

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ:**

**η συμβολή μιας γνωστής – άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο  
των επιχειρήσεων»**

**ΜΑΡΙΝΑ – ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΣΕΤΣΩΝΗ**

Πειραιάς 2003

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ:**

**η συμβολή μιας γνωστής – άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο  
των επιχειρήσεων»**

**ΜΑΡΙΝΑ – ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΣΕΤΣΩΝΗ**

Πτυχ. Τμήματος Χημείας, Σχολή Θετικών Επιστημών, Πανεπιστημίου Πάτρας

Επίβλεψη: **ΚΟΝΔΥΛΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ, Ph.D**

Πειραιάς 2003

*στην αξιολάτρευτη και ακούραστη μητέρα μου  
Ειρήνη, στην ανεκτίμητη Εύη και στους  
πολυαγαπημένους μου Νατάσσα και Νίκο, για την  
αδιάκοπή τους υποστήριξη, βοήθεια και κατανόηση,  
καθώς και στον αξέχαστο εμπνευστή και καθοδηγό  
πατέρα μου Βασίλη*

Αν και περιορισμένη η πρακτική και ερευνητική εμπειρία γύρω από τη «συναισθηματική νοημοσύνη» (EI), οι ειδικοί δηλώνουν ότι ίσως αυτή, η σχετικά άγνωστη έννοια στο ευρύ κοινό, να είναι το καλύτερο εφόδιο για την επιτυχία στη ζωή του ατόμου, αναθεωρώντας τι τελικά σημαίνει να είσαι «έξυπνος». Θεωρητικά η έννοια αυτή συντελεί, ώστε να αντεπεξέλθει ο άνθρωπος στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, υποβοηθούμενος από τα ίδια τα συναισθήματά του. Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός. Αρχικά να αναλυθεί διεξοδικά, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η έννοια της EI και να τονιστεί η αξία της σε σχέση με τις δυνατότητες που διανοίγονται από τη χρήση της στον εργασιακό και κοινωνικό χώρο. Στη συνέχεια, η εργασία επιχειρεί να διαπιστώσει ερευνητικά τη συσχέτιση της EI με τις παραμέτρους του φύλου, της εργασιακής εμπειρίας και της απόδοσης, καθώς και να ελέγξει την εγκυρότητα και αξιοπιστία δύο ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης σχετικά με την EI. Για τη διεξαγωγή της έρευνας διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια SEI και ECI, σε 97 ασφαλιστές (60 άνδρες – 37 γυναίκες), οι οποίοι εργάζονταν στην Αθήνα σε διάφορα υποκαταστήματα της ασφαλιστικής εταιρείας “INTERAMERIKAN”. Η στατιστική ανάλυση βασίστηκε στη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δύο ερωτηματολογίων και έδειξαν θετική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της EI και της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία όμως ήταν σχετικά μικρή. Επίσης, φανέρωσαν την ασθενή σχέση της EI με την παράμετρο της εργασιακής εμπειρίας και το μη συσχετισμό αυτής με την παράμετρο του φύλου. Συμπερασματικά, μέσα από τα βιβλιογραφικά και ερευνητικά στοιχεία φαίνεται η EI να αποτελεί ένα πεδίο έρευνας και πρακτικής πολλά υποσχόμενο. Παρολ’ αυτά όμως, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να παραγκωνιστούν και οι υπόλοιπες ανθρώπινες δεξιότητες, αφού η συνέργεια όλων οδηγεί τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα, την προσωπική και επαγγελματική ευημερία. Σίγουρα, το θέμα χρήζει περαιτέρω έρευνας.

## *Ευχαριστίες*

---

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Κονδύλη Εμμανουήλ, καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου ανέθεσε ως ερευνητική φοιτήτρια τη διατριβή με το πολύ ενδιαφέρον θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η άριστη καθοδήγηση, συμβουλή, υποστήριξη, κατανόηση και συνεργασία, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, στάθηκε για μένα πολύτιμος αρωγός.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επίκουρο καθηγητή Δρ. Σφακιανάκη Μιχάλη, για την πολύτιμη συμβολή του και βοήθεια κατά τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η συνεργασία και η υποστήριξη που μου προσέφερε, θα είναι αλησμόνητη.

Ευχαριστώ, επίσης, τους παρακάτω ανθρώπους, που με βοήθησαν σημαντικά στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας:

-Δρ. Παντελή Σμαρούλα, Ιατρική Ψυχολόγο, για την ανεκτίμητη συνεργασία της, τη συμβουλή της όσον αφορά τον καθορισμό του πλαισίου της έρευνας και τη συμβολή της στην εύρεση του δείγματος του πληθυσμού.

-κ. Αναγνόπουλο Κωνσταντίνο, Διευθυντή του υποκαταστήματος “INTERAMERICAN” Νικαίας, για την επικοινωνία με άλλους διευθυντές υποκαταστημάτων της INTERAMERICAN, προκειμένου να συλλεχθεί το δείγμα του πληθυσμού της έρευνας και για πολύτιμη συνεργασία του.

-τους Διευθυντές υποκαταστημάτων: κ. Φαραντούρη Δημήτρη, κ. Νίνο Ιωάννη, κ. Τοζακίδη Ιωάννη, κ. Μαρκουλιδάκη Κωνσταντίνο, κ. Τσιφτσή Λεωνίδα, κα.Κίτσου Κωνσταντίνα και κα. Γουδίνου Βάνα, για την άψογη συνεργασία τους.

-κα. Βασιλικοπούλου Κατερίνα, υποψήφια διδάκτωρ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την πολύτιμη και εξαιρετη βοήθειά της στη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

-κ. Αμπανάβα Νικόλαο, φιλόλογο, για την ακούραστη βοήθειά του στη φιλολογική επιμέλεια των κειμένων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους τους ασφαλιστές που συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο που διέθεσαν. Χωρίς αυτούς η παρούσα εργασία δε θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί.

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά εκπονήθηκε η παρούσα έρευνα με θέμα: «Συναισθηματική Νοημοσύνη: η συμβολή μιας γνωστής – άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο των επιχειρήσεων», με επιβλέποντα Καθηγητή τον Δρ. Κονδύλη Εμμανουήλ. Η έννοια που εξετάζεται αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου θεματικού κύκλου που διερευνά κυρίως η Επιστήμη της Ψυχολογίας με τον γενικό τίτλο: «νοημοσύνη». Κατά συνέπεια η παρούσα εργασία ακολουθεί την εξής παραγωγική πορεία:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το αντικείμενο και η στοχοθεσία της έρευνας. Επίσης, επιχειρείται μία πρώτη προσέγγιση της έννοιας και τονίζεται η σημασία της σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα στο υποκεφάλαιο 2.1 παρουσιάζονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του ψυχικού βίου που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου στον κοινωνικό και εργασιακό του χώρο. Εκείνες όμως οι συμπεριφορές που αποβαίνουν κοινωνικά χρήσιμες είναι οι δεξιότητες και η παρουσίασή τους ολοκληρώνει το υποκεφάλαιο αυτό. Οι δεξιότητες εκμανθάνονται μέσω της ενεργοποίησης μιας βιο – ψυχικής λειτουργίας που ονομάζεται νοημοσύνη. Η έννοια, τα είδη και η συγκριτική τους θεώρηση καλύπτει το υποκεφάλαιο 2.2. Στη 2.3 υποενότητα αναλύονται τα συναισθήματα, αφού αυτά προπάντων ταυτοποιεί και χειρίζεται το είδος της νοημοσύνης που εξετάζεται. Στο υποκεφάλαιο 2.4 επιχειρείται μία βαθύτερη και ουσιαστικότερη προσέγγιση της έννοιας μέσω της ιστορικής αναδρομής και διαφόρων ορισμών που διατύπωσαν οι επιστήμονες προκειμένου να συλλάβουν την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το υποκεφάλαιο 2.5 είναι αφιερωμένο στον κόσμο των επιχειρήσεων ο οποίος για λόγους που αναλύονται αναζητά ένα νέο management και η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει σ' αυτή την κατεύθυνση. Αυτό το αυξανόμενο ενδιαφέρον οδηγεί τους επιστήμονες σε νέες έρευνες και καινούριες θεωρίες διατυπώνονται κατά καιρούς. Αυτές παρουσιάζονται στην υποενότητα 2.6 μαζί με μια συγκριτική τους θεώρηση. Το υποκεφάλαιο 2.7 παρουσιάζει τη νευροφυσιολογική βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε ο

αναγνώστης να έχει μία ολική εικόνα της έννοιας που εξετάζεται. Αν όμως η συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχει και είναι επωφελής για τον άνθρωπο και την κοινωνία, αυτή πώς μπορεί να μετρηθεί και κατόπιν να βελτιωθεί; Τα θέματα αυτά εξετάζονται στα υποκεφάλαια 2.8 και 2.9 αντίστοιχα εμπλουτισμένα με πίνακες και διαγράμματα που δίνουν μία λεπτομερή εικόνα των μοντέλων που προτείνονται. Βέβαια τα τελευταία δέχτηκαν κριτική και φυσικά μία αμερόληπτη παρουσίαση δε θα μπορούσε να μην τη συμπεριλάβει. Αυτό γίνεται στην υποενότητα 2.10. Όμως παρά τις αντιδράσεις η πορεία της έρευνας γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυναμική και οι εφαρμογές της σε πολλούς τομείς της ζωής αναλύονται στο υποκεφάλαιο 2.11 με μια πιο εκτεταμένη αναφορά στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφονται τα πρακτικά δεδομένα της έρευνας, ενώ στο τέταρτο παρουσιάζονται στατιστικά τα διάφορα αποτελέσματα, ώστε να εξαχθούν προτάσεις και συμπεράσματα τα οποία αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο προστίθενται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, κατατίθενται κάποιες προσωπικές σκέψεις και προβληματισμοί για το υπό εξέταση θέμα, καθώς και γίνεται μία ανασκόπηση όλης της διπλωματικής εργασίας.

## *Περιεχόμενα*

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: <i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: <i>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</i> .....	4
2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ .....	5
2.1.1 Γενικά χαρακτηριστικά του ψυχικού βίου .....	5
2.1.2 Ανθρώπινη Συμπεριφορά.....	6
2.1.2.1 Είδη συμπεριφοράς .....	6
2.1.3 Ανθρώπινες δεξιότητες .....	7
2.2 ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	10
2.2.1 Ορισμός νοημοσύνης - Κριτήρια .....	10
2.2.1.1 Κριτήρια .....	11
2.2.2 Είδη νοημοσύνης .....	12
2.2.3 Σύγκριση ειδών νοημοσύνης.....	16
2.3 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ .....	21
2.3.1 Ορισμοί συναισθημάτων.....	21
2.3.2 Τα συναισθήματα ως τάσεις αντίδρασης.....	22
2.3.3 Θεωρίες σχετικές με τα συναισθήματα – Κριτική αποτίμηση .....	23
2.3.3.1. Κριτική αποτίμηση.....	25
2.4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΦΑΚΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..	28
2.4.1 Ιστορική αναδρομή.....	29
2.4.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης.....	31
2.4.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ξεχωριστό είδος νοημοσύνης.....	34
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	38
2.5.1 Αιτίες στροφής του ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη .....	38
2.5.2 Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις.....	40
2.5.3 Πλεονεκτήματα για το ανθρώπινο δυναμικό .....	43
2.5.4 Πλεονεκτήματα για τις εργασιακές ομάδες .....	49
2.5.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και διαθέσεις.....	51



2.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ .....	55
ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ .....	55
2.6.1 Θεωρητικά μοντέλα .....	55
2.6.1.1 Θεωρία του Goleman, 1997 .....	55
2.6.1.2 Θεωρία του Goleman, 1998 .....	56
2.6.1.3 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee 1998.....	58
2.6.1.4 Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990.....	66
2.6.1.5 Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997.....	67
2.6.1.6 Θεωρία CARES .....	69
2.6.1.7 Θεωρία Cooper και Sawaf.....	70
2.6.1.8 Θεωρία Bar-On.....	71
2.6.1.9 Θεωρία Lane και των συνεργατών του .....	71
2.6.2 Σύγκριση θεωριών .....	72
2.7 Η ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	
.....	75
2.7.1 Ιστορική εξέλιξη του εγκεφάλου.....	76
2.7.2 Ανατομία και λειτουργία του εγκεφάλου .....	77
2.7.3 Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης.....	79
2.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	
.....	83
2.8.1 Μοντέλα μέτρησης .....	85
2.8.1.1 Multifactor Emotional Intelligence Scale, (MEIS) .....	86
2.8.1.2 Emotional Competence Inventory (ECI).....	87
2.8.1.3 Self-report Emotional Intelligence (SEI) .....	88
2.8.1.4 BarOn Emotional Quotient instrument (BarOn EQ-I).....	89
2.8.1.5 Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS).....	90
2.8.1.6 Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3).....	91
2.8.2 Προβλήματα μοντέλων μέτρησης .....	91
2.9 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	
.....	96
2.9.1 Μέθοδοι ανάπτυξης .....	97
2.9.1.1 Πρόγραμμα του οργανισμού έρευνας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις .....	97
2.9.1.2 Μέθοδος ανάπτυξης σύμφωνα με το άρθρο των Dulewicz, V. and Higgs,M. ....	101
2.9.1.3 Μέθοδος ανάπτυξης κατά Steve Hein.....	103
2.9.1.4 Τα τέσσερα βήματα ανάπτυξης της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης .....	104
2.9.1.5 Μεθοδολογία οικειοθελούς αλλαγής κατά R. Boyatzis, 1999, (SDC process) .....	105

2.9.2 Εμπόδια κατά την ανάπτυξη .....	108
2.10 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ «ΣΗΜΕΙΟ ΑΝΤΙΑΕΓΟΜΕΝΟ» .....	112
2.11 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ .....	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: <i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i> .....	122
3.1 Περιγραφή δείγματος.....	125
3.2 Περιγραφή Συλλογής Στοιχείων .....	126
3.3 Περιγραφή ερωτηματολογίων.....	127
3.4 Περιγραφή μεθόδου έρευνας .....	128
3.4.1. Καθορισμός μεγέθους του δείγματος.....	128
3.4.2 Διαδικασία της δειγματοληψίας .....	129
3.5 Στατιστική Ανάλυση ερωτηματολογίων.....	130
3.5.1 Πληροφορίες σχετικά με τα στατιστικά προγράμματα.....	130
3.5.2 Ανάλυση.....	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: <i>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</i> .....	134
4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίων .....	135
4.2 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων .....	136
4.3 Συσχέτιση EQ – Φύλο Ατόμου .....	136
4.4 Σύγκριση EQ – Εργασιακής απόδοσης .....	141
4.5 Σύγκριση EQ – Εργασιακής εμπειρίας.....	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: <i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</i> .....	147
5.1 Συμπεράσματα από την έρευνα.....	148
5.1.1 Εγκυρότητα μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων .....	149
5.1.2 Συσχέτιση EQ και φύλου ατόμου.....	150
5.1.3 Συσχέτιση EQ και εργασιακής απόδοσης .....	151
5.1.4 Συσχέτιση EQ και εργασιακής εμπειρίας.....	154
5.2 Περιορισμοί.....	155
5.3 Έρευνα για το μέλλον .....	157
5.4 Προσωπικές σκέψεις – Προβληματισμοί.....	158
5.5 Ανασκόπηση.....	160
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	171

**Κατάσταση Πινάκων**

Πίνακας 2.2.1:	Χαρακτηριστικά πνευματικής νοημοσύνης.....	σελ. 19
Πίνακας 2.6.1:	Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman 1998, Boyatzis και Rhee, 1998.....	σελ. 59
Πίνακας 2.6.2:	Ανάλυση των χαρακτηριστικών των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis & Rhee.....	σελ. 60
Πίνακας 2.9.1:	Οι δέκα οδηγίες ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	σελ. 103
Πίνακας 3.1:	Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων του φύλου του δείγματος.....	σελ. 125
Πίνακας 3.2:	Περιγραφική στατιστική της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος.....	σελ. 125
Πίνακας 3.3:	Κωδικοποίηση - κατηγοριοποίηση παραμέτρων κατά τη στατιστική ανάλυση.....	σελ. 132
Πίνακας 4.1:	Ανάλυση αξιοπιστίας των δύο ερωτηματολογίων.....	σελ. 135
Πίνακας 4.2:	Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων	σελ. 136
Πίνακας 4.3:	T-test συσχέτισης EQ - φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 138
Πίνακας 4.4:	T-test συσχέτισης EQ - φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 139
Πίνακας 4.5:	Ανάλυση συσχέτισης EQ - φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 140
Πίνακας 4.6:	Ανάλυση συσχέτισης EQ - φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 141
Πίνακας 4.7:	ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 141
Πίνακας 4.8:	ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 142

Πίνακας 4.9:	Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 143
Πίνακας 4.10:	Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 143
Πίνακας 4.11:	ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 144
Πίνακας 4.12:	ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 144
Πίνακας 4.13:	Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο SEI.....	σελ. 145
Πίνακας 4.14:	Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο ECI.....	σελ. 146

## ***Κατάσταση Σχημάτων***

---

Σχήμα 2.5.1:	Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και άλλων παραγόντων στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς .....	σελ. 51
Σχήμα 2.6.1:	Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer & Salovey 1997.....	σελ. 69
Σχήμα 2.7.1:	Ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου.....	σελ. 78
Σχήμα 2.7.2:	Επίδραση του νευρικού συστήματος στη φυσιολογία του οργανισμού.....	σελ. 81
Σχήμα 2.9.1:	Διαδικασία ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις κατά eiconsortium.....	σελ. 98
Σχήμα 2.9.2:	Διαδικασία οικειοθελούς ανάπτυξης κατά R. Boyatzis.....	σελ. 106

## ***Κατάσταση Παραρτημάτων***

---

Παράρτημα I:	Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου SEI.....	σελ. 171
Παράρτημα II:	Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου ECI.....	σελ. 172
Παράρτημα III:	Φυλλάδιο που χρησιμοποιήθηκε κατά την έρευνα.....	σελ. 174

*ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι*

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Για δεκαετίες είχε δοθεί τεράστια έμφαση σε συγκεκριμένες πλευρές της νοημοσύνης, όπως στη «λογική αιτιολόγηση» (logical reasoning), αριθμητικές ικανότητες, χωροθετικές ικανότητες, κατανόηση αναλογιών, λεκτικές ικανότητες, κλ.π. Όμως οι ερευνητές προβληματίζονταν από το γεγονός ότι ενώ το IQ μπορούσε να προβλέψει σε επαρκή επίπεδο την ακαδημαϊκή επιτυχία και σε μικρότερο επίπεδο την επαγγελματική, παρ' αυτά φαινόταν ότι κάτι έλειπε από τη «συνταγή» της επιτυχίας στην προσωπική ζωή ενός ατόμου.

Ένα από τα κυριότερα απόντα συστατικά για τη συνταγή αυτή, ήταν η «Συναισθηματική Νοημοσύνη», EI, μία θεωρία γύρω από τη νοημοσύνη που έγινε γνωστή τα τελευταία χρόνια χάρη σε ερευνητές όπως οι Peter Salovey, John Mayer, Daniel Goleman, Howard Gardner, Richard Boyatzis και άλλους πολλούς.

Η εργασία έχει ως αντικείμενο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (την ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, ελέγχει και να χειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων) της οποίας το περιεχόμενο είναι επί το πλείστον άγνωστο στο ευρύ κοινό, γνωστό όμως σε μία μερίδα ανθρώπων (κυρίως από τον κόσμο των επιχειρήσεων) που προσπαθούν να αποκομίσουν κέρδος από τα πλεονεκτήματα που αυτή παρέχει.

Με βάση το πλαίσιο αυτό καθορίστηκε ο στόχος της εργασίας που είναι διττός. Αφενός να παρουσιαστεί μία διεξοδική ανάλυση των βιβλιογραφικών δεδομένων, παραθέτοντας τις σημαντικότερες απόψεις – θέσεις που διατυπώνονται γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη και αφετέρου μέσα από την εξέταση στατιστικών δεδομένων, να επιχειρηθεί μία πιθανή συσχέτιση της έννοιας αυτής με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή εμπειρία, την ηλικία και το φύλο των ατόμων.

Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με τα βαθύτερα επίπεδα της προσωπικότητας του ατόμου και σχετίζεται με τις αξίες και τις συμπεριφορές του, άπτεται των άμεσων ενδιαφερόντων του συγχρόνου ανθρώπου για ορθή κι αποτελεσματική επικοινωνία ως θεμελιώδες μέσο για αρμονική συνεργασία, πρόοδο και ευημερία σ' όλους τους τομείς, ειδικά τον εργασιακό.

Ειδικά για τον εργασιακό τομέα, εμφανίζεται σήμερα η τάση να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα. Επίσης, αν ληφθεί υπόψη ότι η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις τρεις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα σύγχρονο και νέο τρόπο βελτίωσης του εργαζομένου (μέσω της ανάπτυξης των συναισθηματικών του δεξιοτήτων), γίνεται φανερός ο λόγος για τον οποίο

επιλέχτηκε η τελευταία ως θέμα της παρούσας εργασίας. Είναι γνωστό ότι πλέον οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται αποκλειστικά και μόνο για την ποιότητα των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τους, αλλά και για την ποιότητα των υπαλλήλων τους κάτι που αντικατοπτρίζει μία πιο ανθρώπινη και βαθύτερη πλευρά της θεωρίας γύρω από την ποιότητα. Μία επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστική πλέον μόνο για τα προϊόντα της, αλλά και για το πόσο καλά συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της. Έτσι, δημιουργείται ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει τον πειραματισμό, την καινοτομία, εμπνέει ασφάλεια, μειώνει το άγχος και συγχωρεί τα λάθη και την αποτυχία.

Τα παραπάνω «υπόσχεται» η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία προσεγγίζεται ως εξής: Στην αρχή καθορίστηκε η σκοποθετική, η δομή της έρευνας και οι βιβλιογραφικές πηγές. Έγινε περιήγηση αναγκαστικά κυρίως στον χώρο της ξένης βιβλιογραφίας, αντλώντας το υλικό από επιστημονικά άρθρα, βιβλία και το διαδίκτυο, αποδίδοντάς το με προσοχή, ώστε ν' αποφευχθούν μεταφραστικές ατέλειες. Αρχικά, εστιάστηκε η προσοχή στη διευκρίνηση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη», αφού πρόκειται για εντελώς καινούργια έννοια και στην ανάδειξη της σημασίας της σε όλους τους τομείς της ζωής, ειδικότερα στον εργασιακό. Στη συνέχεια για λόγους εγκυρότητας της επιστημονικής έρευνας, θεωρήθηκε σκόπιμο να διευκρινιστεί αν πράγματι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει και επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες. Έτσι δόθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζομένους επιχειρήσεων, από τα οποία έγινε στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σ' όλες τις φάσεις της υλοποίησης καταβλήθηκε συνειδητή προσπάθεια να περιληφθούν μόνο οι πιο έγκυρες θεωρητικές απόψεις και ερευνητικά δεδομένα, επειδή το θέμα αφορά την ανθρώπινη ψυχή και είναι από τη φύση του «ευαίσθητο» και πολύπλοκο. Γι' αυτό το λόγο ο ερευνητής οφείλει να βαδίζει πάντοτε, μόνο στο στέρεο έδαφος της επιστημονικής αλήθειας.



*ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ*

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

---

*«Θυμήσου η επιλογή είναι δική σου: για τους άλλους θεωρείσαι ότι είναι η συμπεριφορά σου» Honey P<sup>1</sup>*

**2.1.1 Γενικά χαρακτηριστικά του ψυχικού βίου**

Μεταξύ των ανθρώπων υπάρχουν πολλές και ποικίλες διαφορές. Μία απλή παρατήρηση δείχνει ότι παρά τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά, υπάρχουν εμφανείς παραλλαγές σε όλους τους τομείς της εξέλιξης, με αποτέλεσμα κάθε άτομο να είναι μοναδικό κι ανεπανάληπτο<sup>2</sup>. Διαφορές παρατηρούνται π.χ. στις διαστάσεις και στις αναλογίες του σώματος, τη μυϊκή δύναμη, τον ρυθμό και τον τόνο των κινήσεων, στην ταχύτητα της αντίληψης και της αντίδρασης, στις γνωστικές λειτουργίες, την ένταση των συναισθημάτων, τα κίνητρα των πράξεων, την ιεράρχηση των αξιών κ.τ.λ. Από την άλλη όμως πλευρά, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά του ψυχικού βίου όπως η προσωπικότητα, η κοινωνικότητα, η ηθικότητα, η νοημοσύνη και άρα η συναισθηματική νοημοσύνη (η οποία είναι το θέμα της παρούσας εργασίας) κ.α. Η ψυχολογία των ατομικών διαφορών ως κλάδος της γενικής ψυχολογίας που ερευνά τις διαφορές των ατόμων του ίδιου είδους θεωρεί ότι τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους ανθρώπους από τον βαθμό στον οποίο εμφανίζονται στον ψυχικό βίο<sup>3</sup>. Ακόμη πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά, είτε έμφυτα, είτε επίκτητα είναι δυνατόν να υφίστανται τροποποιήσεις, να εκμανθάνονται ή όχι, να καλλιεργούνται διαμέσου του περιβάλλοντος<sup>4</sup>. Το περιβάλλον επιδρά στον ψυχικό κόσμο του ανθρώπου διαμέσου των ερεθισμάτων και ο άνθρωπος αντιδρά στα ερεθίσματα αυτά. Το σύνολο των αντιδράσεων ονομάζεται συμπεριφορά<sup>5</sup> και η σημασία της είναι πολύ μεγάλη στην αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον.

## 2.1.2 Ανθρώπινη Συμπεριφορά

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία εκτεταμένη βιβλιογραφική αναφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι λογικό, αν σκεφτεί κάποιος ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου αποτελεί την «ορατή» προέκταση του ψυχικού του βίου και διαμορφώνεται διαλεκτικά από την συμπεριφορά των άλλων. Αυτή διεισδύει βαθιά στον ψυχικό του κόσμο με αποτέλεσμα να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το ψυχικό του «είναι». Σ' αυτή την περίπτωση η φράση: «η συμπεριφορά του είναι αυτό που είναι» εκφράζει μια μεγάλη αλήθεια.

Η συμπεριφορά περιλαμβάνει λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα. Η λεκτική συμπεριφορά αφορά την αναζήτηση, τη σύλληψη, τη δημιουργία, τη δήλωση, την επεξήγηση και την υποστήριξη ιδεών. Η μη λεκτική συμπεριφορά αφορά τις εκφράσεις του προσώπου, τα μάτια, τις κινήσεις των χεριών και των ποδιών και τη γενικότερη εμφάνιση και «χωροθέτηση» του ατόμου. Ο συνδυασμός και των δύο συμπεριφορών είναι ουσιώδης.

### 2.1.2.1 Είδη συμπεριφοράς<sup>6</sup>

- 1) Γονεϊκή συμπεριφορά είναι όταν κάποιος συμπεριφέρεται βάση του τι είναι «πρέπον», σωστό ή λάθος. Η συμπεριφορά διακρίνεται από στοργή, συμπάθεια, προστασία, πειθαρχία ή δογματισμό και έλεγχο.
- 2) Ενήλικη συμπεριφορά είναι όταν κάποιος συλλέγει πληροφορίες και τις χρησιμοποιεί, ώστε να εξάγει συμπεράσματα και να πάρει αποφάσεις. Η συμπεριφορά αυτή βασίζεται περισσότερο στη σκέψη, παρά στο συναίσθημα.
- 3) Παιδική συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά η οποία επηρεάζεται μόνο από το συναίσθημα και είναι κατά κύριο λόγο αυθόρμητη.

Ο συνδυασμός των τριών παραπάνω συμπεριφορών και η κατάλληλη επιλογή καθεμιάς από αυτές αποτελεί τη καινούρια θεώρηση σχετικά με την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ονομάζεται «συναλλακτική ανάλυση».

Επιπλέον η συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί άλλοτε να είναι ήπια και διαλλακτική και άλλοτε επιθετική και αδιάλλακτη ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζει το άτομο και το στόχο που θέλει να επιτύχει. Η επίτευξη του στόχου πάλι είναι η

συνάρτηση κάποιων ικανοτήτων που αποκτά το άτομο στην αλληλεξάρτησή του με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή γίνεται λόγος για δεξιότητες που είναι σημαντικές για την ατομική του πρόοδο και ευημερία.

### 2.1.3 Ανθρώπινες δεξιότητες<sup>7</sup>

Ανθρώπινες δεξιότητες (People skills) είναι συμπεριφορές οι οποίες χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο έρχεται «ενώπιος - ενωπίω» με κάποιο άλλο και συνεργούν ώστε να προκύψει ένα χρήσιμο αποτέλεσμα. Προκειμένου να διευκρινιστεί περαιτέρω ο παραπάνω ορισμός σύμφωνα με τον Dr Peter Honey, συμπεριφορά είναι ό,τι κάνουμε και λέμε. Αυτή επηρεάζεται από τις σκέψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα, τις εμπειρίες και φυσικά το περιβάλλον του ατόμου. Έτσι, οι συμπεριφορές δεδομένου ότι γίνονται άμεσα αντιληπτές στον καθένα, ασκούν επάνω του άμεση επιρροή. Από την άλλη μεριά, με τον όρο «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις», εννοείται η αλληλεπίδραση, λεκτική ή μη, μεταξύ δύο ατόμων. Όσον αφορά τον όρο «χρήσιμο αποτέλεσμα», εννοείται το αποτέλεσμα που θα προκύψει από την αλληλεπίδραση των δύο ατόμων. Από τα παραπάνω συνεπάγεται πως οι «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις» παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθούν οι συμπεριφορές, ώστε να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα (ολοκλήρωση στόχου).

Πολλοί αναρωτιούνται αν οι ανθρώπινες δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν. Σίγουρα δεν είναι εύκολο, αλλά είναι εφικτό. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή, όπως άλλωστε και κάθε αλλαγή που σχετίζεται με τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Τα πλεονεκτήματα, όμως, από μία τέτοια αλλαγή είναι πολύ σημαντικά. Αρχικά, η κατανόηση των «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεων», οδηγεί σε ελαχιστοποίηση των παρεξηγήσεων, στην επιλογή κατάλληλων συμπεριφορών ανάλογα με τις καταστάσεις και τον προς επίτευξη στόχο, στην κατανόηση και ίσως στην επιρροή των συμπεριφορών των άλλων. Επίσης, η επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς σχετίζεται άμεσα με την κατάλληλη επιλογή του ηγετικού στυλ.

Πολλοί άνθρωποι στο δύσκολο δρόμο της βελτίωσης της συμπεριφοράς τους, βρίσκουν πολλά εμπόδια και δικαιολογίες προκειμένου να τα παρατήσουν. Άλλοι πάλι θεωρούν τη συμπεριφορά τους ικανοποιητική και δεν πρέπει να αλλάξουν τίποτα σχετικά με αυτή. Έχουν πάψει να ενδιαφέρονται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και

αυτό τους εμποδίζει από το να μπορούν να αντιμετωπίσουν σωστά νέες καταστάσεις, επειδή δεν τις έχουν συνηθίσει. Το σίγουρο είναι ότι πρέπει να καταλάβουν τους λόγους αυτής της αλλαγής και να θελήσουν πραγματικά να αλλάξουν. Αν δε συμβεί αυτό, τότε κανένας δε μπορεί να τους πείσει ή ακόμα και να τους πιέσει.

Οι θεμελιώδεις «ανθρώπινες δεξιότητες» είναι οι εξής:

- Ανάλυση της κατάστασης
- Καθορισμός ενός ρεαλιστικού στόχου
- Επιλογή κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς
- Έλεγχος της συμπεριφοράς
- Διαμόρφωση της συμπεριφοράς των άλλων
- Παρακολούθηση της συμπεριφοράς της δικής μας και των άλλων

Ο συνδυασμός όλων των στοιχείων είναι ουσιαστικός. Η ανάλυση της κατάστασης βοηθάει στο να εξακριβωθεί αυτή και να καθοριστεί ένας ρεαλιστικός στόχος. Η επιλογή του στόχου συνδέεται στενά με την επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς προκειμένου αυτός να επιτευχθεί. Με τη σειρά του ο έλεγχος της επιλεγμένης συμπεριφοράς, οδηγεί στην αύξηση της πιθανότητας να επιτευχθεί ο στόχος. Με την ελεγχόμενη από εμάς συμπεριφορά, ωθούμε και τα άλλα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρούμε να αποκτήσουν παρόμοια συμπεριφορά, ενώ η παρακολούθηση αυτών των δύο συμπεριφορών οδηγεί στον έλεγχο της επίτευξης του στόχου και στη βελτίωση αυτών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ανθρώπινες δεξιότητες διαμορφώνονται στις «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις», δηλαδή μέσα από την κοινωνική επαφή και επικοινωνία. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα να μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και να κατανοούν καλύτερα το ρόλο το δικό τους και των άλλων μέσα στην κοινωνία στην οποία βρίσκονται. Η παραπάνω μάθηση επιτυγχάνεται διαμέσου της ενεργοποίησης μιας βιο-ψυχικής διεργασίας που είναι κοινή σε κάθε ανθρώπινο όν και ονομάζεται νοημοσύνη. Η διευκρίνηση της έννοιας αυτής είναι αναγκαία ώστε σταδιακά να προσεγγιστεί η ουσία της «Συναισθηματικής νοημοσύνης» που είναι το κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Τι είναι όμως η νοημοσύνη και ποια τα διάφορα είδη της, θα αναφερθεί στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί.

---

<sup>1</sup> Stewart D. M. (editor), “Handbook of management skills”, Gulf Professional Publishing, second edition, 1992, pp.170

<sup>2</sup> Παρασκευόπουλου, Ι. Ν. και Χαραλαμποπούλου, Ι. Ν., Ψυχολογία ατομικών διαφορών, Έκδοση Δ΄ Αθήνα 1985, ΟΕΔΒ σελ.13

<sup>3</sup> ο.π., σελ.17

<sup>4</sup> Cheng, J. & Hau, K. T., “Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students’ beliefs across various personal attributes and age groups”, Personality and Individual Differences, vol 34, 2003, p. 731-738

<sup>5</sup> Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση 1975, σελ.381

<sup>6</sup> ο.π. Stewart D. M. (editor), pp.165-168

<sup>7</sup> ο.π., Stewart D. M. (editor), pp.152-160

## ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

---

*«Το κλειδί είναι η ισορροπία μεταξύ καρδιάς και μυαλού. Δεν είναι συναισθηματικά έξυπνο η καρδιά να κυριαρχήσει του μυαλού. Δεν είναι καλύτερο το μυαλό να κυριαρχήσει της καρδιάς. Και τα δύο θα πρέπει να παίζουν έναν έξυπνο και εξισορροπημένο ρόλο, ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εργασία να βελτιώνονται» Bagshaw M.<sup>1</sup>*

### 2.2.1 Ορισμός νοημοσύνης - Κριτήρια

Εδώ και πολλά χρόνια, οι ψυχολόγοι ασχολούνται με το θέμα της νοημοσύνης. Ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μία κουλτούρα»<sup>2</sup>. Επίσης σύμφωνα με άλλο ορισμό νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να επεξεργάζεται κανείς με τη δύναμη του εγκεφάλου –και όχι των ενστίκτων ή των κινήτρων- τα δεδομένα γύρω του, πράγμα που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και αποδίδεται σε ορισμένα ανώτερα θηλαστικά»<sup>3</sup>.

Κατά τη διάρκεια των ερευνών τους οι επιστήμονες, έχουν καταφέρει να προσδιορίσουν διάφορα είδη νοημοσύνης, κατατάσσοντας αυτά σε τρεις βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Thorndike και τους συναδέλφους του (1927)<sup>4</sup>, αυτές και οι αντίστοιχοι ορισμοί τους είναι οι εξής:

- «Θεωρητική νοημοσύνη» (Abstract intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «χειρίζεσαι» επιδέξια τα γλωσσικά και μαθηματικά σύμβολα.
- «Τεχνική νοημοσύνη» (Concrete intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «χειρίζεσαι» επιδέξια διάφορα αντικείμενα.
- «Κοινωνική νοημοσύνη» (Social intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «συσχετίζεσαι» καλά με τους ανθρώπους.

### 2.2.1.1 Κριτήρια

Προκειμένου ένα προτεινόμενο είδος νοημοσύνης να γίνει αποδεκτό και να καταχωρηθεί δίπλα σε αναγνωρισμένα είδη νοημοσύνης πρέπει να πληρεί κάποια συγκεκριμένα κριτήρια<sup>5</sup>. Τα κριτήρια αυτά κατηγοριοποιούνται σε τρεις ανεξάρτητες ομάδες. Έτσι έχουμε τα κριτήρια που συντελούν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (conceptual criteria), την ομάδα των «συσχετιζόμενων» κριτηρίων (correlational criteria) και την «εξελίξιμη» ομάδα κριτηρίων (developmental criteria).

Αρχικά η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να αποτελείται από αρχές και πνευματικές δεξιότητες (για παράδειγμα η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να απαρτίζεται από πνευματικά χαρακτηριστικά και πνευματική προσπάθεια). Η δεύτερη παράμετρος (συσχετιζόμενα κριτήρια) αναφέρεται στη σύγκριση της νέας νοημοσύνης με εμπειρικά δεδομένα (standards). Δηλαδή, η νέα νοημοσύνη θα πρέπει να έχει τέτοιες δεξιότητες που να είναι παρόμοιες με τις δεξιότητες άλλων ειδών νοημοσύνης, αλλά παράλληλα να είναι διαφορετικές και ξεχωριστές από αυτές. Επίσης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τέτοιες ικανότητες που να αλληλοσυσχετίζονται. Τέλος, η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να είναι «αναπτυσσόμενη». Δηλαδή θα πρέπει τα χαρακτηριστικά που τη προσδίδουν να αναπτύσσονται στα άτομα σε αντιστοιχία με την ηλικία και την εμπειρία τους.

Όπως είναι αναμενόμενο για την εγκαθίδρυση των διαφόρων νοημοσύνων ως είδη νοημοσύνης, έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες. Εκτός από τη «λεκτική νοημοσύνη» (verbal intelligence) και τη «νοημοσύνη εκτέλεσης» (performance intelligence), που θεωρούνται αναμφισβήτητα ως είδη νοημοσύνης, έχει γίνει προσπάθεια για κατοχύρωση της κοινωνικής νοημοσύνης (social intelligence) ως το τρίτο μέλος των ειδών, χωρίς όμως επιτυχία αφού θεωρήθηκε ότι εμπεριέχεται και καλύπτεται από τη λεκτική νοημοσύνη (Cronbach, 1960)<sup>6</sup>.



### 2.2.2 Είδη νοημοσύνης

Στις μέρες μας έχουμε φτάσει σε σημείο να κάνουμε λόγο για διάφορα είδη νοημοσύνης, πέρα από το γνωστό IQ. Έτσι, μιλάμε ακόμα για EQ (Emotional Intelligence), MQ (Managerial Intelligence) και SQ (Spiritual Intelligence). Παρακάτω αναλύεται καθένα από αυτά.

- Γνωστική νοημοσύνη, (IQ)

Αποτελεί το πιο γνωστό και διαδεδομένο είδος νοημοσύνης. Κυρίως διότι η παλαιά ψυχολογία θεωρούσε τη νόηση ως την ανώτερη ψυχική λειτουργία που συνδέεται με την απόκτηση γνώσεων και την ικανότητα αξιοποίησης των γνώσεων στον προσανατολισμό του ατόμου για δράση<sup>7</sup>, αποτελώντας κατά αυτό τον τρόπο καταχρηστικά κριτήριο αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου. Τα συναισθήματα τοποθετούνταν σε μια κατώτερη βαθμίδα της ψυχικής ζωής, μαζί με άλλες ψυχικές λειτουργίες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα νοήμων να θεωρείται ο λογικά σκεπτόμενος. Μάλιστα από εμπειρικές εκτιμήσεις των ενεργειών ή συμπεριφορών των συνανθρώπων τους οι άνθρωποι προέβαιναν και σε υποκειμενικές αξιολογήσεις. Έλεγαν: «Αυτός είναι έξυπνος ή καθυστερημένος». Επειδή όμως αυτό για την επιστήμη της ψυχολογίας δεν αρκούσε κατασκευάστηκαν ειδικές κλίμακες μέτρησης, τα γνωστά tests νοημοσύνης<sup>8</sup>. Αυτά κατασκευάστηκαν από ειδικούς ψυχολόγους – ψυχομετρητές και αξιολογούσαν την α) ικανότητα αντίληψης του λόγου β) την ικανότητα ορθής χρήσης του λόγου γ) την αριθμητική ικανότητα δ) την ικανότητα αντίληψης των σχέσεων στο χώρο ε) τη μνήμη στ) την οπτική αντίληψη ζ) την κριτική ικανότητα. Ο Wunt χρησιμοποίησε στην Λειψία για πρώτη φορά τεστ για τη μέτρηση της νοημοσύνης. Στη Γαλλία το 1904 οι Binet – Simon επινόησαν ένα τεστ για κάθε ηλικία και μέτρησαν τη νοημοσύνη σε μονάδες νοητικής ηλικίας (εφ’ όσον ένα παιδί λύνει το τεστ της ηλικίας του σημαίνει ότι έχει νοητική ηλικία ίση προς τη χρονολογική).

Σιγά - σιγά οι μέθοδοι των Binet – Simon επεκτάθηκαν σε όλες τις χώρες και προπάντων στις Η.Π.Α. με αποτέλεσμα να ωριμάζει η ιδέα του εντοπισμού του περιβόητου δείκτη νοημοσύνης (IQ). Πρόκειται για το πηλίκο της νοητικής ηλικίας (N.H.) δια της χρονολογικής (X.H.)<sup>9</sup>. Από τότε έχουν κατασκευαστεί δεκάδες τεστ που μετρούν το I.Q. Στο εμπόριο έχουν κυκλοφορήσει πάρα πολλά τεστ που χρησιμοποιούνται ευρύτατα από πληθώρα επιχειρήσεων ανά τον κόσμο κατά τη διαδικασία των προσλήψεων και των αξιολογήσεων των υπαλλήλων.

Με την πρόοδο που σημειώθηκε στη ψυχολογία κατανοήθηκε σταδιακά ότι η νοημοσύνη δεν είναι αποκλειστικό γνώρισμα των ανθρώπων. Τα μικρά παιδιά, καθώς και τα ανώτερα ζώα χαρακτηρίζονται από νοημοσύνη<sup>10</sup>. Τα δεδομένα αυτά οδήγησαν τους ψυχολόγους σε μια επέκταση της έννοιας της νοημοσύνης και σε μία διαφορετική κατηγοριοποίηση των εκδηλώσεων της. Σταθμός στην έρευνα αυτή υπήρξε η κατηγοριοποίηση των ειδών νοημοσύνης του Thorndike η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως. Επίσης φαίνεται οι επιστήμονες να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι από μόνος του ο δείκτης IQ δίνει λίγα συμπεράσματα και προβλέψεις για την επιτυχία στη ζωή ενός ανθρώπου. Έτσι ο δείκτης IQ περιορίστηκε περισσότερο στο να εξάγει αποτελέσματα σχετικά με την ακαδημαϊκή επιτυχία ενός ατόμου, παρά για τη συνολική ζωή του. Σήμερα είναι πλέον παραδεκτά κι άλλα είδη νοημοσύνης.

- Συναισθηματική νοημοσύνη, (EI)

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας και ως εκ τούτου θα αναλυθεί διεξοδικά στα κεφάλαια που ακολουθούν.

- Πνευματική νοημοσύνη, (SQ)<sup>11</sup>

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ο όρος της «πνευματικής νοημοσύνης», ο οποίος έρχεται να σταθεί παράλληλα στον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η τάση αυτή είναι βασισμένη σε κάποιες έρευνες, οι οποίες ισχυρίζονται ότι η πνευματικότητα του ατόμου επηρεάζει την απόδοσή του στο χώρο εργασίας του και την επιτυχία του μέσα σε αυτόν. Συγκεκριμένα, το 2001 οι Zohar και Marshall εισήγαγαν τον όρο της «πνευματικής νοημοσύνης», SQ, θεωρώντας ότι η γνωστική νοημοσύνη, IQ, και η συναισθηματική, EQ<sup>1</sup>, είναι υποδιαίστερες και υποστηρίζονται από αυτή. Θα πρέπει να τονισθεί πως ο Gardner έχει αντίθετη άποψη σχετικά με τη θεώρηση της

---

<sup>1</sup> Στις περισσότερες από τις έρευνες, όπως και στην παρούσα, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται συντομογραφικά είτε ως η «EI», είτε ως «EQ», εννοώντας τον ίδιο όρο. Σε άλλες μελέτες, η EI απεικονίζει τη συντομογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ το EQ την αριθμητική τιμή της συναισθηματικής νοημοσύνης, που λαμβάνεται από το σκορ στο αντίστοιχο τεστ. Τέλος, σε μία άλλη μελέτη η EI αναφέρεται στις έμφυτες συναισθηματικές δεξιότητες που έχει ο άνθρωπος κιάλας από τη γέννησή του, ενώ το EQ αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη που έχει ο ίδιος μεγαλώνοντας. Σύμφωνα με τον Hein Steve πιστεύεται ότι για διάφορους κοινωνικούς και προσωπικούς λόγους (π.χ. οικογένεια, προσωπικές εμπειρίες, προσωπικότητα, σχολείο, κοινωνία, κ.λ.π.), η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αυξάνεται (όπως άλλωστε συνηγορούν οι περισσότερες θεωρίες), ή να μειώνεται. Πιο συγκεκριμένα θεωρείται ότι είναι πολύ πιο εύκολο να καταστρέψει κανείς την έμφυτη υψηλή EI ενός παιδιού, οπότε αυτό μεγαλώνοντας να έχει χαμηλό EQ, από το να αναπτύξει τη χαμηλή του EI.

πνευματικότητας ως νοημοσύνη και ως εκ τούτου ακόμα δεν είναι βέβαιο αν τελικά αυτή θεωρείται ή όχι νοημοσύνη.

Για να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός που να σχετίζεται με το «πνεύμα» και την «πνευματικότητα» είναι κάτι πολύ δύσκολο, όπως άλλωστε συμβαίνει με κάθε ορισμό που αφορά μη υλικό στοιχείο. Το πνεύμα συνδέεται με τη διάθεση, την ζωτικότητα και την ανθρώπινη φύση. Η έννοια «πνευματικός» έχει να κάνει με συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις ενός ατόμου. Για παράδειγμα όταν ακούμε για έναν πνευματικό άνθρωπο, αυτόματα μας έρχεται στο νου ότι αυτός πιθανόν να είναι «ανοιχτός», ευσπλαχνικός ή ακόμα και «άγιος».

Σε αυτό το σημείο γεννάται το ερώτημα κατά πόσο η «πνευματικότητα» μπορεί να θεωρηθεί νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Emmons (2000)<sup>12</sup> η πνευματικότητα πληρεί τα κριτήρια του Gardner (όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω), προκειμένου αυτή να θεωρηθεί ως νοημοσύνη. Επιπλέον, παραθέτει πέντε ικανότητες που σχετίζονται με αυτήν:

- την ικανότητα για υπερβατικότητα,
- την ικανότητα να εισέρχεσαι σε υψηλά πνευματικά επίπεδα,
- την ικανότητα να αφιερώνεις ολοκληρωτικά στις καθημερινές σου δραστηριότητες,
- την ικανότητα να χρησιμοποιείς πνευματικές πηγές προκειμένου να επιλύσεις κάποια προβλήματα
- και την ικανότητα εσύ και οι συμπεριφορές σου να είναι ηθικές

Υπάρχουν πολλές πνευματικές τεχνικές (π.χ. «Transcendental Meditation»), όπως επίσης έχουν αναπτυχθεί και ερωτηματολόγια που μετράνε την πνευματική νοημοσύνη (π.χ. «Spirituality Assessment Scale», H. Beazley). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη αναφορά υπάρχουν πάνω από 2000 έρευνες που σχετίζονται με τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η αύξηση της πνευματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές, η πραγμάτωση πνευματικών ασκήσεων αποφέρει πολλά ψυχολογικά και «φυσιολογικά» πλεονεκτήματα, όπως εσωτερική δύναμη ειδικότερα σε περιπτώσεις αντιμετώπισης αβεβαιότητας και «χάους». Από άποψη φυσιολογίας, παρατηρείται αυξημένη ροή του αίματος στο κεφάλι, χαλάρωση των μυών και μικρότεροι ρυθμοί αναπνοής και κτύπων της καρδιάς. Τα παραπάνω οδηγούν σε αποδοτικότερη διαχείριση των πληροφοριών που μεταφέρονται στον εγκέφαλο και σε γρηγορότερη ανάκαμψη από το στρες. Επίσης, συνδέονται με αυξημένη δημιουργικότητα και πνευματική ευεξία (έχει παρατηρηθεί ότι

βελτιώνονται οι λειτουργίες και των δύο πλευρών του εγκεφάλου: λεκτική και αναλυτική σκέψη καθώς συνθετική και ολιστική). Από άποψη ψυχολογίας, παρατηρούνται λιγότερα φαινόμενα κατάθλιψης και νευρωτισμού, ανθρωπιστική προσέγγιση των άλλων και ευαισθητοποίηση στις ανάγκες και τα συναισθήματά τους. Στο χώρο της εργασίας η αύξηση της πνευματικής νοημοσύνης έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανάλυσης και λύσης προβλημάτων, την αύξηση της καινοτομίας, της ανεξαρτησίας και της αυτοπεποίθησης και τη μείωση του άγχους. Επιπλέον, αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους συνεργάτες, υφισταμένους και προϊσταμένους.

- Διοικητική νοημοσύνη, (MQ)<sup>13</sup>

Μέσα από μία έρευνα και συγκεκριμένα από ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης (Job Competencies Survey). Η ανάλυση των σαράντα παραγόντων του ερωτηματολογίου, καταλήγει σε κατηγοριοποίηση αυτών σε δεκαέξι γνωστικές και δώδεκα συναισθηματικές δεξιότητες, με αποτέλεσμα να υπολείπονται δώδεκα που είναι εξίσου σημαντικές για τις διοικητικές διεργασίες και την απόδοση των ηγετών. Αυτές οι δώδεκα δεξιότητες αποτελούν μέρος μιας τρίτης κατηγορίας νοημοσύνης, της διοικητικής. Δε μπορούν να καταταχθούν στις γνωστικές ή συναισθηματικές ικανότητες. Αφορούν κυρίως ηγέτες στο χώρο των επιχειρήσεων και είναι οι εξής: η λεκτική επικοινωνία, η πρωτοβουλία και η ανεξαρτησία, η επιχειρηματικότητα, καθώς και η επίβλεψη. Η λεκτική επικοινωνία επιμερίζεται στη λεκτική έκφραση και στην παρουσία. Η πρωτοβουλία και η ανεξαρτησία περιέχουν επίσης τον παράγοντα της αντοχής, ενώ η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει επιπλέον τους παράγοντες της αυτο-διαχείρισης, και των ικανοτήτων διαβάσματος και γραπτής επικοινωνίας. Τέλος, η επίβλεψη χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της «εξουσιοδότησης», της επιτήρησης και της ανάπτυξης των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η διοικητική νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης. Περαιτέρω έρευνα είναι αναγκαία για να διαπιστωθεί αν μπορεί να συγκαταλέγεται στα είδη νοημοσύνης. Η αναφορά σε αυτή έγινε περισσότερο για να δειχθεί ότι ίσως υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία δεν έχουν μελετηθεί ακόμα και πρέπει να ερευνηθούν. Πάντως ο επιστημονικός χώρος δε μπορεί να παραμένει, όπως και δε παραμένει στάσιμος κι έτσι ίσως στο μέλλον θα γίνεται λόγος και για περισσότερα είδη νοημοσύνης.

### 2.2.3 Σύγκριση ειδών νοημοσύνης

#### 1. Σύγκριση IQ - EQ

Συχνά η συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύεται σημαντικότερη από το δείκτη ευφυΐας, το IQ. Υπάρχει περίπτωση κάποιος με υψηλό IQ να έχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, μερικοί επιστήμονες μπορεί να είναι εντυπωσιακοί στο πεδίο τους, αλλά δε μπορούν να επικοινωνήσουν ουσιαστικά με τους άλλους. Έτσι, η αντίληψη, η συσσώρευση γνώσεων, η πνευματική διαύγεια αλλά και όλα εκείνα τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν έξυπνο (άνω του μέσου όρου) έναν άνθρωπο δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα την επιτυχία και την ευτυχία του. Αντιστρόφως, άτομα με σχετικά χαμηλό δείκτη γνωστικής νοημοσύνης, μπορούν να «διαβάσουν» τους άλλους. Άτομα, όχι ιδιαίτερα οξυδερκή, μπορούν να διατηρούν άριστες σχέσεις και να είναι θαυμάσιοι συνεργάτες, συνάδελφοι, σύζυγοι και γονείς. Επίσης για το χώρο των επιχειρήσεων, οι ηγέτες που δεν καταφέρνουν να εξελιχθούν σε χαρισματικούς χαρακτηρίζονται από χαμηλές εργασιακές σχέσεις, πολλές συγκρούσεις, αυταρχισμό και υπέρμετρη φιλοδοξία.

Η διαφορά μεταξύ IQ και EQ εντοπίζεται ακόμα και μέσα στους μηχανισμούς λειτουργίας του εγκεφάλου του ανθρώπου. Σύμφωνα με νευροψυχολογικές έρευνες έχει βρεθεί ότι οι νοητικές ικανότητες (όπως λεκτικές, χωροθετικές, κ.λ.π) σχετίζονται αποκλειστικά με λειτουργίες του νεοφλοιού, ενώ οι συναισθηματικές ικανότητες με λειτουργίες του νεοφλοιού σε συνεργασία με το μεταιχμιακό σύστημα. Μάλιστα έχει βρεθεί ότι όταν οι περιοχές του νεοφλοιού που σχετίζονται με τις νοητικές ικανότητες δεν λειτουργούν σωστά, τότε το IQ του ατόμου βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τους μηχανισμούς θα δοθούν στο υποκεφάλαιο σχετικά με την περιγραφή του εγκεφάλου (υποκεφάλαιο 2.7).

Σύμφωνα με έρευνα του Goleman (1998)<sup>14</sup> πάνω σε 181 διαφορετικά είδη εργασίας σε 121 διαφορετικές εταιρίες παγκοσμίως, αποδεικνύεται ότι το 67% της πιθανότητας κάποιος άνθρωπος να επιτύχει στην επαγγελματική ζωή του, εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη και το βαθμό στον οποίο διαθέτει αυτός ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι σε σύγκριση με τα αποτελέσματα που εξάγει το IQ και πάντα σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, φαίνεται ότι το EQ υπολογίζει στο διπλάσιο και ίσως παραπάνω την πιθανότητα επιτυχίας στη ζωή του ατόμου. Μάλιστα, υπολογίστηκε ότι συγκεκριμένα η επαγγελματική επιτυχία, όσον αφορά τα μεσαία στελέχη, οφείλεται κατά το 1/3 στις γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και κατά 2/3 στις

συναισθηματικές δεξιότητες. Παράλληλα, σε ότι αφορά τους ηγέτες το ποσοστό αυτό μετατρέπεται σε 1/5 για τις γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και 4/5 για τις συναισθηματικές.

Επίσης, σύμφωνα με μία άλλη έρευνα<sup>15</sup> (Chen, et al. 1998), υπολογίστηκε ότι η ύπαρξη των συναισθηματικών ικανοτήτων στα άτομα σε σχέση με την ύπαρξη των γνωστικών, συνεισφέρει διπλάσια στην επαγγελματική και κοινωνική επιτυχία. Μία άλλη μελέτη κάνει λόγο για τη συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάκριση μεταξύ των ηγετών και των εξεχόντων ηγετών (Kelly and Caplan's, 1993), ενώ γίνεται αναφορά και στην ύπαρξη της EI σε ομάδες με υψηλό IQ που παρολ' αυτά παρουσίαζαν χαμηλή απόδοση (Belbin et al., 1976, Higgs, 1997)<sup>16</sup>. Επιπλέον σύμφωνα με άλλη έρευνα, το IQ προσδιορίζει το 25% της πιθανότητας για επιτυχία, (Hunter & Hunter, 1984) ενώ σε μία άλλη φαίνεται να είναι υπεύθυνο μόνο για το 10% (Sternberg, 1996)<sup>17</sup>. Τέλος, ο Martinez το 1997<sup>18</sup>, βρήκε ότι η εργασιακή επιτυχία ενός ατόμου εξαρτάται κατά 80% από το επίπεδο των συναισθηματικών του δεξιοτήτων και μόνο κατά 20% από τις γνωστικές του. Για πολλούς τα στατιστικά αυτά στοιχεία κρίνονται υπερβολικά και τα συμπεράσματα αστήριχτα. Σε κάθε περίπτωση όμως ανοίγονται νέοι δρόμοι για μελέτη και έρευνα.

Συμπερασματικά υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με το ποια από τα δύο είδη νοημοσύνης συνεισφέρει περισσότερο στην επαγγελματική και κοινωνική άνοδο. Από τη μία πλευρά υπάρχουν αυτοί οι οποίοι, για τους παραπάνω λόγους, μιλάνε για σημαντική υπεροχή της EI. Από την άλλη πλευρά πιστεύεται ότι το IQ αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα του επαγγέλματος που ένα άτομο θα ακολουθήσει, διότι σχετίζεται με τεχνικές δεξιότητες. Σε όλες τις περιπτώσεις δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι πρόκειται για δύο διαφορετικά είδη νοημοσύνης και διαφορετικές ανθρώπινες δεξιότητες, χωρίς να όμως να είναι αντίθετες. Πάρα πολλοί ειδικοί<sup>19</sup> τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης και των δύο, σε συνδυασμό και αλληλεπίδραση, προσδιορίζοντας μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου με το να συνεισφέρουν οι μεν γνωστικές δεξιότητες στην «ενοποίηση», οργάνωση και διαρρύθμιση των σκέψεων του, οι δε συναισθηματικές στην «ενσωμάτωση» του αισθήματος με τη σκέψη, βοηθώντας, έτσι, στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Ωστόσο και οι δύο παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να γίνεται περισσότερο σημαντική όσο το άτομο ανεβαίνει σε ιεραρχικό επίπεδο, αφού θεωρητικά όλα τα άτομα, που διεκδικούν μία ανώτερη θέση, έχουν τα κατώτατα προσόντα, τα οποία είναι οι τεχνικές γνώσεις.

## 2. Σύγκριση IQ – EQ - MQ

Από τα αποτελέσματα μιας έρευνας<sup>20</sup> φαίνεται να αποδεικνύεται πως οι γνωστικές ικανότητες συμβάλουν κατά 27% στην απόδοση των εργαζομένων και την εξέλιξη τους, με τις συναισθηματικές να συμβάλουν κατά 36% και τις διοικητικές κατά 19%. Επίσης σύμφωνα με άλλη έρευνα<sup>21</sup>, οι διοικητικές συμβάλουν κατά 16%. Έτσι η ύπαρξη και των τριών μαζί συμβάλουν περίπου τα 2/3 (71%) στην απόδοση. Τα στοιχεία αυτά, αν και χρειάζονται μεγαλύτερη διερεύνηση (διότι το IQ δε μετρήθηκε από τα γνωστά τεστ νοημοσύνης, αλλά από υποκατάστατες, όπως η ανάληψη ρίσκου, η κρίση και η δημιουργικότητα), ενισχύουν την άποψη ότι η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι λίγο πιο σημαντική από αυτή των γνωστικών και φυσικά την άποψη ότι όσες πιο πολλές δεξιότητες διαθέτει ένα άτομο, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να επιτύχει στην επαγγελματική και κοινωνική του ζωή.

## 3. Σύγκριση EQ – SQ

Πολλά από τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που διακρίνουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι όμοια με αυτά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη. Παρακάτω παρατίθενται σε πίνακα (πίνακας 2.2.1) τα χαρακτηριστικά που διακατέχουν κάποιον με υψηλή πνευματική νοημοσύνη. Αυτά όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω εμφανίζονται με την ίδια κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης (προσωπικές ικανότητες / κοινωνικές ικανότητες).

Πίνακας 2.2.1<sup>22</sup>: Χαρακτηριστικά πνευματικής νοημοσύνης

	<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Ικανότητες</b>
<i>Προσωπικές δεξιότητες</i>	Αυτο-επίγνωση Συναισθηματική αυτο-επίγνωση Θετική αυτο-κριτική Αυτο-εκτίμηση Ανεξαρτησία, Αυτο-υποστήριξη Αυτο-πραγμάτωση	Ανεξαρτησία Προσαρμοστικότητα Λιγότερο παρορμητικός, νευρωτικός Εργασιακή απόδοση
<i>Κοινωνικές δεξιότητες</i>	Θετική κοινωνική συμπεριφορά Εμπάθεια Αλτρουισμός	Καλές σχέσεις με συνεργάτες Κοινωνικά εξωστρέφεια Συνεργατικότητα Προσανατολισμός σε θετικές αξίες

Από όσα έχουν αναφερθεί, παρατηρείται ότι τα δύο είδη νοημοσύνης έχουν πολλά όμοια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες, τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τα ατομικά αποτελέσματα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι με αυξημένη συναισθηματική ή πνευματική νοημοσύνη.

Επειδή όμως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης υποδηλώνει το είδος εκείνο της νοημοσύνης που σχετίζεται με συναισθήματα και αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση της έννοιας νοημοσύνη, είναι ανάγκη να γίνει λόγος για τα συναισθήματα και τη λειτουργία τους, διότι η κατανόηση και ο έλεγχός τους αποτελούν την ουσία της κεντρικής έννοιας που εξετάζεται.



- 
- <sup>1</sup> Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pp.61-65
- <sup>2</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 2)
- <sup>3</sup> Μπαμπινιώτη, Γ. Δ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ.1196
- <sup>4</sup> ο.π. Bagshaw, M.
- <sup>5</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298
- <sup>6</sup> ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.
- <sup>7</sup> Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση 1975, σελ.207
- <sup>8</sup> Κρασανάκη, Γ., Ψυχολογία της νοημοσύνης, Αθήνα 1983, σελ.89
- <sup>9</sup> Δερβίση, Σ. Ν., Αναπτυξιακή ψυχολογία και οδηγητική της προσωπικότητας, Θεσσ/νίκη 1984, σελ.59
- <sup>10</sup> ο.π. Κρασανάκη Γ., σελ.22
- <sup>11</sup> Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., “Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance”, Journal of Management Psychology, vol. 17, No 3, 2002, pp.203-218
- <sup>12</sup> ο.π. Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R.
- <sup>13</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372
- <sup>14</sup> Teng Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- <sup>15</sup> Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., “Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams”, The Leadership Quartely, vol. 13, 2002, pp.505-522
- <sup>16</sup> ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.
- <sup>17</sup> Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- <sup>18</sup> Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88
- <sup>19</sup> ο.π. Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U.
- <sup>20</sup> ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.
- <sup>21</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)
- <sup>22</sup> ο.π. Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R.

## Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

---

*«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στον κατάλληλο βαθμό την κατάλληλη στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο»*  
 Αριστοτέλη – Ηθικά Νικομάχεια<sup>1</sup>

### 2.3.1 Ορισμοί συναισθημάτων

Τα συναισθήματα επηρεάζουν οτιδήποτε κάνει ο άνθρωπος. Κι όμως συχνά αντιμετωπίζονται σαν θέματα στα οποία δύσκολα κάποιος αναφέρεται, ειδικά αν σκεφτεί κάποιος πως ακόμα δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για αυτά. Επιπλέον, υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα και αυτό όχι τόσο γιατί είναι τελείως διαφορετικά μεταξύ τους, αλλά εξαιτίας των διαφορετικών «προσμίξεων», των «μεταλλάξεων» και των «αποχρώσεων» με τις οποίες κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο ψυχικό βίο των ανθρώπων.

Καταρχήν δεν έχει ξεκαθαριστεί ακόμη ποια από τα συναισθήματα θεωρούνται πρωταρχικά. Οι επιστήμονες έχουν προσπαθήσει να τα κατατάξουν σε διάφορες κατηγορίες – οικογένειες<sup>2</sup>, χωρίς όμως αυτές να έχουν γίνει αποδεκτές από όλους τους ερευνητές. Οι κατηγορίες αυτές και τα συγγενή συναισθήματα αυτών είναι ο θυμός (λύσσα, οργή, πικρία, αγανάκτηση, εχθρότητα, κ.λ.π.), η θλίψη (λύπη, πίκρα, μελαγχολία μοναξιά, απελπισία, κατάθλιψη, κ.λ.π.), ο φόβος (άγχος, νευρικότητα, τρόμος, φρίκη, πανικός, κ.λ.π.) η απόλαυση (ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, διασκέδαση, ενθουσιασμός, ηδονή, κ.λ.π.), η αγάπη (αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, λατρεία, έρωτας, κ.λ.π.), η έκπληξη (σοκ, θαυμασμός, απορία, κατάπληξη), η αποστροφή (περιφρόνηση, δυσφορία, φρίκη, αηδία, κ.λ.π.) και η ντροπή (ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, μετάνοια, κ.λ.π.). Όπως αναφέρθηκε η παραπάνω ομαδοποίηση δεν έχει γίνει από όλους δεκτή. Όμως σύμφωνα με μία έρευνα

του P. Ekman<sup>3</sup>, οι τέσσερις πρώτες κατηγορίες αναγνωρίζονται σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτου κουλτούρας.

Συμπερασματικά εκτός από λίγα κοινά για όλους συναισθήματα, όπως ο θυμός, η αγάπη, η ζήλια, το άγχος και η θλίψη, είναι πολύ δύσκολο να περιγραφούν τα συναισθήματα που νιώθει κανείς με ακριβείς λέξεις, οπότε γίνεται αντιληπτό πόσο ακόμα πιο δύσκολο είναι να δοθεί ένας ακριβής ορισμός για αυτά. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα συναισθήματα μπορούν να ορισθούν ως:

- «εσωτερικά γεγονότα τα οποία καθοδηγούν πολλά ψυχολογικά «υποσυστήματα», όπως για παράδειγμα ψυχολογικές αντιδράσεις και προκαλούνται από αντιδράσεις μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις»<sup>4</sup>

- «μία σύνθετη κατάσταση που αφορά μία αυξημένη αντίληψη ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης, σωματικές αλλαγές μεγάλης διάρκειας, εκτίμηση που κατευθύνεται προς την προσέγγιση ή την αποφυγή»<sup>5</sup>

- «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση»<sup>6</sup>

- «η ιδιαίτερη ψυχική διάθεση στην οποία περιέχεται κανείς από ποικίλες καταστάσεις, οι οποίες οφείλονται είτε σε εξωτερικά ερεθίσματα, είτε σε λειτουργίες του οργανισμού»<sup>7</sup>

- «προσαρμόσιμες ψυχολογικές και βιολογικές τάσεις αντίδρασης οι οποίες προκαλούνται άμεσα από σπουδαίες καταστάσεις»<sup>8</sup>

Η μετάφραση και η ετυμολογία του όρου από τα αγγλικά, μας προσανατολίζει προς την επικράτηση του τελευταίου ορισμού, αφού η ανάγκη για πράξη είναι μία από τις ισχυρότερες συνέπειες του συναισθήματος.

### **2.3.2 Τα συναισθήματα ως τάσεις αντίδρασης<sup>9</sup>**

Έτσι, αφού τα συναισθήματα είναι τάσεις αντίδρασης, αυτά μπορούν να μορφοποιηθούν, να ρυθμιστούν και να ελεγχθούν. Σαν έλεγχο των συναισθημάτων εννοείται η διαδικασία με την οποία τα άτομα μπορούν να επηρεάζουν τα συναισθήματά τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελέγχουν ποια συναισθήματα να έχουν, πότε να τα έχουν, σε ποιο βαθμό και πώς να τα εξωτερικεύουν. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω και όπως θα διαπιστωθεί στη συνέχεια, τα άτομα με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, θα

μπορούν σε μεγαλύτερο βαθμό να ελέγξουν τις τάσεις αντίδρασής τους και συνεπώς τη διαδικασία ελέγχου των συναισθημάτων τους. Έτσι θα μπορούν να δημιουργούν θετικά συναισθήματα και θετικές αντιλήψεις.

Οι τάσεις αντίδρασης των ατόμων μπορούν να ελεγχθούν, είτε με κατάλληλο χειρισμό των εισροών στο εγκεφαλικό σύστημα, είτε με έλεγχο των εκροών. Η πρώτη μέθοδος συνίσταται από τέσσερα στάδια. Αρχικά θα πρέπει να γίνει επιλογή της κατάστασης την οποία κάποιος προσπαθεί να έρθει ή να αποφύγει (situation selection). Έπειτα θα πρέπει να τροποποιηθεί η κατάσταση ή το περιβάλλον, ώστε το άτομο να βιώσει τα συναισθήματα που επιθυμεί (situation modification). Μετά θα πρέπει να εκτιμηθεί πού θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτευχθεί επιρροή των συναισθημάτων των άλλων (attention deployment), ενώ τελικά θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση των παραπάνω βημάτων, ώστε να εκτιμηθεί η ικανότητα ελέγχου των τάσεων αντίδρασης (cognitive change). Κάποιος ο οποίος θα ακολουθήσει τη δεύτερη μέθοδο θα πρέπει να εντείνει, ελαττώσει, παρατείνει ή περικόψει τα συναισθήματα που βιώνει στις συγκεκριμένες καταστάσεις, δηλαδή να τροποποιήσει το ίδιο το συναίσθημα και όχι την κατάσταση που το προκαλεί.

### **2.3.3 Θεωρίες σχετικές με τα συναισθήματα – Κριτική αποτίμηση**

Φανταζόμενοι μία τομή ενός κρεμμυδιού, όπου στον πυρήνα του βρίσκονται τα συναισθήματα και συνεχίζοντας προς τις εξωτερικές πτυχές του οι διαθέσεις και η ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου, θα διαπιστώσουμε ότι στην πραγματικότητα τα συναισθήματα αποτελούν τον πομπό κάποιων μηνυμάτων, τα οποία λαμβάνουν οι διαθέσεις και η ψυχοσύνθεση και τα εκφράζουν εξωτερικά με τρόπο διαφορετικό από των άλλων ατόμων. Αυτό είναι που κάνει τους ανθρώπους να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και τις συναισθηματικές τους εκφράσεις να είναι διαφορετικές, ακόμα κι αν αυτές προέρχονται από τα ίδια συναισθήματα. Διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τη λειτουργία των συναισθημάτων φωτίζουν το παρόν θέμα. Δύο από αυτές<sup>10</sup>, οι πιο χαρακτηριστικές, επειδή πιστεύεται ότι επιχειρούν να δώσουν μία εξήγηση του πλούσιου συναισθηματικού κόσμου του ατόμου, αναλύονται παρακάτω.

- Κοινωνική θεωρία του συναισθήματος (Social constructionist approach to emotion)

Σύμφωνα με τους κοινωνιολόγους τα συναισθήματα βοηθούν τα άτομα στο να αξιολογούν τις κοινωνικές καταστάσεις και να ανταποκρίνονται αντίστοιχα σε αυτές. Μία τέτοια θεώρηση τοποθετεί τα αισθήματα κάτω από ένα κοινωνικό πλαίσιο και δίνει έμφαση στη διαπροσωπική εκδήλωσή τους. Τα συναισθήματα μπορούν να είναι ευχάριστα ή δυσάρεστα, κάτι που εξαρτάται από τις διαπροσωπικές σχέσεις και συντελούν στο να διατηρούν τις αξίες ή στο να υποδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι ότι υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα είναι κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με την κουλτούρα της κοινωνίας. Γι' αυτό, σύμφωνα με τη θεωρία, στις κηδείες οι άνθρωποι λυπούνται, ενώ στους γάμους χαίρονται. Επίσης θεωρεί ότι τα συναισθήματα συνθέτονται μέσω της γλωσσικής περιγραφής και εξωτερικεύονται κατά την παρουσία κοινού. Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, το οποίο παρέχει τους κανόνες, τα σενάρια και το «γλωσσάριο» των συναισθηματικών εκδηλώσεων, είναι αυτό που θα καθορίσει τον τρόπο εξωτερίκευσης των συναισθημάτων ανάλογα με το είδος του κοινού (προϊστάμενος, υφιστάμενος, φίλος, οικογένεια, κ.λ.π.). Επιπλέον η θεωρία πιστεύει ότι τα συναισθήματα είναι διδασκόμενα είδη συμπεριφοράς και ότι αποτελούν εργαλεία για τον καθορισμό των διαπροσωπικών σχέσεων.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η κοινωνική θεωρία θέτει τα συναισθήματα κάτω από κανόνες, εξυπηρετώντας τακτικές συμμόρφωσης με το περιβάλλον. Έτσι από τη στιγμή που τα συναισθήματα δεν είναι αυθόρμητα και αληθινά, αλλά πηγάζουν από διάφορες εξωτερικές νόρμες, συνεπάγεται πως δεν αποτελούν πραγματικές εκφράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε ατόμου, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει νόημα στο να μετρηθεί αυτή.

- Ψυχαναλυτική θεωρία του συναισθήματος (Psychoanalysis approach to emotion)

Η θεωρία αυτή παραδέχεται τα συναισθήματα ως θεμελιώδεις παρακινούμενες δυνάμεις στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Όπως και η κοινωνική θεωρία υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη, διότι τα συναισθήματα δε γίνεται να ποσοτικοποιηθούν και να συμπεριληφθούν όλα στην κατηγορία της EI. Όμως αντίθετα με την κοινωνική θεωρία, η ψυχαναλυτική παραδέχεται ότι τα συναισθήματα προέρχονται από μία πρωτόγονη, προγλωσσική,

προγνωσιακή και προ-κοινωνική κατάσταση, δηλαδή από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, που όσο και να αλλάζουν ή να ελεγχθούν εξαιτίας κοινωνικών κανόνων και αλλαγών, ποτέ δε θα χάσουν την προσωπική χροιά τους. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο εσωτερικός κόσμος, ασυνείδητα, δρα μερικές φορές ως αψίδα και αμύνεται εναντίον συγκεκριμένων ιδεών και συναισθημάτων που απειλούν το ψυχισμό του ατόμου. Έτσι, η ψυχαναλυτική θεωρία επιπλέον της κοινωνικής, δέχεται ως διαμορφωτή του συναισθήματος και το ασυνείδητο που πολλές φορές υποθάλλει διάφορες συναισθηματικές εκδηλώσεις.

Ακόμα, η θεωρία επισημαίνει την τεράστια διαφορά μεταξύ συναισθήματος και ορθολογικής σκέψης και δίνει έμφαση στην «πλαστικότητα» του πρώτου. Με τον όρο πλαστικότητα εννοεί την ιδιότητα των συναισθημάτων να εκφράζονται με διάφορες μορφές και ποτέ να μην παραμένουν σταθερά για αρκετό χρονικό διάστημα σε μία από αυτές. Σε κάτι τέτοιο δε συντελούν οι διάφοροι εξωτερικοί κοινωνικοί παράγοντες, αλλά ο διαφορετικός ψυχολογικός κόσμος του κάθε ανθρώπου. Συνοπτικά η ψυχαναλυτική θεωρία τονίζει ότι τα ανθρώπινα όντα είναι συναισθηματικά όντα, τα οποία χρησιμοποιούν ασυνείδητα μεθόδους ώστε να αποβάλουν δυσάρεστα συναισθήματα.

### 2.3.3.1 Κριτική αποτίμηση

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι δύο θεωρίες επιχειρούν να «υποτάξουν» τα συναισθήματα σε παράγοντες που οι ίδιες θεωρούν πρωταρχικούς (κοινωνικότητα – ασυνείδητο), γι' αυτό και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι γι' αυτές παράγοντας είτε «αδιάφορος», είτε μη μετρήσιμος. Ωστόσο σήμερα είναι αποδεκτό ότι το συναίσθημα διατηρεί την αυτονομία του και εντάσσεται ισότιμα με τους άλλους παράγοντες στο σύνολο του ψυχικού βίου. Επιπλέον, η αυτονομία του αποκτά ξεχωριστή αξία όταν φαίνεται να υποκαθιστά αποτελεσματικότερα καθαρά νοητικές λειτουργίες στο χώρο των διαπροσωπικών σχέσεων για ζητήματα που αφορούν τον προσανατολισμό του ατόμου σε μία συγκεκριμένη δράση και τη συμμετοχή του σε αξίες<sup>11</sup>.

Έχοντας σα βάση τη διαπίστωση αυτή, αλλά και την αδιαμφισβήτητη αλήθεια για μία διαλεκτικά αμοιβαία σχέση νόησης και συναισθήματος και αξιοποιώντας όλο το ερευνητικό υλικό σχετικά με τις έννοιες (νοημοσύνη – συναίσθημα) για το οποίο έγινε λόγος στα προηγούμενα κεφάλαια, οι επιστήμονες επιχείρησαν μία γόνιμη σύνθεση φαινομενικά αντίθετων εννοιών (νοημοσύνη – συναίσθημα), προκειμένου να αναχθούν στη βαθύτερη ουσία της έννοιας «Συναισθηματική Νοημοσύνη», η οποία θα αναπτυχθεί στις επόμενες ενότητες.

- 
- <sup>1</sup> Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”; Ελληνικά Γράμματα, 1998, σελ.19
- <sup>2</sup> ο.π. Goleman, D., σελ.395-397
- <sup>3</sup> ο.π. Goleman, D, σελ.396
- <sup>4</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298
- <sup>5</sup> ο.π. Goleman, D, σελ.12
- <sup>6</sup> Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, ο.π. Goleman, D, σελ.395
- <sup>7</sup> Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ.1714
- <sup>8</sup> Gross, J. J., “Antecedent- and response- focused emotion regulation:divergent consequences for experience, expression, and physiology”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 74, No 1, 1998b, pp.224-237
- <sup>9</sup> Wong, Chi-Sum & Law, K. S. , “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274
- <sup>10</sup> Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221
- <sup>11</sup> Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2<sup>η</sup> Έκδοση, 1975, σελ.269



## 2.4

### Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΦΑΚΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

---

*«Το να κοιτάς είναι κάτι  
Το να δεις αυτό που κοιτάζεις είναι κάτι άλλο  
Το να κατανοήσεις αυτό που είδες είναι κάτι  
διαφορετικό  
Αλλά το να ενεργήσεις σωστά ανάλογα με αυτό που  
κατανόησες  
Είναι το μόνο που έχει σημασία»* Τάο<sup>1</sup>

Η νόηση και το συναίσθημα ήταν ιστορικά έννοιες αντίθετες στον χώρο της φιλοσοφίας. Ο 19<sup>ος</sup> αιώνας έδινε τα πρωτεία στη νόηση, ενώ ο 20<sup>ος</sup> σηματοδότησε την μετάβαση από το διανοητικό, υπολογιστικό, ορθολογιστικό πνεύμα στο συναισθηματικό, παρορμητικό και διάπυρο. Ο σύγχρονος άνθρωπος συνειδητοποιεί πλέον ότι ο προγραμματισμός και ο ψυχρός υπολογισμός όλων των πραγμάτων τον οδηγεί σε μία συναισθηματική απίσχναση. Δεν είναι τυχαίο που οι προηγμένες κοινωνίες αποκαλούνται «ανθρωποκεντρικές» με την έννοια ότι έχουν στο κέντρο της προσοχής τους τον άνθρωπο ως όλον και όχι μόνο ένα μέρος του. Στο πλαίσιο αυτό η σύγχρονη έρευνα στράφηκε στην μελέτη ατομικών χαρακτηριστικών που εμπεριέχουν το συναίσθημα, ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν μια ολική εικόνα του ψυχικού κόσμου του ανθρωπίνου όντος, αφού οι υπάρχουσες έρευνες περιόριζαν το πεδίο της νοημοσύνης και έδιναν έμφαση σε «ακαδημαϊκές δεξιότητες» όπως οι γλωσσικές και το IQ. Οι επιστήμονες θεώρησαν ότι ο όρος της νοημοσύνης θα έπρεπε να επεκταθεί και να περιλάβει κοινωνικές δεξιότητες (οικογενειακές, εργασιακές, διαπροσωπικές) που βελτιώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις και αναφέρονται κυρίως στον έλεγχο των παρορμήσεων των εκδηλώσεων των συναισθημάτων και την διαχείριση του στρες. Όροι όπως «Συναισθηματική Ανάγνωση», «Συναισθηματικό περιεχόμενο», «Κοινωνική Νοημοσύνη» και «Διαπροσωπική Νοημοσύνη» έκαναν την εμφάνισή τους στην βιβλιογραφία περιγράφοντας ένα μόνο πράγμα: μία ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Αυτή

την ικανότητα απέδωσε αρτιότερα ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη», (EI), ο οποίος έτεινε να επικρατήσει στην επιστημονική κοινότητα.

#### 2.4.1 Ιστορική αναδρομή

Η ανάπτυξη του πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να έχει τις ρίζες της στην ανικανότητα των «παραδοσιακών» μέτρων ορθολογικής σκέψης (IQ test, SAT score, κ.λ.π.) να προβλέψουν ποιο άτομο θα επιτύχει στη ζωή του. Έτσι η αναζήτηση νέων μοντέλων πιο αξιόπιστων και ολοκληρωμένων για την πρόβλεψη της επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου, οδήγησε αρχικά τον Thorndike<sup>2</sup>, το 1920, να μιλήσει περί κοινωνικής νοημοσύνης ορίζοντας την ως «την ικανότητα να κατανοείς και να «χειρίζεσαι» τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι «σοφά» στις διαπροσωπικές σου σχέσεις» και θέτοντας τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια το 1937<sup>3</sup>, σε συνεργασία με τον S. Stern, αναφέρθηκε στις τρεις πλευρές της κοινωνικής νοημοσύνης. Η πρώτη περιείχε στοιχεία σχετικά με τη στάση του ατόμου προς την κοινωνία (π.χ. στοιχεία πολιτικά, οικονομικά και που αφορούν τις αξίες του), η δεύτερη εξέταζε τη γνώση του ατόμου γύρω από τα κοινωνικά θέματα (π.χ. στοιχεία αθλητικά) και η τρίτη μορφή αναφερόταν στην κοινωνική προσαρμοστικότητα του ατόμου (π.χ. στην εξωστρέφεια ή εσωστρέφειά του).

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί και η συμμετοχή του D. Wechsler<sup>4</sup> στη μετάδοση της έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, το 1943, ο οποίος και αυτός πρότεινε τις μη νοητικές ικανότητες του ατόμου ως ουσιώδεις για την επιτυχία στη ζωή του. Τα επόμενα σχεδόν πενήντα χρόνια, η επιστήμη δεν έδωσε και πολύ μεγάλη σημασία στο θέμα. Το 1983 ο Gardner<sup>5</sup> ήρθε να συνεχίσει την προσπάθεια ανάπτυξης της EI. Αν και δε χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη (multiple intelligence), προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη (linguistic), τη «λογική» (logical), τη «μουσική» (musical), την «κινητικοαισθητική» (kinaesthetic), την «οπτική / χωροθετική» (visual / spatial), την «ενδοπροσωπική» (intrapersonal) και τη «διαπροσωπική» (interpersonal) νοημοσύνη. Τα δύο τελευταία είδη αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούσε «την ικανότητα ενός ατόμου

να γνωρίζει τα συναισθήματά του», ενώ με τη διαπροσωπική «την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων».

Στη συνέχεια το 1988, ο BarOn<sup>6</sup> εισήγαγε το δικό του μοντέλο, που σχετίζεται με την καλοζωία του ατόμου και στο οποίο κατέταξε τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία ονόμασε «συναισθηματικό περιεχόμενο» (Emotional Quotient), στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου.

Η θεωρία του Gardner παρείχε τη βάση για τη μεταγενέστερη θεωρία των Salovey και Mayer γύρω από την EI. Έτσι, οι Salovey και Mayer το 1990<sup>7</sup>, οι οποίοι πρώτοι έκαναν χρήση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεώρησαν ότι αυτός είναι πιο ευρύς από τον όρο «κοινωνική» και αποτελείται από τρεις κατηγορίες επίκτητων χαρακτηριστικών: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) και τη χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems). Πρέπει να τονισθεί ότι οι Salovey και Mayer προσπάθησαν να εγκαθιδρύσουν την EI ως γνήσια νοημοσύνη, ανεξάρτητη από τα άλλα είδη, βασιζόμενη στη θεωρητική προσέγγιση και τον ορισμό περί νοημοσύνης γενικά.

Έπειτα ο Goleman το 1995<sup>8</sup>, μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», επέκτεινε το ορισμένο πεδίο της EI προσθέτοντας συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Επίσης προσπάθησε να αναγάγει τις δεξιότητες σε επιχειρηματικό πλαίσιο, δηλαδή πώς η EI συσχετίζεται με την εργασία. Ο Goleman χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων: την προσωπική και την κοινωνική. Αυτές με τη σειρά τους χωρίζονται σε μία πληθώρα υποστηρικτικών δεξιοτήτων στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω και συγκεκριμένα κατά την ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών σχετικά με την EI.

Στη συνέχεια το 1997 οι Cooper και Sawaf<sup>9</sup> μέσω του βιβλίου τους «Διοικητικό EQ» εισήγαγαν ένα μοντέλο που αναφέρεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έπειτα, οι Mayer και Salovey την ίδια χρονιά (1997)<sup>10</sup>, μορφοποίησαν το παλιό μοντέλο, εισάγοντας ένα νέο που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα γνωστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην πιθανότητα τα άτομα να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και πνευματικά. Το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά της EI: την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion), τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking), την

κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge) και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth). Τέλος και πάλι ο Goleman<sup>11</sup> σε συνεργασία με τους R. Boyatzis και Rhee το 1998, μέσω του νέου του βιβλίου: «Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», εισήγαγε ένα αναθεωρημένο μοντέλο της ΕΙ που αφορούσε κυρίως τις επιχειρήσεις.

Από τα προηγούμενα γίνεται αντιληπτό ότι αν και έχει επικρατήσει η άποψη πως πρώτος ο Goleman έκανε λόγο για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό δεν ισχύει διότι στην ΕΙ είχαν ήδη αναφερθεί οι Mayer και Salovey, οι οποίοι με τη σειρά τους είχαν βασιστεί στη θεωρία του των Gardner και Thorndike περί κοινωνικής νοημοσύνης. Αυτή η «παρεξήγηση» στηρίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο, με αποτέλεσμα να μην έχουν γίνει ευρέως γνωστές, σε αντίθεση με την έρευνα και το αντίστοιχο βιβλίο του Goleman.

#### **2.4.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης**

Σήμερα κυκλοφορούν στο εμπόριο μία πληθώρα βιβλίων και άρθρων σε περιοδικά και εφημερίδες σχετικά με το θέμα αυτό. Τελικά, όμως, τι είναι η «Συναισθηματική Νοημοσύνη»;

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύπλευρο θέμα, με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αυτή. Κατά συνέπεια οι ορισμοί είναι πολλοί και ποικίλοι. Κάθε ερευνητής έχει το δικό του ορισμό για την ΕΙ, επειδή όλοι οι ορισμοί παρουσιάζουν την τάση να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί, καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής, και όχι διότι έρχονται σε αντίθεση. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς της ΕΙ. Στους ορισμούς αυτούς επαναλαμβάνεται συχνά ο όρος των «συναισθηματικών δεξιοτήτων», που σύμφωνα με τον Goleman (1998)<sup>12</sup>, είναι επίκτητες προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες οι οποίες έχουν σαν θεμέλιο τη συναισθηματική νοημοσύνη και χάρη σε αυτές τα άτομα επιδεικνύουν ανώτερη απόδοση στην εργασία τους.

Αρχικά, σύμφωνα με το λεξικό της ελληνικής<sup>13</sup>, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman, (1997,b)<sup>14</sup>, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «ικανότητα

- να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις να «χειριστούν» αυτά εσένα
- να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου
- να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους»

Σε ένα άλλο ορισμό<sup>15</sup> ο ίδιος δηλώνει την EI σαν «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτο-επίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων σου, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες». Ενώ σύμφωνα με προγενέστερο ορισμό του (1995)<sup>16</sup>, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτο-έλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα, και την ενθάρρυνση».

Επιπλέον, κατά τον Martinez, 1997<sup>17</sup>, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του».

Οι Salovey και Mayer, (1990)<sup>18</sup>, ορίζουν την EI ως «ένα τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να τα ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου».

Το 1995<sup>19</sup> οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν την EI ως «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με

την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».

Έπειτα το 1997<sup>20</sup> θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».

Επίσης, σε συνεργασία με τον Caruso (2000)<sup>21</sup>, την ορίζουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, αποτιμά επακριβώς και ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα «αφομοιώνει» στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους».

Ο Dr R. Handley<sup>22</sup> θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με κατάλληλο τρόπο».

Σύμφωνα με τον Dr R. BarOn<sup>23</sup>, ΕΙ είναι «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του».

Ο E. Orioli<sup>24</sup> προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».

Κατά τον T. Sparrow<sup>25</sup> ΕΙ είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».

Τέλος σύμφωνα με τον Dr M. Rock<sup>26</sup>, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις».

### 2.4.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ξεχωριστό είδος νοημοσύνης

Δύο ψυχολόγοι, ο J. Mayer του πανεπιστημίου του New Hampshire και ο P. Salovey του πανεπιστημίου του Yale, πρωτοαναφέρθηκαν στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» σε μία ακαδημαϊκή έρευνα το 1989 (Salovey and Mayer, 1990). Μεταγενέστερα, ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος D. Goleman, στηριζόμενος στον όρο και αξιοποιώντας τη θεωρία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο «συναισθηματική νοημοσύνη» το οποίο έγινε best seller (Goleman, 1996), επιτυγχάνοντας να φαίνεται συναρπαστική η ιδέα της ύπαρξης ενός νέου είδους νοημοσύνης που συνίσταται στην ικανότητα αντίληψης και έκφρασης των συναισθημάτων.

Εξάλλου σύμφωνα με τα κριτήρια νοημοσύνης τα οποία αναφέρθηκαν σε προηγούμενο υποκεφάλαιο (υποκεφάλαιο 2.2) και τα οποία ομαδοποίησαν σε τρεις ανεξάρτητες ομάδες οι Mayer, Salovey και Caruso, η EI πληρεί τα συγκεκριμένα κριτήρια<sup>27</sup> διότι απαρτίζεται από πνευματικά χαρακτηριστικά και πνευματική προσπάθεια και όχι μόνο από προτιμητέες συμπεριφορές και από μη πνευματικά επιτεύγματα, αφού περιγράφει αληθινές ικανότητες, παρά προτεινόμενους τρόπους συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις θεωρίες που θα αναπτυχθούν παρακάτω, θα διαπιστωθεί ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες κατατάσσονται σε τέσσερα διαβαθμισμένα επίπεδα, με το κατώτατο να περιλαμβάνει την αντίληψη και την εκδήλωση του συναισθήματος του ίδιου του ατόμου, αλλά και των άλλων, το αμέσως επόμενο την αφομοίωση βασικών συναισθηματικών εμπειριών, το προτελευταίο την κατανόηση και επεξήγηση των συναισθημάτων και το τελευταίο τη διαχείριση και τον έλεγχο τους στο ίδιο το άτομο, αλλά και στους άλλους. Από τα προηγούμενα, βλέπουμε πως όλα τα επίπεδα αναφέρονται σε πραγματικά πνευματικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά τη δεύτερη παράμετρο, η EI καλύπτει και αυτό το κριτήριο αφού, από τα διάφορα τεστ, που έχουν εφαρμοστεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει αλληλοσυσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών της. Τέλος σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο, η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να είναι «αναπτυσσόμενη». Δηλαδή θα πρέπει τα χαρακτηριστικά που τη προσδίδουν να αναπτύσσονται στα άτομα σε αντιστοιχία με την ηλικία και την εμπειρία τους. Από την ίδια έρευνα φαίνεται η EI να αναπτύσσεται από τη νεαρή εφηβεία στη νεαρή ενηλικίωση, διότι τα αποτελέσματα από το τεστ δείχνουν την EI να είναι μεγαλύτερη στους ενήλικους σε σχέση με τους εφήβους.

Επιπλέον, ο Gardner<sup>28</sup> προκειμένου να στηρίξει την άποψη ότι η ΕΙ πρέπει να καταταχθεί ως ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, παραθέτει επιπρόσθετα κριτήρια – παρατηρήσεις. Έτσι υποστηρίζει ότι έχει παρατηρηθεί ότι βλάβη στα κυκλοφοριακά νεύρα του εγκεφάλου, επηρεάζει την απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης αναφέρεται στη συμμετοχή της για την εξέλιξη του ανθρώπινου είδους, όσον αφορά την ανάπτυξη των συγκινησιακών νεύρων και ως αποτέλεσμα αυτών την ανάπτυξη του νεοφλοιού (λεπτομέρειες παρουσιάζονται σε επόμενο υποκεφάλαιο).



- 
- <sup>1</sup> Από ένα ελληνικό ενημερωτικό φυλλάδιο σχετικά με την παρακολούθηση ενός σεμιναρίου με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη
- <sup>2</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 2)
- <sup>3</sup> ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)
- <sup>4</sup> Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- <sup>5</sup> Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, pp.177-183
- <sup>6</sup> ο. π. Goleman, D. κεφάλαιο 2
- <sup>7</sup> ο.π. Langley, A.
- <sup>8</sup> ο.π. Langley, A.
- <sup>9</sup> Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- <sup>10</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>11</sup> ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>12</sup> ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>13</sup> Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ. 1714
- <sup>14</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372
- <sup>15</sup> “Emotional Intelligence FAQ”
- <sup>16</sup> Newsome, S., Day, A. L. & Catano, V. M., “Assessing the predictive validity of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 29, 2000, pp.1005-1016
- <sup>17</sup> ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.
- <sup>18</sup> Wong, Chi-Sum & Law, K. S., “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274
- <sup>19</sup> Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.125-143

---

<sup>20</sup> Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74

<sup>21</sup> Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., “Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.505-522

<sup>22</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ

<sup>23</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ

<sup>24</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ

<sup>25</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ

<sup>26</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ

<sup>27</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298

<sup>28</sup> Goleman, D, (κεφάλαιο 2)

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

*«Οι κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε και αξιολογούμαστε κάτω από άλλες, νέες βάσεις: όχι από το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευση και την εμπειρία μας, αλλά από το πόσο καλά «χειριζόμαστε» τον εαυτό μας και αλληλεπιδρούμε με τους άλλους. Αυτή η νέα βάση καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, το ποιος θα παραμείνει και ποιος θα απολυθεί, το ποιος θα πάρει προαγωγή και ποιος όχι»*  
Hamel and Prahalad<sup>1</sup>

### 2.5.1 Αιτίες στροφής του ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται για ένα μοντέλο ευφυΐας που συνίσταται στην αντίληψη ότι ο χειρισμός των συναισθημάτων μας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στη ζωή. Γι' αυτό το λόγο καλείται «συναισθηματική ευφυΐα» και βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρωπίνων σχέσεων. Στο οικογενειακό, το σχολικό, το εργασιακό κ.τ.λ. Επειδή η ανάλυση όλων των παραπάνω ξεπερνά τα όρια της παρούσας έρευνας, αναγκαστικά θα γίνει αναφορά κυρίως στο εργασιακό πεδίο. Εξάλλου το ενδιαφέρον του κόσμου της εργασίας (ειδικότερα των επιχειρήσεων) για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι τεράστιο και αποδεικνύεται καθημερινά από το πλήθος των σεμιναρίων και ημερίδων που διαφημίζουν στο διαδίκτυο και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη νέα αυτή έννοια. Ποιοι λόγοι όμως επιβάλλουν τη στροφή αυτή του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος στη συναισθηματική νοημοσύνη;

Επειδή κάθε επιχείρηση είναι μία στοιχειώδης οικονομική μονάδα, αναπόφευκτα επηρεάζεται από τις γενικότερες κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις οι οποίες στην εποχή μας είναι ταχύτατες. Γι' αυτό και οι αιτίες είναι καταρχήν κοινωνικοπολιτικές. Η κυριότερη είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Αυτή είναι ένα γεγονός που έχει ισχυρούς υποστηρικτές, αλλά και άλλους που εναντιώνονται σθεναρά στην εξέλιξη αυτή. Είτε όμως την αρνηθεί κάποιος, είτε τη δεχτεί το φαινόμενο αποτελεί μία

πραγματικότητα και θα πρέπει να γίνουν δεκτές οι συνέπειες, ώστε οι επιχειρήσεις να ενεργήσουν ανάλογα. Μία από τις συνέπειές της είναι η «διαφορετικότητα» (diversity), ένα φαινόμενο που προϋπήρχε, αλλά που εντάθηκε μετά την παγκοσμιοποίηση. Ο όρος υποδηλώνει τη συνεύρεση και συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικά είδη κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας κ.λ.π. Με το άνοιγμα των συνόρων παρατηρήθηκε «μίξη» πληθυσμών. Αναγκαστικά άτομα μιας περιοχής ήρθαν σε επαφή με άτομα άλλων ηθών και εθίμων κι έτσι θα έπρεπε να υπάρξει ένας τρόπος επικοινωνίας που να κατανοεί τη διαφορετικότητα στην κουλτούρα μεταξύ των λαών. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη βελτίωση αυτής της επικοινωνίας. Επίσης, η διαφορετικότητα εντοπίζεται και σε επίπεδο εργασιακού χώρου, όπου εκεί ίσως οι καταστάσεις συνύπαξης γίνονται ακόμα πιο δύσκολες, διότι πρέπει τα άτομα να λειτουργήσουν σα σύνολο. Πλέον δεν υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες μέρος του προσωπικού να μην προέρχεται από διαφορετική χώρα.<sup>2</sup>

Μία άλλη αιτία που υποχρεώνει τους οργανισμούς να ασχοληθούν σοβαρά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν αυτοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Δεν είναι τυχαίο ότι η «διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται πλέον σε «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» με την έννοια ότι οι οργανισμοί θεωρούν τους εργαζόμενους ως «πηγές» από ή με τις οποίες αντλούν έσοδα και κατά συνέπεια επενδύουν σ' αυτές. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι προσπαθούν ν' αναπτύξουν στο μέγιστο όλες τις ικανότητές τους, συνεπώς και τις συναισθηματικές τους. Τα άτομα πλέον δε θεωρούνται μηχανές που αφήνουν έξω από τους οργανισμούς τα συναισθήματά τους. Αντίθετα, σημειώνεται σημαντική προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων τους και της ικανοποίησής τους.

Ένας άλλος λόγος στροφής τους ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η μοντέρνα τάση που παρουσιάζουν οι οργανισμοί προς την μέγιστη και άριστη εξυπηρέτηση των πελατών τους καθώς και τη διατήρησή τους. Αυτή η τάση γίνεται όλο και πιο έντονη καθώς η ανάγκη για διατήρηση των πελατών είναι επιτακτική. Η ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων εκ μέρους των υπαλλήλων κάνει την εργασία αυτή λιγότερο δύσκολη, αφού οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με τους πελάτες φιλικές σχέσεις, τους συμβουλεύουν και ασχολούνται μαζί τους. Σημασία δίνεται πλέον στις προσωπικές τους ανάγκες.

Επίσης άλλος λόγος αποτελεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή<sup>3</sup>. Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να

αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσον αφορά τις τεχνικές τους δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις.

Επιπλέον, ως αιτία δε θα πρέπει να παραλειφθεί η εργασία σε ομάδες<sup>4</sup>, ως μέθοδος οργάνωσης της εργασίας. Οι ομάδες, ως σύνολα που αποτελούνται από ανθρώπους διαφόρων ειδικοτήτων που πρέπει να εργαστούν συλλογικά προκειμένου να ολοκληρώσουν το στόχο τους, θα πρέπει να διακρίνονται από συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε να «διοικούνται» αποτελεσματικά οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτές. Το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ικανό, ώστε να μπορεί να ελέγχει τις διαπροσωπικές του σχέσεις εντός και εκτός της ομάδας.

Τέλος, ίσως ως λόγος θα μπορούσε να είναι το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού κατέληξαν στο σημείο να συμπεράνουν ότι από μόνο του το IQ δε μπορεί να αποτελέσει δείκτη επιτυχίας στην προσωπική ζωή των ατόμων. Έτσι θα έπρεπε αυτοί να βρουν κάποιον άλλο δείκτη, περισσότερο ίσως αξιόπιστο.

## **2.5.2 Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί και διαρκώς εξελίσσονται. Σήμερα γίνεται λόγος για οργανωσιακή ή εταιρική νοημοσύνη<sup>5</sup> (Corporate Intelligence), εννοώντας όλες εκείνες τις διαδικασίες (συλλογή, ανάλυση, συστηματοποίηση πληροφοριών) που συμβάλλουν στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον η αναγνώριση των συναισθημάτων στις επιχειρήσεις και η έμφαση στη μέτρηση των «επικοινωνιακών» δεξιοτήτων (soft skills) των υπαλλήλων τους, θεωρείται ως αναπόφευκτη μέθοδος διοίκησης αυτών. Βέβαια ακόμα υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που βασίζονται στα διοικητικά μοντέλα του Ford και του Taylor, τα οποία βραχυπρόθεσμα είναι αποτελεσματικά, αλλά μακροπρόθεσμα και ειδικότερα στις μέρες μας (εποχή μεγάλων επιχειρηματικών αλλαγών, συγχωνεύσεων, καινοτομιών και προσαρμογών), παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα και δε μπορούν να βοηθήσουν στην ευημερία των επιχειρήσεων<sup>6</sup>. Ωστόσο, αυτή η επίμονη προσκόλληση σε παρωχημένα μοντέλα διοίκησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των «ρητορικών» αφεντικών και των «πραγματοκρατικών» υπαλλήλων, το οποίο διαρκώς αυξάνεται. Σε αυτό το διοικητικό μοντέλο οι υφιστάμενοι

ταλαιπωρούνται από υβριστικές, ή μη, προσβολές, ανόητους κανόνες και ασήμαντες στρατηγικές. Υπάρχουν «ασυναίσθητοι» managers οι οποίοι προσπαθούν να «σκληραγωγήσουν» τους υπαλλήλους τους. Πιστεύουν ότι με αυστηρή κριτική, δυνατή φωνή και απειλές σχετικά με το μέλλον τους στον οργανισμό, θα τους κάνουν να παράγουν περισσότερο. Κάτι τέτοιο είναι συναισθηματικά ανώριμο, μπορεί να προέρχεται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, όταν ήταν ο ίδιος υφιστάμενος, και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εχθροτήτων, «πισώπλατων μαχαιριών», ψεμάτων, ανταγωνισμού, και κλίματος φόβου, ένα φαινόμενο που εξαπλώνεται με ταχύτατους ρυθμούς στον εργασιακό χώρο<sup>7</sup>.

Επίσης έχει καθιερωθεί στον εργασιακό χώρο να πιστεύεται πως η λογική είναι αυτή που θα δώσει λύσεις στα διάφορα προβλήματα, πως θα προτείνει νέες ιδέες, πως θα αξιολογήσει κατάλληλα τις καταστάσεις. Έτσι γίνεται προσπάθεια στις περισσότερες τουλάχιστον εργασίες (εξαιρούνται εκείνες που ασχολούνται με τις τέχνες και το πνεύμα), να δίνεται σημασία σε εκείνα τα θέματα που μπορούν να αναλυθούν, ποσοτικοποιηθούν, καθορισθούν, ελεγχθούν και αντιμετωπισθούν, προσπαθώντας παράλληλα το συναίσθημα να μην επηρεάζει τον τρόπο σκέψης του υπαλλήλου, έως ότου αυτός ολοκληρώσει την εργασία του. Όμως μία τέτοια θεώρηση εξαιρεί τις περιπτώσεις στις οποίες ο ενθουσιασμός και η έμπνευση έχουν βοηθήσει στο να βρεθούν καινούριες ιδέες και λύσεις.

Όταν οι άνθρωποι στον επαγγελματικό τους χώρο δε «συμπεριφέρονται» με συναισθηματική νοημοσύνη, το κόστος μπορεί να είναι μεγάλο, όπως για παράδειγμα χαμηλό ηθικό, πολλές και σκληρές διαμάχες, στρες, απουσία ενθουσιασμού, απώλεια ενέργειας σε άωφελες καταστάσεις, απουσία συνεργασίας, κ.λ.π. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα συναισθήματα δίνουν μεγάλη ενέργεια. Τα αρνητικά συναισθήματα δίνουν αρνητική ενέργεια, ενώ τα θετικά θετική. Έτσι, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνοδεύεται από μία πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβος, θυμός και εχθρικήτητα.

Οι αδιαχείριστες συναισθηματικές αντιδράσεις και η έλλειψη συναισθηματικών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο είναι ένα φαινόμενο των ημερών μας πάρα πολύ διαδεδομένο. Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε<sup>8</sup>:

- Έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας
- Ανεπιτυχή αναδιοργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών
- Μειωμένη παραγωγή

- Μειωμένη ικανοποίηση των πελατών και της αξιοπιστίας τους
- Ανεπιτυχή καριέρα
- Μείωση των κερδών
- Αύξηση του στρες
- Αρνητικό εργασιακό κλίμα, και
- Εργασιακή «βία»

Αντίθετα η υψηλή ΕΙ μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση (βλέπε τα παρακάτω παραδείγματα), αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές (Goleman, 1998, Mayer, Salovey και Caruso, 1998)<sup>9</sup>, δεν είναι άμεσα η συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει την εργασιακή απόδοση, αλλά η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων, που όπως θα αναφερθεί (υποκεφάλαιο 2.6) προκύπτουν από ένα επαρκή επίπεδο ΕΙ.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, παρατηρήθηκε τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια<sup>10</sup>, απότομη αύξηση και ταυτόχρονα απαίτηση και ανάγκη, για εισαγωγή στους οργανισμούς μιας νέας κουλτούρας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιβίωση αυτών. Αναγνωρίστηκε, πλέον, η σημασία του ανθρώπου και της ικανοποίησης αυτού μέσα στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στα συναισθήματά του, αφού μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, η ελπίδα, ο ενθουσιασμός, κ.α., βοηθάνε τον ίδιο τον οργανισμό. Άλλα όπως η απληστία, η ζήλια, ο θυμός κ.α. του «αποσπάνε» την προσοχή του, κάτι που αποφέρει κόστος. Επίσης από τη στιγμή που τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον θεωρήθηκε κρίσιμο να δοθεί σημασία στη διαρκή ανάπτυξη τέτοιων ωφέλιμων αισθημάτων. Παλαιά αυτό δε συνέβαινε, διότι παρά το γεγονός ότι η επιχειρησιακή «επανάσταση» ξεκίνησε το 18<sup>ο</sup> αιώνα, οι μελέτες σχετικά με την εργασία μέχρι τις αρχές του 19<sup>ου</sup>, συστηματικά παρέβλεπαν τα συμφέροντα των εργαζομένων. Μάλιστα το εργατικό δυναμικό δε θεωρείτο σαν ένας καθοριστικός παράγοντας για την ευημερία της επιχείρησης έως το 1950<sup>11</sup>. Για χρόνια η οργανωσιακή συμπεριφορά στηριζόταν στο ορθολογιστική – γνωστική προσέγγιση. Έτσι το πιθανότερο θα ήταν το αφεντικό να αγνοούσε τα

συναισθήματα των υπαλλήλων του, αφού ο ίδιος δε θα αφιέρωνε χρόνο στο να τα μάθει και αφού ζητιόταν από τους τελευταίους να «αφήσουν» τα συναισθήματά τους στο σπίτι και να λειτουργήσουν σαν μία υπολογιστική και λογική μηχανή. Μάλιστα κυριαρχούσε η άποψη ότι τα συναισθήματα προσφέρουν λίγες πληροφορίες και δε θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων ή την ενασχόληση με δημιουργικά projects, διότι μπερδεύουν τον υπάλληλο, αντί τελικά να τον βοηθούν. Δεν ισχύει πλέον κάτι τέτοιο. Οι ανώτεροι θεωρούν ότι η ενασχόληση με τις «επικοινωνιακές» ικανότητες των ατόμων, η οποία συχνά αποδοκιμάζεται, μπορεί να επιφέρει μεγάλο κέρδος.

Οι επιχειρήσεις είναι ένας χώρος γεμάτος από συναισθήματα και πάθη. Αυτό καθώς και η σημασία της ύπαρξης διαπροσωπικών ικανοτήτων ήταν γνωστές από πάντα. Αυτό που διέφευγε στο χώρο των επιχειρήσεων ήταν η σημασία των ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων των ατόμων., όπως για παράδειγμα η ικανότητα του να αντιμετωπίζει το στρες. Η ακαδημαϊκή μελέτη και το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας παρακινήθηκε από το γενικό ενδιαφέρον σχετικά με τις διαθέσεις και τη στοργή στην κοινωνική ψυχολογία<sup>12</sup>. Πιο πρόσφατα οι επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν τον εργασιακό χώρο κάτω από μία πιο διευρυμένη σκοπιά των συναισθημάτων.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις είναι συστήματα τα οποία απαιτούν διαπροσωπική αλληλεπίδραση, έτσι καθίσταται αναγκαία η εισαγωγή και η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στους οργανισμούς.

### **2.5.3 Πλεονεκτήματα για το ανθρώπινο δυναμικό**

Οι κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες είναι ζωτικές για μια υγιή και παραγωγική ζωή. Ο εργασιακός χώρος είναι το ιδανικό μέρος για την «καλλιέργεια» αυτών., αφού οι άνθρωποι καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της ημέρας τους με το να ασχολούνται με το επάγγελμά τους. Επίσης, η εργασία αντικατοπτρίζει την κοινωνική θέση του ατόμου και επηρεάζει την αυτο-πεποίθησή του, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο για τη ζωή του. Οπότε είναι σημαντικό να διαπιστωθεί πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συγκεκριμένα επιδρά στο χώρο των επιχειρήσεων, δηλαδή πώς τα άτομα με υψηλή EI συνεισφέρουν στην ευημερία ενός οργανισμού. Οι περισσότερες από τις έρευνες σχετικά με την EI έχουν διεξαχθεί στους χώρους των επιχειρήσεων και αφορούν άτομα



που εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι, θα αναλυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ατόμων που βρίσκονται στην ηγεσία και στην ανώτατη και μεσαία διοίκηση, θα μελετηθεί η ΕΙ των υπαλλήλων και πώς αυτή επιδρά στις εργασιακές τους σχέσεις και θα γίνει αναφορά στην επιχείρηση ως σύνολο καθώς και στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν όταν αυτή αποτελείται, τελικά, από ανθρώπους συναισθηματικά ικανούς.

Δεδομένου ότι η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα με ανώτερα καθήκοντα είναι πιο σημαντική, είναι λογικό ότι σε αυτό το θέμα θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και σημασία. Έτσι, αρχικά από άποψη ηγεσίας η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο. Οι ηγέτες χρειάζεται να παίζουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους σε πάρα πολλές διαφορετικές στιγμές και διαφορετικές καταστάσεις. Κάθε κατάσταση είναι ξεχωριστή και απαιτεί ένα ανάλογο ρόλο. Έτσι, ίσως ένα από τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών είναι η ικανότητά τους να επιλέγουν το σωστό ρόλο για την εκάστοτε κατάσταση. Ίσως ο D. McClelland το 1975<sup>13</sup> να ήταν ο πρώτος ο οποίος αναφέρθηκε στην ειδοποιό διαφορά μεταξύ ηγετών και χαρισματικών ηγετών, όπως και μεταξύ καλών και πολύ καλών υπαλλήλων. Επίσης από τη στιγμή που η ηγεσία αφορά την αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει η αυτο-επίγνωση (συναισθηματική επίγνωση, αυτοπεποίθηση), ο αυτο-έλεγχος (προσαρμοστικότητα, αξιοπιστία) και η αυτο-παρακίνηση (οπτιμισμός, πρωτοβουλία, δέσμευση) να αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων, προκειμένου η αλληλεπίδραση να είναι ουσιαστική και ποιοτική. Τα παραπάνω στοιχεία, όπως θα αναφερθεί αποτελούν χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μάλιστα η συναισθηματική αυτο-επίγνωση θεωρείται ως η βάση για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, γιατί βοηθά τα άτομα να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, μεγαλύτερη αυτο-πεποίθηση και αποτελεσματικότητα χαρακτηριστικά που παρέχουν αίσθημα ασφάλειας και προσανατολισμού στους υφισταμένους<sup>14</sup>. Επιπλέον, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης οι ηγέτες αποφεύγουν τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και το αυταρχικό στυλ, που αποτελούν τα κυριότερα συμπτώματα – προβλήματα της ανώτερης διοίκησης<sup>15</sup> και τα οποία εύκολα χαρακτηρίζουν άτομα με θέσεις που αποπνέουν δύναμη και σεβασμό.

Είναι πολλές εκείνες οι έρευνες που συμφωνούν στο γεγονός ότι σε αυτές τις ανώτερες θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ακόμα και δύο φορές πιο σημαντική από αυτή των τεχνικών ικανοτήτων, χωρίς βέβαια να υπονοούν ότι οι τελευταίες δε χρειάζονται να υπάρχουν. Επίσης μερικές έρευνες θεωρούν ότι η

αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα των διοικούντων να λύνουν πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς. Κάνουν λόγο για το «κοινωνικό πρόσωπο» της διοίκησης, το οποίο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά: την «κοινωνική διαφοροποίηση» (social differentiation) και την «κοινωνική ενσωμάτωση» (social integration)<sup>16</sup>. Με τον πρώτο όρο εννοείται η ικανότητα της ηγεσίας να ξεχωρίζει και να ερμηνεύει σωστά περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται και στην πρόβλεψη πιθανών προβληματικών κοινωνικών καταστάσεων, πριν αυτές εκδηλωθούν και στην ικανότητα να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των γύρω τους. Η κοινωνική ενσωμάτωση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συμπεριφέρονται με συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στην ικανότητά τους να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμπεριφέρονται το ίδιο.

Η συμπεριφορά των ηγετών έχει μελετηθεί εκτενώς. Έτσι, εντοπίζονται δύο είδη ηγετών<sup>17</sup>: του «συντονιστή» (resonant leader), και του «αποσυντονιστή» (discordant leader). Ο συντονιστής ηγέτης έχει την ικανότητα να οδηγεί τους υφισταμένους του προς μία θετική συναισθηματική κατάσταση, να τους εμπνέει και να τους κάνει να αισθάνονται ενθουσιασμένοι με την εργασία τους. Στην πραγματικότητα οι ηγέτες αυτοί μεταδίδουν το πάθος τους και την ενέργειά τους στους υπαλλήλους τους. Η απόδοση σε αυτούς της ιδιότητας των συντονιστών σχετίζεται με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου υπάρχει αρμονία, συνεργασία, κοινή κατεύθυνση και δέσμευση. Από την άλλη μεριά οι ηγέτες που προκαλούν αποσυντονισμό, δημιουργούν ένα μη αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί θυμός, φόβος, απάθεια και ανησυχία. Οι ηγέτες αυτοί στερούνται της ενσυναίσθησης και άλλων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται υποτιμητικά προς τους υπαλλήλους τους και να τους ταπεινώνουν. Οι ίδιοι δε μπορούν να καταλάβουν πόσο καταστροφική είναι αυτή η συμπεριφορά τους μακροπρόθεσμα, όμως για τους εργαζομένους κάτι τέτοιο οδηγεί σταδιακά στη δυσαρέσκεια, τη μείωση της απόδοσης και τελικά την παραίτηση.

Η μελέτη σχετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια συναισθηματικά ικανή διοίκηση, καταλήγει πως όταν οι ηγέτες είναι συναισθηματικά ικανοί, επηρεάζουν θετικά τους υφιστάμενους τους, ώστε οι τελευταίοι να έχουν υψηλή απόδοση και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Έχει παρατηρηθεί μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων, όταν οι προϊστάμενοι τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, αποδοχή και συμπάθεια. Σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες είναι σε

θέση να επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφιστάμενών τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν και την απόδοσή τους<sup>18</sup>. Όμως, δημιουργείται κατάλληλο εργασιακό κλίμα που εμπνέει τους υπαλλήλους, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Σε αυτό το εργασιακό κλίμα αναφέρονται πολλές έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι πράγματι επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Δείκτες για την επιρροή του κλίματος στην απόδοση, αποτελούν ο βαθμός ευχέρειας στην επικοινωνία μεταξύ των διάφορων βαθμίδων, ο βαθμός ελευθερίας των υπαλλήλων στο να κάνουν τη δουλειά τους, στο να έχουν πρωτοβουλίες, και στο κατά πόσο αυστηρά ή μη θεωρούν τα κριτήρια απόδοσής τους. Δεδομένου ότι όλες οι παραπάνω παράμετροι καθορίζονται από τη διοίκηση, έχει δειχθεί ότι το 50 – 70% της άποψης των υπαλλήλων για το εργασιακό τους κλίμα, συνδέεται και εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές δεξιότητες των ηγετών τους<sup>19</sup>. Επιπλέον σύμφωνα με έρευνα του Chen και των συνεργατών του<sup>20</sup>, αποδείχθηκε το περίπου το 90% της επιτυχίας σε ηγετικές θέσεις οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη. Ακόμα, σύμφωνα με έρευνα του Cooper, το 1997<sup>21</sup>, καθώς οι ηγέτες αρχίζουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναισθηματικό κόσμο των υφισταμένων τους, φαίνεται ότι αυτό οδηγεί σε νέες ευκαιρίες, λιγότερες απώλειες του χρόνου και καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Έτσι επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Οι ηγέτες για τους παραπάνω λόγους και οι υπάλληλοι γιατί διοικούνται από άτομα που καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους και τους σέβονται.

Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων, πιστεύεται ότι τα άτομα με υψηλή ΕΙ επιδεικνύουν υψηλά εργασιακά αποτελέσματα. Ακόμη ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων και συνεπώς άτομα που είναι σε θέση να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, μπορούν να αναπτύξουν υγιείς εργασιακές σχέσεις.

Συχνά στη βιβλιογραφία που αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, συναντά κάποιος τον όρο «συναισθηματικό έργο» (emotional labor)<sup>22</sup> για να περιγράψει εκείνες τις καταστάσεις και τη συχνότητα τους, κατά τις οποίες οι υπάλληλοι (κυρίως αυτοί που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη) πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους για να αντεπεξέλθουν στις συνθήκες και στην εργασία τους. Βέβαια, πολλές φορές αυτό συνεπάγεται ότι υπάλληλοι θα είναι αναγκασμένοι να εξωτερικεύσουν συναισθήματα διαφορετικά από αυτά που αισθάνονται εκείνη τη στιγμή, κάτι που είναι ιδιαίτερα δύσκολο και επίπονο συνάμα. Εκτός από το συναισθηματικό έργο υπάρχει το «πνευματικό» έργο για να περιγράψει τις

γνωστικές ικανότητες των υπαλλήλων, καθώς και το «υλικό» έργο που αναφέρεται στις φυσικές δυνάμεις των υπαλλήλων για την ολοκλήρωση των στόχων τους<sup>23</sup>.

Ένας άλλος όρος που συνδέεται με την ΕΙ των υπαλλήλων είναι η «εργασιακή ικανότητα» (job competency).<sup>24</sup> Αυτή είναι «ένα χαρακτηριστικό του ατόμου το οποίο μπορεί να είναι είτε κίνητρο, είτε ιδιότητα, είτε επιδεξιότητα, είτε μία άποψη της εικόνας του ατόμου ή του κοινωνικού του ρόλου» (Boyatzis, 1982). Πιστεύεται ότι η εργασιακή ικανότητα έχει άμεση σύνδεση με τη συναισθηματική νοημοσύνη (π.χ. εργασιακές ικανότητες όπως η επιβράβευση, η αποφασιστικότητα, η ευαισθησία, η λεκτική επικοινωνία, κ.α.) και δεδομένου ότι η τελευταία θεωρείται ότι συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, τελικά η εργασιακή ικανότητα θα επηρεάζει και αυτή την απόδοση.

Σύμφωνα με τον R. Boyatzis<sup>25</sup> οι εργασιακές ικανότητες κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Συναισθηματικές

*ικανότητα ενσυναίσθησης*: η οποία αφορά την κατανόηση των αιτιών της συμπεριφοράς των άλλων, τις αδυναμίες και τα όριά τους, τις διαθέσεις τους, κ.λ.π.

- Γνωστικές – Αναλυτικές

1) *ικανότητα αναγνώρισης πληροφοριών*: η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση πληροφοριών σε ανοργάνωτα δεδομένα, την εύρεση ομοιοτήτων σε παλιές και νέες καταστάσεις, τη χρήση μεταφορών κατά την επεξήγηση, κ.λ.π.

2) *ικανότητα εναλλακτικής θεώρησης*: που αφορά την αντίληψη πολλαπλών απόψεων για την ίδια κατάσταση, την περιγραφή των σκέψεων των άλλων ατόμων, κ.λ.π.

- Συμπεριφορικές

1) *ικανότητα ομαδικού συντονισμού*: που αναφέρεται στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, δέσμευσης, «ανοιχτής» επικοινωνίας, ενότητας μεταξύ της ομάδας, κ.λ.π.

2) *ικανότητα υποστήριξης και ανάπτυξης των άλλων*: που περιλαμβάνει την παροχή με εργαλεία, πληροφορίες και ευκαιρίες για ολοκλήρωση της εργασίας ή βελτίωση των δεξιοτήτων των συνεργατών, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση, κ.λ.π.

Τέλος, μελετώντας την επιχείρηση ως σύνολο από πλευράς ύπαρξης ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, φαντάζεται κανείς ένα χώρο όπου δε θα υπάρχουν πολλές «εκρήξεις», οι εντάσεις θα διευθετούνται κατάλληλα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα είναι ομαλές και τα προκύπτοντα προβλήματα θα λύνονται με επιτυχία. Φυσικά αυτή η επιχείρηση δε θα διατρέχει κίνδυνο πτώχευσης, αφού όπως θα αναφερθεί παρακάτω τα οικονομικά οφέλη είναι τεράστια. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια παραδείγματα, σχετικά με τα πλεονεκτήματα που έχει μία επιχείρηση όταν το δυναμικό της αντιπροσωπεύεται από άτομα με υψηλό δείκτη EQ. Τα αποτελέσματα που αναφέρονται έχουν προκύψει από μετρήσεις διαφόρων «δεικτών επιτυχίας», όπως την ιεραρχική εξέλιξη του ατόμου μέσα στην επιχείρηση, το δείκτη πωλήσεων, εσόδων, το ROA (overall rate of advancement), κ.λ.π. Έτσι, σε μία εταιρία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, παρατηρήθηκε ότι τα στελέχη της με υψηλό δείκτη EQ είχαν 90% περισσότερες πιθανότητες να ολοκληρώσουν την εκπαίδευση σχετικά με τις πωλήσεις<sup>26</sup> (Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997). Επίσης, πωλητές με μεγάλη αισιοδοξία και οπτιμισμό, πούλησαν 37% περισσότερες ασφάλειες ζωής, μέσα σε δύο χρόνια, από άλλους πωλητές που ήταν απαισιόδοξοι<sup>27</sup> (Seligman & al.). Ένα άλλο παράδειγμα, είναι μέσα από μία έρευνα (Walter V., Clarke Associates, 1997) η οποία έδειξε ότι όσο καλύτερα οι ηγέτες μπορούσαν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, τόσο περισσότεροι άνθρωποι επέλεξαν να «συσχετίζονται» μαζί τους<sup>28</sup>. Επιπλέον, μία μελέτη της L' Oreal (Spencer & Spencer, 1993, Spencer, McClelland & Kelner, 1997), έδειξε πως τα άτομα που προσλήφθηκαν βάσει των συναισθηματικών τους δεξιοτήτων, σε σχέση με αυτά που προσλήφθηκαν βάσει άλλων κριτηρίων, κατάφεραν μία τεράστια διαφορά στις πωλήσεις και συνεπώς στο κέρδος της επιχείρησης<sup>29</sup>. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί ότι η μέτρηση του δείκτη EQ, ως κριτήριο πρόσληψης, είναι μία σχετικά καινούρια μέθοδος η οποία φέρει σημαντικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, σε μία εταιρία διακίνησης τροφίμων και ποτών, παρατηρήθηκε ότι περίπου το 50% του δυναμικού της απολύονταν μέσα σε διάστημα δύο ετών, λόγω χαμηλής απόδοσης. Αντίθετα, όταν τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού βασίστηκαν σε συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων, το ποσοστό απόλυσης μειώθηκε στο 6%<sup>30</sup> (McClelland, 1999). Ακόμα, βάσει της οικονομικής αναφοράς της πολεμικής αεροπορίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, διαπιστώθηκε κέρδος της τάξης των τριών εκατομμυρίων δολαρίων, όταν χρησιμοποιήθηκε σύστημα πρόσληψης βασισμένο στη συναισθηματική νοημοσύνη.<sup>31</sup>

Όπως είναι γνωστό προκειμένου να επιβιώσει μία επιχείρηση πρέπει να έχει κέρδος. Τα παραπάνω παραδείγματα και πολλά άλλα τα οποία δεν αναφέραμε, μας φανερώνουν ξεκάθαρα και τα οικονομικά οφέλη (κέρδη από πωλήσεις, από μειωμένες αποχωρήσεις του προσωπικού, από αύξηση των πελατών κ.α.) που έχουν οι επιχειρήσεις, όταν αποτελούνται από υπαλλήλους με ανεπτυγμένες τις συναισθηματικές τους δεξιότητες.

Συμπερασματικά αν και οι επιχειρήσεις δοκίμασαν όλα τα διοικητικά μοντέλα (δημιούργησαν ομάδες, αναδιοργάνωσαν τις διαδικασίες τους, εφάρμοσαν συστήματα ποιότητας, κ.λ.π.), είναι καιρός να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο συναίσθημα, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους πλέον να σκέφτονται με την καρδιά και το μυαλό σε συνεργασία. Η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται σε μία «αλυσίδα» ανθρώπων και καταστάσεων. Πρώτο κρίκο της αλυσίδας αποτελεί φυσικά η ηγεσία η οποία αυτή με τη σειρά της δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα. Μέσω του κατάλληλου κλίματος, οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους αποδίδουν το μέγιστο δυνατό, ώστε τελικά η επιχείρηση, ο έμμεσος αποδέκτης, να έχει κέρδος.

#### **2.5.4 Πλεονεκτήματα για τις εργασιακές ομάδες**

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ένα πιο οργανωμένο και ομαδοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους μεγαλύτερη συνεργασία, δέσμευση και πάθος - τη συμμετοχή με το μυαλό και την καρδιά τους. Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου<sup>32</sup>. Επειδή αυτές επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, δημιουργήθηκε η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη και έρευνα για το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της επηρεάζει την απόδοση, αλλά και τις συμπεριφορές τους.

Μέσα στις ομάδες συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να διοικούν τις ομάδες αυτές «άτυποι» ηγέτες. Με τον όρο αυτό εννοούμε κάποια άτομα τα οποία δεν έχουν ορισθεί από κανέναν να ηγούνται της ομάδας, πρακτικά όμως είναι αυτά που ξεχωρίζουν των υπολοίπων, διακατέχονται από την ικανότητα να μπορούν να εντοπίσουν και να επικεντρώνονται στα πιο σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα και είναι αυτά

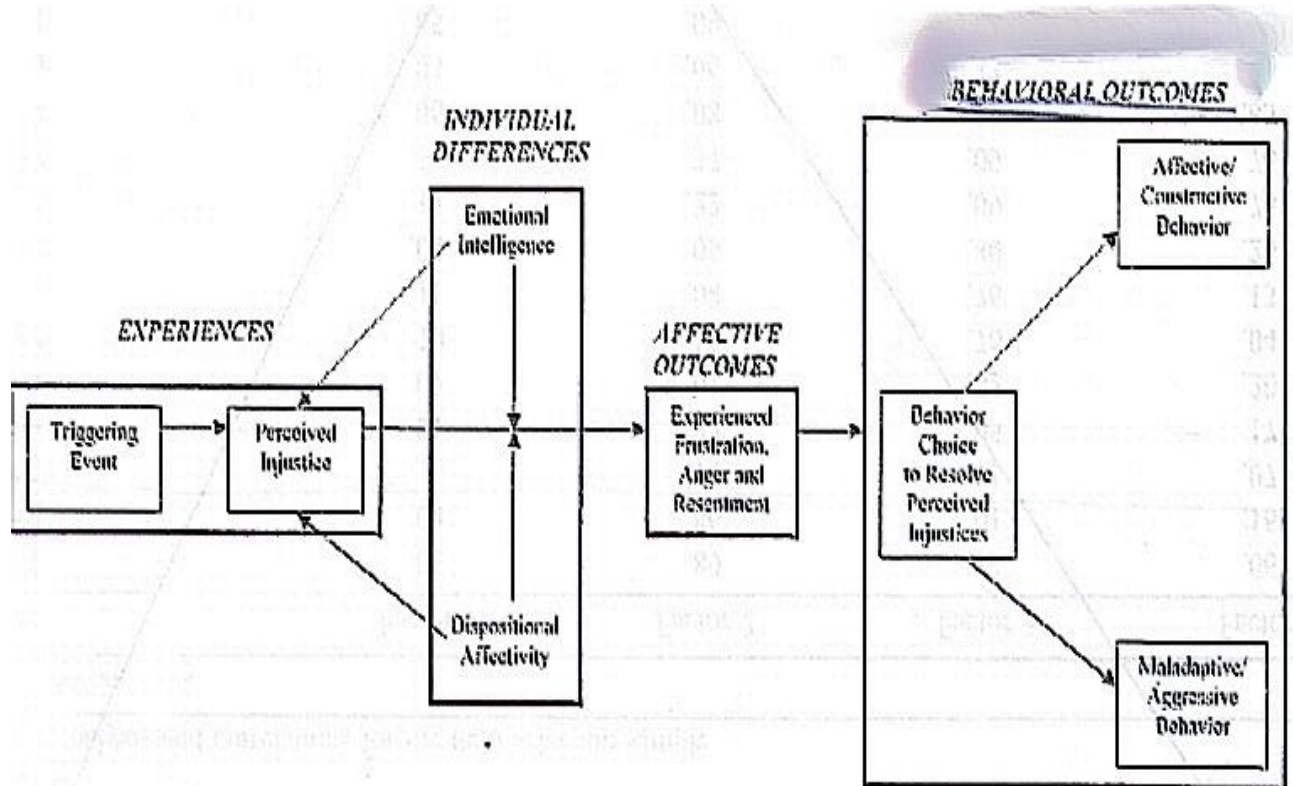
στα οποία δείχνουν εμπιστοσύνη τα υπόλοιπα μέλη. Επιπλέον παρουσιάζουν ικανότητες συντονισμού, στοχοθέτησης και ανάπτυξης κοινής κατεύθυνσης.

Οι συμπεριφορές εκείνες που προδιαθέτουν ένα άτομο ώστε να γίνει άτυπος ηγέτης, σχετίζονται με το κατά πόσο το συγκεκριμένο άτομο είναι αφοσιωμένο στο καθήκον, ή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ή και στα δύο. Οι αφοσιωμένοι στο καθήκον άτυποι ηγέτες, κατευθύνουν την ομάδα τους προς την επίτευξη του εκάστοτε στόχου και σύμφωνα με έρευνες είναι πιο πιθανό να αναδειχθούν σε άτυπους ηγέτες. Από την άλλη πλευρά οι «κοινωνικο-αισθηματικοί» άτυποι ηγέτες εμψυχώνουν την ομάδα προς την ολοκλήρωση του στόχου. Σύμφωνα με έρευνες, βρέθηκε ότι μία ομάδα αποτελείται από δύο άτυπους ηγέτες, έναν προσανατολισμένο προς το καθήκον και έναν προς τον άνθρωπο και τις ανάγκες της ομάδας<sup>33</sup>. Το τελευταίο άτομο έχει ως ρόλο να παρέχει υποστηρικτική βοήθεια, να αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών και να «οικοδομεί» την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, ώστε να επιδεικνύουν δέσμευση προς την ομάδα και προς την ολοκλήρωση του στόχου. Επίσης παρουσιάζει ικανότητες εύρεσης και ανάλυσης των αναγκών, όχι αποκλειστικά υλικών, μιας ομάδας, οι οποίες πολλές φορές δεν έχουν καν ακόμα δηλωθεί.

Παρατηρείται λοιπόν πόσο μεγάλη σημασία παίζει η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δημιουργία άτυπων ηγετών και αποδοτικών ομάδων. Βέβαια από τα παραπάνω φαίνεται το πόσο σημαντική είναι και η ύπαρξη των γνωστικών ικανοτήτων, οι οποίες συνιστούν στην ορθή επιλογή των μελών, στην κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της ομάδας (pattern recognition), στο να μπορούν να καταλάβουν και να χρησιμοποιήσουν την άποψη των υπολοίπων μελών ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα (perspective taking), και στην επιτυχή επίλυση των προβλημάτων. Πιστεύεται ότι στην περίπτωση του άτυπου ηγέτη οι συναισθηματικές του δεξιότητες και κυριότερα η ενσυναίσθηση (empathy), δρουν υποστηρικτικά των γνωστικών του, ενδυναμώνοντας τις παραπάνω συμπεριφορές (pattern recognition και perspective taking) οι οποίες εφαρμόζονται από τους άτυπους ηγέτες. Ίσως κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι οι άτυποι ηγέτες της ομάδας χρειάζεται να κατανοήσουν, καθοδηγήσουν και παρακινήσουν τα μέλη τους, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα και την αρμοδιότητα των «επισήμων» ηγετών για τυχόν παρατηρήσεις και επιβραβεύσεις.

### 2.5.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και διαθέσεις<sup>34</sup>

Σε αυτό το σημείο της μελέτης σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, θεωρείται σημαντικό να αναφερθούν μερικά από τα πρόσφατα ευρήματα σχετικά με το πόσο επηρεάζουν οι διαθέσεις των ατόμων την εργασία τους, αφού αυτές, ανάλογα με τον τύπο τους, την παρούσα κατάσταση, την προσωπικότητα του εκάστοτε ατόμου και τις κοινωνικές νόρμες, φαίνεται να έχουν σημαντικά και πολύπλοκα αποτελέσματα στις συμπεριφορές των εργαζομένων και τελικά στις επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και από το σχήμα 2.5.1.



Σχήμα 2.5.1<sup>35</sup>: Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και άλλων παραγόντων στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς

Σύμφωνα με αυτό κάποια γεγονότα (experiences), που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον (work environment), ανάλογα με την έντασή τους, οδηγούν στην απόκτηση συγκεκριμένων αντιλήψεων και συναισθημάτων (affective outcomes), τα οποία ανάλογα με το επίπεδο της ΕΙ (συμπεριλαμβανομένους τους παράγοντες που την αποτελούν) και τη «συναισθηματική προδιάθεση» (dispositional affectivity) του ατόμου που βιώνει αυτά τα συναισθήματα (individual differences), οδηγούν σε κάποιες συμπεριφορές



(behavioral outcomes). Το σχήμα αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει και γενική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Επιπλέον μέσα από αυτό φαίνεται να γίνεται λόγος για αντικοινωνικές – επιθετικές συμπεριφορές των υπαλλήλων μέσα στις επιχειρήσεις (σαμποτάζ, σκληρές λεκτικές διαμάχες, παράπονα, ψέματα, φημολογία, κ.λ.π), οι οποίες τελευταία έχουν αρχίσει να μελετώνται, διότι εμφανίζονται συχνά και καταλήγουν σε χαμηλή αποδοτικότητα, εχθρικότητα, αποχωρήσεις, νομικά έξοδα, οικονομικό κόστος και απώλεια φήμης.

Η συναισθηματική προδιάθεση διακρίνεται από δύο αντίθετους συναισθηματικούς τρόπους αντιμετώπισης των διαφόρων καταστάσεων. Έτσι έχουν μελετηθεί οι επιρροές των θετικών διαθέσεων στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, αποδεικνύοντας ότι θετικές διαθέσεις προμηνύουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα και «ευελιξία». Επιπλέον οδηγούν σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα (Isen & Baron, 1991), μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη και προσαρμοστικότητα κάτω από συνθήκες στρες (Aspinwall & Taylor, 1992), καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Connolly & Viswesvaran, 2000), καλύτερες συμπεριφορές με τάσεις για αλληλοβοήθεια (Williams & Shiaw, 1999) και θετικότερες κρίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου σε συνεντεύξεις και αποφάσεις εξέλιξης του (Kraiger, Billings & Isen, 1989). Ωστόσο, ακόμα δεν είναι διαπιστωμένο αν η θετική διάθεση οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

Η μελέτη των αρνητικών διαθέσεων και οι επιρροές αυτών δεν είναι τόσο σαφής όσο είναι των θετικών. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα με αρνητική διάθεση θέλουν να απαλλαγούν από αυτή, οπότε συνήθως συμπεριφέρονται αντιθέτως με αυτό το οποίο αισθάνονται. Γενικά, άτομα με αρνητική διάθεση είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους (George & Brief, 1996) και έχουν αρνητικότερες κρίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου σε συνεντεύξεις και αποφάσεις εξέλιξης του (Daus, 2001; Kingsbury & Daus, 2001). Όμως συνήθως διαχειρίζονται τις πληροφορίες με πιο συστηματικό και ρεαλιστικό τρόπο, ώστε τελικά να έχουν πιο ακριβείς και ρεαλιστικές απόψεις από τα άτομα με θετική διάθεση (Alloy & Abramson, 1979, 1982).

Συνοψίζοντας, οι διαθέσεις έχουν σημαντικά και πολύπλοκα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις, που εξαρτώνται από τον τύπο της διάθεσης, την κατάσταση, την προσωπικότητα του ατόμου και το κοινωνικό περιβάλλον.

- 
- <sup>1</sup> Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, pp.177-183
- <sup>2</sup> “Emotional Intelligence FAQ”
- <sup>3</sup> Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, pp.307-338
- <sup>4</sup> ο.π. “Emotional Intelligence FAQ”
- <sup>5</sup> Livergood, N. D., “Design Issues in the simulation of beliefs in corporate intelligence systems: REALPOLITIK II”, Int. J. Man-Machine Studies, vol. 39, 1993, pp.99-112
- <sup>6</sup> ο.π. Langley, A.
- <sup>7</sup> Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88
- <sup>8</sup> “Emotional Intelligence”, <http://www.byronstock.com>
- <sup>9</sup> Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- <sup>10</sup> Boyatzis, R. E. & Burruss, J. A., “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- <sup>11</sup> ο.π. Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S.
- <sup>12</sup> ο.π. Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S.
- <sup>13</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 3)
- <sup>14</sup> Sosik, J. J., & Magerian, L. E., “Understanding leader emotional intelligence and performance”, Group & Organization Management (USA), Sep 1999, vol. 24, No 3, pp.367-391
- <sup>15</sup> Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221
- <sup>16</sup> Wong, Chi-Sum & Law, K. S. , “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274
- <sup>17</sup> Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., The New Leaders, Little Brown, 2002, pp.19-31
- <sup>18</sup> ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.
- <sup>19</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>20</sup> Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74

- 
- <sup>21</sup> ο.π. Johnson, P. R. & Indvik, J.
- <sup>22</sup> ο.π. Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S.
- <sup>23</sup> ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.
- <sup>24</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372
- <sup>25</sup> Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., “Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.505-522
- <sup>26</sup> ο.π. Teng, Fatt J.
- <sup>27</sup> ο.π. Cherniss, C.
- <sup>28</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>29</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>30</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>31</sup> Cherniss, C., “The Business case for Emotional Intelligence”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- <sup>32</sup> Χυτήρης, Λ. Σ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, σελ.183
- <sup>33</sup> ο.π. Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U.
- <sup>34</sup> Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.125-143
- <sup>35</sup> ο.π. Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J.

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

---

*«Όταν προσπαθείς να καταλάβεις τα πάντα, δε θα καταλάβεις τίποτα. Ο καλύτερος τρόπος είναι να πρώτα κατανοήσεις τον εαυτό σου και ύστερα θα καταλάβεις τα πάντα» Shunryu Suzuki<sup>1</sup>*

### 2.6.1 Θεωρητικά μοντέλα

Η έρευνα σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως διαπιστώθηκε στο τέταρτο υποκεφάλαιο, έχει ιστορία λίγων δεκαετιών. Κατά συνέπεια οι επιστήμονες δεν έχουν καταλήξει σε ένα καθολικά αποδεκτό θεωρητικό μοντέλο, που να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την EI. Έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες που επιχειρούν να φωτίσουν η κάθε μία από τη σκοπιά της το θέμα. Παρακάτω παρατίθενται οι μεταγενέστερες θεωρίες που διατυπώθηκαν από έγκριτους επιστήμονες σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την καινοφανή αυτή έννοια. Συγκεκριμένα:

#### 2.6.1.1 Θεωρία του Goleman, 1997

Σύμφωνα με τον Goleman το 1997, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία κατηγοριοποιούνται στις εξής προσωπικές δεξιότητες<sup>2</sup>:

- Αυτο-επίγνωση (Self-Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτο-παρακίνηση (Self-Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)

- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχούν σε προσωπικές (αυτο-επιγνώση, συναισθηματική διαχείριση, αυτο-παρακίνηση, προσωπικό στυλ) και κοινωνικές δεξιότητες (διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση, επικοινωνία).

#### 2.6.1.2 Θεωρία του Goleman, 1998<sup>3</sup>

Βάσει του διαχωρισμού των δεξιοτήτων σε προσωπικές (intrapersonal) και κοινωνικές (interpersonal), το νέο μοντέλο του Goleman το οποίο απευθύνεται κυρίως στις επιχειρήσεις, ενσωματώνει τις παραπάνω συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Αυτο-επιγνώση (Self-Awareness)
- Αυτο-έλεγχος (Self-Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)

Η αυτο-επίγνωση σχετίζεται με την αναγνώριση του τι ένα άτομο αισθάνεται μία συγκεκριμένη στιγμή και τη χρήση αυτών των συναισθημάτων του στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται ενδόμυχα από τις αξίες των ατόμων. Επίσης αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει ρεαλιστική άποψη των δυνατοτήτων του, δηλαδή των δυνατών και αδύναμων σημείων του. Έχοντας την ικανότητα αυτή θα είναι διαθέσιμος να δεχθεί οποιαδήποτε κριτική που έχει στόχο τη βελτίωσή του και να θέλει να μάθει από προηγούμενες εμπειρίες του. Τέλος η αυτο-επίγνωση οδηγεί σε αυτο-πεποίθηση σχετικά με τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους.

Ο αυτο-έλεγχος αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν, παρά να παρεμβαίνουν αποτρεπτικά, στα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Έτσι για παράδειγμα, αναφέρεται στον έλεγχο του θυμού. Πολλοί επιστήμονες<sup>4</sup> συνηγορούν στο γεγονός ότι χάρη σε αυτή τη δεξιότητα, το άτομο απελευθερώνεται από τη «φυλακή» των συναισθημάτων του. Επίσης σχετίζεται με την

αυτο-συγκράτηση και την επιβράδυνση των ενεργειών, αν πρόκειται αυτές να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

Παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση, η οποία κατευθύνει και διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων, μέσα από την αναζήτηση ικανοποίησης σε αυτό με το οποίο καταπιάνεται το άτομο. Έτσι βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στη θέληση για βελτίωση, αφού τα άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης βλέπουν τα λάθη τους ως πεδία για βελτίωση και διόρθωση. Επίσης, σύμφωνα με τους Spencer και Spencer, 1993<sup>5</sup>, η ανάγκη για επιτυχία είναι αυτό που ξεχωρίζει τους μέσους ηγέτες από τους χαρισματικούς. Επιπλέον σύμφωνα με άλλη έρευνα<sup>6</sup> μόνο το 20% των ατόμων είναι «αυτο-παρακινούμενο», ενώ το υπόλοιπο 80% επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι του φέρονται.

Η ενσυναίσθηση ορίζεται ως η ικανότητα του να έχεις επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και να τους λαμβάνεις υπόψη. Ελάχιστες φορές τα άτομα λένε αυτό που αισθάνονται. Συνήθως, το εκφράζουν μέσω του τόνου της φωνής τους ή των εκφράσεων του προσώπου τους. Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης των εκφράσεων αυτών, αυτό προϋποθέτει υψηλό επίπεδο αυτο-επίγνωσης και αυτο-διαχείρισης. Επιπλέον η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα απόκτησης διαπροσωπικών σχέσεων, κυρίως με άτομα διαφορετικής κοινωνικής τάξης και γι' αυτό είναι κρίσιμη σε περιπτώσεις εργασιών όπου υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στο πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές του σχέσεις και στο πόσο εύκολα αναπτύσσει τέτοιες σχέσεις. Οι κοινωνικές δεξιότητες απαιτούν διπλωματία και «τακτ», ώστε το άτομο να είναι σε θέση να πείσει τους άλλους, να διαπραγματευτεί μαζί τους, να λύσει παρεξηγήσεις, κ.λ.π. Πάντως είναι βέβαιο ότι προκειμένου ένα άτομο να χαρακτηρίζεται από καλές κοινωνικές δεξιότητες, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτυγμένες τις προσωπικές του ικανότητες. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο θα μιμείται συμπεριφορές, κάτι που οδηγεί σε αναξιόπιστες διαπροσωπικές σχέσεις.

### 2.6.1.3 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee 1998<sup>7</sup>

Χωρίς μεγάλες διαφορές στην παραπάνω θεωρία και τα χαρακτηριστικά της, ο Goleman σε συνεργασία με τον R. Boyatzis και τον Rhee, εισήγαγε πάλι τη χρονιά του 1998 μία αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης», (theory of performance, 1998). Στο μοντέλο αυτό οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του προηγούμενου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις και τα είκοσι πέντε χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων μειώθηκαν σε είκοσι. Έτσι οι προσωπικές δεξιότητες: αυτο-επίγνωση, αυτο-έλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της αυτο-επίγνωσης (Self-Awareness) και της αυτο-διαχείρισης (Self-Management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται κοινωνική-επίγνωση (Social Awareness) και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationship Management) αντίστοιχα. Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου. Οι είκοσι υποπαράγοντες και που ανήκουν, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 2.6.1), ενώ αμέσως μετά αναλύονται καθένας από αυτούς χωριστά (πίνακας 2.6.2).

Πίνακας 2.6.1<sup>8</sup>: Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998.

	Προσωπικές δεξιότητες	Κοινωνικές δεξιότητες
Επίγνωση	<p><u>Αυτο-επίγνωση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• συναισθηματική αυτο-επίγνωση (emotional self-awareness)</li> <li>• ακριβής αυτο-αξιολόγηση (accurate self-assessment)</li> <li>• αυτο-πεποίθηση (self-confidence)</li> </ul>	<p><u>Κοινωνική επίγνωση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ενσυναίσθηση (empathy)</li> <li>• επιχειρησιακή επίγνωση (organizational awareness)</li> <li>• προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (service orientation)</li> </ul>
Έλεγχος	<p><u>Αυτο-διαχείριση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• αυτο-έλεγχος (self-control)</li> <li>• προσαρμοστικότητα (adaptability)</li> <li>• πρωτοβουλία (initiative)</li> <li>• αξιοπιστία (trustworthiness)</li> <li>• ευσυνειδησία (conscientiousness)</li> <li>• προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων (achievement orientation)</li> </ul>	<p><u>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ανάπτυξη άλλων (developing others)</li> <li>• ηγεσία (leadership)</li> <li>• επιρροή (influence)</li> <li>• διευκόλυνση των αλλαγών (change catalyst)</li> <li>• επικοινωνία (communication)</li> <li>• διαχείριση συγκρούσεων (conflict management)</li> <li>• ανάπτυξη δεσμών (building bonds)</li> <li>• ομαδικότητα (team work) και συνεργασία (collaboration)</li> </ul>



Πίνακας 2.6.2: Ανάλυση των χαρακτηριστικών των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis και Rhee 1998

		<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>		
<b>Αυτοεπίγνωση</b>	<b>ορισμός</b>	<p><u>Συναισθηματική αυτο-επίγνωση:</u></p> <p>(η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα και τις επιδράσεις τους)</p>	<p><u>Ακριβής αυτο-αξιολόγηση:</u></p> <p>(η ικανότητα να γνωρίζεις τα «δυνατά» σημεία του χαρακτήρα σου και τα όρια του)</p>	<p><u>Αυτοπεποίθηση</u></p> <p>(η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στην αξία και τις ικανότητές του)</p>
	<b>χαρακτηριστικά</b>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• επίγνωση του είδους των συναισθημάτων που αισθάνονται και γιατί</li> <li>• επίγνωση των επιρροών που έχουν τα συναισθήματα τους στις πράξεις τους, τα λόγια τους και τις σκέψεις τους</li> <li>• επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους συμβάλλουν στην απόδοσή τους</li> </ul> <p>επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τις αξίες και τους στόχους τους</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του</li> <li>• ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες</li> <li>• αποδοχή της κριτικής, αυτο-ανάπτυξη και συνεχή μαθητεία</li> <li>• αυτο-σαρκασμό και χιούμορ</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους με σιγουριά</li> <li>• ικανότητα να υποστηρίζουν απόψεις μη γενικά παραδεκτές και «δημοφιλείς»</li> <li>• αποφασιστικότητα, ικανότητα να παίρνουν αποφάσεις κάτω από πιέσεις και αμφιβολίες</li> </ul>

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

		<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>		
<b>Αυτο-διαχείριση</b>	<b>ορισμός</b>	<u>Αυτο-έλεγχος</u> (η ικανότητα να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις)	<u>Προσαρμοστικότητα</u> (η ικανότητα της ευελιξίας στο να διαχειρίζεσαι τις αλλαγές)	<u>Πρωτοβουλία:</u> (η ικανότητα να είσαι ανά πάσα στιγμή έτοιμος να δράσεις όταν παρουσιαστεί κάποια ευκαιρία)
	<b>χαρακτηριστικά</b>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• διαχείριση των καταθλιπτικών συναισθημάτων τους και των παρορμήσεων τους</li> <li>• ικανότητα να παραμένουν «θετικοί» και συγκρατημένοι</li> </ul> ικανότητα να σκέφτονται καθαρά και να είναι συγκεντρωμένοι κάτω από συνθήκες πίεσης	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• διαχείριση πολλαπλών απαιτήσεων και γρήγορων αλλαγών</li> <li>• ευελιξία όταν αλλάζουν οι προτεραιότητες</li> <li>• προσαρμοστικότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις</li> <li>• «ανοιχτοί» στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα πράγματα</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να αντιληφθούν και να αδράξουν οποιαδήποτε ευκαιρία</li> <li>• ικανότητα να θέτουν στόχους πέρα των αναμενόμενων και απαιτούμενων</li> <li>• ικανότητα να κινητοποιούν άλλα άτομα σε τολμηρά, μη συνήθη σχέδια</li> <li>• παραβίαση των κανόνων όταν χρειάζεται προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους</li> </ul>
	<b>ορισμός</b>	<u>Αξιοπιστία</u> (η ικανότητα να παραμένεις τίμιος και «ακέραιος»)	<u>Ευσυνειδησία</u> (η ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη για προσωπικές σου πράξεις)	<u>Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων</u> (η ικανότητα διαρκούς προσπάθειας για βελτίωση ή επίτευξη ένα «πρότυπου απόδοσης»)
	<b>χαρακτηριστικά</b>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ηθική</li> <li>• παραδοχή των λαθών τους</li> <li>• ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη μέσα από την αξιοπιστία τους και την αυθεντικότητά τους</li> <li>• ικανότητα να παίρνουν «σκληρά» μέτρα ακόμα και όταν οι ίδιοι με τις πράξεις</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να κρατούν υποσχέσεις και να τηρούν δεσμεύσεις</li> <li>• ικανότητα να παραμένουν «συγκεντρωμένοι» προκειμένου να πραγματοποιούν τους στόχους τους</li> <li>• οργάνωση, προσεγμένη δουλειά</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα</li> <li>• προσπάθεια να βελτιώνουν την απόδοσή τους</li> <li>• ικανότητα να θέτουν φιλόδοξους στόχους και να παίρνουν «υπολογισμένα» ρίσκα</li> <li>• ικανότητα να συγκεντρώνουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να μειώνουν το ρίσκο</li> </ul>

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

		<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>		
<b>Κοινωνική επίγνωση</b>	ορισμός	<u>Ενσυναίσθηση</u>	<u>Επιχειρησιακή επίγνωση</u>	<u>Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση</u>
	χαρακτηριστικά	<p>(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων και να ενδιαφέρεσαι πραγματικά για αυτά που τους απασχολούν)</p> <p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• το να είναι προσεκτικοί σε συναισθηματικούς υπαινιγμούς και ξέρουν να «ακούνε» καλά</li> <li>• να δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν τις απόψεις των άλλων</li> <li>• να βοηθούν τους άλλους κατανοώντας τις ανάγκες τους και τα συναισθήματά τους</li> </ul>	<p>(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα στον οργανισμό)</p> <p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να κατανοούν επακριβώς τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση</li> <li>• ικανότητα να αντιλαμβάνονται τυχόν προβλήματα</li> <li>• ικανότητα να κατανοούν εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις καταστάσεις, τις απόψεις και τις αποφάσεις μέσα στον οργανισμό</li> </ul>	<p>(η ικανότητα να προβλέπεις, αναγνωρίζεις και καλύπτεις τις ανάγκες των πελατών)</p> <p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• κατανόηση των αναγκών των πελατών και συσχετισμό των αναγκών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους</li> <li>• προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων εξασφάλισης της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών</li> <li>• θέληση να προσφέρουν κατάλληλη βοήθεια</li> <li>• ικανότητα να πράττουν σαν έμπιστοι σύμβουλοι των πελατών τους</li> </ul>

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

		<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>			
		<u>Ανάπτυξη άλλων</u>	<u>Ηγεσία</u>	<u>Επιρροή</u>	<u>Διευκόλυνση των αλλαγών</u>
<b>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</b>	<b>ορισμός</b>	(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τι χρειάζονται οι άλλοι, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους)	(η ικανότητα να εμπνέεις και να καθοδηγείς άλλα άτομα ή και ομάδες ατόμων)	(η ικανότητα να επιλέγεις αποτελεσματικές τακτικές πειθούς)	(η ικανότητα να προκαλείς και να χειρίζεσαι κατάλληλα την αλλαγή)
	<b>χαρακτηριστικά</b>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τα «δυνατά» σημεία των άλλων και τις επιτυχίες τους</li> <li>• ικανότητα να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες και να ανιχνεύουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη</li> <li>• ικανότητα να παρέχουν συμβουλές και να προσφέρουν τέτοια παρακίνηση που να αναπτύσσει τις ικανότητες των ατόμων</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να δημιουργούν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και σκοπό</li> <li>• ικανότητα να διευθύνουν «βάσει παραδείγματος» (lead by example)</li> <li>• ικανότητα να διευθύνουν κατάλληλα και αμερόληπτα</li> <li>• ικανότητα να διατηρούν υψηλά την προσωπική τους απόδοση</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• πειθώ</li> <li>• καλαίσθητες παρουσιάσεις, ώστε να ελκύουν τους ακροατές</li> <li>• χρήση πολύπλοκων μεθόδων έμμεσης επιρροής, ώστε να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης</li> <li>• χρήση δραματικών παραδειγμάτων και γεγονότων, ώστε να κάνουν πιο ισχυρή την άποψή τους</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή</li> <li>• ικανότητα να προκαλούν στους άλλους την ανάγκη ότι χρειάζεται να γίνει μία αλλαγή</li> <li>• ικανότητα να προβλέπουν τις αντιδράσεις από την αλλαγή</li> </ul>

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

		<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>			
		<u>Επικοινωνία</u>	<u>Διαχείριση συγκρούσεων</u>	<u>Ανάπτυξη δεσμών</u>	<u>Ομαδικότητα και Συνεργασία</u>
<b>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</b>	ορισμός	(η ικανότητα να «εκπέμπεις» κατανοητά και πειστικά μηνύματα)	(η ικανότητα να διαπραγματεύεσαι και να επιλύεις διαφορές)	(η ικανότητα να δημιουργείς «παραγωγικές» σχέσεις)	(η ικανότητα να μπορείς να εργάζεσαι με τους άλλους προκειμένου να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι)
	χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• αποτελεσματικότητα στη λήψη και μετάδοση πληροφοριών</li> <li>• ικανότητα να ασχολούνται με δύσκολα θέματα</li> <li>• ικανότητα να «αφουγκράζονται», να αποζητούν αμοιβαία κατανόηση και όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες</li> <li>• ικανότητα να αποζητούν «ανοιχτή» επικοινωνία και να δέχονται το ίδιο τόσο τα κακά νέα, όσο και τα καλά</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να χειρίζονται «δύσκολα» άτομα και να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις με διπλωματία και τακτ</li> <li>• ικανότητα να φέρνουν τις συγκρούσεις στο προσκήνιο και να βοηθούν να επιλυθούν</li> <li>• ικανότητα να παροτρύνουν σε διάλογο</li> <li>• υψηλά την προσωπική τους απόδοση ικανότητα να δίνουν λύσεις του τύπου «κερδίζω – κερδίζεις»</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να δημιουργούν άτυπα κανάλια επικοινωνίας</li> <li>• ικανότητα να επιζητούν τη δημιουργία σχέσεων που είναι αμοιβαία πλεονεκτικές</li> <li>• ικανότητα να δημιουργούν και διατηρούν φιλικές σχέσεις ανάμεσα στους συνεργάτες της επιχείρησης</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• συνεργασία, συνεισφορά σε κοινά πλάνα, πληροφορίες</li> <li>• προώθηση ενός φιλικού και συνεργατικού κλίματος</li> <li>• ικανότητα να εξισορροπούν το καθήκον σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>• ικανότητα να δημιουργούν πρόσφορα κλίμα για ανάπτυξη συνεργασιών</li> </ul>

Κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει και όλα συμβάλλουν στην επιτυχία του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Βέβαια, σίγουρα οι συνέργειες μεταξύ αυτών είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκει ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Μάλιστα, σύμφωνα με τον McClelland (1998)<sup>1</sup>, θα πρέπει τα «χαρισματικά» άτομα να υπερέχουν συνολικά σε τουλάχιστον έξι δεξιότητες και σε τουλάχιστον έναν υποπαράγοντα σε κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων. Το όριο αυτό ο ίδιος το ονόμασε “tipping” point.

Αν γίνει μία σύγκριση μεταξύ των δύο τελευταίων θεωριών, θα διαπιστωθεί ότι οι νέες τέσσερις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά αυτών, δεν έχουν μεγάλες διαφορές με τους ορισμούς και τις επεξηγήσεις των πέντε, του προηγούμενου μοντέλου. Η διαφορά είναι ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Έτσι αρχικά, όσον αφορά τις προσωπικές δεξιότητες, δίνεται μεγάλη σημασία στον υποπαράγοντα της αυτο-αξιολόγησης, ως ένα από τα χαρακτηριστικά στα οποία υπερέχουν οι χαρισματικοί υπάλληλοι, χωρίς όμως να υποτιμάται και ο υποπαράγοντας της αυτο-πεποίθησης. Επίσης, η αξιοπιστία, μία νέα συνισταμένη της ΕΙ, αναφέρεται στο να αφήνει το άτομο τους άλλους να γνωρίζουν τις αξίες και τις αρχές του και στο να δρα με τέτοιους τρόπους που είναι σύμφωνοι με αυτούς. Έχει παρατηρηθεί<sup>2</sup> ότι η χαμηλή αξιοπιστία αποτελεί εμπόδιο στην καριέρα του ατόμου. Μία άλλη πολύ σημαντική και πολύ χρήσιμη στις μέρες μας, παράμετρος είναι η προσαρμοστικότητα, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις αλλαγές, να ξεπεράσει παλιές συνήθειες και τρόπους σκέψης και να δέχεται θετικά νέες πληροφορίες. Επιπλέον ο προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων φαίνεται, σύμφωνα με τον Schulman, 1995 και την παραπάνω έρευνα, να είναι η δεξιότητα που χαρακτηρίζει περισσότερο τους επιχειρηματίες και την επιτυχία αυτών, διότι χάρη στον οπτιμισμό, την επιμονή και την ελπίδα τους προσπαθούν διαρκώς να βελτιωθούν.

Από την άλλη μεριά και σε ότι αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, η θεωρία τονίζει την ύπαρξη του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση, δηλαδή την ικανότητα ταυτοποίησης των αναγκών των πελατών και της επιτυχούς αντιστοίχισης αυτών με τις υπηρεσίες του οργανισμού. Όπως είναι κατανοητό, αυτή η παράμετρος είναι πολύ σημαντική για τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις. Επίσης, η επιχειρησιακή επίγνωση χρειάζεται για να γνωρίζει κάποιος την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης, αυτό δηλαδή που διαδραματίζεται στο εσωτερικό της, έτσι ώστε να μπορείς να προλάβεις κάποια προβλήματα που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Η επιρροή

είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για τους ηγέτες, διότι πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους και να έχουν σχεδιάσει από πριν τον τρόπο με τον οποίο θα τους πείσουν, ώστε να τους κατευθύνουν προς το στόχο της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι οι ηγέτες με αυτή την ικανότητα θα πρέπει να προσέχουν να μην εκμεταλλευτούν το προσωπικό τους. Επίσης, η παράμετρος της επικοινωνίας συνδέεται με την τάση των ατόμων να συναλλάσσονται με άλλα άτομα που έχουν ανεπτυγμένο αυτό το χαρακτηριστικό. Η διαχείριση των συγκρούσεων βασίζεται στο υψηλό επίπεδο επικοινωνίας, στη διπλωματία, στην ενθάρρυνση για διάλογο και στην προσπάθεια «κερδίζω - κερδίζεις» αποτελεσμάτων (win – win situations), ενώ έχει αποδειχθεί (House, 1988)<sup>3</sup> ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών συνοδεύεται από καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων και μεγαλύτερη προσπάθεια από μέρους τους. Τέλος, η έλλειψη της ικανότητας για ομαδικότητα και συνεργασία, πολλές φορές σύμφωνα με τον Sweeney<sup>4</sup>, 1999, οδηγεί σε απόλυση.

#### 2.6.1.4 Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990<sup>5</sup>

Η αρχική προσέγγιση στη συναισθηματική νοημοσύνη από τους ερευνητές εντοπιζόταν στην ικανότητα του ατόμου να συναλλάσσεται με επιτυχία με τα συναισθήματα του ιδίου, αλλά και των άλλων και στην ικανότητα του να παίρνει αποφάσεις (decision making) και να λύνει προβλήματα (problem solving). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) και τη χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems).

Πιο αναλυτικά, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς, αλλά και στους άλλους. Για τους ίδιους μας τους εαυτούς η πρώτη δεξιότητα συνίσταται από λεκτικά και μη λεκτικά χαρακτηριστικά, ενώ όσον αφορά τους άλλους, η κατηγορία περιλαμβάνει τη μη λεκτική αντίληψη και την ενσυναίσθηση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τη διαχείριση του συναισθήματος στον ίδιο μας τον εαυτό, αλλά και στους άλλους, επηρεάζοντας τα συναισθήματα που αυτοί νιώθουν. Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως, ευέλικτο σχεδιασμό, δημιουργική σκέψη, «ανακατευθυνόμενη» προσοχή και παρακίνηση. Η θεωρία

εμπερικλείει και κοινωνικές και γνωστικές λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με την έκφραση, τη διαχείριση και τη χρήση του συναισθήματος.

#### 2.6.1.5 Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997<sup>6</sup>

Οι Salovey και Mayer, βασιζόμενοι στο αναθεωρημένο μοντέλο τους, θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις δεξιότητες:

- την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion),
- τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking),
- την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge)
- και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth)

Η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση του συναισθήματος αναφέρονται στην ικανότητα να αναγνωρίζεις σωστά τα βαθύτερα συναισθήματα και το περιεχόμενό τους, στον ίδιο σου τον εαυτό, στους άλλους και τις σκέψεις αυτών. Επίσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τα συναισθήματα, έτσι όπως αυτά παρουσιάζονται σε έργα τέχνης ή ακόμα σε σχέδια, χρώματα, φωνές και συμπεριφορές και με την ικανότητα του να εκφράζει επακριβώς τα συναισθήματά του και τις ανάγκες που επέρχονται από αυτά. Τέλος θα πρέπει να αναγνωρίζει ψεύτικα, ανέντιμα ή «παραποιημένα» συναισθήματα.

Η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη περιέχει την κατανόηση των συναισθημάτων και το πόσο αποτελεσματικά κάποια συναισθηματικά γεγονότα μπορούν να συνεισφέρουν στη διαδικασία πνευματικής ωρίμανσης του ατόμου, αφού αυτά σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στο άτομο και καθορίζουν τις πράξεις και τις αποφάσεις του. Επίσης αυτή η δεξιότητα καθορίζει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να θέτει σε προτεραιότητα τις σκέψεις του, δίνοντας σημασία μόνο στις σημαντικές πληροφορίες, να κρίνει σωστά υποβοηθούμενος από τις συναισθηματικές του αναμνήσεις και να λαμβάνει υπόψη του εναλλακτικές προτάσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.

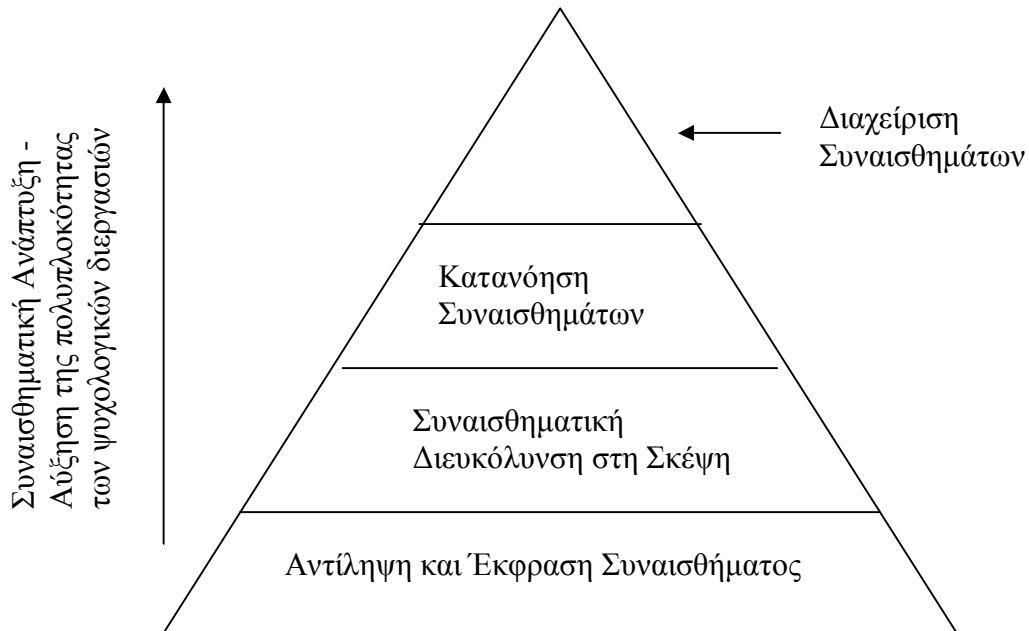


Η κατανόηση, η ανάλυση και η χρήση της συναισθηματικής γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να κατανοεί τις διαφορετικές εντάσεις στα συναισθήματα που νιώθει (π.χ. διαφορά μεταξύ αγάπης και συμπάθειας). Επίσης θα είναι ικανό να αναγνωρίζει την ύπαρξη, τις διασυνδέσεις και τις αλληλουχίες (π.χ. συνήθως η απώλεια συνοδεύεται από πόνο και μίσος) πολύπλοκων και αντιφατικών συναισθημάτων (π.χ. συναισθήματα αγάπης και μίσους ταυτόχρονα) σε συγκεκριμένες καταστάσεις, δεδομένου ότι αυτά συνήθως μεταβάλλονται αλυσιδωτά και ότι καθένα από αυτά (π.χ. φόβος, θυμός, ευτυχία, κ.α) έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Για να είναι ικανός κάποιος άνθρωπος να αναγνωρίζει τις αλληλουχίες και τα μεταβατικά στάδια των συναισθημάτων, αποτελεί καθοριστικής σημασίας στοιχείο στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Η διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη αφορά την ικανότητα του ατόμου να «ανατρέχει» σε συναισθήματα κατάλληλα ανάλογα με την περίσταση. Ένα άτομο βιώνει θετικά και αρνητικά συναισθήματα, από τα οποία αποκτά εμπειρίες και μνήμες. Έχοντας αυτές τις μνήμες (θετικές αλλά και αρνητικές) στο μυαλό του και κατανοώντας πλήρως την κάθε κατάσταση, σύμφωνα με τη δεξιότητα θα είναι σε θέση να σκέφτεται τα κατάλληλα συναισθήματα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει αυτή την κατάσταση. Επίσης η δεξιότητα συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να «αποβάλλει» συναισθήματα που το ίδιο θεωρεί ότι δεν το ωφελούν, καθώς και με την ικανότητα του να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων μετριάζοντας τις αρνητικές τους διαθέσεις και αυξάνοντας τις θετικές τους<sup>7</sup>.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό»<sup>8</sup>, δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική διεργασία και τη βάση για να αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η τρίτη, κ.λ.π. έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία. Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2.6.1), όπου οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή ΕΙ θα διαδέχονται πιο γρήγορα το ένα στάδιο μετά το άλλο και θα έχουν υψηλή απόδοση σε καθένα από αυτά. Ωστόσο παρατηρείται ότι και οι τέσσερις δεξιότητες υπάγονται στη γενική κατηγορία

των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορά την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου - στους άλλους.



Σχήμα 2.6.1: Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997

#### 2.6.1.6 Θεωρία CARES<sup>9</sup>

Ο M. Bagshaw, το 2000, στην προσπάθειά του, μέσα από τα στοιχεία της βιβλιογραφίας, να καθορίσει τις συναισθηματικές δεξιότητες, κατέληξε στο μνημόνιο – ακρόνυμο CARES, όπου:

- C αντιστοιχεί στην Creative tension (Δημιουργική τάση)
- A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή)
- R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης)
- E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις)
- S αντιστοιχεί στα Self-awareness and Self-control (Αυτο-επίγνωση και Αυτο-έλεγχος)

Η δημιουργική τάση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση αρχικά να καθορίσει τους μελλοντικούς του στόχους, και δεύτερον να ρυθμίσει κατάλληλα από σήμερα το χρόνο του, ώστε να ολοκληρώσει αυτούς τους μελλοντικούς του στόχους. Η ενεργός επιλογή σχετίζεται με το αν ένα άτομο έχει συναίσθηση των επιλογών του και ταυτόχρονα μπορεί να «αντέξει» το βάρος αυτών, στην περίπτωση που είναι λανθασμένες. Επίσης αναφέρεται στην επίδραση των συναισθημάτων, όταν το άτομο κάνει επιλογές. Η «ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης του στρες, του θυμού ή κάποιων αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να αισθάνεται. Οι συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης αρκετά γρήγορα. Επίσης εμπερικλείει την προσπάθεια του ανθρώπου να κατανοεί τους άλλους, πριν ακόμα οι άλλοι κατανοήσουν αυτόν. Η αυτο-επίγνωση και ο αυτο-έλεγχος αναφέρεται στο να έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του. Επίσης σχετίζεται με την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αισθάνεται καλά με τον εαυτό του και να τον επιβραβεύει ή να τον διορθώνει.

#### 2.6.1.7 Θεωρία Cooper και Sawaf<sup>10</sup>

Οι Cooper και Sawaf το 1997 πρότειναν τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι:

- η συναισθηματική «ανάγνωση» (emotional literacy), που αναφέρεται στη γνώση των δικών μας συναισθημάτων και στο πώς λειτουργούν
- η συναισθηματική υγεία (emotional fitness), που απαιτεί συναισθηματική ευελιξία και σκληραγώγηση
- η συναισθηματική ένταση (emotional intensity), που εμπερικλείει συναισθηματική επιμονή
- και η συναισθηματική αλχημεία (emotional alchemy), η οποία αφορά την ικανότητα χρήσης του συναισθήματος στη δημιουργικότητα.

#### 2.6.1.8 Θεωρία Bar-On<sup>11</sup>

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ικανότητες οι οποίες συντελούν στο να βοηθούν το άτομο να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αυτές είναι:

- η ικανότητα του ατόμου να έχει συνείδηση και να κατανοεί τον εαυτό του
- η ικανότητα να έχει συνείδηση, να κατανοεί και να «σχετίζεται» με τους άλλους
- την ικανότητα να αντιμετωπίζει ισχυρά συναισθήματα και να ελέγχει τις παρορμήσεις του
- και την ικανότητα να προσαρμόζεται στην αλλαγή και να επιλύει προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης

Η θεωρία του είναι σύνθετη<sup>12</sup> εμπεριέχοντας γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

#### 2.6.1.9 Θεωρία Lane και των συνεργατών του<sup>13</sup>

Η θεωρία αυτή διαφοροποιείται των προηγούμενων στο γεγονός ότι δίνει μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπειρίας, όπως αυτή μεταλλάσσεται από εσωτερικές σε εξωτερικές μορφές. Εξειδικεύεται κυρίως στη διαδικασία της επίγνωσης των συναισθημάτων, θεωρώντας τη ως το πιο κρίσιμο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης και μάλιστα ως το θεμέλιο για την επιτυχή ανάπτυξη των υπολοίπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο κάνει λόγο για πέντε διαφορετικά, ιεραρχικά επίπεδα συναισθηματικής επίγνωσης. Το χαμηλότερο επίπεδο (το πρώτο) αναφέρεται στην έλλειψη «συναισθηματικής ανταπόκρισης», *emotional response*, (π.χ. μία τυπική απάντηση θα ήταν: «θα ένιωθα μπερδεμένος»). Επίσης, αφορά την επίγνωση των σωματικών αισθήσεων (π.χ. «θα ένιωθα κουρασμένος»). Το αμέσως επόμενο επίπεδο περιλαμβάνει την έκφραση σχετικά παρόμοιων συναισθηματικών καταστάσεων (π.χ. «θα ένιωθα άσχημα», όπου το άσχημα σαν έννοια είναι γενική). Το τρίτο στάδιο αναφέρεται σε προσωπικά συγκεκριμένα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα νευριασμένος»), ενώ το τέταρτο σε ανάμικτα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος»). Τέλος το πέμπτο επίπεδο σχετίζεται με την επίγνωση τι ακριβώς αισθάνεται το άτομο για τον εαυτό του και τι ακριβώς αισθάνεται το άλλο

άτομο (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος και το άλλο άτομο θα ένιωθε φοβισμένο και νευριασμένο»). Δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους.

### 2.6.2 Σύγκριση θεωριών

Μία ομοιότητα η οποία παρατηρείται είναι ότι οι περισσότερες από τις θεωρίες κάνουν λόγο για συναισθηματικές δεξιότητες του ατόμου που ανήκουν στις κατηγορίες των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορούν την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο του τον εαυτό και στους άλλους. Επίσης διαπιστώνεται ομοιότητα μεταξύ των θεωριών του Gardner και του Goleman, παρατηρώντας ότι τα πεδία της αυτο-επίγνωσης και της αυτο-διαχείρισης της θεωρίας του Goleman εντάσσονται σε αυτό που ο Gardner ονομάζει ενδοπροσωπική νοημοσύνη (intrapersonal), ενώ τα πεδία της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων εντάσσονται στο πλαίσιο της διαπροσωπικής νοημοσύνης (interpersonal).

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και πολλά σημεία στα οποία οι θεωρίες των διαφόρων ερευνητών διαφοροποιούνται. Έτσι, παρακάτω αναφέρονται κάποιες σημαντικές διαφορές των μοντέλων. Αρχικά, οι Salovey και Mayer όπως είδαμε καθορίζουν την ΕΙ σε όρους παρακολούθησης και ελέγχου των συναισθημάτων ενός ατόμου, αλλά και των άλλων, καθώς και σε όρους χρήσης των συναισθημάτων, ώστε να επηρεάζουν τη σκέψη και την πράξη. Έτσι θεωρούν δευτερεύουσας σημασίας την παρακίνηση, εξαιρώντας τη από τη θεωρία τους, σε αντίθεση με τον Goleman, ο οποίος την εμπερικλείει στη θεωρία του και συγκεκριμένα στο δεύτερο μοντέλο του όπου την αναφέρει ως την τρίτη συναισθηματική δεξιότητα. Επιπλέον ο BarOn περιέχει στο μοντέλο παράγοντες όπως η αυτο-εκτίμηση και η ανεξαρτησία, οι οποίοι δε σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη<sup>14</sup>.

Τέλος μία άλλη διαφορά που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι ο BarOn σε αντίθεση με τους άλλους ερευνητές κάνει λόγο χωριστά για συναισθηματική νοημοσύνη και κοινωνική νοημοσύνη, θεωρώντας την πρώτη ως ένα σύνολο προσωπικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον ίδιο τον εαυτό του ατόμου, ενώ τη δεύτερη ως σύνολο δεξιοτήτων που αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Αναφέρθηκαν διεξοδικά όλες οι θεωρίες για την συναισθηματική νοημοσύνη και παρουσιάστηκαν σε χωριστή υποενότητα συγκριτικά, ώστε ν' αποκτηθεί μία ολική εικόνα των δεξιοτήτων που οι επιστήμονες θεωρούν ότι αυτή περιλαμβάνει. Δεν πρέπει όμως ποτέ να διαφεύγει το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως βιο – ψυχική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού προϋποθέτει ένα φυσιολογικό υπόβαθρο για να εκδηλωθεί. Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως ψυχο – σωματική ολότητα εκφράζεται ενιαία και κινητοποιεί ένα πλέγμα σωματικών και ψυχικών μηχανισμών που μεταξύ τους αλληλεπιδρούν για να εκφραστεί αυτό το οποίο οι ψυχολόγοι ονομάζουν «ψυχική ζωή». Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί αναπτύσσονται η δομή και λειτουργία του εγκεφάλου σε σχέση με το συναίσθημα, ώστε να γίνει κατανοητό από ποιο σημείο του εγκεφάλου εκπορεύονται τα συναισθήματα και πώς επιδρούν αυτά στο βιολογικό και ψυχικό κόσμο του ατόμου, έτσι ώστε ο έλεγχος τους να οδηγεί αντικειμενικά στη ψυχική ισορροπία που είναι και ο τελικός στόχος ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου.

- 
- <sup>1</sup> “know-thyself”, <http://www.e-knowledge.ca>
- <sup>2</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?”, Competency, vol. 6, No 1, 1998
- <sup>3</sup> “The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>
- <sup>4</sup> “Emotional Intelligence”, <http://www.byronstock.com>
- <sup>5</sup> Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- <sup>6</sup> Moller, C. & Powell, S., “Emotional intelligence and the challenges of quality management today”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pp.341-344
- <sup>7</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D (κεφάλαιο 3)
- <sup>8</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>1</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>2</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>3</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>4</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>5</sup> Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., “Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.125-143
- <sup>6</sup> ο.π. Teng, Fatt J.
- <sup>7</sup> “Definition and History of Emotional Intelligence”, <http://eqi.org>
- <sup>8</sup> ο.π. Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J.,
- <sup>9</sup> Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pp.61-65
- <sup>10</sup> ο.π. Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J.
- <sup>11</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)
- <sup>12</sup> Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.195-214
- <sup>13</sup> Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D., “The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness”, Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1-14
- <sup>14</sup> ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.

## Η ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

---

*«Ο Δίας στοίβαξε πολύ περισσότερο πάθος παρά λογική – μπορείτε να υπολογίσετε μία αναλογία είκοσι τέσσερα προς ένα. Έστησε δύο οργισμένους τυράννους απέναντι στη μοναχική δύναμη της Λογικής: το Θυμό και τον Πόθο. Πόσο μπορεί η Λογική να υπερισχύσει αντιμετώπι με τις συνδυασμένες δυνάμεις αυτών των δύο, φαίνεται ξεκάθαρα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Η Λογική κάνει το μόνο που μπορεί, ξελαρυγγίζεται επαναλαμβάνοντας κανόνες αρετής, ενώ οι άλλοι δύο της λένε να πάει να πνιγεί, και γίνονται ολοένα και πιο θορυβώδεις και προσβλητικοί, τόσο που πια ο Αφέντης τους εξαντλείται, παραδίδει τα όπλα και υποτάσσεται.» Έρασμος<sup>1</sup>*

Σύμφωνα με την UNESCO και τη Διεθνή Εταιρία Νευροεπιστημόνων (IBRO), διανύουμε τη «δεκαετία του εγκεφάλου». Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικά άλματα στον τομέα της νευροεπιστήμης και στην κατανόηση του νευρικού συστήματος μέσα στον εγκέφαλο. Δε διατυπώνονται πλέον απλές νευροεπιστημονικές υποθέσεις για τις διάφορες ψυχώσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άτομα, αλλά οι επιστήμονες στηρίζονται σε πειραματικά ευρήματα και αποτελέσματα από τις διάφορες θεραπείες αντιμετώπισης.

Ερωτήματα που έχουν να κάνουν με το συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου, όπως για παράδειγμα πώς τα συναισθήματα μεταδίδονται από το ένα άτομο στο άλλο, πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος όταν βιώνει ένα συναίσθημα, ποιες είναι εκείνες οι λειτουργίες του εγκεφάλου που επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, κ.λ.π, στις μέρες μας μπορούν να απαντηθούν με μεγάλη αξιοπιστία. Αυτό οφείλεται στις γνώσεις που οι επιστήμονες διαθέτουν, σήμερα, για τις δομές και λειτουργίες του εγκεφάλου (ύπαρξη του νευρικού και ενδοκρινικού συστήματος, όπου το πρώτο περιλαμβάνει το αυτόνομο νευρικό σύστημα και το κεντρικό, το οποίο με τη σειρά του περιλαμβάνει τον εγκέφαλο, το νωτιαίο μυελό, τα νεύρα και τα γάγγλια<sup>2</sup>) και για τη σχέση αυτών με τα συναισθήματα. Έτσι για συναισθήματα όπως θυμό, φόβο, αγάπη, έκπληξη, αλλά και



λύπη, ο εγκέφαλος λειτουργεί με τέτοιο τρόπο<sup>3</sup>, ώστε να προετοιμάζει το σώμα για εντελώς διαφορετικό τρόπο αντίδρασης. Παραδείγματος χάριν, κατά το θυμό το αίμα κυλάει προς τα χέρια, οι παλμοί της καρδιάς αυξάνονται και παράγονται ορμόνες που προκαλούν μία φοβερή ενέργεια. Αντίστοιχα η λύπη προκαλεί ελάττωση της ενέργειας και του ενθουσιασμού και επιβραδύνει τη διαδικασία μεταβολισμού του σώματος.

### 2.7.1 Ιστορική εξέλιξη του εγκεφάλου<sup>4</sup>

Κατά τη διάρκεια εκατομμυρίων χρόνων, ο εγκέφαλος του ανθρώπου αναπτύχθηκε εξελίσσοντας τα κατώτερα μέρη του σε ανώτερα. Το αρχέγονο τμήμα του εγκεφάλου - είναι κοινό σε όλα τα είδη που διαθέτουν ένα ελάχιστο νευρικό σύστημα - είναι το εγκεφαλικό στέλεχος, το οποίο αποτελεί την προέκταση του νωτιαίου μυελού, που βρίσκεται στην σπονδυλική στήλη. Το εγκεφαλικό στέλεχος δε μπορεί να θεωρηθεί ότι σκέπτεται ή μαθαίνει. Ρυθμίζει βασικές λειτουργίες, όπως την αναπνοή και διατηρεί τη λειτουργία του σώματος σε τέτοια επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωση. Από το εγκεφαλικό στέλεχος ξεπήδησαν τα συγκινησιακά κέντρα. Ενώ πολύ αργότερα από τα τελευταία δημιουργήθηκε ο σκεπτόμενος εγκέφαλος ή «νεοφλοιός». Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι ο «συγκινησιακός» εγκέφαλος προϋπήρχε του «σκεπτόμενου».

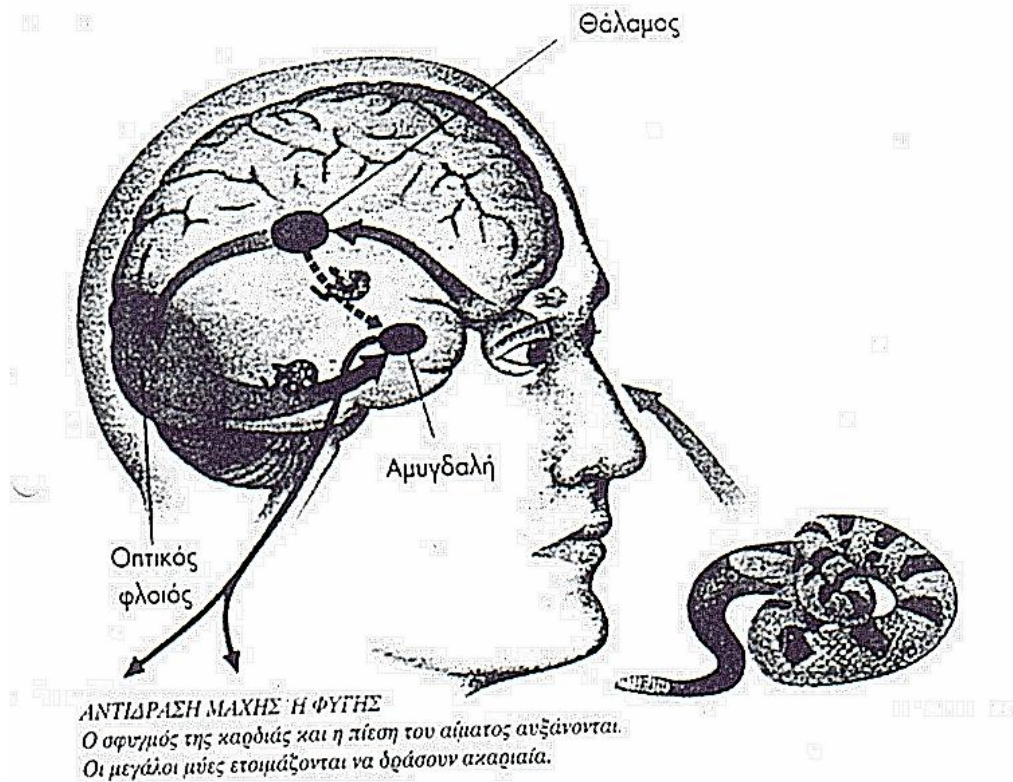
Από τα συγκινησιακά κέντρα, το αρχαιότερο είναι αυτό του οσφρητικού λοβού, που αποτελούνταν από λίγα και πολύ λεπτά στρώματα νευρώνων. Από την αίσθηση της όσφρησης άρχισαν να εξελίσσονται και περιστασιακά να διογκώνονται τα υπόλοιπα συγκινησιακά κέντρα και να δημιουργούνται περισσότερα στρώματα νευρώνων. Έτσι δημιουργήθηκε το «μεταιχμιακό σύστημα», μία νέα περιοχή νευρών η οποία αποτελείτο από πιο έντονα συναισθήματα, όπως έρωτα, τρέλας, μανίας, κ.λ.π. Κατά την εξέλιξή του το μεταιχμιακό σύστημα ανέπτυξε τη μάθηση και τη μνήμη, συστήματα που βοήθησαν πολύ στην επιβίωση των θηλαστικών. Στη συνέχεια και περίπου εκατό εκατομμύρια χρόνια πριν, ήρθαν να προστεθούν στον εγκέφαλο περισσότερα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων, σχηματίζοντας έτσι το νεοφλοιό. Η διαφορετικότητα του εγκεφάλου των ανθρώπων με των υπολοίπων θηλαστικών οφείλεται στη διαφορετικότητα του νεοφλοιού (πιο ανεπτυγμένος και μεγάλος στους ανθρώπους). Ο νεοφλοιός είναι στην ουσία η έδρα της σκέψης. Περιέχει τα κέντρα που συνθέτουν και κατανοούν αυτό που οι αισθήσεις συλλαμβάνουν και σε αυτόν οφείλεται ο χρωματισμός και η ένταση των

συναισθημάτων. Οι διασυνδέσεις μεταξύ του μεταιχμιακού συστήματος και του νεοφλοιού προκαλούν αύξηση του εύρους των αντιδράσεων στα συναισθήματα. Όμως επειδή το μεταιχμιακό σύστημα έχει προηγηθεί του νεοφλοιού, υπάρχουν φορές που τα συγκινησιακά κέντρα επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του υπόλοιπου εγκεφάλου, συμπεριλαμβανομένων και των κέντρων σκέψης.

### **2.7.2 Ανατομία και λειτουργία του εγκεφάλου<sup>5</sup>**

Στους ανθρώπους υπάρχει ένα σύμπλεγμα διασυνδεόμενων ομοειδών δομών σε σχήμα αμυγδάλου, τοποθετημένο πάνω από το εγκεφαλικό στέλεχος κοντά στη βάση του μεταιχμιακού συστήματος. Το σύμπλεγμα αυτό ονομάζεται «αμυγδαλή» και εντοπίζονται δύο, μία για κάθε πλευρά του εγκεφάλου, (σχήμα 2.7.1).

Η αμυγδαλή είναι από τα πρώτα στοιχεία του εγκεφάλου και αποτελούσε μέρος του οσφρητικού εγκεφάλου στον οποίο έγινε πιο πάνω αναφορά. Είναι υπεύθυνη για τα συναισθηματικά ζητήματα και λειτουργεί ως «αποθήκη» συναισθηματικών και συγκινησιακών εντυπώσεων και αναμνήσεων. Η απουσία της από τον εγκέφαλο έχει δείξει ανικανότητα του ατόμου να κατανοήσει συναισθηματικά τα διάφορα γεγονότα, κάτι που περιγράφεται με τον όρο «συναισθηματική τύφλωση». Έτσι, με την έλλειψη της αμυγδαλής, χάνεται κάθε αντίληψη συναισθήματος, κάθε πάθος, ακόμα και τα δάκρυα ή η θλίψη των ανθρώπων. Εκτός από τη συναισθηματική τύφλωση, ένας άνθρωπος μπορεί να βιώσει την «πειρατεία των νευρώνων», κατά την οποία πάλι ο νεοφλοιός δεν προλαβαίνει να λειτουργήσει και αντί αυτού λειτουργεί το συναίσθημα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε επείγοντα περιστατικά, όπου οι αντιδράσεις είναι στιγμιαίες.



Σχήμα 2.7.1<sup>6</sup>: Ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου

Η αμυγδαλή λειτουργεί ως «ψυχολογικός φρουρός» που εξετάζει κάθε κατάσταση και ενεργοποιεί τον υπόλοιπο εγκέφαλο σε περίπτωση ανάγκης. Έτσι η αμυγδαλή είναι εκείνη που ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα και την έκκριση των ορμονών. Σύμφωνα με έρευνα του J. LeDoux<sup>7</sup>, η αμυγδαλή μπορεί να «υπερισχύσει» του νεοφλοιού και παίζει ουσιαστικό ρόλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στην πραγματικότητα και σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, μέσα στον εγκέφαλο συμβαίνουν δύο ταυτόχρονες νευρωνικές διαδρομές. Η μία συμβαίνει από τα αισθητηριακά κύτταρα απ' ευθείας στην αμυγδαλή και η άλλη από τα πρώτα στο νεοφλοιό και ύστερα στο μεταιχμιακό εγκέφαλο. Έτσι εξηγείται πώς μερικές φορές, κατά τις οποίες δεν έχει ολοκληρωθεί η δεύτερη διαδρομή, παράγεται ένα ακατέργαστο σήμα προειδοποίησης και το συναίσθημα υπερισχύει της λογικής, καθώς το συγκινησιακό σύστημα δρα ανεξάρτητα του νεοφλοιού. Μία κατάσταση όπου μία αντίδραση βασίζεται σε πληροφορίες που δεν έχουν επεξεργαστεί ολοκληρωτικά ακόμα από το νεοφλοιό, περιγράφεται ως «προ - γνωσιακό συναίσθημα».

Ποιος είναι, όμως, αυτός ο μηχανισμός που ελαττώνει τις διεγέρσεις της αμυγδαλής; Η απάντηση δίνεται από την ύπαρξη, μέσα στο νεοφλοιό, του προμετωπιαίου φλοιού,

που βρίσκεται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Κανονικά ο προμετωπιαίος φλοιός και συγκεκριμένα οι προμετωπιαίοι λοβοί, με εξαίρεση της πειρατείας των νευρώνων, ελέγχουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις εξ' αρχής. Αν αυτοί απουσιάζουν από τον άνθρωπο, τότε όμοια με την αμυγδαλή, παρατηρείται απουσία των συναισθημάτων. Υπάρχουν δύο προμετωπιαίοι λοβοί, ένας δεξιά που είναι υπεύθυνος για την παρουσία αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. φόβος) και ένας αριστερά που παρεμποδίζει τη δράση του δεξιά προμετωπιαίου λοβού και που κάνει ένα άτομο να αισθάνεται ευτυχισμένο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι σε ένα άτομο η συναισθηματική ισορροπία πετυχαίνεται από την αντίστοιχη ισορροπία μεταξύ αμυγδαλής και νεοφλοιού. Δεν είναι δυνατό να φανταστεί κανείς έναν άνθρωπο χωρίς αμυγδαλή και συνεπώς χωρίς συναισθήματα, ούτε όμως και χωρίς λογική στα συναισθήματα που βιώνει. Με μια έννοια έχουμε δύο μυαλά, το συγκινησιακό και το λογικό. Αυτά θα πρέπει πάντα να εργάζονται μαζί και να βρίσκονται σε ισορροπία, ώστε να εναρμονίζονται τα συναισθήματα με τη σκέψη και να λειτουργεί αποτελεσματικά ο ανθρώπινος εγκέφαλος.

### **2.7.3 Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης**

Είναι εύλογο το ερώτημα πώς όλα τα προαναφερθέντα συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και πώς αυτά θα φανούν χρήσιμα όσον αφορά την ανάπτυξή της. Αρχικά και δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την κατανόηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων, είναι χρήσιμο να γίνει γνωστό από ποιο σημείο του εγκεφάλου προέρχονται τα συναισθήματα και πώς επιδρούν στο ψυχικό και βιολογικό κόσμο του ατόμου. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι το μυαλό λειτουργεί με τρεις τρόπους<sup>8</sup>: γνωστικά (βασισμένο στη μνήμη, στην κρίση και στην αιτιολόγηση), συγκινησιακά (βασισμένο στις διαθέσεις και στα συναισθήματα) και παρακινητικά (βασισμένο σε βιολογικές ορμές ή σε αποκτούμενους τρόπους συμπεριφοράς) και στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τους δύο πρώτους τρόπους, είναι λογική η παραπάνω εισαγωγή στη λειτουργία του εγκεφάλου.

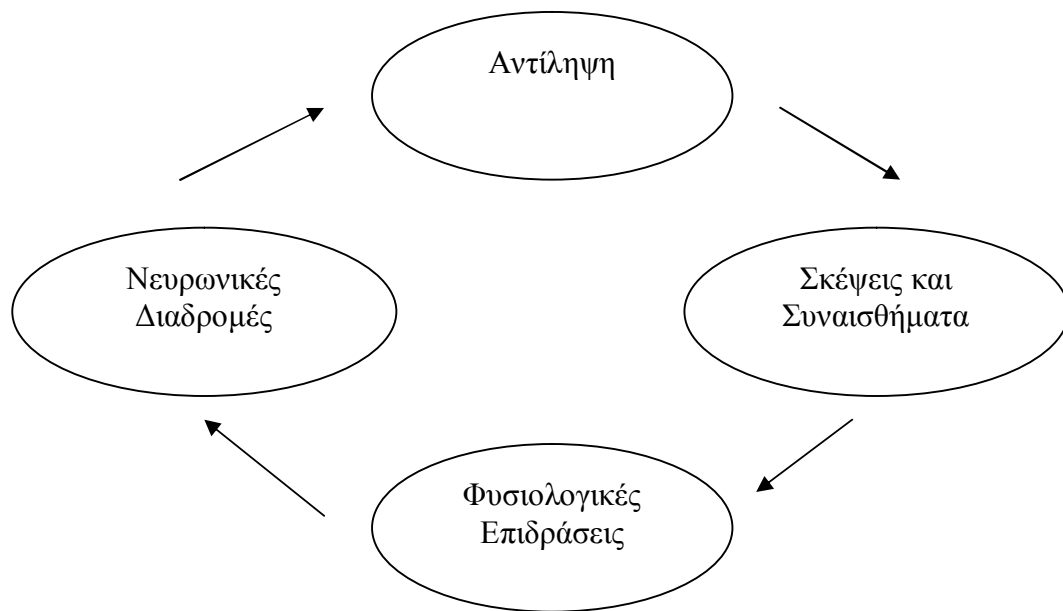
Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζεται ότι καθένας από τους τέσσερις τομείς (συναισθηματική αυτο-επίγνωση, συναισθηματικός αυτο-έλεγχος, συναισθηματική κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) προέρχεται από

νευρολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι είναι τελείως διαφορετικοί από αυτούς των γνωστικών ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα<sup>9</sup> για τη συναισθηματική αυτο-επίγνωση πιστεύεται ότι οφείλεται στις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ του προμετωπιαίου φλοιού, του λεκτικού, της αμυγδαλής και των σπλάχνων. Η διαπίστωση αυτή χρειάζεται μεγαλύτερη διερεύνηση, αφού ακόμα δεν έχει καθοριστεί με ακρίβεια.

Επίσης σχετικά με το δεύτερο τομέα, η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, όπως παραδείγματος χάριν του στρες, οφείλεται στη νευρωνική διαδρομή μεταξύ της αμυγδαλής και του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Σύμφωνα με έρευνα αποδείχτηκε ότι η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τη μεταβολική δραστηριότητα στην αμυγδαλή, η οποία εξισορροπείται από τη δραστηριότητα του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Όσο πιο μεγάλη η δραστηριότητα στην αμυγδαλή, τόσο μειώνεται η δεύτερη συναισθηματική δεξιότητα, όπως και η ικανότητα αυτο-παρακίνησης. Πιστεύεται ότι ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός δρα ως εμπνευστής του ατόμου για την ολοκλήρωση των σκοπών του. Αποτελεί την περιοχή της «συναισθηματικής εργατικής μνήμης», όπου συγκρατεί και υπενθυμίζει τα θετικά συναισθήματα και αποτελέσματα που εξάγονται από την πραγμάτωση των στόχων. Βλάβη σε αυτή συνοδεύεται με έλλειψη της ικανότητας διατήρησης των στόχων και απουσία υιοθέτησης τέτοιας συμπεριφοράς, ώστε αυτοί να επιτευχθούν.

Ο τρίτος τομέας σχετίζεται με τις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ της αμυγδαλής και των συναισθηματικά αναγνωρίσιμων νευρών μέσα στο φλοιό, όπως για παράδειγμα του οπτικού φλοιού. Τέλος ο τέταρτος τομέας που αφορά την ικανότητα να επηρεάζουμε άλλα άτομα και που αποτελεί απόρροια της ικανότητας μας για αυτο-επίγνωση και αυτο-έλεγχο, στηρίζεται στη διασύνδεση της αμυγδαλής με τον προμετωπιαίο φλοιό.

Συνοπτικά η δράση των νευρωνικών διαδρομών και τα αποτελέσματα αυτής, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί, (σχήμα 2.7.2)<sup>10</sup>. Σύμφωνα με αυτό, το νευρικό σύστημα προκαλεί βιοχημικές αλλαγές οι οποίες έχουν σημαντικές επιρροές στο σώμα του ανθρώπου και στην ικανότητά του να σκέφτεται. Έτσι δημιουργούνται εντυπώσεις οι οποίες στη συνέχεια δημιουργούν σκέψεις και συναισθήματα, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τη φυσιολογία του ατόμου και τομείς όπως η φυσική του κατάσταση, η πνευματική του ικανότητα, η συναισθηματική του ισορροπία και η προσωπική του αποτελεσματικότητα.



Σχήμα 2.7.2: Επίδραση του νευρικού συστήματος στη φυσιολογία του οργανισμού

Το υποκεφάλαιο αυτό κατέδειξε εκείνους τους νευροφυσιολογικούς μηχανισμούς που υποστηρίζουν όλες τις λειτουργίες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν τελικά η ΕΙ δεν είναι ένα νοητό κατασκεύασμα, αλλά μία «φυσική» λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού, τότε αυτή πώς είναι δυνατό να μετρηθεί; Το επόμενο υποκεφάλαιο απαντάει σε αυτό το ερώτημα.

- 
- <sup>1</sup> Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”; Ελληνικά Γράμματα, 1998, σελ.37
- <sup>2</sup> Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2<sup>η</sup> Έκδοση, 1975, σελ. 358
- <sup>3</sup> ο.π. Goleman D., σελ.33-34
- <sup>4</sup> ο.π. Goleman D., σελ.37-41
- <sup>5</sup> ο.π. Goleman D., σελ.42-62
- <sup>6</sup> ο.π. Goleman D., σελ.49
- <sup>7</sup> Le Doux J., “Emotion and the Limbic System Concept”, Concepts in Neuroscience, vol. 2, 1992
- <sup>8</sup> Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- <sup>9</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 3)
- <sup>10</sup> “Emotional Intelligence”, <http://www.byronstock.com>

## ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

*«Όταν δε ξέρω ποιος είμαι, σε υπηρετώ.*

*Όταν ξέρω ποιος είμαι, είμαι εσύ» Ram Dass<sup>1</sup>*

Οι επιστήμονες εδώ και πολλά χρόνια ενδιαφέρονταν πώς τα ανθρώπινα όντα ξεχωρίζουν μεταξύ τους λόγω των διαφορετικών συναισθημάτων τους και της διαφορετικής επεξεργασίας τους. Πρόσφατα παρατηρήθηκε μία τεράστια έκρηξη ενδιαφέροντος να μπορέσουν να μετρηθούν αυτές οι ατομικές διαφορές. Έτσι, στις μέρες μας, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μοντέλων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που βρίσκονται στη διάθεσή μας. Αυτά προσπαθούν, το καθένα με διαφορετικό, ή παρόμοιο τρόπο, να προσεγγίσουν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, παραθέτοντας τρόπους κατανόησης, εκδήλωσης, ελέγχου και χρήσης των συναισθημάτων στους ίδιους τους εαυτούς μας, αλλά και σε άλλους.

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ΕΙ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο παράμετροι<sup>2</sup>. Αρχικά, θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος τύπος συναισθήματος θα μετρηθεί. Αν δηλαδή οι ερωτήσεις θα σχετίζονται με συναισθηματικές διαθέσεις ή συναισθηματικά επεισόδια ή και τα δύο. Καλό είναι να υπάρχουν και οι δύο τύποι, διότι οι διαθέσεις είναι μεγάλης διάρκειας, πιο συγκεχυμένες και γενικές, ενώ τα επεισόδια είναι πιο έντονα, λιγότερης διάρκειας και αποτελούν μία αντίδραση σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα. Έπειτα, θα πρέπει να καθορισθεί αν το μοντέλο θα απευθύνεται σε μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο ή γενικά.

Επιπλέον προκειμένου να κριθεί ως αξιόπιστο θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες προϋποθέσεις<sup>3</sup>, όπως για παράδειγμα οι υπο-παράγοντες να συγκλίνουν σε ένα και μοναδικό παράγοντα συναισθηματικής νοημοσύνης, να υπάρχει αντιστοιχία με άλλα τεστ συναισθηματικών μεταβλητών (π.χ. υψηλή ΕΙ αντιστοιχεί σε υψηλή συμπάθεια, ποιότητα των σχέσεων και αυτο-εκτίμηση), να δείχνει ότι οι γυναίκες έχουν αυξημένο ή μειωμένο επίπεδο ΕΙ σε σχέση με τους άνδρες, να έχει face validity (δηλαδή, να είναι αποδεκτό και εύκολο για αυτούς που το συμπληρώνουν), content validity (δηλαδή, να



στηρίζεται σε αποδεδειγμένα βιβλιογραφικά στοιχεία), construct validity (δηλαδή, να παρουσιάζει παρόμοια και αναμενόμενα αποτελέσματα με άλλα αξιόπιστα τεστ EI και προσωπικότητας), concurrent validity (δηλαδή, να έχει συγκλίνοντα αποτελέσματα με τεστ απόδοσης), και predictive validity (δηλαδή, να μπορεί να προβλέπει την εξέλιξη στην καριέρα ενός ατόμου)<sup>4</sup>.

Τα περισσότερα από τα μοντέλα μέτρησης ανήκουν σε μία από τις τρεις παρακάτω κατηγορίες<sup>5</sup>: Μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της προσωπικότητας (μοντέλα χαρτιού και μολυβιού), self-report personality measures, (π.χ. «Πόσο συχνά αισθάνεσαι θυμό»), μοντέλα βασισμένα στην διεκπεραίωση κάποιων δραστηριοτήτων, performance based ability tests, (π.χ. «Αναγνώρισε τα συναισθήματα σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο») και μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της ικανότητας κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου του εξεταζόμενου, self-reported measures of ability to understand one's own emotions, (π.χ. «Συχνά μπερδεύομαι με ποιο συναίσθημα αισθάνομαι»).

Επιπλέον μπορεί να γίνει και η εξής κατηγοριοποίηση για τα μοντέλα που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά μπορούν να είναι είτε «σύνθετα» (mixed models), είτε «απλά» (pure or ability models)<sup>6</sup>. Τα πρώτα εκτός από τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, περιέχουν ικανότητες και συμπεριφορές που σχετίζονται με άλλα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα ο οπτιμισμός, η επιμονή και τα οποία συχνά συγχέονται με τις γνωστικές ικανότητες. Από την άλλη μεριά, τα ακέραια μοντέλα επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στις συναισθηματικές ικανότητες του ατόμου οι οποίες είναι τελείως διαχωρισμένες από ικανότητες οι οποίες μετρούνται από τα παραδοσιακά IQ τεστ.

Συνήθως οι ερωτήσεις των μοντέλων και η επεξεργασία αυτών αναφέρεται σε τέσσερις διαφορετικές θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Παρακάτω θα ακολουθήσει μία αναλυτική αναφορά των σημαντικότερων μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί έως σήμερα, περιγράφοντας την κατηγορία στην οποία ανήκουν, τον τρόπο συμπλήρωσης τους και παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αυτά παρουσιάζουν.

### 2.8.1 Μοντέλα μέτρησης

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω υπάρχει μία πληθώρα ερωτηματολογίων που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα κυριότερα μοντέλα αξιολόγησης της EI, όπου σε μερικά από τα οποία θα δοθεί και ιδιαίτερη βαρύτητα, είναι τα εξής: το Multifactor Emotional Intelligence Scale, MEIS, (1998) των Mayer, Caruso & Salovey, το Emotional Competence Inventory, ECI, (1998) του D. Goleman, το EQ Map (1999) των Orioli, Jones & Trocki, το Self-report Emotional Intelligence, SEI, (1998) των Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, το BarOn EQ-I instrument (1997) του BarOn και το Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS, (1990) του Lane και των συνεργατών του. Επιπλέον και άλλοι επιστήμονες, όπως ο Weisinger (1998), ανέπτυξαν ερωτηματολόγια μέτρησης της EI, χωρίς όμως αξιόλογα αποτελέσματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Επίσης, επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει πολλές δεξιότητες οι οποίες μελετούνται από ψυχολόγους εδώ και πολλά χρόνια, ίσως θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν επιγραμματικά εκείνα τα τεστ που μετράνε συγκεκριμένες δεξιότητες. Τέτοια είναι το SASQ του Seligman που μετράει τον οπτιμισμό, το Social Support Questionnaire των Sarason, Levine, Basham & Sarason, (1983), που αξιολογεί την υποστήριξη που δέχεται ένα άτομο από το περιβάλλον του, η Toronto Alexithymia Scale των Taylor και των συνεργατών του, (1985), που μετρά δυσκολίες στον εντοπισμό και την περιγραφή των συναισθημάτων, το Trait Meta-Mood Scale των Salovey, Mayer, Goldman, Turvay & Palfai, (1995), που δίνει σημασία στην ύπαρξη του συναισθήματος, στην ικανότητα «συναισθηματικής διαύγειας» και «συναισθηματικής επανόρθωσης», το 32 – item Empathy scale των Mehrabian & Epstein, (1972), που μετρά την συμπάθεια, το ερωτηματολόγιο αυτο-εκτίμησης του Rosenberg, (1965), κ.λ.π.

Τέλος, δε θα πρέπει να ξεχνιούνται και τα γενικά – παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου, σημαντικότερα των οποίων είναι το 16-PF (Cartell et al, 1970) που μετρά δεκαέξι στοιχεία της προσωπικότητας των ενηλίκων και το OPQ (Saville et al, 1993) που μετρά τριάντα χαρακτηριστικά που αφορούν τη συμπεριφορά, τα ενδιαφέροντα και το χαρακτήρα του ανθρώπου.

### 2.8.1.1 Multifactor Emotional Intelligence Scale, (MEIS)<sup>7</sup>

Ένα από σημαντικότερα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της ΕΙ είναι το Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Mayer, Caruso and Salovey το 1998. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Mayer και Salovey μαζί με τους Goldman, Turvey & Palfai, είχαν ήδη αναπτύξει ένα άλλο ερωτηματολόγιο (Trait Meta-Mood Scale)<sup>8</sup>, το οποίο, όμως, επειδή δε μετρούσε όλες τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης, πλέον δε χρησιμοποιείται<sup>9</sup>.

Το νέο ερωτηματολόγιο είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων (performance based ability test), παρά ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης, οπότε έχει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο εξεταζόμενος καλείται να εκτελέσει μία σειρά από δώδεκα καθήκοντα - τεστ. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν τέσσερις δεξιότητες, οι οποίες είναι η αντίληψη, η αφομοίωση, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων. Η αντίληψη αφορά την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τα συναισθήματα μέσα από διάφορα ερεθίσματα. Μετριέται μέσω της προβολής προσώπων, μουσικής, σχεδίων και ιστοριών και της προσπάθειας ταυτοποίησης συναισθημάτων όπως: του θυμού, της ευτυχίας, του φόβου, της λύπης, της αηδίας και της έκπληξης. Η δεύτερη δεξιότητα αφορά την ικανότητα να αφομοιώνει συναισθήματα μέσα από γνωστικές διαδικασίες. Περιλαμβάνει δύο τεστ: το ένα μετράει την ικανότητα να περιγράφει αισθήματα και να τα θέτει παράλληλα με άλλες αισθήσεις (Synesthesia Judgements) και το άλλο μετράει πόσο η διάθεση του ατόμου επηρεάζει την κρίση του και την άποψή του σχετικά με κάποιο άλλο άτομο (Feeling Biases). Η κατανόηση των συναισθημάτων μετριέται από τέσσερα τεστ που περιέχουν συνδυασμούς, ακολουθίες, μεταπτώσεις και μεταβολές των συναισθημάτων. Τέλος, η τέταρτη δεξιότητα ελέγχεται από δύο τεστ που αφορούν τον έλεγχο των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό των εξεταζομένων και σε άλλους, καλούμενοι οι πρώτοι να απαντήσουν πόσο αποτελεσματική τους φαίνεται μία προτεινόμενη ενέργεια σε μία συγκεκριμένη κατάσταση.

Μέσα από εκτεταμένη παραγοντική ανάλυση<sup>10</sup> οι τέσσερις δεξιότητες και παράγοντες έχουν μειωθεί σε τρεις (παράγοντες αντίληψης, κατανόησης και διαχείρισης, εμπεριέχοντας την αφομοίωση των συναισθημάτων στον παράγοντα της κατανόησης. Η ανάλυση των τριών παραγόντων συγκλίνει σε ένα γενικό και ολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης, γεγονός που επιτρέπει να γίνεται λόγος για μία πρώτη προσέγγιση του επιπέδου ΕΙ ενός ατόμου. Το ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα ότι είναι αντικειμενικό (έχει καλύτερες και χειρότερες απαντήσεις) και δεν επικαλύπτεται από τα γενικά τεστ προσωπικότητας του ατόμου (δε συσχετίζεται με νευρωτική και

«ανοιχτή» συμπεριφορά, καθώς και με το IQ). Επίσης, παρουσιάζει ικανοποιητική «λογική» αξιοπιστία (construct validity), «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και «διαχωρίζουσα» αξιοπιστία (discriminant validity), όμως μειονεκτεί διότι δεν παρουσιάζει καμία «προβλεπτική» αξιοπιστία (predictive validity)<sup>11</sup>. Επιπλέον χρειάζεται μία έως δύο ώρες για να συμπληρωθεί, ενώ δεν έχουν αναφερθεί οι ψυχομετρικές ιδιότητες του μοντέλου αυτού<sup>12</sup>. Τα αποτελέσματα από τις μετρήσεις ενθαρρύνουν την πιθανότητα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα και τονίζουν τη συνεισφορά που έχουν τα συναισθήματα στην πνευματική τους ανέλιξη<sup>13</sup>.

#### 2.8.1.2 Emotional Competence Inventory (ECI)

Αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998, σε συνεργασία με την πολυετή έρευνα των Hay/McBer και προορίζεται για χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Θα λέγαμε ότι βρίσκεται ακόμα στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής του, αν και βασίζεται κατά το 40% σε ένα παλιότερο ερωτηματολόγιο, το Self – Assessment Questionnaire, που αναπτύχθηκε από τον R. Boyatzis, το 1994<sup>14</sup>. Στόχος του μοντέλου είναι να μετρά και να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου, προκειμένου να προβλέψει την εργασιακή του απόδοση, όπως επίσης και να προσδιορίζει εκείνες τις περιοχές των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρειάζονται βελτίωση.

Το ECI είναι ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης 360<sup>ο</sup> μοιρών. Αυτό σημαίνει πως το προς εξέταση άτομο αξιολογείται από το γύρω περιβάλλον του (από άτομα δηλαδή που το γνωρίζουν) σε 20 δεξιότητες που σύμφωνα με την έρευνα του Goleman σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται περισσότερο αντικειμενική. Μειονέκτημά του είναι ότι δεν παρουσιάζει καμία «προβλεπτική» αξιοπιστία (predictive validity)<sup>15</sup>. Οι είκοσι συναισθηματικές δεξιότητες, τις οποίες αναλυτικά έχουν αναπτυχθεί στο υποκεφάλαιο σχετικά με τις θεωρίες που υπάρχουν γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη (υποκεφάλαιο 2.6), κατηγοριοποιούνται όπως είναι γνωστό στους τέσσερις παράγοντες της «αυτο-συνείδησης» (self-awareness), της «κοινωνικής συνείδησης» (social awareness), του «αυτο-ελέγχου» (self-management) και των «κοινωνικών δεξιοτήτων» (social skills). Έτσι η ανάλυση των ερωτήσεων του τεστ γίνεται βάσει των τεσσάρων κατηγοριών, αλλά και βάσει των είκοσι υποπαραγόντων.

### 2.8.1.3 Self-report Emotional Intelligence (SEI)<sup>16</sup>

Αναπτύχθηκε το 1998 από τους Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim και βασίζεται στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο (1990) των Mayer and Salovey. Είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης και περιέχει τριάντα τρεις δηλώσεις στις οποίες ο εξεταζόμενος κλίνεται να απαντήσει, σε μία κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων, κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με τις δηλώσεις αυτές σε ότι αφορά τον εαυτό του. Η ανάλυση των ερωτήσεων γίνεται βάσει τεσσάρων παραγόντων: του παράγοντα αντίληψης (perception factor), που περιέχει δέκα δηλώσεις, του παράγοντα «αυτο-διαχείρισης» των συναισθημάτων (managing self emotions, MSE), που περιέχει εννέα δηλώσεις, του παράγοντα ελέγχου των συναισθημάτων των άλλων (managing other's emotions, MOE), που περιέχει οκτώ δηλώσεις και του παράγοντα της χρήσης των συναισθημάτων που περιέχει τέσσερις δηλώσεις. Οι υπόλοιπες δύο δηλώσεις δεν αναλύονται σε κανένα παράγοντα.

Μέσα από έρευνες<sup>17</sup>, έχει αποδειχθεί ότι ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου από το περιβάλλον του. Ορίζεται ως η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των δικών μας, αλλά και των άλλων. Επίσης, ο MOE παράγοντας μπορεί να ορισθεί και σαν παράγοντας «κοινωνικών ικανοτήτων» (social skills), διότι σχετίζεται με πράξεις οι οποίες έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τη διάθεση των άλλων ανθρώπων. Ο MSE παράγοντας, σύμφωνα με την ίδια έρευνα και τον Saarni, ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας ο ίδιος μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Ο τέταρτος παράγοντας παρουσιάζει μικρή αξιοπιστία, οπότε τελικά εξαιρείται της ανάλυσης. Το ίδιο συμβαίνει και για τις δύο ανεξάρτητες δηλώσεις που φαίνεται να μη συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και να σχετίζονται με τον οπτιμισμό και τη θετική διάθεση<sup>18</sup> («Πιστεύω ότι θα τα πάω καλά με τα περισσότερα πράγματα που καταπιάνομαι» και «Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα»). Τέλος από την ανάλυση που προκύπτει από το τεστ, παρατηρείται σύγκλιση των παραγόντων προς ένα γενικό και ολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης (Overall EI), όπως συμβαίνει και με το MEIS.

Το ερωτηματολόγιο, συνολικά, παρουσιάζει «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και αποκλίνουσα αξιοπιστία (divergent validity)<sup>19</sup>. Συμβαδίζει με άλλα μοντέλα αξιολόγησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων (συνείδηση των συναισθημάτων, νοοτροπία για τη ζωή, κ.λ.π.), παρουσιάζει αναμενόμενες διαφορές τιμών στις μετρήσεις της EI μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, το σκορ της EI δε συσχετίζεται με το

σκορ από γνωστικά τεστ, όπως για παράδειγμα το SAT και βάσει του ερωτηματολογίου η συναισθηματική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει καμία σχέση με τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας<sup>20</sup>. Από την άλλη μεριά αν και είναι ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης παρουσιάζει τα μειονεκτήματα που αναφέρονται παρακάτω για το είδος αυτό, εξαιρουμένης της ιδιότητας της σύγκλισης με τους παράγοντες της προσωπικότητας της νευρωτικής συμπεριφοράς και της εξωστρέφειας<sup>21</sup>.

#### 2.8.1.4 BarOn Emotional Quotient instrument (BarOn EQ-I)<sup>22</sup>

Εισήχθηκε το 1997 από τον BarOn και στηρίζεται στη σημασία που δίνει ο ίδιος σε εκείνες τις μη γνωστικές ικανότητες που συνιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι ένα self-report personality μοντέλο και περιέχει 133 ερωτήσεις που αναλύονται σε πέντε σύνθετους παράγοντες (Intra-Personal, Inter-Personal, Adaptability, Stress Management και General Mood παράγοντας) και δεκαπέντε υπο-παράγοντες (Emotional Self Awareness, Assertiveness, Self-Regard, Self-Actualization, Independence, Empathy, Interpersonal Relationships, Social Responsibility, Problem Solving, Reality Testing, Flexibility, Stress Tolerance, Impulse Control, Happiness και Optimism υπο-παράγοντας), που προέρχονται από την επιστημονική του εμπειρία και την βιβλιογραφία. Ο Intra-Personal παράγοντας μετρά κατά πόσο οι εξεταζόμενοι μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματά τους, το επίπεδο της αυτο-εκτίμησής τους και το επίπεδο της αυτο-ικανοποίησής τους. Ο Inter-Personal παράγοντας αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο έρχεται σε επαφή και καταλαβαίνει τους άλλους ανθρώπους. Ο Adaptability παράγοντας μετρά κατά πόσο το εξεταζόμενο άτομο λύνει επιτυχώς τα προβλήματα που του παρουσιάζονται και τα καταφέρνει με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του. Ο Stress Management παράγοντας μετρά την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται θετικά σε συνθήκες στρες, ενώ ο General Mood παράγοντας αναφέρεται στα επίπεδα ευτυχίας και οπτιμισμού ενός ατόμου.

Θεωρείται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο μετρά κυρίως την ευημερία του ατόμου και όχι τη συναισθηματική του νοημοσύνη<sup>23</sup>. Κάτι τέτοιο συμβαίνει γιατί πολλοί από τους παράγοντες είναι στενά συνδεδεμένοι με τις «παραδοσιακές» προσωπικές δεξιότητες, (π.χ. μέτρηση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, κ.λ.π.) οπότε δε σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μάλιστα παρουσιάζει μεγάλη σχετικότητα με το τεστ προσωπικότητας 16PF (16 Personal Factors). Σύμφωνα με τους Mayer, Caruso & Salovey (2000), το ερωτηματολόγιο φαίνεται να είναι ένα «μικτό» μοντέλο που

συνδυάζει πνευματικές, κοινωνικές και αισθηματικές δεξιότητες<sup>24</sup>. Επίσης το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με έρευνες άλλων επιστημόνων<sup>25</sup> δεν παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα αν και ο ίδιος ο BarOn υποστηρίζει ότι είναι αξιόπιστο. Επιπλέον, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι έχει πολλές ερωτήσεις με αποτέλεσμα αυτός που τις συμπληρώνει να κουράζεται, να πλήττει και να χάνει τη συγκέντρωσή του, μειώνοντας την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου<sup>26</sup>.

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι το μοντέλο του μετρά περισσότερο τη δυνατότητα - πιθανότητα ενός ατόμου να επιτύχει, παρά τη σημερινή του απόδοση. Γίνεται λόγος σχετικά με τις προβλεπτικές του ικανότητες, δηλώνοντας μάλιστα ότι θεωρείται πιο έγκυρο προβλεπτικά σε σύγκριση με τα τεστ αξιολόγησης γνωστικών ικανοτήτων. Έτσι ίσως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο αξιολόγησης της ακαδημαϊκής επιτυχίας ενός ατόμου, αν και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, αφού τα παραπάνω γενικώς αμφισβητούνται.

#### 2.8.1.5 Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS)<sup>27</sup>

Το μοντέλο αυτό έχει ως στόχο να αξιολογήσει το ποσοστό στο οποίο τα εξεταζόμενα άτομα έχουν συνείδηση των συναισθημάτων των δικών τους, αλλά και των άλλων. Βασίζεται στη χρήση είκοσι κινηματογραφικών σκηνών στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα. Ο εξεταζόμενος καλείται να αξιολογήσει τις σκηνές, βάσει των συναισθημάτων του θυμού, του φόβου, της ευτυχίας και της λύπης. Έπειτα από κάθε σκηνή απαντά σε δύο ερωτήσεις: πώς θα αισθανόταν ο ίδιος αν βρισκόταν σε μία αντίστοιχη κατάσταση και πώς θα αισθανόταν το άλλο πρόσωπο του επεισοδίου. Το σκορ έχει διαβάθμιση από 0 – 5 και στηρίζεται στη θεωρία του Lane για τα πέντε επίπεδα συναισθηματικής συνείδησης (υποκεφάλαιο 2.6).

Από την περιγραφή γίνεται αντιληπτό ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δεν εντάσσεται στις κατηγορίες των μοντέλων που αναφέρθηκαν. Επίσης δεν αξιολογεί τις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτο-συνείδηση, αυτο-έλεγχο, κοινωνική συνείδηση, κ.λ.π.). Πάντως φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με τα self-reported of ability to understand one's own emotions μοντέλα. Από αποτελέσματα ερευνών φαίνεται να έχει μικρή σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προσεγγίζοντας περισσότερο τα τεστ που σχετίζονται με τις διαθέσεις των ατόμων. Χρειάζεται περαιτέρω μελέτη προκειμένου να αξιολογηθεί η εγκυρότητά του.

#### 2.8.1.6 Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3)<sup>28</sup>

Αποτελεί αποκλειστικά ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P. Jordan και τους συνεργάτες του και στηρίζεται στη θεωρία των Mayer και Salovey, 1997. Ακόμα βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του, αν και προγενέστερα αυτού είναι τα WEIP-1 και WEIP-2.

Το μοντέλο μελετά την εξάρτηση της απόδοσης των ομάδων από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόδοση υπολογίζεται από τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα και την ολοκλήρωση των στόχων της. Το ερωτηματολόγιο αναλύεται σε τρεις παράγοντες: την ικανότητα να χειρίζεσαι τα δικά σου αισθήματα, την ικανότητα να χειρίζεσαι τα αισθήματα των άλλων και τη χρήση των συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων. Ο πρώτος παράγοντας αναλύεται στη επίγνωση των συναισθημάτων, στον έλεγχο αυτών και στην ικανότητα να τα εκδηλώνεις κατάλληλα. Ο δεύτερος παράγοντας αναλύεται στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, στην ικανότητα διαχείρισης αυτών και στην συμπάθεια. Ο τρίτος παράγοντας δεν αναλύεται σε υπο-παράγοντες.

Ακόμα δεν υπάρχουν ικανά αποτελέσματα που να αποδεικνύουν τη συμμετοχή της EI, στην αύξηση της απόδοσης των εργασιακών ομάδων. Από την άλλη πλευρά κανείς δεν αντιλέγει για τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες, που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ τους. Επίσης, δε υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με την αξιοπιστία και εγκυρότητά του ερωτηματολογίου, οπότε σίγουρα χρειάζεται περαιτέρω έρευνα. Πάντως θα μπορούσε να αποτελεί χρήσιμο εργαλείο των επιχειρήσεων, ώστε αυτές να εντοπίζουν της χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης ομάδες και να τις ενισχύουν.

#### 2.8.2 Προβλήματα μοντέλων μέτρησης

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι υπάρχει μία πληθώρα ερωτηματολογίων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παρ' όλα αυτά κανένα δεν είναι αμιγώς έγκυρο και αποτελεσματικό. Καθένα από αυτά παρουσιάζει διάφορα προβλήματα, μερικά από τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια. Για τα περισσότερα χρειάζεται ακόμα χρόνος, ώστε να διαπιστωθεί η ακρίβειά τους.

Ένα από τα προβλήματα τους, είναι ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει πάνω σε νεαρά άτομα, κυρίως φοιτητές, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να εξαχθούν ακριβή



συμπεράσματα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ενηλίκων και των εργαζομένων. Επίσης τα μοντέλα δε λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις που έχουν τα συναισθήματα ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση, τις κοινωνικές νόρμες την ένταση των σχέσεων, κ.λ.π. Στα περισσότερα από τα ερωτηματολόγια δεν είναι ξεκάθαρο τι αφορά η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία μετριέται. Έτσι ένα μοντέλο EI για τον εργασιακό χώρο, λογικά θα δίνει διαφορετικό προφίλ για το εξεταζόμενο άτομο από ένα το οποίο περιέχει ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικές εμπειρίες του ατόμου<sup>29</sup>. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, αφού διαφορετικά συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος στον εργασιακό του χώρο και αλλιώς στο οικείο περιβάλλον του.

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

Συγκεκριμένα για τα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης (self-report measures), τα μειονεκτήματα τους είναι ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το αξιολογούμενο άτομο, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους υποκειμενικής, αναξιόπιστης και μεροληπτικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, λόγω της τάσης που έχει το άτομο να είναι κοινωνικά αρεστό και να δημιουργεί μία θετική εντύπωση<sup>30</sup>. Ασυνείδητα, ή ακόμα και συνειδητά, θα προσπαθήσει να τονίσει κάποια προσόντα του χαρακτήρα του, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Επιπλέον σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts<sup>31</sup>, φαίνεται να έχουν πολλές επικαλύψεις με τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου και τους ήδη καθιερωμένους παράγοντες προσωπικότητας (νευρωτική συμπεριφορά, εξωστρέφεια, ψυχωτική συμπεριφορά, ευχάριστη και «ανοιχτή» συμπεριφορά). Από την άλλη μεριά, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν. Έτσι, είναι γρήγορα, απλά στη συμπλήρωσή και ανάλυσή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπληρωματικά μέτρα απόδοσης και αξιολόγησης ενός υπαλλήλου ή ενός υποψήφιου εργαζομένου. Εξάλλου, το παραπάνω πρόβλημα που παρουσιάζουν ίσως μπορεί να αντιμετωπισθεί είτε με την αξιολόγηση 360° είτε, σε

περιπτώσεις όπου είναι εφικτό και αρμόζει, με το να κρατηθεί η ανωνυμία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Πάντως τελευταία καθιερώνεται η άποψη ότι τα τεστ δεξιοτήτων έχουν εγκυρότερα αποτελέσματα και υπερτερούν των τεστ αυτο-αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο οφείλεται στα προαναφερθέντα προβλήματα, αλλά και στο γεγονός ότι τα τεστ ικανοτήτων αποτελούν πιο άμεσες διαδικασίες και αξιολογήσεις της ικανότητας ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί συναισθήματα<sup>32</sup>.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί το πρόβλημα που προκύπτει από την επεξεργασία των ερωτήσεων, σχετικά με το πότε αυτές θεωρούνται σωστές ή λάθος. Είδαμε πως το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο στα ερωτηματολόγια που περιέχουν υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης. Η ανάλυση των ερωτήσεων μπορεί να γίνει με τρεις μεθόδους<sup>33</sup>: είτε θεωρώντας ως σωστή την απάντηση της πλειοψηφίας σε κάθε ερώτηση (group's consensus), είτε λαμβάνοντας τις απαντήσεις ειδικών στη συναισθηματική νοημοσύνη, ως σωστές (expert criterion), είτε έχοντας ένα άτομο ως δείγμα και ρωτώντας το κάθε φορά για το τι αισθάνεται (target criterion). Η τελευταία μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από συγκεκριμένες περιπτώσεις, όταν κρίνονται η στάση και τα συναισθήματα ενός ατόμου.

Αναμφισβήτητα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί επακριβώς, λόγω του γεγονότος ότι σχετίζεται με αισθήματα και καταστάσεις του εσωτερικού κόσμου ενός ατόμου, οι οποίες δε μπορούν να αποδοθούν μαθηματικά. Ακόμα υπάρχει ανάγκη συντόμων και αξιόπιστων μέτρων αξιολόγησης της ΕΙ που να βασίζονται σε μία συνεκτική και κατανοητή θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, από τα μέχρι τώρα ευρήματα επιτρέπεται να γίνεται λόγος για ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και μέτρηση αυτής ως μία ξεχωριστή, διαφορετική και ανεξάρτητη νοημοσύνη. Επιπλέον η χρήση των τεστ είναι πολύ σημαντική, διότι επιτρέπει από τη μια μεριά να εξάγεται μία πρώτη εικόνα για το συναισθηματικό επίπεδο του ατόμου (δυνατά και αδύνατα προσωπικά χαρακτηριστικά), μέσω του γενικού σκορ της ΕΙ, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο το προφίλ του. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου η συναισθηματική νοημοσύνη κρίνεται ως απαραίτητη να υπάρχει (π.χ. πρωταρχικό κριτήριο σε επαγγέλματα επαφής με πελάτες), η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί σπουδαίο εργαλείο. Από την άλλη μεριά, με τη βοήθεια των τεστ, μπορούν να εντοπιστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά της ΕΙ που χρειάζονται ενδυνάμωση και ανάπτυξη, μέσω της παραγοντικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου, καθώς και τα συγκεκριμένα προβλήματα (π.χ. δυσκολία στη συγκράτηση του θυμού) που αντιμετωπίζει το άτομο στην καθημερινή και επαγγελματική του ζωή.

- 
- <sup>1</sup> “know-thyself”, <http://www.e-knowledge.ca>
- <sup>2</sup> Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Hartel, C. E. J., Hooper G. S., “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.195-214
- <sup>3</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, Personality and Individual Differences, vol 28, 2000, pp.539-561
- <sup>4</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Can emotional intelligence be measured and developed?”, Leadership & Organization Development Journal, vol. 20, No 5, 1999, pp.242-253
- <sup>5</sup> Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D., “The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness”, Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1-14
- <sup>6</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 2)
- <sup>7</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298
- <sup>8</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., “Measuring emotional intelligence in adolescents”, Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119
- <sup>9</sup> Wong, Chi-Sum & Law, K. S. , “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274
- <sup>10</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P.
- <sup>11</sup> Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- <sup>12</sup> ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.
- <sup>13</sup> Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- <sup>14</sup> ο.π. Cherniss, C
- <sup>15</sup> ο.π. Cherniss, C.
- <sup>16</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>17</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>18</sup> Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S., “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209
- <sup>19</sup> ο.π. Cherniss, C.

- 
- <sup>20</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>21</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>22</sup> Newsome, S., Day, A. L & Catano, V. M., “Assessing the predictive validity of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 29, 2000, pp.1005-1016
- <sup>23</sup> ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.
- <sup>24</sup> ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.
- <sup>25</sup> ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.
- <sup>26</sup> Teng, Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- <sup>27</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D.
- <sup>28</sup> ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.
- <sup>29</sup> ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.
- <sup>30</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>31</sup> Davies M., Stankov L. & Roberts R, “Emotional intelligence: in search of an elusive construct”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 75, pp.989-1015
- <sup>32</sup> Mayer, J.D. & Geher, G., “Emotional intelligence and the identification of emotion”, Intelligence, vol. 22, pp.89-113
- <sup>33</sup> ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

---

*«Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μαθευτεί από εκείνους που θέλουν να τη μάθουν και μπορεί να αναγνωρισθεί από εκείνους που την αναζητούν!»*

Daniel Goleman

Η έως τώρα θεωρητική διαπραγμάτευση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιμετώπισε θέματα όπως: από πού προέρχεται, πώς ορίζεται, πώς μετριέται, ποια είναι τα πλεονεκτήματά της για τον άνθρωπο, κ.α. Το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον σχετικά με την EI, η πολύ ελκυστική σκέψη κατανόησης του ίδιου σου του εαυτού, τα πολλαπλά πλεονεκτήματα που προσφέρει και η επικρατούσα άποψη ότι αυτή συνδέεται με την επιτυχία, οδήγησε τους ερευνητές στο ερώτημα αν αυτή μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί στα άτομα ή αν αποτελεί μία ιδιότητα στατική, όπως το IQ και άλλες γνωστικές ικανότητες, και δεν αναπτύσσεται περαιτέρω. Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα μελετηθεί αν τελικά κάποιο άτομο μπορεί να βελτιώσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη και αν πράγματι μπορεί, με ποιες μεθόδους μπορεί να γίνει αυτό.

Δεκάδες έρευνες<sup>2</sup> που προέρχονται από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της ψυχοθεραπείας, τα προγράμματα αυτο-εκτίμησης και αυτο-σεβασμού, τα προγράμματα αλλαγής της συμπεριφοράς, κ.α., έδειξαν ότι οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν ως προς τη συμπεριφορά τους, τη διάθεσή τους και την εικόνα που διαθέτουν για τον εαυτό τους. Όμως όλα τα παραπάνω προγράμματα αναφέρονται στη μεταβολή ενός χαρακτηριστικού και όχι ενός συνόλου χαρακτηριστικών, όπως ορίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Η πρόκληση για τους ερευνητές είναι να αποδείξουν ότι ένα άτομο μπορεί να αλλάξει και να βελτιωθεί σε ένα σύνολο από δεξιότητες.

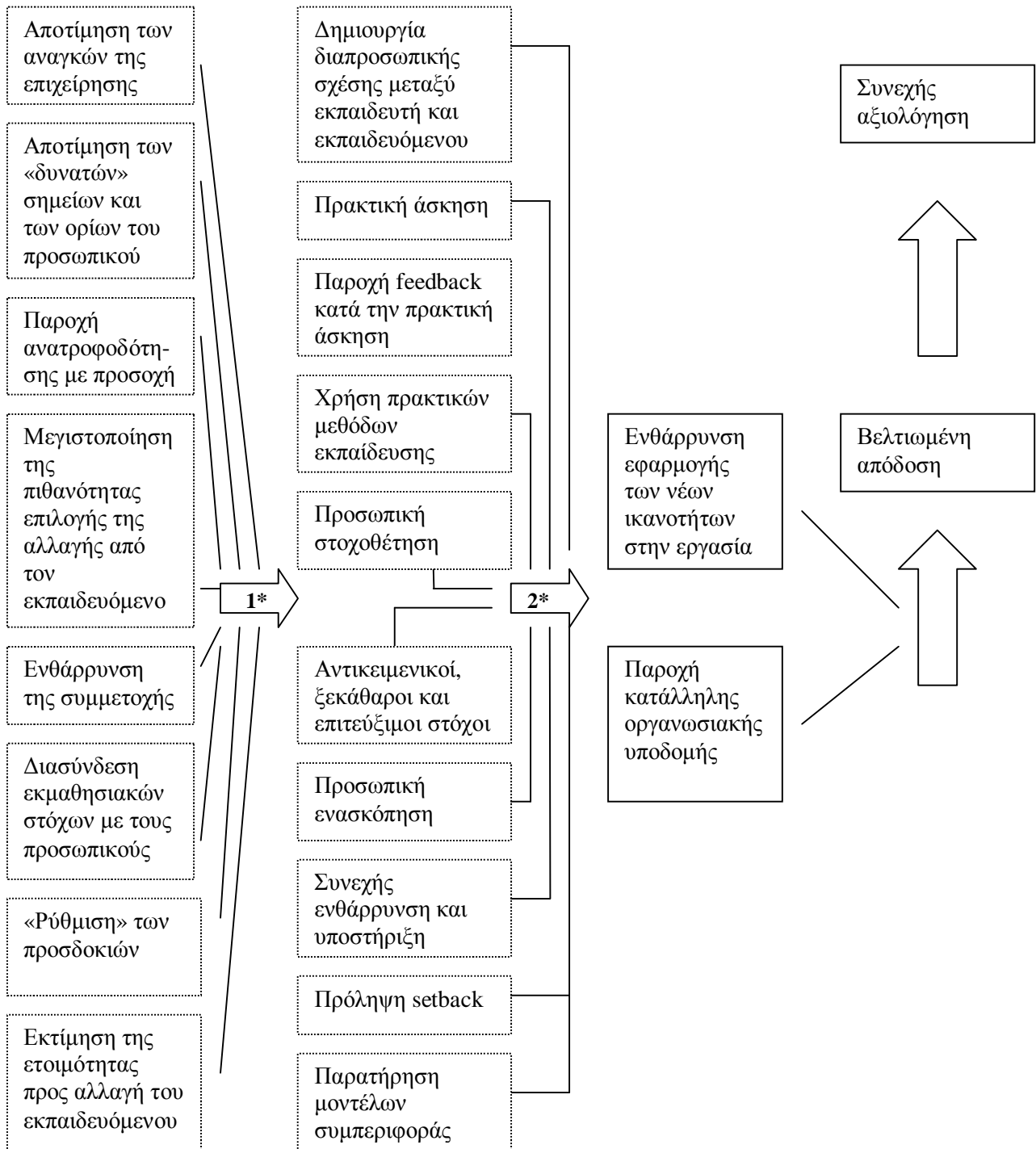
### 2.9.1 Μέθοδοι ανάπτυξης

Έρευνες<sup>3</sup> έχουν δείξει ότι οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη πράγματι μπορούν να «διδασχθούν» και να αναπτυχθούν στα άτομα, όμως χρειάζεται χρόνος. Έτσι για παράδειγμα σύμφωνα με άλλη έρευνα<sup>4</sup> (Ballou, Bowers, Boyatzis & Kolb, 1999), επαγγελματίες από 45 έως 55 χρονών απέδειξαν ότι βελτιώθηκαν στο 67% των δεξιοτήτων της EI.

Δεδομένου ότι οι πνευματικές δεξιότητες είναι τελείως ξεχωριστές από τις γνωστικές και τις τεχνικές, αφού πηγάζουν από διαφορετικό μέρος του εγκεφάλου (βλέπε υποκεφάλαιο 2.7), είναι λογικό και αναμενόμενο να απαιτείται διαφορετικός τρόπος προσέγγισης και εκμάθησης των πρώτων. Έτσι θα πρέπει να ενεργοποιηθούν εκείνες οι νευρωνικές διαδρομές που σχετίζονται με την EI. Παρακάτω θα αναπτυχθούν μερικές από τις μεθόδους ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

#### 2.9.1.1 Πρόγραμμα του οργανισμού έρευνας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις<sup>5</sup>

Αρχικά παρατίθεται η άποψη του οργανισμού έρευνας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις (The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, *eiconsortium*) περί της ανάπτυξης της EI σε προσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο. Το διάγραμμα που ακολουθεί επεξηγεί συνοπτικά όσα αναλύονται παρακάτω. (σχήμα 2.9.1) Σε αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι οδηγίες είναι μεταξύ τους προσθετικές και συνεργιστικές<sup>6</sup>.



\*Σημείωση: όπου 1 εννοείται η παρακίνηση και 2 η εκμάθηση

Σχήμα 2.9.1<sup>7</sup>: Διαδικασία ανάπτυξης της ΕΙ στις επιχειρήσεις κατά eiconsortium

Στο παραπάνω σχήμα παρατηρείται ότι η διαδικασία ανάπτυξης της ΕΙ αποτελείται από τέσσερα στάδια: το στάδιο προετοιμασίας, της εκπαίδευσης, το δοκιμαστικό και το στάδιο της αξιολόγησης. Η πρώτη φάση συμβαίνει πριν ο εκπαιδευόμενος αρχίσει να μαθαίνει τις συναισθηματικές δεξιότητες και ότι σχετίζεται με την προετοιμασία τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εκπαιδευόμενου για την αλλαγή. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να υπάρχει ισχυρή παρακίνηση, ώστε να εξασφαλιστεί η ισχυρή δέσμευση του υπαλλήλου για τη διαδικασία αλλαγής, δεδομένου ότι η τελευταία χρειάζεται χρόνο για να ολοκληρωθεί. Αρχικά η επιχείρηση από την πλευρά της θα πρέπει να αποτιμήσει τις ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού της και πιο συγκεκριμένα αυτών που χρειάζονται περισσότερο κατά την εργασία τους τη συναισθηματική νοημοσύνη (π.χ. πωλητές). Η αποτίμηση των αναγκών γίνεται μέσω της ορθής και κατάλληλης περιγραφής των θέσεων εργασίας καθενός από τους υπαλλήλους. Από την περιγραφή των θέσεων προκύπτουν όλες εκείνες οι δεξιότητες που είναι κρίσιμες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να αναμένει τις όποιες αντιδράσεις προκύψουν από το προσωπικό και να τις χειριστεί κατάλληλα.

Μία άλλη αρμοδιότητα της επιχείρησης είναι να αξιολογήσει (μέσω της 360° αξιολόγησης) τους εργαζομένους, ώστε να διαπιστωθούν τα δυνατά σημεία τους, εκείνες οι ικανότητές τους που χρειάζονται βελτίωση και να δημιουργηθεί ξεχωριστό πρόγραμμα εκπαίδευσης για τον καθένα. Αφού τους αξιολογήσει θα πρέπει να τους ενημερώσει για τα αποτελέσματα, ώστε να γίνει σε αυτούς πιο επιτακτική και απαραίτητη η ανάγκη για αλλαγή. Η ενημέρωση είναι σωστό να γίνει με μεγάλη προσοχή και «ευαισθησία», από κάποιο άτομο το οποίο ο υπάλληλος σέβεται και εμπιστεύεται, έτσι ώστε ο τελευταίος να μη γίνει επιθετικός και αρνητικός στην αλλαγή. Ακόμα ο οργανισμός είναι σημαντικό να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στα προγράμματα ανάπτυξης της ΕΙ, ίσως και με την ενεργό συμμετοχή σε αυτά των ίδιων των προϊσταμένων των εκπαιδευόμενων. Τέλος η επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει το «βαθμό ετοιμότητας» για αλλαγή των εργαζομένων της. Είναι γνωστό ότι σε πρώτη φάση οι εργαζόμενοι αρνούνται την ανάγκη για αλλαγή και αντιδρούν. Ύστερα αρχίζουν να καταλαβαίνουν ότι πρέπει να αλλάξουν και να βελτιωθούν, αλλά επειδή δε ξέρουν τι να κάνουν, συνήθως αδρανούν. Στη συνέχεια, με την απαραίτητη καθοδήγηση, συνειδητοποιούν ότι υπάρχουν τρόποι να βελτιωθούν, αλλά δεν έχουν συγκεκριμένο πλάνο δράσης. Στο τέταρτο στάδιο, στο στάδιο δηλαδή της ετοιμότητας για αλλαγή, είναι έτοιμοι να δράσουν κατάλληλα και τελικά να βελτιωθούν.



Οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους θα πρέπει να κατανοήσουν απόλυτα τους λόγους και την ανάγκη για αλλαγή. Θα πρέπει να δείχνουν εμπιστοσύνη στις αξιολογήσεις τους από την επιχείρηση και να θεωρούν ότι αυτές γίνονται για το δικό τους συμφέρον και την ανάπτυξή τους. Συνήθως στην αρχή είναι πολύ επιφυλακτικοί και φέρνουν πολλές αντιδράσεις, διότι τις περισσότερες φορές δεν καταλαβαίνουν το ρόλο, τη βοήθεια που θα τους προσφέρει η ΕΙ και πώς αυτή θα επηρεάσει την απόδοσή τους. Η συνειδητή και ελεύθερη επιλογή τους προς την αλλαγή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και επιτυχίας. Το ίδιο συμβαίνει, όταν πιστεύουν πραγματικά, ότι το πρόγραμμα θα τους βοηθήσει να επιτύχουν κάποιους από τους εργασιακούς, αλλά και προσωπικούς τους στόχους, που έχουν ιδιαίτερη σημασία για αυτούς, όπως και όταν έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση και σιγουριά ότι θα τα καταφέρουν στην εκπαίδευση. Βέβαια θα πρέπει να προσέξουν οι προσδοκίες τους να είναι επιτεύξιμες, ώστε τελικά να μην απογοητευτούν.

Το δεύτερο στάδιο αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία αυτή καθ' αυτή. Και σε αυτό το στάδιο η παρακίνηση παίζει σπουδαίο ρόλο, με τη μόνη διαφορά ότι τώρα αυτή συντελείται από τον εκπαιδευτή και όχι από την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ισχυρή σχέση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένου. Η συνεχής αλληλοστήριξη μεταξύ των συμμετεχόντων είναι σημαντική, γι' αυτό και ενθαρρύνεται η συμμετοχή σε ομάδες και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε αυτές. Επίσης, είναι σπουδαίο οι εκπαιδευόμενοι να αποφασίσουν οι ίδιοι για τη μέθοδο εκπαίδευσής τους σύμφωνα με τις ανάγκες τους, τις μαθησιακές τους προτιμήσεις και τους στόχους τους. Όσον αφορά τους τελευταίους, αυτοί θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι, επιτεύξιμοι και αντικειμενικοί. Επιπλέον κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει προβλεφθεί η χρήση πρακτικών μεθόδων για την ανάπτυξη της ΕΙ, (όπως το «παίξιμο ρόλων», οι ομαδικές συζητήσεις, οι «προσομοιώσεις» και η παρατήρηση και ανάλυση της επιθυμητής συμπεριφοράς από άτομα που έχουν το ρόλο να επιδεικνύουν αυτή («μοντέλα συμπεριφοράς»), ώστε τα άτομα να αρχίσουν να συμπεριφέρονται με νέους τρόπους. Η επανάληψη αυτών για μεγάλο χρονικό διάστημα και η ανατροφοδότηση (feedback) με τα λάθη ή τις επιτυχίες, είναι ουσιώδεις για την επιτυχία, ή μη, του προγράμματος. Ακόμα, θα πρέπει να αναπτυχθεί η διαδικασία της «εσωτερικής ενασκόπησης» στα άτομα, ώστε αυτά να αρχίσουν να καταλαβαίνουν τις διασυνδέσεις μεταξύ των συναισθημάτων, των σκέψεων και των πράξεών τους. Τέλος είναι σημαντικό το πρόγραμμα ανάπτυξης της ΕΙ να προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους για τυχόν προσωρινές αποτυχίες, οι οποίες όμως

είναι αναμενόμενες, κατανοητές, αποτελούν μέρος της διαδικασίας αλλαγής και πρέπει να θεωρηθούν ως ευκαιρίες βελτίωσης με την αποφυγή αυτών στο μέλλον. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο υπάρχει περίπτωση να απογοητευτεί και να παραιτηθεί.

Η τρίτη φάση περιλαμβάνει αυτό που έπεται της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αφορά την εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον των όσων έμαθε ο εκπαιδευόμενος. Η εφαρμογή αυτή συνήθως συναντά πολλά εμπόδια, διότι υπάρχει περίπτωση το περιβάλλον της επιχείρησης να ευνοεί τη χρήση των παλιών μεθόδων συμπεριφοράς. Έτσι, όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντικό η επιχείρηση να στηρίζει την προσπάθεια του εργαζομένου, να την επιβραβεύει και να παρέχει την κατάλληλη υποδομή. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει αν προσφέρει στον εργαζόμενο ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, ώστε αυτός με τη σειρά του να εφαρμόσει αυτά που έμαθε και να πειραματιστεί με αυτά.

Τέλος η τέταρτη φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση του συνόλου της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία είναι πολύ σημαντική διότι πρέπει τελικά να είναι γνωστό αν πράγματι βελτιώθηκε η ΕΙ του εργαζομένου, καθώς και αν η συμπεριφορά του έχει αποτελέσματα διαρκείας. Από την άλλη η αξιολόγηση είναι κρίσιμη για να ελέγχεται αν το ίδιο το πρόγραμμα είναι επιτυχές. Επίσης, βοηθά στη συνεχή βελτίωση του προγράμματος και στο να γίνει αυτό πιο αποτελεσματικό. Συνήθως η αξιολόγηση δεν περιλαμβάνεται ως φάση της εκπαίδευσης και αυτό διότι είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με ακρίβεια οι συναισθηματικές δεξιότητες του ατόμου και η βελτίωσή τους. Όμως μετριούνται με ακρίβεια η παραγωγικότητα και ο κύκλος εργασιών του.

#### 2.9.1.2 Μέθοδος ανάπτυξης σύμφωνα με το άρθρο των Dulewicz, V. and Higgs, M.<sup>8</sup>

Σύμφωνα με μία άλλη οδηγία ανάπτυξης της ΕΙ, η διαδικασία της αλλαγής αρχίζει από τα εξής ερωτήματα:

- Τι κάνω τώρα;
- Πώς αυτό με κάνει να νιώθω;
- Τι ακούω οι άλλοι να λένε σχετικά με τη συμπεριφορά μου;
- Τι θέλω οι άλλοι να λένε σχετικά με εμένα;
- Πώς θέλω να αισθάνομαι;
- Τι αποτελέσματα θα έχω από την αλλαγή;
- Τι θα «χάσω»;

Η επόμενη φάση αναφέρεται στην εύρεση εκείνων των συναισθηματικών χαρακτηριστικών τα οποία πρέπει να βελτιωθούν. Η ερώτηση που αντιπροσωπεύει τη φάση αυτή, είναι η εξής:

- Τι χρειάζεται να αλλάξω στον εαυτό μου, ώστε να γίνω καλύτερος σε μία συγκεκριμένη δεξιότητα;

Αφού έχει γίνει μία λίστα σχετικά με αυτά που πρέπει να αλλάξουν, το επόμενο στάδιο αφορά την εύρεση εκείνων των εργαλείων που θα συντελέσουν στην αλλαγή. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλάνο αλλαγής, το οποίο θα σηματοδοτήσει τα βήματα που πρέπει να γίνουν, ώστε το άτομο να «μεταπηδήσει» από εκεί που είναι, εκεί που θέλει να φτάσει. Στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητη η επέμβαση κάποιου ειδικού ο οποίος θα κατευθύνει το άτομο και θα το βοηθήσει με τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τελικά να βελτιωθεί.

Στο τελικό στάδιο θα πρέπει να αποτιμηθεί η αλλαγή και η βελτίωση. Αυτό συμβαίνει μέσω της απάντησης στις ερωτήσεις:

- Τι άλλαξε;
- Τι συνέβη;
- Επιτεύχθηκε ο αρχικός στόχος;
- Συνέβησαν κάποια γεγονότα (π.χ. αντιδράσεις και εμπόδια από άλλα άτομα), τα οποία δεν υπολόγιζα να συμβούν;

### 2.9.1.3. Μέθοδος ανάπτυξης κατά Steve Hein

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2.9.1) αναφέρονται οι δέκα προτάσεις – οδηγίες του Steve Hein, σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

*Πίνακας<sup>9</sup> 2.9.1: Οι δέκα οδηγίες ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης*

<b>Οδηγίες για την ανάπτυξη της ΕΙ</b>	<b>Παραδείγματα Συμπεριφοράς</b>
1. Ονόμασε τα συναισθήματά σου, παρά να χαρακτηρίζεις τους ανθρώπους ή τις καταστάσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Νιώθω πικραμένος και πληγωμένος», <i>αντί</i> «Είσαι ανόητος και αναισθητος»</li> <li>• «Φοβάμαι», <i>αντί</i> «Οδηγείς σα μεθυσμένος»</li> </ul>
2. Διαχώρισε τα συναισθήματα από τις σκέψεις σου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Σκέψεις:</i> «Νιώθω σαν...», «Νιώθω ότι ...»</li> <li>• <i>Συναισθήματα:</i> «Νιώθω +επίθετο ή ουσιαστικό» (π.χ. «νιώθω φόβο»)</li> </ul>
3. Λάβε τα συναισθήματά σου περισσότερο υπόψη σου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Νιώθω ότι ζηλεύω», <i>αντί</i> «Με κάνεις να ζηλεύω»</li> </ul>
4. Χρησιμοποίησε τα συναισθήματά σου κατά τη λήψη αποφάσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Αναρωτήσου:</i> «Πώς θα αισθανθώ αν κάνω αυτό;» «Πώς θα αισθανθώ αν δεν κάνω αυτό;»</li> </ul>
5. Δείξε σεβασμό στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ρώτησε:</i> «Πώς θα αισθανθείς αν κάνω αυτό;» «Πώς θα αισθανθείς αν δεν κάνω αυτό;»</li> </ul>
6. Νιώσε «ενδυναμωμένος», όχι θυμωμένος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποίησε την ενέργεια αυτού που οι άλλοι αποκαλούν «θυμό», ώστε να την αφομοιώσεις σε παραγωγική δράση</li> </ul>
7. Αξιολόγησε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δείξε ενσυναίσθηση, κατανόηση και αποδοχή των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων</li> </ul>
8. Ασκήσου στο να προσπαθείς να μεταβάλεις θετικά τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Αναρωτήσου:</i> «Τι θα με βοηθούσε να αισθανθώ καλύτερα;»</li> <li>• <i>Ρώτησε:</i> «Τι θα σε βοηθούσε να αισθανθείς καλύτερα;»</li> </ul>
9. Μη συμβουλεύεις, διατάξεις, ελέγχεις, κρίνεις, κριτικάρεις ή «αγορεύεις» στους άλλους ανθρώπους.	<i>Σε αντίθεση προσπάθησε να ακούς με συμπάθεια και χωρίς κριτική</i>
10. Απέφυγε τους ανθρώπους που σε υποτιμούν	<i>Προσπάθησε όπου δεν είναι εφικτή η αποφυγή τους, να περνάς όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο μαζί τους</i>

#### 2.9.1.4 Τα τέσσερα βήματα ανάπτυξης της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης<sup>10</sup>

Παρακάτω προτείνονται τέσσερα στάδια για την ανάπτυξη της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης ατόμων που εργάζονται σε επιχειρήσεις. Οι οδηγίες αφορούν το σχεδιασμό του πλάνου εκπαίδευσης από μέρος της επιχείρησης και πρέπει να τονιστεί ότι η «υπερπήδηση» κάποιας από αυτές δε θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλαγής.

##### 1. «Κάνε τους να το θελήσουν»

Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους και σίγουροι ότι θέλουν να βελτιωθούν. Αν δε θελήσουν οι ίδιοι να μάθουν κάτι και αν αυτό δεν τους ενδιαφέρει, τότε το πιθανότερο είναι ότι ακόμα και αν το μάθουν, μετά από λίγο διάστημα θα το ξεχάσουν. Θα πρέπει να ξέρουν το γιατί θέλουν μία τέτοια αλλαγή, πράγμα που επιτυγχάνεται με τη διοχέτευση σε αυτούς στοιχείων σχετικά με τις ικανότητές τους. Επίσης είναι σημαντικό να έχουν στο μυαλό τους την εικόνα του εαυτού τους στην παρούσα κατάσταση, την εικόνα του πώς τους βλέπουν οι άλλοι, καθώς και την εικόνα που θα θέλανε να έχουν για τον εαυτό τους. Επιπλέον, σημαντικός είναι ο παράγοντας της παρακίνησης και της πληροφόρησης για όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία που θα προκύψουν από την αλλαγή.

##### 2. «Κάνε τους να το μάθουν»

Το στάδιο περιλαμβάνει την εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω στις συναισθηματικές δεξιότητες.

##### 3. «Κάνε τους να το προσπαθήσουν»

Η πρακτική εξάσκηση των διδαχθέντων κάνει τους εκπαιδευόμενους να βελτιώνονται διαρκώς. Η συνεχής βελτίωση και τα θετικά αποτελέσματα συνίστανται στο να τους ενθαρρύνουν να συνεχίσουν την προσπάθεια και να μην τα παρατήσουν.

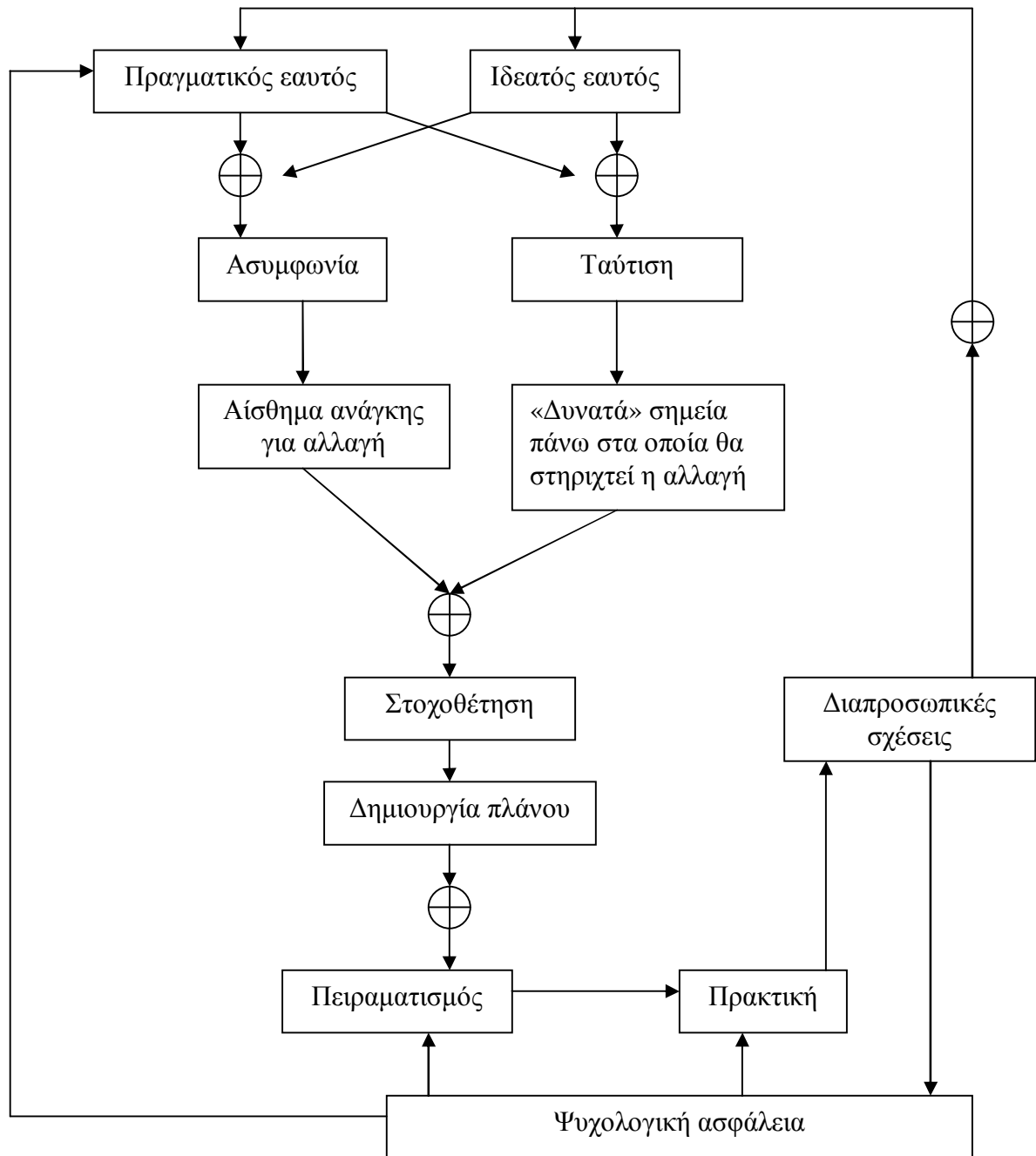
##### 4. «Κάνε τους να το αφομοιώσουν ολοκληρωτικά»

Μία από τις αιτίες για τις οποίες οι αλλαγές δεν διαρκούν, είναι ότι τις περισσότερες φορές τα άτομα αφού μάθουν κάτι, προσπαθούν να το εφαρμόσουν απευθείας χωρίς να λάβουν υπόψη τους τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, κατά την εφαρμογή των νέων μεθόδων. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να βοηθήσει τα άτομα να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που θα εμφανιστούν και να εντοπίσουν πού ακριβώς βρίσκεται το πρόβλημα, ώστε να το επιλύσουν.

#### 2.9.1.5 Μεθοδολογία οικειοθελούς αλλαγής κατά R. Boyatzis, 1999, (SDC process)<sup>11</sup>

Η διαδικασία στηρίζεται στα παλαιότερα μοντέλα ανάπτυξης των Kolb, Winter, Berlew, (1968), Boyatzis & Kolb, (1969), Kolb & Boyatzis, (1970a & b) και Kolb (1971) Το μοντέλο εστιάζει σημαντικά την προσοχή του στην οικειοθελή τάση για αλλαγή του ατόμου, ως τον κυριότερο παράγοντα παρακίνησης και επιτυχίας, ορίζοντας τη ως τη διαδικασία κατά την οποία το άτομο έχει συνείδηση της αλλαγής και γνωρίζει και κατανοεί την πορεία αυτής.

Στο σχήμα (σχήμα 2.9.2) που ακολουθεί απεικονίζονται τα τέσσερα στάδια της αλλαγής και τα ενδιάμεσα βήματα. Τα σημεία όπου εμφανίζεται ο κυκλωμένος σταυρός, είναι τα σημεία όπου συμβαίνουν ξαφνικά οι μεταβάσεις από τη μία κατάσταση στην άλλη, τα σημεία που θα ωθήσουν ένα άτομο να θελήσει την αλλαγή, λόγω συνειδητοποίησης της παρούσας κατάστασης, αντιμετώπισης κάποιας δυσκολίας ή λόγω πίεσης και ανάγκης.



Σχήμα 2.9.2<sup>12</sup>: Διαδικασία οικειοθελούς ανάπτυξης κατά R. Boyatzis

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τα εξής επιμέρους βήματα:

1) Πραγμάτωση των ονείρων

Η διαδικασία ανάπτυξης αρχίζει με την κατανόηση του ποιος είσαι (πραγματικός εαυτός) και του ποιος θέλεις να γίνεις (ιδανικός εαυτός). Η ιδανική εικόνα επηρεάζεται από τα ιδανικά του ατόμου, τα όνειρά του, τις αξίες του, τα κίνητρά του, τις φιλοδοξίες του, τη φιλοσοφία του, τη ψυχολογία του και το περιβάλλον του. Όλα τα παραπάνω

βοηθάνε το άτομο στο να «δεσμευτεί» και να βρει το κουράγιο και την ενέργεια να πετύχει το ιδανικό. Ίσως ένα από τα δυσκολότερα θέματα κατά τη διαδικασία, είναι η «συγκεκριμενοποίηση» της ιδανικής εικόνας. Αυτή επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον: την οικογένεια, το σχολείο, τη δουλειά, κ.α. Είναι σημαντικό οι άνθρωποι να μην επιτρέπουν στην κοινωνία να τους καθορίζει τα πλαίσια για την ιδανική εικόνα του εαυτού τους, με βάση τα «θέλω» της και τα «πιστεύω» της, γιατί τελικά αποπροσανατολίζονται από το στόχο τους, ο οποίος είναι ο ιδανικός εαυτός τους σύμφωνα με τα δικά τους πρότυπα.

## 2) Συνείδηση της παρούσας κατάστασης και της ιδεατής

Είναι σημαντικό τα άτομα να ξέρουν την εικόνα που «διοχετεύουν» προς τους γύρω τους και την άποψη των άλλων για την εικόνα τους αυτή. Οι περισσότεροι άνθρωποι, λόγω αυτοάμυνας και προστασίας του εαυτού τους, δε θέλουν να γνωρίζουν την άποψη των άλλων για τους ίδιους, με αποτέλεσμα να ζουν σε μία διαρκή πλάνη. Επίσης πολλές φορές συμβαίνει να έχουν συνηθίσει την εικόνα τους και να μη θέλουν να την αλλάξουν, όσο κακή κι αν είναι αυτή. Από την άλλη μεριά υπάρχει περίπτωση και το γύρω περιβάλλον του ατόμου, λόγω αδιαφορίας ή ντροπαλότητας και «καλής» συμπεριφοράς, να μη του δίνει αληθινές πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό του, ώστε πάλι τελικά να αποκτιέται μία λανθασμένη εικόνα. Η επίγνωση της παρούσας κατάστασης μπορεί να επιτευχθεί με τη συγκέντρωση πληροφοριών από τους άλλους (συναδέλφους, οικογένεια, φίλοι, κ.λ.π.), από παρατήρηση της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα από μαγνητοσκοπημένες ταινίες στις οποίες πρωταγωνιστεί ο ίδιος και από ποικίλα ψυχολογικά τεστ. Η επίγνωση τι θέλει το άτομο να γίνει μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ψυχολογικά τεστ και από τη στοχοθέτηση και τη σκέψη σχετικά με το επιθυμητό μέλλον του. Τα παραπάνω πρέπει να γίνουν όταν το άτομο αισθάνεται ασφαλές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται, ώστε οι αποφάσεις του και οι σκέψεις του να μην επηρεάζονται απ' οτιδήποτε.

Το δεύτερο στάδιο αφορά τον καθορισμό εκείνων των στοιχείων του εαυτού του που θέλει να παραμείνουν αμετάβλητα (π.χ. στοιχεία που έχουν αξία για εκείνο, που το κάνουν να αισθάνεται καλά, κ.λ.π.) και εκείνων που θέλει να αλλάξει ή να βελτιώσει (π.χ. στοιχεία που δημιουργούν προβλήματα στις διαπροσωπικές του σχέσεις, κ.λ.π.). Αρχικά, θα πρέπει να γίνει σύγκριση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου, ώστε να εξακριβωθούν τα δυνατά και αδύνατά του σημεία. Το άτομο θα πρέπει να αισθανθεί την ανάγκη να βελτιώσει τα αδύνατά του χαρακτηριστικά, αντλώντας ενέργεια, δύναμη και κουράγιο από τα δυνατά του σημεία.



Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στην απόφαση του ατόμου να αλλάξει τελικά, στη μετακίνηση από τη φάση της μελέτης (δεύτερο στάδιο), στη φάση της προετοιμασίας (τρίτο στάδιο). Θα πρέπει να γίνει στοχοθέτηση και να δημιουργηθεί συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης και πραγμάτωσης των στόχων. Έχει δειχθεί ότι η στοχοθέτηση είναι πολύ σημαντικός παρακινητικός παράγοντας για την επιτυχία μιας αλλαγής. Καλό θα ήταν οι στόχοι να είναι εβδομαδιαίοι, ώστε να ελέγχεται η διαδικασία της αλλαγής, η αποτελεσματικότητά του πλάνου κι αν τελικά ολοκληρώνονται μ' επιτυχία οι στόχοι. Επιπλέον δεδομένου ότι το πλάνο της εκπαίδευσης θα πρέπει να βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, είναι επιθυμητό να σχεδιάζεται από το ίδιο το άτομο σε συνεργασία με κάποιον ειδικό.

Τέλος το τέταρτο στάδιο αφορά την απόφαση του ατόμου να πειραματιστεί και να εξασκηθεί με τις επιθυμητές αλλαγές. Η εξάσκηση γίνεται στους χώρους όπου το άτομο καλείται να εφαρμόσει τις νέες συμπεριφορές, όπως στο σπίτι και στην εργασία του. Προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική θα πρέπει το άτομο να αισθάνεται ασφαλές. Αυτή η αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας δημιουργεί μία ατμόσφαιρα και τις κατάλληλες συνθήκες κάτω από τις οποίες ο άνθρωπος νιώθει ότι μπορεί να δοκιμάσει νέες συμπεριφορές και θεωρήσεις, να διακινδυνεύσει, χωρίς να αισθανθεί ντροπή ή αποτυχία. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις που εμφανίζονται στο διάγραμμα, αυτές, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, επηρεάζουν τους ανθρώπους σημαντικά, δίνοντας τους μία αίσθηση ταυτότητας και διάφορες πληροφορίες σχετικά με την εικόνα και τη συμπεριφορά τους. Έτσι θα έλεγε κανείς ότι παίζουν το ρόλο των «διαμεσολαβητών», των «διερμηνέων» και των «υποστηρικτών».

### **2.9.2 Εμπόδια κατά την ανάπτυξη**

Είναι αλήθεια ότι επικρατεί μεγάλη διαμάχη μεταξύ των ερευνητών σχετικά με αν δηλαδή το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου αυξάνεται ή είναι το ίδιο για όλη του τη ζωή. Επίσης είναι αμφιλεγόμενος ο βαθμός στον οποίο η ΕΙ μπορεί να αναπτυχθεί, το όριο ηλικίας (αν αυτό υπάρχει) κατά το οποίο κάποιος είναι σε θέση να τη βελτιώσει, καθώς και το στάδιο ζωής του ατόμου κατά το οποίο διάφορες «επεμβάσεις» είναι πιο αποτελεσματικές. Υπάρχουν πολλοί ερευνητές που υποστηρίζουν ότι ναι μεν η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται, αλλά αυτό συμβαίνει κατά την παιδική ηλικία, έως το δέκατο πέμπτο έτος και όχι όταν το άτομο

είναι πλέον ενήλικας. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ΕΙ, όπως για παράδειγμα οι αξίες, οι σκέψεις, οι εμπειρίες, το περιβάλλον, οι συνήθειες του ατόμου, κ.α. σχετίζονται με βαθύτερα επίπεδα της προσωπικότητας και αναπτύσσονται κατά τα πρώτα χρόνια αυτού. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με σχετική έρευνα<sup>13</sup> (Fineman 1997, Hopfl και Linstead, 1997), επειδή αυτά αναπτύσσονται κατά την παιδική ηλικία, είναι «εύπλαστα», οπότε υπάρχει πιθανότητα να μεταβληθούν.

Λαμβάνοντας υπόψη κάποια χαρακτηριστικά των ενηλίκων, επισημαίνονται τα εξής προβλήματα κατά τη διαδικασία αλλαγής: Αρχικά οι συνήθειες, οι αξίες και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του ατόμου συντελούν στο γεγονός αυτά να νιώθουν «άνετα» για αυτό που είναι, με αποτέλεσμα να γίνεται ακόμα πιο δύσκολο να στερηθούν τις ανέσεις τους και να αλλάξουν. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι όσο μεγαλώνει ένα άτομο, τόσο λιγότερο πιστεύει ότι μπορεί να αλλάξει κάποιες από τις συνήθειές του και τόσο λιγότερο προσπαθεί για κάτι τέτοιο. Ο Brown<sup>14</sup>, επισημαίνει ότι αυτό που είναι ιδιαίτερα θλιβερό και αναιρετικό για τη διαδικασία της αλλαγής, είναι ότι οι περισσότεροι από τους ανθρώπους δεν περιμένουν ότι θα συμβεί τίποτα καλύτερο στη ζωή τους.

Επίσης, ένα άλλο εμπόδιο κατά την ανάπτυξη της ΕΙ, είναι ότι σε γενικό βαθμό προκαλείται μεγαλύτερη αντίδραση από πλευράς των ατόμων προκειμένου να αλλάξουν ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τις συναισθηματικές τους ικανότητες παρά κάποιο που αναφέρεται στις γνωστικές του ή τεχνικές του. Έτσι για παράδειγμα είναι πιο εύκολο ένας εργαζόμενος να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε μία μηχανή, από το να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο χειριζόταν το θυμό του και αυτό διότι το δεύτερο σχετίζεται με την προσωπικότητά του και όχι με μία συνήθεια. Επίσης ένα άλλο πρόβλημα κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της ΕΙ είναι ότι επειδή αυτή διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα, τα άτομα είναι εύκολο να κουραστούν, να απογοητευτούν βλέποντας ότι δεν υπάρχει άμεση εκπλήρωση των προσδοκιών τους, με αποτέλεσμα να παραιτηθούν.

Επιπλέον δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν συγκεκριμένες μεθόδους ανάπτυξης της ΕΙ, λόγω μη σωστού σχεδιασμού της εκπαίδευσης και έλλειψης χρόνου, με αποτέλεσμα να μην έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τελικά να οδηγούνται στο λανθασμένο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δε μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί. Έτσι, εκτός από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα, θα πρέπει και οι

επιχειρήσεις να είναι έτοιμες, έχοντας ως «όπλο» τους και στρατηγική τη συνεχή παρακίνηση και ενδυνάμωση.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μία θεωρεί ότι η ΕΙ δε μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω στα άτομα, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκείνοι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι είναι σε θέση να βελτιώσουν την ΕΙ των ατόμων. Σύμφωνα με τις περισσότερες έρευνες<sup>15</sup>, πιστεύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, αλλά ότι αυτή δεν αναπτύσσεται στους ενήλικες.

- 
- <sup>1</sup> Thompson, P., “The 90% difference: Recognizing and developing emotional intelligence, the “essence” of business leadership”, από άρθρο του Goleman D., “What makes a leader”, Harvard Business Review, 1998
- <sup>2</sup> Boyatzis, R. E., “Developing Emotional Intelligence”, από το βιβλίο Developments in Emotional Intelligence, Cherniss C, Boyatzis R. E. & Elias M. (eds), San Francisco: Jossey-Bass
- <sup>3</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., “Measuring emotional intelligence in adolescents”, Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119
- <sup>4</sup> ο.π. Boyatzis, R. E.
- <sup>5</sup> Cherniss, C. & Goleman, D., “Bringing Emotional Intelligence to the Workplace”, τεχνική αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση [http://www. eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org), Οκτώβριος 1998
- <sup>6</sup> “Guidelines for best practice”, [http://www. eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
- <sup>7</sup> ο.π. Cherniss, C. & Goleman, D.
- <sup>8</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?”, Competency, vol. 6, No 1, 1998
- <sup>9</sup> “Developing Emotional Intelligence – Top Ten Suggestions”, <http://eqi.org>
- <sup>10</sup> Silberman, M., People Smart: Developing your interpersonal intelligence, Berrett-Koehler, 2000
- <sup>11</sup> ο.π. Boyatzis, R. E
- <sup>12</sup> ο.π. Boyatzis, R. E
- <sup>13</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372
- <sup>14</sup> Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88
- <sup>15</sup> Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., “Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance”, Journal of Management Psychology, vol. 17, No 3, 2002, pp.203-218

## Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ «ΣΗΜΕΙΟ ΑΝΤΙΑΕΓΟΜΕΝΟ»

*«Δεν είναι μόνο το πιο δύσκολο πράγμα να γνωρίζεις τον εαυτό σου, αλλά και το πιο άβολο, επίσης» Jung C.<sup>1</sup>*

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συγκέντρωσε ένα μεγάλο ενδιαφέρον και θεωρήθηκε «ελκυστικό» πεδίο για έρευνα. Αναμφισβήτητα σε αυτό συντέλεσε και το πρώτο βιβλίο του D. Goleman που εκδόθηκε το 1996 και γνωστοποίησε στο ευρύτερο κοινό την έννοια και την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτοί που την «υποστηρίζουν» ισχυρίζονται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με επιτυχία στον εργασιακό χώρο και στις διαπροσωπικές σχέσεις, προσφέροντας μία καλύτερη ποιότητα ζωής. Υπόσχονται στα άτομα βελτίωση στους παραπάνω τομείς, αν αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες. Υπόσχονται στις επιχειρήσεις καινούριες μεθόδους εκπαίδευσης, εμπλουτίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων της. Τέλος υπόσχονται στους επιστήμονες τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων των ερευνών τους σχετικά με το θέμα<sup>2</sup>.

Αυτές οι ιδέες αναμφισβήτητα κέρδισαν πολλούς που διερευνούν συνεχώς νέες πρακτικές και αβίαστα τις χρησιμοποιούν. Ωστόσο μεταξύ των επιστημόνων το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτέλεσε πεδίο οξύτατης διαμάχης. Η μία πλευρά θεωρεί ότι η ΕΙ αποτελεί μια προσπάθεια ποσοτικοποίησης και «εξημέρωσης» του συναισθήματος, ώστε να λειτουργεί «υπηρετικά» στους στόχους που ένα άτομο θέτει<sup>3</sup>. Επιπλέον ο χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων ελλοχεύει τον κίνδυνο της παραβίασης της ελευθερίας της βούλησης του άλλου, της χειραγώγησης<sup>4</sup> της προσωπικότητάς του, της συμπεριφοράς και των κινήσεων του, γεγονός που προκαλεί αντιδράσεις. Η άλλη πλευρά θεωρεί ότι μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης απελευθερώνεται το συναίσθημα, οι αντιδρώντες στην έννοια θεωρούν ότι το «υποτάσσουν» για χάρη κυρίως των επιχειρήσεων. Ωστόσο αυτό δε μπορεί να στηριχθεί σαν άποψη, διότι το να έχει κανείς την ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, έχει σαν σκοπό πρωταρχικά τη δική του

ψυχική ισορροπία και ευεξία και ύστερα την ισορροπία στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα. Ακόμα και μέσα στις επιχειρήσεις η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τον τρόπο και τον έλεγχο να εκφράζει τα συναισθήματά του και όχι με τον έλεγχο των υπαλλήλων.

Επιπλέον των παραπάνω υποστηρίζεται ότι εισάγεται μία νέα διάκριση μεταξύ των ατόμων με υψηλή και χαμηλή EI, έτσι ένας κοινωνικός ρατσισμός υφέρει, με την έννοια ότι άτομα συναισθηματικά ανεπτυγμένα κρίνονται σαν πιο χρήσιμα για τους οργανισμούς, κάτι που δημιουργεί εξάρτηση από το συναίσθημα, υποβαθμίζοντας ίσως τη σημασία που πρέπει να δίνεται και στις τεχνικές γνώσεις. Οι επιστήμονες αναρωτιούνται κατά πόσο οι κρίσεις βάσει των συναισθημάτων είναι ακριβείς και αμερόληπτες, εμπεριέχοντας τον κίνδυνο τελικά να φτάνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση και κατά πόσο ένα άτομο είναι σε θέση να παραπλανήσει συναισθηματικά κάποιο άλλο.

Επίσης, οι «σκεπτικιστές» θεωρούν ότι αυτή δεν προσφέρει τίποτα νέο ή χρήσιμο. Υποστηρίζουν, ακόμα, ότι πρόκειται για κενολογίες, αφού δεν υπάρχουν «απτά» μοντέλα μέτρησης της EI. Οι ίδιοι στηρίζονται στο γεγονός ότι εφόσον ένα ανθρώπινο όν από πάντα είχε συναισθήματα, θα ήταν σε θέση να μπορεί να τα ελέγξει και να τα «ρυθμίσει». Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν προσφέρει τίποτα το καινούριο και το ξεχωριστό. Οι «οπαδοί» της EI αντιλέγουν ότι δεν πρόκειται για ένα καινούριο φαινόμενο (άλλωστε πρώτος ο Thorndike το 1920 αναφέρθηκε έμμεσα σε αυτή). Τονίζουν, ακόμη, ότι σήμερα τεκμηριώνεται πλήρως η ύπαρξή της καθώς και τα πλεονεκτήματα που αυτή επιφέρει στα ίδια τα άτομα που την έχουν ανεπτυγμένη, αλλά και στις επιχειρήσεις.

Ο D. Goleman, σύμφωνα με κάποιους επιστήμονες, επηρεασμένος ίσως από τα χωρίς αμφιβολία σημαντικά αποτελέσματα και τα σπουδαία πλεονεκτήματα που προσφέρει η συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα άτομο, οδηγήθηκε σε υπερβολές βάσει των οποίων ορισμένοι ερευνητές θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ουτοπία. Είναι αλήθεια ότι ορισμένοι ένθερμοι υποστηρικτές της EI ξεχνάνε το γεγονός ότι τα περισσότερα από τα υπάρχοντα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι απόλυτα αξιόπιστα και έγκυρα. Ας μη λησμονείται ακόμη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε αισθήματα και καταστάσεις της ψυχής που είναι δύσκολο, όχι μόνο να καταγραφούν, αλλά και να μετρηθούν με απόλυτους αριθμούς.

Σχετικά με τη μομφή ότι τα συναισθήματα «υποτάσσονται» σε επιχειρηματικού τύπου σκοπιμότητες, οι υποστηρικτές της EI θεωρούν ότι αυτό είναι ανακριβές. Η ισοτιμία όλων των παραγόντων της ψυχικής ζωής καθορίζει την ισορροπία. Άρα η

ισοτιμία καρδιάς και μυαλού είναι ευκαταία για όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες, ειδικά τις εργασιακές. Μάλιστα, σύμφωνα με τον McGarvey<sup>5</sup> (1997), πλέον οι επιχειρήσεις ζητάνε από τους υπαλλήλους τους να «φέρνουν» μαζί στη δουλειά το κεφάλι, την καρδιά και τα συναισθήματά τους. Το κλειδί είναι η ισορροπία μεταξύ καρδιάς και μυαλού. Δεν πρέπει η καρδιά να κυριαρχήσει του μυαλού, διότι υπάρχει κίνδυνος το άτομο να θεωρηθεί υπερβολικά συναισθηματικό και ρομαντικό, με αποτέλεσμα να αποφασίζει με την καρδιά του και να είναι μονόπλευρο, αφού βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στα συναισθήματά του. Επίσης, δεν πρέπει το μυαλό να κυριαρχήσει της καρδιάς. Και τα δύο θα πρέπει να παίζουν ένα εξισορροπητικό ρόλο, ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εργασία να βελτιώνονται. Αυτή θα πρέπει να είναι και η σχέση μεταξύ IQ και EQ. Δηλαδή θα πρέπει οι δύο ικανότητες να εναρμονίζονται μεταξύ τους, ώστε να παράγεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

---

<sup>1</sup> “know-thyself”, <http://www.e-knowledge.ca>

<sup>2</sup> Austin, E. J., Intelligence, vol. 30, 2002, pp.393-394, (book review)

<sup>3</sup> Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221

<sup>4</sup> Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer J. D., Emotional Intelligence in Everyday Life, Psychology Press, 2001

<sup>5</sup> Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88



## ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

*«Αυτό που μπορείς να κάνεις, ή ότι ονειρεύεσαι ότι  
μπορείς να το κάνεις, άρχισέ το,  
η τόλμη κρύβει μεγάλη δύναμη και μαγεία μέσα της!»*  
Anster J.

Επειδή ένας άνθρωπος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αποκτά ικανότητες που του παρέχουν πλεονεκτήματα στον εργασιακό, αλλά και ευρύτερα στον κοινωνικό χώρο, δημιουργείται αδήριτα η ανάγκη ενσωμάτωσης της έννοιας μέσα σε όλες τις μορφές και τις λειτουργίες της κοινωνίας και όχι μόνο στις επιχειρήσεις. Παρακάτω αναφέρονται οι αντίστοιχες εφαρμογές.

Μέσα στην κοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο ψυχολογικής θεραπείας σε περιπτώσεις καταπολέμησης του άγχους, του στρες, αντιμετώπισης αρνητικών συναισθημάτων εξαιτίας πολύ λυπηρών γεγονότων και της κατάθλιψης (στα πρώτα στάδια της, φυσικά). Επειδή αυτή αποτελεί ένα θετικό μοντέλο της ψυχολογίας, άτομα με υψηλή ΕΙ, που μπορούν να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, μπορούν να σκέφτονται θετικά στη ζωή τους κι έτσι μπορούν να ξεπεράσουν και να δώσουν επιτυχημένες λύσεις σε πολλά από τα προβλήματα που τους απασχολούν. Επίσης, αν και ακόμα χρειάζεται περαιτέρω έρευνα, πιστεύεται ότι τα άτομα με υψηλή ΕΙ μπορούν να προστατευθούν από το στρες και να προσαρμοστούν ευκολότερα σε νέες καταστάσεις. Ειδικότερα μία έρευνα<sup>2</sup> (Ciarrochi, Chan, & Bajgar) έδειξε ότι οι άνθρωποι που είχαν ανεπτυγμένοι την ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων (Managing Other's Emotions), τύχαιναν μεγαλύτερης κοινωνικής υποστήριξης, κάτι που βοηθούσε να προστατευθούν από την κατάθλιψη.

Μία άλλη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά το χειρισμό ενός φαινομένου που σχετίζεται με τη «διαφορετικότητα» ή την «ποικιλία» των ατόμων μέσα σε μία κοινωνία, αλλά και μέσα στον ίδιο τον εργασιακό χώρο (στο φαινόμενο έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενο υποκεφάλαιο). Έχουν ήδη αναπτυχθεί μοντέλα χειρισμού της διαφορετικότητας<sup>3</sup> (diversity models) που περιέχουν στοιχεία από τα χαρακτηριστικά

της συναισθηματικής νοημοσύνης και που έχουν ως σκοπό την άμβλυνση των διαφορών, με στόχο τη μείωση των συγκρούσεων και την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, αυτές θα πρέπει να προσλαμβάνουν άτομα συναισθηματικά ανεπτυγμένα. Μάλιστα όσο πιο διοικητικές και ηγετικές είναι οι θέσεις για τις οποίες προορίζονται οι υποψήφιοι, τόσο μεγαλύτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται στο επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Δεν πρέπει να διαφεύγει το γεγονός της μεγάλης χρησιμότητας που προσφέρει στην ηγεσία, θέμα το οποίο αναλύθηκε διεξοδικότερα σε προηγούμενο υποκεφάλαιο (υποκεφάλαιο 2.5). Φυσικά οι χαρισματικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν και εξαιρετικά τεχνικά προσόντα. Από την άλλη όμως, θα πρέπει να διαθέτουν οι ίδιοι συναισθηματική αυτο-επίγνωση, ώστε να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές ανάγκες των υφισταμένων τους, να τους αντιμετωπίζουν με συμπάθεια, να κατανοούν τα άγχη και τα προβλήματά τους και πάνω απ' όλα να είναι σε θέση να τους εμπνέουν και να τους παρακινούν συναισθηματικά, διαμέσου της μετάδοσης συναισθημάτων ελπίδας, κουράγιου, κ.λ.π. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να κάνουν χρήση των συναισθηματικών τους προσόντων για να εκμεταλλευτούν τους υφισταμένους τους, αφού όπως έχει αποδειχθεί<sup>4</sup> πολλοί υφιστάμενοι εξιδανικεύουν τους προϊσταμένους τους, σε σημείο που να τους παρακολουθούν στενά και να τους αντιγράφουν. Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες<sup>5</sup>, ο ρόλος της ηγεσίας κερδίζει περισσότερο κοινωνικό πρόσωπο και η άποψη της κοινωνικής νοημοσύνης σαν ένα θεμελιώδες ηγετικό χαρακτηριστικό, αποκτά πολλούς οπαδούς. (As House and Aditya, 1997) Η συναισθηματική νοημοσύνη για την ηγεσία και πιο συγκεκριμένα για την ανάδειξη των ατόμων από διευθυντές σε ηγέτες, πλέον, παίζει καταλυτικό ρόλο (George, 2000, Caruso, Mayer and Salovey, 2001). Ηγέτες με υψηλή EI θέτουν αντικειμενικούς στόχους στον εαυτό τους και στις ομάδες τους, ώστε οι στόχοι αυτοί να έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτευχθούν. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη τους βοηθά στο να μεταδώσουν ενθουσιασμό, να εμπνεύσουν το προσωπικό τους, να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, αν και δυστυχώς στις μέρες μας ελάχιστες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τη συναισθηματική νοημοσύνη των υποψηφίων για σημαντικούς ηγετικούς ρόλους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί σε άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες. Ομάδες με υψηλή EI διακρίνονται από δεσμούς αφοσίωσης και συνεκτικότητα. Επίσης σε αυτές παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού, λίγες

συγκρούσεις, ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, μεγαλύτερη αλληλοϋποστήριξη και λιγότερο άγχος. Αν και μελέτες αυτού του είδους βρίσκονται σε πρωταρχικά ακόμα στάδια, έχει δειχθεί ότι ομάδες<sup>6</sup>, με χαμηλή συνολική ΕΙ στην αρχή, που είχαν χαμηλές επιδόσεις όσον αφορά την εστίαση σε στόχους και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ύστερα από εκπαίδευση πάνω στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ίδιες ομάδες είχαν βελτίωση στις επιδόσεις τους.

Μία καινούρια μέθοδος παρακίνησης και ανάπτυξης της δημιουργικότητας του προσωπικού που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στον εργασιακό χώρο ως παρακίνηση<sup>7</sup> ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης για να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου, ώστε να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Οι παρακινητικές δυνάμεις, αν και διαφέρουν από άτομο σε άτομο, κυρίως σε ένταση, σχετίζονται με τις βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού, τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει. Μία επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει τις παραπάνω ανάγκες του ανθρώπου. Επειδή με τις υπάρχουσες εργασιακές συνθήκες, οι βιολογικές ανάγκες των εργαζομένων καλύπτονται πλήρως, οι οργανισμοί έχουν στραφεί προς την εκπλήρωση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους. Έτσι σε πολλές επιχειρήσεις διοργανώνονται κοινωνικές εκδηλώσεις που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων, ενώ στις βιομηχανίες υπάρχουν εξειδικευμένοι ψυχολόγοι που στηρίζουν το προσωπικό που εργάζεται εκεί. Η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων έχει δείξει ότι αυξάνει την αλληλοκατανόηση, την αλληλοσυμπάθεια και την αλληλοβοήθεια μεταξύ των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα μειώνει το χαμένο χρόνο που προέρχεται από τις διάφορες συγκρούσεις. Η τελευταία παρατήρηση φέρνει τη συναισθηματική νοημοσύνη να διδάσκεται σε σεμινάρια διαχείρισης του χρόνου. Επίσης αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δέσμευση τους ως προς τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διδάσκεται στους πωλητές και το προσωπικό της «πρώτης γραμμής» ως μέσο προσέγγισης πελατών, αντιμετώπισης «στρυφών» πελατών και αύξησης της ικανοποίησής αυτών. Οι επιχειρήσεις αναζητούν την υπεροχή, η οποία δεν πετυχαίνεται χωρίς ικανοποιημένους πελάτες. Για τα πλεονεκτήματα αυτής της τακτικής έγινε αναφορά σε προηγούμενο υποκεφάλαιο, παραθέτοντας κάποια παραδείγματα. (υποκεφάλαιο 2.5)

Τέλος η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται ως μέσο επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού, ειδικά για τα άτομα της ανώτερης διοίκησης και για τα

άτομα που συναλλάσσονται καθημερινά με πελάτες, γίνεται πλέον απαραίτητη. Με τη βοήθεια των τεστ EI που κυκλοφορούν στο εμπόριο, οι επιχειρήσεις μπορούν να φτιάξουν πλέον ολοκληρωμένα προφίλ των υποψηφίων. Τα προφίλ αυτά θα περιέχουν στοιχεία για το σύνολο των ικανοτήτων τους, δηλαδή για τις γνωστικές, τεχνικές, αλλά και συναισθηματικές τους δεξιότητες. Σήμερα γίνεται όλο και πιο δύσκολο να βρεθούν ικανά άτομα για μια θέση και γι' αυτό το λόγο δίνεται όλο και μεγαλύτερη σημασία στις μεθόδους επιλογής του προσωπικού. Επίσης δεν πρέπει να παραβλέπεται και το κόστος που προκύπτει από μία λανθασμένη επιλογή ατόμου (χαμηλή απόδοση, έλλειψη ικανοποίησης, αποχώρηση, κόστος νέας πρόσληψης, κ.λ.π.). Έτσι, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την εφαρμογή πολλαπλών μεθόδων (τεστ ικανοτήτων, τεστ προσωπικότητας, διπλές συνεντεύξεις, κ.λ.π.) για την επιλογή του προσωπικού τους.

Εν κατακλείδι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να φανεί πάρα πολύ χρήσιμη, τόσο σε κοινωνικό – εργασιακό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Όσο πιο σύντομα οι επιχειρήσεις και η κοινωνία συνειδητοποιήσουν τη σπουδαιότητά της, τόσο πιο μεγάλα θα είναι τα αποτελέσματα που θα έχουν από αυτή. Με αυτό το πνεύμα η EI θα πρέπει να διδάσκεται σε αρκετά μικρές ηλικίες, εκεί όπου η προσωπικότητα του καθενός ακόμα διαμορφώνεται και «χτίζεται». Θα πρέπει οι μικρές ηλικίες να βοηθηθούν να αποκτήσουν τις συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε αυτές έπειτα, κατά την ενήλικη ζωή, να θεωρούνται ως έμφυτες προσωπικές ικανότητες. Άλλωστε όπως έγραψε και ο Έρασμος<sup>8</sup>: «Η μεγαλύτερη ελπίδα για ένα έθνος βρίσκεται στη σωστή εκπαίδευση της νεολαίας». Είναι επείγον οι γονείς και οι εκπαιδευτές να καλλιεργήσουν στην παιδική ηλικία τέτοιες δεξιότητες, ώστε στο μέλλον να αποφευχθούν φαινόμενα κοινωνικής παθογένειας, όπως χαμηλή αυτο-πεποίθηση, χρήση ναρκωτικών ουσιών και αλκοόλ, κατάθλιψη, εσωστρέφεια, επιθετικότητα, δυσκολία στη σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων, κ.λ.π., τα οποία ήδη έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις μικρές ηλικίες. Είναι σημαντικό τα παιδιά να μεγαλώνουν όχι μόνο με τρυφερότητα και αγάπη, αλλά και με αυτοπεποίθηση, ώστε να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, να σκέφτονται θετικά και να καθοδηγηθούν προς ένα πεδίο όπου τα ταλέντα θα βρουν τις ευκαιρίες να αναπτυχθούν.

Αυτή τη στιγμή υπάρχουν σχολικά προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τα οποία ονομάζονται προγράμματα SEL (Social and Emotional Learning). Το πρόβλημα με τα μαθήματα αυτά είναι ότι παραδίδονται μόνο σε μικρές ηλικίες και όχι σε πανεπιστήμια, οπότε δε διδάσκονται θέματα που το άτομο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει στον εργασιακό του

χώρο. Πιο συχνά σε φοιτητές η συναισθηματική νοημοσύνη διδάσκεται σε σχολές ψυχολογίας, διότι η ΕΙ συνδέεται θεωρητικά με πολλούς τομείς αυτής της επιστήμης, όπως για παράδειγμα με τους κλάδους της οργανωσιακής, εκπαιδευτικής, κλινικής, βιομηχανικής και κοινωνικής ψυχολογίας<sup>9</sup>. Βέβαια μία αγωγή που περιλαμβάνει την ΕΙ δεν υποβαθμίζει την ανάπτυξη των άλλων προσωπικών ικανοτήτων. Αντίθετα μάλιστα η ισόρροπη και αρμονική ανάπτυξη όλων των δεξιοτήτων (γνωστικών – συναισθηματικών) αποτελεί ιδεώδες μιας ανθρωποκεντρικής παιδείας που εισηγείται ο πολιτισμός μας.

- 
- <sup>1</sup> Prologue' s translation from the 1835 John Anster of Goethe' s Faustus: A dramatic mystery, Boyatzis, R. E., “Developing Emotional Intelligence”, από το βιβλίο Developments in Emotional Intelligence, Cherniss C, Boyatzis R. E. & Elias M. (eds), San Francisco: Jossey-Bass
- <sup>2</sup> Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S., “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209
- <sup>3</sup> Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, pp.307-338
- <sup>4</sup> Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221
- <sup>5</sup> ο.π. Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S.
- <sup>6</sup> ο.π. Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S.
- <sup>7</sup> Χυτήρης, Λ. Σ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, σελ.150-151
- <sup>8</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss, C. and Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>9</sup> ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

*ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ*

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης: το ερωτηματολόγιο των Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim (SEI) και αυτό των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee (ECI). Η απόφαση να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης, παρά ερωτηματολόγια διεκπεραίωσης κάποιων δραστηριοτήτων, έγινε κυρίως εξαιτίας της έλλειψης χρόνου των εργαζομένων για τη συμπλήρωση αυτών, καθώς και της έλλειψης εθελοντών να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ύστερα από εκτεταμένη βιβλιογραφική επεξεργασία και ανασκόπηση των διαφόρων ερευνών, και μέσα από την πληθώρα των διαθέσιμων ερωτηματολογίων αυτο-αξιολόγησης, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν τα συγκεκριμένα για τους λόγους που περιγράφονται παρακάτω:

Σχετικά με το πρώτο ερωτηματολόγιο έχει διεξαχθεί μία πληθώρα ερευνών (*Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.<sup>1</sup>, Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S.<sup>2</sup>, Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.<sup>3</sup>, κ.λ.π.*) που αφορούν την αξιολόγηση της αξιοπιστίας του και την εγκυρότητά του. Το συγκεκριμένο έχει συσχετιστεί με πολλά άλλα αξιόπιστα ερωτηματολόγια μέτρησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων, καθώς και με διάφορες παραμέτρους (π.χ. φύλο ατόμων), όπου έχουν βρεθεί αντιστοιχίες μεταξύ των αποτελεσμάτων των συγκρινόμενων ερωτηματολογίων και συσχετίσεις μεταξύ της EI και των παραμέτρων. Όσον αφορά το δεύτερο ερωτηματολόγιο, αν και ακόμα δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε πάρα πολλές μελέτες (*Sala, F.<sup>4</sup>, κ.λ.π.*), επιλέχτηκε διότι μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, θέμα με το οποίο ασχολείται η παρούσα έρευνα. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί και αυτό, ώστε να διαπιστωθεί η αξιοπιστία του και να συγκριθούν τα αποτελέσματα του με αυτά του SEI, που θεωρήθηκε ως πρότυπο για τη συγκεκριμένη έρευνα σχετικά με την EI.

Προκειμένου να διαπιστωθεί η εγκυρότητα των δύο ερωτηματολογίων έγινε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ τους, όπως επίσης συσχετίστηκαν οι τιμές της συναισθηματικής νοημοσύνης, έτσι όπως αυτές μετρούνται από τα δύο ερωτηματολόγια χωριστά, με τους παράγοντες εμπειρία, απόδοση και φύλο, με σκοπό ναδειχθεί ότι τα δύο ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Οπότε η πρώτη υπόθεση είναι η εξής:

Υπόθεση 1: Τα δύο ερωτηματολόγια είναι έγκυρα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον



Έπειτα κρίθηκε σκόπιμο να συσχετιστεί η συναισθηματική νοημοσύνη με κάποιους παράγοντες οι οποίοι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία την επηρεάζουν. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες (Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.<sup>5</sup>, Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P.<sup>6</sup>) φαίνεται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης να είναι υψηλότερο στις γυναίκες σε σύγκριση με το αντίστοιχο ΕΙ των ανδρών. Η δεύτερη υπόθεση είναι η εξής:

Υπόθεση 2: Η συναισθηματική νοημοσύνη των γυναικών είναι μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών

Επίσης, από προηγούμενες σχετικές έρευνες και θεωρητικά στοιχεία, υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων θετικά<sup>7</sup>, δηλαδή υψηλό επίπεδο ΕΙ, αντιστοιχεί σε υψηλή απόδοση. Έτσι, η τρίτη υπόθεση είναι η εξής:

Υπόθεση 3: Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την απόδοση του εργαζομένου

Τέλος κρίθηκε σκόπιμο, παρόλο που δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες, να εξεταστεί κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων επηρεάζει το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Δηλαδή κατά πόσο άτομα με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία έχουν υψηλότερο επίπεδο ΕΙ.

Υπόθεση 4: Η εργασιακή εμπειρία του ατόμου επηρεάζει θετικά το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης

### 3.1 Περιγραφή δείγματος

Οι συμμετέχοντες ήταν ασφαλιστές (N=97), άνδρες και γυναίκες (60 άνδρες, 37 γυναίκες, πίνακας 3.1), διαφόρων ηλικιών (από 20 χρονών, έως 70 χρονών). Εργάζονται σε υποκαταστήματα της INTERAMERICAN διαφόρων περιοχών της Αθήνας, ενώ τα έτη της εργασιακής τους εμπειρίας στον ασφαλιστικό κλάδο, ανεξαρτήτου εταιρίας, ήταν ποικίλα (ελάχιστη τιμή: 0,3 χρόνια, μέγιστη: 31 χρόνια, μέσος όρος: 8.345 χρόνια, μέση απόκλιση τετραγώνου: 7.39 χρόνια, πίνακας 3.2). Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν εθελοντές. Από τους συμμετέχοντες το ποσοστό που συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια ήταν 100%, άριστη ανταπόκριση που οφείλεται στον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον του δείγματος για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Πίνακας 3.1: Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων του φύλου του δείγματος

SEX					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	60	61,9	61,9	61,9
	women	37	38,1	38,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Πίνακας 3.2: Περιγραφική στατιστική της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EXPERIEN	97	,3	31,0	8,345	7,390
Valid N (listwise)	97				

### 3.2 Περιγραφή Συλλογής Στοιχείων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη τους μήνες Ιούνιο και Ιούλιο, του έτους 2003. Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε κάθε υποκατάστημα ολοκληρωνόταν σε μία φάση, η οποία περιγράφεται παρακάτω. Κάθε εβδομάδα περίπου συγκεντρώνονται οι ασφαλιστές του εκάστοτε υποκαταστήματος με κάποιον επικεφαλής, ώστε να συζητήσουν τα διάφορα προβλήματα που ίσως έχουν προκύψει και να ενημερωθούν για τυχόν νέα θέματα και εξελίξεις στο χώρο. Προκειμένου να συμπληρώσουν όλοι οι υπάλληλοι τα ερωτηματολόγια, πηγαίνοντας μόνο μία φορά στο κάθε υποκατάστημα, θεωρήθηκε ωφέλιμο η συμπλήρωση αυτών να γίνεται αμέσως πριν την εβδομαδιαία αυτή συνάντησή τους. Έτσι, ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία με το διευθυντή του εκάστοτε υποκαταστήματος, ώστε να διευκρινιστεί η ημέρα και η ώρα όπου θα γινόταν η τακτική συνάντηση, καθοριζόταν το ραντεβού και η συνάθροιση των ασφαλιστών κανονιζόταν περίπου μία ώρα πριν της τακτικής συνάντησης. Οι συμμετέχοντες συγκεντρώνονταν στο χώρο εκπαίδευσής τους. Στην αρχή ενημερώνονταν για το σκοπό της έρευνας, το λόγο για τον οποίο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα, τι είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης (ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατό περισσότερο η αξιοπιστία και η ακρίβεια των απαντήσεων), τον τρόπο συμπλήρωσης αυτού και τους διασφαλιζόταν ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για καθαρά επιστημονικούς λόγους και ότι δε θα επηρέαζαν την αξιολόγησή τους μέσα στην εταιρία (τα ερωτηματολόγια ήταν επώνυμα). Επίσης τους παρέχονταν κάποιο νούμερο τηλεφώνου και ηλεκτρονική διεύθυνση, μέσω των οποίων θα είχαν τη δυνατότητα να μάθουν τα αποτελέσματά από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ενώ προτρέπονταν να σχολιάσουν τα ερωτηματολόγια σε αντίστοιχο πεδίο. Δεν υπήρχε χρονικό όριο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης, υπήρχε συνεχώς άτομο που έδινε επεξηγήσεις σχετικά με τις ερωτήσεις σε όποιον από τους συμμετεχόντες το ζητούσε.

### 3.3 Περιγραφή ερωτηματολογίων

Στην αρχική σελίδα του φυλλαδίου, το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα III, δίνονταν πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και διευκρινήσεις για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που περιείχε. Επίσης υπήρχε ειδικός χώρος για να καταγραφεί το ονοματεπώνυμο, όπως επίσης και κάποια δημογραφικά στοιχεία σχετικά, με το φύλο και την περίοδο της εργασιακής απασχόλησης ανεξαρτήτου ασφαλιστικής εταιρίας. Τέλος υπήρχε ειδική ευχαριστήρια υποσημείωση που ταυτόχρονα τόνιζε τη σημασία της αντικειμενικής και ειλικρινούς απάντησης των ερωτήσεων, καθώς και τη δυνατότητα επικοινωνίας για την ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια ακολουθούσαν τα δύο ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης που περιγράφονται παρακάτω. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από «ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι» έως «πάντα συμπεριφέρομαι έτσι», όπου οι συμμετέχοντες απαντούσαν κατά πόσο συχνά ακολουθούν παρόμοιες συμπεριφορές, ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνώριζε πώς θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά. Οι προτάσεις εκφράζονταν είτε με θετικό, είτε με αρνητικό τρόπο.

Τέλος, μετά τη συμπλήρωση και των δύο ερωτηματολογίων ακολουθούσε ειδικό πεδίο που ζητούσε τη γνώμη ή οποιοδήποτε άλλο σχόλιο ή υπόδειξη σχετικά με αυτά και τη συμπλήρωσή τους.

- Ερωτηματολόγιο SEI

Το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελεί μετάφραση του Self-report Emotional Intelligence (SEI), των Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998, που έχει περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο (υποκεφάλαιο 2.8).

Το ερωτηματολόγιο<sup>8</sup> αποτελείται από 33 ερωτήσεις εκ των οποίων οι τρεις (ερωτήσεις 5, 28 και 33) έχουν αρνητικό σκορ. Οι ερωτήσεις, εκτός από δύο (ερωτήσεις 3 και 10) που δεν κατατάσσονται σε καμία από τις παρακάτω κατηγορίες, οι υπόλοιπες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι μάλλον οι εξής: παράγοντας αντίληψης (ερωτήσεις 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32 και 33), παράγοντας αυτο-διαχείρισης (ερωτήσεις 2, 6, 8, 12, 14, 21, 23, 28 και 31), παράγοντας διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων (ερωτήσεις 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26 και 30) και παράγοντας χρήσης των συναισθημάτων (ερωτήσεις 7, 17, 20 και 27).

- Ερωτηματολόγιο ECI

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο αποτελεί μετάφραση του Emotional Competence Inventory (ECI), των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee, 1998 και έχει περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο (υποκεφάλαιο 2.8).

Το ερωτηματολόγιο<sup>9</sup> αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες ταξινομούνται στις εξής πέντε κατηγορίες και είκοσι τέσσερις υποκατηγορίες: παράγοντας αυτο-επίγνωσης (συναισθηματική αυτο-επίγνωση, ερωτήσεις 16, 18 και 45, ακριβής αυτο-αξιολόγηση, ερωτήσεις 8, 14 και 25, αυτο-πεποίθηση, ερωτήσεις 3, 13 και 58), παράγοντας αυτοδιαχείρισης (αυτο-έλεγχος, ερωτήσεις 20, 44 και 50, προσαρμοστικότητα, ερωτήσεις 24, 40 και 60, πρωτοβουλία, ερωτήσεις 15, 33 και 70, αξιοπιστία, ερωτήσεις 17, 35 και 61, ευσυνειδησία, ερωτήσεις 2, 29 και 64, προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων, ερωτήσεις 5, 12 και 21, οπτιμισμός, ερωτήσεις 26, 42 και 65), παράγοντας κοινωνικής επίγνωσης (ενσυναίσθηση, ερωτήσεις 4, 54 και 56, επιχειρησιακή επίγνωση, ερωτήσεις 10, 30 και 48, προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση, ερωτήσεις 7, 51 και 66, διαπολιτισμική επίγνωση, ερωτήσεις 32, 43 52), παράγοντας διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων (ανάπτυξη άλλων, ερωτήσεις 36, 53 και 72, ηγεσία, ερωτήσεις 1, 22 και 27, επιρροή, ερωτήσεις 31, 37 και 59, διευκόλυνση των αλλαγών, ερωτήσεις 9, 67 και 68, επικοινωνία, ερωτήσεις 24, 39 και 41, διαχείριση συγκρούσεων, ερωτήσεις 11, 69 και 71, ανάπτυξη δεσμών, ερωτήσεις 34, 47 και 57, ομαδικότητα και συνεργασία, ερωτήσεις 6, 49 και 63) και γνωστικός παράγοντας (συστηματική σκέψη, ερωτήσεις 28, 46 και 62, αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων, ερωτήσεις 19, 38 και 55).

### **3.4 Περιγραφή μεθόδου έρευνας**

#### **3.4.1 Καθορισμός μεγέθους του δείγματος**

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος βασίστηκε στη μέθοδο του εφικτού, όχι από άποψη οικονομική, αλλά από το χρονικό περιορισμό διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας (διεξάχθηκε τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου πολλοί εργαζόμενοι ήταν αδειούχοι), καθώς και από τη δυσκολία πρόσβασης στις ασφαλιστικές εταιρίες.

### 3.4.2 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Για την παρούσα έρευνα ο «πληθυσμός» αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους που ασχολούνται με τον κλάδο των πωλήσεων (π.χ. ιατρικοί επισκέπτες, ασφαλιστές, πωλητές μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων, κ.λ.π.). Η μονάδα της δειγματοληψίας, δηλαδή η βασική μονάδα που περιέχει τα στοιχεία του πληθυσμού (δηλ. τους δυνητικούς ερωτώμενους), από όπου θα ληφθεί το δείγμα είναι οι επιχειρήσεις.

Από όλους τους κλάδους των πωλήσεων επιλέχτηκε ο ασφαλιστικός, θεωρώντας ότι στον κλάδο αυτό η ΕΙ παίζει σπουδαίο ρόλο. Αυτό συμβαίνει, διότι το συναίσθημα της ασφάλειας είναι το κατεξοχήν προϊόν (εμπόρευμα) του συγκεκριμένου κλάδου πωλήσεων και ως άυλο προϊόν, η προώθησή του αποβαίνει ιδιαίτερα δύσκολη για έναν ασφαλιστικό υπάλληλο.

Από τις διάφορες ασφαλιστικές εταιρίες επιλέχτηκε η INTERAMERICAN, θεωρώντας τη ως πρωτοπόρο σε θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Πρέπει να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη εταιρία στα πλαίσια της διαδικασίας πρόσληψης νέων συνεργατών, μία από τις μεθόδους που εφαρμόζει είναι η αξιολόγησή τους μέσω της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Από τα υποκαταστήματα της INTERAMERICAN επιλέχτηκαν τυχαία μερικά, μέσα από τα οποία, τελικά, επιλέχτηκε και πάλι τυχαία το δείγμα του πληθυσμού.

Η μέθοδος της δειγματοληψίας, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελέσει το δείγμα, ανήκει στην κατηγορία δείγματος πιθανότητας. Από την περιγραφή της προηγούμενης παραγράφου, είναι κατανοητό ότι πρόκειται για στρωματοποιημένο δείγμα<sup>10</sup>, διότι ο πληθυσμός χωρίζεται σε πλήρεις ομοειδείς ομάδες από τις οποίες επιλέχτηκε τυχαία κάποιο δείγμα. Τα στοιχεία των ομάδων δεν ανήκουν σε περισσότερες από μία ομάδες. Η επιλογή του αριθμού του δείγματος από την κάθε ομάδα είναι τυχαία κι έτσι δεν έχει ληφθεί υπόψη αν το δείγμα θα είναι αναλογικό ή μη αναλογικό.

### 3.5 Στατιστική Ανάλυση ερωτηματολογίων

#### 3.5.1 Πληροφορίες σχετικά με τα στατιστικά προγράμματα<sup>11</sup>

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science), που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Σικάγου των ΗΠΑ.

Πιο συγκεκριμένα από το πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις και περιγραφική στατιστική ανάλυση συχνοτήτων. Οι περιγραφικές στατιστικές δίνουν μία απλή και κατανοητή περιγραφή του δείγματος, πληροφορώντας για τη μέγιστη τιμή (maximum), την ελάχιστη τιμή (minimum), το μέσο όρο (mean), τη μέση απόκλιση τετραγώνου (standard deviation, sd), κ.α. Η ανάλυση των συχνοτήτων αποσκοπεί στην ταξινόμηση και συμπύκνωση των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων, ώστε να καθίσταται δυνατή η καλύτερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών / μεγεθών της έρευνας.

Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε χρήση της ανάλυσης συσχέτισης<sup>12</sup> (correlational analysis) μεταξύ της ΕΙ και των διαφόρων παραμέτρων. Η ανάλυση συσχέτισης εξετάζει αν δύο τυχαίες μεταβλητές συνδέονται με μία σχέση (η οποία μπορεί να είναι γραμμική ή μη γραμμική) και πόσο στενή είναι η σχέση αυτή. Κατά την ανάλυση μετριέται η συνδιακύμανση, η οποία παίρνει τιμές από -1 έως +1. Έτσι, μπορεί να είναι είτε θετική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται ανάλογα), είτε αρνητική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται αντιστρόφως ανάλογα). Επίσης μπορεί να ισούται με 0, όταν δεν παρατηρείται στατιστικός συσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών. Πρέπει να τονισθεί ότι η ανάλυση της συσχέτισης δεν επεξηγεί αιτιότητες, απλά ότι η μία παράμετρος προκαλεί μεταβολές στην άλλη.

Η ανάλυση συσχέτισης μπορεί να γίνει είτε με ποσοτικά δεδομένα, είτε με ποιοτικά, χρησιμοποιώντας τάξεις στις οποίες αντιστοιχούν οι διάφορες τιμές των μεταβλητών. Στην πρώτη περίπτωση, κατά την οποία επιβάλλεται οι τιμές και των δύο μεταβλητών να προέρχονται από κανονική κατανομή, μετριέται ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson,  $r_{\chi\psi}$ , ο οποίος προσδιορίζει την ένταση της γραμμικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών. Στη δεύτερη περίπτωση, κατά την οποία οι τιμές μιας εκ των δύο μεταβλητών δεν προέρχονται από κανονική κατανομή, χρησιμοποιείται ο βαθμωτός συντελεστής συσχέτισης (συντελεστής συσχέτισης Spearman),  $r_s$ . Με την τελευταία ανάλυση μετριέται η σχετική κατάταξη των δεδομένων.

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές ανάλυσης διαφορών, ώστε να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών των μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικές ή όχι. Οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν είναι το t-test και η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης (analysis of variance – ANOVA).

Το t-test περιλαμβάνει την ανάλυση μόνο δύο μετρήσεων (μέσους όρους δύο ομάδων ως προς κάποια μεταβλητή). Συνήθως ο έλεγχος των διαφορών αυτών είναι ο έλεγχος δύο υποθέσεων. Η καλούμενη υπόθεση μηδέν (null hypothesis), συμβολιζόμενη με  $H_0$ , θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς μη σημαντική, δηλαδή φαινομενική και συνεπώς οφείλεται στο δειγματοληπτικό σφάλμα. Η δεύτερη υπόθεση (alternative hypothesis), εναλλακτική της πρώτης, συμβολιζόμενη με  $H_1$ , θεωρεί ότι η υπάρχουσα διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς σημαντική, δηλαδή πραγματική. Οπότε, η απόρριψη της  $H_0$  οδηγεί στην αποδοχή της  $H_1$ . Έτσι έγινε ο έλεγχος της παρακάτω υπόθεσης, μέσω του t-test, για τα δύο ερωτηματολόγια, ξεχωριστά:

Υπόθεση  $H_0$ : EQ γυναικών = EQ ανδρών

Υπόθεση  $H_1$ : EQ γυναικών  $\neq$  EQ ανδρών

Η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης χρησιμοποιείται όταν έχουμε περισσότερες των δύο κατηγοριών. Η τεχνική αποτελεί μία επέκταση της τεχνικής του t-test, όταν οι κατηγορίες είναι τρεις ή περισσότερες.

Για την παρούσα έρευνα και τις ανάγκες της παραπάνω ανάλυσης για τα δύο ερωτηματολόγια, ξεχωριστά, οι υποθέσεις που έγιναν είναι οι εξής:

*Για την εργασιακή απόδοση:*

Υπόθεση  $H_0$ : EQ Ομάδα 1<sup>2</sup> = EQ Ομάδα 2 = EQ Ομάδα3 = EQ Ομάδα 4

Υπόθεση  $H_1$ : EQ Ομάδα 1  $\neq$  EQ Ομάδα 2  $\neq$  EQ Ομάδα3  $\neq$  EQ Ομάδα 4

*Για την εργασιακή εμπειρία:*

Υπόθεση  $H_0$ : EQ Ομάδα 1 = EQ Ομάδα 2 = EQ Ομάδα3 = EQ Ομάδα 4

Υπόθεση  $H_1$ : EQ Ομάδα 1  $\neq$  EQ Ομάδα 2  $\neq$  EQ Ομάδα3  $\neq$  EQ Ομάδα 4

---

<sup>2</sup> Οι ομάδες και τι αυτές συμβολίζουν παρουσιάζονται στην επόμενη σελίδα



### 3.5.2 Ανάλυση

Δεν υπήρξαν ερωτηματολόγια που να μην ήταν καθόλου συμπληρωμένα, όμως υπήρξαν ερωτηματολόγια στα οποία κάποιες από τις ερωτήσεις δεν ήταν απαντημένες, αλλά παρ' όλα αυτά τα ερωτηματολόγια συμπεριλήφθηκαν στην επεξεργασία. Για την απάντηση «δε γνωρίζω», η κωδικοποίηση έγινε ως “missing value”, ώστε να μη ληφθεί υπόψη.

Ως μέτρο απόδοσης της εργασίας του ασφαλιστή χρησιμοποιήθηκε η ετήσια παραγωγή στα κεφάλαια ζωής, υπολογισμένη σε ευρώ, διότι η ασφάλεια στον τομέα αυτό είναι προαιρετική σε αντίθεση με άλλα συμβόλαια τα οποία είναι υποχρεωτικά (π.χ. ασφάλεια αυτοκινήτου).

Παρακάτω (πίνακας 3.3) εμφανίζεται η κωδικοποίηση των παραμέτρων η οποία χρησιμοποιήθηκε κατά τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

*Πίνακας 3.3:* Κωδικοποίηση – κατηγοριοποίηση των παραμέτρων κατά τη στατιστική ανάλυση

<b>Μεταβλητή</b>	<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός Κωδικοποίησης</b>
<i>Φύλο</i>	Άρρεν	1
	Θήλυ	2
<i>Απόδοση</i>	Ομάδα 1: 0 – 8000 €	4
	Ομάδα 2: 8001 – 15000 €	3
	Ομάδα 3: 15001 – 30000 €	2
	Ομάδα 4: 30001 € και άνω	1
<i>Εργασιακή Εμπειρία</i>	Ομάδα 1: 0,1 – 3 έτη	1
	Ομάδα 2: 3,1 – 10 έτη	2
	Ομάδα 3: 10,1 – 20 έτη	3
	Ομάδα 4: 20,1 έτη και άνω	4

- 
- <sup>1</sup> Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- <sup>2</sup> Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S., “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209
- <sup>3</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., “Measuring emotional intelligence in adolescents”, Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119
- <sup>4</sup> Sala, F., “Do programs designed to increase emotional intelligence at work – work?”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- <sup>5</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>6</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, Personality and Individual Differences, vol 28, 2000, pp.539-561
- <sup>7</sup> Wong, Chi-Sum & Law, K. S., “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274
- <sup>8</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- <sup>9</sup> Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>
- <sup>10</sup> Σταθακόπουλος, Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σελ.214
- <sup>11</sup> ο.π. Σταθακόπουλος Β., σελ.248-264
- <sup>12</sup> Ζαχαροπούλου Χ., Στατιστική: μέθοδοι – εφαρμογές, τόμος Β’, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σελ.128-168

*ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV*

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### 4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίων

Αρχικά εξετάστηκε η αξιοπιστία των δύο ερωτηματολογίων. Η μέτρηση της αξιοπιστίας είναι μία διαδικασία αξιολόγησης πολυδιάστατων κλιμάκων. Η διαδικασία, με πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τον ορισμό και τον υπολογισμό της αξιοπιστίας, παρέχει ένα μεγάλο αριθμό συντελεστών για πολυδιάστατες κλίμακες. Γενικά, η αξιοπιστία αναφέρεται στο πόσο ακριβής κατά μέσο όρο, είναι ο υπολογισμός του πραγματικού αποτελέσματος του προς μέτρηση του πληθυσμού. Ο Cronbach' s alpha ( $\alpha$ ), δείκτης αξιοπιστίας, συμβολίζει το βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$ , ο οποίος χρησιμοποιείται συχνότερα για τη μέτρηση της αξιοπιστίας, παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω για το πρώτο και το δεύτερο ερωτηματολόγιο, ενώ οι αντίστοιχοι αναλυτικοί πίνακες, παρουσιάζονται στα παραρτήματα I και II.

Πίνακας 4.1: Ανάλυση αξιοπιστίας των δύο ερωτηματολογίων

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (A L P H A)	
Έτσι για το <u>ερωτηματολόγιο SEI</u> , ισχύει:	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 75,0	N of Items = 33
Alpha = <u>.8285</u>	
Ενώ για το <u>ερωτηματολόγιο ECI</u> , ισχύει:	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 56,0	N of Items = 72
Alpha = <u>.9350</u>	

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι και τα δύο ερωτηματολόγια έχουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας, αφού αυτός και στις δύο περιπτώσεις πλησιάζει την μονάδα ( $\alpha=0,83$  για το πρώτο και  $\alpha=0,93$  για το δεύτερο).

## 4.2 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων

Έπειτα, εξετάστηκε η στατιστική συσχέτιση μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων, δηλαδή κατά πόσο οι (μέσες) τιμές της EI του ενός συσχετίζονται με τις (μέσες) τιμές της EI του άλλου. Αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως δείγμα εγκυρότητας σε περίπτωση που ο δείκτης Pearson πλησιάζει τη μονάδα ή η πιθανότητα  $p$  στατιστικής σημαντικότητας είναι  $<0,05$ . Η ανάλυση συσχέτισης μετρήθηκε ποσοτικά από το συντελεστή συσχέτισης Pearson, ο οποίος προσδιόρισε την ένταση της γραμμικής συσχέτισης των τιμών των μέσων όρων EI των δύο ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 4.2)

Πίνακας 4.2: Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων

Correlations			
		EQ2MEAN	EQ1MEAN
EQ2MEAN	Pearson Correlation	1,000	,762
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	97	97
EQ1MEAN	Pearson Correlation	,762	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	97	97

Από τον πίνακα 4.2 φαίνεται ότι  $r_{\chi\psi}=0,762$ ,  $p<0,001$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των μέσων όρων της EI για τα δύο ερωτηματολόγια.

## 4.3 Συσχέτιση EQ – Φύλο Ατόμου

Για την ανάλυση των στοιχείων και προκειμένου να αποφευχθεί ο αποκλεισμός ερωτηματολογίων στα οποία οι εργαζόμενοι είχαν επιλέξει Δ («*δε γνωρίζω, δεν είχα μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω*») ως μία ή περισσότερες απαντήσεις, υπολογίστηκε ο μέσος όρος της EI. Πιο συγκεκριμένα, διαιρέθηκε το συνολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε εργαζομένου με τον αντίστοιχο αριθμό ερωτήσεων στις οποίες απάντησε στην κλίμακα από 1-5 (ερωτήσεις δηλαδή που δεν απαντήθηκαν με Δ). Ο μέσος όρος EI των ερωτώμενων χρησιμοποιήθηκε για περαιτέρω

ανάλυση. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις δύο στατιστικές αναλύσεις (t-test και ανάλυση συσχέτισης).

#### 1) T-test

Για την ανάλυση των δύο ομάδων (ανδρών και γυναικών) ως προς τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, χρησιμοποιήθηκε αρχικά το t-test. Αυτό θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστο και εξειδικευμένο για την ανάλυση δύο ομάδων<sup>3</sup>. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δύο ερωτηματολογίων παρουσιάζονται παρακάτω, στους πίνακες 4.3 και 4.4.

---

<sup>3</sup> Greene J., Oliveria M., “Learning to use statistical tests in psychology”, Open University Press, second edition, 1999, pp.192

Πίνακας 4.3: T-test συσχέτισης EQ – φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο SEI

**Group Statistics**

	SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EQ1MEAN	1	60	3,95535	,34249	4,42E-02
	2	37	4,03621	,27982	4,60E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
EQ1MEAN	Equal variances assumed	1,426	,235	-1,208	95	,230	-8,086E-02	6,6929E-02	-,21373	5,20E-02
	Equal variances not assumed			-1,267	87,615	,208	-8,086E-02	6,3806E-02	-,20767	4,59E-02

Πίνακας 4.4: T-test συσχέτισης EQ – φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο ECI

**Group Statistics**

	SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EQ2MEAN	1	60	3,88914	,36774	4,75E-02
	2	37	3,83318	,36987	6,08E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EQ2MEAN	Equal variances assumed	,000	,993	,726	95	,469	5,5963E-02	7,7038E-02	-9,7E-02	,20890
	Equal variances not assumed			,725	76,029	,470	5,5963E-02	7,7145E-02	-9,8E-02	,20961



Από την ανάλυση από τον πίνακα 4.3 φαίνεται ότι το t-test έδειξε ότι  $t=-1,208$ ,  $df = 95$ ,  $p>0.05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι η διαφορά στους μέσους όρους της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ ανδρών και γυναικών (3,95 για τους άντρες και 4,03 για τις γυναίκες) δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Επίσης από τον πίνακα 4.4 φαίνεται ότι το t-test έδειξε ότι  $t= 0,726$ ,  $df = 95$ ,  $p>0.05$ . Επειδή λοιπόν  $p>0.05$ , αποδεχόμαστε ότι η διαφορά στους μέσους όρους της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ ανδρών και γυναικών (3,88 για τους άντρες και 3,83 για τις γυναίκες) δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Συμπερασματικά, τα δύο ερωτηματολόγια συμφωνούν ως προς τη μη στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των ΕΙ μεταξύ αντρών και γυναικών. Η συμφωνία αυτή ενισχύει την υπόθεση 1, ότι δηλαδή τα ερωτηματολόγια είναι έγκυρα.

## 2) Ανάλυση συσχέτισης

Επειδή τα παραπάνω αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά όσον αφορά τη στατιστική σημαντική διαφορά των μέσων όρων της ΕΙ και του φύλου των ατόμων, κρίθηκε ωφέλιμο να διαπιστωθεί αν υπάρχει κάποια μικρότερη διαφοροποίηση μεταξύ των μεταβλητών. Χρησιμοποιήθηκε μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης (non-parametric test correlation), κατά την οποία μετρήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, αφού το φύλο του ατόμου στα δεδομένα επεξεργάστηκε με τάξεις (τάξεις 1 & 2, βλέπε πίνακα 3.3). Επίσης, η ανάλυση έγινε βάσει της 1-tailed hypothesis, διότι η υπόθεση που εξετάζεται κάνει πρόβλεψη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (θεωρεί ότι η ΕΙ των γυναικών είναι μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 4.5 και 4.6).

Πίνακας 4.5: Ανάλυση συσχέτισης EQ – φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο SEI

Correlations			SEX	EQ1MEAN
Spearman's rho	SEX	Correlation Coefficient	1,000	,096
		Sig. (1-tailed)	,	,174
		N	97	97
	EQ1MEAN	Correlation Coefficient	,096	1,000
		Sig. (1-tailed)	,174	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.5 φαίνεται ότι  $r_s=0,096$ ,  $p>0.05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι δεν εμφανίζεται επαρκής στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων του φύλου των ατόμων.

Πίνακας 4.6: Ανάλυση συσχέτισης EQ – φύλο ατόμου για το ερωτηματολόγιο ECI

Correlations			SEX	EQ2MEAN
Spearman's rho	SEX	Correlation Coefficient	1,000	-,053
		Sig. (1-tailed)	,	,303
		N	97	97
	EQ2MEAN	Correlation Coefficient	-,053	1,000
		Sig. (1-tailed)	,303	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.6 φαίνεται ότι  $r_s=-0,053$ ,  $p>0.05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι δεν εμφανίζεται επαρκής στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων του φύλου των ατόμων.

#### 4.4 Σύγκριση EQ – Εργασιακής απόδοσης

##### 1) Ανάλυση της διακύμανσης

Πίνακας 4.7: ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο SEI

ANOVA					
VAR00109					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6981408	53	131724,679	,748	,843
Within Groups	7571052	43	176070,975		
Total	14552460	96			

Προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης, (ANOVA). Επειδή  $F = 0,748$ ;  $df = 53$ ;  $p > 0,05$ , γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων, άρα η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων.

Πίνακας 4.8: ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο ECI

**ANOVA**

VAR00109

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12234745	72	169927,010	1,760	,061
Within Groups	2317715	24	96571,467		
Total	14552460	96			

Αντίστοιχα, η ανάλυση διακύμανσης για το δεύτερο ερωτηματολόγιο έδειξε ότι  $F = 1,760$ ;  $df = 72$ ;  $p > 0,05$ . Επειδή διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων, η απόδοση σύμφωνα με το δεύτερο ερωτηματολόγιο δεν επηρεάζεται σημαντικά από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συμπερασματικά, τα δύο ερωτηματολόγια συμφωνούν ως προς τη μη στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της EI και της απόδοσης των εργαζομένων. Η συμφωνία αυτή ενισχύει την υπόθεση 1, ότι δηλαδή τα ερωτηματολόγια είναι έγκυρα.

## 2) Ανάλυση συσχέτισης

Κρίθηκε ωφέλιμο να εξεταστεί, με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης, αν τα παραπάνω αποτελέσματα μεταξύ των μέσων όρων της EI και της απόδοσης των εργαζομένων μεταβάλλονται, εμφανίζοντας μικρότερη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με την ανάλυση της διακύμανσης ή έστω θετική τάση συσχέτισης.

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης (non-parametric test correlation), κατά την οποία μετρήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, αφού οι τιμές της απόδοσης των ερωτώμενων στα δεδομένα επεξεργάστηκαν με τάξεις (τάξεις 1, 2, 3 & 4, βλέπε πίνακα

3.3). Επίσης, η ανάλυση έγινε βάσει της 1-tailed hypothesis, διότι η υπόθεση που εξετάζεται κάνει πρόβλεψη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (θεωρεί ότι υψηλό επίπεδο ΕΙ αντιστοιχεί σε υψηλή απόδοση). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 4.9 και 4.10).

*Πίνακας 4.9: Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο SEI*

<b>Correlations</b>				
			VAR00109	EQ1MEAN
Spearman's rho	VAR00109	Correlation Coefficient	1,000	-,148
		Sig. (1-tailed)	,	,074
		N	97	97
	EQ1MEAN	Correlation Coefficient	-,148	1,000
		Sig. (1-tailed)	,074	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.9 φαίνεται ότι  $r_s = -0,148$ ,  $p > 0,05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι δεν εμφανίζεται επαρκής στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων της απόδοσης των ατόμων με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης 95%. Όμως, με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης περίπου ίσο με 93%, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

*Πίνακας 4.10: Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής απόδοσης για το ερωτηματολόγιο ECI*

<b>Correlations</b>				
			EQ2MEAN	VAR00109
Spearman's rho	EQ2MEAN	Correlation Coefficient	1,000	-,167
		Sig. (1-tailed)	,	,051
		N	97	97
	VAR00109	Correlation Coefficient	-,167	1,000
		Sig. (1-tailed)	,051	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.9 φαίνεται ότι  $r_s = -0,167$ ,  $p = 0,05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται επαρκής στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων της απόδοσης των ατόμων.

#### 4.5 Σύγκριση EQ – Εργασιακής εμπειρίας

##### 1) Ανάλυση της διακύμανσης

*Πίνακας 4.11:* ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο SEI

**ANOVA**

EQ1MEAN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,679	3	,226	2,285	,084
Within Groups	9,210	93	9,904E-02		
Total	9,889	96			

Παρατηρείται από την ανάλυση διακύμανσης ότι  $F = 2,285$ ;  $df = 3$ ;  $p > 0,05$ . Επειδή  $p > 0,05$ , γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων, άρα η συσχέτιση της επαγγελματικής εμπειρίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με το πρώτο ερωτηματολόγιο δεν είναι στατιστικά σημαντική.

*Πίνακας 4.12:* ANOVA συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο ECI

**ANOVA**

EQ2MEAN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,528	3	,176	1,315	,274
Within Groups	12,447	93	,134		
Total	12,976	96			

Διαπιστώνεται ότι  $F = 1,315$  ;  $df = 3$ ;  $p > 0,05$  .Οπότε, γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων, άρα η επαγγελματική εμπειρία σύμφωνα με το δεύτερο ερωτηματολόγιο δε σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα δύο ερωτηματολόγια συμφωνούν ως προς την έλλειψη στατιστικά σημαντικής διαφοράς στους μέσους μεταξύ ιδιαίτερα έμπειρων υπαλλήλων και νέων εργαζομένων στον ασφαλιστικό τομέα.

Συμπερασματικά, τα δύο ερωτηματολόγια συμφωνούν ως προς τη μη στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της ΕΙ και της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η συμφωνία αυτή ενισχύει την υπόθεση 1, ότι δηλαδή τα ερωτηματολόγια είναι έγκυρα.

## 2) Ανάλυση συσχέτισης

Κρίθηκε ωφέλιμο να εξεταστεί, με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης, αν τα παραπάνω αποτελέσματα μεταξύ των μέσων της ΕΙ και της εργασιακής εμπειρίας των ερωτώμενων μεταβάλλονται, εμφανίζοντας μικρότερη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με την ανάλυση της διακύμανσης ή έστω θετική τάση συσχέτισης.

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης (non-parametric test correlation), κατά την οποία μετρήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, αφού η εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων στα δεδομένα επεξεργάστηκε με τάξεις (τάξεις 1, 2, 3 & 4, βλέπε πίνακα 3.3). Επίσης, η ανάλυση έγινε βάσει της 1-tailed hypothesis, διότι η υπόθεση που εξετάζεται κάνει πρόβλεψη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (θεωρεί ότι μεγάλη εργασιακή εμπειρία, αντιστοιχεί σε υψηλό επίπεδο ΕΙ). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 4.13 και 4.14).

*Πίνακας 4.13:* Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο SEI

			EXPERGR	EQ1MEAN
Spearman's rho	EXPERGR	Correlation Coefficient	1,000	,265
		Sig. (1-tailed)	,	,004
		N	97	97
	EQ1MEAN	Correlation Coefficient	,265	1,000
		Sig. (1-tailed)	,004	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.13 φαίνεται ότι  $r_s=0,265$ ,  $p<0.05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων της εργασιακής εμπειρίας των ατόμων.

*Πίνακας 4.14:* Ανάλυση συσχέτισης EQ – εργασιακής εμπειρίας για το ερωτηματολόγιο ECI

<b>Correlations</b>			EQ2MEAN	EXPERGR
Spearman's rho	EQ2MEAN	Correlation Coefficient	1,000	,216
		Sig. (1-tailed)	,	,017
		N	97	97
	EXPERGR	Correlation Coefficient	,216	1,000
		Sig. (1-tailed)	,017	,
		N	97	97

Από τον πίνακα 4.14 φαίνεται ότι  $r_s=0,216$ ,  $p<0.05$ . Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τάξεων της εργασιακής εμπειρίας των ατόμων.

*ΚΕΦΑΛΑΙΟ V*

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**



## 5.1 Συμπεράσματα από την έρευνα

Ένας από τους γενικούς σκοπούς της έρευνας, ήταν να διαπιστωθεί πειραματικά αν η συναισθηματική νοημοσύνη - όπως αυτή μετρείται από τα δύο χρησιμοποιηθέντα ερωτηματολόγια - συμβάλλει θετικά στον κόσμο των επιχειρήσεων, τεκμηριώνοντας τη σχετική θεωρία και αρθρογραφία / βιβλιογραφία.

Για να ελεγχθεί αυτό, τα δύο ερωτηματολόγια εξετάστηκαν αρχικά ως προς την αξιοπιστία τους και στη συνέχεια ως προς την εγκυρότητά τους. Από τους αναλυτικούς πίνακες που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα δύο ερωτηματολόγια έχουν πολύ ικανοποιητική αξιοπιστία. Το αποτέλεσμα αυτό, όσον αφορά το ερωτηματολόγιο SEI, είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα άλλων προηγούμενων έρευνων, σχετικά με την αξιοπιστία του (Ciarrochi *et al.*, 2000<sup>1</sup>, Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.<sup>2</sup>, 2000, ( $\alpha=0,84$ ), Schutte *et al.*, 1998<sup>3</sup>, ( $\alpha=0,9$ ), Malouff & Schutte 1998<sup>4</sup>). Επίσης, παρόλο που δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για το ερωτηματολόγιο ECI, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η αξιοπιστία του ήταν πολύ υψηλή ( $\alpha=0,93$ ), γεγονός που το καθιστά αποδεκτό για τη μέτρηση του EI.

Ύστερα από εξέταση των αντίστοιχων παραρτημάτων, συμπεραίνεται ότι καμία ερώτηση δεν πρέπει να αφαιρεθεί από τα ερωτηματολόγια, αφού το Cronbach' s alpha είναι περίπου το ίδιο για όλες τις ερωτήσεις. Έτσι τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως έχουν στη συγκεκριμένη έρευνα, όπως και σε επόμενες.

Έπειτα εξετάστηκε η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων. Για το σκοπό αυτό, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έγινε ανάλυση συσχέτισης για τα δύο ερωτηματολόγια. Επιπλέον, μέσω της ανάλυσης διακύμανσης, συγκρίθηκαν τα αποτελέσματα από τη συσχέτιση της EI, όπως αυτή μετρήθηκε από τα δύο ερωτηματολόγια, με το φύλο, την εργασιακή εμπειρία και την απόδοση, η οποία υπολογίστηκε με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα (υπολογισμένα σε ευρώ) που προκύπτουν από τα συμβόλαια ζωής του κάθε ασφαλιστή. Έτσι, μέσω των παραπάνω συσχετίσεων, πέρα από την εξέταση της εγκυρότητας των δύο ερωτηματολογίων, εξάχθηκαν συμπεράσματα για το αν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται από το φύλο και την εργασιακή εμπειρία και αν η EI επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, στα πλαίσια της επανεξέτασης των αποτελεσμάτων για την τυχόν εύρεση ασθενέστερων στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ της EI και των διαφόρων παραμέτρων, πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μέσω της ανάλυσης συσχέτισης. Είναι γνωστό ότι η ανάλυση συσχέτισης ανιχνεύει μικρότερες διαφοροποιήσεις μεταξύ των μεταβλητών, σε σχέση με αυτές που ανιχνεύονται από την

ανάλυση διακύμανσης και το t-test, αφού οι δύο αυτές στατιστικές αναλύσεις καταλήγουν σε σημαντική στατιστική διαφορά των μέσων, όταν υπάρχει έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των κατηγοριών ως προς τον κύριο παράγοντα.

### 5.1.1 Εγκυρότητα μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων

Εξετάστηκε η υπόθεση ότι τα δύο ερωτηματολόγια είναι έγκυρα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Αρχικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων (κεφάλαιο IV), εμφανίζεται σημαντική θετική συσχέτιση (0,762), με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης 100%. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πολύ ικανοποιητική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μετρήσεων των δύο ερωτηματολογίων, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η 1<sup>η</sup> υπόθεση της έρευνας. Έτσι, τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την στατιστική ανάλυση διακύμανσης και πιο συγκεκριμένα από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερωτηματολογίων σε ότι αφορά τις συσχετίσεις των μέσων όρων της EI με τις παραμέτρους του φύλου, της απόδοσης, και της εργασιακής εμπειρίας, επαληθεύεται το παραπάνω συμπέρασμα, αφού τα δύο ερωτηματολόγια δε βρίσκουν στατιστική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις παραπάνω παραμέτρους.

Από προηγούμενες έρευνες (Schutte *et al.*, 1998<sup>5</sup>, Ciarrochi, Chan & Bajgar, 2000<sup>6</sup>, Malouff & Schutte 1998<sup>7</sup>, Ciarrochi *et al.*, 2000<sup>8</sup>) έχει εξεταστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου SEI. Αυτό έχει συσχετιστεί με διάφορες άλλες παραμέτρους και ερωτηματολόγια (criterion measures), όπως την κοινωνική υποστήριξη (social support), την αναγνώριση εκφράσεων του προσώπου (recognition of facial expressions), την οικογενειακή θαλπωρή (parental warmth), την κλίμακα αυτο-πεποίθησης (self-esteem scale του Rosenberg, 1965<sup>9</sup>), την Toronto Alexithymia Scale (Taylor *et al.*, 1985<sup>10</sup>), κ.λ.π., και μέσα από τη συσχέτιση αυτή έχει αποδειχθεί η εγκυρότητά του.

### 5.1.2 Συσχέτιση EQ και φύλου ατόμου

Εξετάστηκε η υπόθεση ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τους άνδρες, χρησιμοποιώντας το φύλο ως ανεξάρτητη μεταβλητή και το EQ ως εξαρτημένη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των αναλύσεων (t-test και ανάλυση συσχέτισης), βρέθηκε ότι το επίπεδο EI μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν παρουσιάζει στατιστική διαφορά, γεγονός που *καταρρίπτει την 2<sup>η</sup> υπόθεση της έρευνας*. Ωστόσο το αποτέλεσμα της έρευνας, συμφωνεί με την έρευνα των Dulewicz & Higgs<sup>11</sup>, οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν εντοπίζεται διαφορά στο επίπεδο της EI μεταξύ των δύο φύλων. Όμως σε άλλες προηγούμενες έρευνες οι απόψεις διίστανται. Από τη μία πλευρά υπάρχουν αυτές (Mayer, Caruso & Salovey, 1999<sup>12</sup>, Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000<sup>13</sup>, Mayer & Geher, 1996<sup>14</sup>, Schutte *et al.*, 1998<sup>15</sup>) που συμπεραίνουν ότι η EI είναι μεγαλύτερη στις γυναίκες. Από την άλλη υπάρχουν εκείνες που έχουν καταλήξει ότι οι άντρες τείνουν να έχουν μεγαλύτερο επίπεδο EI (Teng Fatt<sup>16</sup>).

Ένας από τους παράγοντες που συντέλεσαν στο αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας είναι ότι το ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν μικρότερο (περίπου 50% μικρότερο) από αυτό των ανδρών (στην έρευνα έλαβαν μέρος 60 άνδρες και 37 γυναίκες). Η διαπίστωση αυτή ανταποκρίνεται στο φαινόμενο του ασφαλιστικού κλάδου, κατά το οποίο οι άνδρες είναι περισσότεροι σε αριθμό συγκριτικά με τις γυναίκες που εργάζονται στον ίδιο χώρο. Κάτι τέτοιο, ίσως, συμβαίνει διότι λειτουργούν στους πελάτες υποσυνείδητα ανδροκρατικά στερεότυπα που θέλουν τον άνδρα να εμπνέει περισσότερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Στην παρούσα έρευνα, αν ο αριθμός ανδρών και γυναικών ήταν περίπου ίσος, πιθανόν να προέκυπτε διαφορετικό συμπέρασμα. Περαιτέρω έρευνα χρειάζεται για να αποσαφηνιστεί αυτό.

Ένας άλλος παράγοντας που ίσως επηρέασε το αποτέλεσμα, είναι ο εξής: Όπως έχει αποδειχθεί από προηγούμενες έρευνες (Dulewicz & Higgs<sup>17</sup>, Mayer, Caruso & Salovey, 1999<sup>18</sup>), η ηλικία επηρεάζει την EI θετικά. Όμως, επειδή η ηλικία δε συμπεριλήφθηκε ως ερώτηση στο ερωτηματολόγιο, δεν είναι γνωστό αν οι άνδρες ήταν πολύ μεγαλύτεροι σε ηλικία από τις γυναίκες, ώστε να υπάρχει πιθανότητα να επηρεάζεται το τελικό αποτέλεσμα της συσχέτισης του φύλου με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Περαιτέρω έρευνα χρειάζεται για να διαπιστωθεί αν πράγματι συνέβη αυτό.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι δεν έχει εξαχθεί ένα γενικό συμπέρασμα σχετικά με τη διαφορά του επιπέδου, ή μη, όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των ανδρών και των γυναικών. Έχει καθιερωθεί η άποψη ότι οι γυναίκες έχουν

μεγαλύτερη EI σε σύγκριση με τους άνδρες. Πάντως, σύμφωνα με τις περισσότερες έρευνες, θεωρείται ότι οι γυναίκες υπερτερούν σε κάποιες δεξιότητες και οι άντρες σε κάποιες άλλες. Έτσι, οι γυναίκες έχουν πιο μεγάλη επίγνωση των συναισθημάτων τους, έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και είναι πιο ικανές στις ενδοπροσωπικές ικανότητες<sup>19</sup>. Επίσης ζητούν πιο εύκολα βοήθεια από άλλους<sup>20</sup> και είναι καλύτερες στην κατανόηση κειμένων, στην ικανότητα αντίληψης, στην έκθεση και τη συσχετιζόμενη μνήμη<sup>21</sup>. Επιπλέον εμφανίζουν μεγαλύτερες ικανότητες να «ρυθμίζουν» τα συναισθήματα των άλλων και να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους, αλλά υστερούν στο να ρυθμίζουν τα δικά τους συναισθήματα<sup>22</sup>. Από την άλλη μεριά οι άντρες έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, μεγαλύτερο οπτιμισμό και διαχειρίζονται καλύτερα το στρες<sup>23</sup>. Ακόμα είναι καλύτεροι στα μαθηματικά, στις κοινωνικές επιστήμες και την επιστημονική γνώση<sup>24</sup>.

### 5.1.3 Συσχέτιση EQ και εργασιακής απόδοσης

Εξετάστηκε η υπόθεση ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ενός εργαζομένου επηρεάζει αυξητικά την απόδοσή του στον ασφαλιστικό τομέα, υπό την έννοια της υπογραφής συμβολαίων ζωής, χρησιμοποιώντας το EQ ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την απόδοση ως εξαρτημένη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση διακύμανσης, βρέθηκε ότι δεν παρουσιάζεται σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της EI και της απόδοσης των ατόμων, γεγονός που αρχικά καταρρίπτει τη 2<sup>η</sup> υπόθεση της έρευνας. Όμως, αντίθετα αποτελέσματα προκύπτουν από την αντίστοιχη στατιστική ανάλυση της συσχέτισης. Έτσι σύμφωνα με την τελευταία παρατηρείται για το 2<sup>ο</sup> ερωτηματολόγιο στατιστική συσχέτιση (-0,167) των μέσων όρων της EI με την απόδοση των ερωτώμενων με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης 95%, ενώ για το πρώτο παρατηρείται στατιστική συσχέτιση (-0,148) με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης περίπου ίσο με 93% ή αλλιώς θετική τάση συσχέτισης όταν  $p < 0,05$ .

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των συσχετίσεων στους πίνακες εμφανίζονται με αρνητικό πρόσημο, δηλαδή δείχνουν αρνητική στατιστική συσχέτιση, υποδηλώνοντας ότι η EI είναι αντιστρόφως ανάλογη με τις τάξεις της απόδοσης (δηλαδή υψηλή EI συσχετίζεται με την τάξη 1). Το συμπέρασμα αυτό είναι το επιθυμητό, διότι οι τάξεις των δεδομένων της απόδοσης (πίνακας 3.3) έχουν επιλεγεί με τέτοιο τρόπο ώστε η τάξη 4 να αντιστοιχεί στη μικρότερη απόδοση και η 1 στη

μεγαλύτερη. Έτσι για την παρούσα έρευνα, αφού η υψηλή EI συσχετίζεται στατιστικά με την τάξη 1, η οποία αντικατοπτρίζει υψηλή απόδοση, συμπεραίνεται ότι η EI είναι ανάλογη της απόδοσης των εργαζομένων.

Μία πιο λεπτομερή εξέταση των αποτελεσμάτων του πίνακα 4.8, θα δείξει ότι  $p=0,06$ , δηλαδή ότι υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση με επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης 94%. Το επίπεδο αυτό προσεγγίζει πολύ το όριο του επιπέδου στατιστικής εμπιστοσύνης της ανάλυσης, το οποίο έχει καθοριστεί να είναι ίσο με 95%. Έτσι, τελικά, προσεγγιστικά μπορεί να θεωρηθεί ότι εμφανίζεται ασθενής θετική στατιστική συσχέτιση κατά την ανάλυση της διακύμανσης μεταξύ των μέσων όρων της EI και της απόδοσης των ερωτώμενων για το ερωτηματολόγιο ECI. Έτσι, γίνεται, σε ότι αφορά το ερωτηματολόγιο ECI, αποδεκτή η 3<sup>η</sup> υπόθεση της έρευνας, δηλαδή ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται στον ασφαλιστικό κλάδο.

Μέσα από τη βιβλιογραφία και τις διάφορες έρευνες φαίνεται να μην έχει εξαχθεί ένα τελικό συμπέρασμα σχετικά με την υπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει, ή όχι, την απόδοση των υπαλλήλων, όπως και για το ποια είναι επακριβώς τα εργασιακά πλεονεκτήματα που προσφέρει. Ο David McClelland (1975) ήταν ο πρώτος που συσχέτισε την εργασιακή απόδοση με κάποιες από τις ανθρώπινες δεξιότητες<sup>25</sup>. Από διάφορες έρευνες (Seligman, 1990<sup>26</sup>, Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997<sup>27</sup>, Spencer & Spencer, 1993<sup>28</sup>, Lusch & Serpkensi, 1990<sup>29</sup>, Rosenthal, 1994<sup>30</sup>), έχει διαπιστωθεί ότι η EI των υπαλλήλων επηρεάζει την απόδοση στην εργασία τους.

Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι ανάλογα με τα συμπεράσματα από την παρούσα μελέτη, αν και τα τελευταία χρήζουν περαιτέρω έρευνας, αφού η στατιστική συσχέτιση που αποδεικνύεται είναι αρκετά ασθενής. Μία εις βάθος σύγκριση μεταξύ των παλαιότερων ερευνών και αυτής, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν διαφορές που διαφοροποιούν τα αποτελέσματα μεταξύ τους, καταλήγει στα εξής: Η παράμετρος της απόδοσης στις παραπάνω μελέτες, όπως και στην παρούσα, έχει μετρηθεί κυρίως σε αριθμό πωλήσεων και καθαρά κέρδη. Από την άλλη πλευρά, όμως, οι προηγούμενες έρευνες έχουν μετρήσει συγκεκριμένες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι τη συνολική EI του εργαζομένου, όπως συνέβη κατά την παρούσα μελέτη. Πιο συγκεκριμένα οι δύο πρώτες έρευνες έχουν συσχετίσει τον οπτιμισμό εργαζομένων σε ασφαλιστικές εταιρίες με την απόδοση τους. Επιπλέον, η έρευνα των Lusch & Serpkensi μετρήσε την ικανότητα των υπαλλήλων να χειρίζονται τα συναισθήματά τους και το

στρες, ενώ η μελέτη του Rosenthal, συσχέτισε την απόδοση με την ενσυναίσθηση των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι δεν υπάρχει ακόμα ικανό αποτέλεσμα μέσα από ερευνητική / πειραματική προσέγγιση που να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ως ένα συνολικό σκορ / παράμετρος και όχι ως σκορ κάποιων συγκεκριμένων δεξιοτήτων, επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, τα ευρήματα από την παρούσα μελέτη μπορεί να θεωρηθούν ότι είναι ενθαρρυντικά και ότι δείχνουν θετική κατεύθυνση προς την ορθότητα της υπόθεσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Όμως, από την άλλη επειδή τα αποτελέσματα έδειξαν ασθενή συσχέτιση, μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν είναι μόνο η συναισθηματική νοημοσύνη που επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και άλλοι παράγοντες - δεξιότητες που ίσως θα έπρεπε να είχαν εξεταστεί σε αντιπαράβολή με την ΕΙ. Ένα τέτοιο συμπέρασμα συνηγορεί στη θεώρηση ότι η συνέργεια μεταξύ όλων των ανθρώπινων δεξιοτήτων, οδηγεί τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την προσωπική και επαγγελματική ευημερία, θέτοντας παράλληλα τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση και διανοίγοντας ελπιδοφόρες προοπτικές για ερευνητικές εξελίξεις στο μέλλον που θα καταλήγουν σε πιο απτά συμπεράσματα.

Τέλος, αν υποτεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει σημαντικά πλέον την απόδοση του εργαζομένου, όταν αυτός έχει μία επαρκή επαγγελματική εμπειρία, τότε η υπόθεση αυτή θα μπορούσε να είναι ένας από τους παράγοντες που οδήγησαν σε ασθενή θετική στατιστική συσχέτιση, από τη στιγμή που στην έρευνα η μέση επαγγελματική εμπειρία του δείγματος ήταν περίπου 8,5 χρόνια. Μάλιστα, αν ληφθεί σοβαρά υπόψη η άποψη ενός διευθυντή ασφαλιστικού υποκαταστήματος σύμφωνα με την οποία: *«ένας ασφαλιστής στα πρώτα 3 χρόνια της καριέρας του διαμορφώνεται επαγγελματικά, από τα 3 έως τα 6 εξελίσσεται ανοδικά, ενώ από τα 6 και μετά θεωρείται ένας ώριμος επαγγελματίας που έχει καθιερωθεί στο χώρο του»*, τότε προκύπτει το συμπέρασμα ότι το δείγμα διαθέτει μία επαρκή επαγγελματική εμπειρία. Έτσι θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω η ορθότητα της παραπάνω υπόθεσης, επιλέγοντας ως δείγμα τάξεις υπαλλήλων στον ασφαλιστικό κλάδο με εργασιακή εμπειρία από 0 έως 3 χρόνια και από 3 έως 6 χρόνια.

#### 5.1.4 Συσχέτιση EQ και εργασιακής εμπειρίας

Εξετάστηκε η υπόθεση ότι η επαγγελματική εμπειρία επηρεάζει θετικά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του υπαλλήλου. Δηλαδή, αν ένας ασφαλιστής με μεγάλη πείρα, χαρακτηρίζεται και από υψηλό επίπεδο EI. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης των διαφορών των μέσων, χρησιμοποιώντας την εμπειρία ως ανεξάρτητη μεταβλητή, βρέθηκε ότι δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της EI και της εργασιακής εμπειρίας των ατόμων, γεγονός που καταρρίπτει την 4<sup>η</sup> υπόθεση της έρευνας.

Αντίθετα από τη στατιστική ανάλυση συσχέτισης φαίνεται να υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ των μέσων όρων της EI και της εργασιακής εμπειρίας με στατιστικό επίπεδο εμπιστοσύνης 99%. Η στατιστική συσχέτιση και για τα δύο ερωτηματολόγια είναι σχετικά μικρή, 0,265 για το SEI και 0,216 για το ECI.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι δεν έχουν διεξαχθεί αντίστοιχες έρευνες, οι οποίες αποδεικνύουν ή δε δείχνουν συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εμπειρία. Είναι όμως γνωστό ότι η εμπειρία σχετίζεται με τον αριθμό των πωλήσεων, την απόδοση, τον τρόπο προσέγγισης των πελατών, την επικοινωνία με αυτούς, τον οπτιμισμό κ.λ.π., δηλαδή με παράγοντες που συνδέονται με την EI.

Η παρούσα μελέτη θέλησε να εξετάσει αυτή την υπόθεση, θεωρώντας λογικό ότι ένας ασφαλιστής με μεγάλη εμπειρία, είναι σε ευκολότερη θέση να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, όπως επίσης και να ελέγχει τα συναισθήματα τα δικά του, τις αντιδράσεις και τις παρορμήσεις του. Επιπλέον θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη ικανότητα στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Κάτι τέτοιο στηρίχτηκε εν μέρει από την πειραματική έρευνα (από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης), εμφανίζοντας όμως μικρή θετική στατιστική συσχέτιση και ως εκ τούτου μη ικανοποιητική. Θα πρέπει να πραγματοποιηθούν περαιτέρω έρευνες, σχετικά με την υπόθεση αυτή, από τη στιγμή που η στατιστική ανάλυση διακύμανσης έδειξε αντίθετα αποτελέσματα. Πιθανόν στο μέλλον να επιτευχθεί η υπέρβαση της αντίθεσης με νέες έρευνες, οι οποίες θα αποσαφηνίζουν την ύπαρξη συσχέτισης ή μη μεταξύ της EI και της εργασιακής εμπειρίας.

## 5.2 Περιορισμοί

Η έρευνα απέδειξε ότι δύο ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μέτρηση αυτής, παρέχοντας αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Επίσης έδειξε σχετικά μικρή θετική συσχέτιση όσον αφορά την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αυτή μετρήθηκε από το ερωτηματολόγιο ECI, στην απόδοση των εργαζομένων στον ασφαλιστικό κλάδο. Τέλος η ερευνητική υπόθεση για διαφορά του επιπέδου της EI μεταξύ των γυναικών και των ανδρών δεν έγινε αποδεκτή, ενώ η υπόθεση για θετική συσχέτιση της EI με την εργασιακή εμπειρία παρουσίασε μικρές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών κατά την ανάλυση συσχέτισης, αλλά όχι και κατά την ανάλυση της διακύμανσης. Αν και τα παραπάνω αποτελέσματα χρήζουν περαιτέρω έρευνας και ανάλυσης (επεξεργασία των ερωτηματολογίων με χρήση της στατιστικής ανάλυσης παραγόντων), η μελέτη παρέχει μία πρώτη ερευνητική εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις και δείχνει σε μικρό βαθμό τη θετική συσχέτιση αυτής με την απόδοσή τους. Ωστόσο, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιοι περιορισμοί που εντοπίστηκαν στην παρούσα μελέτη.

Ένας περιορισμός της έρευνας, ήταν η απόφαση τα ερωτηματολόγια να χρησιμοποιηθούν ως έχουν και να γίνει προσπάθεια πιστής μετάφρασης των ερωτήσεων και πιστής παρουσιάσής τους από πλευρά δομής. Κάτι τέτοιο, τελικά δημιούργησε δύο προβλήματα, τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια. Αρχικά, όσον αφορά τη δομή, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο ECI έδινε τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να κυκλώσει την απάντηση Δ: *«δε γνωρίζω, δεν είχα μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω»*, θεωρήθηκε σκόπιμο για λόγους ομοιομορφίας και διευκόλυνσης των ατόμων, η απάντηση Δ να συμπεριληφθεί και στο ερωτηματολόγιο SEI. Όμως η χρήση του Δ, δυσκόλεψε τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων, για τους εξής λόγους: από τη μία μεριά αποτέλεσε εμπόδιο, διότι κατά την ανάλυση της αξιοπιστίας τα ερωτηματολόγια στα οποία ήταν επιλεγμένο ως απάντηση το Δ εξαιρέθηκαν της ανάλυσης. Από την άλλη, υπήρξε προβληματισμός πώς θα συμπεριλαμβανόταν το Δ στην ανάλυση. Ένας πιθανός τρόπος ήταν να κωδικοποιηθεί η απάντηση με 1 ή 0. Όμως κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού σκορ EI του εργαζομένου (αφού το στατιστικό πακέτο το εκλαμβάνει ως άθροισμα), γεγονός που θα σήμαινε ότι αυτός έχει χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Μία τέτοια υπόθεση θα ήταν λανθασμένη, διότι υπήρχε περίπτωση ο ερωτώμενος να ξέχασε να συμπληρώσει την απάντηση αυτή, να μην είχε μέχρι τώρα βρεθεί αντιμέτωπος με μία παρόμοια



κατάσταση, να κουράστηκε ή να μην κατάλαβε την ερώτηση. Ένας άλλος τρόπος, με τον οποίο και τελικά έγινε η ανάλυση, ήταν να υπολογιστεί ο μέσος όρος της EI. Πιο συγκεκριμένα, διαιρέθηκε το συνολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε εργαζομένου με τον αντίστοιχο αριθμό ερωτήσεων στις οποίες απάντησε στην κλίμακα από 1-5. Ο μέσος όρος EI των ερωτώμενων χρησιμοποιήθηκε για περαιτέρω ανάλυση.

Το δεύτερο πρόβλημα που δημιουργήθηκε από την πιστή μετάφραση των ερωτηματολογίων, ήταν η εμφάνιση της πιθανότητας ο τρόπος γραφής των ερωτήσεων και η σύνταξή τους, να έγινε με τρόπο μη κατανοητό για τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Προκειμένου να αποφευχθεί η παραπάνω περίπτωση λανθασμένης διατύπωσης, θα έπρεπε να εφαρμοστεί η μέθοδος “translation – back translation”. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, στην αρχή το προς χρήση ερωτηματολόγιο μεταφράζεται στα ελληνικά από ένα άτομο εξοικειωμένο με την ορολογία του προς μελέτη θέματος. Έπειτα το μεταφρασμένο στα ελληνικά ερωτηματολόγιο μεταφράζεται πάλι στη γλώσσα με την οποία είναι γραμμένο το πρωτότυπο και συγκρίνονται τα δύο ερωτηματολόγια μεταξύ τους, ώστε να παραχθεί το τελικό μεταφρασμένο ερωτηματολόγιο. Τέλος, το ερωτηματολόγιο αυτό μοιράζεται σε ένα μικρό δείγμα πληθυσμού, ώστε να αξιολογηθεί και να εξαχθεί το τελικό ερωτηματολόγιο, που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα. Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόστηκε στην παρούσα μελέτη, εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου διεξαγωγής της.

Από το αντίστοιχο πεδίο στο οποίο προτρέπονταν οι ερωτώμενοι να αναφέρουν τη γνώμη τους όσον αφορά τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν, φαίνεται ότι αυτοί αντιμετώπισαν δυσκολίες στην κατανόηση ορισμένων ερωτήσεων. Πιο συγκεκριμένα κάποιες ερωτήσεις, κυρίως του δευτέρου ερωτηματολογίου, φάνηκαν δυσνόητες, πολύπλοκες και όμοιες, με αποτέλεσμα να έχουν την αίσθηση ότι επαναλαμβάνονται. Επίσης, σε ότι αφορά και τα δύο ερωτηματολόγια, οι ερωτήσεις θεωρήθηκαν αρκετά γενικές, με αποτέλεσμα να υπάρχει περίπτωση να ερμηνευτούν από τον κάθε εργαζόμενο με διαφορετικό τρόπο. Έτσι, κάποιοι από τους ερωτώμενους ζήτησαν να αναφερθούν συγκεκριμένα παραδείγματα για περιπτώσεις στις οποίες αναφέρονταν οι ερωτήσεις. Επιπλέον εμφάνισαν μία δυσκολία στη συμπλήρωση του αριθμού, όταν η ερώτηση είχε αρνητικό νόημα (π.χ. «μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά των ανθρώπων»). Γενικά το πρώτο ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε σαφέστερο του δεύτερου και πιο κατανοητό, γεγονός για το οποίο ίσως ευθύνεται και ο μικρότερος αριθμός ερωτήσεων που περιείχε. Πάντως, οι ερωτώμενοι δέχτηκαν θετικά και τα δύο

ερωτηματολόγια, ζητώντας να τους ανακοινωθούν τα αποτελέσματά τους και θεωρώντας τα εργαλεία για αυτοκριτική και περαιτέρω βελτίωση.

Η χρήση ερωτηματολογίων αυτο-αξιολόγησης αποτελεί το δεύτερο περιορισμό της έρευνας. Από τη στιγμή που χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης είναι γνωστοί οι περιορισμοί που συνεπάγονται από τη χρήση τους, όπως για παράδειγμα η υποκειμενικότητα στις απαντήσεις, η ανικανότητα του ερωτώμενου να αξιολογήσει τον εαυτό του, κ.α. (βλέπε υποκεφάλαιο 2.8). Επίσης ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων ήταν αρκετά μεγάλος (105). Έτσι θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο παράγοντας της κούρασης, της πλήξης και της έλλειψης επαρκούς χρόνου για τη συμπλήρωση τους από τους εργαζόμενους.

Τέλος θα μπορούσε να γίνει ανάλυση παραγόντων (factor analysis) για κάθε ερωτηματολόγιο χωριστά, να συσχετιστεί η συναισθηματική νοημοσύνη με την ηλικία ή και με άλλες παραμέτρους, όπως επίσης και να χρησιμοποιηθεί πληθυσμός που να αποτελείται από managers, επειδή σ' αυτούς η EI έχει σπουδαιότερο ρόλο σε σχέση με τα στελέχη. Έτσι ίσως να εξαγόταν θετική συσχέτιση μεταξύ EI και απόδοσης. Σίγουρα χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και χρόνος για την αξιολόγηση των παραπάνω υποθέσεων.

### **5.3 Έρευνα για το μέλλον**

Σήμερα οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα πλεονεκτήματα αυτής σε ξεχωριστές οντότητες (διατομικό επίπεδο). Ελάχιστες έρευνες, κυρίως σε φοιτητές και όχι σε εργαζομένους, έχουν σημειωθεί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ομάδων, ως σύνολα ατόμων που παρουσιάζουν μία συνολική επίδοση EI (διομαδικό επίπεδο). Κι όμως από τη μελέτη αυτή μπορεί να εξαχθούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη συνεκτικότητα, την ομοιογένεια, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά των ομάδων που αποτελούνται από άτομα με υψηλή EI.

Ένα νέο πεδίο και μία νέα χρήση της EI, η οποία ίσως είναι πολλά υποσχόμενη, είναι η χρήση αυτής ως συμπληρωματικό εργαλείο πρόσληψης και αξιολόγησης των υπαλλήλων. Στις μέρες γίνεται όλο και πιο δύσκολη και σημαντική η τοποθέτηση του «κατάλληλου» ατόμου στην «κατάλληλη» θέση, ώστε οι ικανότητες και τα προσόντα του τελευταίου να αναπτυχθούν στο μέγιστο. Θα πρέπει ακόμα να ληφθεί υπόψη το γεγονός της αύξησης του κόστους για μία επιχείρηση που προκύπτει από τις διαδικασίες

πρόσληψης, αλλά ταυτόχρονα και η αντίστοιχη αύξηση του κόστους από την τοποθέτηση ή την προαγωγή ενός λάθους ατόμου σε κάποια θέση, δεν είναι λιγότερο αμελητέα<sup>31</sup>. Η χρήση της EI ως εργαλείο πρόσληψης ειδικά σε θέσεις όπου υπάρχει άμεση και συνεχής επαφή με πελάτες, όπως και σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, είναι ουσιώδης.

Ακόμα θα πρέπει να διαπιστωθεί αν τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση στη ζωή ενός ατόμου, όπως επίσης και αν συμβάλλει στη μείωση της «επιθετικότητας» στο χώρο εργασίας (ορισμός που όπως έχει ήδη αναφερθεί σχετίζεται με την οποιαδήποτε ενέργεια που έχει ως στόχο να βλάψει κάποιο υπάλληλο).

Επιπλέον, ίσως θα μπορούσε να μελετηθεί εκτενέστερα η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ψυχολογικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα την κατάθλιψη, η οποία αποτελεί ένα παγκοσμίως πολύ διαδεδομένο και με αυξητικές τάσεις φαινόμενο, το οποίο προκαλείται από κοινωνικές διακρίσεις, ανεργία, ανικανοποίηση, αισθήματα απαισιοδοξίας, κ.λ.π.

Επίσης, θα ήταν δυνατό να συσχετιστεί η EI σε μεγαλύτερο βαθμό με άλλα ψυχολογικά τεστ, καθώς και με άλλα είδη νοημοσύνης. Στο τελευταίο ίσως θα συνέβαλε και η έρευνα σχετικά με άλλους παράγοντες ή νέα χαρακτηριστικά νοημοσύνης (όπως για παράδειγμα η διοικητική νοημοσύνη), οι οποίοι θα συντελούσαν στην πρόβλεψη της επαγγελματικής και προσωπικής επιτυχίας του ανθρώπου.

Τέλος ο συσχετισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλα στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου, όπως για παράδειγμα με τις διαθέσεις του, δεν είναι ένας τομέας έρευνας λιγότερο σημαντικός. Λαμβάνοντας υπόψη ότι λίγες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με αν η EI επηρεάζεται από το περιβάλλον (οικογένεια, σχολείο, φίλοι, προσωπικές εμπειρίες), ίσως θα μπορούσε να μελετηθεί κατά πόσο αυτή μεταβάλλεται από τις παιδικές εμπειρίες και τα βιώματα του ατόμου.

#### **5.4 Προσωπικές σκέψεις – Προβληματισμοί**

Κάποιος διαβάζοντας τη θεώρηση σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτή παρατίθεται στην παρούσα εργασία, είναι εύλογο να αναρωτηθεί αν τελικά αυτή προσφέρει κάτι νέο και πρωτοποριακό. Είναι γεγονός ότι η θεώρηση αυτή δεν είναι καινούρια. Η συναισθηματική νοημοσύνη παρομοιάζεται σαν ένα παλιό κρασί σε

καινούριο μπουκάλι (McGarvey, 1997)<sup>32</sup>. Όπως ειπώθηκε οι ρίζες της βρίσκονται στις θεωρίες περί προσωπικότητας και κοινωνικότητας του ατόμου. Όμως, λαμβάνοντας υπόψη από τη μια μεριά ότι οι επιχειρήσεις έχουν δοκιμάσει μία πληθώρα επιχειρησιακών μοντέλων (Διοίκηση βάσει Παραδείγματος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανάπτυξη Ομάδων, κ.λ.π.) και από την άλλη πλευρά τα προβλήματα που εμφανίζονται μεταξύ των σχέσεων των ανθρώπων (κοινωνικός αποκλεισμός, περιθωριοποίηση, μοναξιά, κ.λ.π.), η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται απαίτηση των ημερών. Με αφορμή το τελευταίο φαινόμενο, έχουν δημιουργηθεί πάρα πολλά γραφεία συμβούλων που υποστηρίζουν ότι βοηθούν στην ανάπτυξη της ΕΙ στο προσωπικό, έχουν αναπτυχθεί διάφοροι οργανισμοί στο διαδίκτυο που ασχολούνται και παρέχουν πληροφορίες, όπως επίσης και έχουν εκδοθεί μία πληθώρα βιβλίων σχετικά με το θέμα αυτό.

Αναμφισβήτητα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές θέμα, με αποτέλεσμα πολλοί εκμεταλλευόμενοι το φαινόμενο αυτό να κάνουν αρκετές εικασίες και υπερβολικές δηλώσεις γύρω από αυτή και τα πλεονεκτήματά της. Θεωρητικά διαμέσου της κατανόησης των συναισθημάτων και των αλληλεπιδράσεών τους, τα άτομα μπορούν να εκπληρώσουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους τους. Πάντως, πολλά ερωτήματα παραμένουν αναπάντητα. Τέτοια είναι ο καθορισμός των ορίων της ΕΙ σε σχέση με τα άλλα είδη νοημοσύνης, η ύπαρξη συγκεκριμένων και κοινών συναισθηματικών δεξιοτήτων και η διαμόρφωση ενός τυποποιημένου, προτυποποιημένου και αξιόπιστου ερωτηματολογίου μέτρησής της, το οποίο να είναι από όλους αποδεκτό. Ακόμα είναι πολύ νωρίς να εξάγει κανείς οποιαδήποτε συμπεράσματα, αφού υπάρχει μικρή ερευνητική υποστήριξη και σίγουρα, όπως αποδείχτηκε και παραπάνω, από μόνη της η συναισθηματική νοημοσύνη δε θα έχει τα αποτελέσματα που οι ερευνητές επιδιώκουν, αν δε συνδυαστεί και δεν υπάρξει συνέργεια με τα υπόλοιπα είδη νοημοσύνης. Ο χρόνος θα δείξει αν η ΕΙ αποτελεί «μόδα των καιρών», ή αν τελικά πράγματι έχει πολλά να προσφέρει.

Ένας άλλος προβληματισμός γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα άτομα που έχουν υψηλό δείκτη αυτής, είναι αν τελικά χρειάζεται ο άνθρωπος να «εμβαθύνει» τόσο πολύ στον εσωτερικό του κόσμο. Βέβαια, η κατανόηση των συναισθημάτων του, της προσωπικότητάς του και της ψυχολογίας του, αποτελούν μία πρόκληση και ένα μυστήριο. Όμως το άτομο θα πρέπει να είναι έτοιμο για την πιθανότητα να έρθει σε επαφή και να αντιμετωπίσει στοιχεία του χαρακτήρα του, τα οποία δεν περίμενε, δεν πίστευε και δεν ήθελε με τίποτα να τα έχει. Κάτι τέτοιο υπάρχει περίπτωση να τον

επιρεάσει αρνητικά, να του δημιουργήσει κατάθλιψη και να τον αγχώσει υπερβολικά κάθε προσπάθεια αλλαγής των χαρακτηριστικών αυτών. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με μία έρευνα<sup>33</sup> η οποία έδειξε ότι άτομα με πολύ υψηλή EI, που «αυτο-εξετάζονται» συνεχώς, πάσχουν από μεγαλύτερη κατάθλιψη σε σχέση με τα άτομα χαμηλής EI τα οποία δεν αναλύουν σε τόσο μεγάλο βαθμό τα συναισθήματά και τις συμπεριφορές τους, δε τους δίνουν σημασία και αισθάνονται ευτυχημένα έτσι όπως είναι, ίσως δημιουργούν σκέψεις και προβληματισμό σχετικά με την ύπαρξη κάποιου ορίου «εσωτερικής ανασκόπησης».

Ακόμα, δε θα πρέπει να υποτιμηθεί ο κίνδυνος που ελλοχεύει σχετικά με τη ψυχολογική και προσωπική χειραγώγηση (Fineman, 2000a,b<sup>34</sup>, Cooper, 1997<sup>35</sup>, Weierter, 1997<sup>36</sup>), που οδηγεί στην «υποταγή» και τον έλεγχο των ατόμων με χαμηλή EI, από ανθρώπους οι οποίοι έχουν ανεπτυγμένες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι η θεωρία γύρω από αυτή ουδέποτε είχε ως στόχο κάτι τέτοιο (στόχος της είναι η ανάπτυξη και η αξιοποίηση στο μέγιστο των ικανοτήτων όλων των ατόμων), αλλά ότι από εκεί κι έπειτα αποτελεί ζήτημα προσωπικής και επιχειρηματικής ηθικής για το αν θα χρησιμοποιηθεί για ένα τέτοιο σκοπό. Ευχή για το μέλλον αποτελεί η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους ηγέτες αποκλειστικά και μόνο σαν εργαλείο παρακίνησης, κατανόησης, ενθάρρυνσης, πρόσληψης, αξιολόγησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των υφισταμένων τους, ενώ από τους υπαλλήλους σαν εργαλείο αυτο-επίγνωσης, αυτο-ελέγχου, διαχείρισης του στρες, αποφυγής και διευθέτησης των συγκρούσεων, δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων, ενσυναίσθησης και αποδοχής των άλλων.

## 5.5 Ανασκόπηση

Σταδιακά προσεγγίστηκε ένα νέο είδος νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη, που εμπεριέχει δεξιότητες που αφορούν την κατανόηση και χειρισμό των συναισθημάτων. Αυτό το είδος, του οποίου η ύπαρξη αποδείχτηκε, δεν αντιστρατεύεται, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά με τους άλλους τύπους νοημοσύνης που είναι ευρέως γνωστοί (π.χ. IQ). Η ανατομία του εγκεφάλου συνηγορεί σε μία τέτοια θεώρηση. Η ύπαρξη δηλαδή της «αμυγδαλής» (συναισθηματικό κέντρο) ισάξιο του «νεοφλοιού» (νοητικό κέντρο) δίνουν μία σαφή εικόνα δύο «μυαλών» που συνεργάζονται για την ισορροπία του ανθρώπου.

Τα συναισθήματα επιπλέον προϋπάρχουν της νόησης και επηρεάζουν οτιδήποτε κάνουμε. Από αυτό το γεγονός προκύπτει και η σημασία της έννοιας που εξετάζεται, και το συνακόλουθο επιστημονικό ενδιαφέρον. Η αντίληψη ότι ο χειρισμός των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στη ζωή αρχίζει να κερδίζει έδαφος και βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρωπίνων σχέσεων (οικογενειακό, σχολικό, εργασιακό κ.τ.λ.). Η αλήθεια είναι ότι πρώτες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επωφεληθούν από την νέα έννοια, ενσωματώνοντας την σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους. Δεν είναι τυχαίο ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό σήμερα, που περιλαμβάνει μία σειρά από διάφορα γνωστικά αντικείμενα (π.χ. ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακή συμπεριφορά, οργανωσιακή ανάπτυξη, επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαίδευση, αποδοχή αλλαγής, κ.λ.π.). Εξ' άλλου ο ανταγωνισμός στο παγκοσμιοποιημένο σκηνικό είναι σκληρός και οι νέοι κανόνες επιβάλλουν ένα διοικητικό μοντέλο που να έχει κέντρο τον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Στο πλαίσιο αυτό ενθαρρύνονται ηγετικές συμπεριφορές που αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στο συναίσθημα των υφισταμένων οι οποίοι και αυτοί με τη σειρά τους χρησιμοποιούν το συναίσθημα για να αντεπεξέλθουν στις νέες εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις. Αποτέλεσμα είναι να εμφανίζεται ένα βελτιωμένο εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μία αυξημένη εργασιακή απόδοση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πια στο επίκεντρο της έρευνας επιστημόνων που συναγωνίζονται μεταξύ τους στην κατασκευή θεωρητικών μοντέλων που επιχειρούν να περιλάβουν όλες τις συναισθηματικές δεξιότητες που η έννοια εμπερικλείει. Δυστυχώς όμως το ένα μοντέλο συμπληρώνει το άλλο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό. Από τα υπάρχοντα, το μοντέλο του Goleman, 1998 (ο οποίος και έκανε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ευρέως γνωστή με το περιβόητο βιβλίο του) απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις, σε αντίθεση με το μοντέλο των Solovey and Mayer, 1997, που προσεγγίζουν την ΕΙ με όρους πιο γενικούς που αφορούν την παρακολούθηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων κάτω από το πρίσμα ενεργούς παρέμβασης στη σκέψη και τη δράση.

Αν όμως η ύπαρξη ενός μοντέλου για την ΕΙ καθολικά αποδεκτού παραμένει ζητούμενο, το ίδιο ισχύει και για την ύπαρξη ενός μοντέλου μέτρησης της ΕΙ. Στο θέμα αυτό υπάρχει μια πληθώρα ερωτηματολογίων κατηγοριοποιημένων σε δύο ομάδες: τεστ αυτο-αξιολόγησης και τεστ μέτρησης ικανοτήτων. Σημαντικότερο από την πρώτη κατηγορία είναι το Self-report Emotional Intelligence (SEI), που αναπτύχθηκε το 1998

από τους Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim και το Emotional Competence Inventory (ECI), που αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998, ενώ από τη δεύτερη είναι το Multifactorial Emotional Intelligence Scale (MEIS) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Mayer, Caruso and Solovey (1998). Αν και κανένα από τα προτεινόμενα μοντέλα μέτρησης, εξ' αιτίας πολλών προβλημάτων, δεν είναι απόλυτα αποδεκτό, ωστόσο επιτρέπουν να αποκτήσει κανείς μια εικόνα του συναισθηματικού επιπέδου του ατόμου.

Παρά τα προβλήματα, το ενδιαφέρον, κυρίως από την μεριά των επιχειρήσεων, για την ΕΙ παραμένει αμείωτο. Στα πλαίσια αυτά δημιουργούνται διάφορα προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, χωρίς όμως να είναι διαπιστευμένο ποιο από αυτά οδηγεί σε απτά αποτελέσματα. Φυσικά οι εν λόγω προσπάθειες για ακριβή μέτρηση και βελτίωση της ΕΙ συναντούν εμπόδια, προβλήματα και αντιδράσεις. Μερικοί μιλούν για σκόπιμη χειραγώγηση του συναισθήματος στην υπηρεσία επιχειρηματικών συμφερόντων, όμως οι υποστηρικτές της ΕΙ μιλούν για την απελευθέρωση του συναισθήματος που οδηγεί στην προσωπική ευεξία του ατόμου με όλες τις επακόλουθες ευεργετικές συνέπειες για τους άλλους και τον οργανισμό.

Παρά τις αντιδράσεις η έρευνα για την ΕΙ συνεχίζεται. Στα πλαίσια αυτά εντάχθηκε και η παρούσα πειραματική έρευνα, η οποία προσπάθησε να συσχετίσει τον παράγοντα ΕΙ με την απόδοση των εργαζομένων στον ασφαλιστικό τομέα, την εργασιακή τους εμπειρία και το φύλο τους. Από τα αποτελέσματα αποδείχθηκε θετική σχέση μεταξύ της ΕΙ και της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία όμως ήταν σχετικά μικρή, ενώ δεν αποδείχθηκε τελικά η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την παράμετρο του φύλου και η στενή σχέση αυτής με την παράμετρο της εργασιακής εμπειρίας. Παρόλ' αυτά ανοίγονται δρόμοι για νέες έρευνες σε διάφορους τομείς εργασίας στον ελλαδικό χώρο, εμπλουτίζοντας την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία για το θέμα αυτό. Ευσεβής πόθος αποτελεί η παρούσα έρευνα να γίνει η απαρχή νέων μελετών για τη συμβολή της ΕΙ στις ελληνικές επιχειρήσεις, αφού κάθε οργανισμός επιδιώκει να είναι με κάθε δυνατό μέσο πρωτοπόρος και όχι ουραγός των εξελίξεων.

*Συνοψίζοντας, συναισθηματική νοημοσύνη δε σημαίνει να είσαι «συναισθηματικός». Σημαίνει να είσαι έξυπνος σχετικά με τα συναισθήματά σου. Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει την ικανότητα να μαθαίνει κανείς από τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται ευκολότερα στις δυσκολίες του περιβάλλοντός του, στα προβλήματα και στην καθημερινότητα της ζωής. Όμως, θα ήταν λάθος να υπερτιμηθεί ο παράγοντας EI, αφού - όπως συχνά έχει τονισθεί μέσα στην εργασία αυτή - ο συνδυασμός θετικών προσωπικών χαρακτηριστικών και όλων γενικότερα των δεξιοτήτων του ανθρώπου, είναι αυτός που εγγυάται την ατομική πρόοδο και ευημερία.*



- 
- <sup>1</sup> Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S., “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209
- <sup>2</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., “Measuring emotional intelligence in adolescents”, Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119
- <sup>3</sup> Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- <sup>4</sup> Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- <sup>5</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>6</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>7</sup> ο.π. Cherniss, C.
- <sup>8</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S.
- <sup>9</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>10</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>11</sup> Dulewicz, V. & Higgs, M., “Can emotional intelligence be measured and developed?”, Leadership & Organization Development Journal, vol. 20, No 5, 1999, pp.242-253
- <sup>12</sup> Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298
- <sup>13</sup> Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, Personality and Individual Differences, vol 28, 2000, pp.539-561
- <sup>14</sup> Mayer, J.D. & Geher, G., “Emotional intelligence and the identification of emotion”, Intelligence, vol. 22, pp.89-113
- <sup>15</sup> ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.
- <sup>16</sup> Teng Fatt J., “Emotional Intelligence: For Human Resource Managers”, Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- <sup>17</sup> ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.
- <sup>18</sup> ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.
- <sup>19</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>20</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.
- <sup>21</sup> ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.
- <sup>22</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.

- 
- <sup>23</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>24</sup> ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.
- <sup>25</sup> Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss, C. and Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- <sup>26</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>27</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>28</sup> ο.π. Teng Fatt J.
- <sup>29</sup> ο.π. Cherniss, C.
- <sup>30</sup> ο.π. Cherniss, C.
- <sup>31</sup> Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, pp.177-183
- <sup>32</sup> Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.195-214
- <sup>33</sup> ο.π. Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S.
- <sup>34</sup> Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221
- <sup>35</sup> Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88
- <sup>36</sup> Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, pp.307-338

### *Ελληνική:*

- Δερβίση, Σ. Ν., Αναπτυξιακή ψυχολογία και οδηγητική της προσωπικότητας, Θεσσ/νίκη 1984
- Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”; Ελληνικά Γράμματα, 1998
- Ζαχαροπούλου Χ., Στατιστική: μέθοδοι – εφαρμογές, τόμος Β’, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998
- Κρασανάκη Γ., Ψυχολογία της νοημοσύνης, Αθήνα 1983
- Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998
- Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση, 1975
- Παρασκευόπουλου, Ι. Ν. και Χαραλαμποπούλου, Ι. Ν., Ψυχολογία ατομικών διαφορών, ΟΕΔΒ, Έκδοση Δ’, Αθήνα 1985
- Σταθακόπουλος, Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997
- Χυτήρης, Λ. Σ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks

### *Ξενόγλωσση:*

- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, pp.307-338
- Austin, E. J., Intelligence, vol. 30, 2002, pp.393-394, (book review)
- Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pp.61-65
- Bedwell, S., Emotional Judgement Inventory: Interim Report, Institute for Personality and Ability Testing Inc., Champaign Illinois, 2001

- Boyatzis, R. E., “Developing Emotional Intelligence”, από το βιβλίο Developments in Emotional Intelligence, Cherniss C, Boyatzis R. E. & Elias M. (eds), San Francisco: Jossey-Bass
- Cacioppe, R., “Leadership moment by moment”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 18, No 7, 1997, pp.335-346
- Cheng Zi-juan & Hau Kit-Tai, “Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students’ beliefs across various personal attributes and age groups”, Personality and Individual Differences, vol. 34, 2003, pp.731-748
- Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
- Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer J. D., “The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness”, Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1-14
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., “Measuring emotional intelligence in adolescents”, Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, Personality and Individual Differences, vol 28, 2000, pp.539-561
- Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S., “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer J. D., Emotional Intelligence in Everyday Life, Psychology Press, 2001
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R., “Emotional intelligence: in search of an elusive construct”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 75, pp.989-1015
- Dulewicz, V. & Higgs, M., “Can emotional intelligence be measured and developed?”, Leadership & Organization Development Journal, vol. 20, No 5, 1999, pp.242-253
- Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372
- Gabriel, Y. & Griffiths, D. S., “Emotion, learning and organizing”, The Learning Organization, vol. 9, No 5, 2002, pp.214-221

- Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?”, Competency, vol. 6, No 1, 1998
- Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss, C. and Goleman, D.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., The New Leaders, Little Brown, 2002
- Greene, J. & Oliveria, M., Learning to use statistical tests in psychology, Open University Press, second edition, 1999
- Gross, J. J., “Antecedent- and response- focused emotion regulation:divergent consequences for experience, expression, and physiology”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 74, No 1, 1998b, pp.224-237
- Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.195-214
- Langley, A., “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, pp.177-183
- Le Doux J., “Emotion and the Limbic System Concept”, Concepts in Neuroscience, vol. 2, 1992
- Livergood, N. D., “Design Issues in the simulation of beliefs in corporate intelligence systems: REALPOLITIK II”, Int. J. Man-Machine Studies, vol. 39, 1993, pp.99-112
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, vol. 27, No 4, 2000, pp.267-298
- Mayer, J.D. & Geher, G., “Emotional intelligence and the identification of emotion”, Intelligence, vol. 22, pp.89-113
- Moller, C. & Powell, S., “Emotional intelligence and the challenges of quality management today”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pp.341-344

- Newsome, S., Day, A. L. & Catano, V. M., "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 29, 2000, pp.1005-1016
- Palmer, B., Donaldson, C. & Stough, C., "Emotional intelligence and life satisfaction", Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1091-1100
- Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.125-143
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., "Development and validation of a measure of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177
- Silberman, M., People Smart: Developing your interpersonal intelligence, Berrett-Koehler, 2000
- Sosik, J. J., & Magerian, L. E., "Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management (USA), Sep 1999, vol. 24, No 3, pp.367-391
- Stewart D. M. (editor), "Handbook of management skills", Gulf Professional Publishing, second edition, 1992
- Teng Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74
- Thompson, P., "The 90% difference: Recognizing and developing emotional intelligence, the "essence" of business leadership", από άρθρο του Goleman D., "What makes a leader", Harvard Business Review, 1998
- Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., "Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance", Journal of Management Psychology, vol. 17, No 3, 2002, pp.203-218
- Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", The Leadership Quartely, vol. 13, 2002, pp.505-522
- Wong, Chi-Sum & Law, K. S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", The Leadership Quartely, vol. 13, 2002, pp.243-274

*Βιβλιογραφία από το διαδίκτυο:*

- Boyatzis, R. E. & Burruss, J. A., “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- Cherniss, C., “The Business case for Emotional Intelligence”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- Cherniss, C. & Goleman, D., “Bringing Emotional Intelligence to the Workplace”, τεχνική αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>, Οκτώβριος 1998
- “Definition and History of Emotional Intelligence”, <http://eqi.org>
- “Developing Emotional Intelligence – Top Ten Suggestions”, <http://eqi.org>
- “Emotional Competency Inventory (ECI)”, <http://www.emotionalintelligence.org>
- Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>
- “Emotional Intelligence FAQ”
- “Emotional Intelligence”, <http://www.byronstock.com>
- “Emotional intelligence is a “must have” for today’ s workforce”, <http://zerlina.emeraldinsight.com>
- “Guidelines for best practice”, <http://www.eiconsortium.org>,
- “know-thyself”, <http://www.e-knowledge.ca>
- Sala, F., “Do programs designed to increase emotional intelligence at work – work?”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>
- “The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>

*Παράρτημα I: Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου SEI*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00004	128,2267	111,2317	,1008	,8318
VAR00005	128,2800	107,7989	,3188	,8243
VAR00006	128,2667	110,3063	,2266	,8268
VAR00007	128,0667	109,7387	,3253	,8246
VAR00008	128,7333	109,5225	,1840	,8292
VAR00009	128,3467	108,5268	,2349	,8274
VAR00010	128,6133	113,8890	-,0470	,8392
VAR00011	127,8267	107,8209	,3733	,8228
VAR00012	128,0000	106,6486	,4475	,8206
VAR00013	128,0133	111,3917	,1421	,8291
VAR00014	128,5067	106,9020	,3010	,8252
VAR00015	128,6933	104,8101	,5123	,8181
VAR00016	128,9600	104,2281	,4059	,8212
VAR00017	128,1067	108,3668	,3465	,8236
VAR00018	128,3600	107,8281	,3309	,8239
VAR00019	128,3733	108,6425	,2926	,8251
VAR00020	127,9600	109,5524	,2976	,8251
VAR00021	128,3333	108,0360	,3940	,8225
VAR00022	128,4800	106,1989	,3238	,8244
VAR00023	127,8000	109,8108	,3161	,8248
VAR00024	128,8933	105,5290	,3712	,8225
VAR00025	128,4000	105,1351	,5336	,8179
VAR00026	128,1200	106,2692	,4326	,8207
VAR00027	128,0667	107,1982	,3252	,8241
VAR00028	128,4933	107,2533	,3623	,8229
VAR00029	128,6933	106,8641	,3220	,8243
VAR00030	128,8000	104,7297	,4068	,8211
VAR00031	128,0800	108,8584	,2395	,8270
VAR00032	128,8267	103,7668	,5633	,8162
VAR00033	128,1733	107,0641	,3833	,8223
VAR00034	128,1867	107,4241	,3736	,8227
VAR00035	128,7067	105,1831	,5116	,8184
VAR00036	128,5600	108,0065	,3674	,8230



Παράρτημα II: Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου ECI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00037	278,6964	633,8880	,5555	,9332
VAR00038	278,1250	642,1114	,5316	,9336
VAR00039	277,8571	644,1610	,4674	,9339
VAR00040	278,3750	646,6750	,3541	,9343
VAR00041	278,0357	648,3260	,2781	,9347
VAR00042	277,9107	643,1373	,5052	,9337
VAR00043	277,7679	654,8360	,1969	,9349
VAR00044	278,6250	646,0205	,2001	,9358
VAR00045	278,6250	635,7295	,5784	,9332
VAR00046	278,2679	637,8360	,5743	,9333
VAR00047	279,0357	649,6351	,1840	,9355
VAR00048	278,3214	638,9857	,4882	,9336
VAR00049	278,1250	642,9841	,5050	,9337
VAR00050	277,7679	643,9633	,5818	,9336
VAR00051	278,1429	638,7429	,5709	,9333
VAR00052	278,0714	637,6312	,6180	,9332
VAR00053	278,1964	658,6698	-,0061	,9380
VAR00054	277,9464	643,9425	,4867	,9338
VAR00055	278,2143	640,7532	,5073	,9336
VAR00056	279,3036	648,3971	,1989	,9355
VAR00057	278,2321	642,2179	,5138	,9337
VAR00058	278,4464	633,9971	,6712	,9328
VAR00059	279,4464	652,1789	,0993	,9367
VAR00060	278,5714	641,0494	,3637	,9343
VAR00061	278,2500	646,4455	,3181	,9345
VAR00062	278,3929	642,1701	,4897	,9337
VAR00063	278,2500	639,1000	,5319	,9335
VAR00064	278,4286	641,9584	,4651	,9338
VAR00065	278,4464	631,8880	,5618	,9331
VAR00066	278,1250	643,3114	,4742	,9338
VAR00067	278,4107	637,4464	,5241	,9334
VAR00068	278,3036	642,6153	,4319	,9339
VAR00069	279,3571	648,5610	,1534	,9363
VAR00070	278,4286	645,0494	,3119	,9346
VAR00071	278,0000	644,4727	,3941	,9341
VAR00072	278,4286	635,6312	,6143	,9331
VAR00073	278,1250	638,6568	,5662	,9333
VAR00074	278,1071	644,7519	,3582	,9343
VAR00075	278,6429	638,9974	,4355	,9339
VAR00076	278,6964	637,1244	,5877	,9332
VAR00077	278,3036	640,5789	,3915	,9341

VAR00078	278,2500	650,4091	,3240	,9345
VAR00079	277,8929	646,4610	,4009	,9341
VAR00080	278,6607	643,7555	,3098	,9347
VAR00081	277,9821	643,5088	,3909	,9341
VAR00082	278,5357	636,9442	,5334	,9334
VAR00083	278,9643	640,1442	,3390	,9346
VAR00084	278,0357	643,1260	,4904	,9338
VAR00085	278,1786	645,2039	,3517	,9343
VAR00086	278,2143	639,6987	,5180	,9335
VAR00087	277,6250	649,7659	,3867	,9343
VAR00088	278,2500	648,3727	,2482	,9349
VAR00089	278,8750	625,8205	,6278	,9326
VAR00090	278,4821	645,9633	,4211	,9341
VAR00091	278,3036	646,5789	,3539	,9343
VAR00092	278,0357	647,7078	,2762	,9347
VAR00093	278,3929	641,0065	,5440	,9335
VAR00094	278,9107	634,4101	,5008	,9335
VAR00095	278,5179	642,2179	,4220	,9340
VAR00096	278,6071	637,7338	,5026	,9335
VAR00097	278,9464	651,7971	,1138	,9364
VAR00098	278,8929	633,3338	,5218	,9334
VAR00099	277,8750	644,6205	,5310	,9338
VAR00100	278,1250	637,6750	,5381	,9334
VAR00101	277,6786	654,4403	,1592	,9351
VAR00102	278,2857	642,0987	,4126	,9340
VAR00103	278,5714	629,9948	,6288	,9328
VAR00104	278,4107	635,7373	,5655	,9332
VAR00105	278,2143	648,9714	,2957	,9346
VAR00106	279,2500	643,2455	,2608	,9353
VAR00107	278,3036	644,0334	,2983	,9347
VAR00108	278,2143	644,0987	,3890	,9341

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ**  
**ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Στα ερωτηματολόγια που ακολουθούν περιγράφονται ορισμένα χαρακτηριστικά και τύποι συμπεριφοράς που αποτελούν ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σας παρακαλούμε πολύ όπως προχωρήσετε στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων για όλα τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που περιγράφονται, έχοντας υπόψη ότι στην ουσία απαντάτε κάθε φορά στην ερώτηση: «αυτό το χαρακτηριστικό με εκφράζει, το αναγνωρίζω στον εαυτό μου;» ή, στην ερώτηση: «πόσο συχνά συμπεριφέρομαι εγώ με αυτό τον τρόπο;». Οι επιλογές που παρατίθενται (1, 2, 3, 4, 5, Δ) υποδηλώνουν τα εξής:

- 1 → **Ποτέ** δε συμπεριφέρομαι έτσι, είναι τελείως έξω από το χαρακτήρα μου
- 2 → **Σπάνια** γίνεται αυτό, είναι κάτι που μόνο ελάχιστα με αντιπροσωπεύει
- 3 → **Μερικές φορές** μόνο πιστεύω ότι είμαι έτσι και συμπεριφέρομαι μ' αυτό τον τρόπο
- 4 → **Συχνά**, ισχύει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων
- 5 → **Πάντα** λειτουργώ έτσι, πρόκειται για κάτι που με χαρακτηρίζει απόλυτα σαν άτομο
- Δ → **Δε γνωρίζω/δεν είχα** μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω

Επιπρόσθετα, για καλύτερη αξιολόγηση και σε βάθος ανάλυση των αποτελεσμάτων, σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε τα εξής στοιχεία:

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:** \_\_\_\_\_

**ΦΥΛΟ:** Α  ή Θ

**ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ:** \_\_\_\_\_

(Συμπληρώστε τον αριθμό του συνολικού χρονικού διαστήματος που εργάζεστε αποκλειστικά στον ασφαλιστικό κλάδο, ανεξαρτήτως της επωνυμίας της ασφαλιστικής εταιρίας στην οποία απασχολούσασταν)

*Σημείωση:*

Θα πρέπει να τονίσουμε και να σας παρακαλέσουμε να συμπληρώσετε όλες τις ερωτήσεις και των δύο ερωτηματολογίων, απαντώντας σε αυτές με απόλυτη ειλικρίνεια. Τα αποτελέσματα από την έρευνα αυτή θα χρησιμοποιηθούν μόνο για πανεπιστημιακούς σκοπούς (π.χ. δημοσίευση σε επιστημονικό περιοδικό).

Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση αυτών των ερωτηματολογίων και θα είμαστε στη διάθεσή σας σε περίπτωση που θελήσετε να μάθετε τα αποτελέσματα σας.

**ΠΡΩΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**  
**ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**  
**(Self-report Emotional Intelligence, SEI)**

<b>A/A</b>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	<b>ΙΣΧΥΕΙ</b>
1.	Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους	1 2 3 4 5 Δ
2.	Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν που έχω υπερπηδήσει	1 2 3 4 5 Δ
3.	Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω και θα τα πάω καλά με όλα σχεδόν τα πράγματα που ασχολούμαι	1 2 3 4 5 Δ
4.	Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα	1 2 3 4 5 Δ
5.	Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των ανθρώπων	1 2 3 4 5 Δ
6.	Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι στη ζωή	1 2 3 4 5 Δ
7.	Όταν η διάθεση μου αλλάζει, βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις	1 2 3 4 5 Δ
8.	Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν νόημα στη ζωή μου	1 2 3 4 5 Δ
9.	Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω	1 2 3 4 5 Δ
10.	Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα	1 2 3 4 5 Δ
11.	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους	1 2 3 4 5 Δ
12.	Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει	1 2 3 4 5 Δ
13.	Διοργανώνω εκδηλώσεις με τις οποίες οι άλλοι διασκεδάζουν	1 2 3 4 5 Δ
14.	Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο	1 2 3 4 5 Δ
15.	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που «στέλνω» στους άλλους	1 2 3 4 5 Δ

16.	Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στους άλλους	1	2	3	4	5	Δ
17.	Η λύση των προβλημάτων είναι εύκολη, όταν έχω θετική διάθεση	1	2	3	4	5	Δ
18.	Από τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, καταλαβαίνω τα συναισθήματα που βιώνουν	1	2	3	4	5	Δ
19.	Ξέρω γιατί τα συναισθήματά μου αλλάζουν	1	2	3	4	5	Δ
20.	Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση, είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούριες ιδέες	1	2	3	4	5	Δ
21.	Ελέγχω τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5	Δ
22.	Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω	1	2	3	4	5	Δ
23.	Παρακινώ τον εαυτό μου, σκεπτόμενος το θετικό αποτέλεσμα του έργου που έχω αναλάβει	1	2	3	4	5	Δ
24.	Φιλοφρονώ τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλά	1	2	3	4	5	Δ
25.	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν	1	2	3	4	5	Δ
26.	Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβει στη ζωή του, σχεδόν αισθάνομαι σα να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός	1	2	3	4	5	Δ
27.	Όταν νιώθω μία αλλαγή στα συναισθήματα μου, τείνω να σκεφτώ καινούριες ιδέες	1	2	3	4	5	Δ
28.	Όταν είμαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω	1	2	3	4	5	Δ
29.	Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω	1	2	3	4	5	Δ
30.	Βοηθώ τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν δεν είναι καλά	1	2	3	4	5	Δ
31.	«Επιλέγω» θετικές διαθέσεις για να παροτρύνω τον εαυτό μου να συνεχίσει την προσπάθεια, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες	1	2	3	4	5	Δ
32.	Μπορώ να πω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι, ακούγοντας μόνο τον τόνο της φωνής τους	1	2	3	4	5	Δ
33.	Δύσκολα, καταλαβαίνω, γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται ό,τι αισθάνονται	1	2	3	4	5	Δ

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**  
**ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**  
**(Emotional Competence Inventory- University Version, Self Assessment)**

(122602)

<b>A/A</b>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	<b>ΙΣΧΥΕΙ</b>
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects	1 2 3 4 5 Δ
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	1 2 3 4 5 Δ
3.	Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς	1 2 3 4 5 Δ
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	1 2 3 4 5 Δ
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια	1 2 3 4 5 Δ
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	1 2 3 4 5 Δ
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	1 2 3 4 5 Δ
8.	Αυτοσαρκάζομαι	1 2 3 4 5 Δ
9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές	1 2 3 4 5 Δ
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου	1 2 3 4 5 Δ
11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	1 2 3 4 5 Δ
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά	1 2 3 4 5 Δ
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας	1 2 3 4 5 Δ
14.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου	1 2 3 4 5 Δ
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	1 2 3 4 5 Δ

16.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	1	2	3	4	5	Δ
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	1	2	3	4	5	Δ
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	1	2	3	4	5	Δ
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες	1	2	3	4	5	Δ
20.	Δεν αγχώνομαι	1	2	3	4	5	Δ
21.	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν	1	2	3	4	5	Δ
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	1	2	3	4	5	Δ
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα	1	2	3	4	5	Δ
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	1	2	3	4	5	Δ
25.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	Δ
26.	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια	1	2	3	4	5	Δ
27.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	1	2	3	4	5	Δ
28.	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα	1	2	3	4	5	Δ
29.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	1	2	3	4	5	Δ
30.	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου	1	2	3	4	5	Δ
31.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	1	2	3	4	5	Δ
32.	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα	1	2	3	4	5	Δ
33.	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους	1	2	3	4	5	Δ
34.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	1	2	3	4	5	Δ

35.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	1	2	3	4	5	Δ
36.	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν	1	2	3	4	5	Δ
37.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	1	2	3	4	5	Δ
38.	Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις	1	2	3	4	5	Δ
39.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω	1	2	3	4	5	Δ
40.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	1	2	3	4	5	Δ
41.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία	1	2	3	4	5	Δ
42.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	1	2	3	4	5	Δ
43.	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds	1	2	3	4	5	Δ
44.	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω	1	2	3	4	5	Δ
45.	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου	1	2	3	4	5	Δ
46.	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις	1	2	3	4	5	Δ
47.	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών	1	2	3	4	5	Δ
48.	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	1	2	3	4	5	Δ
49.	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	1	2	3	4	5	Δ
50.	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις	1	2	3	4	5	Δ
51.	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου	1	2	3	4	5	Δ
52.	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας	1	2	3	4	5	Δ



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

