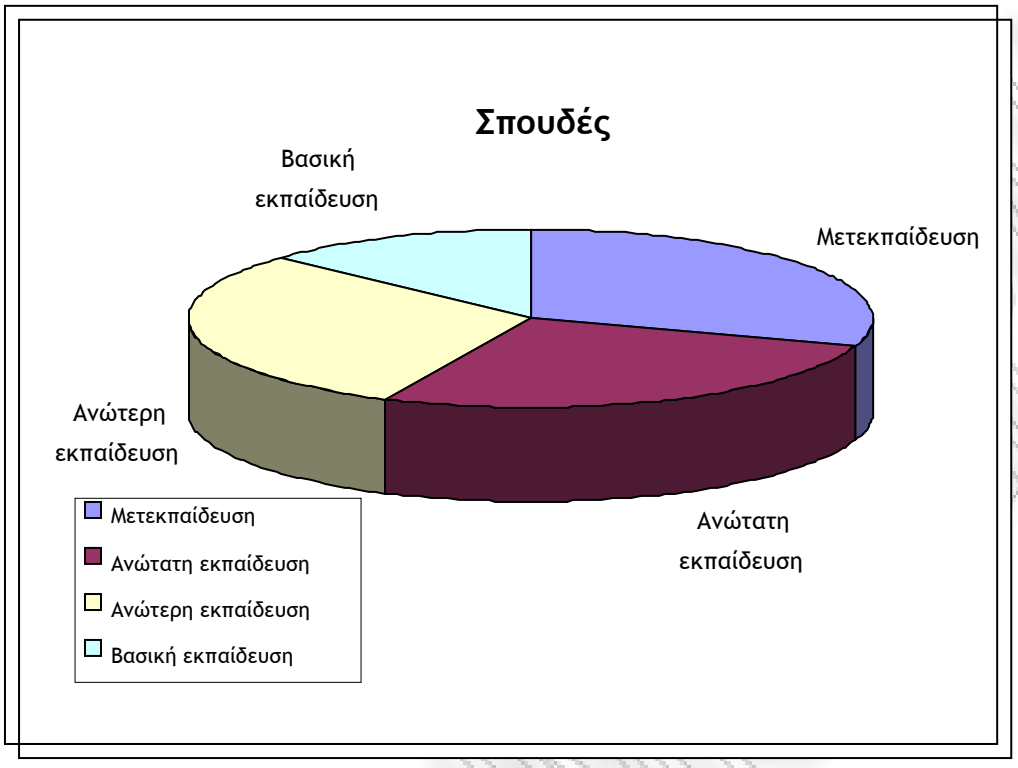


Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν εργάζονται στην εταιρία τον ίδιο καιρό. Τα έτη της εργασιακής τους εμπειρίας ποικίλλουν από 1 έως 23 χρόνια (ελάχιστη τιμή: 1 χρόνος, μέγιστη τιμή 23 χρόνια, μέσος όρος: 7,416667 χρόνια). Για την έρευνα, η κωδικοποίηση των ετών εργασιακής εμπειρίας έγινε ως εξής:

0	Εργασιακή εμπειρία από 1 έως και 5 χρόνια
1	Εργασιακή εμπειρία πάνω από 5 χρόνια μέχρι και 10 χρόνια
2	Εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια

Διαφορετικό είναι και το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη έρευνα. Το 30% των συμμετεχόντων έχει μετεκπαίδευση, το 26,7% έχει ανώτατη εκπαίδευση, το 30% έχει ανώτερη εκπαίδευση και το 13,3% έχε βασική εκπαίδευση. Η κωδικοποίηση στο στοιχείο αυτό έγινε ως εξής:

M	Μετεκπαίδευση
U	Ανώτατη
H	Ανώτερη
B	Βασική



Οι συμμετέχοντες προέρχονται και από διαφορετικά επίπεδα θέσεων στην ιεραρχία της εταιρίας. Η ιεραρχία της συγκεκριμένης εταιρίας ξεχωρίζει 4 βασικά ιεραρχικά επίπεδα. Αυτά κωδικοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας

L0	Assistant level
L1	Junior management
L2	Middle management
L3	Top management

Στο παράρτημα εμφανίζονται αναλυτικότερα όλες οι κατηγοριοποιήσεις όλων των στοιχείων των ερωτηματολογίων.

Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ECI

Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακας εννοούμε την ακρίβεια της μέτρησης δηλαδή την σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της πραγματικής αξίας μιας μεταβλητής. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης, συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων, βαθμός ο οποίος οφείλεται σε πραγματικές διαφορές και του βαθμού ασυνέπειας της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια απόκτησης των ζητούμενων αποτελεσμάτων από το ερωτηματολόγιο μας. Στην συγκεκριμένη έρευνα υπολογίσθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α-Cronbach.

Reliability analysis – scale (alpha)

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
Reliability Coefficients 72 items
Alpha = ,9222 Standardized item alpha = ,9245

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στο σύνολο των μεταβλητών (οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο) του ερωτηματολογίου, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για περαιτέρω ανάλυση και συγκεκριμένα ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός 0,9222. Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο μας, κατά τεκμήριο, είναι πλήρως αξιοποιήσιμο, και τα αποτελέσματα θα είναι ουσιαστικά.

Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως κύριο εργαλείο το στατιστικό πακέτο SPSS καθώς και ως δευτερεύον εργαλείο το στατιστικό πακέτο Statgraphics.

Ο μέσος όρος των ηλικιών των εργαζομένων είναι 34,96 με τυπική απόκλιση 6,451. Η μικρότερη ηλικία είναι 25 και η μεγαλύτερη 50 όποτε το εύρος των ηλικιών είναι 25 χρόνια. Ο μέσος όρος των ηλικιών είναι 38,91 με τυπική απόκλιση 8,226. Τα παραπάνω δίδονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1 Περιγραφικά στοιχεία ως προς τις ηλικίες των εργαζομένων

Sector	Descriptive Statistics for Age		Statistic
Private	Mean		34,96
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	33,38
		Upper Bound	36,53
	Median		34,00
	Variance		41,619
	Std. Deviation		6,451
	Minimum		25
	Maximum		52
	Range		27

Factor analysis στις 72 ερωτήσεις που αφορούν στάσεις και συμπεριφορές του ECI

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η δημιουργία μιας σειράς από ανεξάρτητους παράγοντες (Factors) με εφαρμογή της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης στην ομάδα των 72 στάσεων-συμπεριφορών του ερωτηματολογίου ECI. **Η ανάλυση αυτή λόγω του μικρού μεγέθους δείγματος έχει αποκλειστικά ενδεικτικό χαρακτήρα δεδομένου ότι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων δύναται να αμφισβητηθεί. Μεθοδολογικά όμως μπορεί να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα βασικά βήματα που συνιστά η συγκεκριμένη μεθοδολογία.**

Στη συγκεκριμένη ομάδα μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με την μέθοδο εξαγωγής παραγόντων (Principal component analysis) καθώς και την μέθοδο περιστροφής αυτών (Rotation method: varimax with Kaiser normalization), με χρήση του πίνακα διακυμάνσεων - συνδιακυμάνσεων.

Στατιστικώς σημαντικοί όπως παρατηρούμε και από τον παρακάτω πίνακα 4.2, προέκυψαν σύμφωνα με το κριτήριο της μέσης ιδιοτιμής οι πρώτοι 22 παράγοντες-κλίμακες. Τελικά, επιλέχθηκαν για περαιτέρω ανάλυση, λόγω της δυνατότητας ποιοτικής ερμηνείας, οι πρώτοι 5 παράγοντες από τους 22. Οι 22 στατιστικώς σημαντικοί παράγοντες ερμηνεύουν σχεδόν το 70% της ολικής συνδιασποράς των 72 απόψεων-μεταβλητών, ενώ οι 5 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν σχεδόν το 25% της ολικής συνδιασποράς των 72 απόψεων-μεταβλητών.

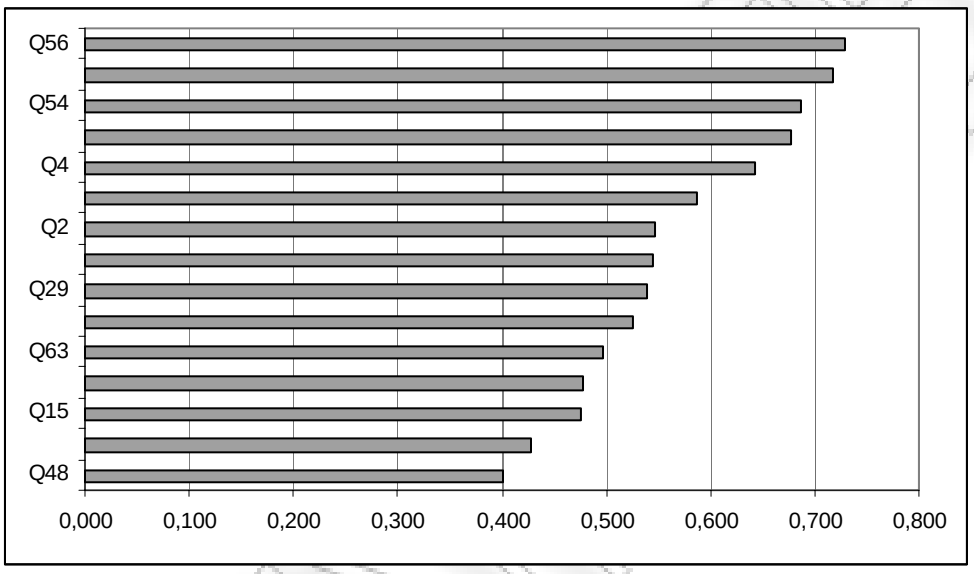
Πίνακας 4.2: Οι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες και τα αντίστοιχα ποσοστά διακύμανσης που εκπροσωπούν:

	Rescaled Rotation Sums of Squared Loadings		
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %
1	*6,378*	*8,859*	*8,859*
2	*4,765*	*6,618*	*15,477*
3	*2,802*	*3,892*	*19,369*
4	*2,764*	*3,838*	*23,208*
5	*2,665*	*3,701*	*26,909*
6	*2,236*	*3,106*	*30,015*
7	*2,167*	*3,009*	*33,024*
8	*2,058*	*2,858*	*35,882*
9	*2,051*	*2,849*	*38,730*
10	*2,036*	*2,828*	*41,559*
11	*2,031*	*2,821*	*44,380*
12	*2,018*	*2,803*	*47,183*
13	*1,982*	*2,753*	*49,936*
14	*1,876*	*2,606*	*52,542*
15	*1,801*	*2,502*	*55,043*
16	*1,798*	*2,498*	*57,541*
17	*1,741*	*2,418*	*59,959*
18	*1,696*	*2,356*	*62,314*
19	*1,615*	*2,243*	*64,557*
20	*1,574*	*2,186*	*66,743*
21	*1,547*	*2,148*	*68,891*
22	*1,510*	*2,097*	*70,988*

Στην συνέχεια αναλύονται ξεχωριστά οι σημαντικότεροι από τους παραπάνω παράγοντες, προκειμένου να ανιχνευθεί το ποιοτικό νόημα του καθένα.

1ος Παράγοντας

Στο σχήμα 1 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του πρώτου παράγοντα. Με βάση τις τιμές αυτές επιχειρείται να δοθεί ένας χαρακτηρισμός στον πρώτο παράγοντα. Στον Πίνακα 4.3 που ακολουθεί, γίνεται η επεξήγηση του πρώτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Συναισθηματικά Ευφυής Ηγεσία*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 1ης κλίμακας (1ου παράγοντα) είναι υψηλός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,8800.



Σχήμα 1: Τα φορτία του 1ου παράγοντα

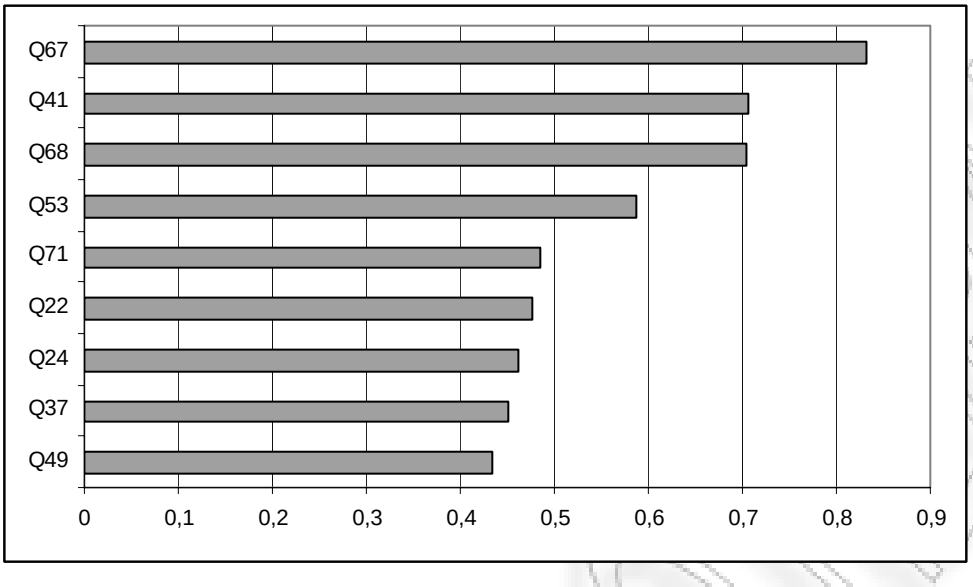
Πίνακας 4.3 : Συναισθηματικά ευφυής ηγεσία

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
48	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	0,399	Συναισθηματικά
4	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	0,642	
54	Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	0,685	

35	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	0,427	Ευφυής Ηγεσία
2	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	0,548	
16	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	0,478	
7	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	0,677	
15	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	0,477	
18	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	0,545	Emotionally Intelligent Leadership
64	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες	0,717	
29	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	0,539	
14	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου	0,586	
6	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	0,527	
63	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	0,498	
56	Ακούω με προσοχή	0,730	

2^{ος} Παράγοντας

Στο Σχήμα 2 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του δεύτερου παράγοντα. Στον Πίνακα 4.4 γίνεται η επεξήγηση του δεύτερου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηρισθεί ως *Υποστηρικτική Θετική Επιρροή*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 2^{ης} κλίμακας (2^{ου} παράγοντα) είναι υψηλός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,8420.



Σχήμα 2: Τα φορτία του 2^{ου} παράγοντα

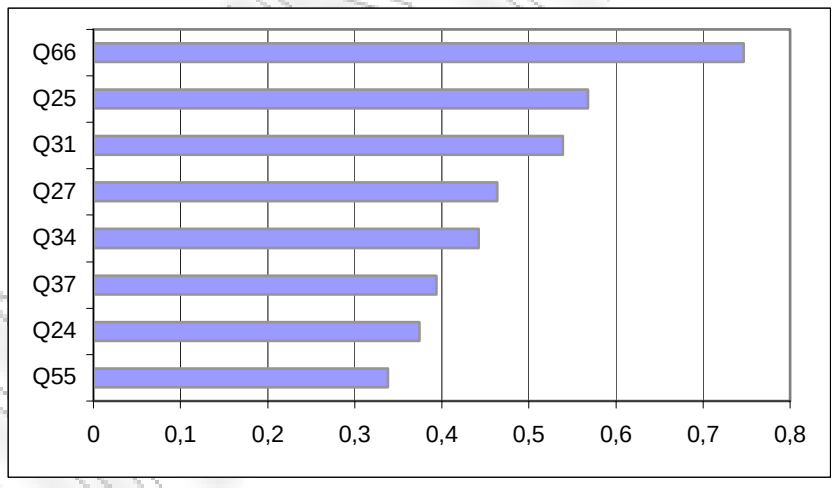
Πίνακας 4.4: Υποστηρικτική θετική επιρροή

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
49	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	0,433	Υποστηρικτική Θετική Επιρροή Supportive
24	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμέτοχους	0,459	
37	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν Κάθε φορά	0,451	
68	Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών	0,704	
71	Σε μια σύγκριση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν	0,485	

41	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία	0,706	Positive Influence
22	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	0,476	
67	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	0,833	
53	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	0,588	

3ος Παράγοντας

Στο Σχήμα 3 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων αρχικών μεταβλητών του τρίτου παράγοντα. Στον Πίνακα 4.5 γίνεται η επεξήγηση του τρίτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Συνεργατικότητα*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 3ης κλίμακας (3ου παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,7520.



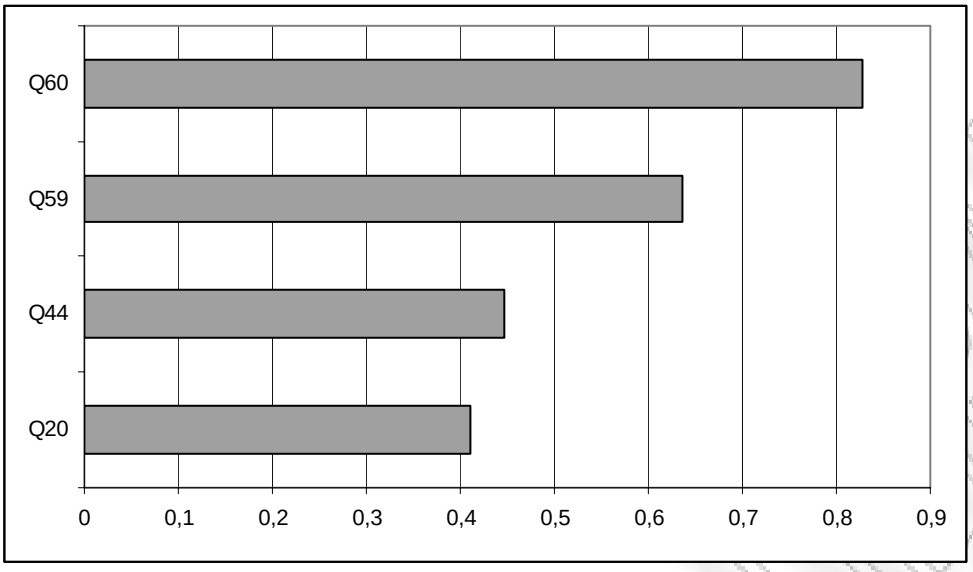
Σχήμα.3: Τα φορτία του 3ου παράγοντα

Πίνακας 4.5: Συνεργατικότητα

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
66	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε εμένα	0,745	Συνεργατικότητα Cooperafiveness
25	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	0,568	
27	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	0.464	
34	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	0,442	
31	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	0,54	

4ος Παράγοντας

Στο Σχήμα 4 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του τέταρτου παράγοντα. Στον Πίνακα 4.6 γίνεται η επεξήγηση του τέταρτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Ευελιξία*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 4ης κλίμακας (4ου παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,5910.



Σχήμα 4: Τα φορτία του 4ου παράγοντα

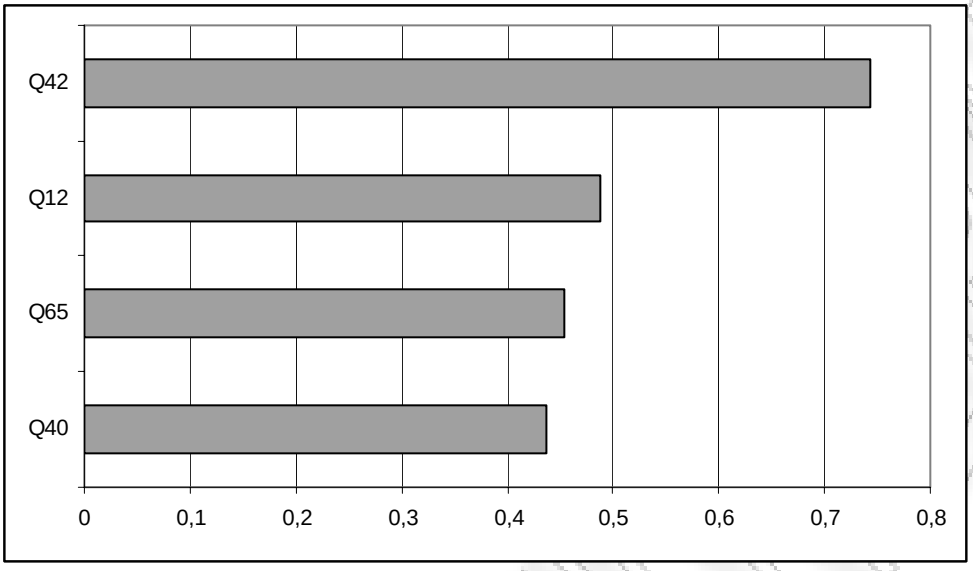
Πίνακας 4.6: Ευελιξία

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
59	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση	0,637	Ευελιξία Flexibility
44	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω	0,447	
20	Δεν αγχώνομαι	0,41	
60	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	0.828	

5ος Παράγοντας

Στο Σχήμα 5 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του πέμπτου παράγοντα. Στον Πίνακα 4.7, γίνεται η επεξήγηση του πέμπτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Αισιοδοξία.* Ο συντελεστής

αξιοπιστίας (alpha) της 5ης κλίμακας (5ου παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,5350.



Σχήμα 5: Τα φορτία του 5ου παράγοντα

Πίνακας 4.7: Αισιοδοξία

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
12	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά	0,49	Αισιοδοξία
40	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	0,436	
42	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	0,743	
65	Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν	0,453	

Έλεγχοι για την ανίχνευση ύπαρξης διαφοροποιήσεων στα επίπεδα των προσωπικών στοιχείων

Για την διερεύνηση των επιδράσεων των παραγόντων ελέγχου στους παράγοντες χρησιμοποιούνται επιλεγμένες τεχνικές από το σύνολο των παραμετρικών ελέγχων υποθέσεων. Η οικογένεια των ελέγχων αυτών, έχει ως προϋπόθεση εγκυρότητας τα ακόλουθα:

α) Κάθε παράγοντας να ακολουθεί την κανονική κατανομή,

β)Κάθε παράγοντας να έχει ίση διακύμανση σε κάθε επίπεδο των παραγόντων ελέγχου.

Προκειμένου να εφαρμοστεί η παραμετρική τεχνική, ελέγχεται η κανονικότητα κάθε παράγοντα. Ο έλεγχος κανονικότητας της κατανομής της μεταβλητής μπορεί να γίνει με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kolmogorov-Smirnov. Με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS και της αντίστοιχης διαδικασίας εφαρμόστηκε στην μεταβλητή ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov.

Από τον Πίνακα 4.8 γίνεται αντιληπτό ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 95% δεν απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας για το σύνολο των παραγόντων.

Πίνακας 4.8: Έλεγχοι Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov

Factor		1	2	3	4	5
N		120	120	120	120	120
Normal Parameters	Mean	0	0	0	0	0
	Std. Deviat	1	1	1	1	1
Most Extreme Differences	Absolute	,119	,108	,102	,071	,092
	Positive	,095	,060	,041	,049	,069
	Negative	-,119	-,108	-,102	-,071	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		1,301	1,184	1,114	,773	1,002
Asymp. Sig.		,068	,121	,167	,588	,267

Στην συνέχεια εφαρμόστηκαν έλεγχοι (T test και Anova test) προκειμένου να ανιχνευθεί η πιθανή ύπαρξη διαφοροποιήσεων στην μέση τιμή των παραγόντων (Factors) μεταξύ των επιπέδων των μεταβλητών που αφορούν τα προσωπικά στοιχεία.

Για την ύπαρξη στατιστικών σημαντικών διαφορών θα πρέπει το επίπεδο σημαντικότητας του test να είναι μικρότερο του 0,05 (τελευταία στήλη) πράγμα που δεν ισχύει για το φύλο των εργαζομένων.
Επίσης οι παράγοντες δεν φαίνεται να διαφέρουν στις αντίστοιχες κλίμακες προϋπηρεσίας των εργαζομένων αλλά και τις αντίστοιχες με την ηλικία των υπαλλήλων.

Προτάσεις για το μέλλον

Τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν κατασκευασθεί τα τελευταία χρόνια συνέβαλλαν στο να αποτελέσει η συναισθηματική νοημοσύνη επίκεντρο της επιστημονικής κοινότητας. Το ενδιαφέρον αυτό επιτείνει τις προσπάθειες για περαιτέρω αναλύσεις και στρέφει την προσοχή των επιχειρήσεων στην νέα αυτή διάσταση.

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες προκειμένου να στελεχώσουν το δυναμικό τους, προσπαθούν να εντοπίσουν ικανά άτομα που να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πολύτιμο συμπληρωματικό εργαλείο για την πρόσληψη και αξιολόγηση υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιου τομέα. Ίσως να φαίνεται και να αποτελεί ένα επιπλέον λειτουργικό κόστος η χρησιμοποίηση αυτής της διαδικασίας, σε σύγκριση όμως με τις συνέπειες της τοποθέτησης ενός λάθος ανθρώπου σε μια θέση, τα οφέλη είναι πολλαπλά. Πόσο μάλλον η χρήση της ως εργαλείο – βοήθημα για την πρόσληψη ατόμων σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου η σύνθεση των ικανοτήτων για την

αντιμετώπιση των καθημερινών καταστάσεων αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Στην πορεία αυτή πολύτιμος αρωγός θα μπορούσε να επιτελέσει το εκπαιδευτικό σύστημα με την καθιέρωση μαθησιακών προγραμμάτων βελτίωσης ικανοτήτων στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Εξάλλου οι πρώτες ευκαιρίες για μάθηση των ικανοτήτων που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζονται κατά την εφηβεία έως το εικοστό έτος περίπου. Σε αυτές τις ηλικίες τα νεαρά άτομα προσπαθούν να αποκτήσουν γνώσεις κάθε τύπου εδραιώνοντας έναν νευρικό σκελετό που θα διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο αργότερα στη ζωή τους. Η καθοδήγηση έμπειρων καθηγητών, ψυχολόγων μπορεί να συνδράμει ώστε η πρώιμη μάθηση να λειτουργήσει υποστηρικτικά σε ικανότητες όπως η συνεργατικότητα, η θετική επιρροή, η αισιοδοξία και η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία. Αλλά και για όσους στα νεανικά τους χρόνια δεν είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν παρόμοιες δεξιότητες έχουν την δυνατότητα μόνο που χρειάζεται κίνητρο. Η ικανότητα του εγκεφάλου είναι τέτοια που μπορεί να δημιουργεί νέες συνδέσεις καθ' όλη τη ζωή.

Συνοψίζοντας στα πλαίσια αυτά εντάσσεται και η παρούσα εργασία όπου προσπάθησε να βρει παράγοντες που επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων μιας πολυεθνικής επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα. Τα υπάρχοντα δεδομένα και η σχετική βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε σε συνδυασμό με την δημιουργία νέων μελετών μπορούν να συμβάλλουν στην καθιέρωσή της ως μια νέα οπτική εξήγησης των καταστάσεων και των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Τέλος θα αποτελούσε παράλειψη η μη αναφορά στην επιθυμία να αποτελέσει η συναισθηματική νοημοσύνη την νέα διάσταση στην πρόσληψη εργατικού δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις

Συμπεράσματα

Στην έρευνα που κάναμε προσπαθήσαμε να εξετάσουμε την επίδραση τεσσάρων βασικών παραγόντων :

- ☑ Το φύλο
- ☑ Το επίπεδο σπουδών
- ☑ Την εργασιακή εμπειρία
- ☑ Το ιεραρχικό επίπεδο της εργασιακής θέσης

στο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι μια έννοια καινούρια στη βιβλιογραφία, όμως όλοι γνωρίζουμε ότι η επαγγελματική επιτυχία δεν εντοπίζεται μόνο σε τυπικά προσόντα, που όλοι λίγο – πολύ έχουν, τουλάχιστον αυτοί που θέλουν πραγματικά να εμπλακούν με τη έννοια της επαγγελματικής επιτυχία. Εντοπίζεται και σε κάποιες άλλες δεξιότητες τις λεγόμενες μαλακές, που μπορεί να μην διασαφηνίζονται με ορισμούς και θεωρήσεις άλλα που όλοι μας μπορούμε να καταλάβουμε γιατί τις αισθανόμαστε.

Ο στόχος μας στη διατριβή αυτή ήταν να ορίσουμε όσο πιο ξεκάθαρα μπορούσαμε τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και πως αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά. Στον εργασιακό χώρο, όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι βάση οριοθετημένη, θελήσαμε να βρούμε κάποια συσχέτιση αυτής της καινούριας έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα τυπικά προσόντα που μπορεί να διαθέτει κάποιος.

Αν και η θεώρηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα δρόμο προς την επιτυχία, στις μέρες μας όπου οι επιχειρήσεις έχουν δοκιμάσει μια πληθώρα επιχειρησιακών μοντέλων (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κτλ) και από την άλλη τα προβλήματα που συνεχώς εμφανίζονται

στις σχέσεις των ανθρώπων καθιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ένα απαραίτητο εφόδιο ίσως και απαίτηση των ημερών.

Στην προσπάθεια αυτή δεν βρέθηκε κάποια συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους παράγοντες που προαναφέραμε, πράγμα που μας βάζει σε περισσότερες σκέψεις για περαιτέρω έρευνα. Η ηλικία είναι ένας παράγοντας που δεν λήφθηκε υπόψη στη συγκεκριμένη έρευνα, που θα μπορούσε να συσχετιστεί με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης κάποιου.

Τελικά, τι είναι αυτό που θα μπορούσε να ενδώσει περισσότερες Προσωπικές Ικανότητες ή κοινωνικές ικανότητες όπως Αυτοεπίγνωση, Διαχείριση Συναισθημάτων, Αυτοπαρακίνηση, Προσωπικό Στυλ, Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Σχέσεις και Επικοινωνία – λέξεις και έννοιες που συνθέτουν το πάζλ της συναισθηματικής νοημοσύνης – στον άνθρωπο;

Πάρα τις δυσκολίες και τις αντιφάσεις, η έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζεται. Στα πλαίσια αυτά εντάχθηκε και η παρούσα έρευνα, η οποία προσπάθησε μέσω μιας μεγάλης ομάδας μιας πολυεθνικής εταιρίας να συσχετίσει τον παράγοντα Συναισθηματική Νοημοσύνη με τέσσερις παράγοντες που χαρακτηρίζουν μια θέση στον εργασιακό χώρο – φύλο, απόδοση, εργασιακή εμπειρία, σπουδές. Αν και δε βρέθηκε συσχέτιση με τους παράγοντες αυτούς, παρόλα αυτά ανοίγονται δρόμοι για νέες έρευνες σε διάφορους άλλους τομείς. Ευσεβής πόθος μας είναι η εργασία αυτή να αποτελέσει απαρχή νέων μελετών για τη δύσκολη και πολυπόθητη έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία

Bain, Alexander *The Emotions and the Will* (1859)

Ballou, R., Bowers, D., Boyatzis, R.E., & Kolb, D.A. (1999). Fellowship in lifelong learning: An executive development program for advanced professionals. *Journal of Management Education, 23*(4), 338–354.

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R.(2001). Emotional intelligence and self-actualization. In Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. New York: Psychology Press.

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; An application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality & Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.

Bar-On, R., & Handley, R. (1999). *Optimizing people: A practical guide for applying emotional intelligence to improve personal and organizational effectiveness*. New Braunfels, TX: Pro-Philes Press.

Bar-On, R., & Parker, J.D.A. (2000). *Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Barrett, G. V. & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, October, 1012-1024.

Becklean, W. & Kinkead, M. (1968). *The organisational audit: a management assessment technique*. Boston: Harvard Business School.

Benn Michaels, "Race into Culture: A Genealogy of Cultural Identity" *Critical*
Belasco, J.A. Stayer, R.C (1993). *Flight of the Buffalo*. New York: Warner Books.

Bennis, W. (1994) On Becoming A Leader. New York: Addison Wesley.

Boyatzis, R.E. (1996). Consequences and rejuvenation of competency-based human resource and organization development,' In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore, (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, volume 9, pp.101-122, Greenwich, CN: JAI Press.

Boyatzis, R.E. (1999). Self-directed change and learning as a necessary meta-competency for success and effectiveness in the 21st century. In R. Sims, & J.G.Veres (Eds.). *Keys to employee success in the coming decades*. Westport, CN: Greenwood Publishing.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R.E., Baker, A., Leonard, D., Rhee, K., & Thompson, L. (1995). Will it make a difference?: Assessing a value-based, outcome oriented, competency-based professional program. In Boyatzis, R.E., Cowen, S. S., and Kolb, D.A.

(Eds.), *Innovating in professional education: Steps on a journey from teaching to learning.* San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning.* San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Bar-On, R., & Parker, D. A. (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence.* San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., Leonard, D., Rhee, K., & Wheeler, J.V. (1996). Competencies can be developed, but not the way we thought. *Capability, 2*(2), 25–41.

Burckle, M. (2000). Can you assess your own emotional intelligence? Evidence supporting multi-rater assessment. Hay/McBer research report.

Burckle, M. (2000). ECI and MBTI. Hay/McBer research report.
Copyright © 2002. Hay Acquisition Company I, Inc. 0206-9779-HAYG-PC
All Rights Reserved. 52

Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (in press). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Caruso, D. R., Mayer, J. D., Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.

Caudron, S. (1999). What Emotional Intelligence Is…and Isn't. Workforce, 78, p 62.

Cavallo, K. & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Paper downloaded on May 2, 2002, from http://www.eiconsortium.org/

Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 281–292.

Church, A.H., Waclawski, J (1999) Influence Behaviors and Managerial Effectiveness in Latereal Relations. Human Resource Development Quarterly, 10 (1), Jossey-Bass Publishers.

Copper, R.K. (1997) Applying Emotional Intelligence in the Workplace. Training & Development, 51 (12), 31-38.

Covey, S.R. (1989) The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, New York: Fireside Book.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality & Individual Differences*, 28(3), 539-561.

Ciarrochi. J., Chan, A., & Caputi, P. (2001). The measurement of emotional intelligence. In Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. New York: Psychology Press.

Chay, Y. W., Aryee, S., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, *47*(5), 487–509.

Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace & Company.

Darwin, C. (1894). *The expression of the emotions in man and animals.* New York: D. Appleton & Company.

Davidson, R.J.,, Jackson, D.C., & Kalin, N.H. (2000). Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126(6). 890-909.

Dawda, D. & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I) in university students. *Personality and Individual Differences, 28*(4), 797–812.

De Sousa, Ronald, *The Rationality of Emotion*

Discourse: articles in Fall-Winter 1990-91 stemming from conference on "The Emotions" at Univ. of Wisconsin, Milwaukee; also 14(1) Winter 1991-92 some articles on affect and tv

Dulewicz, V., & Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: Can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency, 6*(1), 28–37.

Flower, L., & Hayes, J. R. (1981). A cognitive process theory of writing. *College Composition and Communication, 32* (4), 365-387.

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

Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study on managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, *1*(2), 78–94.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

Gohm, C. L. (2003).Mood regulation and emotional intelligence: Individual differences. *Journal of Personality & Social Psychology*, 84(3), 594-607.

Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths: The psychology of self-deception*. New York: Simon and Schuster.

Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
Copyright © 2002. Hay Acquisition Company I, Inc. 0206-9779-HAYG-PC
All Rights Reserved. 53

Goleman, D. (1998) Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, D, (1998) What Makes a Leader. Harvard Business Review. November-December, pp. 93-102.

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December.

Goleman, D. (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April.

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Page: 119
Gray's Anatomy, 37th edition Williams-Warwick-Dyson-Bannister p.028

Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill.

Gunther, J. (1961). *A fragment of an autobiography: The fun of writing the "Inside" books.* New York Harper and Row.

Hass, A. (1998). Doing the right thing: Cultivating your moral intelligence. New York: Hardcover.

Hay/McBer (1995). *The organisational climate dimensions*. Boston: McBer and Company.

Hay/McBer. (1996). Generic Competency Dictionary. Boston: Hay/McBer.

Inhelder, B., & Piaget, J. (1958). *The growth of logical thinking from childhood to adolescence* (A. Parsons & S. Milgram, Trans.). New York: Basic Books.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.

Latham, G. P. & Lock, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.

Lloyd, M. (2001). Emotional intelligence and Bass Brewers Ltd. Dissertation: Nottingham Business School.

Luthans, F. (1998) Organizational Behavior. Boston, MA. McGraw-Hill.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger Press. Copyright © 2002. Hay Acquisition Company I, Inc. 0206-9779-HAYG-PC All Rights Reserved. 54

Lutz and Abu-Lughod, *Language and the Politics of Emotion*

Lutz and White, "The Anthropology of Emotions" *Ann Rev Anthro* 1986 15.405-36

Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, pp.267-298.

Mayer, J.D., & Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.(2000). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. New York: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. In Robert J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (2nd ed.). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. New York: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4, 197-208.

Mayer, J.D.,& Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.

McBer and Company. (1980). *Trainer's guide*. Boston: McBer and Company.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist,*. 28, 1–14.

McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, *54*(2), 100–110.

McClelland, D.C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology, 67*, 737–743.

McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.

McClellend, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339

McClelland, D.C., Baldwin, A.L., Bronfenbrenner, U., & Strodbeck, F.L. (1958). *Talent and society: New perspectives in the identification of talent*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1990). *Personality in adulthood*. New York: The Guilford Press. Mehrabain, A. (2000). Beyond IQ: Broad-based measurement of individual success potential or "emotional intelligence." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 133–139.

Messmer, M. (1999) Building Leadership Skills. *Strategic Finance;* 81 (1), Montvale, p10-12.

Miller, M (1999) Emotional Intelligence Helps Managers Succeed. Credit Union Magazine, 56 (7), 25-26.

Parker, J. D. A., Taylor, G. J. & Bagby, M. R. (2001). The relationship between emotional intelligence and alexithymia. *Personality & Individual Differences*, 30(1), 107-115.

Perrella, J.E (1999) The Importance of Working Together: Individuals add; team players multiply. Vital Speeches of the Day; New York, City News Publishing Company.

Piaget, J., & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child.* (H. Weaver, Trans.), New York: Basic Books.

Pitcher, P. (1999) Artists,Craftsmen & Technocrats. Training & Development, July pp. 30-33.

Plutchik R., & Kellerman, H. (Eds.). (1980). *Emotion: Theory, research, and experience. Volume 1. Theories of emotion.* New York Academic Press.

Rorty, Amelie, "Explaining Emotions" from *Mind in Action: Essays in the Philosophy of Mind*

Rosier, R. H. & Jeffery, P. (Eds.) (1994). *The Competence Model Handbook* (Vol. 1-3). Boston: Linkage Incorporated.

Ryback, D (1998) Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ. Boston: Butterwork-Heinemann.

Spencer, Herbert *Principles of Psychology*

Sala, F. (2001) *Organisational climate technical report*. Hay/McBer: Boston.

Sala, F. (2000). *Relationship between executive's spontaneous use of humor and effective leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Boston University Graduate School of Arts and Science.

Sala, F. (2001). Do programs designed to increase emotional intelligence at work—work? Paper downloaded on November 5, 2004, from http://www.eiconsortium.org/

Sala, F. (2001b). It's lonely at the top: Executives' emotional intelligence self [mis] perceptions. Paper downloaded on November 5, 2004, from http://www.eiconsortium.org/ Copyright © 2002. Hay Acquisition Company I, Inc. 0206-9779-HAYG-PC All Rights Reserved. 55

Sala, F. (2002, under review). Leadership in education: Effective U.K. college principals. *Educational Management and Administration.*

Salovey, P. (in press). Emotional intelligence. In D. Levinson, J. Ponzetti, & P. Jorgensen (Eds.), *Encyclopedia of Human Emotions*. New York: Macmillan Publishing.

Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J.D. (in press). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. In G. Fletcher & M. Clark (Ed.), *The Blackwell Handbook of Social Psychology*. London: Blackwell.

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

Schultheiss, O. C. (1999). A neurobiological perspective on implicit power motivation, testosterone, and learning. Paper presented at the 107th American Psychological Association Annual Meeting, Boston, August.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6), 769-785.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.

Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.

Spearman, C. (1904). "General intelligence" objectively determined and measured. *American Journal of Psychology, 15,* 201-293.

Spearman, C. (1973/1923). *The nature of "intelligence" and the principles of cognition.* New York: Arno Press.

Spencer, L., McClelland, D., & Kelner, S. (1997). Competency assessment methods. In L. J. Bassi & Russ-Eft (Eds.), *What works: Assessment, Development, and Measurement*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Sternberg, R. J. (1996). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. New York: Simon and Shuster.

Sternberg, R. J., & Gardner, M. K. (1982). A componential interpretation of the general factor in human intelligence. In H. J. Eysenck (Ed.), *A model for intelligence* (pp. 231-254). New York: Springer-Verlag.

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence.* New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1998). Principles of teaching for successful intelligence. Educational Psychologist, 33, 65-71.

Sternberg, R. J. (1990). Handbook of human intelligence. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., Snook, S. A., & Grigorenko, E. L. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press.

Thornton, G. C., III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

Thurstone, L. L. (1924). *The nature of intelligence.* New York: Harcourt Brace.

Thurstone, L. L. (1938). *Primary mental abilities.* Chicago: Univeristy of Chicago Press.

Turner, A. (Ed.). (1977). *Fifty contemporary poets: The creative process.* New York: Longman.

Wagner, R. K. (2000). Practical intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 380-395). New York: Cambridge University Press.

Watson, G. B., & Glaser, E. M. (1994). *Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Manual–Form S.* San Antonio: The Psychological Corporation.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection & Assessment*, 8(2) 89-92.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

The Four Branches of Emotional Intelligence

	Branch Name	Description of Skills Involved
EMOTIONAL INTELLIGENCE	**Perceiving Emotions**	The ability to perceive emotions in oneself and others as well as in objects, art, stories, music, and other stimuli.
	Facilitating Thought	The ability to generate, use, and feel emotion as necessary to communicate feelings or employ them in other cognitive processes.
	Understanding Emotions	The ability to understand emotional information, to understand how emotions combine and progress through relationship transitions, and to appreciate such emotional meanings.
	Managing Emotions	The ability to be open to feelings, and to modulate them in oneself and others so as to promote personal understanding and growth.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ MANAGER ΚΑΤΑ BENNIS

A manager	**A leader**
Administers	Innovates
Is a copy	Is an original
Maintains	Develops
Focuses on systems and structure	Focuses on people
Relies on control	Inspires trust
Has a short-range view	Has a long-range perspective
Asks how and when	Asks what and why
Has his eye on the bottom line	Has his eye on the horizon
Imitates	Originates
Accepts the status quo	Challenges it
Is the classic good soldier	Is his own person
Does things right	Does the right thing

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Self-Report Emotional Intelligence

Α/Α	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
1	Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους						
2	Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν που έχω υπερπηδήσει						
3	Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω και θα τα πάω καλά με όλα σχεδόν τα πράγματα που ασχολούμαι						
4	Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα						
5	Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των ανθρώπων						
6	Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι στη ζωή						
7	Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις						
8	Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν νόημα στην ζωή μου						
9	Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω						
10	Περιμένω να μου συμβούν καλά πράγματα						
11	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους						
12	Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει						
13	Διοργανώνω εκδηλώσεις με τις οποίες οι άλλοι διασκεδάζουν						
14	Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο						
15	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που "στέλνω" στους άλλους						
16	Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στους άλλους						
17	Η λύση των προβλημάτων είναι εύκολη, όταν έχω θετική διάθεση						
18	Από τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, καταλαβαίνω τα συναισθήματά που βιώνουν						

Self-Report Emotional Intelligence

Α/Α	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
19	Ξέρω γιατί τα συναισθήματα μου αλλάζουν						
20	Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση, είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούριες ιδέες						
21	Έλέγχω τα συναισθήματά μου						
22	Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω						
23	Παρακινώ τον εαυτό μου, σκεπτόμενος το θετικό αποτελέσματα του έργου που έχω αναλάβει						
24	Φιλοφρονώ τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλά						
25	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν						
26	Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβη στη ζωή του, σχεδόν αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει το γεγονός αυτό						
27	Όταν νιώθω μια αλλαγή στα αυναισθήματά μου, τείνω να σκεφτώ καινούριες ιδέες						
28	Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω						
29	Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω						
30	Βοηθώ τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν δεν είναι καλά						
31	"Επιλέγω" θετικές διαθέσεις για να παροτρύνω τον εαυτό μου να συνεχίσει την προσπάθεια, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες						
32	Μπορώ να πω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι, ακούγοντας μόνο τον τόνο της φωνής τους						
33	Δύσκολα καταλαβαίνω, γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται ό,τι αισθάνονται						

Emotional Competence Inventory

Α/Α	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
1	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες/projects						
2	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι						
3	Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς						
4	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεσή του αλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει						
5	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια						
6	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο						
7	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα						
8	Αυτοσαρκάζομαι						
9	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές						
10	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου						
11	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο						
12	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά						
13	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή πχ σε ομάδες εργασίας						
14	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και αδυναμιών μου						
15	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω						
16	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο						
17	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι						
18	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω						
19	Αναγνωρίζω επαναλβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες						
20	Δεν αγχώνομαι						
21	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν						
22	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα						
23	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα						
24	Όταν παρουσιάζω κάτι προσαθώ να τους κάνω όλους συμμέτοχους						
25	Κράτω ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου						
26	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια						
27	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα						
28	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες και αποτελέσματα						

Emotional Competence Inventory

Α/Α	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
29	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή						
30	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου						
31	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα						
32	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα						
33	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους						
34	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου						
35	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές και αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες						
36	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν						
37	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά						
38	Χρησιμοποιώ παραδείγματα και μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις						
39	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που ποστηρίζουν αυτό που λέω						
40	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιότητων που υπάρχουν						
41	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία						
42	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους						
43	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds						
44	Έλέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω						
45	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου						
46	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρείς τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις						
47	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών						
48	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρίας						
49	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας και ομαδικού πνεύματος						
50	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις						
51	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου						
52	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας						
53	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής						

Emotional Competence Inventory

Α/Α	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
47	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών						
48	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρίας						
49	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας και ομαδικού πνεύματος						
50	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις						
51	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου						
52	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας						
53	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής						
54	Καταλαβαίνω τους λόγους για την συμπεριφορά των άλλων						
55	Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση						
56	Ακούω με προσοχή						
57	Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project						
58	Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία στον τομέα μου						
59	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω την δική μου στάση						
60	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου						
61	Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από τους άλλους						
62	Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος/ πίνακα με την βοήθεια ενός διαγράμματος						
63	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας						
64	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες						
65	Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν						
66	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα						
67	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών						
68	Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών						
69	Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων-κρίσεων						
70	Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο						
71	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές οι θέσεις που υπάρχουν						
72	Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους						