

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Διπλωματική εργασία:
Συναισθηματική νοημοσύνη: Η περίπτωση δύο ελληνικών
εταιρειών.

Ευαγγελία Γ. Μπλαί

Πτυχίο Αρχειονομίας-Βιβλιοθηκονομίας Ιονίου Πανεπιστημίου

Η διπλωματική υποβάλλεται ως μέρος των απαιτήσεων του ΜΠΣ ΔΕ. Σ.

2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναλύει το ρόλο του συναισθήματος και της λογικής στη ζωή του ανθρώπου. Επισημαίνει την ανάγκη να προσδώσουμε λογική στο συναίσθημα δηλαδή να γίνουμε συναισθηματικά ευφυείς. Διερευνάται η δυνατότητα μεταβολής του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) και αν και κατά πόσο μπορεί να διδαχθεί. Μπορεί η EQ να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας στην προσωπική ζωή αλλά και στην εργασία; Μπορεί να συντελέσει σε επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα;

Η εργασία εντόπισε ότι η EQ μπορεί να μεταβληθεί και ότι οι δεξιότητες της είναι πολύ σημαντικές στην προσωπική αλλά και στην εργασιακή ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη συντελεί στη θετική αλληλεπίδραση των ατόμων και προάγει τη δημιουργία υγιών προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων. συμπεραίνεται ως καταλυτικής σημασίας στην διάκριση των αστέρων στον επιχειρηματικό στίβο. Μέσα από κατάλληλα ερευνητικά εργαλεία οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αξιολογηθούν ώστε τα εκάστοτε εκπαιδευτικά προγράμματα να εργαστούν προς τη σωστή κατεύθυνση.

Σημαντικοί όροι: Νοημοσύνη, συναίσθημα, Λογική, IQ (Δείκτης νοημοσύνης), EQ (Συναισθηματική νοημοσύνη), δεξιότητες EQ, περιθώρια βελτίωσης EQ, αξιολόγηση δεξιοτήτων EQ, εκπαιδευτικά προγράμματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ. 6
--------------------------	--------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Εισαγωγή και ανασκόπηση	σελ. 7
1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας	σελ. 8
1.3 Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας	σελ. 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Νοημοσύνη

2.1: Είδη νοημοσύνης	σελ. 10
2.2: Συναίσθημα και λογική	σελ. 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Συναισθηματική νοημοσύνη

3.1: Οι πρώτες προσεγγίσεις	σελ. 17
3.2: Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ. 18
3.3: Επιπλέον θεωρίες	σελ. 20
3.4: Μοντέλο Daniel Goleman	σελ. 22
3.5: Διαστάσεις, ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ. 24
3.5.1: Προσωπικές ικανότητες	σελ. 25
3.5.2: Κοινωνικές ικανότητες	σελ. 26
3.6: Η συναισθηματική νοημοσύνη στην πράξη	σελ. 31
3.6.1: Προσωπική ζωή	σελ. 32
3.6.2: Εργασία	σελ. 32

3.6.3: Ηγεσία	σελ. 34
3.7: Επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό	σελ. 36
3.8: Επεξήγηση επιπέδων συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό	σελ. 37
3.8.1: Ρόλος θετικής και αρνητικής διάθεσης στην περάτωση έργου ...	σελ. 37
3.8.2: Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή αποδοτικότητα	σελ. 38
3.8.3: Διαπροσωπικά συναισθήματα – συναισθηματική εργασία	σελ. 39
3.8.4: Συναισθηματική νοημοσύνη – ηγεσία και ομάδες	σελ. 41
3.8.5: Ρόλος των συναισθημάτων στον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο	σελ. 42
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Συναισθηματική νοημοσύνη και στερεότυπα</u>	σελ. 45
4.1: Διαφορά φύλου	σελ. 45
4.2: Ηλικία	σελ. 46
4.3: Ιεραρχία	σελ. 47
4.4: Ειδικότητα	σελ. 48
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαίδευση</u>	
5.1: Συναισθηματική νοημοσύνη – ευέλικτη δεξιότητα	σελ. 51
5.2: Τρόποι βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ. 51
5.3: Test αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης και εκπαιδευτικά προγράμματα	σελ. 52
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Έρευνα</u>	
6.1: Σκοπός έρευνας	σελ. 55
6.2: Ερευνητικά εργαλεία	σελ. 55
6.3: Εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής επάρκειας (ECI 360)	σελ. 57
6.4: Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	σελ. 59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Συμπεράσματασελ. 92

Βιβλιογραφίασελ. 93

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τους καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μοιράστηκαν μαζί μου. Πρώτα και κύρια όμως ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξή της στην προσπάθειά μου να ολοκληρώσω αυτή την εργασία καθώς και όλο τον κύκλο σπουδών του μεταπτυχιακού μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Εισαγωγή και ανασκόπηση

Ο όρος νοημοσύνη είναι δύσκολο να καθορισθεί. Έχουν δοθεί στο παρελθόν πολλοί ορισμοί γεγονός που καταδεικνύει την ασυμφωνία των ειδικών πάνω σε αυτό το θέμα. Ο Γάλλος H. Pierron (1881-1964) ορίζει την νοημοσύνη ως τη γενική ικανότητα επιλύσεως δυσκολιών, αντιμετώπισης νέων καταστάσεων και διευκρινίσεως ασυνήθιστων περιπτώσεων. Σύμφωνα με το Γάλλο H. Wullon, η νοημοσύνη είναι η ικανότητα αντίδρασης μπροστά σε νέες καταστάσεις με τον καταλληλότερο τρόπο (Κρασανάκης 1983). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η νοημοσύνη είναι η ικανότητα χειρισμού της πολυπλοκότητας και επίλυσης προβλημάτων μέσα σε ένα χρήσιμο πλαίσιο. Αναφέρεται με άλλα λόγια στην ικανότητα κάποιου ατόμου να διαμορφώσει και να κατανοήσει έννοιες, κυρίως υψηλού ή υψηλότερου επιπέδου ή ακόμα και έννοιες αφηρημένης φυσιογνωμίας. Οι μελέτες σχετικά με τη νοημοσύνη και οι προσπάθειες αναζήτησης τρόπων μέτρησής της είναι πολλές και συνεχίζουν να αυξάνουν.

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης της νοημοσύνης ενός ανθρώπου είναι ο δείκτης IQ ή αλλιώς η «νοημοσύνη του νου». Εμφανίστηκε στις αρχές του 1900 και μέχρι και το πρόσφατο παρελθόν αποτελούσε μια ταχεία μέθοδο διαχωρισμού εκείνων που είχαν μέτρια απόδοση από αυτούς που είχαν εξαιρετική. Επιστήμονες, ακαδημαϊκοί και διάφοροι μελετητές έτειναν να συνδέουν την επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, ακόμη και την ευτυχία αποκλειστικά με το δείκτη IQ. Τις τελευταίες δύο με τρεις δεκαετίες οι ειδικοί κατέληξαν στην άποψη ότι ίσως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός ατόμου καθώς πολλοί άνθρωποι ήταν πραγματικά έξυπνοι (καλοί στο γραπτό λόγο, το διάβασμα και την αριθμητική) αλλά η ικανότητά τους να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους ήταν περιορισμένη (Bradberry T., Greaves, J. 2003) Έγιναν και γίνονται έρευνες προσδιορισμού των παραγόντων αυτών και μέτρησής τους. Αποτέλεσμα των ερευνών αυτών ήταν να προκύψουν νέες

θεωρίες που βασίζονταν στο ότι ο δείκτης IQ σίγουρα δεν είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στη ζωή. Ένας νέος όρος γεννήθηκε στους κόλπους των μελετητών η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ).

1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η κατά το δυνατόν αξιολόγηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Στόχος αυτής της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων αλλά και του συνόλου ως επιχείρηση.

Στο παρελθόν έχει ασκηθεί έντονη κριτική σχετικά με το επιστημονικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο δομείται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι προεκτάσεις που οι θεωρητικοί, διατείνονται ότι έχει με την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Ούτως ή άλλως όμως, όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις ουσιαστικά μιλάμε για ανθρώπινες σχέσεις, αλληλοσυμπληρωμένες ή/και αλληλοσυγκρουόμενες, σχέσεις που βασίζονται αναπόφευκτα και στο συναίσθημα και στη διαχείρισή του. Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη καθημερινά έχουν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αύξησης της αποδοτικότητας από τη μια και από την άλλη την καλύτερη δυνατή διαχείριση των εργαζομένων τους, γεγονός που και πάλι απαιτεί αναγνώριση και διαχείριση συναισθημάτων ιδίων και άλλων.

Η παρούσα εργασία λοιπόν θα επιχειρήσει να διερευνήσει και να ερμηνεύσει τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα εργασιακό περιβάλλον και να κατευθύνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα προς τη βελτίωση των δεξιοτήτων της EQ που θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμες για την πρόοδο της επιχείρησης.

1.3 Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας

Η εργασία χωρίζεται σε 2 μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στα ζητήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επεξηγούνται έννοιες και όροι μέσα από συγκεκριμένες βιβλιογραφικές πηγές. Μέσα από τη βιβλιογραφία προκύπτει και το ερευνητικό εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Με τη βοήθεια του εργαλείου αυτού θα αποτυπωθούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων σε 2 επιχειρήσεις μέσω ενός ερωτηματολογίου που θα τους διανεμηθεί. Από τις απαντήσεις θα προκύψουν αποτελέσματα, θα γίνει επεξεργασία των δεδομένων και θα καταγραφούν τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Νοημοσύνη

2.1 Είδη νοημοσύνης

Σύμφωνα με την επιστήμη της ψυχολογίας υπάρχουν δύο τύποι νοημοσύνης: η πρακτική και η θεωρητική. Οι δύο αυτές μορφές νοημοσύνης συσχετίζονται άμεσα. Στους ανθρώπους προηγείται η πρακτική και ακολουθεί η θεωρητική. Στα ανώτερα ζώα και τα παιδιά πριν από την απόκτηση της ομιλίας κυριαρχεί η πρακτική νοημοσύνη.

Ο E.L. Thorndike καθηγητής στο πανεπιστήμιο Columbia, ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» για να περιγράψει έναν τρίτο τύπο νοημοσύνης. Ο όρος «Κοινωνική νοημοσύνη» αφορά στην ικανότητα των ατόμων που κατέχουν τις σχετικές δεξιότητες να συναναστρέφονται θετικά με άλλους ανθρώπους (Thorndike 1920). Σύμφωνα πάντα με τον Thorndike υπάρχουν τρεις τύποι-μορφές νοημοσύνης:

- Την αφηρημένη ή επινοητική νοημοσύνη που σχετίζεται με την ικανότητα χρήσης του προφορικού ή συμβολικού υλικού.
- Την πρακτική νοημοσύνη, που αφορά στην ικανότητα χειρισμού των πραγμάτων.
- Την κοινωνική νοημοσύνη, που αναφέρεται στην αμοιβαία κατανόηση και συνεννόηση των ανθρώπων. (Κρασανάκης 1983)

Ο Gardner εισήγαγε ένα νέο μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης με βάση το οποίο όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν οχτώ διαφορετικές κατηγορίες νοημοσύνης (Gardner 1999). Το μοντέλο αυτό τονίζει την ύπαρξη δύο σημαντικών τύπων νοημοσύνης: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (Knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Social Adaptness). Η νοημοσύνη δηλαδή κατά τον Gardner δεν είναι απλά μια νοητική δύναμη που μπορεί να προσδιοριστεί ποσοτικά αλλά μία δυναμική επίλυσης

προβλημάτων ή δημιουργικότητας στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου πολιτιστικού γίνεσθαι.

Το μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης περιλαμβάνει τις ακόλουθες οχτώ κατηγορίες:

α) **Λογικομαθηματική** με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης λογικών προτύπων και αριθμών. Οι σκακιστές οι οποίοι διακρίνονται για την ικανότητά τους στον εντοπισμό σκακιστικών κινήσεων-μοτίβων στη διάρκεια ενός παιχνιδιού είναι ένα παράδειγμα ατόμων με αναπτυγμένη αυτή την κατηγορία νοημοσύνης. Τα τεστ IQ καταγράφουν τα υψηλότερα σκορ στη συγκεκριμένη κατηγορία.

β) **Γλωσσική** με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα πολύ καλής χρήσης λέξεων στον προφορικό ή γραπτό λόγο. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν άτομα τα οποία μπορεί να είναι δεινοί ρήτορες, άτομα με εξαιρετική μνήμη σε ότι αφορά τις λέξεις, που μαθαίνουν με ευκολία ξένες γλώσσες.

γ) **Αντίληψη** του χώρου. Τα άτομα με αναπτυγμένη αυτή τη νοημοσύνη έχουν ακριβή αίσθηση-αντίληψη του χώρου και μπορούν να δημιουργήσουν σύμβολα και μετασχηματισμούς προκειμένου να τον αντιληφθούν και οι άλλοι. Σε αυτή την κατηγορία συνήθως ανήκουν οι ζωγράφοι και οι γλύπτες.

δ) **Μουσική** με χαρακτηριστικό την ικανότητα αντίληψης, μετασχηματισμού και έκφρασης μουσικών μορφών. Οι άνθρωποι με τη συγκεκριμένη κατηγορία νοημοσύνης συγκρατούν στη μνήμη πολύ εύκολα μια μελωδία και συνήθως είναι ταλαντούχοι μουσικοί ή κριτικοί μουσικής.

ε) **Κιναισθητική** με κύριο στοιχείο που χαρακτηρίζει τα άτομα που την έχουν την ιδιαίτερη ικανότητα ελέγχου των κινήσεων του σώματος και χειρισμού αντικειμένων. Συνήθως πρόκειται για άτομα που διακρίνονται στα σπορ. Τις περισσότερες φορές δεν έχουν καλές σχολικές επιδόσεις λόγω του ότι γενικά το σχολείο προάγει τη διδασκαλία που βασίζεται περισσότερο στη λογικομαθηματική αντίληψη.

στ) **Διαπροσωπική** που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους εκείνους που τα πάνε ιδιαίτερα καλά στη συναναστροφή τους με άλλους ανθρώπους καθότι έχουν μια ιδιαίτερη ικανότητα αντίληψης των διαθέσεων, συναισθημάτων, κινήτρων των άλλων και μπορούν να αντιδράσουν στα παραπάνω με τον πλέον κατάλληλο τρόπο χρησιμοποιώντας το λόγο, τις εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες. Ένας επιτυχημένος πωλητής συνήθως διαθέτει αναπτυγμένη αυτή τη νοημοσύνη καθώς μπορεί εύκολα να αντιληφθεί μέσω της επαφής του με τον πελάτη μια πιθανή ανάγκη αυτού και να συνδέσει την ανάγκη με ένα προϊόν.

ζ) **Ενδοπροσωπική** με κύρια χαρακτηριστικά την ικανότητα αυτογνωσίας και προσαρμογής της συμπεριφοράς και την αυτογνωσία των ορίων των δυνατοτήτων, αδυναμιών, επιθυμιών και αυτοπειθαρχίας. Οι άνθρωποι με ενδοπροσωπική νοημοσύνη διαθέτουν ισχυρές προσωπικότητες εκφραζόμενες με πιο προσωπικό τρόπο σε σχέση με τους εξωστρεφείς ανθρώπους. Παράλληλα επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα εσωστρεφών χαρακτηριστικών. Μπορούμε να εντοπίσουμε και σε αυτή την περίπτωση μία σχετική κλίση στη μουσική καθώς επίσης και στη γνώση βιβλίων χωρίς να είναι απαραίτητα καλοί στο σχολείο. Δυνατοί συνομιλητές με ισχυρή προσωπική άποψη σε έντονες διαλεκτικές συζητήσεις.

η) **Νατουραλιστική** με κύριο στοιχείο την ιδιαίτερη σχέση των ατόμων αυτών με τη φύση, τις φυσικές δυνάμεις και την τάση επικοινωνίας με τα ζώα.

2.2 Συναίσθημα και λογική

Συναίσθημα

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον όρο συναίσθημα, προκαλώντας διαμάχες μεταξύ μελετητών για το ουσιαστικό νόημα της λέξης. Από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς είναι αυτός που δίνεται από τους Myers και David G. , που τονίζουν ότι «το συναίσθημα είναι η σύνθετη

ψυχοσωματική εμπειρία της κατάστασης του νου ενός ατόμου, όπως επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των βιοχημικών (εσωτερικοί παράγοντες) και περιβαλλοντικών (εξωτερικοί παράγοντες) επιρροών. Στους ανθρώπους το συναίσθημα περιλαμβάνει τη σωματική διέγερση, την έκφραση συναισθημάτων και τη συνειδητή εμπειρία (Myers, David G. 2004). Οι Gaulin, Steven J.C. και Donald H. McBurney τονίζουν ότι «το συναίσθημα είναι συνδεδεμένο με τη διάθεση, την ιδιοσυγκρασία, την προσωπικότητα και τα κίνητρα. Τα κίνητρα καθοδηγούν και ενεργοποιούν τη συμπεριφορά καθώς τα συναισθήματα προσθέτουν το θετικό ή αρνητικό συναισθηματικό πρόσημο των κινήτρων».

Πέρα από κάθε ορισμό, το γεγονός ότι η συναισθηματική αντίδραση προηγείται της λογικής σημαίνει ότι τα πρωταρχικά συναισθήματά μας είναι ισχυροί υποκινητές της συμπεριφοράς. Το σίγουρο είναι ότι τα συναισθήματά μας, τα πάθη και οι επιθυμίες μας είναι ουσιώδεις «καθοδηγητές» και ότι η ύπαρξη του ανθρώπινου είδους οφείλει πολλά στη δύναμή τους και στην επιρροή τους πάνω στην ανθρώπινη δραστηριότητα. Σε κρίσιμες στιγμές, κατά τις οποίες δεν υπάρχει χρόνος να φιλτραρισθεί η ορθότητα μιας πιθανής απόφασης από τη λογική, το συναίσθημα μας οδηγεί να πράξουμε ακαριαία προκειμένου να διαφυλάξουμε την ακεραιότητά μας. Οι κοινωνιολόγοι τονίζουν την υπεροχή του συναισθήματος πάνω στη λογική σε τέτοιες κρίσιμες στιγμές όταν μελετούν το γιατί η εξέλιξη έδωσε στο συναίσθημα έναν τόσο κεντρικό ρόλο στην ανθρώπινη οντότητα.

Μια συναισθηματική κληρονομιά της ανθρώπινης εξέλιξης είναι, για παράδειγμα, ο φόβος που μας ωθεί να προστατεύσουμε τον εαυτό μας και την οικογένειά μας από τον κίνδυνο. Αυτόματες αντιδράσεις καθοδηγούμενες από συναισθήματα έχουν χαραχθεί βαθιά στο νευρικό μας σύστημα σύμφωνα με τους εξελικτικούς βιολόγους, επειδή επί μια πολύ μακρά και κρίσιμη περίοδο στην ανθρώπινη προϊστορία από αυτές τις αντιδράσεις εξαρτιόταν άμεσα η επιβίωση ή ο θάνατος. Άρα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση, στιγμιαία σχέδια για την αντιμετώπιση της ζωής. Ακόμα πιο σπουδαίο ρόλο έπαιζαν στο κύριο έργο της εξέλιξης: στην

ικανότητα του ατόμου να φέρει στον κόσμο απογόνους που θα μπορούσαν να μεταβιβάσουν αυτές ακριβώς τις γενετικές προδιαθέσεις.

Στο συναισθηματικό μας ρεπερτόριο κάθε συναίσθημα παίζει ένα μοναδικό ρόλο. Με νέες μεθόδους διείσδυσης στο σώμα και στον εγκέφαλο, οι ερευνητές ανακαλύπτουν περισσότερες ψυχολογικές λεπτομέρειες σχετικά με το πώς κάθε συναίσθημα προετοιμάζει το σώμα για ένα εντελώς διαφορετικό είδος αντίδρασης. Αυτές οι βιολογικές τάσεις για δράση διαμορφώνονται περαιτέρω από την εμπειρία μας στη ζωή και την κουλτούρα μας. Ο τρόπος που εξωτερικεύουμε κάθε συναίσθημά μας ή το πώς το κρύβουμε από τους άλλους για να το βιώσουμε μόνοι διαμορφώνεται από την παιδεία.

Η δύναμη του συναισθήματος φαίνεται και από το γεγονός ότι στο πέρασμα των αιώνων ο άνθρωπος προσπάθησε με την επιβολή κανόνων και νόμων να θέσει φραγμούς σε αυτή τη συναισθηματική περίσσεια που η εξέλιξη δεν προλάβαινε να περιορίσει μέσα μας γενετικά.

Εξάλλου, στην καθημερινή μας ζωή, όλοι γνωρίζουμε από την εμπειρία μας ότι όταν πρόκειται να δώσουμε στις αποφάσεις και στις πράξεις μας την οριστική τους μορφή, το τι νιώθουμε μετράει ακριβώς το ίδιο και συχνά περισσότερο από το τι σκεφτόμαστε (Goleman 1998).

Λογική

Σε όλους μας έχει συμβεί να μας έχει κατακλύσει ένα συναίσθημα το οποίο εκφράζεται σωματικά (π.χ. με δάκρυα στα μάτια, με ένταση στο πρόσωπο, με εφίδρωση στο σώμα) και την ίδια στιγμή να εκφράζουμε με το λόγο το ακριβώς αντίθετο από αυτό που αισθανόμαστε. Η μία είναι πράξη του συγκινησιακού νου και η άλλη του λογικού νου. Είναι σαν να έχουμε δύο μυαλά: ένα που σκέφτεται και ένα που αισθάνεται. Αυτοί οι δύο διαφορετικοί τρόποι γνώσης αλληλεπιδρούν στη δόμηση της διανοητικής μας ζωής. Ο ένας, ο λογικός νους, είναι ο τρόπος κατανόησης του οποίου έχουμε επίγνωση: πιο ενσυνείδητος, πιο ικανός να ζυγίζει και να συλλογίζεται. Δίπλα σε αυτόν όμως υπάρχει και ένα άλλο σύστημα γνώσης, παρορμητικό και πανίσχυρο αν και μερικές φορές παράλογο: ο συγκινησιακός νους. Αυτά τα δύο μυαλά, το συγκινησιακό και το λογικό, λειτουργούν συνήθως σε

συνεργασία για να καθοδηγούν τα βήματά μας στον κόσμο. Κανονικά, υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο συγκινησιακό και το λογικό νου, και ο λογικός νους τελειοποιεί και μερικές φορές ασκεί βέτο στην επιρροή των συναισθημάτων. Σε πολλές ή και τις περισσότερες στιγμές αυτά τα διαφορετικά κυκλώματα του εγκεφάλου είναι πολύ καλά συντονισμένα. Τα συναισθήματα είναι ουσιώδη για τη σκέψη και η σκέψη για τα συναισθήματα. Όταν όμως εμφανίζονται τα πάθη, η ισορροπία διαταράσσεται, ο συγκινησιακός νους παίρνει το πάνω χέρι καθυποτάσσοντας το λογικό (Goleman 1998).

Αν δούμε πως είναι δομημένος ο ανθρώπινος εγκέφαλος θα καταλάβουμε γιατί τα συναισθήματα παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Οι πρωταρχικές αισθήσεις εισέρχονται στον εγκέφαλο μέσα από τον νωτιαίο μυελό που βρίσκεται στη σπονδυλική στήλη στη βάση του κρανίου και πρέπει να κάνουν τη διαδρομή μέχρι το μπροστινό μέρος του εγκεφάλου για να μπορέσουμε να σκεφτούμε λογικά την εμπειρία που είχαμε. Πρώτα όμως οι αισθήσεις περνούν από το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου (περίπου στα μέσα της διαδρομής) όπου βιώνονται τα συναισθήματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτεί τη δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου.

Μέσα από την καθημερινή εμπειρία δημιουργείται μνήμη και μάθηση στο μεταιχμιακό σύστημα που βοηθά τον άνθρωπο να εναρμονίζει τις αντιδράσεις του έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αντί να έχει άκαμπτες και αυτόματες αντιδράσεις. Ο νεοφλοιός, το μπροστινό σημείο του εγκεφάλου προέκυψε μέσω της εξέλιξης από τα συγκινησιακά κέντρα του εγκεφάλου τα οποία προϋπήρξαν στον πρωτόγονο ανθρώπινο εγκέφαλο. Ο νεοφλοιός είναι η έδρα της σκέψης. Εμπεριέχει τα κέντρα που συνθέτουν και κατανοούν αυτό που οι αισθήσεις συλλαμβάνουν. Δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να μεταστρέφει τις παρορμήσεις και τα συναισθήματά του σε εκλογικευμένες πράξεις. Συμβάλλει στο να νιώσουμε αυτό που σκεφτόμαστε και μας επιτρέπει να έχουμε συναισθήματα για ιδέες, τέχνες, σύμβολα, νοητά στοιχεία. Κατά τη διάρκεια της εξέλιξής του, ο νεοφλοιός βοήθησε στην

ανάπτυξη μιας συνετής συμπεριφοράς που χωρίς αμφιβολία προσέφερε πολλά πλεονεκτήματα στην ικανότητα του ανθρώπου να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες.

Παρά την ύπαρξη των ανώτερων κέντρων του εγκεφάλου, επειδή αυτά προήλθαν μέσω της εξέλιξης από τα συγκινησιακά κέντρα αλλά και λόγω του ότι οι συγκινησιακές περιοχές διασυνδέονται μέσω πολλών συνεκτικών κυκλωμάτων με όλα τα μέρη του νεοφλοιού, τα συγκινησιακά κέντρα έχουν απεριόριστη δύναμη να επηρεάσουν τη λειτουργία του υπόλοιπου εγκεφάλου συμπεριλαμβανομένων και των κέντρων της σκέψης (Goleman 1998).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συναισθηματική νοημοσύνη

3.1 Οι πρώτες προσεγγίσεις

Η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης. Οι ψυχολόγοι άρχισαν να συζητούν και να καταγράφουν θεωρίες περί νοημοσύνης επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στη γνωστική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της, όπως την μνήμη και την ικανότητα να λύνει κανείς προβλήματα.

Η σχέση γνωστικών, μη-γνωστικών στοιχείων και συναισθηματικής νοημοσύνης έκανε αρχικά την εμφάνισή της με τον Thorndike ο οποίος μίλησε το 1920 για κοινωνική νοημοσύνη και τον Howard Gardner (μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης). Στη συνέχεια ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για έναν δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Quotient, EQ) και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να αξιολογήσει ποσοτικά τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι πρώτες συγκροτημένες θεωρητικές προσεγγίσεις που εισήγαγαν σε μεγαλύτερο εύρος τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν λάβει σοβαρά υπόψη τους την προηγούμενη δουλειά των γνωστικών, μη – γνωστικών απόψεων της νοημοσύνης. Με την εμφάνισή της η συναισθηματική νοημοσύνη εγκαινίασε μια προσπάθεια ετών που ακολούθησε για να καθοριστεί ένα ακριβέστερο κατασκεύασμα από την κοινωνική νοημοσύνη, το οποίο θα ήταν εμπειρικά πιο ανεξάρτητο από τις παραδοσιακές λεκτικές ή μαθημένες ικανότητες.

Επιπρόσθετα, αυξήθηκε κατακόρυφα η έρευνα για το συναίσθημα και πώς αυτό αλληλεπιδρά με τις γνώσεις. Ταυτόχρονα, εμφανίζονται και τα πρώτα επιστημονικά άρθρα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η δεκαετία του '90 θεωρείται η πιο «παραγωγική» χρονιά αναφορικά με τη δραστηριότητα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη εισάγοντας παράλληλα και πιο εκλαϊκευμένες προσεγγίσεις της έννοιας. Η έννοια της

συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε γιατί δύο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο ΔΝ ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας.

Προκλήθηκε ένας «οργασμός» δημιουργίας νέων θεωριών που ως σημείο αναφοράς είχε την νεοεισερχόμενη έννοια με βασικούς εκπροσώπους, τους Reuven Bar-On, John D. Mayer, Peter Salovey και Daniel Goleman. Η ποικιλομορφία των ενδιαφερομένων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, είχε σαν συνέπεια και τη δημιουργία εναλλακτικών προσεγγίσεων για το κατασκεύασμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Καταλήξαμε λοιπόν, σε σειρά εμπειρικών προσπαθειών μέσα από παλιά και νέα θεωρητικά μοντέλα προκειμένου να προσεγγιστεί ολιστικά η πολύ-πρισματική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ποικίλων ορισμών και τρόπων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με το πεδίο της ανθρώπινης φύσης που επηρεάζει (γνωστικό, δυναμικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά) ή ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο εφαρμογής της (Πλατσίδου 2004).

3.2 Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης

Μεγάλος αριθμός επιστημόνων και ερευνητών από διάφορα επιστημονικά πεδία (ψυχολογία, κοινωνιολογία, πολιτικές και οικονομικές επιστήμες) ερίζουν για την ετυμολογία του όρου συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και για τους τομείς εφαρμογής της. Η θεωρία εν τη γενέσει της, προερχόμενη από τους Salovey και Mayer δημιούργησε σύγχυση και εγκαινίασε μία νέα σύγκρουση μεταξύ των επιστημόνων και φιλοσόφων. Σήμερα, οι πιο διαδεδομένες και με σαφείς διαφορές μεταξύ τους θεωρίες είναι τρεις:

1. Μοντέλο Peter Salovey και John D. Mayer
2. Μοντέλο Reuven Bar-On
3. Μοντέλο Daniel Goleman

Μοντέλο Salovey και Mayer

Από το 1983 με τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner, ξεκίνησε μία έντονη συζήτηση σε σχέση κυρίως με τη διαφοροποίηση των ειδών νοημοσύνης σε έναν άνθρωπο. Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση» (Salovey and Mayer (1990)). Ουσιαστικά, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης.

Η ικανότητα ενός συναισθηματικά ευφυούς ανθρώπου χωρίζεται σε 4 τομείς:

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

Μοντέλο Bar-On

Ακολουθως, ο Bar-On ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο συναισθηματικών και κοινωνικών γνώσεων και ικανοτήτων οι οποίες επηρεάζουν τη γενική ικανότητα των ατόμων στο να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και το οποίο αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και των

ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Σε αυτό το σύνολο περιλαμβάνονται:

- Η ικανότητα των ατόμων να γνωρίζουν, να κατανοούν και να εκφράζουν τον εαυτό τους.
- Η ικανότητα να γνωρίζουν, να κατανοούν και να σχετίζονται με άλλους.
- Η ικανότητα των ατόμων να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να επιλύουν προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης.
- Η ικανότητα να σχετίζονται με έντονα συναισθήματα και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους
- Η ικανότητα να έχουν καλή διάθεση

Συνεπώς, οι πέντε κύριες περιοχές στο μοντέλο του Bar-On είναι: Οι ενδοατομικές δεξιότητες, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση άγχους και η γενική διάθεση των ατόμων (Bar-On 1997).

3.3 Επιπλέον θεωρίες

- **Θεωρία CARES:** Το 2000 αναπτύχθηκε η θεωρία του CARES από τον Bagshaw, η οποία διατυπώνει το ακρώνυμο CARES:
Creative tension
Active Choice
Resilience under pressure
Empathic Relationships
Self-Awareness / Control

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

- **Θεωρία Cooper & Sawaf:** Κατά τους Cooper & Sawaf οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι (Cooper and Sawaf 1997):

Η συναισθηματική ανάγνωση

Η συναισθηματική υγεία

Η συναισθηματική ένταση

Η συναισθηματική αλχημεία

- **Θεωρία Lane:** Κατά τη θεωρία αυτή η συναισθηματική επίγνωση έχει 5 στάδια:

Συναισθηματική ανταπόκριση

Έκφραση παρόμοιας συναισθηματικής κατάστασης

Έκφραση προσωπικών συγκεκριμένων συναισθημάτων

Έκφραση προσωπικών ανάμικτων συναισθημάτων

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

Οι Petrides και Furnham χαρακτήρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το ιδιαίτερο γνώρισμα της προσωπικότητας και την ορίζουν ως μια ομάδα συμπεριφορικών διαθέσεων και αντιλήψεων τις οποίες διαθέτουν τα άτομα για τον εαυτό τους σχετικά με την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν, να επεξεργάζονται και να χρησιμοποιούν πληροφορίες συναισθηματικά φορτισμένες (Petrides and Furnham 2001).

Οι Zeidner, Matthews & Roberts (2001), πρόσθεσαν ότι κύριο χαρακτηριστικό της είναι η σχέση της αντίδρασης και λειτουργίας του ατόμου μέσα στον κοινωνικό του περίγυρο. Ένα άτομο δηλαδή, μπορεί να λειτουργήσει προσαρμοστικά, όταν η αντίληψή του σχετικά με τα συναισθήματα που δημιουργεί είναι σύμφωνες με τις πεποιθήσεις των άλλων γύρω του, άσχετα με το αν αυτές οι πεποιθήσεις είναι πραγματικές ή όχι.

Ο Matthews και οι συνάδελφοί του (2002) συνθέτοντας τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης πρότειναν έναν ορισμό που δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσωπικότητα του ατόμου. Ορίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια προσαρμοστική ικανότητα την οποία διαθέτουν τα άτομα προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα

διάφορα συναισθηματικά γεγονότα. Αυτή η ικανότητα πιθανόν να απεικονίζει άλλες ικανότητες και επιλεγμένους τρόπους συμπεριφοράς και ενώ συνδέεται με τη γνωστική και νευρολογική δομή του ατόμου, αποκτάται, κατά ένα μεγάλο μέρος, με το χρόνο.

Αργότερα, ο Caruso το 2004 όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων:

να προσδιορίζουν επακριβώς τα συναισθήματά τους

να τα χρησιμοποιούν βοηθητικά στη σκέψη τους

να κατανοούν την αιτία πρόκλησής τους

Οι Cooper και Orioli το 2005 αξιολόγησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων να αισθάνονται, να κατανοούν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη δύναμη και τη διορατικότητα των συναισθημάτων τους ως πηγή ενέργειας, πληροφοριών, δημιουργικότητας, εμπιστοσύνης και σύνδεσης με το περιβάλλον τους.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών είναι ιδιαίτερα εμφανής η έντονη αναζήτηση αντιπροσωπευτικών ορισμών και μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης που να ορίζουν ένα σαφή και μοναδικό ορισμό, που να την διαχωρίζει από τα άλλα είδη νοημοσύνης και να θέτει ένα σαφές πλαίσιο εφαρμογής. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για ένα ασαφές εννοιολογικό επιστημονικό ορισμό του οποίου η υπόσταση έχει αμφισβητηθεί έντονα ως αυτόνομου και ξεχωριστού είδους νοημοσύνης.

3.4 Μοντέλο Daniel Goleman

Σταθμό στη γένεση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτέλεσε το βιβλίο του Daniel Goleman (1995) και το σχετικό άρθρο που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Times (Gibbs, N 1995). Ο Goleman με το βιβλίο αυτό προτάσσει τη δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης και

υποστηρίζει ότι είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους. Ενώ δηλ. ο Bar-On εξετάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance).

Ο Goleman εμπνεύστηκε για την ενασχόλησή του με τη συναισθηματική νοημοσύνη από μια εργασία ενός καθηγητή του στο Harvard, του ψυχολόγου David C. McClelland με θέμα τη μέτρηση της ικανότητας αντί της νοημοσύνης ("Testing for competence rather than Intelligence"). Σύμφωνα με την εργασία αυτή αυτό που έκανε τους πιο επιτυχημένους ανθρώπους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλά ήταν καλοί ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους ήταν ένα σύνολο ειδικών ικανοτήτων μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία.

Ο Goleman προχωράει ένα βήμα ακόμα και προσπαθεί να αποδείξει ότι η επιτυχία δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τον υψηλό δείκτη Νοημοσύνης (IQ) αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη «συναισθηματική νοημοσύνη». Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται από τον Goleman για να εκφράσει την ικανότητα των ατόμων να κινητοποιούν τον εαυτό τους προς την εκπλήρωση ενός στόχου, να αντέχουν τις τυχόν αποτυχίες ή ματαιώσεις, να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους, να χαλιναγωγούν την ανυπομονησία τους, να ρυθμίζουν σωστά τη διάθεσή τους και να είναι αισιόδοξοι (Goleman 1998).

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Η αυτογνωσία, δηλ. η ψυχολογική τους διορατικότητα για τα αληθινά συναισθήματά τους.
2. Η ρύθμιση της διάθεσής τους, δηλ. η ικανότητά τους να ελέγχουν τα αρνητικά τους συναισθήματα

3. Τα εσωτερικά κίνητρα, δηλ. η ικανότητά τους να καθυστερούν την ικανοποίησή τους κατά την επιδίωξη ενός στόχου.

4. Η ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων

5. Η διαπροσωπική ικανότητα, δηλαδή η ικανότητα να αλληλεπιδρούν ομαλά με τους άλλους.

Ο Goleman (2001) πρότεινε ένα πιο σύντομο ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο οποίος περιελάμβανε τους τέσσερις παράγοντες που ακολουθούν:

1. αυτεπίγνωση – την ικανότητα δηλ. των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους

2. αυτοδιαχείριση – την ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους

3. κοινωνική επίγνωση - την ικανότητα των ανθρώπων δηλαδή να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων και

4. διαχείριση σχέσεων - την ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των άλλων με στόχο τις αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις.

3.5 Διαστάσεις, ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Προκειμένου να κατανοήσει κανείς σε βάθος το νόημα της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να αναλύσει το σύνολο των διαστάσεων της καθώς επίσης και τις ικανότητες-δεξιότητες τις οποίες περιλαμβάνει κάθε διάσταση. Ο Goleman (1998, 2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων οι οποίες αναφέρονται σε δύο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής

νοημοσύνης: α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι») οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

Ο αρχικός διαχωρισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρότεινε ο Goleman σε διαστάσεις, ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και δεξιότητες εμπλουτίζεται με το πέρασμα των χρόνων. Η αρχική διατύπωση αναφερόταν σε πέντε κύριους τομείς, σήμερα η θεωρία έχει απλοποιηθεί συνοψίζοντας τους τομείς σε τέσσερις: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Αντίστοιχα έχει μειωθεί ο αριθμός των δεξιοτήτων και από τις αρχικές είκοσι πέντε, σήμερα είναι δεκαεννιά. Συγκεκριμένα:

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

3.5.1 Προσωπικές ικανότητες

Αφορούν στον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας.

Αυτοεπίγνωση

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Η δυνατότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και να αντιλαμβανόμαστε την επίδρασή τους. Η χρησιμοποίηση της διαίσθησής μας κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Ακριβής αυτό-αξιολόγηση: η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων μας.
- Αυτοπεποίθηση: Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία και τις δυνατότητές μας.

Αυτοδιαχείριση

- Αυτοέλεγχος: Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο.
- Διαφάνεια: Η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα και ακεραιότητα. Η αξιοπιστία μας.

- Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.
- Επίτευξη: Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής μας, προκειμένου να φτάσουμε τα κριτήρια που θέτουμε εμείς για την επιτυχία.
- Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητά μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.
- Αισιοδοξία: Η ικανότητά μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων

3.5.2 Κοινωνικές ικανότητες

Αφορούν στον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας.

Κοινωνική επίγνωση

- Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοούμε τη δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους.
- Οργανωτική Επίγνωση: Η ετοιμότητα να αντιλαμβανόμαστε τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.
- Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να καλύπτουμε τις ανάγκες των υφισταμένων και πελατών.

Διαχείριση σχέσεων

- Έμπνευση: Η ικανότητά μας να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.
- Επιρροή: Η δυνατότητά μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς
- Ανάπτυξη των άλλων: η ικανότητά μας να στηρίζουμε και να ενισχύουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.
- Καταλύτης αλλαγών: Η ικανότητά μας να αναλαμβάνουμε πρωτοβουλίες και να καθοδηγούμε προς νέες κατευθύνσεις.

- Διαχείριση Συγκρούσεων: Η ικανότητά μας να επιλύουμε τις διαφωνίες.
- Οικοδόμηση Δεσμών: Η ικανότητά μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων.
- Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητά μας να αναπτύσσουμε τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα.

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) παρατηρούμε από τα παραπάνω ότι χωρίζονται σε δύο πρωταρχικές ικανότητες: την προσωπική/ατομική και την κοινωνική. Ο βέλτιστος συνδυασμός των παραπάνω ικανοτήτων αποτελεί, κατά τον Goleman, βασική προϋπόθεση για έναν ευφυή συναισθηματικά άνθρωπο. Σε ότι αφορά τη σχέση-εξάρτηση των ικανοτήτων αυτών μεταξύ τους ο Goleman υποστηρίζει ότι είναι:

- Ανεξάρτητες : η καθεμία συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή επίδοση.
- Αλληλοεξαρτώμενες: η καθεμία επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- Ιεραρχικές: οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης «στηρίζονται» η μία πάνω στην άλλη.
- Αναγκαίες, αλλά όχι ικανές: το να έχει κανείς μία βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες.
- Γενικού τύπου: ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες.

Αυτοεπίγνωση

Η ρήση του Σωκράτη «γνώθι σ' αυτόν» εκφράζει αυτόν ακριβώς τον θεμέλιο λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης: να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου. Αυτεπίγνωση λοιπόν είναι η ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματά μας και να συνειδητοποιούμε την προδιάθεση που έχουμε για μια συμπεριφορά. Αν δεν αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα δεν μπορούμε και να τα διαχειριστούμε, πόσο μάλλον να κατανοήσουμε και να ρυθμίσουμε τα συναισθήματα των άλλων. Κατά τον Goleman λοιπόν η αυτεπίγνωση έχει να κάνει με τη συνεχή προσοχή του ατόμου στις εσωτερικές του καταστάσεις. Σύμφωνα με άλλους ειδικούς, αυτεπίγνωση είναι η αντίληψη της διάθεσής μας και των σκέψεών μας σχετικά με αυτή τη διάθεση. Οι Bradberry και Graves αναφέρονται στην αυτεπίγνωση ως την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας και τις τάσεις μας, την προδιάθεση που έχουμε προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (Bradberry and Greaves 2003). Ο Rogers, ένας αμερικανός ψυχολόγος, εισήγαγε στον κόσμο της ψυχολογίας τον όρο “congruence” που μεταφράζεται ως γνησιότητα – αυθεντικότητα, η οποία χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Ως εσωτερική αυθεντικότητα, εννοείται η κατάσταση εκείνη κατά την οποία το άτομο έχει επίγνωση των εσωτερικών του διαδικασιών, διαθέσεων, σκέψεων και συναισθημάτων. Ο Rogers παρουσίασε μία παρόμοια κατάσταση σε σχέση με τη θεωρητική καταγραφή του ορισμού της «επίγνωσης» ως δεξιότητας στη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τα προηγούμενα. Εξάλλου, η αυτεπίγνωση κατά Goleman όπως και η αυθεντικότητα του Rogers είναι εσωτερική δηλ. ατομική. Η αυτεπίγνωση διευκολύνει την αυτοδιαχείριση όσο και την ενσυναίσθηση και κατά συνέπεια ο συνδυασμός των δύο ενισχύει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους.

Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση αποτελεί τη δεύτερη μεγάλη διάσταση της ατομικής ικανότητας και πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Στην αυτοδιαχείριση το άτομο επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση και έλεγχο των συναισθημάτων του, προσπαθώντας να τα χειραγωγήσει προς την επίτευξη ενός στόχου. Ο Goleman θεωρεί ότι η καλύτερη στιγμή ενός συναισθηματικά ευφυούς ατόμου

είναι όταν καταφέρει να καθοδηγήσει τον εαυτό του και να μετατρέψει τα αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν από μία ενδεχόμενη απειλή σε θετικά συναισθήματα ευθυγραμμισμένα σε ένα συγκεκριμένο καθήκον. Όταν τα συναισθήματα είναι ανεξέλεγκτα και καταφέρνουν να υπερνικήσουν τη συγκέντρωση προσοχής, αυτό που καταπνίγεται είναι η νοητική ικανότητα που οι γνωστικοί επιστήμονες αποκαλούν «εργαζόμενη μνήμη», η ικανότητα δηλαδή να συγκρατηθούν στη μνήμη όλες οι πληροφορίες που αφορούν στο συγκεκριμένο εγχείρημα με το οποίο ασχολούμαστε. Όταν το μεταιχμιακό κύκλωμα το οποίο συγκλίνει στον προμετωπιαίο φλοιό βρίσκεται δέσμιο αρνητικών συναισθημάτων δεν μπορούμε να σκεφτούμε καθαρά και όταν δεν μπορούμε να σκεφτούμε καθαρά δεν μπορούμε να επιτελέσουμε επιτυχώς κανένα έργο. Αυτό που φαίνεται να διακρίνει τους ανθρώπους που βρίσκονται στην κορυφή από εκείνους που έχουν σχεδόν ίδιες ικανότητες είναι ο βαθμός στον οποίο μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και να μεταστρέψουν τα αρνητικά σε θετικά με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου. Για παράδειγμα όταν συγκρίνεις φοιτητές ισοδύναμης πνευματικής ικανότητας στην τομέα των ακαδημαϊκών τους επιδόσεων, αυτό που τους ξεχωρίζει είναι η ελπίδα, τα θετικά συναισθήματα για καλύτερες επιδόσεις στο μέλλον τα οποία τους κινητοποιούν να εργαστούν περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτό που χρειάζεται να γνωρίζει κανείς για κάποιον προκειμένου να καταλάβει το επίπεδο της ικανότητας της αυτοδιαχείρισής του είναι το κατά πόσο θα συνεχίσει την προσπάθεια όταν τα πράγματα πάνε στραβά.

Ο συνδυασμός ενός κάποιου ταλέντου με την ικανότητα να συνεχίζει κανείς παρά τις ήττες είναι αυτός που οδηγεί στην επιτυχία.

Κοινωνικές Ικανότητες

Κοινωνική επίγνωση

Ο δεύτερος τομέας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η κοινωνική ικανότητα. Η κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην προσπάθειά μας να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας και η οποία, περιλαμβάνει δύο δεξιότητες: την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση

σχέσεων.

Η κοινωνική επίγνωση είναι σύμφωνα με τους P. Salovey και J. Mayer, που υιοθετεί εν προκειμένω ο Goleman, η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, δηλαδή η ενσυναίσθηση, και είναι η θεμελιώδης ανθρώπινη δεξιότητα, καθότι για κάθε αρμονική σχέση, η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, από την ικανότητα για ενσυναίσθηση. Πρόκειται για μια ικανότητα που έχει τη βάση της στη συναισθηματική αυτοεπίγνωση καθότι όσο περισσότερο ανοικτοί είμαστε στις ίδιες μας τις συγκινήσεις, τόσο περισσότερο ικανοί θα είμαστε στο να αντιληφθούμε τα συναισθήματα των άλλων, να καταλάβουμε τι τους συμβαίνει ακόμα κι όταν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο. Είναι πολύ εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία του άλλου (Bradberry and Greaves 2003). Η ικανότητα προέρχεται από νευρώνες σε εκτεταμένα κυκλώματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και με την αμυγδαλή. Η αμυγδαλή με τη σειρά της προσπαθεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του ατόμου ή ατόμων που βρίσκονται απέναντί μας και να τα εναρμονίσει με τα δικά μας στέλνοντάς μας διάφορα σήματα. Τα σήματα προέρχονται από την προμετωπιαία ζώνη και τις σχετιζόμενες περιοχές και μας βοηθάει να αντιδράσουμε με «εναρμονισμένο» και συντονισμένο τρόπο. Ο Goleman χρησιμοποιεί εδώ, για την ίδια ακριβώς έννοια της επικοινωνίας της ενσυναίσθησης, τον όρο εναρμόνιση.

Τα ανθρώπινα συναισθήματα σπάνια περιγράφονται. Το κλειδί για να μαντέψει κανείς τα συναισθήματα του άλλου βρίσκεται στην ικανότητά του να διαβάζει τα μη λεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας καθώς το 90 τοις εκατό ή και περισσότερο ενός συναισθηματικού μηνύματος είναι μη λεκτικό.

Διαχείριση σχέσεων

Η διαχείριση σχέσεων είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης: της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης. Είναι σημαντικό να έχουμε επίγνωση τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και των άλλων, για να χειριζόμαστε με επιτυχία της αλληλεπιδράσεις με τους άλλους, δηλαδή να διαχειριζόμαστε τις

σχέσεις μας. Έτσι εξασφαλίζεται η άμεση επικοινωνία και ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων. Μέσα από τη διαχείριση σχέσεων δημιουργούμε προοδευτικά δεσμούς με τους άλλους ανθρώπους. Όσοι είναι καλοί διαχειριστές σχέσεων εμπιστεύονται την αξία τους και έχουν την ικανότητα να βλέπουν το όφελος που αντλούν γνωρίζοντας τόσο πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους, ακόμη κι εκείνους τους οποίους δεν συμπαθούν τόσο (Bradberry and Greaves 2003). Η απουσία της ικανότητας διαχείρισης σχέσεων και γενικά των κοινωνικών δεξιοτήτων μπορεί να κάνει ακόμα και τους διανοητικά ευφυέστερους να αποτυγχάνουν στις σχέσεις τους και να χαρακτηρίζονται υπερόπτες, αντιπαθητικοί ή αναίσθητοι. Αυτές οι κοινωνικές δεξιότητες επιτρέπουν στον άνθρωπο να πετυχαίνει μια κοινωνική επαφή, να δίνει ώθηση και έμπνευση στους άλλους, να πετυχαίνει στις πολύ προσωπικές σχέσεις, να πείθει και να επηρεάζει, να κάνει τους άλλους να νιώθουν άνετα (Goleman 1998). Αυτοί που είναι προικισμένοι με κοινωνική νοημοσύνη μπορούν να ταιριάζουν με τους ανθρώπους, έχουν την ικανότητα να διαβάσουν τις αντιδράσεις και τα συναισθήματά τους, ηγούνται και οργανώνουν, και διευθετούν τις διαφορές που μοιραία εμφανίζονται σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Είναι οι φυσικοί ηγέτες, οι άνθρωποι που μπορούν να εκφράσουν το ανείπωτο συλλογικό αίσθημα και να το αρθρώσουν έτσι ώστε να καθοδηγήσουν μια ομάδα προς τους στόχους της. Είναι οι άνθρωποι που όλοι θέλουν να τους κάνουν συντροφιά, γιατί αφήνουν τους άλλους σε καλή διάθεση (Goleman 1998).

3.6 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Το να αγαπάς και να εργάζεσαι, παρατήρησε κάποτε ο Σίγκμουντ Φρόιντ στο μαθητή του Έρικ Έρικσον, είναι οι ισοδύναμες ικανότητες που σηματοδοτούν την πλήρη ωριμότητα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει εφαρμογή σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής καθώς τα άτομα που κατακλύζονται από έντονα συναισθήματα τα οποία δεν καταφέρνουν να ελέγξουν, κάνουν συχνά τις δύσκολες περιστάσεις ακόμη χειρότερες τόσο στην προσωπική ζωή όσο και στο χώρο εργασίας (Bradberry and Greaves 2003). Οι σωστές αποφάσεις δεν

απαιτούν μόνο τεκμηριωμένες γνώσεις, αλλά συγκροτούνται από την αυτογνωσία και τη συναισθηματική δεξιότητά μας τη στιγμή που τις έχουμε ανάγκη.

3.6.1 Προσωπική ζωή

Στα πλαίσια του γάμου οι απαισιόδοξες σκέψεις εγγυώνται δυστυχία αντίθετα οι αισιόδοξες προσφέρουν ανακούφιση. Οι σύντροφοι που τηρούν απαισιόδοξη στάση είναι εξαιρετικά επιρρεπείς σε συγκινησιακές πειρατείες ενώ αντίθετα οι θετικές σκέψεις μπορεί να οδηγήσουν πιο γρήγορα στην αποκατάσταση της ισορροπίας σε μία σχέση (Goleman 1998). Το σίγουρο είναι ότι, στα πλαίσια ενός γάμου ή μιας σχέσης, συγκρούσεις θα υπάρχουν πολλές. Οι προτεραιότητες των δύο συντρόφων είναι διαφορετικές, οι διαθέσεις διαφορετικές, οι διαφορές στον τρόπο σκέψης λόγω διαφοράς φύλου επίσης άλλες. Η σκοπιμότητα και η δυναμική της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια μιας προσωπικής σχέσης είναι ο έλεγχος των συναισθημάτων και από τα δύο μέρη, η προσπάθεια να βάλει ο κάθε σύντροφος το εαυτό του στη θέση του άλλου, να νοιώσει τα συναισθήματά του και να προσπαθήσει να χειριστεί τα συναισθήματά του και εκείνα του συντρόφου με σκοπό την λύση της διαφοράς και την αποκατάσταση της ηρεμίας στη σχέση.

3.6.2 ΕΡΓΑΣΙΑ

Η συναισθηματική επίγνωση και η κατανόηση δεν διδάσκονται στα σχολεία. Μπαίνουμε στον επαγγελματικό στίβο γνωρίζοντας να γράφουμε, να διαβάζουμε και να εκθέτουμε ένα σύνολο γνώσεων, αλλά πολύ συχνά, όταν βρεθούμε στην καρδιά των προβλημάτων που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε, δεν διαθέτουμε τις κατάλληλες δεξιότητες για να χειριστούμε τα συναισθήματά μας.

Το άγχος και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και όχι μόνο, αποδεικνύουν ότι πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

συνήθως υποβόσκουν, αφού οι άνθρωποι αποφεύγουν παθητικά τα προβλήματα ή, αντίθετα τα αντιμετωπίζουν τόσο επιθετικά ώστε οι καταστάσεις ξεφεύγουν από τον έλεγχο. Στους περισσότερους επαγγελματικούς χώρους επικρατεί κλίμα στο οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη καταπνίγεται. Η ουσία είναι ότι δεν αρκεί μια επιταγή στο τέλος του μήνα για να δουλεύουν οι άνθρωποι. Αυτό που επιζητούν κυρίως είναι να νοιώθουν ότι οι προσπάθειες και οι θυσίες που κάνουν για το αφεντικό τους εκτιμώνται.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής. Στο σύνολο των ατόμων που έχουν εξεταστεί στη διάρκεια έρευνας, βρέθηκε ότι το 90% εκείνων που σημείωναν υψηλές επιδόσεις είχε και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αντίθετα, μόλις το 20% των ανθρώπων με χαμηλές επιδόσεις είχε υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σίγουρα μπορεί κάποιος εργαζόμενος να αποδίδει χωρίς να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, ωστόσο αυτό δεν είναι συχνό φαινόμενο. Συνήθως, τα άτομα που αναπτύσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη επιτυγχάνουν στην εργασία τους επειδή αυτές οι δύο συνιστώσες είναι αλληλένδετες.

Οι οργανισμοί ως σύνολο επίσης ωφελούνται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όταν σε μια εταιρεία τα άτομα λειτουργούν με συναισθηματική νοημοσύνη θα πάει καλά και η δουλειά. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης προάγουν τις αρχηγικές ικανότητες, την ομαδική εργασία αλλά και την εξυπηρέτηση πελατών (Bradberry and Greaves 2003). Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης απουσιάζουν από το χώρο εργασίας το κόστος μπορεί να μετρηθεί από πολλά στοιχεία: μειωμένη παραγωγικότητα, ασυνέπεια στους χρόνους παράδοσης, λάθη και παραλείψεις ή και ομαδικές παραιτήσεις υπαλλήλων προς αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας. Όταν το τελικό αυτό κόστος γίνει ανεξέλεγκτο, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε καταστροφή ολόκληρες εταιρείες.

Πιο αναλυτικά, όταν ο εργαζόμενος αναστατωθεί συναισθηματικά και δεν έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει αυτή τη συναισθηματική κατάσταση ώστε να καταφέρει να την διαχειριστεί δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει την «εργαζόμενη μνήμη», δεν μπορεί δηλ. να θυμηθεί, να συγκεντρωθεί σε ένα καθήκον ή να πάρει ξεκάθαρες αποφάσεις.

Στον αντίποδα, όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν με βάση τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εναρμονισμένοι με τα συναισθήματα αυτών με τους οποίους συνεργάζονται, είναι ικανοί να διευθετήσουν τις διαφωνίες ώστε να μην κλιμακωθούν, και έχουν την ευχέρεια να συγκεντρωθούν απόλυτα στο καθήκον τους με τη μέγιστη δυνατή απόδοση (Goleman 1998).

3.6.3 Ηγεσία

Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι πολλά υψηλόβαθμα στελέχη παίρνουν προαγωγή για τις γνώσεις τους ή την πολυετή εργασία τους και όχι για τις δεξιότητές τους στη διαχείριση των σχέσεών τους με τους άλλους. Μόλις φτάσουν στην κορυφή της ιεραρχίας αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με το προσωπικό. Θεωρούν απλά ότι καθήκον τους είναι να εξασφαλίζουν ότι η δουλειά γίνεται από άλλους.

Παλιότερα, στις εταιρείες κυριαρχούσε το διευθυντικό, αυταρχικό πρότυπο στην ιεραρχία των επιχειρήσεων. Ήταν η εποχή κατά την οποία επιβραβευόταν το έργο του ικανού αυταρχικού διευθυντή που εκμεταλλευόταν τους ανθρώπους χωρίς ίχνος ενσυναίσθησης. Κατά τη δεκαετία του '80 όμως το πρότυπο αυτό άρχισε να καταρρέει κάτω από την πίεση της διεθνοποίησης και της τεχνολογίας της πληροφορικής.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία, αντίθετα είναι η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Ο ηγέτης μιας ομάδας ή μιας ολόκληρης εταιρείας πρέπει να είναι πολύ ικανός

διαχειριστής των διαπροσωπικών σχέσεων ιδιαίτερα σήμερα που το πολυπολιτισμικό εργασιακό σκηνικό στις πολυεθνικές εταιρείες είναι γεγονός. Σε τέτοια απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίνονται τεράστιας σημασίας για το σύγχρονο ηγέτη και όχι μόνο: η ικανότητα να μετατρέπει τα παράπονα σε εποικοδομητικά σχόλια, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται περισσότερο παρά θεωρείται αιτία προστριβών και η ικανότητα της δικτυωμένης συνεργασίας (Goleman 1998).

Ένας ηγέτης δεν είναι απλά ένας διεκπεραιωτής έργου, δεν είναι η δουλειά του να κατανέμει καθήκοντα ούτε να λειτουργεί απλά ως ελεγκτής της πορείας ενός έργου με σκοπό να τηρηθούν οι προθεσμίες. Αυτά είναι καθήκοντα ενός διευθυντή που δεν είναι απαραίτητο να είναι και ηγέτης. Ο ηγέτης προχωρά ένα βήμα παραπάνω, είναι αυτός που εμπνέει την ομάδα, έχει όραμα και μπορεί να ενσταλάξει στα μέλη μιας ομάδας τη διάθεση προς την επίτευξη ενός έργου. Ο ηγέτης προσφέρει κίνητρα, καθοδηγεί, κάνει κριτική με τη μορφή ανατροφοδότησης σε σχέση με συγκεκριμένο καθήκον και όχι με την μορφή προσωπικής επίθεσης και λειτουργεί συμβουλευτικά. Σε περίπτωση σύγκρουσης ένας ηγέτης θα λειτουργήσει συμβιβαστικά και όχι διασπαστικά προς όφελος της επίτευξης του έργου. Αναγνωρίζει τα δυνητικά οφέλη της διαφορετικότητας στα μέλη μιας ομάδας και καταφέρνει να τα εκμεταλλευτεί με στόχο την επιχειρησιακή παραγωγικότητα.

Αν θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι όλοι εκείνοι που επιλέγονται για τη θέση του ηγέτη σε μία ομάδα ή εταιρεία διαθέτουν όλοι τα τυπικά γνωστικά προσόντα (εκπαίδευση, ειδίκευση, εμπειρία) τότε αυτό που ξεχωρίζει τον επιτυχημένο ηγέτη από έναν απλό διευθυντή πρέπει να είναι κάτι άλλο. Αυτό το κάτι άλλο είναι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που χαρακτηρίζουν σύμφωνα με έρευνες όλους τους επιτυχημένους ηγέτες εταιρειών.

Από τις δεξιότητες αυτές η ενσυναίσθηση είναι η πιο σημαντική και χαρακτηρίζει όλους τους επιτυχημένους ηγέτες. Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης δίνει την δυνατότητα στον ηγέτη να μπορεί να ακούει με προσοχή, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να μπορεί να τα

διαχειρίζεται, να ψυχανεμίζεται την πιθανότητα σύγκρουσης και να την προλαμβάνει. Ο ηγέτης με ενσυναίσθηση μπορεί να αντιληφθεί τα δυνατά και αδύνατα συναισθηματικά σημεία των ατόμων μιας ομάδας και μπορεί με μαεστρία να τα συνδυάσει έτσι ώστε να ανεβάσει τον ομαδικό ΔΝ που δεν είναι παρά το άθροισμα των ταλέντων και των δεξιοτήτων όλων των μελών μιας ομάδας (Goleman 1998).

3.7 Επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό

Η σημασία και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό είναι αντικείμενο διαφόρων μελετών κατά τα τελευταία δέκα χρόνια και βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός συναισθηματικά ευφυούς ανθρώπου ή τις αλληλοεξαρτώμενες σχέσεις μιας ομάδας με διαφορετικά σημεία αναφοράς. Ο Neal Ashkanasy αναγνώρισε πέντε επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό (Ashkanasy, N. 2007):

Επίπεδο 1: Στο πρώτο επίπεδο περιλαμβάνονται οι στιγμιαίες διακυμάνσεις του συναισθήματος όπως αυτές εκφράζονται ατομικά από κάθε μέλος του οργανισμού. Καθημερινά τα μέλη ενός οργανισμού βιώνουν συναισθηματικά γεγονότα τα οποία επηρεάζουν την άμεση έκφραση των στάσεων και συμπεριφορών τους αλλά και την μελλοντική αποδοτικότητά τους.

Επίπεδο 2: Σε αυτό το επίπεδο, η προσοχή επικεντρώνεται στις διαφορές μεταξύ μελών ενός οργανισμού σε όρους συμπεριφοράς και αντιδράσεων. Η ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία παρουσιάζεται ως συνιστώσα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Επίπεδο 3: Στο επόμενο επίπεδο συναντάμε τη συναισθηματική εργασία (emotional labor), όπως επίσης και την κλίμακα συναισθηματικής επικοινωνίας. Στο στάδιο αυτό, υφίσταται η αναγνώριση των συναισθημάτων μέσω ακουστικών και οπτικών σημάτων. Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει επίσης το πλαίσιο ολοκλήρωσης της διαπροσωπικής διαδικασίας (Interpersonal Process framework, Elfenbein 2007).

Επίπεδο 4: Αφορά στη μετάβαση από το ατομικό στο συλλογικό και από τις ομάδες στην ομαδική ηγεσία μέσω του ρυθμού και της συναισθηματικής διασποράς.

Επίπεδο 5: Αναφέρεται στο μοντέλο οργάνωσης των ανώτερων κλιμακίων μέσω της αντιμετώπισης του οργανισμού ως ενιαίου σχήματος (σύνολο). Περιλαμβάνεται επίσης η έννοια του «συναισθηματικού κλίματος» όπως περιγράφεται από τον De Rivera (1992): «Αποτελεί την αίσθηση που εκπέμπεται από μία ομάδα και επικοινωνείται σε κάθε καινούργιο μέλος της ομάδας».

3.8 Επεξήγηση επιπέδων συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό.

3.8.1 Επίπεδο 1: ρόλος θετικής και αρνητικής διάθεσης στην περάτωση έργου

Το πρώτο επίπεδο έχει να κάνει με τα διαφοροποιημένα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής διάθεσης. Όπως τονίζεται, οι θετικές συναισθηματικές αποκρίσεις αυξάνουν τη δημιουργικότητα και τη γνωστική ευελιξία. Παράλληλα η θετική και αισιόδοξη διάθεση ενισχύει τις νοητικές αποκρίσεις που οδηγούν στην ενίσχυση της συγκέντρωσης για την περάτωση ενός έργου. Κατά συνέπεια, τα θετικά συναισθήματα που καθοδηγούν σε μία πιο δημιουργική συμπεριφορά και ευελιξία πρέπει κυρίως να καθοδηγούνται σε έργα μέσα στον οργανισμό που περιλαμβάνουν το σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών και γενικότερα την καινοτομία.

Στον αντίποδα, διάφορες μελέτες τονίζουν το γεγονός ότι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι με αρνητική διάθεση αποδεικνύονταν περισσότερο αποδοτικοί από τους αντίστοιχους συναδέλφους τους που τους χαρακτήριζε η θετική διάθεση. Ειδικότερα, επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό σχολαστικότητας στον έλεγχο ορισμένων γεγονότων μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού και σε ορισμένες περιπτώσεις αντιδρούν καλύτερα σε συνθήκες πίεσης. Επιπρόσθετα, όταν κάποιο έργο απαιτεί ουσιαστική

επεξεργασία οι εργαζόμενοι με λιγότερη θετική διάθεση ενδεχομένως να μην επηρεάζονται από τη συναισθηματική «διασπορά» που επικρατεί εντός του οργανισμού.

Στα διαφοροποιημένα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής διάθεσης στηρίζονται επίσης και τα πιο πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα. Η ερευνητική διαδικασία αποκαλύπτει ότι τα στελέχη με θετικά συναισθήματα που λαμβάνουν αποφάσεις υπό καθεστώς αβεβαιότητας είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ρίσκα κατά τη διαδικασία επιλογής της βέλτιστης απόφασης. Παράλληλη, κατά την αξιολόγηση των κινδύνων οι μάνατζερ με καλή διάθεση αναγνωρίζουν πιο εύκολα τις ευκαιρίες από τις απειλές και αντίστοιχα αντιμετωπίζουν με αισιοδοξία τα ρίσκα που ενέχουν οι αποφάσεις τους.

Συμπερασματικά, η θεωρία συναισθηματικών γεγονότων (Affective Events Theory) αποτελεί μία θεωρία σχετική με στιγμιαίες διακυμάνσεις των συναισθημάτων και της διάθεσης που βιώνουν τα άτομα σε έναν εργασιακό χώρο.

3.8.2 Επίπεδο 2: Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή αποδοτικότητα

Στο δεύτερο επίπεδο, καθορίζεται μέσω των ατομικών διαφορών η συχνότητα, η ένταση και η διάρκεια της εμπειρίας που προκύπτει από τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα και διαθέσεις. Συγκεκριμένα, αναφέρονται η θεωρία χαρακτηριστικών και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι έρευνες έχουν ασχοληθεί με το αν τα δεδομένα υποδεικνύουν μια σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοτικότητας. Σε αυτή την προοπτική δύο πρόσφατες μετα-αναλύσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Οι Joseph και Newman υποστήριξαν ότι τα μέσα αυτοεκτίμησης και τα μικτά μοντέλα αυτοεκτίμησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν στοιχειώδη εγκυρότητα πάνω από τη γνωστική νοημοσύνη στην πρόβλεψη της αποδοτικότητας της εργασίας, ειδικά σε προβλέψεις που απαιτούσαν συναισθηματική εργασία. Σε ερευνητικό επίπεδο, οι αναλυτές τείνουν στο να

χρησιμοποιούν 3 διαφορετικές τεχνικές για να προσεγγίσουν εμπειρικά τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης αποκαλώντας τις, «ρεύματα». Το πρώτο ρεύμα αναφέρεται στο μοντέλο ικανότητας (ability model of emotional intelligence) και αντιμετωπίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα, προσδιορίζοντας το περιεχόμενό της ως νοημοσύνη όπως τα είδη νοημοσύνης που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και χρησιμοποιεί αντίστοιχα το μετρικό ικανοτήτων MSCEIT. Το δεύτερο «ρεύμα» χρησιμοποιεί ουσιαστικά τον ίδιο ορισμό αλλά διαφορετικά μετρικά, τα οποία βασίζονται κυρίως σε εργαλεία αυτό-αναφορών. Τέλος, στο τρίτο «ρεύμα» χρησιμοποιούνται αντίστοιχα εργαλεία με το δεύτερο αλλά διαφορετικοί ορισμοί για το σύνολο της θεωρίας.

Σε μια περιεκτική μετα-ανάλυση οι O' Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story στηρίζουν πως η εγκυρότητα των ρευμάτων 2 και 3 υπερέβησαν σε μεγάλο βαθμό την πρόβλεψη στην αποδοτικότητα της εργασίας σε σχέση με τη γνωστική νοημοσύνη και τα πέντε μεγάλα μέτρα της προσωπικότητας (Big Five personality measures). Αντιθέτως, το πρώτο ρεύμα δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα την διακύμανση. Ο O' Boyle κατέγραψε ότι η πρώτη μέθοδος είναι το τρίτο κατά σειρά σημαντικότητας «ρεύμα» αναφορικά με τις δυνατότητες πρόβλεψης πίσω ακόμα και από τη γνωστική νοημοσύνη με R^2 6,4% όταν το δεύτερο και τρίτο «ρεύμα» αριθμούσαν R^2 13,6% και 13,2% αντίστοιχα.

3.8.3 Επίπεδο 3: Διαπροσωπικά συναισθήματα – συναισθηματική εργασία

Διαπροσωπικά συναισθήματα

Το συναίσθημα παίζει το σημαντικότερο ίσως ρόλο στην επικοινωνία. Αν και πολλές συναισθηματικές εκφράσεις είναι διεθνώς αναγνωρισμένες, οι Elfenbein και Ambady, αποκάλυψαν ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων είναι πιο ακριβής όταν προέρχεται από μέλη της ίδιας κουλτούρας. Σε ότι αφορά τους οργανισμούς, η ελευθερία των συναισθημάτων έχει παραδοσιακά εστιάσει στη συναισθηματική εργασία (Elfenbein 2007). Παράλληλα, ο

Elfenbein δημιούργησε ένα μοντέλο που το ονόμασε «Πλαίσιο ολοκληρωμένης διαπροσωπικής διαδικασίας των συναισθημάτων στους οργανισμούς». Το μοντέλο τονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ελεγχόμενων από τις συναισθηματικές εκφράσεις, συνειδητών στοιχείων με τα αυτόματα εξαρτήματα των συναισθημάτων (Elfenbein 2007).

Η διεθνής βιβλιογραφία όταν αναφέρεται σε συναισθήματα μέσα στους οργανισμούς συνήθως επικεντρώνεται στη συναισθηματική εργασία.

Συναισθηματική εργασία

Οι εργαζόμενοι εκτελούν συναισθηματική εργασία όταν εκφράζουν συναισθήματα προς τους πελάτες ως μέρος των καθημερινών τους καθηκόντων. Η Hockschild περιγράφει 2 μορφές συναισθηματικής εργασίας. Η πρώτη είναι γνωστή ως “surface acting” και αναφέρεται στη βεβιασμένη και αναγκαστική έκφραση των συναισθημάτων που ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να δείξει χωρίς να τα νοιώθει. Η δεύτερη ονομάζεται “deep acting” και ουσιαστικά έχει την ίδια βάση με την πρώτη, μόνο που εδώ ο εργαζόμενος ενσωματώνει ομαλά τα συναισθήματα αυτά στην προσωπικότητά του.

Άλλοι ερευνητές, αιτιολόγησαν πως τα γνήσια και αυθεντικά συναισθήματα μπορούν επίσης να συμμορφωθούν με τους κανόνες της συναισθηματικής εργασίας. Οι άνθρωποι αρχικά εκφράζουν τα αυθεντικά συναισθήματά τους, και μόνο όταν αυτά δεν φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, καταφεύγουν στις άλλες δύο μορφές συναισθηματικής εργασίας. Η Hockschild, επίσης υποστήριξε πως η άσκηση της συναισθηματικής εργασίας ενδεχομένως να έχει και αρνητικά αποτελέσματα, όπως το αίσθημα μη αυθεντικότητας. Σε διάφορες ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες βρέθηκε πως το “surface acting” συχνά οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση, άσχημη διάθεση και άλλα ψυχολογικά προβλήματα. Το “deep acting” αντίθετα δεν είχε τόσο έντονα αρνητικές αντιδράσεις καθώς δεν μείωσε τόσο την εργασιακή ικανοποίηση. Πολλοί αναλυτές έχουν δηλώσει επίσης πως η συγκεκριμένη μέθοδος (“deep

acting”) είναι πιο αποτελεσματική από το “surface acting” σε θέμα αποδοτικότητας και ικανοποίησης των πελατών.

3.8.4 Επίπεδο 4: Συναισθηματική νοημοσύνη – ηγεσία και ομάδες

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ

Υπάρχουν δύο κυρίαρχα ρεύματα σχετικά με την ηγεσία στα πλαίσια της ομάδας. Η πρώτη έχει εστιάσει στο ρόλο των ηγετών ως διαχειριστές διάθεσης (mood managers). Η δεύτερη αφορά σε ένα πλέγμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μία πρώτη εισαγωγή για το θέμα της ηγεσίας αλλά και της σύνδεσής της με τη συναισθηματική νοημοσύνη και το συναίσθημα γενικά. Περαιτέρω ανάλυση θα πραγματοποιηθεί στην ενότητα που ακολουθεί.

Ηγέτες ως διαχειριστές διάθεσης

Μελέτες έχουν αποδείξει πως οι ηγέτες έχουν σημαντική επιρροή στη διάθεση και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Σε ορισμένες περιπτώσεις προκύπτει ότι ηγέτες με υψηλότερο αίσθημα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτελεσματικότεροι στο να δημιουργούν ένα αίσθημα ενθουσιασμού ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Έτσι είναι πολύ πιθανό να αυξηθεί η αποδοτικότητα.

Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες επηρεάζουν τη διάθεση των συνεργατών τους είναι μέσω της συναισθηματικής μετάδοσης. Η συναισθηματική μετάδοση προκύπτει όταν τα συναισθήματα μεταδίδονται από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο, κυρίως μέσω της μίμησης αντιδράσεων, της γλώσσας του σώματος και του φωνητικού τόνου. Πρόσφατα αποδείχτηκε πως η συναισθηματική μετάδοση μπορεί επίσης να επηρεάσει και τους ηγέτες, οδηγώντας στη λεγόμενη συναισθηματική σπείρα.

Ως γενικό συμπέρασμα, Ο Humphrey είπε πως για να έχει τον έλεγχο της διαδικασίας της συναισθηματικής μετάδοσης ο ηγέτης απαιτείται να

χρησιμοποιήσει συναισθηματική εργασία και ρυθμιστικές ενέργειες ώστε να κοντρολάρει τις αντιδράσεις και τα συναισθήματά του. Έπειτα, θα είναι ικανός να παρουσιάσει τα κατάλληλα συναισθήματα χρησιμοποιώντας τις τακτικές της συναισθηματικής εργασίας (Humphrey et al. 2008).

Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Σημαντική έρευνα έχει γίνει μέσα στην τελευταία δεκαετία στα πλαίσια της συναισθηματικής νοημοσύνης/ικανοτήτων και ηγεσίας. Οι έρευνες αυτές ολοκληρώθηκαν χρησιμοποιώντας μέτρα και των τριών ρευμάτων. Στην έρευνα μέσω του ρεύματος 1 (MSCEIT) οι Cote, Lopez, Salovey και Miners, προβλέπουν την ανάδειξη ομοειδών συμπεριφορών ηγεσίας στα πλαίσια μίας ομάδας όταν γινόταν έλεγχος για γνωστική ικανότητα και προσωπικότητα.

Στην έρευνα μέσω του ρεύματος 2, τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια. Συγκεκριμένα, ανακαλύφθηκε πως η διαδραστική ενσυναίσθηση είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της συναισθηματικής ηγεσίας και πως εν μέρει μεσολάβησε στα αποτελέσματα των άλλων δύο μεταβλητών συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι αυτοαξιολογήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αποδειχτεί συσχετισμένες με χαρισματική ηγεσία από παρατηρητές και υφισταμένους (Cote, S., Lopez, P.N. and Salovey).

Μέσω των μέτρων του ρεύματος 3, έχουν προβλεφθεί ακόμα ηγετικές εμφανίσεις, συμπεριφορές και αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, οι Kellett, Humphrey και Sleeth ανακάλυψαν πως το ECI (Emotional Competence Inventory), μετρώντας την ενσυναίσθηση μπορούσαν να προβλέψουν σημάδια αποτελεσματικής ηγεσίας, που εμφανίζεται όταν γίνεται έλεγχος για μέσο όρο βαθμών ενός κολλεγίου, αλλά ακόμα και για την απόδοση ενός πολύπλοκου έργου. Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει επηρεάσει διάφορες στρατηγικές συμπεριφορές, οι οποίες στη συνέχεια μετατράπηκαν σε ηγετική συμπεριφορά (Kellett, J. 2012).

3.8.5. Επίπεδο 5: Ρόλος των συναισθημάτων στον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο

Το πέμπτο επίπεδο περιλαμβάνει τον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο όπου στόχος είναι η δημιουργία ενός υγιούς συναισθηματικού περιβάλλοντος όπου τα θετικά συναισθήματα καθίστανται κυρίαρχα και εκπέμπονται στο σύνολο του οργανισμού. Ουσιαστικά, στο τελευταίο επίπεδο περιλαμβάνονται οι αλληλεπιδράσεις των προηγούμενων σταδίων, ούτως ώστε οι πολιτικές και οι αξίες του οργανισμού να ερμηνεύονται από το πλαίσιο των διαδικασιών των προηγούμενων επιπέδων.

Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ και οι ηγέτες οφείλουν να αντιλαμβάνονται ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από συσσωρευμένα συναισθηματικά γεγονότα όπως είδαμε στο πρώτο επίπεδο. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί και να εκπαιδεύονται στη συναισθηματική κατανόηση, διοίκηση και γενικότερα οπτική όπως φάνηκε στο δεύτερο επίπεδο, προσβλέποντας παράλληλα στην επίδειξη κατάλληλων συναισθηματικών εκφράσεων κατά την καθημερινή αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους ή πελάτες τους (τρίτο επίπεδο). Τέλος, σε ότι αφορά τις σχέσεις αλλά και τις συμπεριφορές που αναπτύσσουν στο πλαίσιο μιας ομάδας απαιτείται η κατανόηση των διαδικασιών αντίληψης και μετάδοσης των συναισθημάτων ως πυλώνες για την δημιουργία υψηλής ποιότητας ηγετικών στελεχών και υψηλής αποδοτικότητας οργανωσιακές ομάδες (τέταρτο επίπεδο).

Ο συνδυασμός των παραπάνω επιπέδων στοιχειοθετούν και καθορίζουν τη δημιουργία ενός συναισθηματικού κλίματος μέσα στον οργανισμό. Από τους ορισμούς που έχουν δοθεί, προκύπτει ότι το συναισθηματικό κλίμα ή περιβάλλον σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα υποσύνολο μιας ευρύτερης έννοιας του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Αναγνωρίζεται όμως ως ξεχωριστή οντότητα που επικεντρώνεται στο συγκεντρωμένο συναίσθημα των μελών ενός οργανισμού σε σχέση με την εργασία τους, τους συναδέλφους τους, τη διοίκηση και τον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο. Επίσης, αναγνωρίζονται και σαφείς διαφοροποιήσεις από την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς εξ' ορισμού το κλίμα είναι λιγότερο σταθερό, συνεχώς μεταβαλλόμενο και δεν σχετίζεται με τις αξίες και αντιλήψεις των μελών του

οργανισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συναισθηματική νοημοσύνη και στερεότυπα

Διαφορά φύλου, διαφορά ηλικίας, Διαφορά στην ιεραρχία, διαφορετική ειδικότητα(επάγγελμα).

Πρόκειται για στερεότυπα ή πραγματικά υπάρχουν διαφορές σε ότι αφορά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης;

4.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και διαφορά φύλου

Σε ότι αφορά το φύλο οι γυναίκες γενικώς έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με κάποιες διαπροσωπικές δεξιότητες σε σχέση με τους άνδρες, τουλάχιστον σε δυτικούς πολιτισμούς όπως ο δικός μας όπου τα κορίτσια ανατρέφονται ώστε να είναι περισσότερο συντονισμένα με τα συναισθήματα και τις διακυμάνσεις τους από ότι τα αγόρια. Συνεπώς αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες διαθέτουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση από τους άνδρες; Συχνά, αλλά όχι πάντα. Δεν υπάρχει διαφορά φύλου στις περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να αποκρύψουν τα αληθινά τους συναισθήματα. Επίσης, δεν υπάρχει διαφορά όταν η πρόκληση που τίθεται για το άτομο είναι η κατανόηση των ανέκφραστων σκέψεων κάποιου άλλου σε μια αλληλεπίδραση. Όταν λέμε ότι οι γυναίκες τα πηγαίνουν καλύτερα στην ενσυναίσθηση εξαρτάται από το τι εννοούμε με τον όρο «ενσυναίσθηση». Σε ότι αφορά την ικανότητα να βιώνουν το ίδιο συναίσθημα ταυτόχρονα με κάποιον άλλο, πράγματι οι γυναίκες έχουν αυτή την ικανότητα περισσότερο από τους άνδρες. Επίσης, είναι καλύτερες από τους άνδρες στην αντίληψη των φευγαλέων συναισθημάτων κάποιου άλλου ατόμου δηλ. όταν πρέπει να μαντέψουν το συναίσθημα ενός ατόμου από την έκφραση του προσώπου και του τόνου της φωνής (όταν οι λέξεις δεν ακούγονται). Όταν όμως είναι λιγότερο εύκολο να ανιχνευθούν συναισθήματα από την έκφραση προσώπου τότε η διαφορά μεταξύ ανδρών – γυναικών μειώνεται. Σε ότι αφορά τώρα το να μπορεί κανείς να νοιώσει τι συγκεκριμένα σκέφτεται κάποιος μέσα από μια συζήτηση επίσης δεν φαίνεται να υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Σε γενικές γραμμές, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνδρες έχουν την ίδια λανθάνουσα ικανότητα για ενσυναίσθηση, αλλά λιγότερα κίνητρα για να την

αναπτύξουν, σε σύγκριση με τις γυναίκες. Σύμφωνα με μελέτες, στο βαθμό που οι άνδρες έχουν την τάση να δείχνουν πολύ σκληροί, έχουν λιγότερα κίνητρα να φαίνονται ευαίσθητοι, γιατί αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί σημάδι «αδυναμίας». Ήδη από την παιδική ηλικία περιμένουμε από τις γυναίκες να δείξουν συναισθηματική νοημοσύνη. Τα κορίτσια παίζουν συχνά παιχνίδια «μίμησης» με τα οποία εκφράζουν συναισθήματα και αντιγράφουν εκλεπτυσμένες κοινωνικές συμπεριφορές, ενώ τα αγόρια δεν επιβραβεύονται για μια αντίστοιχη συμπεριφορά (Bradberry 2003). Όπως θέτει το θέμα ο Γουίλιαμ Άικς, ένας από τους κύριους ερευνητές σε θέματα ενσυναίσθησης: «Το γεγονός ότι οι άνδρες φαίνονται μερικές φορές να είναι κοινωνικά αναισθητοί έχει περισσότερη σχέση με την εικόνα που θέλουν να δείξουν προς τα έξω παρά με την ικανότητα της ενσυναίσθησης που διαθέτουν» (Goleman 1998).

4.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηλικία

Σε ότι έχει να κάνει με την ηλικία, οι βαθμολογίες της συναισθηματικής νοημοσύνης στα διάφορα τεστ έχουν την τάση να αυξάνουν ανάλογα με την ηλικία. Στους περισσότερους ανθρώπους, η αυτοεπίγνωση αυξάνεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους και, με την πάροδο των χρόνων, γίνεται πιο εύκολο να χειρίζονται τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Αυτοί που βρίσκονται γύρω στα πενήντα έχουν 25% υψηλότερη βαθμολογία στα τεστ από όσους βρίσκονται στα είκοσί τους. Κάθε δεκαετία οι περισσότεροι έχουν την τάση να «κερδίζουν» λίγους βαθμούς συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το University College London και παρουσιάστηκε από Βρετανικό ερευνητικό οργανισμό (British Association for the Advancement of Science festival at the University of East Anglia), ο έσω προμετωπιαίος φλοιός που αποτελεί το μέρος του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνο για το υψηλότερο επίπεδο σκέψης, την ενσυναίσθηση, την ενοχή και την κατανόηση των κινήτρων των άλλων είναι συχνά λιγότερο ανεπτυγμένη στους νέους (Bradberry 2003).

Το σίγουρο είναι ότι μέσα στη φυσιολογική πορεία του βίου, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την τάση να αυξάνεται όσο μαθαίνουμε να αποκτούμε

μεγαλύτερη επίγνωση των διαθέσεών μας, να χειριζόμαστε καλύτερα τα συναισθήματα της δυσφορίας, να ακούμε και να δείχνουμε ενσυναίσθηση και εν ολίγοις, όσο ωριμάζουμε. Σε σημαντικό βαθμό, η ίδια η ωριμότητα αντανακλά τη διεργασία κατά την οποία γινόμαστε πιο νοήμονες σχετικά με τα συναισθήματα και τις σχέσεις μας.

Σε μια συγκριτική μελέτη ακρετών εκατοντάδων ενηλίκων και εφήβων που έκανε ο Τζον Ντ. Μάγιερ, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Νιου Χαμσάιρ, ο οποίος ανέπτυξε μια πρωτοποριακή θεωρία για τη συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με τον Πίτερ Σάλοβι από το Γέιλ, οι ενήλικοι ήταν γενικώς καλύτεροι. Άλλες έρευνες έδειξαν μικρές αλλά σημαντικές αυξήσεις όσο τα άτομα περνούν από τη μία ηλικιακή ομάδα στην επόμενη, με σημείο αιχμής την ηλικία των 40 ετών. Όπως καταλήγει ο Μάγιερ: «Η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και την εμπειρία από την παιδική ηλικία μέχρι την ώριμη ηλικία».

4.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ιεραρχία

Η σχέση που παρατηρείται ανάμεσα στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και στην εργασιακή θέση στην ιεραρχία είναι εντυπωσιακή. Από τη βάση της εταιρικής ιεραρχίας με κατεύθυνση προς τα επάνω, μέχρι και τη μέση διοίκηση, η βαθμολογία ανεβαίνει μαζί με τη θέση. Οι διευθυντές που βρίσκονται κάπου στη μέση της ιεραρχίας ξεχωρίζουν, διαθέτοντας την υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από όλο το απασχολούμενο προσωπικό. Από τη μέση της ιεραρχικής πυραμίδας και πάνω εμφανίζεται μια τάση απότομης πτώσης στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εν ολίγοις, παρατηρείται ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι προαγωγές δίνονται με βάση τις γνώσεις και την πολυετή εμπειρία και όχι σύμφωνα με τις δεξιότητες στη διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους. Ωστόσο, αυτοί που ξεχωρίζουν σε επίδοση ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη είναι αυτοί που συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στις χαμηλές θέσεις της εργασιακής πολυπλοκότητας υπάρχει μια λίγο ή πολύ άμεση αντιστοιχία ανάμεσα στη γνωστική ικανότητα ενός ατόμου και στην επίδοσή του, πράγμα που σημαίνει ότι ένας πιο έξυπνος υπάλληλος ή χειριστής μηχανήματος θα κάνει καλύτερα τη δουλειά του από κάποιον που δεν είναι και τόσο έξυπνος. Στα υψηλότερα αξιώματα μιας εργασιακής πυραμίδας όμως, ο ΔΝ και η εξειδίκευση δεν μπορούν να προβλέψουν ποιοι θα είναι εκείνοι με τη διακεκριμένη επίδοση, αποτελούν κυρίως δείκτες για την αρχική πρόβλεψη. Όσοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης, υπερτερούν σε επίδοση από τους ομολόγους τους (Bradberry 2003). Βρέθηκε ότι η συμβολή των συναισθηματικών δεξιοτήτων στην υπεροχή (ιδιαίτερα μεταξύ υψηλόβαθμων) είναι διπλάσια από εκείνη της καθαρής ευφυΐας και της εξειδίκευσης (Goleman 1998).

4.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και ειδικότητα

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι οι φοιτητές σχολών διοίκησης επιχειρήσεων αλλά και οι ηγέτες στον τομέα της επιχειρηματικότητας τείνουν να έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στην ενσυναίσθηση (Brown, T. 2010). Οι συγκεκριμένοι μελετητές στηρίζοντας την άποψή τους σε αρκετές έρευνες τονίζουν ότι οι φοιτητές των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων είναι περισσότερο προσηλωμένοι στα προσωπικά τους συμφέροντα σε σχέση με άλλους και είναι αυτοί με το λιγότερο ανεπτυγμένο αίσθημα ενσυναίσθησης παρουσιάζοντας πιο έντονα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους. Η νοοτροπία της αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς καθώς και η ναρκισσιστική τους διάθεση τους ακολουθεί και στην επαγγελματική τους καριέρα οδηγώντας σε συνθήκες διαφθοράς και κακοδιαχείρισης σε οργανισμούς ανά την υφήλιο. Υποστηρίζοντας τις απόψεις του Brown, ο Pepper υποστηρίζει ότι παρότι η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία, υπάρχει μια λεπτή διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στις χαρισματικές προσωπικότητες και στους εταιρικούς «ψυχοπαθείς» (Pepper 2005). Οι Andrews και Furniss (2009) υποστηρίζουν ότι αυτά τα στελέχη είναι επιφανειακά γοητευτικοί, παραπλανητικοί, παρορμητικοί, χωρίς ενσυναίσθηση, με έλλειψη στόχων και αντικοινωνικοί. Εκείνοι που

διακρίνονται στον τομέα των πωλήσεων έχουν σίγουρα υψηλότερη βαθμολογία στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αφού πρέπει να έχουν αυτοέλεγχο, ενσυναίσθηση, ικανότητα διαχείρισης σχέσεων και προσανατολισμό προς τον πελάτη έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται την ανάγκη του πελάτη προκειμένου να τον καθοδηγούν κατάλληλα και να μπορούν να συνδέουν την ανάγκη του πελάτη με το προϊόν. Επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Το ίδιο ισχύει και για τον τομέα των ασφαλειών. Κάποιες άλλες ειδικότητες απαιτούν ειδικές ικανότητες.

Για τις καλύτερες νοσηλεύτριες χρειάζεται αίσθηση του χιούμορ. Για τους τραπεζίτες σεβασμός του τραπεζικού απορρήτου. Για τους διακεκριμένους διευθυντές σχολείων ικανότητες ακρόασης ώστε να δέχονται ανατροφοδότηση από δασκάλους και γονείς, οι καλύτεροι εφοριακοί δεν είναι μόνο καλοί στο λογιστικά αλλά και στις κοινωνικές δεξιότητες. Από την άλλη, για θέσεις όπως υπάλληλοι σε τμήματα προμηθειών και υπάλληλοι γραφείου ή χειριστές μηχανημάτων δεν κρίνονται απαραίτητες οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητες διάκρισης εκείνες δηλ. που κάνουν τους αστέρες να ξεχωρίζουν). Αντίθετα θεωρούνται περισσότερο σημαντικές οι τεχνικές ικανότητες, αυτές που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης (βασικές ικανότητες, εκείνες που χρειάζονται για να γίνει μια δουλειά).

Αν αφήσουμε κατά μέρος αυτά τα ιδιαίτερα στοιχεία, ένα σύνολο μελετών σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών δείχνουν ότι η συνταγή για την επιτυχία δίνει πολύ μεγαλύτερο βάρος στις συναισθηματικές από ότι στις γνωστικές ικανότητες. Άτομα που εργάζονται σε πολύ διαφορετικούς μεταξύ τους τομείς, έχουν σχεδόν ταυτόσημο μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μόνη ομάδα ατόμων που έχει την τάση να σημειώνει υψηλότερη βαθμολογία είναι εκείνη που απασχολείται στην εξυπηρέτηση πελατών. Φαίνεται ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί θέμα επιβίωσης σε αυτό το επάγγελμα. Τέλος, η μόνη ομάδα που σημειώνει αρκετά χαμηλότερη βαθμολογία από τα άλλα επαγγέλματα είναι η ομάδα των ανέργων.

Οι έρευνες δείχνουν ότι η ευφυΐα από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει έναν επιστήμονα στη διάκριση, αν αυτός δεν έχει την ικανότητα να επηρεάζει και να πείθει άλλους και αν δεν διαθέτει την εσωτερική πειθαρχία έτσι ώστε να επιδιώκει την κατάκτηση προκλητικών στόχων. Ένας τεμπέλης ή λιγομίλητος μεγαλοφυής, σε οποιαδήποτε εργασία, μπορεί να έχει όλες τις απαντήσεις μέσα στο μυαλό του, αυτό όμως ελάχιστο ρόλο παίζει εάν κανείς δεν το γνωρίζει ή κανείς δεν ενδιαφέρεται (Goleman 1998).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαίδευση

5.1 Συναισθηματική νοημοσύνη - ευέλικτη δεξιότητα

Τα καλά νέα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι αντίθετα από ότι ισχύει για τον ΔΝ μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής μας. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε γιατί δύο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο ΔΝ ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Δεν υπάρχει συσχετισμός μεταξύ ΔΝ και ΣΝ. Απλά δεν μπορούμε να προβλέψουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με το πόσο έξυπνος είναι κάποιος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί ο ΔΝ δεν είναι ευέλικτος. Αντίθετα είναι καθορισμένος από τη γέννησή μας. Η απόκτηση γνώσεων, δηλαδή δεν μας κάνει πιο έξυπνους. Νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να μαθαίνουμε και παραμένει η ίδια σε κάθε ηλικία. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται. Κάποιοι άνθρωποι βέβαια είναι από τη φύση τους πιο νοήμονες συναισθηματικά από άλλους λόγω προσωπικότητας που διαμορφώνεται σε μικρή ηλικία και όπως ο ΔΝ επίσης δεν αλλάζει στην υπόλοιπη ζωή. Ακόμη όμως κι αν δεν έχουμε γεννηθεί με υψηλή ΣΝ μπορούμε να την καλλιεργήσουμε. Σίγουρα η ωριμότητα αποτελεί πλεονέκτημα όταν το ζητούμενο είναι η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και την εμπειρία από την παιδική μέχρι και την ώριμη ηλικία. Έρευνες έδειξαν ότι αν υπάρξουν τα κατάλληλα κίνητρα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι μπορούν να είναι εξίσου ικανοί ή ακόμα και ικανότεροι από τους νεότερους στην κατάκτηση νέων επιπέδων των συναισθηματικών ικανοτήτων (Goleman 1998). Στους περισσότερους ανθρώπους, η αυτοεπίγνωση αυξάνεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους και με την πάροδο των χρόνων γίνεται πιο εύκολο να χειρίζονται τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει με την ηλικία το κλειδί και το ουσιαστικό νόημα της εκπαίδευσης είναι να έχουμε τη μέγιστη συναισθηματική νοημοσύνη σε κάθε ηλικία. Το ζήτημα είναι πως;

5.2 Τρόποι βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο καλύτερος τρόπος να έχουμε συνολική εικόνα του ατόμου είναι να αξιολογήσουμε και τις τρεις αυτές παραμέτρους (ΔΝ, ΣΝ και προσωπικότητα). Το ελπιδοφόρο, σύμφωνα με έρευνες, είναι ότι όσο αναίσθητοι, ντροπαλοί, οξύθυμοι, αδέξιοι ή ασυντόνιστοι κι αν είναι κάποιοι άνθρωποι, αν τους δοθούν τα σωστά κίνητρα και κάνουν την κατάλληλη προσπάθεια μπορούν να καλλιεργήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Πίσω από την πεποίθηση των ειδικών ότι τα επίπεδα συναισθηματική νοημοσύνης ενός ανθρώπου μπορούν να βελτιωθούν υπάρχει η πίστη ότι ο άνθρωπος έχει τον έλεγχο των γεγονότων της ζωής του και μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που του παρουσιάζονται. Αυτό οι ψυχολόγοι το αποκαλούν αυτο-αποτελεσματικότητα. Αυτή η στάση κάνει τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν με τον καλύτερο τρόπο οποιεσδήποτε ικανότητες μπορεί να έχουν, ή να ενεργούν έτσι ώστε να τις αναπτύξουν. Ο Άλμπερτ Μπαντούρα, ψυχολόγος του Στάνφορντ συνοψίζει: «Οι πεπιοθήσεις των ανθρώπων για τις ικανότητές τους έχουν μια βαθιά επίδραση σ' αυτές τις ικανότητες» (Goleman 1998). Η ουσία είναι να επικεντρωθούμε στη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οποία χωλαίνουμε και την οποία θεωρούμε ότι είναι απαραίτητη για τη δουλειά μας ή γενικά για τη ζωή μας και να δουλέψουμε πάνω σε αυτή.

Το κλειδί είναι να συνειδητοποιήσουμε τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και να τις χρησιμοποιούμε προς όφελός μας. Πρώτα πρέπει να αντιληφθούμε σε ποια δεξιότητα της ΣΝ δεν είμαστε αρκετά ικανοί και θα θέλαμε να τη βελτιώσουμε και να εξασκούμαστε πάνω σε αυτή δοκιμάζοντας εναλλακτικές συμπεριφορές. Ο νους του ανθρώπου μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς κάθε φορά. Η προσπάθεια βελτίωσης των τεσσάρων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης παράλληλα είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Ας σημειωθεί όμως ότι αυτοί που ξεχωρίζουν είναι αυτοί που διαθέτουν ικανότητες και από τις τέσσερις κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.

5.3 Test αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης και εκπαιδευτικά προγράμματα

Υπάρχουν διάφορα τεστ αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωσή της.

Κανένα κριτήριο αξιολόγησης δεν είναι τέλειο. Οι αυτο-αξιολογήσεις είναι ευάλωτες σε αλλοιώσεις από ανθρώπους που θέλουν να δίνουν καλή εικόνα. Κι όταν το θέμα είναι η αξιολόγηση της συναισθηματικής ικανότητας, τίθεται το ερώτημα αν κάποιος με χαμηλή αυτοεπίγνωση είναι αξιόπιστος ώστε να αξιολογήσει με ακρίβεια τα δικά του αδύνατα και δυνατά σημεία. Επίσης, τα αποτελέσματα μιας αυτο-αξιολόγησης μπορούν να είναι ειλικρινή και συνεπώς χρήσιμα αν τα άτομα νοιώθουν σίγουρα ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για το δικό τους καλό.

Σε ότι αφορά τα εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχουν πάρα πολλά που υπόσχονται τρομερές αλλαγές σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Η αλήθεια είναι ότι καμία αλλαγή δεν επήλθε από τη μια στιγμή στην άλλη. Τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα καταρχάς ενισχύουν την πεποίθηση στον ενδιαφερόμενο ότι πράγματι μπορεί να επέλθει αλλαγή στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Κατόπιν εντοπίζουν με βάση κάποια τεστ αυτο-αξιολόγησης τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εντοπίζουν τη δεξιότητα στην οποία χωλαίνουμε και την οποία έχουμε αποφασίσει ότι θέλουμε να βελτιώσουμε. Κατόπιν υποδεικνύουν ότι με την αυτοπαρατήρηση των καθημερινών μας συμπεριφορών θα εντοπίσουμε αυτές που θέλουμε να αλλάξουμε, θα συνειδητοποιήσουμε ποιες συνθήκες – αιτίες μας οδηγούν στην συγκεκριμένη συμπεριφορά και τέλος μας βοηθά να βρούμε εναλλακτικούς τρόπους αντίδρασης. Η εξάσκηση είναι αυτή που θα μας βοηθήσει να αντικαταστήσουμε μια τάση προς μια συμπεριφορά και να υιοθετήσουμε μία άλλη. Στην αρχή σίγουρα θα είναι αρκετά δύσκολο όμως με την συνεχή εξάσκηση νέων συμπεριφορών, το μονοπάτι της σκέψης που ευθύνεται για κάθε συμπεριφορά γίνεται πιο ισχυρό και έτσι στο μέλλον η ενεργοποίηση της νέας τάσης είναι πιο εύκολη. Σιγά-σιγά η παλιά τάση προς μια συμπεριφορά ατονεί και η νέα ενισχύεται έως ότου η νέα να μονιμοποιηθεί. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προϊόν της επικοινωνίας ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου.

Όταν εξασκούμε τις δεξιότητές της, ενισχύουμε αυτό το μονοπάτι (Bradberry and Greaves 2003).

Ο χειρισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σπίτι ή στην εργασία δεν είναι πλέον θέμα επιλογής. Οι οργανισμοί, στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο όλοι δρούμε και συνυπάρχουμε, προσπαθούν καθημερινά να ανακαλύψουν εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τους οδηγήσουν στην κορυφή. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν την κρισιμότητα που προσλαμβάνει η κατανόηση των εσωτερικών ιδιαιτεροτήτων κάθε οργανισμού και κυρίως του πιο ευαίσθητου παράγοντα, του ανθρώπινου στοιχείου. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, εάν θέλουμε να είμαστε επιτυχημένοι και ικανοποιημένοι οφείλουμε να μεγιστοποιήσουμε τις δεξιότητες αυτές, επειδή έχουν την ιδιότητα να δημιουργούν ένα μοναδικό μείγμα λογικής και συναισθήματος, το οποίο επιτυγχάνει το καλύτερο για μας αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Έρευνα

6.1: Σκοπός έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας έγινε προσπάθεια συσχέτισης σε επίπεδο θεωρίας του τρίπτυχου άνθρωπος – συναίσθημα – εργασιακό περιβάλλον όπως αυτή καταγράφεται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες που με τη σειρά τους καθορίζουν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε ανθρώπου. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι λοιπόν να αξιολογηθεί το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς που συμμετέχουν ώστε να στοχεύσουν πιο αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Για την αναζήτηση συσχετίσεων στον εργασιακό χώρο χρησιμοποιείται, λοιπόν, το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee (ECI).

Συγκεκριμένα, μέσω του ερωτηματολογίου αυτού ερευνώνται τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στους υπο – έρευνα οργανισμούς, όπως διαμορφώνεται από τις βαθμολογίες στις τέσσερις κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην έρευνα είναι ένα εκπαιδευτικό ΙΕΚ και μία εταιρεία διαχείρισης βιομηχανικών αποβλήτων. Οι ερωτώμενοι είναι υπάλληλοι των παραπάνω εταιρειών και έχουν επιλεγεί τυχαία να απαντήσουν ανώνυμα στο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου διευκρινίζεται ο σκοπός της έρευνας και ζητείται από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με δημογραφικά στοιχεία απαραίτητα για την πραγματοποίηση της έρευνας. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν το φύλο, την ηλικία, την ειδικότητά τους στην εν λόγω εταιρεία, τη χρονική διάρκεια που απασχολούνται στην επιχείρηση καθώς και την οικογενειακή τους κατάσταση.

6.2 Ερευνητικά εργαλεία

Η εμφάνιση διαφορετικών μοντέλων και θεωριών για τη συναισθηματική

νοημοσύνη αποδεικνύεται και από τη δημιουργία αρκετά διαφορετικών ερευνητικών εργαλείων για την αξιολόγηση και μέτρησή της. Τα εργαλεία αυτά μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Εργαλεία αυτοαναφοράς

Στη συγκεκριμένη κατηγορία, οι ερευνητές που χρησιμοποιούν τα εργαλεία αυτοαναφοράς ζητούν από τους ίδιους τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

- Εργαλεία μέγιστης απόδοσης

Τα εργαλεία μέγιστης απόδοσης λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό, όπως και τα εργαλεία μέτρησης της νοητικής ικανότητας. Ο έλεγχός τους βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια καθώς οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις και να δώσουν λύση σε διάφορες δοκιμασίες και οι απαντήσεις τους συγκρίνονται μέσα από ειδικά κριτήρια βαθμολόγησης.

Κάποιοι ερευνητές όπως ο Mayer αξιολογώντας τα αποτελέσματα ερευνών συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τα εργαλεία αυτοαναφοράς, επισημαίνουν ότι οι ερωτώμενοι καταλήγουν στο να παρέχουν την ένδειξη των προσωπικών τους πεποιθήσεων για τη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη παρά την πραγματική. Υποστηρίζουν λοιπόν ότι τα εργαλεία αντικειμενικής μέτρησης ενδεχομένως υποστηρίζουν πιο άμεση αξιολογική εγκυρότητα όπως ακριβώς συμβαίνει με τις μετρήσεις της γνωστικής ικανότητας.

Από την άλλη πλευρά, άλλοι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα εργαλεία μέγιστης απόδοσης, περιέχουν αμφισβητήσιμες μετρήσεις καθώς για να μπορέσουν να αξιολογήσουν την πραγματική ικανότητα των ατόμων, πρέπει να ανταποκρίνονται σε πραγματικά κριτήρια βαθμολόγησης, τα οποία είναι δύσκολο να επινοηθούν σε αυτή την περιοχή. Επιπλέον επισημαίνεται ότι τα εργαλεία αυτοαναφοράς μπορούν να αξιολογήσουν με πιο άμεσο τρόπο την εσωτερική εμπειρία των ατόμων, η οποία σχετίζεται με τη συναισθηματική

τους σκέψη, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί από τα εργαλεία αντικειμενικής απόδοσης. Επιπρόσθετα, οι κλίμακες αυτοαναφοράς συγκρινόμενες με τα εργαλεία αντικειμενικής μέτρησης είναι σχετικά πιο συνοπτικές και πιο εύκολες στην εφαρμογή τους.

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας χρησιμοποιείται εργαλείο αυτοαξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το εργαλείο μέτρησης Συναισθηματικής Επάρκειας (ECI 360).

6.3 Εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής επάρκειας (ECI 360)

Οι Goleman και Boyatzis εισήγαγαν ένα εργαλείο αξιολόγησης της συναισθηματικής επάρκειας, τον κατάλογο Συναισθηματικής Επάρκειας ECI (Emotional Competence Inventory) στηριζόμενοι στη θεωρία της αποτελεσματικής επίδοσης, η οποία ενισχύει της θεωρητική αποτύπωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων τις οποίες διαθέτουν τα άτομα. Το εργαλείο αυτό, παρέχει πληροφορίες για εκείνα τα σημεία όπου οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συναισθηματικές αδυναμίες και χρειάζεται να αναπτυχθούν για να βελτιωθεί η εργασιακή τους απόδοση. Επίσης, το ECI είναι αρκετά διαδεδομένο για την αξιολόγηση του συναισθηματικού επιπέδου μιας επιχείρησης προκειμένου να εντοπιστούν οι αδυναμίες της και να βελτιωθούν με διάφορες παρεμβάσεις (Πλατσίδου 2004).

Σε μια πρόσφατη έκδοσή του, το ECI περιλαμβάνει 18 κλίμακες ικανότητας με τέσσερις ερωτήσεις ανά κλίμακα, συνεπώς 72 συνολικά ερωτήσεις. Όλες οι ικανότητες ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες: Αυτό-επίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική συνειδητοποίηση και διαχείριση σχέσεων ή κοινωνικές δεξιότητες και γνωστική σκέψη. Το συγκεκριμένο εργαλείο παρουσίασε υψηλές τιμές εγκυρότητας και αξιοπιστίας σε πολυάριθμες μελέτες οι οποίες προσπαθούσαν να αξιολογήσουν την προβλεπόμενη απόδοση εργαζομένων σε οργανισμούς.

Η κλίμακα της αυτό-επίγνωσης αποτελείται από τις ερωτήσεις 3, 8, 13, 14, 16,

18, 25, 45, 58 και περιλαμβάνουν τις υποκλίμακες της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, την υποκλίμακα της ακριβούς αυτό-αξιολόγησης και την υποκλίμακα της αυτοπεποίθησης.

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

Η κλίμακα της κοινωνικής επίγνωσης σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 4, 7, 10, 30, 32, 43, 48, 51, 52, 54, 56, 66 και περιλαμβάνει τις υποκλίμακες της ενσυναίσθησης, της επιχειρησιακής επίγνωσης, του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση και την υποκλίμακα της διαπολιτισμικής επίγνωσης που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις.

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

Η γνωστική κλίμακα που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 19, 28, 38, 46, 55, 62, περιγράφει τις ικανότητες συστηματικής σκέψης και της αναγνώρισης παρόμοιων καταστάσεων.

Το ερωτηματολόγιο έχει ερωτήσεις που ακολουθούν την κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων:

1. Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
2. σπάνια συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

3. μερικές φορές συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

4. συχνά συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

5. πάντα λειτουργώ και συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

Επίσης, τονίζεται η ανάγκη απάντησης όλων των ερωτήσεων με απόλυτη ειλικρίνεια απαντώντας σύμφωνα με το πώς πραγματικά συμπεριφέρονται οι ερωτώμενοι και όχι με το πώς θα ήθελαν ή θα έπρεπε να συμπεριφέρονται. Αναφέρεται, τέλος, ρητά η προστασία της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και εξασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων καθώς και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας και δεν θα είναι προσβάσιμα σε άλλα άτομα της εταιρείας που εργάζονται ή σε τρίτους.

6.4 Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν ήταν 101. Από αυτά 49 ανήκαν στον έναν οργανισμό και 52 στον δεύτερο οργανισμό. Για την επεξεργασία των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο PASW 19 (νέα ονομασία του SPSS). Αρχικά έγινε κωδικοποίηση των ερωτήσεων και απαντήσεων του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια καταχωρήθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων στη βάση δεδομένων που κατασκευάστηκε. Ακολούθησε χειροκίνητος και ηλεκτρονικός δειγματικός έλεγχος των δεδομένων που καταχωρήθηκαν στη βάση ώστε να αφαιρεθούν τα όποια λάθη. Στη συνέχεια διενεργήθηκε η στατιστική ανάλυση.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι πίνακες συχνοτήτων των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Αρχικά δίνονται οι απαντήσεις στα ζητούμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στη συνέχεια οι απαντήσεις στα υπόλοιπα ερωτήματα. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή Missing system αντιστοιχεί σε μη συμπληρωμένες απαντήσεις (ελλείπουσες τιμές). Η στήλη ποσοστό (percent) λαμβάνει υπόψη της και τις ελλείπουσες τιμές για να υπολογίσει τα ποσοστά κάθε κατηγορίας ενώ η στήλη ισχύων ποσοστό (valid percent) όχι.

1. Ηλικία

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	35	34.7	35.0	35.0
	30-40	48	47.5	48.0	83.0
	40-50	14	13.9	14.0	97.0
	50-65	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

2. Φύλο

Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	40	39.6	40.0	40.0
	Woman	60	59.4	60.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

3. Σπουδές

Studies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Anoteres	7	6.9	7.1	7.1
	Anotates	52	51.5	52.5	59.6
	Metaptihiako	34	33.7	34.3	93.9
	PhD	6	5.9	6.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

4. Χρόνια στην Εταιρεία

Proypiresia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	55	54.5	57.3	57.3
	6-10	29	28.7	30.2	87.5
	11-15	3	3.0	3.1	90.6
	16-20	6	5.9	6.3	96.9
	21-ano	3	3.0	3.1	100.0
	Total	96	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		101	100.0		

5. Επαγγελματική ειδικότητα

Eidikotita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ekpaideytikos	34	33.7	41.0	41.0
	Dioikisi	8	7.9	9.6	50.6
	Mihanikos	23	22.8	27.7	78.3
	Logistis	6	5.9	7.2	85.5
	Dioikitikoi ipalliloi	12	11.9	14.5	100.0
	Total	83	82.2	100.0	
Missing	System	18	17.8		
Total		101	100.0		

6. Οικογενειακή κατάσταση

Oik kat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pantremenos	51	50.5	52.6	52.6
	anipandros	42	41.6	43.3	95.9
	Diazeumenos	4	4.0	4.1	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

7. Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες / Projects

Sm drast

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	11	10.9	10.9	11.9
	Merikes fores	32	31.7	31.7	43.6
	Syhna	38	37.6	37.6	81.2
	Panta	19	18.8	18.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

8. Κάνω πράξη αυτά για τα όποια δεσμεύομαι

Kano_praxi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	2	2.0	2.0	2.0
	Merikes fores	10	9.9	9.9	11.9
	Syhna	37	36.6	36.6	48.5
	Panta	52	51.5	51.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

9. Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς

Parousiasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	21	20.8	21.0	25.0
	Syhna	46	45.5	46.0	71.0
	Panta	29	28.7	29.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

10. Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει

Diathesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	2	2.0	2.0	2.0
	Merikes fores	28	27.7	28.0	30.0
	Syhna	53	52.5	53.0	83.0
	Panta	17	16.8	17.0	100.0

Total	100	99.0	100.0
Missing System	1	1.0	
Total	101	100.0	

11. Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια

Epityxi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	3	3.0	3.0	3.0
Merikes fores	20	19.8	19.8	22.8
Syhna	27	26.7	26.7	49.5
Panta	51	50.5	50.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

12. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο

Sxeseis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	2	2.0	2.0	2.0
Merikes fores	15	14.9	15.0	17.0
Syhna	47	46.5	47.0	64.0
Panta	36	35.6	36.0	100.0
Total	100	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	101	100.0		

13. Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα

Ikanopoiisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	1	1.0	1.0	1.0
Merikes fores	18	17.8	17.8	18.8
Syhna	45	44.6	44.6	63.4
Panta	37	36.6	36.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

14. Αυτοσαρκάζομαι

Autosarkazomai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	3	3.0	3.0	3.0
	Spania	11	10.9	11.0	14.0
	Merikes fores	24	23.8	24.0	38.0
	Syhna	36	35.6	36.0	74.0
	Panta	26	25.7	26.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

15. Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές

Empodia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	33	32.7	32.7	36.6
	Syhna	47	46.5	46.5	83.2
	Panta	17	16.8	16.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

16. Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου

Politikes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	27	26.7	26.7	30.7
	Syhna	56	55.4	55.4	86.1
	Panta	14	13.9	13.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

17. Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο

Diafonies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Pote	6	5.9	6.1	6.1
	Spania	19	18.8	19.2	25.3
	Merikes fores	37	36.6	37.4	62.6
	Syhna	27	26.7	27.3	89.9
	Panta	10	9.9	10.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

18. Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά

Riska

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	8	7.9	7.9	7.9
	Merikes fores	37	36.6	36.6	44.6
	Syhna	44	43.6	43.6	88.1
	Panta	12	11.9	11.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

19. Η παρουσία μου γίνεται αισθητή πχ. σε μια ομάδα εργασίας

Parousia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	23	22.8	23.0	27.0
	Syhna	49	48.5	49.0	76.0
	Panta	24	23.8	24.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

20. Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου

Epignosi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Merikes fores	8	7.9	7.9	7.9
	Syhna	52	51.5	51.5	59.4
	Panta	41	40.6	40.6	100.0

Epignosi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Merikes fores	8	7.9	7.9	7.9
Syhna	52	51.5	51.5	59.4
Panta	41	40.6	40.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

21. Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω

Energo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	1	1.0	1.0	1.0
Merikes fores	23	22.8	23.0	24.0
Syhna	50	49.5	50.0	74.0
Panta	26	25.7	26.0	100.0
Total	100	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	101	100.0		

22. Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο

Aisthanomai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	3	3.0	3.0	3.0
Merikes fores	22	21.8	21.8	24.8
Syhna	41	40.6	40.6	65.3
Panta	35	34.7	34.7	100.0
Total	101	100.0	100.0	

23. Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι

Prospioumai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	4	4.0	4.0	4.0
Spania	4	4.0	4.0	7.9
Merikes fores	11	10.9	10.9	18.8
Syhna	28	27.7	27.7	46.5

Panta	54	53.5	53.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

24. Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω

Sxesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	2	2.0	2.0	2.0
Merikes fores	13	12.9	12.9	14.9
Syhna	46	45.5	45.5	60.4
Panta	40	39.6	39.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

25. Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες

Motiva

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	1	1.0	1.0	1.0
Merikes fores	18	17.8	18.0	19.0
Syhna	53	52.5	53.0	72.0
Panta	28	27.7	28.0	100.0
Total	100	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	101	100.0		

26. Δεν αγχώνομαι

Aghonomai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	11	10.9	10.9	10.9
Spania	25	24.8	24.8	35.6
Merikes fores	38	37.6	37.6	73.3
Syhna	20	19.8	19.8	93.1
Panta	7	6.9	6.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

27. Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν

Stoxous

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	5	5.0	5.0	5.0
	Merikes fores	33	32.7	32.7	37.6
	Syhna	51	50.5	50.5	88.1
	Panta	12	11.9	11.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

28. Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα

Empneo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	10	9.9	10.0	11.0
	Merikes fores	39	38.6	39.0	50.0
	Syhna	39	38.6	39.0	89.0
	Panta	11	10.9	11.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

29. Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα

Ponira

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	17	16.8	17.2	17.2
	Spania	34	33.7	34.3	51.5
	Merikes fores	28	27.7	28.3	79.8
	Syhna	13	12.9	13.1	92.9
	Panta	7	6.9	7.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

30. Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετοχούς

Parousiazo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	3	3.0	3.1	3.1
	Spania	2	2.0	2.0	5.1
	Merikes fores	40	39.6	40.8	45.9
	Syhna	42	41.6	42.9	88.8
	Panta	11	10.9	11.2	100.0
	Total	98	97.0	100.0	
Missing	System	3	3.0		
Total		101	100.0		

31. Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου

Anoixti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	9	8.9	9.1	9.1
	Merikes fores	27	26.7	27.3	36.4
	Syhna	43	42.6	43.4	79.8
	Panta	20	19.8	20.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

32. Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια

Dinatotites

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	7	6.9	7.0	7.0
	Merikes fores	22	21.8	22.0	29.0
	Syhna	47	46.5	47.0	76.0
	Panta	24	23.8	24.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

33. Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα

Parakino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	3	3.0	3.0	5.0
	Merikes fores	30	29.7	30.0	35.0
	Syhna	52	51.5	52.0	87.0
	Panta	13	12.9	13.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

34. Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα

Exigo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	2	2.0	2.0	2.0
	Merikes fores	32	31.7	32.0	34.0
	Syhna	51	50.5	51.0	85.0
	Panta	15	14.9	15.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

35. Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή

Ergazomai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	13	12.9	13.0	17.0
	Syhna	54	53.5	54.0	71.0
	Panta	29	28.7	29.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

36. Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις - κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου

Entopizo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	7	6.9	7.0	7.0
	Merikes fores	24	23.8	24.0	31.0
	Syhna	53	52.5	53.0	84.0
	Panta	16	15.8	16.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

37. Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα

Prokalo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	7	6.9	7.0	7.0
	Merikes fores	27	26.7	27.0	34.0
	Syhna	54	53.5	54.0	88.0
	Panta	12	11.9	12.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

38. Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα

Diaforetikotita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	3	3.0	3.0	3.0
	Spania	11	10.9	11.0	14.0
	Merikes fores	27	26.7	27.0	41.0
	Syhna	43	42.6	43.0	84.0
	Panta	16	15.8	16.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

39. Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους

Plirofories

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	9	8.9	9.0	9.0
	Spania	18	17.8	18.0	27.0
	Merikes fores	35	34.7	35.0	62.0
	Syhna	26	25.7	26.0	88.0
	Panta	12	11.9	12.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

40. Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου

Stenes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	15	14.9	15.2	17.2
	Merikes fores	39	38.6	39.4	56.6
	Syhna	32	31.7	32.3	88.9
	Panta	11	10.9	11.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

41. Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες

Apofaseis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	1	1.0	1.0	1.0
	Merikes fores	16	15.8	16.2	17.2
	Syhna	47	46.5	47.5	64.6
	Panta	35	34.7	35.4	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

42. Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν

Parexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	6	5.9	6.1	8.1
	Merikes fores	21	20.8	21.2	29.3
	Syhna	49	48.5	49.5	78.8
	Panta	21	20.8	21.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

43. Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά

Pitho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	8	7.9	8.0	9.0
	Merikes fores	35	34.7	35.0	44.0
	Syhna	42	41.6	42.0	86.0
	Panta	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

44. Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις

Xrisimopoio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	8	7.9	8.0	8.0
	Merikes fores	25	24.8	25.0	33.0
	Syhna	42	41.6	42.0	75.0
	Panta	25	24.8	25.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

45. Στις παρουσιάσεις χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτά που λέω

Lektika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	3	3.0	3.0	3.0
	Spania	10	9.9	10.0	13.0
	Merikes fores	39	38.6	39.0	52.0
	Syhna	35	34.7	35.0	87.0
	Panta	13	12.9	13.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

46. Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν

Xeirizomai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	16	15.8	16.2	16.2
	Merikes fores	30	29.7	30.3	46.5
	Syhna	41	40.6	41.4	87.9
	Panta	12	11.9	12.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

47. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία

parousiaseis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	13	12.9	13.1	14.1
	Merikes fores	26	25.7	26.3	40.4
	Syhna	43	42.6	43.4	83.8
	Panta	16	15.8	16.2	100.0

Total		99	98.0	100.0
Missing	System	2	2.0	
Total		101	100.0	

48. Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους

thetikes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	3	3.0	3.0	4.0
	Merikes fores	20	19.8	20.0	24.0
	Syhna	53	52.5	53.0	77.0
	Panta	23	22.8	23.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

49. Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα Backgrounds

Sevomai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	3	3.0	3.0	3.0
	Merikes fores	12	11.9	12.0	15.0
	Syhna	50	49.5	50.0	65.0
	Panta	35	34.7	35.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

50. Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω

Elegxo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	11	10.9	11.0	11.0
	Merikes fores	36	35.6	36.0	47.0
	Syhna	38	37.6	38.0	85.0
	Panta	15	14.9	15.0	100.0

Total	100	99.0	100.0
Missing System	1	1.0	
Total	101	100.0	

51. Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου

Anagnorizo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	7	6.9	7.1	7.1
Merikes fores	21	20.8	21.2	28.3
Syhna	44	43.6	44.4	72.7
Panta	27	26.7	27.3	100.0
Total	99	98.0	100.0	
Missing System	2	2.0		
Total	101	100.0		

52. Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις

proteraiotites

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Spania	7	6.9	7.0	7.0
Merikes fores	34	33.7	34.0	41.0
Syhna	49	48.5	49.0	90.0
Panta	10	9.9	10.0	100.0
Total	100	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	101	100.0		

53. Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών

diktyo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	7	6.9	7.1	7.1
Spania	15	14.9	15.2	22.2
Merikes fores	33	32.7	33.3	55.6
Syhna	33	32.7	33.3	88.9
Panta	11	10.9	11.1	100.0
Total	99	98.0	100.0	
Missing System	2	2.0		

diktyo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	7	6.9	7.1	7.1
	Spania	15	14.9	15.2	22.2
	Merikes fores	33	32.7	33.3	55.6
	Syhna	33	32.7	33.3	88.9
	Panta	11	10.9	11.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

54. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας

axies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	1	1.0	1.0	3.0
	Merikes fores	23	22.8	23.0	26.0
	Syhna	53	52.5	53.0	79.0
	Panta	21	20.8	21.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

55. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος

omades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	6	5.9	6.0	6.0
	Merikes fores	18	17.8	18.0	24.0
	Syhna	51	50.5	51.0	75.0
	Panta	25	24.8	25.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

56. Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις

stasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	2	2.0	2.0	3.0
	Merikes fores	25	24.8	25.0	28.0
	Syhna	47	46.5	47.0	75.0
	Panta	25	24.8	25.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

57. Φροντίζω τα προϊόντα και υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου

frontizo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	1	1.0	1.0	3.0
	Merikes fores	17	16.8	17.2	20.2
	Syhna	44	43.6	44.4	64.6
	Panta	35	34.7	35.4	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

58. Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας

theto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	5	5.0	5.1	6.1
	Merikes fores	27	26.7	27.3	33.3
	Syhna	39	38.6	39.4	72.7
	Panta	27	26.7	27.3	100.0
	Total	99	98.0	100.0	

Missing	System	2	2.0	
Total		101	100.0	

59. Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής

leitourgo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	6	5.9	6.1	6.1
	Spania	12	11.9	12.2	18.4
	Merikes fores	34	33.7	34.7	53.1
	Syhna	36	35.6	36.7	89.8
	Panta	10	9.9	10.2	100.0
	Total	98	97.0	100.0	
Missing	System	3	3.0		
Total		101	100.0		

60. Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων

symperifora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	5	5.0	5.1	6.1
	Merikes fores	34	33.7	34.3	40.4
	Syhna	43	42.6	43.4	83.8
	Panta	16	15.8	16.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

61. Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση

palaioteri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	4	4.0	4.0	5.0
	Merikes fores	31	30.7	31.0	36.0
	Syhna	47	46.5	47.0	83.0
	Panta	17	16.8	17.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Missing	System	1	1.0	
Total		101	100.0	

62. Ακούω με προσοχή

akouo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Merikes fores	16	15.8	16.0	16.0
	Syhna	43	42.6	43.0	59.0
	Panta	41	40.6	41.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

63. Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project

desmous

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	5	5.0	5.0	6.0
	Merikes fores	27	26.7	27.0	33.0
	Syhna	48	47.5	48.0	81.0
	Panta	19	18.8	19.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

64. Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία

ikanotites

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	9	8.9	9.0	11.0
	Merikes fores	49	48.5	49.0	60.0
	Syhna	26	25.7	26.0	86.0
	Panta	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		

ikanotites

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	9	8.9	9.0	11.0
	Merikes fores	49	48.5	49.0	60.0
	Syhna	26	25.7	26.0	86.0
	Panta	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

65. Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση

antidraseis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	9	8.9	9.0	9.0
	Merikes fores	37	36.6	37.0	46.0
	Syhna	41	40.6	41.0	87.0
	Panta	13	12.9	13.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

66. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου

prosarmozo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	3	3.0	3.0	3.0
	Merikes fores	26	25.7	26.3	29.3
	Syhna	47	46.5	47.5	76.8
	Panta	23	22.8	23.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

67. Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους

anithikon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	5	5.0	5.1	5.1
	Spania	14	13.9	14.1	19.2
	Merikes fores	18	17.8	18.2	37.4
	Syhna	40	39.6	40.4	77.8
	Panta	22	21.8	22.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

68. Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (Flow chart)

aposafinizo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	8	7.9	8.1	8.1
	Spania	17	16.8	17.2	25.3
	Merikes fores	30	29.7	30.3	55.6
	Syhna	31	30.7	31.3	86.9
	Panta	13	12.9	13.1	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

69. Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας

simbalo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	3	3.0	3.0	3.0
	Merikes fores	19	18.8	19.0	22.0
	Syhna	40	39.6	40.0	62.0
	Panta	38	37.6	38.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		

simbalo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	3	3.0	3.0	3.0
	Merikes fores	19	18.8	19.0	22.0
	Syhna	40	39.6	40.0	62.0
	Panta	38	37.6	38.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

70. Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες

prosoxi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	2	2.0	2.0	2.0
	Spania	1	1.0	1.0	3.0
	Merikes fores	13	12.9	13.0	16.0
	Syhna	52	51.5	52.0	68.0
	Panta	32	31.7	32.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

71. Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν

mellon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pote	1	1.0	1.0	1.0
	Spania	2	2.0	2.0	3.0
	Merikes fores	14	13.9	14.0	17.0
	Syhna	47	46.5	47.0	64.0
	Panta	36	35.6	36.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

72. Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα

prosvasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	1	1.0	1.0	1.0
	Merikes fores	18	17.8	18.0	19.0
	Syhna	44	43.6	44.0	63.0
	Panta	37	36.6	37.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

73. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών

igoumai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	6	5.9	5.9	5.9
	Merikes fores	26	25.7	25.7	31.7
	Syhna	60	59.4	59.4	91.1
	Panta	9	8.9	8.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

74. Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών

allagon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	4	4.0	4.0	4.0
	Merikes fores	25	24.8	25.3	29.3
	Syhna	49	48.5	49.5	78.8
	Panta	21	20.8	21.2	100.0
	Total	99	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		101	100.0		

75. Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων - κρίσεων

apoklimakosi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spania	2	2.0	2.0	2.0

Merikes fores	24	23.8	23.8	25.7
Syhna	53	52.5	52.5	78.2
Panta	22	21.8	21.8	100.0
Total	101	100.0	100.0	

76. Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες όταν είναι αναγκαίο

kanones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	4	4.0	4.0	4.0
Spania	18	17.8	17.8	21.8
Merikes fores	31	30.7	30.7	52.5
Syhna	29	28.7	28.7	81.2
Panta	19	18.8	18.8	100.0
Total	101	100.0	100.0	

77. Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν

sigrousi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	2	2.0	2.0	2.0
Spania	5	5.0	5.0	6.9
Merikes fores	27	26.7	26.7	33.7
Syhna	40	39.6	39.6	73.3
Panta	27	26.7	26.7	100.0
Total	101	100.0	100.0	

78. Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους

eidikes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pote	1	1.0	1.0	1.0
Spania	3	3.0	3.0	4.0
Merikes fores	13	12.9	12.9	16.8
Syhna	62	61.4	61.4	78.2
Panta	22	21.8	21.8	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Για να είναι δυνατή η αξιολόγηση των απαντήσεων σχετικά με τις πέντε κατηγορίες (Αυτό-επίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική συνειδητοποίηση και διαχείριση σχέσεων ή κοινωνικές δεξιότητες και γνωστική σκέψη) έγινε ο υπολογισμός τους. Συγκεκριμένα για κάθε κατηγορία έγινε άθροιση των απαντήσεων των ερωτήσεων για κάθε ερωτώμενο και το αποτέλεσμα διαιρέθηκε με το πλήθος των ερωτήσεων. Ουσιαστικά δηλαδή υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων που αποτελούν κάθε κατηγορία.

Στη συνέχεια έγινε μια ανάλυση συσχετίσεων για τις πέντε κατηγορίες: Αυτό-επίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική συνειδητοποίηση και διαχείριση σχέσεων ή κοινωνικές δεξιότητες και γνωστική σκέψη και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Correlations

		Autoepignosi	Autodiaxeirisi	Koinoniki_epignosi	Diaprosopikes_sxeseis	Sistimatiki_skepsi
Autoepignosi	Pearson Correlation	1	.688**	.743**	.612**	.560**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	96	89	92	84	94
Autodiaxeirisi	Pearson Correlation	.688**	1	.799**	.761**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	89	93	89	84	91
Koinoniki_epignosi	Pearson Correlation	.743**	.799**	1	.730**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	92	89	96	84	94
Diaprosopikes_sxeseis	Pearson Correlation	.612**	.761**	.730**	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	84	84	84	87	85
Sistimatiki_skepsi	Pearson Correlation	.560**	.596**	.630**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	94	91	94	85	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές με μεγάλες τιμές και επιπλέον ότι όλες είναι ισχυρά στατιστικά σημαντικές (όλες

οι p τιμές είναι 0.000). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πέντε μεταβλητών.

Στη συνέχεια γίνεται διερεύνηση για το αν οι τιμές των πέντε μεταβλητών επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για να γίνει ο έλεγχος αυτός επιλέγεται η μέθοδος ANOVA και ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιείται κάθε φορά μια από τις πέντε μεταβλητές και ως ανεξάρτητη μια από τις δημογραφικές μεταβλητές. Τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς την ηλικία δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	1.471	3	.490	2.928	.038
	Within Groups	15.406	92	.167		
	Total	16.876	95			
Autodiaxeirisi	Between Groups	1.745	3	.582	4.143	.009
	Within Groups	12.355	88	.140		
	Total	14.100	91			
Koinoniki_epignosi	Between Groups	1.615	3	.538	2.521	.063
	Within Groups	19.427	91	.213		
	Total	21.041	94			
Diaprosopikes_sxeseis	Between Groups	.422	3	.141	.626	.601
	Within Groups	18.687	83	.225		
	Total	19.109	86			
Sistimatiki_skepisi	Between Groups	.063	3	.021	.082	.970
	Within Groups	24.089	93	.259		
	Total	24.152	96			

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι p τιμές για την Αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση είναι μικρότερες από 0.05 συνεπώς οι απαντήσεις σε αυτές τις δυο μεταβλητές επηρεάζονται από την ηλικιακή κατηγορία. Πρέπει να σημειωθεί ότι η p τιμή για την κοινωνική επίγνωση είναι οριακά μεγαλύτερη από 0.05 (η τιμή είναι 0.063) συνεπώς συμπεραίνουμε ότι οριακά δεν υπάρχει επίδραση της ηλικίας και σε αυτήν την μεταβλητή.

Τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς το φύλο δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	.268	1	.268	1.515	.221
	Within Groups	16.609	94	.177		
	Total	16.876	95			
Autodiaxeirisi	Between Groups	.227	1	.227	1.475	.228
	Within Groups	13.873	90	.154		
	Total	14.100	91			
Koinoniki_epignosi	Between Groups	.056	1	.056	.250	.618
	Within Groups	20.985	93	.226		
	Total	21.041	94			
Diaprosopikes_sxeseis	Between Groups	.594	1	.594	2.728	.102
	Within Groups	18.515	85	.218		
	Total	19.109	86			
Sistimatiki_skepisi	Between Groups	1.231	1	1.231	5.101	.026
	Within Groups	22.922	95	.241		
	Total	24.152	96			

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι μόνο η Συστηματική σκέψη επηρεάζεται από το φύλο γιατί $p=0.026 < 0.05 = \alpha$.

Τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς τις σπουδές δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	.483	3	.161	.896	.447
	Within Groups	16.371	91	.180		
	Total	16.855	94			
Autodiaxeirisi	Between Groups	.539	3	.180	1.166	.327
	Within Groups	13.561	88	.154		
	Total	14.100	91			
Koinoniki_epignosi	Between Groups	.155	3	.052	.225	.879
	Within Groups	20.700	90	.230		

	Total	20.855	93			
Diaprosopikes_s xeseis	Between Groups	.545	3	.182	.813	.490
	Within Groups	18.564	83	.224		
	Total	19.109	86			
Sistimatiki_skeps i	Between Groups	.975	3	.325	1.355	.261
	Within Groups	22.071	92	.240		
	Total	23.046	95			

Διαπιστώνουμε ότι καμιά από τις πέντε μεταβλητές δεν επηρεάζεται από τις σπουδές αφού όλες οι p τιμές είναι μεγαλύτερες από 0.05.

Τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς την προϋπηρεσία δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	.259	4	.065	.365	.833
	Within Groups	15.442	87	.177		
	Total	15.700	91			
Autodiaxeirisi	Between Groups	.457	4	.114	.751	.560
	Within Groups	12.631	83	.152		
	Total	13.088	87			
Koinoniki_epigno si	Between Groups	1.133	4	.283	1.345	.260
	Within Groups	18.108	86	.211		
	Total	19.241	90			
Diaprosopikes_s xeseis	Between Groups	.766	4	.191	.964	.432
	Within Groups	15.488	78	.199		
	Total	16.253	82			
Sistimatiki_skeps i	Between Groups	.355	4	.089	.357	.839
	Within Groups	21.859	88	.248		
	Total	22.214	92			

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι καμιά μεταβλητή δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία αφού όλες οι p τιμές είναι μεγαλύτερες από 0.05.

Τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς την ειδικότητα δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	1.077	4	.269	1.670	.166
	Within Groups	12.089	75	.161		
	Total	13.167	79			
Autodiaxeirisi	Between Groups	1.461	4	.365	2.554	.046
	Within Groups	10.008	70	.143		
	Total	11.469	74			
Koinoniki_epignosi	Between Groups	1.914	4	.479	2.347	.062
	Within Groups	15.091	74	.204		
	Total	17.005	78			
Diaprosopikes_sxeseis	Between Groups	.163	4	.041	.207	.934
	Within Groups	13.440	68	.198		
	Total	13.603	72			
Sistimatiki_skepsi	Between Groups	.578	4	.144	.605	.660
	Within Groups	18.151	76	.239		
	Total	18.728	80			

Συμπεραίνουμε ότι μόνο η Αυτοδιαχείριση επηρεάζεται οριακά από την ειδικότητα αφού $p=0.046 < 0.05 = \alpha$. Επιπλέον η Κοινωνική επίγνωση οριακά δεν επηρεάζεται αφού η p τιμή είναι 0.062.

Τέλος, τα αποτελέσματα για τις πέντε μεταβλητές ως προς την οικογενειακή κατάσταση δίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autoepignosi	Between Groups	1.302	2	.651	3.919	.023
	Within Groups	14.949	90	.166		
	Total	16.251	92			
Autodiaxeirisi	Between Groups	.393	2	.197	1.243	.294
	Within Groups	13.601	86	.158		
	Total	13.994	88			
Koinoniki_epignosi	Between Groups	.459	2	.229	1.005	.370
	Within Groups	20.311	89	.228		
	Total	20.770	91			

Diaprosopikes_s xeseis	Between Groups	.608	2	.304	1.344	.266
	Within Groups	18.329	81	.226		
	Total	18.938	83			
Sistimatiki_skep si	Between Groups	.958	2	.479	1.897	.156
	Within Groups	22.988	91	.253		
	Total	23.946	93			

Παρατηρούμε ότι μόνο η Αυτοεπίγνωση επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση αφού $p=0.023 < 0.05 = \alpha$. Όλες οι υπόλοιπες p τιμές είναι μεγαλύτερες από 0.05.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα

Σκοπός της εργασίας ήταν να αποτυπωθεί και να αξιολογηθεί κατά το δυνατόν καλύτερα το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων σε δύο ελληνικές εταιρείες. Απώτερος στόχος αυτής της αξιολόγησης είναι, να γίνουν οι συσχετίσεις μεταξύ των δεξιοτήτων αυτών (αν υπάρχουν) και να βρεθεί σε ποιες δεξιότητες της EQ υπάρχει υστέρηση ώστε να βρεθεί τρόπος βελτίωσής τους.

Για να αξιολογηθούν οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τις πέντε κατηγορίες – δεξιότητες (Αυτό-επίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική συνειδητοποίηση και διαχείριση σχέσεων ή κοινωνικές δεξιότητες και γνωστική σκέψη) έγινε αρχικά διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των κατηγοριών. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές με μεγάλες τιμές και ισχυρά στατιστικά σημαντικές (όλες οι p τιμές είναι 0.000).

Το επόμενο βήμα ήταν η διερεύνηση για το αν οι τιμές των πέντε μεταβλητών επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Αυτοεπίγνωση και η Αυτοδιαχείριση επηρεάζονται από την ηλικιακή κατηγορία. Επιπλέον η Συστηματική σκέψη επηρεάζεται από το φύλο. Καμιά από τις πέντε μεταβλητές δεν επηρεάζεται από τις σπουδές και την προϋπηρεσία. Η Αυτοδιαχείριση επηρεάζεται οριακά από την ειδικότητα και η Αυτοεπίγνωση επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Κρασανάκης, Γ. (1983). *Ψυχολογία της Νοημοσύνης*, Ιδιωτική έκδοση, σελ. 11-22

Πλατσίδου, Μ. (2004). *Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας*. Επιστήμες της αγωγής, σελ. 27-29.

Ξενόγλωσση

Andrews, H. & Furniss, P. (2009). *A successful leader or a psychopathic individual*, Management Services, 53 (4), pp. 22-24

Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E., (2007) *Positive emotion in organizations: A multilevel framework*. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive organizational behavior*. Chichester. UK: John Wiley and Sons, pp. 57-73.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bradberry T., & Greaves J. (2003). *The Emotional Intelligence Quick Book – Everything you need to know to put your EQ to work*, Talent Smart

Brown, T., Sautter, J., Littvay, L. and Sautter, A., & Bearnese, B., (2010). *Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students*. Journal of Education for Business 85(4), pp.203-208

Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset/Putnum, New York, NY

Cote, S., Lopez, P.N., Salovey, P., & Miners, C. T. H., (June 2010). *Emotional*

intelligence and leadership emergence in small groups. The Leadership Quarterly, 21, pp. 496-508

De Rivera, J. (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics.* International Review of Studies of Emotion, 2, pp. 197-218.

Elfenbein, H. A. (2007). *Emotion in organizations: A review and theoretical integration.* The Academy of Management Annals, 1, 315-386

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century.* New York: Basic Books.

Gibbs, N. (1995, October). *The EQ factor.* Time, 2, pp. 60-68

Goleman Daniel, (1998) *Η συναισθηματική νοημοσύνη, Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ,* Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam Books

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών,* Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 58-59

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling.* CA: University of California. In Press.

Humphrey, R.H., Pollack, J.M. & Hawver, T. (2008). *Leading with emotional labour.* Journal of Managerial Psychology, 23, 151-168

Kellett, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R. G. (April, 2006). *Empathy and the emergence of task and relations leaders.* The Leadership Quarterly, 17, pp. 146-162.

Myers, David G., (2004) *Theories of Emotion. Psychology*, Seventh Edition, New York, NY Worth Publishers. P.500

Pepper, T., (June, 2005). *Of criminals and CEOs*. Newsweek, 48

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. European Journal of Personality.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, cognition and personality*, Bay wood Pub. Co. , 9, pp. 185-211

Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and its Uses*, Harper's Magazine, Vol. 140, pp.223-227.