

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
(Μία εφαρμογή)

ΤΣΕΛΕΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Επίβλεψη: Καθηγητής Εμμανουήλ Κονδύλης

Πειραιάς 2005

In attitude No Theory Left
Which guide me.....

Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζεται η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα επίπεδά της τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Έχει εκτιμηθεί πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσδιορίζει τους παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυγχάνουν στην ζωή τους. Συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο, η διάκριση από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα κλιμάκια της εργασιακής εμπειρίας δεν επιτυγχάνεται με τις εξειδικευμένες σπουδές, την τεχνική εξειδίκευση, τον δείκτη νοημοσύνης αλλά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στην εργασία αυτή ερευνάται η Συναισθηματική Νοημοσύνη στους δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους σε σχέση με το φύλο και την εργασιακή εμπειρία. Για την διεξαγωγή της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 200 υπαλλήλους (100 δημόσιους και 100 ιδιωτικούς), οι οποίοι εργάζονται στον νομό Λακωνίας και Αττικής. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Κονδύλη Εμμανουήλ, καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου εμπιστεύθηκε τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας και με οδήγησε σ' αυτήν την εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μελέτη. Η συμβολή του για την ολοκλήρωση της εργασίας υπήρξε καθοριστική.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επίκουρο καθηγητή Δρ. Σφακιανάκη Μιχάλη, για την πολύτιμη συμβολή του και βοήθεια κατά την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Επίπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, ψυχολόγο Σμαρούλα Παντελή, για την ακούραστη και ουσιαστική συμπαράστασή της στο σχεδιασμό της μελέτης.

Τελευταία, αλλά όχι λιγότερο, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά

- § τον κ. Ζέρβα Γεώργιο, Διευθυντή της Πολεοδομίας Λακωνίας, για την συνεισφορά του στη συλλογή των ερωτηματολογίων
- § τον κ. Τσελέκη Σπυρίδωνα, υπάλληλο της Νομαρχιακής αυτοδιοίκησης Λακωνίας για την συνεισφορά του στη συλλογή των ερωτηματολογίων
- § την κα. Πουλοπούλου, υπάλληλο της Νομαρχιακής αυτοδιοίκησης Λακωνίας, για την πολύτιμη βοήθεια όσον αφορά την ανάλυση της υπαλληλικής νομοθεσίας του Δημόσιο τομέα
- § τον κ. Σαχλά, υποψήφιο διδάκτορα του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την συμβολή του στη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων

Ειλικρινείς ευχαριστίες επίσης ανήκουν στην οικογένεια μου για την στήριξη και την συμπαράστασή της στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Πρόλογος

Παρόλο που η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που διερευνά η Επιστήμη της Ψυχολογίας, οι εφαρμογές της σχετίζονται άμεσα με την διοίκηση των επιχειρήσεων. Η παρούσα εργασία ακολουθεί την εξής πορεία:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται το αντικείμενο της έρευνας και οι λόγοι για την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο και συγκεκριμένα στο υποκεφάλαιο 2.1 αναλύεται η ανθρώπινη υπόσταση. Στην υποενότητα 2.2 ορίζεται η έννοια της νοημοσύνης και η σημαντικότητά της στον ανθρώπινο βίο. Στο υποκεφάλαιο 2.3 αναλύονται τα συναισθήματα, οι μορφές που λαμβάνουν και κάποιες κατηγορίες αυτών. Στην υποενότητα 2.4 ορίζεται η έννοια που αποτελεί αντικείμενο μελέτης από την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία χρόνια και είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Στο υποκεφάλαιο 2.5 περιγράφεται η ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου καθώς και τα μέρη του εγκεφάλου που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Στην υποενότητα 2.6 αναφέρονται τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο δημόσιος τομέας. Συγκεκριμένα στο υποκεφάλαιο 3.1 δίνονται ορισμοί, χαρακτηριστικά καθώς και η νομοθεσία που ισχύει για τους υπαλλήλους που απαρτίζουν τον δημόσιο τομέα. Στην υποενότητα 3.2 περιγράφονται στοιχεία που αποδεικνύουν την αλλοτρίωση του δημοσίου υπαλλήλου.

Στο τέταρτο κεφαλαίο παρουσιάζεται ο ιδιωτικός τομέας. Αναλυτικότερα στο υποκεφάλαιο 4.1 επιχειρείται η προσέγγιση του ιδιωτικού τομέα. Στην

υποενότητα 4.2 εξετάζεται η πολύτιμη συνδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίες απαρτίζουν τον ιδιωτικό τομέα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων δηλαδή των ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους υπαλλήλους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ενώ στο έκτο κεφάλαιο παραθέτονται συμπεράσματα και προτάσεις για το μέλλον.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ	3
2.1.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης	3
2.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς	4
2.1.3 Απεικόνιση των διαστάσεων της προσωπικότητας και των συμπεριφορών μέσω της συναλλακτικής ανάλυσης	5
2.1.4 Ανθρώπινες ικανότητες και κατηγοριοποίησή τους	5
2.2 ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ	8
2.2.1 Νοημοσύνη και στοιχεία που την συνθέτουν	8
2.2.2 Μορφές νοημοσύνης	9
2.2.2.1 Γνωστική νοημοσύνη	9
2.2.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη – EQ (Emotional Intelligence)	11
2.2.2.3 Πνευματική νοημοσύνη – SQ (Spiritual Intelligence)	12
2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ	14
2.3.1 Διακρίσεις - Απόψεις για τα συναισθήματα	14
2.3.2 Νευροφυσιολογία συναισθήματος	16
2.3.3 Διαδικασίες ελέγχου των συναισθημάτων	17
2.3.4 Θεωρίες συναισθημάτων	18
2.3.5 Μιμητισμός - Εξαρτημένα αντανακλαστικά - Εννοιολογική Εξοικείωση	20

2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	22
2.4.1 Ένα νέο είδος νοημοσύνης	22
2.4.2 Ιστορική αναδρομή	23
2.4.3 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης	24
2.5 ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ	36
2.5.1 Πειρατείες των νευρώνων	28
2.5.2 Αμυγδαλή του εγκεφάλου	29
2.5.3 Η συμβολή του ιππόκαμπου και των προμετωπιαίων λοβών	32
2.5.4 Συναίσθημα και σκέψη	34
2.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	36
2.6.1 Γενικά	36
2.6.2 Θεωρία Goldman 1997	36
2.6.2.1 Θεωρία Goleman 1998	37
2.6.3 Θεωρία Goleman-Boyatzis-Rhee	38
2.6.4 Θεωρία Salovey και Mayer	41
2.6.5 Θεωρία Cares	42
2.6.6 Θεωρία Cooper-Sawaf	43
2.6.7 Θεωρία Bar-On	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	47
3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	47
3.1.1 Οριοθέτηση του δημόσιου τομέα	47
3.1.2 Ο δημόσιος τομέας στο περιβάλλον των εξελίξεων	48
3.1.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας στα πλαίσια της οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα	49
3.1.4 Δημόσιος υπάλληλος και μονιμότητα	50
3.1.5 Πειθαρχικά παραπτώματα	52

3.2 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΟΧΥΡΩΜΕΝΟΙ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ	54
3.2.1 Αίτια αλλοτρίωσης των δημόσιων υπαλλήλων	54
3.2.2 Δημοσιεύματα	55
3.2.3 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποφυγή φαινομένων κακοδιοίκησης	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	61
4.1 ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	61
4.1.1 Αποσαφήνιση του όρου ιδιωτικού τομέας	61
4.1.2 Κανόνες επιβίωσης των επιχειρήσεων	62
4.1.3 Ο ιδιωτικός υπάλληλος	62
4.1.4 Διαδικασίες πρόσληψης των υπαλλήλων	63
4.1.4.1 Η συνέντευξη ως το κυριότερο μέσο πρόσληψης εργατικού δυναμικού	64
4.1.5 Παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική καταξίωση	64
4.1.6 Συμπεράσματα	65
4.2 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	66
4.2.1 Τα νέα δεδομένα στο χώρο των επιχειρήσεων	66
4.2.2 Η αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις	66
4.2.3 Σύνοψη	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΡΕΥΝΑ

5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	71
5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	71
5.1.1 Περιγραφή δείγματος	71
5.1.2 Συλλογή στοιχείων	73
5.1.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου	74
5.1.4 Στατιστική ανάλυση	77

5.1.5 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	78
5.1.6 Περιγραφική στατιστική ανάλυση προσωπικών στοιχείων	79
5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ FACTOR ANALYSIS	81
5.2.1 Factor analysis στις 72 ερωτήσεις που αφορούν στάσεις και συμπεριφορές	81
5.2.2 Έλεγχοι για την ανίχνευση ύπαρξης διαφοροποιήσεων στα επίπεδα των προσωπικών στοιχείων	89
5.2.3 ομαδοποίηση παραγόντων στο σύνολο τους με χρήση cluster analysis	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: Συμπεράσματα - Προτάσεις για το μέλλον	
6.1 Συμπεράσματα	95
6.2 Προτάσεις για το μέλλον	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100
Ελληνική βιβλιογραφία	106
Αγγλική βιβλιογραφία	108
Λοιπή βιβλιογραφία	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	111
Παράρτημα 1	111
Παράρτημα 2	114
Παράρτημα 3	116

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 5.1.1: Υπάλληλοι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα	72
Πίνακας 5.1.2: Υπάλληλοι που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα	72
Πίνακας 5.1.3: Τόπος εργασίας των υπαλλήλων	72
Πίνακας 5.1.4: Κλίμακες - υποκλίμακες του ερωτηματολογίου D. Goleman R. Boyatzis & Rhee το 1998	76
Πίνακας 5.1.5: Περιγραφικά στοιχεία ως προς τις ηλικίες των υπαλλήλων	78
Πίνακας 5.1.6: Reliability analysis – scale (alpha)	78
Πίνακας 5.2.1: Οι στατιστικώς σημαντικοί παράγοντες και τα αντίστοιχα ποσοστά διακύμανσης που εκπροσωπούν	81
Πίνακας 5.2.2: Συναισθηματικά ευφυής ηγεσία	83
Πίνακας 5.2.3: Υποστηρικτική θετική επιρροή	85
Πίνακας 5.2.4: Συνεργατικότητα	86
Πίνακας 5.2.5: Ευελιξία	87
Πίνακας 5.2.6: Αισιοδοξία	88
Πίνακας 5.2.7: Έλεγχοι Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov	89
Πίνακας 5.2.8: Έλεγχοι Υποθέσεων (T test) για τους τομείς εργασίας	90
Πίνακας 5.2.9: Έλεγχοι Υποθέσεων (T test) για το φύλο	90
Πίνακας 5.2.10: Έλεγχοι Υποθέσεων (Anova test) για την προϋπηρεσία	91
Πίνακας 5.2.11: Έλεγχοι Υποθέσεων (Anova test) ανάλογα με την ηλικία	91
Πίνακας 5.2.12: Έλεγχοι Υποθέσεων (T test) ανάλογα με την περιοχή που εργάζονται	92

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 5.1.1: Υπάλληλοι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα	73
Σχήμα 5.1.2: Υπάλληλοι που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα	73
Σχήμα 5.1.3: Τομέας εργασίας	79
Σχήμα 5.1.4: Προϋπηρεσία	79
Σχήμα 5.1.5: Ηλικία	80

Σχήμα 5.1.6: Ηλικία ανά τομέα	80
Σχήμα 5.1.7: Φύλο	80
Σχήμα 5.1.8: Φύλο ανά τομέα	80
Σχήμα 5.2.1: Τα φορτία του 1 ^{ου} παράγοντα	83
Σχήμα 5.2.2: Τα φορτία του 2 ^{ου} παράγοντα	84
Σχήμα 5.2.3: Τα φορτία του 3 ^{ου} παράγοντα	86
Σχήμα 5.2.4: Τα φορτία του 4 ^{ου} παράγοντα	87
Σχήμα 5.2.5: Τα φορτία του 5 ^{ου} παράγοντα	88
Σχήμα 5.2.6: Hierarchical cluster analysis για τους 5 σημαντικότερους παράγοντες	93

Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, ο δείκτης νοημοσύνης (I.Q) αποτελούσε μέχρι πρόσφατα καθοριστικό στοιχείο τόσο για την ακαδημαϊκή, όσο και για την επαγγελματική πορεία του ατόμου. Τα τελευταία όμως χρόνια, η επαγγελματική επιτυχία αποδείχθηκε πως δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με τον δείκτη νοημοσύνης.

Μια νέα διάσταση που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, στην αισιοδοξία και την επιμονή, εκείνη της συναισθηματικής νοημοσύνης κάνει την εμφάνισή της.

Η εργασία αυτή μελετά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από την εξέταση στατιστικών δεδομένων σε δύο διαφορετικούς εργασιακούς χώρους, στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα. Η ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν σωστά, να επιλύουν ομαλά τις διαφορές τους και να προσαρμόζονται στις νέες προοπτικές δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες για αρμονική συνεργασία, πρόοδο και ευημερία σε όλους τους τομείς και ειδικά στον εργασιακό.

Την σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις, οργανισμοί και οι δημόσιες υπηρεσίες δεν ενδιαφέρονται μόνο για την ποιότητα των προϊόντων τους, ή για την απλή εξυπηρέτηση των πελατών ή του κοινού τους αλλά και για την ποιότητα τόσο των υπηρεσιών όσο και των υπαλλήλων τους. Τα παραπάνω συνδέονται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη και τα παράγωγά της. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εισάγουν την καινούργια αυτή έννοια με στόχο την δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που να εμπνέει ασφάλεια στους υπαλλήλους από τη μια, και υλοποίηση των στόχων από την άλλη.

Αφορμή για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έδωσαν διάφορα δημοσιεύματα στον τύπο σχετικά με την αναφορά καταστάσεων περί κωλυσιεργίας, κακοδιοίκησης, αδιαφορίας από μερίδα δημοσίων υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση του κοινού. Γενικά, υπάρχει η αίσθηση πως οι δημόσιοι υπάλληλοι λόγω της μονιμότητά τους, δεν ενδιαφέρονται για την αυτοβελτίωσή τους και γενικά για την εξυπηρέτηση του κοινού. Αντιθέτως,

στον ιδιωτικό τομέα, παρατηρούμε μια προθυμία από τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν αλλά και να βελτιωθούν.

Θεωρήθηκε λοιπόν σκόπιμο να συγκριθούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων που εργάζονται στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα προκειμένου να ερευνηθεί το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με το πλαίσιο της εργασίας.

2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η έννοια και τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Προτού όμως γίνει αποσαφήνιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης δίδονται τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης υπόστασης, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αναλύονται οι ανθρώπινες ικανότητες. Εξετάζεται η έννοια της νοημοσύνης, τα στοιχεία που τη συνθέτουν, και οι μορφές της. Μελετώνται οι απόψεις για τα συναισθήματα, η νευροφυσιολογία αυτών καθώς και οι θεωρίες που επικρατούν. Η παράθεση των στοιχείων αυτών συμβάλει στην κατανόηση εννοιών, που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Τέλος μελετώνται οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί.

2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ

2.1.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης

Είναι αντικειμενικά αποδεκτό ότι οι άνθρωποι διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους. Χαρακτηριστικά όπως ο τόνος, η χροιά της φωνής, οι διαστάσεις και οι αναλογίες του σώματος, ο τρόπος αντίδρασης σε ίδιες ή παρόμοιες καταστάσεις, ο ρυθμός των κινήσεων και ο βαθμός κοινωνικότητας, διαφοροποιούν τις ανθρώπινες οντότητες και συνθέτουν τη μοναδικότητα κάθε προσωπικότητας. Από την άλλη πλευρά χαρακτηριστικά της ψυχικής υπόστασης όπως η προσωπικότητα, η κοινωνικότητα η νοημοσύνη άρα και η

συναισθηματική νοημοσύνη, αντικείμενο που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, τονίζουν τις ομοιότητες που εμφανίζονται στην ανθρώπινη φύση. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που ήδη έχουν προαναφερθεί είναι επίκτητα και άλλα έμφυτα. Παρ' αυτά, σχετικές μελέτες έχουν επισημάνει ότι πολλά από αυτά υπόκεινται σε αλλαγές και διαμορφώνονται ανάλογα με τα ερεθίσματα και τις καταστάσεις που ένα άτομο βιώνει¹.

Εξωτερικά ερεθίσματα από τον χώρο εργασίας, τις ανθρώπινες σχέσεις, το σχολείο και την οικογένεια επιδρούν και διαμορφώνουν τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Στα πλαίσια αυτά το άτομο αντιδρά στα ερεθίσματα που δέχεται. Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιδρά στις συνθήκες που δημιουργούνται γύρω του, τον χαρακτηρίζει και του συνθέτει την συμπεριφορά του². Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη μια ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου από το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει.

2.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η ζωή που διαγράφει κάθε άτομο είναι γεμάτη με επιτυχίες και αποτυχίες οι οποίες τον επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό. Η επίτευξη ενός στόχου, διαμορφώνει συμπεριφορά στο άτομο για ολοένα και μεγαλύτερες επιτυχίες. Αντίθετα η απογοήτευση, δημιουργεί συμπεριφορές αποθάρρυνσης και απώθησης. Οι στόχοι που θέτει κάθε άνθρωπος, τα κίνητρα που χρησιμοποιεί, οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις, οι εμπειρίες και άλλοι παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι που τον διαφοροποιούν από τους άλλους ανθρώπους. Μέσω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει διαμορφώνει την συμπεριφορά του και αντιμετωπίζει την συμπεριφορά των γύρω του. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα και δεξιότητες όπως η κοινωνικότητα και το φύλλο, οριοθετούν το μοντέλο συμπεριφοράς μέσα από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς³.

2.1.3 Απεικόνιση των διαστάσεων της προσωπικότητας και των συμπεριφορών μέσω της συναλλακτικής ανάλυσης.

Σύμφωνα με τον канаδό ψυχαναλυτή Eric Berne, εκφραστή της θεωρίας της Συναλλακτικής Ανάλυσης, η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτελείται από τρεις καταστάσεις, οι οποίες ορίζονται ως «συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων και απόψεων»⁴. Αναφορικά, οι διαστάσεις είναι εκείνη του “Γονέα” (Parent egostate), του “παιδιού” (Child ego state) και του “ενήλικα” (Adult ego state). Οι διαστάσεις του “Γονέα” και του “Παιδιού” διαμορφώνονται μέχρι περίπου την ηλικία των πέντε ετών, ενώ εκείνη του “Ενήλικα” εξελίσσεται και διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου με τις επιρροές που αυτό δέχεται μέσα στο περιβάλλον που ζει και εξελίσσεται.

Από τις τρεις αυτές διαστάσεις της προσωπικότητας προκύπτουν σύνολα συμπεριφορών που είναι τα εξής:

- α Γονεϊκές συμπεριφορές που σχετίζονται με αξίες, κοινωνικούς περιορισμούς, οριοθέτηση, κριτική και απολυτότητα.
- α Παιδικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την έκφραση συναισθημάτων, υπερβολών και παρορμήσεων.
- α Ενήλικες συμπεριφορές που σχετίζονται με λογικές διαδικασίες (ανάλυση, σύνθεση, συμπεράσματα, προβλέψεις και έκθεση απόψεων).

2.1.4 Ανθρώπινες ικανότητες και κατηγοριοποίησή τους

Κάθε στόχος που θέτει το άτομο, κάθε αλλαγή που επιζητά, δεν θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την χρησιμοποίηση από τον ίδιο, των ικανοτήτων που διαθέτει. Οι ανθρώπινες ικανότητες είναι στην ουσία μορφές της συμπεριφοράς και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η ίδια η κοινωνία είναι συγκροτημένη με βάση τις ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της, αφού κάθε άτομο έχοντας διαφορετικές

ικανότητες, επιδίδεται σε διαφορετικές εργασίες. Πολλοί θεωρούν ότι οι ικανότητες που διαθέτει ένα άτομο είναι στατικές και όποια προσπάθεια βελτίωσής τους δεν έχει αποτέλεσμα. Η ανάπτυξή τους θεωρείται επίπονη διαδικασία και προϋποθέτει αυτογνωσία, ζήλο και διαρκή προσπάθεια. Στο πλαίσιο για την βελτίωση της συμπεριφοράς μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων, πολλοί γρήγορα απογοητεύονται, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν την συμπεριφορά τους ιδανική και δεν προβαίνουν σε αντίστοιχες προσπάθειες.

Οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- α Συμβουλευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 1. Βοηθά τους άλλους να επιλύουν προβλήματα
 2. Δημιουργεί εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό με τους άλλους συνεργάτες ή με τους συνανθρώπους του
 3. Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο
 4. Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τους εαυτούς του

- α Επικοινωνιακές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 1. Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο
 2. Εκθέτει ιδέες και πληροφορίες με περιεκτικότητα και με τρόπο κατάλληλο ώστε να πείσει τους συνεργάτες του ή το κοινό του
 3. Διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο

- α Ηγετικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 1. Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμός στους άλλους
 2. Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες
 3. Μπορεί και συνεργάζεται με δύσκολους ανθρώπους

- α Εκπαιδευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 1. Βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες.
 2. Ενεργοποιεί τους άλλους να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο.
 3. Δημιουργεί το περιβάλλον που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του.⁵

Η όλη διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο θα αναπτύξει τις ικανότητες του και θα βελτιώσει την συμπεριφορά του συντελείται μέσω της νοημοσύνης που διαθέτει. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μέρος της νοημοσύνης έννοιες οι οποίες αναλύονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

2.2 ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ

2.2.1 Νοημοσύνη και στοιχεία που την συνθέτουν

Ο καθένας μας σε γενικές γραμμές αντιλαμβάνεται το τι σημαίνει αυτός ο όρος και πολλοί μπορούν να διακρίνουν αυτούς που υπερέχουν και αυτούς που υστερούν σε νοημοσύνη. Ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα⁶». Επίσης ορίζεται και ως η ικανότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον⁷. Στοιχεία που την χαρακτηρίζουν είναι:

- α Η διανόηση αφού αφορά στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στην φυσική λειτουργία
- α Η μάθηση, όπου μέσω της νοημοσύνης υπάρχει ανεπτυγμένη ικανότητα για μάθηση
- α Η συγκέντρωση, αφού η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες, αποτελούν παράγοντες για την ανεύρεση λύσεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων
- α Η προσαρμογή σε νέες άγνωστες καταστάσεις και σε πρωτότυπες συνθέσεις γνωστών στοιχείων, που ήδη κατέχει το άτομο
- α Η ικανότητα αφηρημένης σκέψης μέσω της οποίας το άτομο είναι σε θέση να αποκρυπτογραφεί στοιχεία και να αναλύει συνθέσεις⁸

Ένα είδος νοημοσύνης για να γίνει αποδεκτό και να ενταχθεί στα μέχρι τώρα γνωστά είδη νοημοσύνης θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια⁹. Τα κριτήρια κατατάσσονται σε τρεις ομάδες. Στα κριτήρια που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (Conceptual criteria), στην ομάδα των συσχετιζόμενων κριτηρίων (Correlational criteria), και στην

‘εξελίξιμη’ ομάδα κριτηρίων (Development criteria). Έτσι η προτεινόμενη νοημοσύνη (στην συγκεκριμένη περίπτωση η συναισθηματική νοημοσύνη που εξετάζεται στην παρούσα εργασία) με βάση την πρώτη ομάδα κριτηρίων θα πρέπει να διακατέχεται από συγκεκριμένα πνευματικά χαρακτηριστικά, με βάση την δεύτερη ομάδα κριτηρίων θα πρέπει να υπάρχει σύγκριση με εμπειρικά δεδομένα και τέλος με βάση την τρίτη ομάδα κριτηρίων να είναι αναπτυσσόμενη.

2.2.2 Μορφές νοημοσύνης

Ίσως να αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τελικά δεν υπάρχει μόνο μια μορφή νοημοσύνης, η γνωστή σε όλους γνωστική νοημοσύνη (Intelligence Quotient) αλλά δύο ακόμα. Πρόκειται για την συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και την πνευματική νοημοσύνη (Spiritual Intelligence) που στην συνέχεια αναλύονται διεξοδικά.

2.2.2.1 Γνωστική νοημοσύνη

Θεωρείται το πιο γνωστό είδος νοημοσύνης. Η ανθρώπινη κοινωνία το θεωρούσε ως το σημαντικότερο κριτήριο για την διαβάθμιση ενός ανθρώπου στα πλαίσια της ευφυΐας. Ο συναισθηματικός κόσμος και οι ψυχικές λειτουργίες του ατόμου και το πώς αυτές συνέθεταν την ανθρώπινη οντότητα δεν αποτελούσαν στοιχεία ευφυΐας. Έτσι για την ορθή εξέταση της γνωστικής νοημοσύνης κατασκευάστηκαν ειδικές κλίμακες μέτρησης, τα γνωστά σε όλους IQ test.

Το πρώτο IQ test κατασκευάστηκε από τον γνωστό Γάλλο Ψυχολόγο Alfred Binet, και χρησιμοποιήθηκε από τη πρωτοβάθμια εκπαιδευτική αρχή του Παρισιού για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των μαθητών, σε διάφορα σχολεία του Παρισιού. Ο αμερικανός ψυχολόγος Lewis Terman του Πανεπιστημίου Stanford της Καλιφόρνιας αφού επεξεργάστηκε το test Binet το παρουσίασε με νέα μορφή, αρχικά το 1916¹⁰ με τίτλο Stanford-Binet.

Κατόπιν παρουσιάστηκε με κάποιες τροποποιήσεις το 1937¹¹ και ξανά το 1960.

Η σύγχρονη μορφή του test Stanford-Binet ελέγχει ικανότητες στην κατανόηση και χρήση της γλώσσας, ικανότητες σε αριθμητικές πράξεις και ικανότητες σύνθεσης εικόνων, σχεδίων. Επίσης το 1939 ο David Wechsler παρουσίασε IQ test ενώ εργαζόταν στο ψυχιατρείο Bellevue της Νέας Υόρκης. Το test αυτό αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία δύο διαφορετικών test νοημοσύνης. Το πρώτο αφορούσε παιδιά και ονομαζόταν WISC (Wechsler Intelligence Scale For Children) ενώ το δεύτερο προσαρμοσμένο για ενήλικες ονομαζόταν WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale).

Ο δείκτης νοημοσύνης I.Q=(Intelligence Quotient), προτάθηκε αρχικά από τον γερμανό ψυχολόγο William Stern (1817-1938). Πρόκειται για καθαρό αριθμό που προκύπτει αν διαιρέσουμε την πνευματική ηλικία (Π.Η) ενός ατόμου με τη χρονολογική του ηλικία (Χ.Η) και πολλαπλασιάσουμε το πηλίκο που προκύπτει με το 100. Ο αριθμός που προκύπτει αναφέρεται ως πηλίκο ευφυΐας η I.Q.

$$\text{Π.Η/ΧΗ} \times 100 = \text{I.Q (}\alpha\text{)}$$

Ένα άτομο και συγκεκριμένα ένα παιδί με πνευματική ηλικία 10 ετών θεωρείται ότι εμφανίζει περίπου τις ίδιες επιδόσεις στα test νοημοσύνης με παιδιά με χρονολογική ηλικία 10 ετών. Τα παραπάνω γίνονται πιο κατανοητά με την παράθεση του ακόλουθου παραδείγματος. Έστω λοιπόν δύο παιδιά τα οποία υποβλήθηκαν σε test νοημοσύνης και αποδείχθηκε ότι τόσο το Ψ παιδί όσο και το Υ παιδί έχουν πνευματική ηλικία 10 ετών. Παρόλα αυτά το Ψ παιδί έχει χρονολογική ηλικία 10 ετών ενώ το Υ παιδί χρονολογική ηλικία 8 ετών. Σύμφωνα με την σχέση (α) έχουμε:

$$\text{Για το παιδί } \Psi: \text{Π.Η/ΧΗ} \times 100 = 10/10 \times 100 = 100$$

$$\text{Για το παιδί } \Upsilon: \text{Π.Η/ΧΗ} \times 100 = 10/8 \times 100 = 125$$

Σύμφωνα με τους παραπάνω υπολογισμούς το παιδί Υ έχει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης παρόλο που η χρονολογική του ηλικία είναι μικρότερη. Σε παγκόσμια κλίμακα οι τιμές I.Q που προσδιορίζουν τις ικανότητες του ατόμου κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- α I.Q κάτω του 70 θεωρείται ότι διαθέτουν άτομα με ελάχιστες έως καθόλου ικανότητες (διανοητικά και καθυστερημένα άτομα)
- α I.Q μεταξύ 70-79 διαθέτουν άτομα με οριακές (borderline) ικανότητες
- α I.Q μεταξύ 80-89 θεωρείται χαμηλό
- α I.Q μεταξύ 90-109 προσδιορίζει το μέσο τύπο ικανοτήτων
- α I.Q μεταξύ 110-119 κρίνεται υψηλό
- α I.Q μεταξύ 120-139 προσδιορίζει άτομα με μοναδικές ικανότητες
- α I.Q πάνω από 140 θεωρείται ότι διαθέτουν άτομα που χαρακτηρίζονται ιδιοφυές¹²

Έχει παρατηρηθεί πως ο δείκτης νοημοσύνης παραμένει σχετικά σταθερός στη διάρκεια της ζωής. Ωστόσο, σε παλαιότερες έρευνες (Sontag and others, 1958) βρέθηκε πως τα παιδιά που είναι πιο ζωντανά, συναισθηματικά ανεξάρτητα, και εξερευνητικά στο περιβάλλον, αύξαναν τον δείκτη νοημοσύνης τους στη διάρκεια της ζωής τους. Επίσης εμφανίζεται να αυξάνεται σε συνδυασμό με την ανάγκη για επιτυχία¹³.

2.2.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη - EQ (Emotional Intelligence)

Μια άλλη μορφή νοημοσύνης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Έννοιες όπως η αυτόνευροποίηση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική προσαρμοστικότητα αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επειδή όμως αποτελεί την κεντρική έννοια της παρούσας έρευνας αναλύεται διεξοδικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

2.2.2.3 Πνευματική νοημοσύνη - SQ (Spiritual Intelligence)

Παράλληλα μια άλλη μορφή νοημοσύνης αποτελεί η πνευματική νοημοσύνη. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό είδος νοημοσύνης αφού επηρεάζει το άτομο να διατηρεί ισορροπία τόσο στον ψυχισμό του όσο και στον εργασιακό του χώρο. Οι παρακάτω απόψεις διαφόρων προσωπικοτήτων δίνουν την δυνατότητα αποσαφήνισης του όρου.

Οι Zohar & Marshall το 2001 όρισαν ως πνευματική νοημοσύνη, την νοημοσύνη που καθοδηγεί το άτομο να επιλύει προβλήματα, να ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζονται οι πράξεις και η ζωή του και που τον βοηθά να συνειδητοποιεί κατά πόσο ορθές ή λανθασμένες, είναι οι κινήσεις του και οι αποφάσεις που παίρνει.

Κατά τον Clive Simpkins η πνευματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται με κάποια θρησκευτική πίστη ωστόσο μπορεί να ορισθεί μέσα από κάποια κριτήρια όπως: η ειλικρίνεια, η συμπόνια, ο σεβασμός στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, η γενναιοδωρία, η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να ζει χωρίς την ύπαρξη υλικών αγαθών.

Η πνευματική νοημοσύνη συνθέτει τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος σκέφτεται και αντιλαμβάνεται διάφορες θεωρίες. Τον βοηθά να οραματίζεται απίθανες καταστάσεις και να ξεπερνά τα ανθρώπινα κερτημένα για την ζωή, το φόβο για το θάνατο. Καταλαβαίνει καλύτερα τον ανθρώπινο πόνο και τη διάστασή του και απαντά σε ερωτήματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη και την πορεία της ανθρώπινης κοινωνίας (Cynthia R. Davis)¹⁴.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη είναι:

- α) Η ικανότητα για την αντιμετώπιση και την υπέρβαση των δυσκολιών
- α) Η ιδιότητα συσχέτισης καταστάσεων φαινομενικά άσχετων μεταξύ τους
- α) Η έμπνευση από οράματα και αξίες
- α) Η ικανότητα της προσαρμοστικότητας

Η διαδικασία ανάπτυξης της πνευματικής νοημοσύνης είναι επίκτητη διαδικασία. Πάνω από όλα το άτομο θα πρέπει να πιστεύει ότι μπορεί να τα καταφέρει, θα πρέπει να αναγνωρίζει τα προβλήματα που προκύπτουν και να τα επιλύει, να χαράζει την πνευματική του πορεία αλλά να έχει και την ικανότητα να την αλλάζει εάν χρειασθεί, να νιώθει οικείος με οτιδήποτε απρόβλεπτο συμβαίνει και να ζει για να υπηρετεί - εξυπηρετεί τους άλλους.

Άτομα με υψηλά επίπεδα πνευματικής νοημοσύνης υποφέρουν σε πολύ μικρό βαθμό από κατάθλιψη, νεύρωση και διακατέχονται από υψηλά επίπεδα αλτρουισμού. Όσον αφορά τον χώρο εργασίας συμβάλλουν στην υλοποίηση στόχων, ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις, κινητοποιούν άλλα άτομα, διαθέτουν κίνητρα και είναι συναγωνιστικοί¹⁵.

2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

2.3.1 Διακρίσεις - Απόψεις για τα συναισθήματα

Τα συναισθήματα αποτελούν το επίκεντρο των ανθρωπιστικών επιστημών από την αρχαιότητα. Οι μεγαλύτεροι κλασσικοί φιλόσοφοι όπως ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης, ο Καρτέσιος, ο Hobbes και ο Hume, θεωρούσαν πως τα συναισθήματα προκαλούν σωματικές αλλαγές και κινητοποιούν συμπεριφορές¹⁶.

Διακρίνονται σε κατώτερα ή υλικά όταν δημιουργούνται από αισθήματα και συνδέονται με τις ανάγκες του σωματικού οργανισμού και ανώτερα ή πνευματικά όταν προκαλούνται από παραστάσεις και διανοήματα. Η αξία των συναισθημάτων είναι πρωταρχικής σημασίας στη ζωή του ανθρώπου καθότι η επιθυμία ή η αποστροφή και τελικά η δράση ή η αντίδραση, αποτελούν συνέπειες συναισθηματικών διαδικασιών¹⁷.

Στο σημείο αυτό παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της έννοιας συναίσθημα - συναισθήματα, κι αυτό γιατί δεν έχει βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από όλους τους ερευνητές.

«Έτσι ονομάζεται στην ψυχολογία η ψυχική διάθεση, η οποία δημιουργείται από το διαφορετικό κάθε φορά περιεχόμενο της ψυχικής εμπειρίας»¹⁸.

«Εσωτερικά γεγονότα τα οποία καθοδηγούν πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα, όπως για παράδειγμα ψυχολογικές αντιδράσεις που προκαλούνται από αντιδράσεις μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις»¹⁹.

«Η ευχάριστη, ή δυσάρεστη διάθεση της ψυχής λέγεται, συναίσθηση καθόσον εμπεριέχεται απλώς σ' αυτήν. Όταν όμως γίνει αντικείμενο της προσοχής αυτής, λέγεται συναίσθημα»²⁰.

Σύμφωνα με το αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης ως συναίσθημα ορίζεται «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση»²¹.

Κάθε προτροπή για προσπάθεια, για εξέλιξη έχει αφετηρία το συναίσθημα. Ο άνθρωπος αναζητά την φιλία, νιώθει την ανάγκη δημιουργίας οικογένειας, βάζει στόχους και ενώ πολλές φορές δεν τους υλοποιεί, ελπίζει και επιμένει. Στα πλαίσια αυτά βιώνει διάφορες καταστάσεις με αποτέλεσμα άλλοτε να ζει έντονα το κάθε λεπτό της ζωής του και άλλοτε να αναζητά την ηρεμία, την μοναξιά ή και να αποξενώνεται.

Κάλλιστα τα συναισθήματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν το ουράνιο τόξο όπου κάθε συναίσθημα σχετίζεται με κάποιο χρώμα. Το ποια συναισθήματα όμως μπορούν να χαρακτηρισθούν πρωταρχικά, ποια δηλαδή αποτελούν το μπλε, ή το κίτρινο του ουράνιου τόξου και από τα οποία πηγάζουν τα υπόλοιπα χρώματα – συναισθήματα αποτελεί αντικείμενο μακρόχρονων διαφωνιών μεταξύ των επιστημόνων.

Ενώ κυριαρχούν διάφορες αντιλήψεις σχετικά με την απόχρωση των συναισθημάτων, το βέβαιο είναι ότι δεν είναι μόνο άσπρα ή μαύρα, ευχάριστα ή δυσάρεστα. Οι ερευνητές έχουν δημιουργήσει κάποιες βασικές οικογένειες συναισθημάτων, παρόλο που αυτές δεν είναι καθολικά αποδεκτές από όλους, ως κορμό για την περαιτέρω επεξεργασία τους. Συγκεκριμένα:

- α Το συναίσθημα του θυμού δημιουργεί: πικρία, οργή, αγανάκτηση, απόγνωση, εκνευρισμό που εκδηλώνεται με ακραίες συμπεριφορές όπως βία, παθολογικό μίσος.
- α Το συναίσθημα της θλίψης σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: λύπη, πικρία, μελαγχολία, μοναξιά, απελπισία, κατάθλιψη.

- α Το συναίσθημα της απόλαυσης δίνει στο άτομο: ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ενθουσιασμό, κέφι, ηδονή.
- α Το συναίσθημα του φόβου σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη.
- α Το συναίσθημα της έκπληξης δημιουργεί: σοκ, κατάπληξη, θαυμασμό, απορρία.
- α Το συναίσθημα της αγάπης δίνει στον άνθρωπο: αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, ευγένεια, αφοσίωση, έρωτα.
- α Το συναίσθημα της αποστροφής σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: περιφρόνηση, δυσφορία, φρίκη, αηδία.
- α Το συναίσθημα της ντροπής δημιουργεί: ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, ταπείνωση, συστολή και μετάνοια²².

2.3.2 Νευροφυσιολογία συναισθήματος

Υπάρχουν διάφοροι μηχανισμοί νευροφυσιολογικής φύσεως που σχετίζονται με τα συναισθήματα, και η επεξεργασία τους βοηθά για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα γνωρίζουμε ότι όταν ένα άτομο αντιληφθεί μια δυσάρεστη εικόνα η κόρη του ματιού του συστέλλεται ενώ διαστέλλεται όταν αντιληφθεί κάτι ευχάριστο. Ο ερωτευμένος αδιαφορεί για βασικές βιολογικές ανάγκες όπως της τροφής, ενώ ο στρατιώτης νιώθει την καρδιά του να χτυπά γρήγορα και δυνατά όταν πλησιάζει η ώρα της μάχης. Επιπλέον, πολλές φορές, μαθητές έχουν παραπνεθεί ότι σε κρίσιμες για αυτούς στιγμές, όπως, των εξετάσεων, αισθάνονταν στοματικές δυσλειτουργίες.

Η λειτουργία της καρδιάς και η έντασή της αποτελεί ένα δείκτη για την ύπαρξη συναισθημάτων. Όταν ένα άτομο αισθάνεται ερωτευμένο, που αποτελεί ευχάριστο συναίσθημα οι καρδιακοί του σφυγμοί αυξάνονται, το ίδιο όμως συμβαίνει και όταν το άτομο είναι αγχωμένο που θεωρείται αρνητικό συναίσθημα. Τα παραπάνω οδηγούν σε αύξηση της αρτηριακής πίεσης και συγχρόνως περισσότερο αίμα μεταφέρεται στο κεφάλι και στα άκρα του

σώματος. Σε περιπτώσεις που ο άνθρωπος κυριεύεται από συναισθήματα ντροπής ή θυμού, το χρώμα του προσώπου του αλλάζει και συγκεκριμένα γίνεται περισσότερο κοκκινωπό. Ο φόβος συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και το πρόσωπο αποκτά χλωμή όψη. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι όσα έχουν αναφερθεί δεν παρατηρούνται απαραίτητως σε όλα τα άτομα όταν βιώνουν τις αντίστοιχες καταστάσεις. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι που ανεξαρτήτως των συναισθημάτων που βιώνουν δείχνουν πάντοτε την ίδια στάση και δεν παρατηρούνται συμπτώματα στο πρόσωπό τους ή στο σώμα τους που θα πρόδιδαν την ψυχολογική τους διάθεση.

Οι αλλαγές που παρατηρούνται στο σώμα από τα διάφορα συναισθήματα επηρεάζουν τους αδένες αλλά και την αναπνοή. Εκπνέοντας το άτομο υποδηλώνει απελπισία ή και ανακούφιση ενώ εισπνέοντας υποδηλώνει σθένος. Πιο συγκεκριμένα ο λόγος της εισπνοής προς την εκπνοή αποτελεί δείκτη της συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου, το ίδιο ισχύει και με τις ειδικές συσκευές που προσμετρούν την εφίδρωση και από τις οποίες εξάγονται παρόμοια αποτελέσματα. Επίσης και οι ενδοκρινείς αδένες σχετίζονται με έντονα συναισθήματα, κάτι που διαπιστώνεται από την έκκριση αδρεναλίνης στο αίμα σε καταστάσεις συναισθηματικής διέγερσης²³.

2.3.3 Διαδικασίες ελέγχου των συναισθημάτων

Τα συναισθήματα αποτελούν στην ουσία μορφή αντίδρασης για αυτό και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μια μορφή συμπεριφοράς (οι αντιδράσεις ενός ατόμου διαμορφώνουν την συμπεριφορά του). Έτσι όπως τα άτομα μπορούν να ελέγξουν την συμπεριφορά τους μπορούν να ελέγξουν και τα συναισθήματά τους. Ο έλεγχος αυτός σχετίζεται με το ποια συναισθήματα πρέπει να έχουν, πότε πρέπει να γίνονται εμφανή και σε ποιο βαθμό πρέπει να εκδηλώνονται. Τα παραπάνω εξαρτώνται από τις καταστάσεις που βιώνουν τα άτομα. Σύμφωνα με τα λόγια του Αριστοτέλη «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο» (Ηθικά Νικομάχεια)²⁴.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τον έλεγχο των συναισθημάτων και όπως θα αναλυθεί στην συνέχεια, άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αντιλαμβάνονται καλύτερα τον ψυχικό τους κόσμο και προσαρμόζονται ευκολότερα στις καταστάσεις. Η διαδικασία ελέγχου των αντιδράσεων σχετίζεται με το εγκεφαλικό σύστημα και συγκεκριμένα με τον χειρισμό των εισροών και των εκροών. Ο χειρισμός των εισροών διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα.

1. Επιλογή κατάστασης - Situation selection-
2. Διαμόρφωση κατάστασης - Situation modification
3. Εστίαση - Attention deployment
4. Γνωστική αλλαγή - Cognitive change

Σε πρώτο επίπεδο το άτομο καλείται να διακρίνει την κατάσταση που εισέρχεται ή που θέλει να αποφύγει (1). Στην συνέχεια θα πρέπει να τροποποιήσει το περιβάλλον που βρίσκεται για να βιώσει τα συναισθήματα που θέλει (2). Ακολούθως θα πρέπει να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων που συμμετέχουν στο περιβάλλον (3). Στο τελευταίο επίπεδο καλείται να αξιολογήσει όλες τις καταστάσεις που βίωσε και κατά πόσο ήταν σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του (4). Η δεύτερη μέθοδος θεωρείται πιο δύσκολη και πιο επίπονη αφού το άτομο καλείται να τροποποιήσει τα συναισθήματά του και όχι τα γεγονότα που τα προκάλεσαν.

2.3.4 Θεωρίες συναισθημάτων

Οτιδήποτε σχετίζεται με την ύπαρξη των συναισθημάτων μπορεί να συνοψισθεί στις ακόλουθες θεωρίες. Την θεωρία του James - Lange, την θεωρία του W.B. Cannon και τις νεώτερες θεωρίες των Duffy, Schachter, Pribram.

Η θεωρία του James - Lange²⁵ θεωρείται η κλασική ερμηνεία των συναισθηματικών αντιδράσεων. Τα ερεθίσματα που αντιλαμβάνεται ένα άτομο από το περιβάλλον δημιουργούν αλλαγές στο ανθρώπινο σώμα άλλοτε

εμφανείς π.χ. στο χρώμα του προσώπου και άλλοτε μη εμφανείς π.χ. αύξηση των παλμών της καρδιάς. Οι αλλαγές δημιουργούν υποκειμενικές αισθήσεις οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στην συνειδητοποίηση ενός συναισθήματος. Το παράδειγμα που παρατίθεται διαφωτίζει την θεωρία των James - Lange. Ένα άτομο περπατά αμέριμνα στο δρόμο και ξαφνικά ανακαλύπτει μπροστά του ένα φίδι, αμέσως αρχίζει και τρέχει για να απομακρυνθεί από αυτό. Ταυτόχρονα διακατέχεται από φόβο ως αποτέλεσμα της κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει, δηλαδή στο ότι τρέχοντας προσπαθεί να απομακρυνθεί και των άλλων φυσιολογικών αλλαγών που δημιουργήθηκαν από την ύπαρξη του φιδιού. Συμπερασματικά το άτομο φοβήθηκε από την στιγμή που άρχισε να τρέχει και δεν έτρεξε επειδή φοβήθηκε.

Παράλληλα η θεωρία του W.B. Cannon²⁶, στην οποία παρόλο που υπάρχουν κοινά σημεία αναφοράς με την πρώτη θεωρία, διαφέρει ως προς την επικέντρωση της φυσιολογικής διαδικασίας. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει ότι συγκεκριμένα ερεθίσματα ενεργοποιούν συγκεκριμένες διαδικασίες στον εγκέφαλο και το συναίσθημα δεν είναι τίποτα άλλο από ένα ψυχικό γεγονός που εξαρτάται από αυτές τις διαδικασίες. Η κύρια λοιπόν διαφορά της θεωρίας αυτής με την θεωρία των James - Lange είναι ότι ενώ οι James - Lange εστίασαν τις νευροφυσιολογικές λειτουργίες στο περιφερειακό νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, ο Cannon τις εντόπισε στο κεντρικό νευρικό σύστημα.

Τέλος οι νεώτερες θεωρίες των Duffy, Schachter, Pribram²⁷ σχετίζονται όχι μόνο με τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο σώμα του ανθρώπου αλλά και στις διαδικασίες που επιτελούνται στον εγκέφαλο. Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν πως ο εγκέφαλος αποτελεί την αφετηρία των συναισθημάτων. «Η διέγερση του αυτόνομου νευρικού συστήματος εκλαμβάνεται σαν αναγκαία για δημιουργία συναισθηματικής αντίδρασης χωρίς όμως να την κατευθύνει»²⁸. Ο Pribram θεωρεί ότι τα συναισθήματα είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας πληροφοριών στον εγκέφαλο και όχι αποτέλεσμα των αισθητικών μηχανισμών.

2.3.5 Μιμητισμός - Εξαρτημένα αντανακλαστικά - Εννοιολογική Εξοικείωση

Οι μέχρις στιγμής αναλύσεις δεν αναφέρονται καθόλου στο αν τα συναισθήματα αποτελούν έμφυτη ή επίκτητη ικανότητα. Το βέβαιο είναι ότι ο άνθρωπος κατά την γέννηση του δεν έχει διαφοροποιήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Το πώς λοιπόν αντιδρά κάθε άτομο και τι συναισθήματα παρουσιάζει σε διάφορες καταστάσεις αποτελούν απολήξεις μιμητισμού, εξαρτημένων αντανακλαστικών και εννοιολογικής εξοικείωσης.

Ο μιμητισμός και οι επιδράσεις του είναι γνωστές όχι μόνο στους ανθρώπινους οργανισμούς αλλά και στα ζώα. Τα πειράματα του Παβλώφ όπου τα ζώα ταύτιζαν²⁹ κάθε φορά τον κτύπο που άκουγαν με το φαγητό ήταν αποτέλεσμα του μιμητισμού. Τα παιδιά δεν γνωρίζουν τον φόβο, αλλά τους δημιουργείται ή τους τον δημιουργούν κυρίως με τα τεχνάσματα που σκαρφίζονται οι γονείς τους προκειμένου να τα αποτρέψουν να εκφράσουν την παιδικότητά τους. Έτσι όταν οι γονείς συνδέσουν το σκοτάδι με μια ευχάριστη εμπειρία και όχι με τον φόβο, ίσως τελικά τα παιδιά να μην φοβούνται στο σκοτάδι. Τα παιδιά γνωρίζουν το γέλιο ή το κλάμα όταν βλέπουν τους γονείς του να γελάνε ή να κλαίνε αντίστοιχα. Παρ' όλα αυτά μέσω του ενστίκτου τους αναγνωρίζουν το φόβο. Κάθε φορά που βρίσκονται π.χ. μπροστά από έναν γκρεμό ή μέσα στο νερό καταλαβαίνουν ότι κάτι κακό θα συμβεί αν κάνουν περισσότερα βήματα ή αν δεν αρχίσουν να κινούνται.

Όσον αφορά τα εξαρτημένα αντανακλαστικά θα αναφέρουμε το πείραμα που έκαναν οι J.B.Watson και R. Rayner³⁰. Στο πείραμα αυτό κεντρικό πρόσωπο ήταν ένα μικρό παιδί μέσα σε μια αίθουσα εργαστηρίου. Στην αίθουσα υπήρχε και ένας μικρός άσπρος ποντικός, όταν το παιδί τον αντιλήφθηκε προσπάθησε να τον ακουμπήσει απλώνοντας το χέρι του. Την ίδια στιγμή που το παιδί ακουμπούσε τον άσπρο ποντικό, οι ερευνητές δημιούργησαν έναν κρότο με αποτέλεσμα το παιδί να βάλει τα κλάματα. Έτσι κάθε φορά που το παιδί έβλεπε τον άσπρο ποντικό αλλά και άσπρα χνουδωτά αντικείμενα ξεσπούσε σε κλάματα. Κάθε τι άσπρο του θύμιζε το θόρυβο που το είχε φοβίσει.

«Όσον αφορά την εννοιολογική εξοικείωση οι συναισθηματικές αντιδράσεις σχετίζονται με προηγούμενες εμπειρίες του ανθρώπου. Κάποια νέα ερεθίσματα δημιουργούν συναισθηματική αντίδραση επειδή μοιάζουν με ερεθίσματα ή το άτομο θεωρεί ότι μοιάζουν με ερεθίσματα που ήδη έχει γνωρίσει. Αντιδρά σε αυτά τα νέα ερεθίσματα όπως θα αντιδρούσε στα ερεθίσματα που θεωρητικά μοιάζουν με τα νέα ερεθίσματα»³¹.

2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.4.1 Ένα νέο είδος νοημοσύνης

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα με επίκεντρο την ψυχολογία έχει προβεί σε μεγάλες επιστημονικές αποκαλύψεις σχετικά με το συναίσθημα και την δομή του εγκεφάλου. Ίσως για πρώτη φορά είναι πλέον γνωστό το πώς ο εγκέφαλος, που στην ουσία αποτελείται από μια μάζα κυττάρων, λειτουργεί σε κάθε μια από τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας. Το μυστήριο του εγκεφάλου και συγκεκριμένα των διαδικασιών που συντελούνται έτσι ώστε ο άνθρωπος να σκέπτεται, να ονειρεύεται, ανήκει στο παρελθόν. Τα νευροβιολογικά δεδομένα εξηγούν το πώς τα συγκινησιακά κέντρα του εγκεφάλου καθοδηγούν τον άνθρωπο είτε να ξεσπάσει σε κλάματα είτε να ερωτευτεί.

Οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο δείκτης νοημοσύνης αποτελεί την 'φιλοσοφική λίθο' της ζωής, την βάση για μια επιτυχημένη πορεία. Επίσης (ο δείκτης νοημοσύνης) αποτελούσε γονιδιακό προνόμιο όποτε λίγοι ήταν αυτοί που μπορούσαν να γευτούν την χαρά της επιτυχίας, της ολοκλήρωσης, αφού δείκτης νοημοσύνης και επιτυχία σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο ήταν στενά συνυφασμένες έννοιες. Πρόσφατα όμως τα δεδομένα άλλαξαν αφού αποδείχθηκε ότι άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν κατάφεραν να πετύχουν στην ζωή τους και αντίθετα άτομα με μέτριο δείκτη νοημοσύνης θεωρήθηκαν πετυχημένοι τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Η εξήγηση της παραπάνω πραγματικότητας οφείλεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και στις επιδράσεις της στον άνθρωπο. Ο έλεγχος των παρορμήσεων, η επιμονή για στόχους, η κοινωνική προσαρμοστικότητα αποτελούν χαρακτηριστικά της, ενώ το σημαντικότερο είναι ότι μπορεί να

δίδαχθεί τόσο στα παιδιά όσο και στα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα. Έτσι στις μέρες μας, δίνεται η δυνατότητα στον καθένα να διεκδικήσει καλύτερες ευκαιρίες για τον μέλλον και να αποκτήσει την πολύτιμη ισορροπία τόσο σε προσωπικό όσο και σε διαπροσωπικό και εργασιακό επίπεδο³². Τα λόγια του 'μικρού πρίγκιπα' «Με την καρδιά βλέπει κανείς σωστά. Το ουσιώδες είναι στο μάτι αόρατο» οριοθετούν τα όσα έχουν διατυπωθεί³³.

2.4.2 Ιστορική αναδρομή

«Πολλοί άνθρωποι με δείκτη νοημοσύνης 160 εργάζονται για ανθρώπους με δείκτη νοημοσύνης 100, αν οι πρώτοι έχουν φτωχή ενδοπροσωπική νοημοσύνη και οι δεύτεροι πλούσια»³⁴. Το γεγονός ότι πολλά test νοημοσύνης δεν κατάφεραν να προβλέψουν την επιτυχία ή όχι στη ζωή ενός ανθρώπου, οδήγησαν την επιστημονική οντότητα να αναζητήσουν νέους τρόπους ανίχνευσής της.

Αρχικά ο Thorndike το 1920 ανέπτυξε την έννοια της νοημοσύνης διατυπώνοντάς την ως «την ικανότητα να κατανοείς και να χειρίζεσαι τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι σωστά στις διαπροσωπικές σου σχέσεις»³⁵. Η συνέχεια της θεωρίας του ολοκληρώθηκε σε συνεργασία με τον S. Stern το 1937 όπου έθεσε τον άνθρωπο ως οντότητα απέναντι στην κοινωνία, τα κοινωνικά θέματα, και την κοινωνική του προσαρμοστικότητα³⁶. Τα επόμενα χρόνια δεν παρατηρήθηκε καμία ουσιαστική συμβολή στο θέμα αυτό. Το 1983 ο Gardner³⁷ έκανε λόγο για την **πολλαπλή** νοημοσύνη η οποία περιλάμβανε την:

- α Γλωσσική νοημοσύνη (linguistic intelligence)
- α Λογική νοημοσύνη (logical intelligence)
- α Μουσική νοημοσύνη (musical intelligence)
- α Κινητοαισθητική νοημοσύνη (kinaesthetic intelligence)
- α Οπτική/χωροθετική νοημοσύνη (visual/spatial intelligence)
- α Ενδοπροσωπική νοημοσύνη (intrapersonal intelligence)
- α Διαπροσωπική νοημοσύνη (interpersonal intelligence)

Τα παραπάνω αποτέλεσαν την βάση για την ανάπτυξη της θεωρίας των Salovey των Mayer³⁸ για την συναισθηματική νοημοσύνη. Το 1990 οι ίδιοι εισήγαγαν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης και προσπάθησαν να εισάγουν την έννοια αυτή ως ανεξάρτητη από τα άλλα είδη νοημοσύνης. Το 1995 ο Goleman με το βιβλίο **Συναισθηματική νοημοσύνη** οριοθετεί την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και την εντάσσει σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Οι απόψεις του αποτέλεσαν τομή στις ήδη υπάρχουσες θεωρίες αφού προσδιορίζει τους παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυγχάνουν στη ζωή τους³⁹.

Το 1997 οι Mayer και Salovey διεύρυναν τα χαρακτηριστικά της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και θεώρησαν ότι το άτομο μπορεί να καλλιεργηθεί τόσο πνευματικά όσο και συναισθηματικά. Τέλος το 1998 ο Goleman επανέρχεται δυναμικά με το βιβλίο **Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας** δίνοντας την διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας και στις ικανότητες των στελεχών επιχειρήσεων.

2.4.3 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Μέσα σε μια δεκαετία η εξεταζόμενη έννοια έγινε ιδιαίτερα γνωστή και αποτελεί πλέον πεδίο πολλών ραδιοηλεκτρονικών και κοινωνικών συζητήσεων. Το να αποτυπωθεί με ακρίβεια ένας ορισμός για το τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο. Οι περισσότεροι (ορισμοί) που επικρατούν στην σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής το εξετάζει.

Σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό του Μπαμπινιώτη, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία»⁴⁰.

Σύμφωνα με τον Goleman συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα

- α να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσεις έρμαιό τους
- α να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτόν σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου
- α να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους»⁴¹.

Το 1995 ο Goleman αποτυπώνει ότι συναισθηματική νοημοσύνη «είναι μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης»⁴².

Ένας ακόμα ερευνητής που οριοθετεί την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο E. Orioli. Την θεωρεί «ως ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους»⁴³.

Ο Dr R. Handley θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά, με τον πιο κατάλληλο τρόπο»⁴⁴.

Οι Mayer και Salovey ορίζουν την υπό εξεταζόμενη έννοια ως ένα τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, των άλλων και να είσαι θέση να ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς τις πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου»⁴⁵.

Οι ίδιοι κατόπιν περαιτέρω έρευνας θεωρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των

συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπτυξη και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στους άλλους»⁴⁶.

Το 1997 θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη»⁴⁷.

Σε συνεργασία με τον Caruso την αποτυπώνουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους»⁴⁸.

Μια άλλη αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη και στον τρόπο που την αντιλήφθηκε έγινε από τον Dr R. BarOn. Συγκεκριμένα την θεωρεί «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του»⁴⁹.

Το 1997 ο Martinez διατύπωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του»⁵⁰.

Ο T. Sparrow πιστεύει για τον συγκεκριμένο όρο ότι είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις»⁵¹.

Τέλος μια διαφορετική προσέγγιση του τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το παρακάτω παράδειγμα. Κάποτε ένας πολεμοχαρής σαμουράι ζήτησε από ένα σοφό να του εξηγήσει τι είναι η κόλαση και τι είναι ο παράδεισος. Ο σοφός αρνήθηκε και του ζήτησε να μην τον ενοχλεί γιατί δεν μπορούσε να ασχολείται με τέτοιου είδους ανθρώπους. Ο σαμουράι εκνευρίστηκε και τότε τράβηξε από την θήκη του το σπαθί του, αμέσως ο σοφός του είπε ότι αυτό είναι η κόλαση. Ο σαμουράι τοποθέτησε πίσω στη θήκη το σπαθί του και τότε ο σοφός του είπε ότι αυτό είναι ο παράδεισος. Τα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν στον σαμουράι αλλά και ο έλεγχος τους για την αποφυγή περαιτέρω αρνητικών γεγονότων αποτελεί την καλύτερη περιγραφή για το τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη⁵².

2.5 ANATOMIA ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ

2.5.1 Πειρατείες των νευρώνων

Πολλές φορές οι περισσότεροι άνθρωποι είναι μάρτυρες συμπεριφορών για τις οποίες

απορούν και προσπαθούν να προσδιορίσουν τους λόγους που συνέβαλλαν στην δημιουργία αυτών των συμπεριφορών. Το παρακάτω παράδειγμα αποτελεί μια από τις περιπτώσεις των συμπεριφορών που αναλύονται.

Η Κωνσταντίνα το προηγούμενο μήνα ταξίδεψε δύο ώρες οδικώς ως την Λαμία για να γευματίσει με τον αγαπημένο της και να περάσει την μέρα της μαζί του. Την ώρα που γευμάτιζαν ο Θανάσης χάρισε στην Κωνσταντίνα μια συλλογή από πολύτιμες πέτρες του ZWAROWSKI, αντικείμενο που (η Κωνσταντίνα) προσδοκούσε κάποια στιγμή στη ζωή της να αγοράσει. Αφού ευχαριστήθηκε τόσο από την χειρονομία του αγαπημένου της, του ζήτησε να περάσουν την υπόλοιπη μέρα τους στο λούνα πάρκ της περιοχής. Εκείνος όμως αρνήθηκε επειδή είχε προπόνηση με την ομάδα ποδοσφαίρου. Η χαρά της Κωνσταντίνας γρήγορα μετατράπηκε σε κλάμα και αφού ένιωσε πληγωμένη και κατάπληκτη, σηκώθηκε και έφυγε από το εστιατόριο, αφού προηγουμένως σε μια στιγμιαία παρόρμηση πέταξε στα σκουπίδια το δώρο του αγαπημένου της. Η ίδια, μήνες αργότερα αναπολώντας το περιστατικό διατύπωσε ότι την ώρα εκείνη θόλωσε και αισθάνθηκε σαν να της είχε 'στρίψει' τελείως. Οι λόγοι που την οδήγησαν να συμπεριφερθεί με αυτόν τον τρόπο αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης του παρόντος κεφαλαίου.

Οι συναισθηματικές αυτές εκρήξεις αποτελούν τις «πειρατείες» των νευρώνων. Η πειρατεία δημιουργείται στιγμιαία πριν ο νεοφλοιός που αποτελεί τον σκεπτόμενο εγκέφαλο εξετάσει την κατάσταση, τις εναλλακτικές κινήσεις και συνειδητοποιήσει αν αυτό που πρόκειται να συμβεί αποτελεί την

ενδεδειγμένη κίνηση. Το σύνηθες σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι στο άτομο που συνέβηκε το γεγονός και εμφάνισαν στοιχεία αυτής της πειρατείας μόλις περάσει η στιγμή της έκρηξης δεν γνωρίζουν το λόγο για τον οποίο αντέδρασαν κατά αυτόν τον τρόπο.

2.5.2 Αμυγδαλή του εγκεφάλου

Τα αίτια που προκαλούν παρόμοιες συμπεριφορές σχετίζονται με την αμυγδαλή του εγκεφάλου, ένα κέντρο του μεταιχμιακού εγκεφάλου. «Η αμυγδαλή είναι ένα σύμπλεγμα διασυνδεόμενων ομοειδών δομών σε σχήμα αμυγδαλού, τοποθετημένο πάνω από το εγκεφαλικό στέλεχος κοντά στη βάση του μεταιχμιακού δακτυλίου»⁵³. Κάθε πλευρά του εγκεφάλου έχει από μία αμυγδαλή και έτσι στον ανθρώπινο εγκέφαλο υπάρχουν δύο αμυγδαλές. Η αμυγδαλή σχετίζεται με τις συναισθηματικές συγκινήσεις του ανθρώπου είτε αυτές αφορούν την λύπη είτε την χαρά. Αν για οποιοδήποτε λόγο, απομονωθεί με χειρουργική επέμβαση η αμυγδαλή από ένα άτομο που ζει μια φυσιολογική ζωή, με φίλους, οικογένεια, το αποτέλεσμα θα είναι το άτομο αυτό να μην ερμηνεύει συναισθηματικά τα γεγονότα γύρω του, και να μην αναγνωρίζει τα παιδιά του, την γυναίκα του. Το άτομο χωρίς αμυγδαλή χάνει κάθε αντίληψη συναισθήματος καθώς και κάθε συναίσθηση των συναισθημάτων. Στην ουσία η αμυγδαλή αποτελεί την συναισθηματική μνήμη του εγκεφάλου και είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Κάθε σήμα που γίνεται αντιληπτό από τις αισθήσεις επεξεργάζεται από την αμυγδαλή, η οποία αφού αναλύσει την κατάσταση στέλνει σήματα σε όλα τα μέρη του εγκεφάλου προκειμένου να πραγματοποιηθεί ή να ακυρωθεί μια αντίδραση. Η αμυγδαλή λειτουργεί σαν συναγερμός και έτσι σε καταστάσεις φόβου στέλνει μηνύματα σε κάθε σημαντικό μέρος του εγκεφάλου. Συμβάλλει στην απελευθέρωση ορμονών είτε για να παγώσει τις κινήσεις που οι μύες ήταν έτοιμοι να κάνουν και δεν πρέπει να κάνουν, αυξάνοντας τους παλμούς της καρδιάς, είτε να μεταφέρουν την προσοχή στην πηγή του φόβου και να προετοιμάσουν τους μύες να αντιδράσουν αναλόγως.

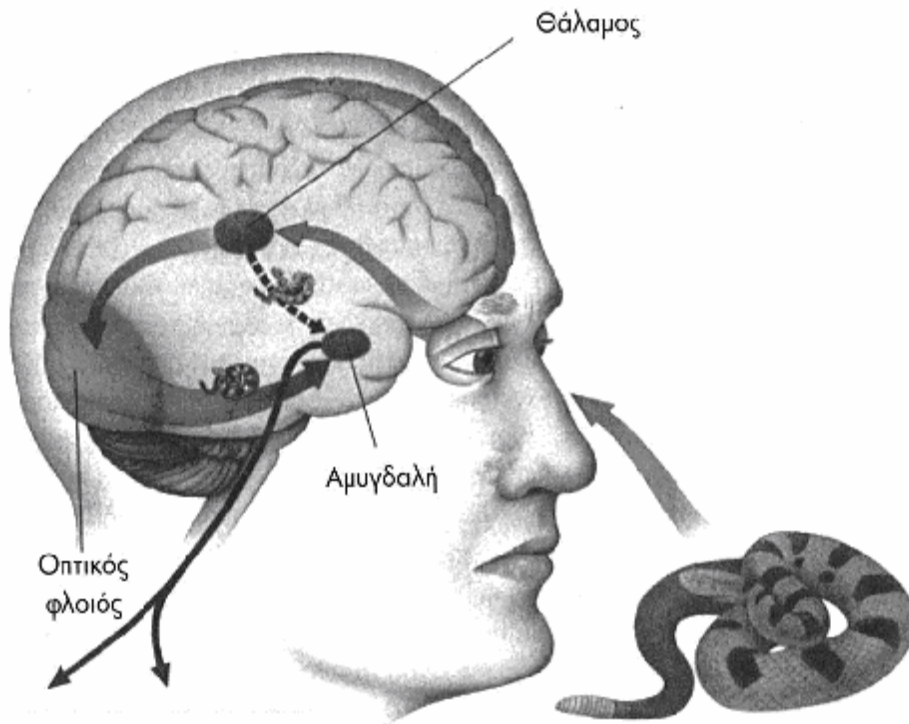
Οι απόψεις της νευρολογίας που υιοθετούνταν μέχρι πρόσφατα είχαν ως εξής. Τα αισθητήρια όργανα το μάτι, το αφτί, μεταβιβάζουν σήματα στον θάλαμο και από εκεί στην περιοχή του νεοφλοιού που επεξεργάζεται τα ερεθίσματα, όπου τα σήματα συνδυάζονται και σχηματίζουν τα αντικείμενα όπως εμείς τα αντιλαμβανόμαστε. Από το νεοφλοιό θεωρούσαν παλιά οι επιστήμονες, τα σήματα μεταβιβάζονταν στο μεταιχμιακό εγκέφαλο όπου διαμορφωνόταν η κατάλληλη αντίδραση. Σε τελευταίο στάδιο ο εγκέφαλος 'πληροφορούσε' το υπόλοιπο σώμα για την αντίδραση που θα πραγματοποιούταν.

Ο Τζόζεφ Λεντού, νευροψυχίατρος στο Νευροεπιστημονικό Κέντρο του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης έμελλε να αλλάξει το ρου στην επιστήμη της νευρολογίας, αφού ήταν ο πρώτος που ανακάλυψε τον ουσιώδη ρόλο της αμυγδαλής στο συγκινησιακό εγκέφαλο. Τα ευρήματα του πάνω στο κύκλωμα του συγκινησιακού εγκεφάλου ανατρέπουν τις θέσεις σχετικά με το μεταιχμιακό σύστημα, αφού τοποθετούν την αμυγδαλή στο κέντρο της δράσης και δίδουν στις μεταιχμιακές δομές άλλους ρόλους.

Έτσι ο Λεντού ανακάλυψε ότι ένα πλέγμα από νευρώνες κατευθύνονται από το θάλαμο στην αμυγδαλή, ενώ οι υπόλοιποι οδεύουν μέσα από το φαρδύτερο μονοπάτι των νευρώνων προς το νεοφλοιό. Η νευρική αυτή παράκαμψη δίνει την δυνατότητα στην αμυγδαλή να συλλάβει κάποια δεδομένα άμεσα από τις αισθήσεις και να αντιδράσει πριν αυτά αποκωδικοποιηθούν από το νεοφλοιό. Οι μέχρι τώρα θεωρίες που ανέφεραν ότι η αμυγδαλή εξαρτάται από το νεοφλοιό για να δημιουργήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις κατερρίφθησαν. Η αμυγδαλή προτρέπει το άτομο αντιδράσει, πριν ο νεοφλοιός εξετάσει την κατάσταση και διαμορφώσει την καλύτερα δομημένη αντίδραση.

Παράλληλα η αμυγδαλή αποτελεί δεξαμενή αναμνήσεων καθώς και ομάδα αντιδράσεων που χρησιμοποιεί το άτομο χωρίς να συνειδητοποιεί τους λόγους για τους οποίους προέβη σε αυτές τις συμπεριφορές. Το «γνωστικό ασυνείδητο» εφοδιάζει την αντίληψη του ανθρώπου όχι απλά με το τι είναι το αντικείμενο που παρατηρεί, αλλά και με μια άποψη αν του αρέσει ή όχι. Τα

συναισθήματα έχουν το δικό τους χώρο – μυαλό που μπορεί να αποθηκεύσει θέσεις – απόψεις ανεξάρτητα από το λογικό εγκέφαλο.



Εικόνα 2.5.1: Ανατομία μιας συγκινησιακής πειρατείας

Ένα οπτικό σήμα (Εικόνα 2.5.1) μεταφέρεται πρώτα από τον αμφιβληστροειδή χιτώνα του ματιού στο θάλαμο, όπου μεταφράζεται στη γλώσσα του εγκεφάλου. Εν συνεχεία, τα περισσότερα μηνύματα πηγαίνουν στον οπτικό φλοιό, όπου αναλύονται και αξιολογούνται ως προς το νόημά τους και την ενδεδειγμένη αντίδραση προς αυτά. Αν αυτή η αντίδραση έχει συναισθηματικό περιεχόμενο, ένα σήμα πηγαίνει στην αμυγδαλή για να ενεργοποιήσει τα συγκινησιακά κέντρα. Αλλά μια μικρότερη ποσότητα του αρχικού σήματος πηγαίνει κατ' ευθείαν από το θάλαμο στην αμυγδαλή σε μια πιο γρήγορη μετάδοση, προκαλώντας μια ταχύτερη (αν και λιγότερο εύστοχη)

αντίδραση. Έτσι η αμυγδαλή μπορεί να προκαλέσει μια συναισθηματική αντίδραση πριν τα κέντρα του φλοιού κατανοήσουν πλήρως τι συμβαίνει⁵⁴.

2.5.3 Η συμβολή του ιππόκαμπου και των προμετωπιαίων λοβών

Ένα άλλο μέρος του εγκεφάλου που συνδέεται με την αμυγδαλή είναι ο ιππόκαμπος. Ενώ παλαιότερα θεωρείτο ότι αποτελούσε τη βασική δομή του μεταιχμιακού συστήματος, σήμερα είναι αποδεδειγμένο ότι ασχολείται περισσότερο με την καταγραφή και την επεξήγηση των αντιληπτικών σχημάτων παρά με συναισθηματικές αντιδράσεις. Ο ιππόκαμπος συγκρατεί τα σχήματα, τις εικόνες, τα ξερά γεγονότα ενώ η αμυγδαλή το 'άρωμα' των γεγονότων, την συναισθηματική φόρτιση που δημιουργήσαν. Ένας άνθρωπος κολυμπάει στην θάλασσα και ενώ επιχειρεί να κάνει μια βουτιά ξαφνικά νιώθει μια ζαλάδα, ο ιππόκαμπος θα συγκρατήσει τις λεπτομέρειες του περιστατικού, όπως σε ποια παραλία βρισκόταν, με ποια άτομα κολυμπούσε. Όμως η αμυγδαλή κάθε φορά που το άτομο θα κάνει βουτιά θα στέλνει σήματα αγωνίας.

Άλλοτε πάλι όταν ένα ουσιώδες στοιχείο μιας κατάστασης παρουσιάζει ομοιότητες με κάποιο του παρελθόντος τότε υπάρχει 'συσχέτιση' της τωρινής κατάστασης με της παρελθούσας. Πριν το κύκλωμα του εγκεφάλου επιβεβαιώσει το γεγονός, η αμυγδαλή προτρέπει το σώμα να αντιδράσει με τρόπο, ενέργειες παρόμοιες με αυτές που είχε χρησιμοποιήσει παλαιότερα. Πολλές φορές όμως καταστάσεις που φαίνονταν παρόμοιες με παλαιότερες καταστάσεις αποδεικνύεται τελικά ότι δεν είχαν καμία σχέση. Το σώμα όμως μέσω της αμυγδαλής έχει ήδη αντιδράσει δημιουργώντας ανεπιθύμητες συνέπειες. Η ανακρίβεια αυτή του συναισθηματικού εγκεφάλου έγκειται στο γεγονός ότι πολλές συναισθηματικές μνήμες χρονολογούνται από την παιδική ηλικία ή ακόμα πιο παλιά από τα πρώτα χρόνια ζωής, ειδικά όταν πρόκειται για περιπτώσεις εγκατάλειψης ή ξυλοδαρμού. Σε αυτές τις περιόδους τόσο ο ιππόκαμπος που είναι υπεύθυνος για τις αφηγηματικές αναμνήσεις όσο και ο νεοφλοιός, η λογική σκέψη του εγκεφάλου δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως. Η

αμυγδαλή αντιθέτως θεωρείται ήδη σχηματισμένη από την γέννηση του ατόμου.

Τα παιδιά στα πρώτα χρόνια ζωής τους, δέχονται πολλά ερεθίσματα μέσω των ανθρώπων που τα φροντίζουν τα οποία αποτελούν 'συναισθηματικά μαθήματα'. Τα συναισθηματικά αυτά μαθήματα είναι τόσο ισχυρά και τόσο δύσκολο να γίνουν κατανοητά από τον ενήλικα επειδή αποθηκεύονται στην αμυγδαλή ως ακατέργαστα, προσχέδια συναισθηματικής ζωής⁵⁵. Οι μνήμες αυτές δημιουργούνται σε μια εποχή που τα παιδιά δεν γνωρίζουν λέξεις για να περιγράψουν την εμπειρία τους, τις καταστάσεις που βιώνουν και όταν αργότερα οι συναισθηματικές αυτές μνήμες ενεργοποιηθούν, δεν μπορούν να αποκωδικοποιηθούν για να ερμηνευτούν οι αντιδράσεις που αυτές δημιουργούν. Έτσι όταν ένα άτομο πολλές φορές βρίσκεται κάτω από καθεστώς συναισθηματικής έκρηξης είναι εξαιτίας των πρώτων χρόνων ζωής του, τότε που τα πράγματα ήταν όλα πρωτόγνωρα και μπερδεμένα και δεν υπήρχαν στο λεξιλόγιό του οι λέξεις που θα ερμήνευαν αυτές τις εμπειρίες.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι άνθρωποι ακούγοντας ένα θόρυβο ή παρατηρώντας ένα αντικείμενο αντέδρασαν ακαριαία σαν να πρόκειται για καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Οι παραπάνω αντιδράσεις έχουν υπάρξει σωτήριες για κάποιους ενώ για άλλους χαρακτηρίστηκαν υπερβολικές. Αίτιο των καταστάσεων αυτών είναι η διαδρομή από το μάτι ή το αφτί στον θάλαμο και κατευθείαν στην αμυγδαλή. Πρόκειται για πολλή μικρή διαδρομή που υπολογίζεται σε χιλιοστά του δευτερολέπτου. Η διαδρομή από το θάλαμο στο νεοφλοιό που γίνεται η επεξεργασία της κατάστασης και στην αμυγδαλή απαιτεί το διπλάσιο χρόνο. Έτσι τα λίγα αυτά χιλιοστά του δευτερολέπτου πολλές φορές είναι ιδιαίτερα κρίσιμα και καθοριστικά. Στις προκειμένες φάσεις όμως το άτομο αντιδρά ή αισθάνεται χωρίς να σκέφτεται. Πρόκειται για «προγνωσιακά συναισθήματα», αντιδράσεις που βασίζονται σε νευρικά κομματάκια αισθητηριακής πληροφόρησης.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί ενώ η αμυγδαλή θεωρείται υπεύθυνη για τις παρορμητικές αντιδράσεις υπάρχει ένα τμήμα του εγκεφάλου που συμβάλλει για την δημιουργία πιο ενδεδειγμένων αντιδράσεων. Το αντίβαρο της

αμυγδαλής βρίσκεται στην άλλη άκρη ενός ευρύτερου κυκλώματος προς το νεοφλοιό, στους προμετωπιαίους λοβούς. Η ενεργοποίηση του προμετωπιαίου φλοιού παρατηρείται σε άτομα που ενώ είναι τρομαγμένα διατηρούν την ψυχραιμία τους, ελέγχουν τις καταστάσεις και τα συναισθήματά τους. Οι προμετωπιαίες περιοχές διαχειρίζονται τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Όπως και με την αμυγδαλή έτσι και με τους προμετωπιαίους λοβούς αν αφαιρεθούν από τον ανθρώπινο οργανισμό, το μεγαλύτερο μέρος της συναισθηματικής ζωής χάνεται. Άξια αναφοράς αλλά ατυχή είναι τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν μετά την δεκαετία του 40, τα οποία σχετίζονταν με την προμετωπιαία λοβοτομή. Με την μέθοδο αυτή απομακρυνόταν ένα μέρος των πρόσθιων λοβών με απώτερο σκοπό την αντιμετώπιση ψυχικών παθήσεων, όπου η φαρμακευτική αγωγή δεν μπορούσε να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.5.4 Συναισθημα και σκέψη

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου παιδιά με δείκτη νοημοσύνης πάνω από το μέσο όρο είχαν μετριότατες επιδόσεις στην σχολική τους πορεία. Αφού επιδόθηκαν σε νευροψυχολογικά test αποκαλύφθηκε ότι παρουσίαζαν δυσλειτουργία στο μετωπιαίο φλοιό τους. Τα συγκεκριμένα παιδιά εμφάνιζαν συμπεριφορές παρορμητισμού και άγχους ενώ διακατέχονταν από ανησυχία και αδυνατούσαν να συγκεντρωθούν, στοιχεία που πιστοποιούσαν ελαττωματικό προμετωπιαίο έλεγχο των μεταιχμιακών παρορμήσεών τους⁵⁶. Παρά τις υψηλές πνευματικές τους ικανότητες τα παιδιά αυτά είχαν μεγάλες πιθανότητες να εθιστούν στα ναρκωτικά, στο αλκοόλ να αποτύχουν στην επαγγελματική και κοινωνική τους πορεία, επειδή δυσκολεύονταν να ελέγξουν τις συναισθηματικές τους συμπεριφορές.

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ακόμα και στις αποφάσεις που αφορούν την καθαρή λογική. Τα συναισθήματα οφείλουν και πρέπει να παίζουν ρόλο στη σκέψη. Όταν τα συναισθήματα και οι σκέψεις πάλλονται, η συναισθηματική ικανότητα καθοδηγεί τις αποφάσεις, συμβαδίζει με το λογικό νου, επιτρέποντας ή

παρεμποδίζοντας την σκέψη. Αντίστοιχα ο σκεπτόμενος εγκέφαλος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στα συναισθήματα, εκτός από τις περιπτώσεις όπου τα συναισθήματα ξεφεύγουν από τον έλεγχο και εκδηλώνονται παρορμητικές συμπεριφορές

Σε κάθε ανθρώπινη οντότητα υπάρχουν δύο είδη νοημοσύνης, η λογική και η συναισθηματική. Μια επιτυχημένη πορεία σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας απαιτεί τον συνδυασμό των δύο αυτών ειδών νοημοσύνης. Οι άνθρωποι που διαπρέπουν στη ζωή, που οικοδομούν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, που διακρίνονται στο χώρο εργασίας τους, χρησιμοποιούν τόσο την νοημοσύνη του μυαλού όσο και της καρδιάς. Στη διανοητική πορεία, η αμυγδαλή (πηγή των παρορμήσεων) και οι προμετωπιαίοι λοβοί (υπεύθυνοι για τον έλεγχο των παρορμήσεων) αποτελούν έννοιες συμπληρωματικές. Όσο πιο πολύ αλληλεπιδρούν τόσο προάγεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η πνευματική ικανότητα.

Παλαιότερες θεωρίες υποστήριζαν πως η λογική που ήταν απελευθερωμένη από το κλοιό του συναισθήματος ήταν ιδανική. Οι σύγχρονες τάσεις αποζητούν την εναρμόνιση του μυαλού και της καρδιάς. Ο νους δεν μπορεί να λειτουργήσει και να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη.

2.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

2.6.1 Γενικά

Το μικρό παρελθόν των ερευνητών με θέματα σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία διαμόρφωσης ενός μοντέλου που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο αρκετοί ερευνητές αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες προσπαθούν να διαμορφώσουν την δική τους οπτική γωνία για την συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της. Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται οι θεωρίες που κατά καιρούς διαμορφώθηκαν και οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την έννοια αυτή.

2.6.2 Θεωρία Goldman 1997

Ένας από τους κύριους ερευνητές της έννοια αυτής υπήρξε ο Daniel Goldman, διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard ο οποίος θεωρούσε ως βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης τις παρακάτω δεξιότητες ⁵⁷.

- α) Αυτό-επίγνωση (Self –Awareness)
- α) Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- α) Αυτό-παρακίνηση (Self Motivation)
- α) Ενσυναίσθηση (Empathy)
- α) Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- α) Επικοινωνία (Communication)
- α) Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες. Έτσι η αυτό-επίγνωση, η αυτό-παρακίνηση και το προσωπικό στυλ αφορούν την οντότητα του ατόμου ως μεμονωμένη ύπαρξη, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία σχετίζονται με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου.

2.6.2.1 Θεωρία Goleman 1998⁵⁸

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Goleman απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις και ενσωματώνει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες έχουν ως εξής:

- α Αυτό-επίγνωση (Self –Awareness)
- α Αυτό-έλεγχος (Self Regulation)
- α Παρακίνηση (Motivation)
- α Ενσυναίσθηση (Empathy)
- α Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)

Το άτομο που διαθέτει σε υψηλό βαθμό το χαρακτηριστικό της αυτό-επίγνωσης είναι σε θέση να αναγνωρίζει ανά πάσα στιγμή τα συναισθήματά του, και να τα χρησιμοποιεί για την ορθή λήψη αποφάσεων. Έχει πλήρη γνώση των δυνατοτήτων του, γνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις εξαλείψει. Διαθέτει αυτοπεποίθηση και οποιαδήποτε κριτική την δέχεται καλοπροαίρετα με απώτερο σκοπό την βελτίωση του.

Η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Ο τόνος της φωνής των ανθρώπων, οι κινήσεις των σωμάτων τους, οι αντιδράσεις τους, αποτελούν στοιχεία τα οποία αποκωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση. Έτσι εξάγουν πολύτιμα συμπεράσματα για αυτούς με τους οποίους συναναστρέφονται, ‘ακτινογραφούν’ προσωπικότητες και είναι σε θέση να διαμορφώσουν σχέσεις ακόμα και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων.

Οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται με το χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό μπορούν να λειτουργούν σαν 'χαμαιλέοντες', να διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους, για την υλοποίηση των στόχων τους σε επαγγελματικό κυρίως επίπεδο αλλά και να μεταχειρίζονται ορθά τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Ο αυτοέλεγχος αποτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους παρόρμησης. Βοηθά το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματά του και ειδικά του θυμού και της ανασφάλειας. Η επικράτηση της λογικής και η εγκράτεια οριοθετούν την έννοια του αυτοελέγχου. Τέλος η παρακίνηση αποτελεί παράγοντα κινητοποίησης προκειμένου το άτομο να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά την βελτίωση, την καινοτομία και παράλληλά μέσω αυτών των διαδικασιών αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις εξαλείψει.

2.6.3 Θεωρία Goleman-Boyatzis-Rhee⁵⁹

Το 1998 ο Goleman σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee διαμόρφωσε μια θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο πλέον μοντέλο οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις. Συγκεκριμένα οι τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες έχουν ως εξής:

- α) Αυτό-επίγνωση
- α) Αυτό-διαχείριση
- α) Κοινωνική επίγνωση
- α) Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων

Με τον όρο αυτό-επίγνωση καλείται η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με την διαίσθησή του. Χαρακτηριστικά όπως

- Η συναισθηματική αυτό-επίγνωση (Emotional self awareness), το να αναγνωρίζεις τα συναισθήματά σου, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους
- Η ακριβής αυτό-αξιολόγηση (Accurate self awareness), το να γνωρίζεις τα ισχυρά σημεία σου και τα όριά σου
- Η αυτοπεποίθηση (Self confidence), η σιγουριά για την αξία και τις ικανότητές σου

συνθέτουν την έννοια της αυτό-επίγνωσης.

Με τον όρο αυτό-διαχείριση καλείται η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Χαρακτηριστικά όπως:

- Ο αυτοέλεγχος (Emotional self control), η ικανότητα να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις
- Η τάση προς επίτευξη (Achievement orientation), προσπάθεια για βελτίωση και ολοκλήρωση των στόχων
- Η πρωτοβουλία (Initiative), ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία
- Η αξιοπιστία (Trustworthiness), διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας
- Η ευσυνειδησία (Conscientiousness), η ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη για την προσωπικές σου επιδόσεις
- Η προσαρμοστικότητα (Adaptability), ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών
- Η αισιοδοξία (Optimism), επιμονή στην πραγματοποίηση των στόχων ακόμα και όταν προκύπτουν δυσκολίες

συνθέτουν την έννοια της αυτό-διαχείρισης.

Με τον όρο κοινωνική επίγνωση εννοούμε την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Χαρακτηριστικά όπως:

- Η ενσυναίσθηση (Empathy), κατανόηση των συναισθημάτων, των απόψεων των άλλων ανθρώπων, συνεργατών καθώς και έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν

- Ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service orientation), η ικανότητα να προβλέπεις, να αναγνωρίζεις τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιείς τις επιθυμίες τους
- Η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση
- Η πολιτική αντίληψη (Cultural awareness), αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών - τάσεων της ομάδας που απαρτίζεσαι συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης.

Η Διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Χαρακτηριστικά όπως:

- Η ηγεσία (Inspirational leadership), έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων
 - Η επικοινωνία (Communication), έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων
 - Η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management), διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών
 - Η διευκόλυνση των αλλαγών (Change catalyst), η ικανότητα να προκαλείς και να χειρίζεσαι κατάλληλα τις αλλαγές
 - Η επιρροή (Influence), άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς
 - Η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (Developing others), η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τι χρειάζονται οι συνάδελφοί σου, οι συνάνθρωποί σου προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους
 - Η ανάπτυξη δεσμών (Building bonds), καλλιέργεια λειτουργικών - δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων
 - Η ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration), συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων
- συνθέτουν το φάσμα του ατόμου που διαχειρίζεται επιτυχημένα διαπροσωπικές σχέσεις⁶⁰.

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που αναμφίβολα οδηγούν το άτομο να πετύχει στον εργασιακό χώρο. Οι δύο θεωρίες που ανέπτυξε ο Goleman δεν διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Κατά τον Goleman κάθε υπάλληλος οφείλει να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αυτό-αξιολόγησης αφού πρόκειται για χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους χαρισματικούς υπαλλήλους. Επίσης οφείλουν να είναι αξιόπιστοι καθώς και να προσαρμόζονται ομαλά και γρήγορα στις νέες εξελίξεις. Τέλος οφείλουν να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και να προβαίνουν σε ενέργειες που θα οδηγούν στην ολοκλήρωσή τους.

Όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες η επιχειρησιακή επίγνωση θεωρείται απαραίτητη για τον επιχειρηματία που έχει όραμα, στόχους και αποζητά την συνεχή βελτίωση. Η επιρροή, χαρακτηριστικό που διακρίνει και τους ηγέτες, στοχεύει στον έλεγχο των υφισταμένων, ενώ προτρέπει τον εκάστοτε επιχειρηματία να σχεδιάζει από πριν τις κινήσεις του προκειμένου το εργατικό δυναμικό να εναρμονίζεται με το όραμα του. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συντείνει στην διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος και στην ανάδειξη του διαλόγου ως μέσο για την διευθέτηση των διαφορών. Τέλος η ομαδικότητα προωθεί την συνεργασία σε κοινά πλάνα και project και πιστοποιεί την ρήση «η ισχύς εν τη ενώσει».

2.6.4 Θεωρία Salovey και Mayer⁶¹

Αρχικά οι θεωρίες σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη εστιάζονταν στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Το συγκεκριμένο μοντέλο του 1990 εστιάζεται σε τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: στην αποτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων (Appraisal and expression of emotion), στη διαχείριση αυτών (Regulation of emotion), και στη χρήση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Utilization of emotions in solving problems).

Στο νέο μοντέλο που εισήγαγαν το 1997⁶² θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις δεξιότητες: την διαίσθηση, αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος (Perception, appraisal and expression of emotion), την συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (Emotional facilitation of thinking), την συνειδητοποίηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (Understanding, analyzing and employing emotional knowledge), καθώς και τη διαχείριση των συναισθημάτων για την περαιτέρω πνευματική ανάπτυξη (Reflective regulation of emotions to further and intellectual growth).

Η πρώτη δεξιότητα σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Έτσι αντιλαμβάνεται καλύτερα το χώρο που βρίσκεται και είναι σε θέση να αποκωδικοποιεί τα συναισθήματα που διαμορφώνονται. Η δεύτερη δεξιότητα βοηθά το άτομο να επικεντρώνεται συναισθηματικά και πνευματικά στους στόχους που θέτει, να αντλεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, να κρίνει με ωριμότητα τις καταστάσεις γύρω του απομακρύνοντας τις σκέψεις που αποτελούν εμπόδια για την εξέλιξή του. Η τρίτη δεξιότητα συμβάλει στον έλεγχο των εντάσεων και στην αποφυγή των συναισθημάτων του φόβου, του θυμού και της ανασφάλειας. Τέλος η τέταρτη δεξιότητα βοηθά το άτομο να ανατρέχει σε παρόμοιες συμπεριφορές που έχει χρησιμοποιήσει, σε αρνητικά και θετικά γεγονότα που τον στιγμάτισαν, προκειμένου να διαμορφώνει την κατάλληλη συμπεριφορά.

2.6.5 Θεωρία CARES⁶³

Στο μοντέλο αυτό, ο M. Bagshaw το 2000 χρησιμοποιώντας τα αρχικά γράμματα της λέξης cares υποδηλώνει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι το **C** δηλώνει τον παράγοντα Creative tension (Δημιουργική τάση), το **A** αναφέρεται στον παράγοντα Active choice (Ενεργό επιλογή), το **R** δηλώνει τον παράγοντα Resilience under pressure (την ελαστικότητα κάτω από συνθήκες πίεσης), το **E** αναφέρεται στον παράγοντα Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις) και το **S** δηλώνει τους παράγοντες Self awareness και Self control (Αυτό-επίγνωση και Αυτοέλεγχος).

Η πρώτη δεξιότητα χαρακτηρίζει ανθρώπους με όραμα, με τάσεις για εξέλιξη και με διακαείς πόθους για επιτυχημένη επαγγελματική και όχι μόνο πορεία. Η δεύτερη δεξιότητα εστιάζεται στο αν κάποιο άτομο μπορεί να υποστεί τις συνέπειες μιας όχι πετυχημένης επιλογής. Η τρίτη δεξιότητα διακρίνει άτομα που σε δύσκολες καταστάσεις διατηρούν την ψυχραιμία τους, ελέγχουν την κατάσταση, προσπαθούν για την εξεύρεση λύσεων και εμπυχώνουν τους άλλους. Η τέταρτη δεξιότητα θεωρείται απαραίτητη για τους ανθρώπους που επιδιώκουν σχέσεις εμπιστοσύνης σε διαπροσωπικό και σε εργασιακό επίπεδο. Τέλος οι δύο τελευταίες δεξιότητες συνθέτουν την εικόνα του ατόμου που αποζητά ισορροπία σε όλες τις εκφάνσεις του

2.6.6 Θεωρία Cooper-Sawaf⁶⁴

Οι Cooper-Sawaf εισήγαγαν τις δικές τους προτάσεις για την συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρούν ότι απαρτίζεται από την συναισθηματική γνώση (Emotional literacy), την συναισθηματική υγεία (Emotional fitness), την συναισθηματική ένταση (Emotional intensity) και την συναισθηματική αλχημεία (Emotional alchemy).

2.6.7 Θεωρία Bar-On⁶⁵

Κατά τον Bar-On η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά το άτομο να αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις και να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Συγκεκριμένα θεωρούν ότι είναι η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει τον εαυτόν του, να μπορεί να συνειδητοποιεί τα συναισθήματα των άλλων προκειμένου να συνάπτει ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις. Παράλληλα πιστεύουν ότι σχετίζεται με τον έλεγχο των παρορμήσεων, των κατώτερων ενστίκτων, καθώς και με την δυνατότητα προσαρμογής στα δεδομένα που προκύπτουν.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Cheng, J & Hau, K.T., "Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students' beliefs across various personal attributes and age groups", Personality and Individual Differences, vol. 34, 2003, pp.731-738
2. Παπαγεωργίου, Γ.Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2^η Έκδοση 1975, σελ. 381
3. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, σελ 58-59
4. Michel Josien, Γ. Βαγιάτης-Μ. Γιαννουλέας., Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, 2^η έκδοση, Ελληνικά γράμματα σελ.102
5. http://www.pch.gc.ca/cyberstation/html/szone2_e.htm
6. Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI – based theory of performance", από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
7. Χριστόδουλου Χ. Τομασίδη., Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Εκδόσεις Δίπτυχο, Αθήνα 1982, σελ.46
8. Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.85
9. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp. 177-183
10. Terman, L.M., The measurement of intelligence Boston: Houghton Mifflin (1916)
11. Terman, L.M. and Merrill, M.A., Measuring intelligence, Boston: Houghton Mifflin, (1937)
12. Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.48
13. Sontag, L.W., Baker, C.T., and Nelson , V.L Mental growth and development: A longituclinal study, (1958)
14. Zohar & Marshall., Spiritual Intelligence: the Ultimate Intelligence, 2000
15. International Institute for Transformation, Created by DalyPlanet Communications, 2001
16. <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>
17. Γεωργόπουλος Δ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα1988, σελ. 53-57
18. Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, Εκδόσεις Δομική, Αθήνα 1989
19. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., Emotinal Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pages 267-298
20. Gilbreth Fr., Motion Study
21. Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, ο.π. Goleman, D, σελ.395
22. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.396
23. Γ. Πιπερόπουλος ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.116
24. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.19

25. James-Lange Theory of Emotion,
http://www.changingminds.org/explanations/theories/james_lange_emotion.htm
26. Cannon, W. B. The James-Lange theory of emotions: a critical Examination and an alternative theory. American Journal of Psychology, 39: 106-124, 1927
27. Schachter, S. & Singer, J. E. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Psychological Review, 69: 379-399, 1962
28. Πιπερόπουλος Γ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.119-120
29. Pavlov, I. P. Conditioned Reflexes. London: Oxford University Press
30. Watson, J. B., & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional reactions, Journal of Experimental Psychology, 3, 1-14.
31. Νίκος Γ. Παπαδόπουλος., Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Βιβλαιοαυτοκίνητο, 2000, σελ.272
32. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο Σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.23
33. Αντουαν ντε Σαιντ-Εξυπερύ., Ο Μικρός Πρίγκιπας, Εκδόσεις Πατάκη, 2001
34. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο Σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.77
35. Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building & An Ei based theory of performance”, The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
36. Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building & An Ei based theory of performance”, The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
37. Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Carrer Development International, vol. 5, No 3, pages 177-183
38. Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Carrer Development International, vol. 5, No 3, pages 177-183
39. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.77
40. Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ.1714
41. Dulewicz, V.& Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol.15, No 4, pages 341-372
42. Newsome, S., Day, A.L. & Catano, V.M., “Assesing the predevctive validity of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol.15, No 4, 2000, pages 1005-1006
43. “Emotional Intelligence FAQ”
44. “Emotional Intelligence FAQ”
45. Wong, Chi-Sum & Law, K.S., “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study”, The Leadership Quartely, vol.13, 2002, pages 243-274
46. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The

- impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, 2002, pages 125-143
47. Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol.25, No11, 2002, pages57-74
 48. Wolff, S.B, Pescosolido, A.T. & Druskat, V. U., “Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams”, The Leadership Quarterly, vol.13,2002, pages 505-522
 49. “Emotional Intelligence FAQ”
 50. Dulewicz, V.& Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol.15, No 4, pages 341-372
 51. “Emotional Intelligence FAQ”
 52. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.83
 53. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.44
 54. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.49
 55. Allan Schore., Affect Regulation and the Origin of Self, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994
 56. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.50-62
 57. Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional Intelligence: can it be measured Reliably and validly using competency data?”, Competency, vol.6, No 1, 1998
 58. “The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>
 59. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI_ - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 3)
 60. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 3)
 61. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, pages 125-143
 62. Teng, Fatt J., “Emotional intelligence and the challenges of quality management today”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pages 341-344
 63. Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be affective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pages 61-65
 64. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, pages 125-143
 65. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 2)

3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται ο δημόσιος τομέας. Μελετώνται οι δραστηριότητές του και ο ρόλος που διαδραματίζει στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται. Εξετάζεται η θέση του υπαλλήλου στον τομέα αυτό, το δικαίωμα της μονιμότητας, οι νόμοι που κατοχυρώνουν το δικαίωμα αυτό και οριοθετούνται οι συμπεριφορές που αποτελούν πειθαρχικά παραπτώματα. Επιπλέον παραθέτονται οι πειθαρχικές ποινές που θα πρέπει να επιβάλλονται όταν παρουσιάζονται φαινόμενα κακοδιοίκησης και αδιαφορίας από πλευράς των υπαλλήλων (πειθαρχικά παραπτώματα). Αναλύεται η συμπεριφορά των υπαλλήλων, τα αίτια αλλοτρίωσης τους και παραθέτονται δημοσιεύματα που πιστοποιούν τις συμπεριφορές αυτές. Τέλος γίνεται λόγος για την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να αποφεύγονται παρόμοια περιστατικά.

3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

3.1.1 Οριοθέτηση του δημόσιου τομέα

Με τον όρο δημόσια διοίκηση εννοούμε το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους. Στα πλαίσια αυτά εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες αλλά και οι πάσης φύσεως δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, οι οποίοι επιδιώκουν την πραγματοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Το σύνολο των οργανισμών αυτών καλείται δημόσιος τομέας. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι

οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με την λογική ότι αποσκοπούν κυρίως στην παροχή υπηρεσιών προς το κοινό, δεν αντιμετωπίζουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο αφού τα ελλείμματα που προκύπτουν από την διαχείρισή τους, καλύπτονται κυρίως από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Είναι αρκετά δύσκολο να αποδοθεί ένας ακριβής ορισμός για το τι είναι δημόσιος τομέας. Η δυσκολία εστιάζεται στο ότι πολλοί τον εξετάζουν ως ένα οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν όλοι οι οργανισμοί του δημόσιου. Άλλοι πάλι τον συσχετίζουν με τη δραστηριότητα η οποία αναπτύσσεται μέσα στους οργανισμούς του δημοσίου και η οποία αποβλέπει στην εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού και την αποτελεσματική εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων που τίθενται από την κυβέρνηση.

Στην πράξη, οι δραστηριότητες του δημόσιου τομέα οι οποίες έχουν συγκεκριμένη μορφή και περιεχόμενο καθώς και οι διαδικασίες που διαμορφώνονται από την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο τους, έχουν ως κύριο στόχο την πραγματοποίηση των σκοπών και της πολιτικής που θεσπίζει το κράτος. Με την έννοια αυτή, ο δημόσιος τομέας καλύπτει όλο το φάσμα των οργανισμών του δημοσίου και εξειδικεύεται κατά τμήματα, τα οποία συγκεκριμενοποιούνται στα επί μέρους υπουργεία και τους λοιπούς ανεξάρτητους οργανισμούς⁶⁶.

3.1.2 Ο δημόσιος τομέας στο περιβάλλον των εξελίξεων

Είναι αντικειμενικά αποδεκτό ότι το δεύτερο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα αποτέλεσε την περίοδο των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, η οποία επηρέασε την ζωή των ανθρώπων αλλά και τον κοινωνικό βίο. Οι κυριότερες από αυτές όπως η ανάπτυξη των επικοινωνιών, η ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας των δικτύων άλλαξαν την δομή των παραδοσιακών διοικητικών συστημάτων. Οι αλλαγές αυτές όπως είναι φυσικό επηρεάζουν και τα συστήματα λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα, τα οποία με τις παραδοσιακές δομές, αδυνατούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες

προκλήσεις. «Με τα δεδομένα αυτά ο δημόσιος τομέας είναι υποχρεωμένος να ενσωματώνει όλες τις εξελίξεις και να προωθεί τους σκοπούς του σύγχρονου κράτους στον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, η οποία εκφράζεται κυρίως με την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική άποψη»⁶⁷.

3.1.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας στα πλαίσια της οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα

Αναμφισβήτητα κυρίαρχο πρόσωπο στο δημόσιο τομέα είναι ο άνθρωπος και συγκεκριμένα ο υπάλληλος. Είναι το στοιχείο που κινητοποιεί ολόκληρο το οργανωτικό και λειτουργικό σύστημα και συμβάλει μέσα από τη κατάλληλη δράση στην λειτουργία των οργανισμών. Στον δημόσιο τομέα συντελείται μια διαδικασία που έχει ως σκοπό την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής, μέσα όμως από την διαχείριση ενός απεριόριστου αριθμού διαπροσωπικών σχέσεων και των προϊσταμένων, διευθυντών που συντονίζουν τις προσπάθειες ενός μεγάλου αριθμού υπαλληλικού προσωπικού⁶⁸.

Έτσι η ένταξη των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα σύνθετη. Από την σωστή αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων – προϊσταμένων - διευθυντών εξαρτάται η αποδοτική λειτουργία των οργανισμών και η επίτευξη των στόχων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται το πιο δυναμικό στοιχείο αφού συνδυάζει πέρα από τις δεξιότητες τη γνώση η οποία αξιολογείται ως το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού που διαθέτουν οι φορείς του δημοσίου (δημόσιες υπηρεσίες, υπουργεία). Η αξία της δε, θεωρείται τόσο σημαντική, αφού θεωρείται σημαντικότερη όλων των άλλων παραγωγικών συντελεστών και των λοιπών περιουσιακών στοιχείων (των οργανισμών του δημοσίου).

Όπως και στον χώρο των επιχειρήσεων έτσι και στον δημόσιο τομέα υπάρχει ένα σύστημα διαβάθμισης των εργασιών. Ανάλογα με τις γνώσεις που κάθε

άτομο διαθέτει, τις εμπειρίες αλλά και τις προοπτικές που αποζητά, διακρίνουμε τέσσερις κατηγορίες εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- α τις χειρωνακτικές
- α τις υπαλληλικές
- α τις εξειδικευμένες
- α και τις διευθυντικές⁶⁹

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι εργασίες που εκτελούνται από το κατώτερο μη εξειδικευμένο προσωπικό (ο θυρωρός της νομαρχίας, οι κλητήρες)⁷⁰. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτές που πραγματοποιούνται σε γραφεία και σχετίζονται με την συγκέντρωση στοιχείων και την εκτέλεση εντολών. Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν αυτές που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις όπως του οικονομολόγου του πολιτικού μηχανικού και του δικηγόρου. Τέλος στην τέταρτη κατηγορία κατατάσσονται οι εργασίες που σχετίζονται με την άσκηση του management και των εφαρμογών του. Κύρια σημεία των εργασιών αυτών είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών, ο καθορισμός των μέσων (Input) που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων, η αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος (Output) και η ενημέρωση του κοινού. Οι εργασίες της τρίτης και τέταρτης κατηγορίας προϋποθέτουν την ύπαρξη ατόμων που διαθέτουν τόσο νοητικές όσο και συναισθηματικές ικανότητες.

3.1.4 Δημόσιος υπάλληλος και μονιμότητα

Η μονιμότητα των υπαλλήλων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του Δημόσιου Τομέα, αφού κατοχυρώνει τη συνέχεια και τον επαγγελματισμό σύμφωνα με την ισχύουσα αντίληψη της γραφειοκρατικής διοίκησης, όπως αυτή κατοχυρώθηκε από τις θεωρίες του Max Weber. Η οργανωτική διάρθρωση του δημόσιου τομέα διαμορφώνεται από ένα αριθμό θέσεων, αναγκαίων για την διεκπεραίωση των καθηκόντων που δημιουργούνται. Οι θέσεις αυτές αποτελούν σταθερά στοιχεία ενώ τα πρόσωπα αποτελούν μεταβλητά

στοιχεία⁷¹. «Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποκτούν το δικαίωμα της μονιμότητας σύμφωνα με το άρθρο 39 του υπαλληλικού κώδικα. Συγκεκριμένα:

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου είναι μόνιμοι, εφόσον υπάρχουν οι θέσεις που κατέχουν.
2. Εξαιρούνται από την μονιμότητα οι κατά παρ.5 του άρθρου 103 του Ελληνικού συντάγματος υπάλληλοι. Η παρ.5 του άρθρου 103 εξαιρεί από την μονιμότητα τις παρακάτω περιπτώσεις.
 - α Τίθεται αυτοδίκαια σε αργία ο υπάλληλος ο οποίος στερήθηκε την προσωπική του ελευθερία, ύστερα από ένταλμα κράτησης ή δικαστικής απόφασης έστω και αν απολύθηκε με εγγύηση.
 - α Τίθεται αυτοδίκαια σε αργία ο υπάλληλος στον οποίο επιβλήθηκε η ποινή της οριστικής παύσης. Η αργία αρχίζει από την κοινοποίηση της πειθαρχικής απόφασης και λήγει την τελευταία ημέρα της προθεσμίας άσκησης προσφυγής ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας ή την ημέρα που δημοσιεύθηκε η απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας, εφόσον έχει ασκηθεί προσφυγή.
 - α Ο υπάλληλος επανέρχεται αυτοδίκαια, εάν εκλείψει ο λόγος για τον οποίο έχει τεθεί σε αργία.
3. Μόνιμοι υπάλληλοι, οι οποίοι, σύμφωνα με ειδικές διατάξεις, καταλαμβάνουν θέσεις υπαλλήλων της παρ.2, διατηρούν την μονιμότητά τους»⁷².

Η διαδικασία μονιμοποίησης ενός υπαλλήλου περιλαμβάνει την δοκιμαστική περίοδο η οποία αφού ολοκληρωθεί επιτυχώς, οριστικοποιείται η μονιμοποίηση. «Σύμφωνα με το άρθρο 40 ισχύουν τα εξής:

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, που διορίζονται σε οργανικές θέσεις, διανύουν διετή δοκιμαστική υπηρεσία.
2. Οι δόκιμοι υπάλληλοι, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής υπηρεσίας τους, παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης που οργανώνονται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

3. Μέσα σε τρεις μήνες από τη συμπλήρωση της δοκιμαστικής υπηρεσίας, το υπηρεσιακό συμβούλιο υποχρεούται να αποφασίσει αν ο δόκιμος υπάλληλος είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση. Για το σκοπό αυτόν συνεκτιμούνται τα προσόντα του υπαλλήλου, όπως προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης, τα στοιχεία του προσωπικού του μητρώου, οι επιδόσεις του στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης καθώς και η επιμέλεια που απέδειξε σε αυτό.
4. Ο υπάλληλος που κρίνεται κατάλληλος για μονιμοποίηση, μονιμοποιείται με πράξη του οργάνου που είναι αρμόδιο για διορισμό. Με όμοια πράξη απολύεται ο υπάλληλος που κρίνεται ακατάλληλος.
5. Κατά τη διάρκεια της απόφασης του υπηρεσιακού συμβουλίου για τη μη μονιμοποίηση δόκιμου υπαλλήλου, καθώς και κατά της απόφασης απόλυσής του, σύμφωνα με την παρ.1 επιτρέπεται η άσκηση προσφυγής στο Συμβούλιο της Επικρατείας.
6. Υπάλληλοι που διορίζονται με ειδικές διατάξεις απευθείας στο βαθμό Α΄ ή ανώτερο, καθώς και οι απόφοιτοι της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης, δεν διανύουν δοκιμαστική υπηρεσία.
7. Ειδικές διατάξεις που προβλέπουν δοκιμαστική υπηρεσία μεγαλύτερης διάρκειας εξακολουθούν να ισχύουν»⁷³.

3.1.5 Πειθαρχικά παραπτώματα

Όπως είναι γνωστό, για την πρόοδο του δημόσιου τομέα είναι απαραίτητο να επικρατεί κλίμα κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και της διοικήσεως. Το προσωπικό οφείλει να προσφέρει την εργασία του με ζήλο και αφοσίωση, ενώ η διοίκηση να δημιουργεί συνθήκες που να επιτρέπουν στο προσωπικό να αναπτύσσει την δυναμική του προκειμένου να υλοποιούνται οι σκοποί που έχουν τεθεί.

Όπως έχει αναφερθεί ο λόγος που διεξάγεται η συγκεκριμένη έρευνα έγινε με αφορμή την δημοσίευση και αναφορά καταστάσεων περί κωλυσιεργίας, κακοδιοίκησης, αδιαφορίας από μερίδα δημοσίων υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση του κοινού. Τέτοιες περιπτώσεις που λαμβάνουν χώρα σε

διάφορες υπηρεσίες έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία αρνητικών σχολίων για κάποιες υπηρεσίες τα οποία λανθασμένα γενικεύονται και διαμορφώνουν την γενική εικόνα του δημόσιου τομέα. Οι πράξεις αυτές υπό κανονικές συνθήκες αποτελούν πειθαρχικά αδικήματα και έχουν σαν αποτέλεσμα την επιβολή ποινών. Η ποινή σχετίζεται με κάποια μορφή κύρωσης που επιβάλλεται στον εργαζόμενο που έχει υποπέσει σε πειθαρχικό παράπτωμα. «Ειδικότερα ο κώδικας δημοσίου υπαλλήλου θεωρεί ως πειθαρχικό παράπτωμα κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που συντελείται με υπαίτια πράξη ή παράλειψη και μπορεί να καταλογισθεί στον υπάλληλο»⁷⁴.

Σύμφωνα με το άρθρο 107⁷⁵ πειθαρχικά παραπτώματα αποτελούν:

1. Η ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πολίτες, η αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτησή τους και η μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους
2. Η αμέλεια, καθώς και η ατελής ή μη έγκαιρη εκπλήρωση του καθήκοντος
3. Η άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας
4. Η αδικαιολόγητη μη έγκαιρη απάντηση σε αναφορές των πολιτών

Με το άρθρο 108 του κώδικα δημοσίου υπαλλήλου οι ποινές διαβαθμίζονται ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος ως εξής:

1. Έγγραφη επίπληξη
2. Πρόστιμο έως τις αποδοχές (3) τριών μηνών
3. στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από ένα (1) έως πέντε (5) έτη
4. Υποβιβασμός κατά ένα βαθμό
5. Προσωρινή παύση από τρεις (3) έως έξι (6) μήνες με πλήρη στέρηση των αποδοχών
6. Οριστική παύση

3.2 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΟΧΥΡΩΜΕΝΟΙ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ

3.2.1 Αίτια αλλοτρίωσης των δημόσιων υπαλλήλων

Τα τελευταία χρόνια στις δημόσιες υπηρεσίες που εκτελεστικά όργανα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζονται φαινόμενα πτώσης της ποιότητας των υπηρεσιών, ακαταστασίας στη λειτουργία υπηρεσιών, και προχειρότητα στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Γενεσιουργά αίτια των καταστάσεων αυτών είναι διάφοροι μηχανισμοί που έχουν αναπτυχθεί και παρατηρούνται σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες. Τέτοιοι μηχανισμοί είναι η χαλαρή οργάνωση, καθώς και η νοοτροπία και το γενικότερο κλίμα συμπεριφοράς που αναπτύσσεται. Η στρεβλή οργάνωση και λειτουργία που παρατηρείται στον δημόσιο τομέα έχει άμεση επίδραση στο ηθικό και στη γενικότερη στάση των εργαζομένων⁷⁶.

Οι Gouldner και Grozier⁷⁷ εισήγαγαν το σύνδρομο της αλλοτρίωσης (Alienating effect) που αναπτύσσεται στους εργαζόμενους. Το σύνδρομο αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη συμπεριφορών του προσωπικού που χαρακτηρίζεται από αδράνεια, αδιαφορία και πτώση του ηθικού. Άλλοτε πάλι δημιουργούνται εκ μέρους των υπαλλήλων συμπεριφορές τυπολατρίας και σχολαστικισμού. Φαινόμενα τυπολατρίας παρουσιάζονται σε περιπτώσεις που ο υπάλληλος προσπαθώντας να κατοχυρώσει τις απόψεις που διατυπώνει, τις αποφάσεις που λαμβάνει και προκειμένου να προφυλαχθεί από τον κίνδυνο της απόδοσης σ' αυτόν ευθυνών, αποκτά αμυντική στάση και οχυρώνεται πίσω από την στενή ερμηνεία των διατάξεων. Ακολουθεί αυστηρές και περίπλοκες διαδικαστικές διασφαλίσεις, δημιουργώντας όμως ένα αρνητικό πλαίσιο λειτουργίας σε σχέση με το κοινό που συναλλάσσεται⁷⁸.

«Επαφή με το δημόσιο τομέα σημαίνει επαφή με έναν δημόσιο υπάλληλο. Αυτό σημαίνει ότι το αν θα κάνουμε τη δουλειά μας ή όχι εξαρτάται και από

τον υπάλληλο με τον οποίο έχουμε να κάνουμε. Παράλληλα, αυτό που διαφοροποιεί τα πράγματα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα είναι ότι, αν πέσουμε σε έναν μη συνεργάσιμο υπάλληλο ενός καταστήματος δεν έχουμε μεγάλο πρόβλημα γιατί μπορούμε να αλλάξουμε κατάσταση και να μην τον ξαναδούμε. Αν όμως η συνεργασία είναι προβληματική με έναν δημόσιο υπάλληλο τότε μάλλον θα έχουμε σοβαρότερο πρόβλημα και αυτό γιατί, καλώς ή κακώς, δεν μπορούμε να αλλάξουμε δημόσια υπηρεσία όπως δεν μπορούμε να αλλάξουμε χώρα (τουλάχιστον όχι εύκολα).

Ο δημόσιος υπάλληλος γνωρίζει ότι πολύ δύσκολα θα χάσει τη θέση του ή θα του μειωθεί ο μισθός αν δεν μπορέσει να λύσει το πρόβλημά μας. Οχυρωμένοι πίσω από την μονιμότητά τους, νιώθουν 'αιώνιο δέσιμο' με την θέση τους, άρα ασφαλείς για την επαγγελματική τους πορεία. Ο δημόσιος υπάλληλος εντάσσεται σε μια ιεραρχία με αποτέλεσμα να μην τον ενδιαφέρει αν η υπηρεσία όπου εργάζεται δουλεύει αποτελεσματικά, με την προϋπόθεση να μην θεωρείται ο ίδιος υπεύθυνος (για την δυσλειτουργία της υπηρεσίας) από τον προϊστάμενό του. Το καθεστώς αυτό καθιστά μερικούς υπαλλήλους απότομους, αλαζόνες, και αδιάφορους για τα προβλήματα του κοινού, με το οποίο οφείλουν να συναλλάσσονται. Έτσι κάθε πολίτης και όχι τελικά ο υπάλληλος, για το δικό του 'συμφέρον', οφείλει να είναι φιλικός και πολλές φορές να εξαντλεί ακόμα και την υπομονή του με τον υπάλληλο που συναλλάσσεται»⁷⁹.

3.2.2 Δημοσιεύματα

Στο σημείο αυτό της έρευνας παρατίθενται δημοσιευμένα παραδείγματα που πιστοποιούν την κατάσταση που περιγράψαμε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

«Ο κ. Τ κατά το έτος 1990 υπέβαλε ερώτημα στην πρυτανεία του ΑΠΘ (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). Το πρυτανικό συμβούλιο αποφάνθηκε κατ' αρχάς θετικά, ζητώντας όμως έγγραφό του και τη γνώμη του υπουργείου παιδείας (Διεύθυνση Μελετών Στατιστικής και Οργάνωσης ΑΕΙ).

Όταν ύστερα από αλληπάλληλες αιτήσεις (η τελευταία από τις οποίες υποβλήθηκε το 2001), ο πολίτης ζήτησε να πληροφορηθεί την τύχη της υπόθεσής του, ενημερώθηκε από τον γραμματέα του πρυτανικού συμβουλίου ότι το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων δεν είχε ακόμη αποστείλει απάντηση, παρά την παρέλευση ενδεκαετίας από την υποβολή του σχετικού ερωτήματος. Υπόθεση (20400/2001)»⁸⁰.

«Ασφαλισμένη του ΙΚΑ υπέβαλε αναφορά στον Συνήγορο του πολίτη (Ο Συνήγορος του πολίτη αποτελεί θεσμό λογοδοσίας και ελέγχου, αποτελεί ανεξάρτητη διοικητική αρχή, στόχος της οποίας είναι η προστασία των πολιτών, η καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και η τήρηση της νομιμότητας)⁸¹, με την οποία διαμαρτυρήθηκε, ότι γιατρός του υποκαταστήματος ΙΚΑ ζωγράφου της συμπεριφέρθηκε αγενώς σε κατ' οίκον επίσκεψη και τελικά δεν την περιέθαλψε. Υπόθεση (4851/2001)»⁸².

«Ο Κύκλος Κοινωνικής Προστασίας δέχθηκε αναφορές σχετικά με την αντιδεοντολογική συμπεριφορά γιατρών προς ασθενείς τόσο σε δημόσια νοσοκομεία όσο και, στην περίπτωση γιατρών του ΙΚΑ, στην κατ' οίκον περίθαλψη. Από τη διερεύνηση των σχετικών αναφορών διαπιστώθηκε ότι, πέραν της αγενούς συμπεριφοράς των γιατρών και της άρνησής τους να περιθάψουν τους ασθενείς, οι καταγγελίες των ασθενών παρέμειναν αδιερεύνητες και αναπάντητες από τις αρμόδιες υπηρεσίες και τις επιτροπές προστασίας των δικαιωμάτων των ασθενών»⁸³.

«Ασφαλισμένος του ΙΚΑ υπέβαλε στον Συνήγορο του Πολίτη αναφορά, με αφορμή την άρνηση του Περιφερικού Υποκαταστήματος ΙΚΑ Θεσσαλονίκης να εγκρίνει αίτηση του για απόδοση δαπάνης στην οποία υποβλήθηκε λόγω έκτακτης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Αφού έλαβε γραπτώς αρνητική απάντηση του ΙΚΑ στο αίτημά του, ο ενδιαφερόμενος απευθύνθηκε στην προϊστάμενη του αρμόδιου τμήματος, προκειμένου να ζητήσει διευκρινήσεις για τους λόγους της απόρριψης. Η τελευταία, αφού ζήτησε και έλαβε το εν λόγω έγγραφο, διαπίστωσε έλλειψη πληρότητας στην αιτιολογία της απόφασης. Στη συνέχεια, η ίδια υπάλληλος κατέστρεψε το συγκεκριμένο έγγραφο τεμαχίζοντας το, ενώ αμέσως μετά, σε συνεννόηση με την

υποδιευθύντρια συνέταξε νέο έγγραφο απόφασης με έναν μη υπαρκτό λόγο απόρριψης του αιτήματος. Υπόθεση (10454/2000)»⁸⁴.

Τον Απρίλιο του 2000, η κ. Β κατήγγειλε την επί σειρά ετών αδιαφορία υπαλλήλου κ. Λ του ΥΠΕΣΔΔΑ να διευθετήσει θέμα που αφορούσε την καταβολή των δεδουλευμένων από την εργασία της στον Σύνδεσμο Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αρκαδίας κατά την περίοδο 1990-1994. Υπόθεση (5815/2000)⁸⁵.

«Κατά την διάρκεια ελέγχου του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος Κρήτης σε ελαιουργείο του κ. Σ και του κ. Β διαπιστώθηκαν παραβάσεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ) και συγκεκριμένα στην έκδοση εικονικών δελτίων αποστολής. Με βάση τα σχετικά υπηρεσιακά σημειώματα ελέγχου, επρόκειτο να υποβληθούν πρόστιμα ύψους 73.245.117δρχ. και 46.431.113δρχ. στους δύο επιχειρηματίες αντίστοιχα. Οι επιχειρηματίες ισχυρίστηκαν ότι οι συναλλαγές που χαρακτηρίστηκαν από το ΣΔΟΕ ως εικονικές ήταν αληθινές, καθώς ο αντισυμβαλλόμενος αγοραστής του ελαιολάδου ήταν υπαρκτό φορολογικό πρόσωπο, διέθετε ΑΦΜ, είχε δηλώσει έναρξη επαγγέλματος και είχε αποστείλει στα ελαιουργία με τα οποία συναλλάχθηκε τιμολόγια αγοράς για το ελαιόλαδο θεωρημένα από την ΈΔΟΥ Πειραιά. Το ΣΔΟΕ όμως θεωρούσε ότι τα στοιχεία αυτά ήταν εικονικά και οι υπάλληλοι αφού αρνήθηκαν να εξετάσουν οποιαδήποτε εξήγηση, αποχώρησαν. Υπόθεση (7969/2001). (Οι επιχειρηματίες προσέφυγαν στον Συνήγορο του Πολίτη και δικαιώθηκαν)⁸⁶».

«Στις 11/07/02 η Διεύθυνση Τροχαίας Αττικής επέβαλε πρόστιμο ύψους 200.000 στον κ. Π και παράλληλα του αφαίρεσε την άδεια οδήγησης, επειδή, ύστερα από αλκοτέστ βρέθηκε ότι το αίμα του περιείχε υψηλό ποσοστό οινόπνεύματος. Ο κ. Π επισήμανε στους αστυνομικούς ότι το υψηλό ποσοστό οινόπνεύματος που ανιχνεύθηκε στο αίμα του ήταν αποτέλεσμα θεραπευτικής αγωγής που του είχε χορηγήσει ο γιατρός για την καταπολέμηση του καρκίνου. Οι αστυνομικοί άρχισαν να γελούν εις βάρος του και να τον περιπαίζουν. Ο κ. Π ζητούσε απεγνωσμένα και χωρίς ανταπόκριση να

μεταφερθεί στο νοσοκομείο προκειμένου να αποδείξει την αθωότητά του. Υπόθεση (2709/2000). (Το ποινικό δικαστήριο τελικώς αθώωσε τον κ. Π)»⁸⁷.

«Μια άλλη περίπτωση αδιαφορίας υπαλλήλων πραγματοποιήθηκε από την διεύθυνση πολεοδομίας και περιβάλλοντος της ΝΑ Λέσβου. Οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης υπηρεσίας καθυστερούσαν να εκδώσουν οικοδομική άδεια ανέγερσης ακινήτου για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών από την υποβολή της σχετικής αίτησης από τον κ. Φ. Παράλληλα οι αρμόδιοι υπάλληλοι δεν αιτιολογούσαν επαρκώς στον κ. Φ για την καθυστέρηση ελέγχου του σχετικού φακέλου»⁸⁸.

«Ο συνταξιούχος κ. Λ ύστερα από επανειλημμένες επαφές που είχε με το ΕΤΕΜ (Επικουρικό Ταμείο Εργατοϋπαλλήλων Μετάλλου) και τον διευθυντή κ. Λ δεν κατόρθωσε, έως την ημέρα που κατέφυγε στον Συνήγορο του Πολίτη, δηλαδή ύστερα από τέσσερα ακριβώς χρόνια από την απόφαση της επιτροπής ενστάσεων, να εισπράξει το χρηματικό ποσό που δικαιούνταν. Υπόθεση (545/21.10.98)»⁸⁹.

3.2.3 Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποφυγή φαινομένων κακοδιοίκησης

Θεωρώντας πως τα ευφυή συναισθηματικά άτομα, έχουν κοινωνική επίγνωση, ενσυναίσθηση, αυτό-επίγνωση και υπευθυνότητα τα προαναφερθέντα περιστατικά θα μπορούσαν να υπολογιστούν στο ελάχιστο. Επειδή στην πραγματικότητα είναι αδύνατη η καταμέτρηση τέτοιων ατυχών περιστατικών σε σχέση με το γενικό σύνολο των πολιτών που εξυπηρετούνται επαρκώς, θεωρείται πως η διεύρυνση των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

66. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.21
67. Ακαδημία Αθηνών Επιτροπή Ερευνών Δημοσιεύματα: Αριθμός 5., Η δημόσια διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα 1998, σελ. 52-76
68. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.36-37
69. Απ. Γέροντας, Σ. Λύτρας, Πρ. Παυλόπουλος, Γλ. Σιούτη, Σ. Φλογαϊτης., Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2004, σελ.67-81
70. Γιώργος Τ. Ρούσης.,Εισαγωγή στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1984, σελ. 219
71. Π. Φαναριώτη., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ. 421
72. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Αθήνα 2004 Εθνικό τυπογραφείο, σελ.31
73. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Εθνικό τυπογραφείο, Αθήνα 2004, σελ.31-32
74. Π. Φαναριώτη., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II, Εκδόσεις ΑΘ., σελ. 509-515
75. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Αθήνα 2004 Εθνικό τυπογραφείο, σελ.68-69
76. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα – επιπτώσεις - προοπτικές, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 76-79
77. Glencoe., Patterns of industrial Bureaucracy, Free press, 1954
78. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα – επιπτώσεις – προοπτικές, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 76-79
79. Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, Αριθμός φύλλου 5454, Εκδότης Μάκης Σαρρής
80. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 198
81. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1998, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 15
82. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 161
83. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 140
84. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ.

152

85. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 199
86. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 200
87. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 203
88. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1999, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 137
89. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1998, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 66

4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται ο ιδιωτικός τομέας και τα στοιχεία που τον αποτελούν. Αναλύεται ο ρόλος της επιχείρησης στις νέες εξελίξεις που διαμορφώνονται και διερευνούνται οι κανόνες επιβίωσης των επιχειρήσεων. Μελετάται η θέση του υπαλλήλου στον τομέα αυτό, ο βαθμός της προσφοράς του, οι διαδικασίες πρόσληψής του και οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική του καταξίωση. Επιπλέον εξετάζεται ο ρόλος και οι εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου που πηγάζει από την αναγκαιότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων στις επιχειρήσεις ως μέσο βελτίωσης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της δημιουργίας υγιούς εργασιακού κλίματος.

4.1 ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.1.1 Αποσαφήνιση του όρου ιδιωτικού τομέας

Οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα είναι οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα, επιδιώκουν να επιτύχουν το μέγιστο δυνατό κέρδος, ενώ ταυτόχρονα υπόκεινται σε επιχειρηματικό κίνδυνο. Τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας συμβάλλουν στην ανάπτυξη της Εθνικής οικονομίας. Ο ιδιωτικός τομέας διέπεται από τον αστικό κώδικα. Στον ιδιωτικό τομέα ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που λειτουργούν στα πλαίσια της

ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Ο σημαντικότερος όμως εκφραστής του ιδιωτικού τομέα είναι οι επιχειρήσεις⁹⁰.

4.1.2 Κανόνες επιβίωσης των επιχειρήσεων

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται ταχύτητα. Κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης αποτελεί πλέον η ικανότητα όχι μόνον παρακολούθησης αλλά και έγκαιρης πρόβλεψης των εξελίξεων και των νέων αναγκών που αυτές δημιουργούν. Μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει στο νέο περιβάλλον που δημιουργείται, οφείλει να ακολουθεί μια σειρά από κανόνες οι οποίοι διαμορφώνονται ως εξής:

- α Δημιουργία, καινοτομία, δράση. Στα πλαίσια της επιχείρησης πρέπει να μελετώνται οι νέες ιδέες, εφαρμογές που πρόκειται να εφαρμοστούν και να αποσύρονται αυτές που αποδεικνύεται η μη κερδοσκοπική χρησιμότητά τους.
- α Συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών. Η επιχείρηση μέσω των υπάλληλων της οφείλει να ερευνά συνεχώς την αγορά που δραστηριοποιείται για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, ή να αναζητά νέους τρόπους για δημιουργία ευκαιριών.
- α Προσπάθεια, συγκέντρωση στο στόχο. Το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης οφείλει να δρα και να υλοποιεί τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα που η επιχείρηση θέτει⁹¹.

4.1.3 Ο ιδιωτικός υπάλληλος

Το αν μια επιχείρηση υλοποιήσει τους στόχους της και επιφέρει κέρδος στον επιχειρηματία ή στους εταίρους εξαρτάται από τους υπαλλήλους που την στελεχώνουν. Ο ρόλος του υπαλλήλου στον ιδιωτικό τομέα ήταν ανέκαθεν κυριαρχικός. Ειδικά σήμερα με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις θεωρείται ως το πλέον δυναμικό στοιχείο. Η προσφορά του στην επιχείρηση, δεν

εξαντλείται μόνο στην προσφορά των γνώσεων και των ικανοτήτων του αλλά και στην συνεισφορά ενός πλαισίου αξιών και διαθέσεων, οι οποίες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό κάθε προσπάθεια αξιοποίησης των θετικών και αρνητικών σημείων ενός οποιοδήποτε συγκεκριμένου εργασιακού πλαισίου. Οι συνθήκες αυτές οδηγούν στην αντιμετώπιση του υπαλλήλου ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα, με προσωπικές ικανότητες, με σύγχρονη εξειδικευμένη γνώση και με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, πεποιθήσεων και διαθέσεων που συνθέτουν την έννοια του συνολικού ανθρώπου.

4.1.4 Διαδικασίες πρόσληψης των υπαλλήλων

Οι διαδικασίες πρόσληψης υπαλλήλων για οποιαδήποτε θέση ή τομέα σε μια επιχείρηση πρέπει να συνδέονται απαραίτητα με:

- α Το στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα ανάπτυξης των εργασιών που συντελούνται.
- α Συγκεκριμένο, αποτελεσματικό και κοινά αποδεκτό σύστημα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, κατάλληλο προσαρμοσμένο στις ανάγκες και στις προτεραιότητες της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών, πρόβλεψης που αναφέρεται στην απασχόληση και στα επαγγελματικά προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- α Συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων - καθηκόντων και απαραίτητων προσόντων για την κάλυψή τους
- α Έγκαιρες, έγκυρες και σαφείς εκτιμήσεις αναγκών κάλυψης συγκεκριμένων θέσεων κατά είδος, τομέα, περιοχή
- α Κατάλληλες υποδομές εισαγωγικής εκπαίδευσης και ομαλής υπηρεσιακής ένταξης των νεοπροσλαμβανομένων⁹².

4.1.4.1 Η συνέντευξη ως το κυριότερο μέσο πρόσληψης εργατικού δυναμικού

Συνήθως όταν οι επιχειρήσεις ζητούν υπαλλήλους για εργασία προβαίνουν σε δημοσίευση της σχετικής αγγελίας στις εφημερίδες και τα περιοδικά. Αφού συγκεντρωθούν τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων για την συγκεκριμένη εργασία, διεξάγονται συνεντεύξεις για την αξιολόγηση αυτών. Κατά την διαδικασία της συνεντεύξεως υποβάλλονται ερωτήσεις στους υποψηφίους σχετικά με την προσωπικότητα τους και για τις προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες τους. Μετά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων κάθε μέλος που απαρτίζει την επιτροπή, αξιολογεί τον υποψήφιο και έτσι η τελική βαθμολογία προκύπτει ως άθροισμα των βαθμών που έλαβε από όλα τα μέλη της επιτροπής⁹³.

Σκοπός της παραπάνω διαδικασίας είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση στον κατάλληλο χρόνο και με την κατάλληλη προετοιμασία.. Το παραπάνω απόφθεγμα αν και αποτελεί αυτονόητο και πασίγνωστο διοικητικό σλόγκαν, στην πράξη αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολο για να εφαρμοστεί⁹⁴.

4.1.5 Παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική καταξίωση

Η επιτυχία στη ζωή γενικά και στην επαγγελματική δραστηριότητα ειδικότερα αποτελεί, συνάρτηση πολλών και διαφορετικών συνιστωσών. Από τους παράγοντες που αποτελούν κλειδί της επαγγελματικής επιτυχίας, θα πρέπει να επισημανθούν σαν σπουδαιότεροι οι ακόλουθοι:

- α Ο παράγοντας προσαρμογής προς την εργασία και το περιβάλλον της
- α Ο παράγοντας ανάπτυξης αρμονικών σχέσεων συνεργασίας με τους συναδέλφους
- α Ο παράγοντας σχετικής τουλάχιστον ικανοποίησης αναφορικά με τα εργασιακά αιτήματα όλων των επιπέδων (κοινωνικό, οικονομικό, ψυχολογικό, περιβαλλοντικό)⁹⁵.

4.1.6 Συμπεράσματα

Το δικαίωμα της μονιμότητας που ισχύει για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα δεν ισχύει για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Γίνεται αντιληπτό ότι ο ιδιωτικός υπάλληλος σε καθημερινή βάση διεκδικεί την θέση που κατέχει. Το εργασιακό του πλαίσιο δεν του επιτρέπει να επαναπαύεται, αλλά να εξελίσσεται διαρκώς. Η παραμονή του στην θέση που κατέχει εξαρτάται από την συμπεριφορά του, την απόδοσή του και τις γνώσεις του. Επίσης γνωρίζει ότι στο περιβάλλον που εργάζεται καταναλώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της ημέρας του, γι αυτό και το αντιμετωπίζει (το περιβάλλον εργασίας) ως χώρο διοχέτευσης ενέργειας και δεξιοτήτων. Σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους όπου λόγου του δικαιώματος της μονιμότητας, τους διακρίνει, η έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας, η μειωμένη ικανοποίηση του κοινού και το αρνητικό εργασιακό κλίμα. Επομένως, υπάρχει έδαφος για διερεύνηση των διαφορών των δύο αυτών πληθυσμών στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

4.2 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.2.1 Τα νέα δεδομένα στο χώρο των επιχειρήσεων

«Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε με νέα κριτήρια: δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτουμε, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, ποιος θα διατηρήσει τη θέση του και ποιος όχι, ποιος θα παραμείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή. Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φθάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Πρόκειται για κανόνες που ελάχιστα σχετίζονται με όσα μας έμαθαν στο σχολείο, στο πανεπιστήμιο. Το νέο κριτήριο θεωρεί εκ προοιμίου δεδομένο ότι είμαστε αρκετά ευφυείς και αρκετά καταρτισμένοι για να κάνουμε τη δουλειά μας. Αντίθετα ρίχνει αρκετό βάρος σε ατομικά – προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ»⁹⁶.

4.2.2 Η αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις

Τα παραπάνω που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύουν τις μεγάλες εφαρμογές της στον χώρο των επιχειρήσεων. Άλλωστε τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου για το νέο αυτό είδος νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Σεμινάρια, ακαδημαϊκές διαλέξεις, ημερίδες που πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση αποδεικνύουν τα όσα ήδη έχουν λεχθεί.

Με το άνοιγμα της αγοράς και την πτώση των συνόρων παρατηρείται εισροή αλλά και εκροή εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις είναι κύριοι μηχανισμοί απορρόφησης αυτής της κατάστασης. Πλέον δεν υπάρχει επιχείρηση στις οποίες μέρος του προσωπικού να μην προέρχεται από άλλη χώρα. Η εισροή εργατικού δυναμικού δεν σχετίζεται μόνο με την σωματική είσοδο των ατόμων αυτών. Πρόκειται για ανθρώπους που προέρχονται από διάφορες εθνότητες και οι οποίοι 'κουβαλούν' μαζί τους διαφορετικές κουλτούρες, νοοτροπίες, απόψεις. Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται οφείλουν να συνεργάζονται, να επικοινωνούν μεταξύ τους, χωρίς παρεξηγήσεις και παρανοήσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην διαμόρφωση σωστών καναλιών επικοινωνίας.

Στις επιχειρήσεις, οι στόχοι πραγματοποιούνται από τους υπαλλήλους, οι οποίοι λειτουργούν κυρίως κατά ομάδες. Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά στοιχεία και αλληλεπιδρούν για την υλοποίηση του κοινού στόχου⁹⁷. Στα πλαίσια αυτών οι υπάλληλοι οφείλουν να αναπτύσσουν κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται θα πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά, και ο διάλογος θα πρέπει να είναι το κυριότερο μέσο ανταλλαγής απόψεων. Το αν ένας υπάλληλος μπορεί να εργαστεί ομαδικά εξαρτάται από την συναισθηματική του νοημοσύνη.

Ο συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος είναι αυτός που στα πλαίσια της ομάδας είναι σε θέση να χειρίζεται με διπλωματία και τακτ τους δύσκολους ανθρώπους και τις καταστάσεις έντασης. Εντοπίζει την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζει την αποκλιμάκωση των διαφωνιών, ενθαρρύνει το διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση. Διαθέτει την ικανότητα της καλής ακρόασης, αναζητά αμοιβαία κατανόηση και δέχεται πρόθυμα να μοιραστεί πληροφορίες με άλλους. Παράλληλα είναι αυτός που ενορχηστρώνει τις επιτυχημένες λύσεις⁹⁸.

Επίκεντρο των επιχειρήσεων αποτελεί ο πελάτης. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της ωφέλειας των πελατών της. Από αυτούς καθορίζεται η στρατηγική, το management που αυτή θέτει. Οι λόγοι αυτοί

έχουν υποχρεώσει τις επιχειρήσεις να ασχολούνται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να διατηρήσουν την πελατεία της. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι που αποτελούν το έμψυχο δυναμικό της οφείλουν να διαθέτουν συναισθηματικές δεξιότητες ώστε να μπορούν να μεταχειρίζονται σωστά τους πελάτες, να κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους και να είναι ικανοί να δημιουργούν φιλικές σχέσεις με αυτούς.

Στις επιχειρήσεις κάποιοι καθορίζουν τους στόχους και τα μέσα με τα οποία θα υλοποιηθούν αυτοί (οι στόχοι). Τα άτομα αυτά εκτός από τις παραπάνω δραστηριότητες οφείλουν να πείθουν και τους υπαλλήλους που τους στελεχώνουν, αφού αυτοί θα υλοποιήσουν τους στόχους. Πρόκειται για τους managers - ηγέτες οι οποίοι υλοποιούν τις δραστηριότητες τους καθοδηγώντας, εκπνέοντας, ακούγοντας, πείθοντας και πάνω από όλα δημιουργώντας αρμονική ατμόσφαιρα. Ο ηγέτης -manager χρειάζεται να παίζει πολλούς διαφορετικούς ρόλους σε διάφορες στιγμές και σε διάφορες καταστάσεις. Ο χαρισματικός ηγέτης - manager επιλέγει το σωστό ρόλο στην εκάστοτε κατάσταση⁹⁹.

Η ηγεσία αποτελεί χαρακτηριστικό του συναισθηματικά έξυπνου ανθρώπου και είναι απαραίτητη για την αρμονική αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους. Η αυτοεπίγνωση που αποτελεί δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων του και των σκοπών του, αποτελεί βασικό συστατικό του ηγέτη-manager. Η αναγκαιότητα οφείλεται στο ότι αν δεν γνωρίζει τα συναισθήματα του δεν μπορεί να τα διαχειριστεί, πόσο μάλλον να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων¹⁰⁰. Εκτός των άλλων ο ηγέτης διαθέτει δεξιότητες για να κερδίζει τους άλλους, χρησιμοποιεί σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή, για να κερδίζει τη συναίνεση και την υποστήριξη των συνεργατών του. Τέλος συνθέτει με κατάλληλο τρόπο τα δεδομένα για να εξάγει τα ζητούμενα.

«Τα πουλιά δεν πετούν με σπασμένα φτερά. Η χαρισματική ηγεσία συντελείται μόνο εκεί που η καρδιά συναντιέται με το μυαλό και το

συναίσθημα με τη σκέψη. Αυτά είναι τα δυο φτερά που κάνουν το γνήσιο ηγέτη να πετά»¹⁰¹

4.2.3 Σύνοψη

Για να επιβιώσει η επιχείρηση πρέπει να αποφέρει κέρδη. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που έχουν αναλυθεί συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση. Όταν οι υπάλληλοι λειτουργούν αρμονικά, ομαδικά, και είναι επικεντρωμένοι στο στόχο, όταν οι πελάτες των επιχειρήσεων είναι ικανοποιημένοι, όταν οι manager - ηγέτες καθοδηγούν σωστά και ορίζουν ένα ολοκληρωμένο και άρτια δομημένο πλαίσιο δράσης, τα αποτελέσματα είναι δεδομένα. Μέσα σε αυτά και το κέρδος από το οποίο κρίνεται και η πορεία της επιχείρησης. Άρα συναισθηματική νοημοσύνη και κέρδος παρόλο που εννοιολογικά δεν σχετίζονται, στον χώρο των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθούν ακόμα και έννοιες ταυτόσημες.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

90. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.28
91. Σωτήρης Κ. Καρβούνης., Οικονομτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 23-24
92. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου., Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΙΝΕΟΤΕ, Αθήνα 1995,σελ. 120
93. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου., Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΙΝΕΟΤΕ, Αθήνα 1995,σελ. 122
94. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου., Εργασιακές σχέσεις, ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ. 36
95. Περικλής Ν. Λύτρας., Εργασιακές σχέσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992, σελ. 82
96. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 21
97. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, σελ 183
98. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 259
99. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Εκδόσεις, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 46
100. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 247
101. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 46

5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της έρευνας είναι μια πρακτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου ECI (Emotional Competence Inventory) σε δύο ομάδες εργαζομένων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ο εντοπισμός, ενδεχομένως, -πρωτευόντων (γενεσιουργών) παραγόντων (causal factors) που να έχουν ιδιαίτερη ερμηνευτική σημασία. Επίσης θα διερευνηθεί κατά πόσο αυτοί οι πρωτεύοντες παράγοντες έχουν διαχωριστική (discriminatory) δυνατότητα για τις δύο αυτές ομάδες.

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1.1 Περιγραφή δείγματος

Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι (N=120), δημόσιοι και ιδιωτικοί (53 δημόσιοι υπάλληλοι και 67 ιδιωτικοί υπάλληλοι), οι οποίοι συναλλάσσονταν με το κοινό. Οι υπάλληλοι εργάζονται σε νομαρχίες, υπουργεία, στο Τ.Ε.Β.Ε, στην Δ.Ε.Η, στην πολεοδομία καθώς και στην Διεύθυνση Γεωργίας στους νομούς Αττικής και Λακωνίας, καθώς και σε ξενοδοχεία τουριστικά και λογιστικά γραφεία, τράπεζες. Τα παραπάνω καταγράφονται αναλυτικά στους πίνακες 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 και στα σχήματα 5.1.1 και 5.1.2.

Η εργασιακή τους εμπειρία χωρίστηκε σε τρεις κατηγορίες: σε αυτούς που είχαν από ελάχιστη έως 5 έτη, σε αυτούς που είχαν από 5 έως 10 χρόνια και σε αυτούς που εργάζονταν πάνω από 10 χρόνια. Οι συμμετέχοντες ήταν

εθελοντές, οι οποίοι αντιμετώπισαν την συγκεκριμένη έρευνα με ενθουσιασμό εξαιτίας του πρωτότυπου για αυτούς θέμα, της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 5.1.1: Υπάλληλοι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα

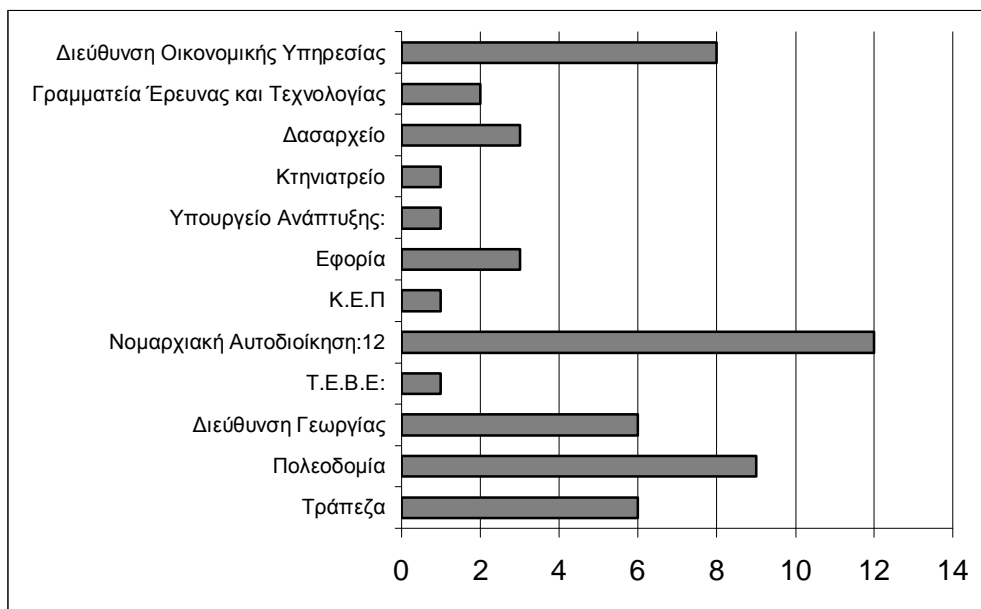
Τράπεζα	6 Υπάλληλοι
Πολεοδομία	9 Υπάλληλοι
Διεύθυνση Γεωργίας	6 Υπάλληλοι
Τ.Ε.Β.Ε:	1 Υπάλληλος
Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση:12	12 Υπάλληλοι
Κ.Ε.Π	1 Υπάλληλοι
Εφορία	3 Υπάλληλοι
Υπουργείο Ανάπτυξης:	1 Υπάλληλοι
Κτηνιατρείο	1 Υπάλληλοι
Δασαρχείο	3 Υπάλληλοι
Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας	2 Υπάλληλοι
Διεύθυνση Οικονομικής Υπηρεσίας	8 Υπάλληλοι
Σύνολο δημοσίων υπαλλήλων	53 Υπάλληλοι

Πίνακας 5.1.2: Υπάλληλοι που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα

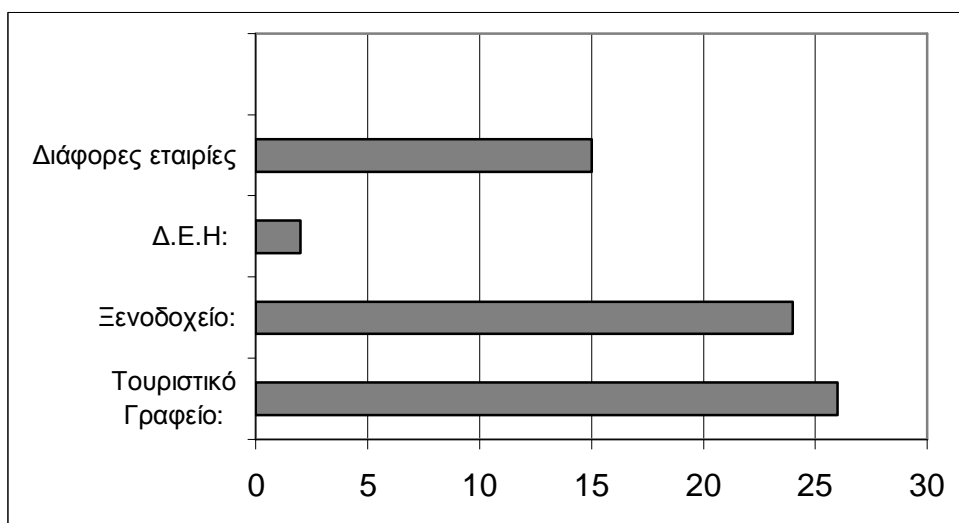
Τουριστικό Γραφείο:	26 Υπάλληλοι
Ξενοδοχείο:	24 Υπάλληλοι
Δ.Ε.Η:	2 Υπάλληλοι
Ιδιωτικοί υπάλληλοι από διάφορες εταιρίες	15 Υπάλληλοι
Σύνολο ιδιωτικών υπαλλήλων	67 Υπάλληλοι

Πίνακας 5.1.3: Τόπος εργασίας των υπαλλήλων

		Τομέας		Συνολικά
		Ιδιωτικό	Δημόσιο	
Περιοχή	Αστική περιοχή	34	23	57
	Μη αστική περιοχή	33	30	63
Συνολικά		67	53	120



Σχήμα 5.1.1: Υπάλληλοι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα



Σχήμα 5.1.2: Υπάλληλοι που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα

5.1.2 Συλλογή στοιχείων

Η έρευνα διεξήχθη τους μήνες Απρίλιο, Μάιο, Ιούνιο, Ιούλιο του έτους 2004. Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους εκάστοτε υπαλλήλους, διευκρινιζόταν η ημέρα και η ώρα συνάντησης, προκειμένου να γίνει η ενημέρωση για το σκοπό της έρευνας, το λόγο που επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα, την παρουσίαση του ερωτηματολογίου και οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης αυτού. Επειδή τα ερωτηματολόγια ήταν επώνυμα

γινόταν αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για καθαρά επιστημονικούς λόγους και όχι για την αξιολόγησή τους στην υπηρεσία, εταιρεία που εργάζονταν. Συγκεκριμένος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν είχε καθοριστεί, ενώ πάντοτε κατά την διάρκεια συμπλήρωσής τους, υπήρχε ένα άτομο που έδινε εξηγήσεις για τις ερωτήσεις ή για οποιαδήποτε άλλη απορία των συμμετεχόντων.

5.1.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι, δίνονται πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας, το θέμα που εξετάζει και για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να συμπληρώσουν το ονοματεπώνυμο, το φύλλο, την περίοδο της εργασιακής τους εμπειρίας και τον τομέα που άνηκαν δημόσιο ή ιδιωτικό. Τέλος στην τελευταία παράγραφο της πρώτης σελίδας του ερωτηματολογίου γινόταν εκ των προτέρων ευχαριστήρια αναφορά για αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Linkert¹, πέντε διαβαθμίσεων:

- α **Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι**, είναι τελείως έξω από τον χαρακτήρα μου
- α **Σπάνια γίνεται αυτό**, είναι κάτι που μόνο ελάχιστα με αντιπροσωπεύει
- α **Μερικές φορές** μόνο πιστεύω ότι είμαι έτσι και συμπεριφέρομαι μ' αυτόν τον τρόπο
- α **Συχνά**, ισχύει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων
- α **Πάντα λειτουργώ έτσι**, πρόκειται για κάτι που με χαρακτηρίζει απόλυτα σαν άτομο

Υπήρχε όμως και ειδική απάντηση στην περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν γνώριζε την περίπτωση που περιέγραφε η ερώτηση.

- α **Δ Δε γνωρίζω/δεν είχα** μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω

Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρονται στις καταστάσεις που υποδήλωναν οι ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν οι υπάλληλοι της έρευνας αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998, σε συνεργασία με τους Hay/McBer γνωστό ως Emotional Competence Inventory (ECI). Κατά μεγάλο ποσοστό βασίζεται σε ένα παλαιότερο ερωτηματολόγιο, το Self – Assessment Questionnaire, που αναπτύχθηκε από τον R. Boyatzis το 1994². Πρόκειται για μοντέλο που χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να δώσει πληροφορίες για τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου από τις οποίες καθορίζεται η εργασιακή του απόδοση. Επιπλέον προσδιορίζει τις συναισθηματικές ικανότητες που χρειάζονται βελτίωση.

Το ερωτηματολόγιο³ αποτελείται από 72 ερωτήσεις 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 πίνακα 5.1.4.

Πίνακας 5.1.4: Κλίμακες - υποκλίμακες του ερωτηματολογίου
D. Goleman R. Boyatzis & Rhee το 1998

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

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

5.1.4 Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως κύριο εργαλείο το στατιστικό πακέτο SPSS⁴ καθώς και ως δευτερεύον εργαλείο το στατιστικό πακέτο Statgraphics.

Ο μέσος όρος των ηλικιών των ιδιωτικών υπαλλήλων είναι 34,96 με τυπική απόκλιση 6,451. Η μικρότερη ηλικία ιδιωτικού υπαλλήλου είναι 25 και η μεγαλύτερη 52 όποτε το εύρος των ηλικιών είναι 27 χρόνια. Ο μέσος όρος των ηλικιών των δημόσιων υπαλλήλων είναι 38,91 με τυπική απόκλιση 8,226. Η μικρότερη ηλικία δημόσιου υπαλλήλου είναι 25 και η μεγαλύτερη 55 όποτε το εύρος των ηλικιών είναι 30 χρόνια.

Σε έλεγχο t-test για την διαφορά των μέσων ηλικιών μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων υπαλλήλων βρέθηκε ότι οι ηλικίες δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ($t=-1,42$, $p>0,10$). Τα παραπάνω δίδονται αναλυτικά στον πίνακα 5.1.5 και στο σχήμα 5.1.6.

Πίνακας 5.1.5: Περιγραφικά στοιχεία ως προς τις ηλικίες των υπαλλήλων

Sector	Descriptive Statistics for Age	Statistic
Private	Mean	34,96
	Median	34,00
	Variance	41,619
	Std. Deviation	6,451
	Minimum	25
	Maximum	52
	Range	27
Public	Mean	38,91
	Median	37,00
	Variance	67,664
	Std. Deviation	8,226
	Minimum	25
	Maximum	55
	Range	30

5.1.5 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Με τον όρο αξιοπιστίας 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.

Πίνακας 5.1.6: Reliability analysis – scale (alpha)

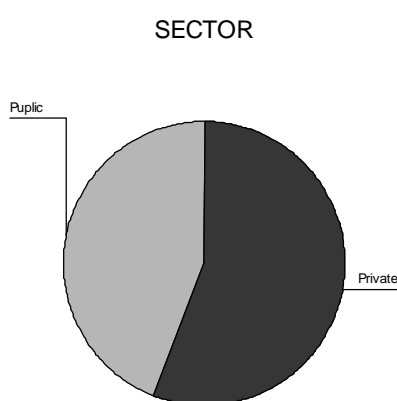
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)	
Reliability Coefficients	72 items
Alpha = ,9222	Standardized item alpha = ,9245

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στο σύνολο των μεταβλητών (οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο) του ερωτηματολογίου, οι οποίες

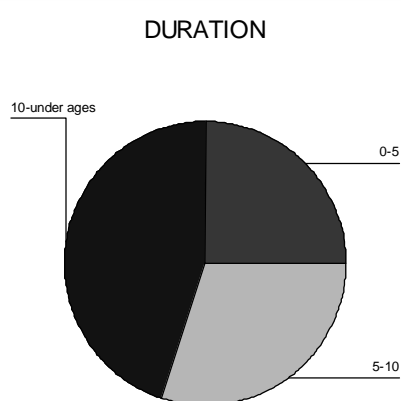
χρησιμοποιήθηκαν για περαιτέρω ανάλυση και συγκεκριμένα ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός 0,9222 (Πίνακας 5.1.6). Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο μας, κατά τεκμήριο, είναι πλήρως αξιοποιήσιμο, και τα αποτελέσματα θα είναι ουσιαστικά.

5.1.6 Περιγραφική στατιστική ανάλυση προσωπικών στοιχείων

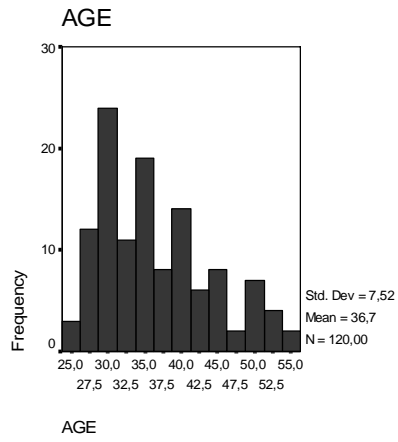
Η ανάλυση που ακολουθεί σε αυτήν την παράγραφο, αφορά την περιγραφή των προσωπικών στοιχείων των ατόμων που αποτελούν αυτό. Η κατανομή του δείγματος σε ότι αφορά τον «Τομέα εργασίας» είναι 55% για τον ιδιωτικό και 45% για τον δημόσιο τομέα (Σχήμα 5.1.3). Σε ότι αφορά την «Προϋπηρεσία» το 25% του δείγματος εργάζεται από 0 έως 5 έτη, το 30% από 5 έως 10 και το 45% έχει εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών (Σχήμα 5.1.4). Η κατανομή του δείγματος σε ότι αφορά την «Ηλικία» δίνεται στο Σχήμα 5.1.5, ενώ στο Σχήμα 5.1.6 δίνεται η κατανομή του δείγματος ως προς το ίδιο χαρακτηριστικό ανά «Τομέα εργασίας». Η κατανομή του δείγματος σε ότι αφορά το «Φύλο» δίνεται στο Σχήμα 5.1.7, ενώ στο Σχήμα 5.1.8 δίνεται η κατανομή του δείγματος ως προς το ίδιο χαρακτηριστικό ανά «Τομέα εργασίας». Το 53% του δείγματος είναι άνδρες, ενώ το 47% γυναίκες.



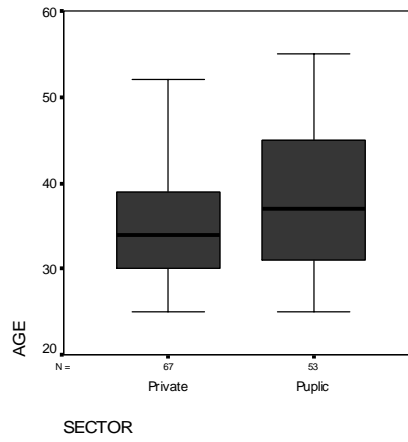
Σχήμα 5.1.3: Τομέας εργασίας



Σχήμα 5.1.4: Προϋπηρεσία



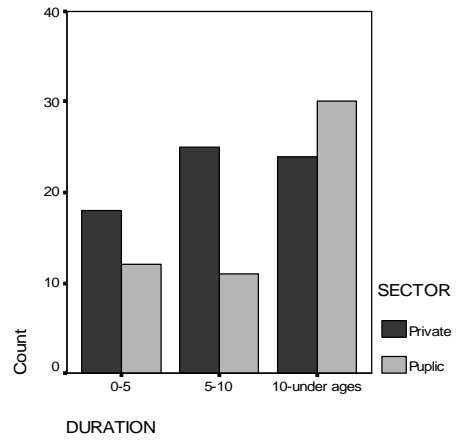
Σχήμα 5.1.5: Ηλικία



Σχήμα 5.1.6: Ηλικία ανά τομέα



Σχήμα 5.1.7: Φύλο



Σχήμα 5.1.8: Φύλο ανά τομέα

5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ FACTOR ANALYSIS

5.2.1 Factor analysis στις 72 ερωτήσεις που αφορούν στάσεις και συμπεριφορές

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.

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 προέκυψαν σύμφωνα με το κριτήριο της μέσης ιδιοτιμής (Πίνακας 5.2.1) 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 (Πίνακας 5.2.1), ενώ οι 5 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν σχεδόν το 25% της ολικής συνδιασποράς των 72 απόψεων/μεταβλητών (Πίνακας 5.2.1).

Πίνακας 5.2.1: Οι στατιστικώς σημαντικοί παράγοντες και τα αντίστοιχα ποσοστά διακύμανσης που εκπροσωπούν

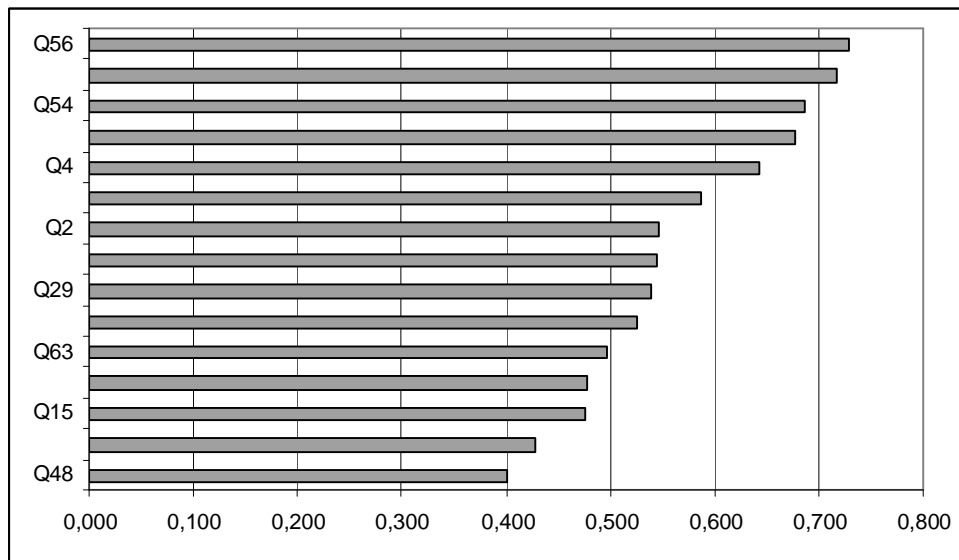
Factor	Rescaled Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,378	8,859	8,859
2	4,765	6,618	15,477

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.

1^{ος} Παράγοντας

Στο Σχήμα 5.2.1 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 5.2.2, γίνεται η επεξήγηση του πρώτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Συναισθηματικά Ευφυής Ηγεσία*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 1^{ης} κλίμακας (1^{ου} παράγοντα) είναι υψηλός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,8800.



Σχήμα 5.2.1: Τα φορτία του 1^{ου} παράγοντα

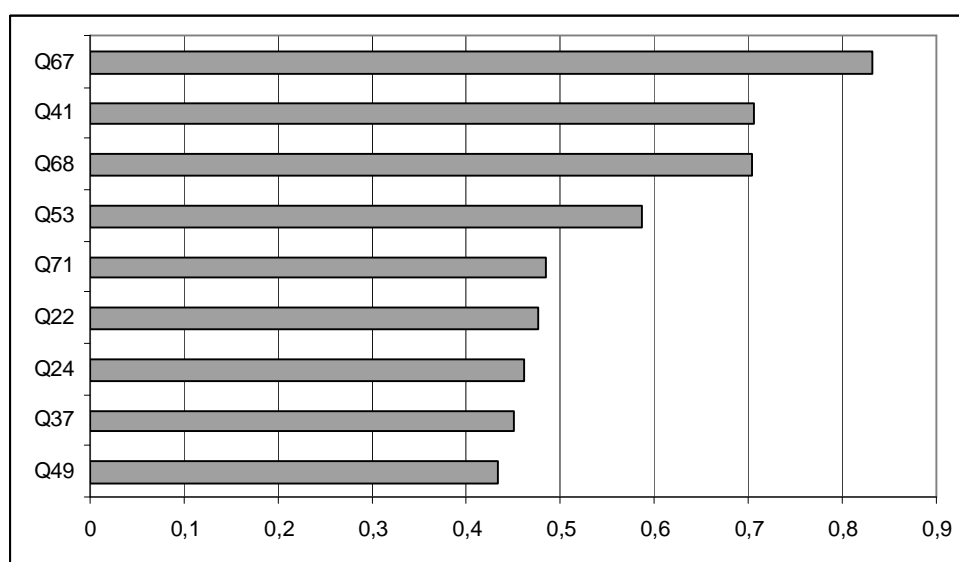
Πίνακας 5.2.2: Συναισθηματικά ευφυής ηγεσία

Q	Αποψη	Loading	Νόημα
48	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	0,400	Συναισθηματικά Ευφυής Ηγεσία
4	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	0,643	
54	Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	0,686	
35	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	0,427	
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	0,587	
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 5.2.2 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του δεύτερου παράγοντα. Στον Πίνακα 5.2.3 γίνεται η επεξήγηση του δεύτερου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί 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.



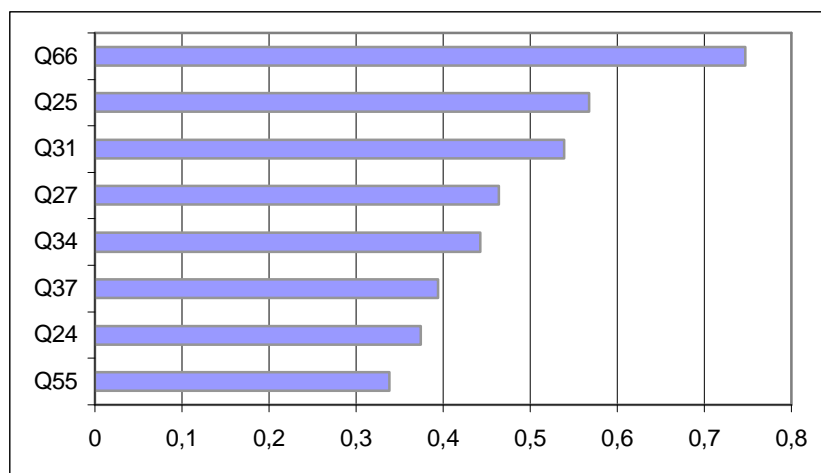
Σχήμα 5.2.2: Τα φορτία του 2^{ου} παράγοντα

Πίνακας 5.2.3: Υποστηρικτική θετική επιρροή

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
49	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	0,434	Υποστηρικτική Θετική Επιρροή Supportive Positive Influence
24	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	0,462	
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	
22	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	0,477	
67	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	0,833	
53	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	0,588	

3^{ος} Παράγοντας

Στο Σχήμα 5.2.3 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του τρίτου παράγοντα. Στον Πίνακα 5.2.4 γίνεται η επεξήγηση του τρίτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Συνεργατικότητα*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 3^{ης} κλίμακας (3^{ου} παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,7520.



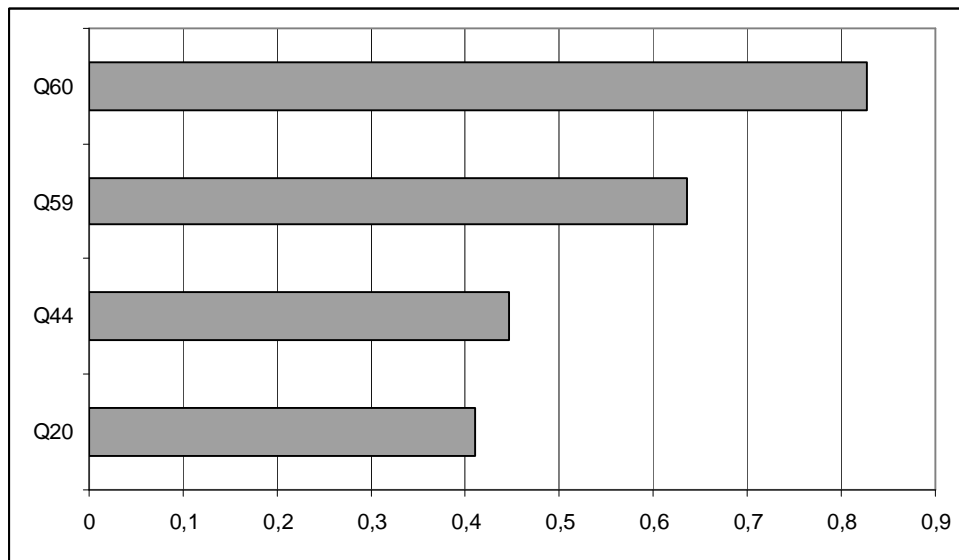
Σχήμα 5.2.3: Τα φορτία του 3^{ου} παράγοντα

Πίνακας 5.2.4: Συνεργατικότητα

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
66	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε εμένα	0,747	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	0,539	

4^{ος} Παράγοντας

Στο Σχήμα 5.2.4 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του τέταρτου παράγοντα. Στον Πίνακα 5.2.5 γίνεται η επεξήγηση του τέταρτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Ευελιξία*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 4^{ης} κλίμακας (4^{ου} παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,5910.



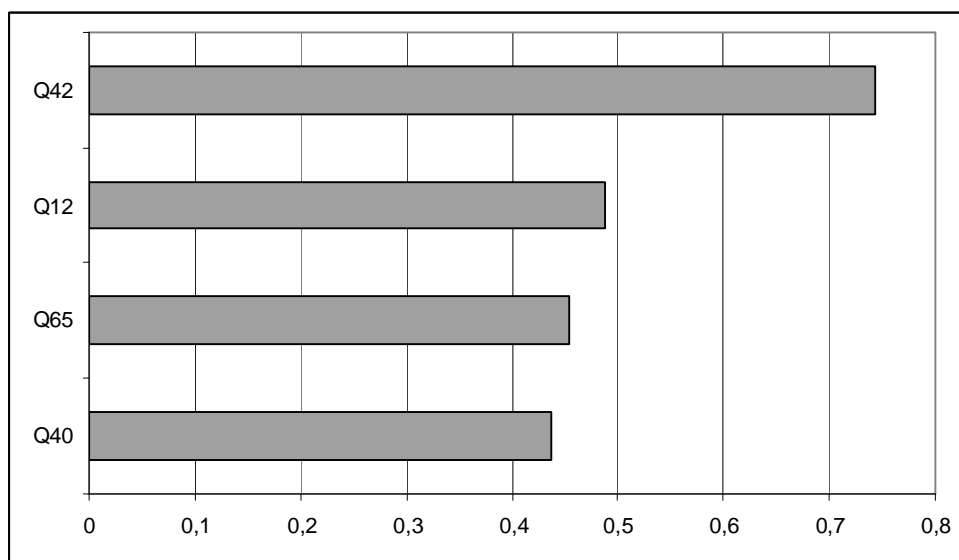
Σχήμα 5.2.4: Τα φορτία του 4^{ου} παράγοντα

Πίνακας 5.2.5: Ευελιξία

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
59	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση	0,636	Ευελιξία Flexibility
44	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω	0,446	
20	Δεν αγχώνομαι	0,410	
60	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	0.828	

5^{ος} Παράγοντας

Στο Σχήμα 5.2.5 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του πέμπτου παράγοντα. Στον Πίνακα 5.2.6, γίνεται η επεξήγηση του πέμπτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Αισιοδοξία*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 5^{ης} κλίμακας (5^{ου} παράγοντα) είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,5350.



Σχήμα 5.2.5: Τα φορτία του 5^{ου} παράγοντα

Πίνακας 5.2.6: Αισιοδοξία

Q	Άποψη	Loading	Νόημα
12	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά	0,487	Αισιοδοξία
40	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	0,437	
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	

Το νέο ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης όπως διαμορφώθηκε μετά την παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee καθώς και οι κλίμακες που το συνθέτουν δίδονται αναλυτικά στα παραρτήματα 2 και 3.

5.2.2 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 5.2.7 γίνεται αντιληπτό ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 95% δεν απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας για το σύνολο των παραγόντων.

Πίνακας 5.2.7: 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. Σε κάθε t-test στους παρακάτω πίνακες που ακολουθούν η πρώτη τιμή του t με τους αντίστοιχους βαθμούς ελευθερίας

αντιστοιχεί στην υπόθεση ότι υφίστανται ίσες διασπορές ενώ η δεύτερη τιμή του t (η οποία διαφέρει ελάχιστα από την πρώτη) αντιστοιχεί στην υπόθεση ότι υφίστανται άνισες διασπορές.

Πίνακας 5.2.8: Έλεγχοι Υποθέσεων (t test) για τους τομείς εργασίας

FACTOR	SECTOR	N	Mean	Std. Deviation	t-value	df	p-value of t-test
Συναισθηματική Ευφυής Ηγεσία	Private	67	-,1472364	1,21192631	-1,831	118	P<0,05
	Puplic	53	,2161291	,60084696	-1,967	101,010	P<0,05
Υποστηρικτική Θετική Επιρροή	Private	67	,0776869	,84244591	,956	118	p>0,05
	Puplic	53	-,0982080	1,17049682	,921	91,273	p>0,05
Συνεργατικότητα	Private	67	-,0646680	,95841577	-,795	118	p>0,05
	Puplic	53	,0817501	1,05375331	-,786	106,419	p>0,05
Ευελιξία	Private	67	-,0525766	,97525265	-,646	118	p>0,05
	Puplic	53	,0664648	1,03595821	-,641	108,466	p>0,05
Αισιοδοξία	Private	67	,0221527	1,07262808	,272	118	p>0,05
	Puplic	53	-,0280044	,90925274	,277	117,406	p>0,05

Πίνακας 5.2.9: Έλεγχοι Υποθέσεων (t test) για το φύλο

FACTOR	SEX	N	Mean	Std. Deviation	t-value	df	p-value of t-test
Συναισθηματική Ευφυής Ηγεσία	Male	60	-,0402541	1,23820118	-,439	118	p>0,05
	Female	60	,0402541	,69318920	-,439	92,675	p>0,05
Υποστηρικτική Θετική Επιρροή	Male	60	,0260260	,98110412	,284	118	p>0,05
	Female	60	-,0260260	1,02616090	,284	117,763	p>0,05
Συνεργατικότητα	Male	60	,0011429	1,02079636	,012	118	p>0,05
	Female	60	-,0011429	,98738102	,012	117,870	p>0,05
Ευελιξία	Male	60	-,0227642	1,03752198	-,248	118	p>0,05
	Female	60	,0227642	,96924884	-,248	117,457	p>0,05
Αισιοδοξία	Male	60	-,0216923	,93594557	-,237	118	p>0,05

Για την ύπαρξη στατιστικών σημαντικών διαφορών θα πρέπει το επίπεδο σημαντικότητας του test να είναι μικρότερο του 0,05 (τελευταία στήλη). Στον Πίνακα 5.2.8 δίδονται οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις των παραγόντων για τους δύο τομείς εργασίας (ιδιωτικό - δημόσιο). Στον Πίνακα 5.2.9 αποτυπώνονται οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις των παραγόντων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων.

Πίνακας 5.2.10: Έλεγχοι Υποθέσεων (Anova test) για την προϋπηρεσία

Factor	Years in Job	N	Mean	Std. Deviation	p-value of ANOVA Test
Συναισθηματική Ευφυής Ηγεσία	0-5	30	,0297786	,62263190	p>0,05
	5-10	36	-,2755020	1,30536675	
	10-over ages	54	,1671243	,90960155	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Υποστηρικτική Θετική Επιρροή	0-5	30	,1915654	1,05178098	p>0,05
	5-10	36	-,0710162	,94082809	
	10-over ages	54	-,0590811	1,01374948	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Συνεργατικότητα	0-5	30	,0659228	,78734684	p>0,05
	5-10	36	-,0308937	,83153130	
	10-over ages	54	-,0160280	1,20253904	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Ευελιξία	0-5	30	,0236478	,92780735	p>0,05
	5-10	36	-,2456378	,91232238	
	10-over ages	54	,1506209	1,07712393	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Αισιοδοξία	0-5	30	,1162406	1,07208578	p>0,05
	5-10	36	-,1169369	,93736774	
	10-over ages	54	,0133798	1,00946459	
	Total	120	,0000000	1,00000000	

Στον Πίνακα 5.2.10 παραθέτονται οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις των παραγόντων σε σχέση με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων

Πίνακας 5.2.11: Έλεγχοι Υποθέσεων (Anova test) ανάλογα με την ηλικία

Factor	Age's Code	N	Mean	Std. Deviation	p-value of ANOVA Test
Συναισθηματική Ευφυής Ηγεσία	21-30	30	-,0404583	,71093149	p>0,05
	31-40	54	-,0406808	,99263522	
	41-55	36	,0947364	1,21489490	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Υποστηρικτική	21-30	30	-,2052095	,97373027	p>0,05
	31-40	54	,0168401	1,02093140	

Θετική Επιρροή	41-55	36	,1457477	,98877001	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Συνεργατικότητα	21-30	30	-,0058793	1,00399456	p>0,05
	31-40	54	,0181647	,90825320	
	41-55	36	-,0223476	1,14654829	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Ευελιξία	21-30	30	-,0184063	,92940053	p>0,05
	31-40	54	,0778017	1,07207767	
	41-55	36	-,1013641	,96106677	
	Total	120	,0000000	1,00000000	
Αισιοδοξία	21-30	30	,0377897	,91088593	p>0,05
	31-40	54	,1078513	1,10962849	
	41-55	36	-,1932684	,88906151	
	Total	120	,0000000	1,00000000	

Στον Πίνακα 5.2.11 αποτυπώνονται οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις των παραγόντων ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων.

Πίνακας 5.2.12: Έλεγχοι Υποθέσεων (t test) ανάλογα με την περιοχή που εργάζονται

FACTOR	SEX	N	Mean	Std. Deviation	t-value	df	p-value of t-test
Συναισθηματική Ευφυής Ηγεσία	Urban	57	,1316157	,72390710	1,377	118	p>0,05
	Not urban	63	-,1190809	1,18982871	1,409	103,862	p>0,05
Υποστηρικτική Θετική Επιρροή	Urban	57	-,2601973	1,03689295	-2,787	118	P<0,05
	Not urban	63	,2354166	,91087688	-2,769	112,127	P<0,05
Συνεργατικότητα	Urban	57	-,0894242	1,06609715	-,931	118	p>0,05
	Not urban	63	,0809076	,93743175	-,925	112,173	p>0,05
Ευελιξία	Urban	57	-,1610029	1,08877001	-1,691	118	p>0,05
	Not urban	63	,1456693	,89624749	-1,674	108,783	p>0,05
Αισιοδοξία	Urban	57	,0636731	,93149571	,662	118	p>0,05
	Not urban	63	-,0576090	1,06232783	,666	117,891	p>0,05

Στον Πίνακα 5.2.12 δίδονται οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις των παραγόντων ανάλογα με την περιοχή που εργάζονται οι υπάλληλοι.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. P. Kotler., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 788
2. Cherniss, C., "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
3. Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>
4. Βασίλης Γ. Μακράκης., Ανάλυση Δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1997, σελ.51

6.1 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση παραγόντων που έγινε στα στοιχεία που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο (ECI) προέκυψαν πέντε ερμηνεύσιμοι παράγοντες. Αυτοί αποτελούν τις κλίμακες της *Συναισθηματικά Ευφυούς Ηγεσίας*, της *Υποστηρικτικής Θετικής Επιρροής*, της *Συνεργατικότητας*, της *Ευελιξίας*, και της *Αισιοδοξίας*.

Οι μεταβλητές που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα οριοθετούν την κλίμακα της *Συναισθηματικά Ευφυούς Ηγεσίας* ενός ατόμου. Χαρακτηρίζουν πρόσωπα που χειρίζονται 'δύσκολα' άτομα και δημιουργούν άτυπα κανάλια επικοινωνίας με τους συνεργάτες τους. Είναι αυτοί που κατευθύνουν το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύουν το δηλητηριώδες νέφος που δημιουργούν τα τοξικά συναισθήματα. Διευθύνουν αμερόληπτα, παίρνουν αποφάσεις κάτω από πίεση και αμφιβολίες και αντιλαμβάνονται ευκαιρίες. Αναγνωρίζουν και χειρίζονται εξίσου καλά και τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων. Πρόκειται για άτομα που η παρουσία τους είναι πολύτιμη τόσο σε μια αίθουσα συνεδριάσεων ενός συνεδριακού συμβουλίου όσο και σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης⁵.

Με τις μεταβλητές του δεύτερου παράγοντα προσδιορίζεται η κλίμακα της *Υποστηρικτικής Θετικής Επιρροής* ενός ανθρώπου. Πρόκειται για άτομα που διακατέχονται από θετική ενέργεια, ενώ συνδέουν τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού ή της υπηρεσίας που εργάζονται. Μεταβιβάζουν τα μηνύματα με θετικό τρόπο στους συνεργάτες τους, καθησυχάζουν τους φόβους, καταπραΰνουν τους θυμούς και συμμετέχουν στην κοινή καλή διάθεση. Κυρίως η παρουσία τους κρίνεται απαραίτητη όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Άτομα που διακρίνονται με αυτό το χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα χρήσιμα γιατί καθορίζουν το κλίμα εξυπηρέτησης και συνεπώς την διάθεση των άλλων υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες αν πρόκειται για εταιρεία ή το κοινό αν πρόκειται για υπηρεσία⁶.

Οι μεταβλητές που συνθέτουν τον τρίτο παράγοντα οριοθετούν την κλίμακα της *Ευελιξίας* ενός ανθρώπου. Το άτομο που το διακρίνει η ευελιξία αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή και χρησιμοποιεί διπλωματικές μεθόδους για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών για την υπηρεσία ή την επιχείρηση που εργάζεται. Δεν προσκολλάται σε καταστάσεις και ελίσσεται όταν αλλάζουν οι προτεραιότητες και τα δεδομένα. Παράλληλα ενθαρρύνει την ευελιξία αφήνοντας τους συνεργάτες του ελεύθερους να επιστρατεύσουν τον καλύτερό τους εαυτό προκειμένου όλοι μαζί να επιτύχουν στους στόχους που τους έχουν τεθεί⁷.

Με τις μεταβλητές του τέταρτου παράγοντα προσδιορίζεται η κλίμακα *Συνεργατικότητα* ενός ανθρώπου. Το άτομο που διακρίνεται για την συνεργατικότητά του συμβάλει στην δημιουργία φιλικού και συνεργατικού κλίματος ενώ διαθέτει ομαδικές ικανότητες όπως ο σεβασμός, η διάθεση για παροχή βοήθειας. Εξισορροπεί το καθήκον σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις και ωθεί όλα τα μέλη για ενεργό, ενθουσιώδη συμμετοχή. Επίσης οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλές δεξιότητες στον τομέα της συνεργατικότητας μπορούν να τη διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα και να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τις ομάδας που ανήκουν αξίζει να υλοποιηθούν⁸.

Οι μεταβλητές που συνθέτουν τον πέμπτο παράγοντα οριοθετούν την κλίμακα του βαθμού *Αισιοδοξίας* ενός ανθρώπου. Αισιόδοξο άτομο είναι αυτό που επιμένει στην επιδίωξη των στόχων που θέτει παρόλα τα εμπόδια και τις δυσκολίες που προκύπτουν και λειτουργεί περισσότερο με την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με το φόβο της αποτυχίας. Βλέπει τα εμπόδια μάλλον ως αναστρέψιμες συγκυρίες παρά ως προσωπικά ψεγάδια. Έχει διαπιστωθεί ότι υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν τα πράγματα με τη λογική του μισογεμάτου ποτηριού (με άλλα λόγια είναι αισιόδοξα) αποδεικνύονται πιο ικανοί από τους απαισιόδοξους συναδέλφους τους⁹. Τέλος η αισιοδοξία αυξάνει την δημιουργικότητα του ατόμου, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τον προδιαθέτει να φανεί χρήσιμος.¹⁰

Σχετικά με την δυνατότητα διαφοροποίησης των ομάδων στους 5 παράγοντες παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον παράγοντα της

Συναισθηματικά Ευφυούς Ηγεσίας και της Υποστηρικτικής Θετικής Επιρροής. Δεδομένου του μικρού δείγματος και της μικρής σχετικά ερμηνευτικής δυνατότητας των παραγόντων και της μη σημαντικότητας των υπολοίπων θα ήταν παρακινδυνευμένο να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα. Μια ευρύτερη και συστηματικότερη έρευνα φαίνεται ότι θα ήταν μια σωστή συνέχεια της παρούσας προσπάθειας.

6.2 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 μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να αποτελέσει συμπληρωματικό εργαλείο για την αξιολόγηση υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιου τομέα. Ιδίως για ανώτερες διοικητικές θέσεις όπου η σύνθεση των ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των καθημερινών καταστάσεων αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Στην πορεία της συνεχούς ενίσχυσης, εξέλιξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ανθρώπων, το εκπαιδευτικό σύστημα θα μπορούσε να συμβάλει με την καθιέρωση προγραμμάτων βελτίωσης των προσωπικών ικανοτήτων των μαθητών¹¹. Οι πρώτες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζονται κατά την εφηβεία έως το εικοστό έτος περίπου¹². 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 από έμπειρους καθηγητές και ψυχολόγους 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 αυτά πλαίσια εντάσσεται και η συμβολή της εργασίας όπου εφήρμοσε ερωτηματολόγια συναισθηματική νοημοσύνης σε δύο ομάδες υπαλλήλων, του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Τα υπάρχοντα δεδομένα και η σχετική βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε σε συνδυασμό με την δημιουργία νέων μελετών μπορούν να συμβάλλουν στην καθιέρωση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μια νέας οπτικής, μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

5. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ. 77-80
6. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 37
7. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 29
8. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 35
9. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 247
10. C.D. Fisher, C.S. Noble, Emotion and the Illusory Correlation between job satisfactory and Job Performance, Second Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, August, 2000.
11. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 163
12. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 125

Βιβλιογραφία

1. Cheng, J & Hau, K.T., "Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students' beliefs across various personal attributes and age groups", Personality and Individual Differences, vol. 34, 2003, pp.731-738
2. Παπαγεωργίου, Γ.Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2^η Έκδοση 1975, σελ. 381
3. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, σελ 58-59
4. Michel Josien, Γ. Βαγιάτης-Μ. Γιαννουλέας., Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, 2^η έκδοση, Ελληνικά γράμματα σελ.102
5. http://www.pch.gc.ca/cyberstation/html/szone2_e.htm
6. Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI – based theory of performance", από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman, D.
7. Χριστόδουλου Χ. Τομασίδη., Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Εκδόσεις Δίπτυχο, Αθήνα 1982, σελ.46
8. Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ. 85
9. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.177-183
10. Terman, L.M., The measurement of intelligence Boston: Houghton Mifflin (1916)
11. Terman, L.M. and Merrill, M.A., Measuring intelligence, Boston: Houghton Mifflin, (1937)
12. Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ. 48
13. Sontag, L.W., Baker, C.T., and Nelson , V.L Mental growth and development: A longituclinal study, (1958)
14. Zohar & Marshall., Spiritual Intelligence: the Ultimate Intelligence, 2000
15. International Institute for Transformation, Created by DalyPlanet Communications, 2001
16. <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>
17. Γεωργόπουλος Δ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα1988, σελ. 53-57
18. Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, Εκδόσεις Δομική, Αθήνα 1989
19. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., Emotinal Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pages 267-298
20. Gilbreth Fr., Motion Study
21. Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, ο.π. Goleman, D, σελ.395
22. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.396
23. Γ. Πιπερόπουλος ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.116
24. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.19

25. James-Lange Theory of Emotion,
http://www.changingminds.org/explanations/theories/james_lange_emotion.htm
26. Cannon, W. B. The James-Lange theory of emotions: a critical Examination and an alternative theory. American Journal of Psychology, 39: 1927, 106-124
27. Schachter, S. & Singer, J. E. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Psychological Review, 69: 1962, 379-399
28. Πιπερόπουλος Γ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.119-120
29. Pavlov, I. P. Conditioned Reflexes. London: Oxford University Press
30. Watson, J. B., & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional reactions, Journal of Experimental Psychology, 3, 1-14.
31. Νίκος Γ. Παπαδόπουλος., Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Βιβλαιοαυτοκίνητο, 2000, σελ.272
32. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο Σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.23
33. Αντουαν ντε Σαιντ-Εξυπερύ., Ο Μικρός Πρίγκιπας, Εκδόσεις Πατάκη, 2001, σελ. 37
34. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο Σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.77
35. Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building & An EI based theory of performance”, The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
36. Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building & An Ei based theory of performance”, The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
37. Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Carrer Development International, vol. 5, No 3, pages 177-183
38. Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Carrer Development International, vol. 5, No 3, pages 177-183
39. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.77
40. Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ.1714
41. Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol.15, No 4, pages 341-372
42. Newsome, S., Day, A.L. & Catano, V.M., “Assesing the predevctive validity of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol.15, No 4, 2000, pages 1005-1006
43. “Emotional Intelligence FAQ”
44. “Emotional Intelligence FAQ”
45. Wong, Chi-Sum & Law, K. S., “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quartely, vol.13, 2002, pages 243-274
46. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The

- impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, 2002, pages 125-143
47. Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol.25, No11, 2002, pages57-74
 48. Wolff, S.B, Pescosolido, A.T. & Druskat, V. U., “Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams”, The Leadership Quarterly, vol.13,2002, pages 505-522
 49. “Emotional Intelligence FAQ”
 50. Dulewicz, V.& Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol.15, No 4, pages 341-372
 51. “Emotional Intelligence FAQ”
 52. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.83
 53. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.44
 54. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.49
 55. Allan Schore., Affect Regulation and the Origin of Self, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994
 56. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.50-62
 57. Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?”, Competency, vol.6, No 1, 1998
 58. “The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>
 59. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI_ - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 3)
 60. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 3)
 61. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, pages 125-143
 62. Teng, Fatt J., “Emotional intelligence and the challenges of quality management today”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pages 341-344
 63. Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be affective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pages 61-65
 64. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol.12, pages 125-143
 65. Goleman, D., “Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI - based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 2)

66. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.21
67. Ακαδημία Αθηνών Επιτροπή Ερευνών Δημοσιεύματα: Αριθμός 5., Η δημόσια διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα 1998, σελ. 52-76
68. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.36-37
69. Απ. Γέροντας, Σ. Λύτρας, Πρ. Παυλόπουλος, Γλ. Σιούτη, Σ. Φλογαίτης., Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2004, σελ.67-81
70. Γιώργος Τ. Ρούσης., Εισαγωγή στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1984, σελ. 219
71. Π. Φαναριώτη., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ. 421
72. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Αθήνα 2004 Εθνικό τυπογραφείο, σελ.31
73. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Εθνικό τυπογραφείο, Αθήνα 2004, σελ.31-32
74. Π. Φαναριώτη., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II, Εκδόσεις ΑΘ., σελ. 509-515
75. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Αθήνα 2004 Εθνικό τυπογραφείο, σελ.68-69
76. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα – επιπτώσεις - προοπτικές, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 76-79
77. Glencoe., Patterns of industrial Bureaucracy, Free press, 1954
78. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα – επιπτώσεις – προοπτικές, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 76-79
79. Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, Αριθμός φύλλου 5454, Εκδότης Μάκης Σαρρής
80. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 198
81. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1998, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 15
82. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 161
83. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 140
84. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2001, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 152
85. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 199
86. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 200

87. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 203
88. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1999, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 137
89. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 1998, Εθνικό τυπογραφείο, σελ. 66
90. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, σελ.28
91. Σωτήρης Κ. Καρβούνης., Οικονομτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 23-24
92. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου., Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΙΝΕΟΤΕ, Αθήνα 1995, σελ. 120
93. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου., Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΙΝΕΟΤΕ, Αθήνα 1995, σελ. 122
94. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου., Εργασιακές σχέσεις, ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ. 36
95. Περικλής Ν. Λύτρας., Εργασιακές σχέσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992, σελ. 82
96. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 21
97. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, σελ 183
98. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 259
99. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Εκδόσεις, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 46
100. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 247
101. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 46
102. P. Kotler., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 788
103. Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
104. Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>
105. Βασίλης Γ. Μακράκης., Ανάλυση Δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1997, σελ.51
106. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ. 77-80
107. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο

- χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 37
108. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 29
109. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 35
110. Daniel Goleman.,Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000, σελ. 247
111. C.D. Fisher, C.S. Noble, Emotion and the Illusory Correlation between job satisfactory and Job Performance, Second Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, August, 2000
112. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 163
113. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 125

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Michel Josien, Γ. Βαγιάτης-Μ. Γιαννουλέας., Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, 2^η έκδοση, Ελληνικά γράμματα
2. Απ. Γέροντας, Σ. Λύτρας, Πρ. Παυλόπουλος, Γλ. Σιούτη, Σ. Φλογαϊτης., Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2004
3. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου., Αγορά εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΙΝΕΟΤΕ, Αθήνα 1995
4. Γεωργόπουλος Δ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα 1988
5. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee ., Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής στη διοίκηση οργανισμών νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2002, σελ. 311
6. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998
7. Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2000
8. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου., Εργασιακές σχέσεις, ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 1999
9. Σωτήρης Κ. Καρβούνης., Οικονομτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000
10. Ρ. Kotler., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, Εκδόσεις Interbooks
11. Περικλής Ν. Λύτρας., Εργασιακές σχέσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992
12. Βασίλης Γ. Μακράκης., Ανάλυση Δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1997
13. Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998
14. Παπαγεωργίου, Γ.Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2^η Έκδοση 1975
15. Νίκος Γ. Παπαδόπουλος., Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Βιβλαιοαυτοκίνητο, 2000
16. Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text
17. Αντουαν ντε Σαιντ-Εξυπερύ., Ο Μικρός Πρίγκιπας, Εκδόσεις Πατάκη, 2001
18. Γιώργος Τ. Ρούσης., Εισαγωγή στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1984
19. Γ. Σιάρδος, Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης, Εκδόσεις Ζήτη, Αθήνα 1997
20. Χριστόδουλου Χ. Τομασίδη., Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Εκδόσεις Δίπτυχο, Αθήνα 1982
21. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης

22. Π. Φαναριώτη., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης
23. Π. Φαναριώτη., Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα – επιπτώσεις - προοπτικές, Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης, Αθήνα 2000
24. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks

Αγγλική βιβλιογραφία

1. Bagshaw, M., "Emotional intelligence – training people to be affective so they can be affective", Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000
2. Cannon, W. B. The James-Lange theory of emotions: a critical examination and an alternative theory. American Journal of Psychology, 39,1927: pages 106-124,
3. Cheng, J & Hau, K.T., "Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students' beliefs across various personal attributes and age groups", Personality and Individual Differences, vol 34, 2003
4. Cherniss, C., "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
5. Dulewicz, V. & Higgs, M., "Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?", Competency, vol.6, No 1, 1998
6. Dulewicz, V.& Higgs, M., "Emotional intelligence: A review and evaluation study", Journal of Managerial Psychology, vol.15, No 4
7. C.D. Fisher, C.S. Noble, Emotion and the Illusory Correlation between job satisfactory and Job Performance, Second Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, August, 2000
8. Gilbreth Fr., Motion Study
9. Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI – based theory of performance", από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D
10. Goleman, D.,Cherniss C., "Emotional intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI - based theory of performance", from the book The Emotionally Intelligent Workplace,
11. James-Lange., Theory of Emotion,
12. Langley, A., "Emotional intelligence – a new evaluation for management development?", Carrer Development International, vol. 5, No 3, pages 177-183
13. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., 'Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence', Intelligence, vol. 27, No 4, 2000
14. Newsome, S., Day, A.L. & Catano, V.M., "Assesing the preductive validity of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol.15, No 4, 2000, pages 1005-1006
15. Pavlov, I. P. Conditioned Reflexes. London: Oxford University Press
16. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J., "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice", Human Resource Management Review, vol.12, pages

17. Schachter, S. & Singer, J. E. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69: 379-399, 1962
18. Allan Schore., Affect Regulation and the Origin of Self, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994
19. Sontag, L.W., Baker, C.T., and Nelson , V.L Mental growth and development: A longituclinal study, (1958)
20. Teng, Fatt J., "Emotional intelligence and the challenges of quality management today", Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pages 341-344
21. Teng, Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resourse Managers", Management Research News, vol.25, No11, 2002, pages57-74
22. Terman, L.M. and Merrill, M.A., Measuring intelligence, Boston: Houghton Mifflin, (1937)
23. Terman, L.M., The measurment of intelligence Boston: Houghton Mifflin (1916)
24. Watson, J. B., & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional reactions. Journal of Experimental Psychology, 3, 1-14.
25. Wolff, S.B, Pescosolido, A.T. & Druskat, V. U., "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", The Leadership Quartely, vol.13,2002, pages 505-522
26. Wong, Chi-Sum & Law, K.S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study", The Leadership Quartely, vol.13, 2002, pages 243-274
27. Zohar & Marshall., Spiritual Intelligence: the Ultimate Intelligence, 2000

Λοιπή βιβλιογραφία

1. Ακαδημία Αθηνών Επιτροπή Ερευνών Δημοσιεύματα: Αριθμός 5., Η δημόσια διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα 1998
2. Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, Εκδόσεις Δομική, Αθήνα 1989
3. Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, Αριθμός φύλλου 5454, Εκδότης Μάκης Σαρρής
4. Συνήγορος του πολίτη, ετήσια έκθεση 2002, Εθνικό τυπογραφείο
5. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Υπαλληλικός κώδικας, Αθήνα 2004 Εθνικό τυπογραφείο
6. <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>
7. Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>
8. "The Emotional Competence Framework", <http://www.eiconsortium.org>
9. http://www.pch.gc.ca/cyberstation/html/szone2_e.htm
10. http://www.changingminds.org/explanations/theories/james_lange_emotion.htm
11. "Emotional Intelligence FAQ"
12. International Institute for Transformation, Created by DalyPlanet Communications, 2001

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Φυλλάδιο που χρησιμοποιήθηκε κατά την έρευνα

Emotional Comptence Inventory – University Version

Self Assessment

Α/Α	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects	1 2 3 4 5 Δ
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	1 2 3 4 5 Δ
3.	Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς	1 2 3 4 5 Δ
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	1 2 3 4 5 Δ
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια	1 2 3 4 5 Δ
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	1 2 3 4 5 Δ
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	1 2 3 4 5 Δ
8.	Αυτοσαρκάζομαι	1 2 3 4 5 Δ
9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές	1 2 3 4 5 Δ
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου	1 2 3 4 5 Δ
11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	1 2 3 4 5 Δ
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά	1 2 3 4 5 Δ
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή π. χ σε μια ομάδα εργασίας	1 2 3 4 5 Δ
14.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου	1 2 3 4 5 Δ
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	1 2 3 4 5 Δ
16.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	1 2 3 4 5 Δ
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	1 2 3 4 5 Δ
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	1 2 3 4 5 Δ
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες	1 2 3 4 5 Δ
20.	Δεν αγχώνομαι	1 2 3 4 5 Δ
21.	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν	1 2 3 4 5 Δ
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	1 2 3 4 5 Δ
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα	1 2 3 4 5 Δ
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους	

- | | |
|--|-------------|
| συμμέτοχους | 1 2 3 4 5 Δ |
| 25. Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου | 1 2 3 4 5 Δ |
| 26. Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια | 1 2 3 4 5 Δ |
| 27. Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα | 1 2 3 4 5 Δ |
| 28. Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα | 1 2 3 4 5 Δ |
| 29. Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή | 1 2 3 4 5 Δ |
| 30. Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις - κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου | 1 2 3 4 5 Δ |
| 31. Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα | 1 2 3 4 5 Δ |
| 32. Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα | 1 2 3 4 5 Δ |
| 33. Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξους μεθόδους | 1 2 3 4 5 Δ |
| 34. Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου | 1 2 3 4 5 Δ |
| 35. Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες | 1 2 3 4 5 Δ |
| 36. Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν | 1 2 3 4 5 Δ |
| 37. Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά | 1 2 3 4 5 Δ |
| 38. Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις | 1 2 3 4 5 Δ |
| 39. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτά που λέω | 1 2 3 4 5 Δ |
| 40. Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν | 1 2 3 4 5 Δ |
| 41. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία | 1 2 3 4 5 Δ |
| 42. Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους | 1 2 3 4 5 Δ |
| 43. Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds | 1 2 3 4 5 Δ |
| 44. Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω | 1 2 3 4 5 Δ |
| 45. Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου | 1 2 3 4 5 Δ |
| 46. Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις | 1 2 3 4 5 Δ |
| 47. Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών | 1 2 3 4 5 Δ |
| 48. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας | 1 2 3 4 5 Δ |
| 49. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος | 1 2 3 4 5 Δ |
| 50. Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις | 1 2 3 4 5 Δ |
| 51. Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται | |

στις ανάγκες του κόσμου	1 2 3 4 5 Δ
52. Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας	1 2 3 4 5 Δ
53. Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	1 2 3 4 5 Δ
54. Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	1 2 3 4 5 Δ
55. Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση	1 2 3 4 5 Δ
56. Ακούω με προσοχή	1 2 3 4 5 Δ
57. Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project	1 2 3 4 5 Δ
58. Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία	1 2 3 4 5 Δ
59. Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση	1 2 3 4 5 Δ
60. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	1 2 3 4 5 Δ
61. Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους	1 2 3 4 5 Δ
62. Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)	1 2 3 4 5 Δ
63. Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	1 2 3 4 5 Δ
64. Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες	1 2 3 4 5 Δ
65. Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν	1 2 3 4 5 Δ
66. Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα	1 2 3 4 5 Δ
67. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	1 2 3 4 5 Δ
68. Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών	1 2 3 4 5 Δ
69. Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων	1 2 3 4 5 Δ
70. Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες όταν είναι αναγκαίο	1 2 3 4 5 Δ
71. Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν	1 2 3 4 5 Δ
72. Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	1 2 3 4 5 Δ

Copyright 2001, 1998, Richard E. Boyatzis and Daniel Goleman. Distributed by the Hay Group at www.ESIGlobal.com. This is a special version for use at the Weatherhead School of Management.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:

Το νέο ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης όπως διαμορφώθηκε μετά την παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee.

Α/Α	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ
1.	Δεν αγχώνομαι	1 2 3 4 5 Δ
2.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	1 2 3 4 5 Δ
3.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	1 2 3 4 5 Δ
4.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	1 2 3 4 5 Δ
5.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	1 2 3 4 5 Δ
6.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου	1 2 3 4 5 Δ
7.	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	1 2 3 4 5 Δ
8.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	1 2 3 4 5 Δ
9.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	1 2 3 4 5 Δ
10.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	1 2 3 4 5 Δ
11.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	1 2 3 4 5 Δ
12.	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε εμένα	1 2 3 4 5 Δ
13.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	1 2 3 4 5 Δ
14.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	1 2 3 4 5 Δ
15.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	1 2 3 4 5 Δ
16.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	1 2 3 4 5 Δ
17.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	1 2 3 4 5 Δ
18.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	1 2 3 4 5 Δ
19.	Σε μια σύγκριση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν	1 2 3 4 5 Δ
20.	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	1 2 3 4 5 Δ
21.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	1 2 3 4 5 Δ
22.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν	1 2 3 4 5 Δ

- ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν 1 2 3 4 5 Δ
23. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία 1 2 3 4 5 Δ
24. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο 1 2 3 4 5 Δ
25. Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω 1 2 3 4 5 Δ
26. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας 1 2 3 4 5 Δ
27. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος 1 2 3 4 5 Δ
28. Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά 1 2 3 4 5 Δ
29. Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω 1 2 3 4 5 Δ
30. Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν 1 2 3 4 5 Δ
31. Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω την δική μου στάση 1 2 3 4 5 Δ
32. Ακούω με προσοχή 1 2 3 4 5 Δ
33. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών 1 2 3 4 5 Δ
34. Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών 1 2 3 4 5 Δ
35. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου 1 2 3 4 5 Δ
36. Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες 1 2 3 4 5 Δ
37. Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων 1 2 3 4 5 Δ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:

Οι κλίμακες και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου όπως διαμορφώθηκαν μετά την παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee.

Κλίμακες	Ερωτήσεις
Συναισθηματικά Ευφυής Ηγεσία	2,4,6,9,13,15,18, 20,21,24,26,29,32 ,36,37
Υποστηρικτική Θετική Επιρροή	5,7,10,11,19,23, 27,33,34
Συνεργατικότητα	8,12,14,16,17
Ευελιξία	1,25,31,35
Αισιοδοξία	3,22,28,35