



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ
ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΛΑΜΠΑΚΗ ΑΝΤΩΝΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΨΗ: ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΜΙΧΑΗΛ

2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στους γονείς μου
Παναγιώτη και Ζωή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς εκπονήθηκε η συγκεκριμένη διατριβή με θέμα: «Συναισθηματική Νοημοσύνη: μελέτη περίπτωσης στατιστικής ανάλυσης δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση», με επιβλέποντα Καθηγητή τον Δρ. Σφακιανάκη Μιχαήλ. Η έννοια που εξετάζεται αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου θεματικού κύκλου με τον γενικό τίτλο: «Νοημοσύνη».

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αναλύεται η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, που αποκαλείται και αναφέρεται και ως συναισθηματικός δείκτης ευφυΐας / νοημοσύνης και ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να παρατηρεί, να προσδιορίζει και να ελέγχει τα συναισθήματα του εαυτού του, των υπολοίπων και των ομάδων.

Η σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αυξημένης απόδοσης έχει αρχίσει να φαίνεται στους οργανισμούς κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η ενασχόληση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και από τους απλούς πολίτες, αλλά και τους ακαδημαϊκούς. Συνεπώς, φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίδραση στην εργασία αλλά και στη διαχείριση του άγχους.

Συνολικά εστάλησαν 180 ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε μαθητές Λυκείου, πρωτοετείς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιά, μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς και αποφοίτους διαφόρων μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Από τα 180 ερωτηματολόγια που εστάλησαν, απαντήθηκαν πλήρως τα 116. Ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα μας ήταν 64% περίπου που υποδηλώνει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων για τα συμπεράσματα της έρευνας.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Ο βασικός στόχος της διατριβής είναι να ερευνήσει αν η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και σε ποιο βαθμό συμβάλει στην Συναισθηματική

Νοημοσύνη των ατόμων. Επιπρόσθετα, ένας άλλος στόχος της διατριβής είναι το κατά πόσο σχετίζεται η εργασιακή εμπειρία με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, το κατά πόσο το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη συναισθηματική του νοημοσύνη.

Επίσης, θα μελετηθεί το κατά πόσο το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων καθώς και η εργασιακή εμπειρία των ατόμων επηρεάζουν τη συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Ακόμα, αν ο εκπαιδευτικός προσανατολισμός ενός ατόμου επηρεάζει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Επιπρόσθετα, ένας άλλος στόχος είναι το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική. Ένας ακόμα στόχος της εργασίας είναι και η διερεύνηση για την ύπαρξη ερμηνεύσιμων υπο-παραγόντων (factors) που να προκύπτουν από τη χρησιμοποιούμενη έννοια για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η Αυτο-επιγνώση (Self-Awareness), ο Αυτο-έλεγχος (Self-Regulation), Παρακίνηση (Motivation), η Ενσυναίσθηση (Empathy), καθώς και οι Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills).

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του μεταπτυχιακού τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Μ. Σφακιανάκη, ο οποίος μου ανέθεσε το ενδιαφέρον θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η επίβλεψη του, η άριστη καθοδήγησή, οι πολύτιμες συμβουλές και η υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μεταπτυχιακής μου εργασίας ήταν για μένα πολύ μεγάλη τιμή και βοήθεια.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή Ν. Γεωργόπουλο καθηγητή του μεταπτυχιακού τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πολύτιμη βοήθειά του.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην καθηγήτριά του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Β. Πέκκα – Οικονόμου, για την πολύτιμη βοήθειά της.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» του Πανεπιστημίου Πειραιώς Γ. Μποχώρη για την εξαιρετική συνεργασία μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υποψήφιο διδάκτωρα του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Η. Καπουτσή, για την πολύτιμη συμβολή του στο σχεδιασμό, συλλογή και στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Έπειτα από την εισαγωγή σε θέματα που σχετίζονται με την έννοια της νοημοσύνης γενικά, στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, έννοιες όπως η αυτοενεργοποίηση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική προσαρμοστικότητα αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, γίνεται μια ανασκόπηση των διαφορετικών μοντέλων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται το μοντέλο του Goleman, σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες προσωπικές δεξιότητες: την Αυτο-επίγνωση (Self-Awareness), την Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management), την Αυτο-παρακίνηση (Self-Motivation), την Ενσυναίσθηση (Empathy), τις Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships), την Επικοινωνία (Communication) και το Προσωπικό στυλ (Personal Style). Στην δεύτερη υποενότητα παρουσιάζεται η άποψη των Salovey και ο Mayer. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο Salovey και ο Mayer (1990) πρώτοι καθόρισαν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα είδος κοινωνικής και προσωπικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ελέγχου των δικών του συναισθημάτων ή των συναισθημάτων των άλλων, τον διαχωρισμό τους και τη χρήση αυτής της πληροφορίας έτσι ώστε να καθοδηγήσεις τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων.

Επιπλέον στο επόμενο υποκεφάλαιο παρουσιάζεται το μνημόνιο ακρόνυμο CARES, όπου: C αντιστοιχεί στην Creative tension (Δημιουργική τάση), το A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή), το R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης), το E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις), το S αντιστοιχεί στα Self-awareness and Self-control (Αυτο-επίγνωση και Αυτοέλεγχος). Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το μοντέλο των Cooper και Sawaf, όπου το 1997 πρότειναν τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες είναι η συναισθηματική «ανάγνωση» (emotional literacy), η συναισθηματική υγεία (emotional fitness), η συναισθηματική ένταση (emotional intensity) και η συναισθηματική αλχημεία (emotional alchemy).

Ακόμα, παρουσιάζεται η θεωρία του Bar-On, που υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ικανότητες οι οποίες συντελούν στο να βοηθούν το άτομο να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, καθώς και τη θεωρία του Lane. Στο τρίτο κεφάλαιο εμφανίζονται τα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, που είναι το μοντέλο της ικανότητας, όπου το πιο περιεκτικό μοντέλο είναι αυτό των Mayer, Salovey και Caruso που λέγεται τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης ή MSCEIT. Επίσης, υπάρχει η προσέγγιση του μικτού μοντέλου, όπου σ' αυτό το μοντέλο ίσως η πιο διαδεδομένη κλίμακα στη χρήση είναι αυτή του Bar-On's Emotional Quotient Inventory ή EQ-I. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται το πρόβλημα των συναγωνιστικών μοντέλων και των εργαλείων μέτρησης. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο και τέλος γίνεται η σύγκριση των θεωριών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές και οι επιχειρηματίες στρέφονται στον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τομείς στους οποίους η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνη έχει αποτέλεσμα. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας, στο έκτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα και τέλος τα συμπεράσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	10
1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ»	10
1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	11
1.2.1 <i>Παραδοσιακή Νοημοσύνη</i>	11
1.2.2 <i>Γνωστική νοημοσύνη</i>	12
1.2.3 <i>Πνευματική νοημοσύνη</i>	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	15
2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	17
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
2.2 ΠΕΡΙΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	17
2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	19
2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	21
2.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ;	22
2.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	23
2.6.1 <i>Θεωρία του Goleman (1997)</i>	24
2.6.2 <i>Θεωρία του Goleman (1998) και του Bar-On (1997)</i>	24
2.6.3 <i>Θεωρία των Salovey και Mayer</i>	29
2.6.4 <i>Θεωρία CARES</i>	35
2.6.5 <i>Θεωρία Cooper και Sawaf</i>	36
2.6.6 <i>Θεωρία Bar-On</i>	37
2.6.7 <i>Θεωρία Lane και των συνεργατών του</i>	37
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	44
3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	44
3.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	46
3.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	48
3.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	50
3.4.1 <i>Η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας</i>	53

3.4.2	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μη-λειτουργική συμπεριφορά	55
3.4.3	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακή Αλλαγή	58
3.5	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ	59
3.6	ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	61
3.6.1	Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζεται πολύ γενικά και οι ορισμοί είναι ασταθείς... 61	
3.6.2	Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αναγνωρισθεί ως μορφή νοημοσύνης.	61
3.6.3	Η συναισθηματική νοημοσύνη δε μπορεί πραγματικά να προβλέψει τα συναισθήματα... 62	
3.7	ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		65
4	Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	72
4.1	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (TEAMWORK)	72
4.2	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	72
4.3	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ (RETENTION).....	72
4.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	72
4.5	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ.....	73
4.6	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	73
4.7	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	73
4.8	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	73
4.9	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	74
4.10	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	74
4.11	ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑ	74
4.12	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ.....	74
4.13	ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	75
4.14	ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	76
4.14.1	Ηγέτες με καταπιεστικό στυλ	77
4.14.2	Οραματιστής ηγέτης.....	77
4.14.3	Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας	77
4.14.4	Το δημοκρατικό στυλ	78
4.14.5	Το καθοδηγητικό στυλ.....	78
4.14.6	Το Συμβουλευτικό στυλ.....	78
4.15	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	79
4.16	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	82
4.17	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		87
5	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	89
5.1	ΔΕΙΓΜΑ	90
5.2	ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		95

6	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	96
7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	102
	ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ	105
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	118

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. 5	ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 1.	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	91
ΓΡΑΦΗΜΑ 2.	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	91
ΓΡΑΦΗΜΑ 3.	ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ, ΒΑΘΜΟΣ ΛΕΙΟΠΙΣΤΙΑΣ CRONBACH ALPHA ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.....	97

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1 Στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της «Νοημοσύνης»

Κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται εμπειρικά την έννοια της νοημοσύνης και μπορεί να διακρίνει ποιοι την διαθέτουν και ποιοι όχι. Στο επιστημονικό πεδίο, ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα» (Goleman, 2001). Άλλοι θεωρούν πως πρόκειται για την ικανότητα προσαρμογής ενός ατόμου σε ένα περιβάλλον (Τομασίδης, 1982). Τα στοιχεία σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που την χαρακτηρίζουν συνοψίζονται στα εξής (Πιπερόπουλος, 1994) :

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

Προκειμένου ένα είδος νοημοσύνης να γίνει αποδεκτό και να ενταχθεί στα ήδη γνωστά είδη νοημοσύνης θα πρέπει να πληρεί ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά κατατάσσονται σε τρεις ομάδες και συγκεκριμένα (Mayer, Caruso and Salovey, 2000):

- Στα κριτήρια που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (Conceptual criteria).
- Στην ομάδα των συσχετιζόμενων κριτηρίων (Correlational criteria).
- Στην 'εξελίξιμη' ομάδα κριτηρίων (Development criteria).

Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη που ερευνάται στην παρούσα εργασία θα πρέπει, με βάση την πρώτη ομάδα κριτηρίων, να διακατέχεται από συγκεκριμένα πνευματικά χαρακτηριστικά, με βάση την δεύτερη ομάδα κριτηρίων, να υπάρχει σύγκριση με εμπειρικά δεδομένα και τέλος με βάση την τρίτη ομάδα κριτηρίων, να είναι αναπτυσσόμενη.

1.2 Μορφές νοημοσύνης

Παρότι οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν πως υπάρχει μόνο μία μορφή νοημοσύνης και συγκεκριμένα η γνωστή σε όλους γνωστική νοημοσύνη (Intelligence Quotient), η έρευνα έχει αναδείξει δύο ακόμη μορφές της. Πρόκειται για την πνευματική νοημοσύνη (Spiritual Intelligence) και την συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) που αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

1.2.1 Παραδοσιακή Νοημοσύνη

Είναι παγκόσμια αποδεκτό ότι η νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ακαδημαϊκή καριέρα καθώς και στη γενικότερη επιτυχία στη δουλειά. (Drasgow, 2003; Furnham, 2005). Στις αρχές του περασμένου αιώνα είχαν προταθεί δύο διαφορετικές απόψεις που είχαν σχέση με τη δομή της νοημοσύνης. Από τη μια πλευρά, ο Spearman (1927) θεώρησε τη νοημοσύνη ως έναν παράγοντα, «παράγοντας g» ή γενική νοημοσύνη, η οποία περιγράφει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων σε όλες τις περιοχές της ανθρώπινης ικανότητας. Από την άλλη πλευρά, ο Thurstone (1938) ισχυρίστηκε ότι η νοημοσύνη κατανοείται καλύτερα αν θεωρηθεί ότι αποτελείται από επτά πνευματικές ικανότητες όπως για παράδειγμα η αριθμητική αιτιολόγηση, η ικανότητα υπολογισμού του χώρου, καθώς και η λεκτική κατανόηση, όπου εξηγούν πολλούς διαφορετικούς τρόπους ικανότητας. Αυτές οι διαφορές πάνω στη δομή της νοημοσύνης αντανακλούν την ανάγκη διαφορετικών στατιστικών αναλύσεων που συμφιλιώνονται με συμβιβαστικά ιεραρχικά μοντέλα (Vernon, 1956). Αντιθέτως, δεν υπήρχε διαφωνία μεταξύ των γνωστικών ικανοτήτων και των τύπων που συνθέτουν μια έγκυρη μεταβλητή της ατομικής νοημοσύνης. Συνεπώς, το περιεχόμενο των τεστ νοημοσύνης παραδοσιακά αντανακλά αυτό που χαρακτηρίζεται ως ικανότητα λύσης προβλημάτων, ή ακαδημαϊκή νοημοσύνη όπως αλλιώς λέγεται (Furnham, 2005).

Ο Furnham (2005) μαζί με άλλους (Gardner, 1999; Harvey, Novicevic, and Kiessling, 2002; Riggio, Murphy, and Pirozzolo, 2002), υποστήριξε ότι τα

παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης είναι περιορισμένου φάσματος και ότι διαφορετικά είδη νοημοσύνης χρειάζονται στο να πετύχεις στη δουλειά. Ο Harvey et al. 2002 πρότεινε οκτώ διαφορετικά είδη νοημοσύνης σημαντικά για τους μάνατζερ που περιλαμβάνουν κοινωνικό-πολιτισμό, πολιτική, καινοτομία και συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, σε μια ανερχόμενη παγκόσμια αγορά η αντίληψη ότι η πολιτισμική νοημοσύνη, ως η ικανότητα της δημιουργίας καινοτόμων τρόπων αντίληψης, συλλογή δεδομένων και δουλειάς σε ένα νέο πολιτισμό (Earley and Ang, 2003) επηρεάζουν σημαντικά την εκλογή και ανάπτυξη του μάνατζερ.

1.2.2 Γνωστική νοημοσύνη

Η ανθρώπινη κοινωνία το θεωρούσε ως το σημαντικότερο κριτήριο για την διαβάθμιση ενός ανθρώπου στα πλαίσια της ευφυΐας. Ο συναισθηματικός κόσμος και οι ψυχικές λειτουργίες του ατόμου και το πώς αυτές συνθέταν την ανθρώπινη οντότητα δεν αποτελούσαν στοιχεία ευφυΐας. Για την ορθή εξέταση της γνωστικής νοημοσύνης αναπτύχθηκαν ειδικές κλίμακες μέτρησης, τα γνωστά IQ test.

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

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

Ο δείκτης νοημοσύνης I.Q (Intelligence Quotient), προτάθηκε αρχικά από τον γερμανό ψυχολόγο William Stern (1817-1938). Πρόκειται για καθαρό αριθμό που προκύπτει αν διαιρέσουμε την πνευματική ηλικία (Π.Η) ενός ατόμου με τη

χρονολογική του ηλικία (X.H) και πολλαπλασιάσουμε το πηλίκο που προκύπτει με το 100. Ο αριθμός που προκύπτει αναφέρεται ως πηλίκο ευφυΐας η I.Q.

Σε παγκόσμια κλίμακα οι τιμές I.Q που προσδιορίζουν τις ικανότητες του ατόμου κατηγοριοποιούνται ως εξής:

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

Έχει παρατηρηθεί πως ο δείκτης νοημοσύνης παραμένει σχετικά σταθερός στη διάρκεια της ζωής. Ωστόσο, σε παλαιότερες έρευνες (Sontag, Baker, and Nelson, 1958) βρέθηκε πως τα παιδιά που είναι πιο ζωντανά, συναισθηματικά ανεξάρτητα, και ερευνητικά στο περιβάλλον, αύξαναν τον δείκτη νοημοσύνης τους στη διάρκεια της ζωής τους.

1.2.3 Πνευματική νοημοσύνη

Μια άλλη μορφή νοημοσύνης αποτελεί η πνευματική νοημοσύνη. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό είδος νοημοσύνης αφού συντελεί στο να διατηρεί το άτομο ισορροπία τόσο στον ψυχισμό του όσο και στον εργασιακό του χώρο.

Οι Zohar και Marshall (2004) θεωρούν ως πνευματική νοημοσύνη, την νοημοσύνη που καθοδηγεί το άτομο να επιλύει προβλήματα, να ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζονται οι πράξεις και η ζωή του και που τον βοηθά να συνειδητοποιεί το πόσο ορθές ή λανθασμένες, είναι οι κινήσεις του και οι αποφάσεις που παίρνει.

Κατά τον Simpkins (2004) η πνευματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται με κάποια θρησκευτική πίστη ωστόσο μπορεί να ορισθεί μέσα από κάποια κριτήρια όπως: η ειλικρίνεια, η συμπόνια, ο σεβασμός στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, η

γενναιοδωρία, η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να ζει χωρίς την ύπαρξη υλικών αγαθών.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη είναι:

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

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

Οι έρευνες δείχνουν πως τα άτομα με υψηλά επίπεδα πνευματικής νοημοσύνης υποφέρουν σε πολύ μικρό βαθμό από κατάθλιψη, νευρώση και διακατέχονται από υψηλά επίπεδα αλτρουισμού. Όσον αφορά τον χώρο εργασίας συμβάλλουν στην υλοποίηση στόχων, ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις, κινητοποιούν άλλα άτομα, διαθέτουν κίνητρα και είναι ανταγωνιστικοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Drasgow, F. (2003). Intelligence and the workplace. In Borman, W., Ilgen, D. and Klimoski, R. (eds), *Handbook of Psychology*, Vol. 12. New York: John Wiley, pp. 107–129.
2. Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
3. Furnham, A. (2005). Gender and personality differences in self and other ratings of business intelligence. *British Journal of Management*, 16(2), 91–105.
4. Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.
5. Goleman, D. (2001), "An EI-based theory of performance", in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.27-44.
6. Harvey, M.M., Novicevic, M. and Kiessling, T. (2002). Development of multiple IQ maps for the use in the selection of impatriate managers: a practical theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493–524.
7. Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, vol. 27 (4), 2000, pp. 177-183.
8. Riggio, R., Murphy, S. and Pirozzolo, A. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
9. Simpkins, C. (2004) *Spiritual Intelligence Definitions*. Mindwise Web Site.
10. Sontag, L. W., Baker, C. T., & Nelson, V. L. (1958). Mental growth and personality development. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 23, No. 2 (Serial No. 68). Yellow Springs Ohio: The Antioch Press.
11. Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man*. London: Macmillan. Thurstone (1938)
12. Vernon, P.E. (1956). *The Measurement of Abilities*. London: University of London Press.

13. Zohar D. and Marshall, I., (2004) (“Spiritual Capital: Wealth We Can Live by”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
14. Τομασίδη, Χ. (1982), “Εισαγωγή στην Ψυχολογία”, Δίπτυχο, Αθήνα.
15. Πιπερόπουλος, Γ. (1994), «Ψυχολογία», Art of text, Θεσσαλονίκη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 Εισαγωγή

Μια άλλη μορφή νοημοσύνης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν προσελκύει μόνο το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών, αλλά και των απλών ανθρώπων και συνδέεται με πολλά επίπεδα, όπως επιτυχία καριέρας, ικανοποίηση στη ζωή. Έννοιες όπως η αυτόενεργοποίηση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική προσαρμοστικότητα αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Βέβαια, ακόμα, η έννοιά της και ο τρόπος μέτρησής της συνεχίζει να διχάζει.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence – EI), η οποία συχνά αναφέρεται και ως συναισθηματικός δείκτης ευφυΐας / νοημοσύνης, ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να παρατηρεί, να προσδιορίζει και να ελέγχει τα συναισθήματα του εαυτού του, των άλλων ή και ακόμα ομάδας ατόμων. Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεχώς μεταβάλλεται, αφού αποτελεί μία νέα περιοχή ψυχολογικής έρευνας.

2.2 Περίοδοι ερευνητικής προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι φιλοσοφικές αναζητήσεις για τη σχέση μεταξύ λογικής και συναισθήματος ξεκινούν πολλά χρόνια πριν. Η περίοδος από το 1900 μέχρι σήμερα μπορεί να διαιρεθεί σε 5 μέρη:

- Από το 1900 ως το 1969 - σε αυτή την περίοδο η ψυχολογική μελέτη της ευφυΐας και των συναισθημάτων γινόταν ξεχωριστά.
- Από το 1970 ως το 1989 – σταδιακά οι ψυχολόγοι αρχίζουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους πάνω στον τρόπο που τα συναισθήματα και η λογική επηρεάζονται μεταξύ τους.
- Από το 1990 ως το 1994 – η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται αντικείμενο μελέτης.
- Από το 1995 ως το 1996 – η έννοια γίνεται πιο διαδεδομένη.

- Από το 1997 ως σήμερα – η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτά πιο σαφή έννοια.

Αναλυτικότερα, η περίοδος από το 1900 ως το 1969 ήταν μια εποχή έρευνας σε συγκεκριμένους τομείς της ευφυΐας και των συναισθημάτων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου παρουσιάστηκε η έννοια της ευφυΐας και εμφανίστηκαν τα πρώτα τεστ νοημοσύνης. Όσο αφορά στα συναισθήματα, η έρευνα περιοριζόταν στην εύρεση απαντήσεων σε ερωτήσεις του τύπου: «Πώς θα αντιδρούσε ένας άνθρωπος μπροστά σε μία αγχώδη κατάσταση, όπως στο να συναντήσει μία αρκούδα στο δάσος; Η πρώτη αντίδραση θα ήταν ψυχολογική (για παράδειγμα με αύξηση των παλμών της καρδιάς του) και στη συνέχεια θα ένιωθε συναισθήματα; Ή θα κυριαρχούσε το συναίσθημα στην αντίδρασή του, δίνοντας αργότερα θέση σε ψυχολογικές διακυμάνσεις;» Ένα δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν κατά πόσο τα συναισθήματα επηρεάζονται από την κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία των ατόμων. Σύμφωνα με τον Δαρβίνο, τα συναισθήματα εξελίσσονται μέσα στο ανθρώπινο είδος – η άποψη αυτή αμφισβητήθηκε από τους κοινωνικούς ψυχολόγους, οι οποίοι διατείνονταν ότι τα συναισθήματα εκδηλώνονται διαφορετικά ανάμεσα στις διάφορες κουλτούρες.

Κατά τη δεύτερη περίοδο υπήρξαν διάφοροι πρόδρομοι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενώ παλιότερα η ευφυΐα και το συναίσθημα θεωρούνταν διαφορετικά πεδία, τώρα ενσωματώθηκαν σε ένα ενιαίο πεδίο. Οι ερευνητές ανέπτυξαν εμπειρισταωμένες θεωρίες πάνω στην ερμηνεία των συναισθημάτων και στο πότε αυτά εμφανίζονταν. Παλιότερα ψυχολογικά συγγράμματα για τη λογική των συναισθημάτων επανεξετάστηκαν – όπως αυτά του φιλοσόφου της Αναγέννησης Spinoza. Τα συναισθήματα θεωρήθηκαν γενικές εκφράσεις εσωτερικών ερεθισμάτων και η επιρροή τους στη λογική εξετάστηκε σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις, όπως σε καταθλιπτικά ή μανιοκαταθλιπτικά άτομα. Παρόλο που η έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη» χρησιμοποιήθηκε σποραδικά, δεν ορίστηκε ή περιγράφηκε ποτέ με σαφή τρόπο. Ο Payne (1985) διέκρινε τη διαφορά μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απλών μορφών λογικής ως εξής:

...Τα δεδομένα, οι ερμηνείες, οι αλήθειες, οι σχέσεις, κλπ (της συναισθηματικής νοημοσύνης) είναι αυτά που κυριαρχούν στον κόσμο των συναισθημάτων. Κατά συνέπεια τα συναισθήματα είναι δεδομένα... οι ερμηνείες είναι ερμηνείες που μπορούμε

να τις αισθανθούμε, οι αλήθειες είναι συναισθηματικές αλήθειες, οι σχέσεις είναι διαπροσωπικές σχέσεις. Τα προβλήματα που καλούμε να λύσουμε είναι συναισθηματικά, δηλαδή είναι προβλήματα στον τρόπο που νιώθουμε...

Το 1990 αναπτύχθηκε μια επίσημη θεωρία, σύμφωνα με την οποία οποιαδήποτε διαφορετική ομάδα ερευνών - στην αισθητική, στην έρευνα, στη μέτρηση της ευφυΐας, στην κλινική ψυχολογία - εστίαζε στη νοημοσύνη. Επίσης παρουσιάστηκε ένας πρώτος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε ένα άρθρο του 1993 στο περιοδικό *Intelligence*, η συναισθηματική νοημοσύνη για πρώτη φορά χαρακτηρίστηκε με την αυστηρή έννοια ως είδος νοημοσύνης. Έτσι, η περίοδος 1990 ως 1993 θεωρείται περίοδος εκκίνησης της μελέτης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Την επόμενη περίοδο η έννοια επεκτάθηκε αρκετά λόγω της δημοσίευσης του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» σε ένα βιβλίο του δημοσιογράφου Daniel Goldman, το οποίο ήρθε πρώτο σε πωλήσεις. Η έννοια θεωρήθηκε μια απαρχή για έρευνα και κοινωνική πολιτική. Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως παρουσιάστηκε στο βιβλίο, είναι αρκετή για να εγγυηθεί επιτυχία για τον καθένα. Δημιουργήθηκαν διάφορα τεστ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρουσιάστηκαν σύμβουλοι για τους εκπαιδευτικούς και τους επιχειρηματίες που τους δίδασκαν και τους συμβούλευαν για τις αρχές της και δημοσιεύθηκαν πολλά σχετικά βιβλία.

Από το 1997 και μετά έχουν αναπτυχθεί νέοι τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν δημιουργηθεί διάφοροι ορισμοί, εντελώς διαφορετικοί μεταξύ τους.

2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει δημοφιλής στους οργανισμούς και δίνει έδαφος στην αγορά για έρευνα και εκπαίδευση. Σύμφωνα με το American Society for training and Development (Goleman, 1998), οι τέσσερις στις πέντε εταιρείες προσπαθούν ενεργά να αυξήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις, να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών (Cavelzani, Lee, Locatelli, Monti, and Villamira, 2003) και να βεβαιωθούν ότι η διοίκηση τους είναι σωστή (Gabel, Dolan, and Cerdin, 2005). Έχουν τεθεί ποικίλα ζητήματα όπως η οικονομική αξία του να επιλέγεις το

προσωπικό βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, ο Goleman (1995) υποστήριξε ότι οι ασφαλιστές που είχαν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης πέτυχαν πωλήσεις που ήταν πάνω από το διπλάσιο από αυτούς που είχαν μικρότερο βαθμό. Οι Bachman, Stein, Campbell, και Sitarenios (2000) απέδειξαν ότι οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πέτυχαν τους διπλάσιους στόχους σε σχέση με τους υπαλλήλους με χαμηλή και μέση συναισθηματική νοημοσύνη.

Η σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αυξημένης απόδοσης έχει αρχίσει να φαίνεται στους οργανισμούς κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στις Η.Π.Α. μπορεί να εξηγηθεί αν κατανοηθεί το κοινωνικό περιεχόμενο στο οποίο η θεωρία παρουσιάστηκε και έγινε γνωστή. Αυτό συνέβη ενάντια στην νοημοσύνη και τη σύνδεσή της με τη δομή στην τάξη, που τροφοδοτήθηκαν από τη δημοσίευση του βιβλίου *The Bell and Curve* (Herrnstein and Murray, 1994) στα μέσα του 1990, ένα βιβλίο που αναφερόταν στη σύνδεση μεταξύ φυλών, νοημοσύνης και κοινωνικής κινητικότητας και έθιγε τις αρχές του φιλελευθερισμού, κάτι που υιοθετήθηκε από πολλούς Αμερικάνους και για τους οποίους οι συγγραφείς κατηγορήθηκαν για ρατσισμό και ελιτισμό (Bouchard, 1995) και κατηγορήθηκαν ότι χρησιμοποίησαν ελαττωματικά δεδομένα για να στηριχθούν ενάντια στις σύγχρονες πολιτικές (Dorfman, 1995). Η δημοσίευση του βιβλίου του Goleman συναισθηματική νοημοσύνη, ένα χρόνο αργότερα, (Goleman, 1995) παρουσίασε μια θετική άποψη στο μήνυμα του βιβλίου *The Bell Curve*, το οποίο υποστηρίζει ότι η επιτυχία στη ζωή βασίζεται περισσότερο στον τρόπο, που τα άτομα διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, παρά στο πόσο έξυπνοι ήταν στη νόηση. Αυτή η αξιολόγηση της ικανότητας, η οποία περιγράφεται από πολλούς ως παράλογη (Eysenck, 2000) και ότι δεν έχει σοβαρές αποδείξεις (Zeidner, Matthews, and Roberts, 2004), παρόλα αυτά ενδυνάμωσε μια αποδεκτή αντίληψη ότι το να είσαι ευγενικός, ζεστός και φιλικός είναι ένας σημαντικός δρόμος για την επιτυχία (Paul, 1999) σε μια περίοδο που τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας είχαν αρχίσει να κερδίζουν έδαφος (Domagalski, 1999).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι ασχολούνται με την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς, φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίδραση με έναν συνεχώς αυξανόμενο βαθμό στις συμπεριφορές

στην εργασία για τη διαχείριση του άγχους (Slaski and Cartwright, 2002). Μια μεταβλητή που έχει τόση επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά κάποιος θα αναρωτηθεί γιατί παρέμενε ανεκμετάλλευτη τόσο καιρό. Εναλλακτικά, μάλλον ήταν το έξυπνο μάρκετινγκ κάποιων ψυχολόγων που το μετρούσαν κάτω από διαφορετικές προοπτικές. Τομείς όπως το μάρκετινγκ, τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν ενστερνιστεί την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Varka, 2004).

2.4 Θεωρίες της διαφορετικότητας των ατόμων

Οι θεωρίες για την διαφορετικότητα των ατόμων έχουν μεγάλη ιστορία στην εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους ανταποκρίνονται σε παρόμοιες καταστάσεις. Τα τεστ νοημοσύνης και προσωπικότητας χρησιμοποιούνταν, για περίπου έναν αιώνα, από τους οργανισμούς για να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν τα άτομα ανάλογα με τη συλλογή πληροφοριών και τις αποφάσεις πρόωθησης. Σύμφωνα με την American Society for personnel Administration, περίπου το 60% των μεγάλων οργανισμών και το 40% των μικρότερων προσλαμβάνουν γύρω στους 100 εργαζόμενους με βάση τα τεστ προσωπικότητας (Furnham, 1992). Ο ρόλος της διαφορετικότητας των ατόμων έχει επίσης υπογραμμισθεί σε μελέτη με περισσότερα σύγχρονα και έκτακτα μέτρα όπως το εργασιακό άγχος, και την οργανωσιακή αλλαγή. Έρευνες (Barling, Kelloway, and Frone, 2005; Cartwright and Cooper, 2004) έδειξαν ότι οι διαφορές στην προσωπικότητα, στη συμπεριφορά και στους τρόπους που αντιμετωπίζουν τα πράγματα, δείχνουν τον τρόπο που το άτομο αξιολογεί και βιώνει το άγχος. Οι διαφορές των ατόμων φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο βαθμό τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται στην οργανωσιακή αλλαγή (Kusstatscher and Cooper, 2005).

Έχει αυξηθεί η προσοχή των επιχειρήσεων σε συναισθηματική ζήτηση σε δουλειές όπως εξυπηρέτηση πελατών, που ζητούν στελέχη με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας (Hochschild, 1983; Pugh, 2001) και θεωρούνται ότι έχουν πολύ άγχος (Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor, and Millet, 2005). Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μια σημαντική πηγή ατομικών διαφορών, κάτι πιο σχετικό (Goleman, 1998) ή τουλάχιστον πιο σχετικό από τη παραδοσιακή μορφή νοημοσύνης (πνευματική νοημοσύνη) για τον καθορισμό της επίδοσης του οργανισμού, καθώς και της οργανωτικής απόδοσης.

2.5 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη;

Πολλοί ερευνητές δέχονται τα αισθήματα με αρνητικό τρόπο ως μια ανοργάνωτη διακοπή της πνευματικής άσκησης που παρουσιάζεται ορθολογικά (Fineman, 2000). Για πολλά χρόνια, αυτή η άποψη είναι έμφυτη στη βιβλιογραφία της διοίκησης, η οποία έχει παραδοσιακά τονίσει τη λογική των επιχειρήσεων και έχει υποστηρίξει την ανάγκη των ηγετών για να διαχειριστούν τα συναισθήματα έξω από τον οργανισμό ή έστω να τα υποβαθμίσει με τρόπο ώστε να μην προκαλούν κακό (Fineman, 2000). Για παράδειγμα, ο Young (1936) περιέγραψε τα συναισθήματα σαν να μην έχεις κανένα ίχνος συνειδητού σκοπού και επομένως τα όρισε ως έντονες αναστατώσεις για το άτομο σαν ολότητα (Young, 1943).

Αντιθέτως, άλλοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα στη λογική σκέψη (Damasio, 1994) γιατί συνδέονται με τις αξίες (De Sousa, 1987). Ο Easterbook (1959) παρομοίως είδε τα συναισθήματα ως κάτι θετικό για την οργανωσιακή ανταπόκριση, τα οποία εστιάζουν την προσαρμογή τους σε νοητικές δραστηριότητες και με επακόλουθη επίδραση. Ο Leeper (1948) εστιάζει την προσοχή του σε μια κινητήρια δύναμη των συναισθημάτων και ότι τα συναισθήματα πυροδοτούν διαδικασίες, οι οποίες διεγείρουν, διατηρούν και διευθύνουν την προσοχή.

Η άποψη ότι τα άτομα διαφέρουν στην πνευματική τους ικανότητα ως προς το να επεξεργάζονται τις συναισθηματικές πληροφορίες και να τις χρησιμοποιούν προκειμένου να αντιδρούν αποτελεσματικά ως προς τη μελέτη της κοινωνικής νοημοσύνης. Η ιδέα της κοινωνικής νοημοσύνης βασίζεται στον Thorndike (1920) και στη μελέτη του για τα συναισθήματα των ατόμων. Από τα ευρήματα της έρευνάς του συμπεράνε ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητα να καταλάβουν τους άλλους ανθρώπους και ότι αντιδρούν περίεργα στις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτή την ειδική και διαφορετική μορφή νοημοσύνης την θεωρεί ως «ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διαχειρίζεσαι τους ανθρώπους» και μπορεί να θεωρηθεί ως η ικανότητα να καταλάβει και να διαχειριστεί και τον εαυτό του επίσης (Thorndike and Stein, 1937).

Πάντως, για πολλά χρόνια κανένα ερευνητικό αποτέλεσμα δε βρέθηκε να υποστηρίξει την εντύπωση ότι η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από άλλους τύπους νοημοσύνης.

Στις αρχές του 1980 (Gardner, 1983) το ενδιαφέρον για την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης προέκυψε ξανά. Βασίστηκε, δε, στις μελέτες για τα αποτελέσματα στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Ο Gardner (1983) πρότεινε μια μέθοδο με πολλούς τύπους νοημοσύνης, οι οποίοι μεταξύ άλλων περιλάμβαναν δύο ξεχωριστά στοιχεία που περιγράφονται ως “διαπροσωπική” (interpersonal) και “ενδοπροσωπική” (intrapersonal) νοημοσύνη. Με τον όρο «διαπροσωπική νοημοσύνη» περιγράφεται η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διακρίνεις τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων. Ενώ από την άλλη πλευρά, η «ενδοπροσωπική» σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τα δικά του συναισθήματα και κίνητρα. Περίπου την ίδια εποχή, ο Sternberg (1985) πρότεινε μια θεωρία από τρεις μορφές της νοημοσύνης και τη διαχώρισε σε αναλυτική και πρακτική νοημοσύνη. Από τη μια πλευρά η αναλυτική είναι πολύ κοντά στην γενική νοημοσύνη και στην ακαδημαϊκή έννοια της λύσης προβλημάτων. Η πρακτική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει τη νοημοσύνη του αληθινού κόσμου, συμπεριλαμβανομένων και των ικανοτήτων στις σχέσεις. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης υπολογίζεται μεταξύ του 2 έως 25% της μεταβολής του ατόμου σε γεγονότα της ζωής.

Η τωρινή δημοτικότητα και το ενδιαφέρον για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε γνωστό και συνδέεται με τον Goleman (1995), ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης όμως πρωτοεμφανίστηκε στη ψυχολογία κάποια χρόνια νωρίτερα (Salovey and Mayer, 1990).

2.6 Μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης

Από τα παραπάνω οι θεωρητικές βάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα ξεχωριστό και πραγματικό τύπο νοημοσύνης που συνδέεται με τα συναισθήματα και τις ικανότητες διαχείρισης τους εμφανίζονται καθαρά στη βιβλιογραφία της νοημοσύνης. Επομένως, ένα ενιαίο σύνολο πνευματικών ικανοτήτων, όπως η παραδοσιακή νοημοσύνη μπορεί να είναι ικανή για αντικειμενικές μετρήσεις με σωστές και λάθος απαντήσεις, ξεχωριστές από την προσωπικότητα.

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες, που επιχειρούν να φωτίσουν την έννοια και τις προεκτάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότερες θεωρίες που διατυπώθηκαν από έγκριτους ερευνητές

σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την έννοια αυτή.

2.6.1 Θεωρία του Goleman (1997)

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες προσωπικές δεξιότητες (Dulewicz & Higgs, 1998):

- 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-επίγνωση, συναισθηματική διαχείριση, αυτο-παρακίνηση, προσωπικό στυλ) και κοινωνικές δεξιότητες (διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση, επικοινωνία).

2.6.2 Θεωρία του Goleman (1998) και του Bar-On (1997)

Ο Goleman ισχυρίζεται σ' αυτή τη θεωρία του ότι το μοντέλο του για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η τομή της συναισθηματικής και πνευματικής διαδικασίας. Στο βιβλίο του που έκανε ρεκόρ πωλήσεων (πάνω από πέντε εκατομμύρια αντίτυπα σε όλο τον κόσμο) καθορίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ικανότητες, όπως το να είναι κάποιος ικανός να δίνει κίνητρα στον εαυτό του και να έχει επιμονή και υπομονή να αντιμετωπίζει τις ανατροπές, να ελέγχει τις παρορμητικές αντιδράσεις και τις καθυστερήσεις, να ελέγχει τη διάθεση του άλλου, καθώς και να μην μειώνεται η ικανότητα σκέψης του και η ελπίδα λόγω της κόπωσης.

Σα μέρος του ορισμού που έδωσε, αναφέρεται λεπτομερώς στις είκοσι πέντε διαφορετικές ικανότητες, επιδεξιότητες που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η επόμενη τελειοποίηση του μοντέλου (Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002) έχει περισσότερο διευρύνει την αντίληψη της προσαρμογής σε ένα ευρύτερο πλαίσιο προσωπικών χαρακτηριστικών και

ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που συγκεντρώνουν τα κριτήρια που απαιτούνται στην απλή ικανότητα του μοντέλου της νοημοσύνης. Για αυτό τον λόγο, αντίθετα με τον Salovey και τον Mayer (1990), θεωρείται ότι είναι ένα πολύπλοκο, παρά ένα απλό μοντέλο ικανότητας αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο έχει κριθεί αρνητικά ότι είναι παράλογη η κατηγοριοποίηση σχεδόν κάθε τύπου συμπεριφοράς όπως η εξυπνάδα (Eysenck, 2000).

Ένα διαφορετικό, αλλά ανταγωνιστικά μικτό μοντέλο επινόησε ο Bar-On (1997, 2000), ο οποίος περιέγραψε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων, αρμοδιοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα να πετυχαίνεις, να αντιμετωπίζεις την περιβαλλοντική ζήτηση και τις πιέσεις.

Όπως και ο Goleman, ο Bar-On (1997) ισχυρίζεται ότι οι μη νοητικές ικανότητες περιλαμβάνουν πέντε κατηγορίες και υποκατηγορίες :

- Ενδοπροσωπικές συναισθηματικές ικανότητες, που περιλαμβάνουν την πραγμάτωση του εαυτού και την ανεξαρτησία
- Διαπροσωπικές συναισθηματικές ικανότητες, που περιλαμβάνουν την συμπόνια και την κοινωνική υπευθυνότητα
- Προσαρμοστικότητα, που περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης της πραγματικότητας και της λύσης προβλημάτων
- Διαχείριση άγχους, που περιλαμβάνει την αντοχή στο άγχος και τον έλεγχο στην παρόρμηση
- Γενικότερη διάθεση, που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η αισιοδοξία και η ευτυχία

Μαζί ο Goleman (1998) και ο Bar-On (1997) με τα μοντέλα τους ασχολήθηκαν περισσότερο με την προσωπικότητα και την ικανότητα παρά με την εξυπνάδα. Ο Sternberg (2001), ένας υπέρμαχος του διαχωρισμού της νοημοσύνης είχε ασκήσει μεγάλη κριτική στη θεωρία του Goleman (1998) απέναντι στη συναισθηματική νοημοσύνη με την έννοια ότι διαφέρει λίγο από την προσωπικότητα και φαίνεται να είναι ενιαία με τα χαρακτηριστικά ενός καλού ανθρώπου.

Χωρίς μεγάλες διαφορές στην παραπάνω θεωρία και τα χαρακτηριστικά της, ο Goleman σε συνεργασία με τον Boyatzis και τον Rhee (1998), εισήγαγε μία αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης» (theory of

performance). Στη θεωρία αυτή 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.

Πιο αναλυτικά, το νέο μοντέλο του Goleman (1998) το οποίο απευθύνεται κυρίως στις επιχειρήσεις, ενσωματώνει τις παραπάνω συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- *Αυτοεπίγνωση (Self-Awareness)*. Η αυτοεπίγνωση σχετίζεται με την αναγνώριση του τι αισθάνεται ένα άτομο σε 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 αυτοεπίγνωση οδηγεί σε αυτοπεποίθηση σχετικά με τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους.
- *Αυτοέλεγχος (Self-Regulation)*. Ο αυτοέλεγχος 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 ερευνητές συνηγορούν στο γεγονός ότι χάρη σε αυτή τη δεξιότητα, το άτομο απελευθερώνεται από τη «φυλακή» των συναισθημάτων του. Επίσης σχετίζεται με την αυτοσυγκράτηση και την επιβράδυνση των ενεργειών, αν πρόκειται αυτές να ολοκληρωθούν επιτυχώς.
- *Παρακίνηση (Motivation)*. 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), η ανάγκη για επιτυχία είναι αυτό που ξεχωρίζει τους μέσους ηγέτες από τους χαρισματικούς. Επιπλέον σύμφωνα με άλλη έρευνα μόνο το 20% των ατόμων είναι «αυτο-παρακινούμενο», ενώ το υπόλοιπο 80% επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι του φέρονται.

- *Ενσυναίσθηση (Empathy)*. 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.
- *Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)*. 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.

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 τα χαρισματικά στελέχη, χωρίς όμως να υποτιμάται και ο υποπαράγοντας της αυτοπεποίθησης. Επίσης, η αξιοπιστία, 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 (Dulewicz & Higgs, 1998) 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 Schloemer (1995) και την παραπάνω έρευνα, να είναι η δεξιότητα που χαρακτηρίζει περισσότερο τους επιχειρηματίες και την επιτυχία αυτών, διότι χάρη στην θετική σκέψη, 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. Επίσης, η παράμετρος της επικοινωνίας συνδέεται με την τάση των ατόμων να συναλλάσσονται με άλλα άτομα που έχουν αναπτυγμένο αυτό το χαρακτηριστικό. Η διαχείριση των συγκρούσεων βασίζεται στο υψηλό επίπεδο επικοινωνίας, στη διπλωματία, στην ενθάρρυνση για διάλογο και στην προσπάθεια «κερδίζω - κερδίζεις» καταστάσεων (win - win situations), ενώ έχει αποδειχθεί 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 οδηγεί σε απόλυση.

2.6.3 Θεωρία των Salovey και Mayer

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι Salovey και Mayer (1990) πρώτοι καθόρισαν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα είδος κοινωνικής και προσωπικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ελέγχου των δικών του συναισθημάτων ή των συναισθημάτων των άλλων, τον διαχωρισμό τους και τη χρήση αυτής της πληροφορίας έτσι ώστε να καθοδηγήσεις τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων.

Σύμφωνα με τη γενική σκέψη των Salovey και Mayer (1990), οι πνευματικές διαδικασίες που αφορούν συναισθηματικές πληροφορίες σχετίζονται με:

- Την ικανότητα να καταλάβεις και να εκφράσεις συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους
- Η ικανότητα να διαχειριστείς τα συναισθήματα, τα δικά σου και των άλλων
- Η ικανότητα να χρησιμοποιήσεις τα συναισθήματα με προσαρμοστικούς τρόπους

Οι Mayer, Caruso, και Salovey (2000) έχουν τελειοποιήσει τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον έχουν μετατρέψει από τρεις υποδιαίρεσεις σε τέσσερις υποδιαίρεσεις του ιεραρχικού μοντέλου, όπως εμφανίζεται παρακάτω.

Ελεγχος των συναισθημάτων

Ικανότητα να:

- ✚ Είναι κάποιος ανοιχτός στα συναισθήματα είτε αυτά είναι ευχάριστα είτε δυσάρεστα,
- ✚ Να παρακολουθεί και να εκφράζει τα συναισθήματα,
- ✚ Να προσελκύει, να παρατείνει ή να αποσπάται από μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία βασίζεται πάνω από μορφωτική κρίση ή χρησιμότητα,
- ✚ Να διαχειρίζεται τα συναισθήματα πάνω στον εαυτό του και στους άλλους.

Κατανόηση και ανάλυση των συναισθηματικών πληροφοριών, προσλαμβάνοντας συναισθηματική γνώση

Ικανότητα:

- ✚ Κατανόησης του συσχετισμού των διάφορων συναισθημάτων
- ✚ Αντίληψη των αιτιών και συνεπειών των συναισθημάτων

- ✚ Ερμηνεία των περίπλοκων συναισθημάτων, όπως τα συναισθηματικά μίγματα και τις αντιφατικές συναισθηματικές καταστάσεις
- ✚ Κατανόηση και πρόβλεψη των πιθανών μεταστροφών μεταξύ των συναισθημάτων

Συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης

Ικανότητα να:

- ✚ Προωθούν και να καθορίζουν την προτεραιότητα της σκέψης κάποιου που βασίζεται στα συναισθήματα που σχετίζονται με αντικείμενα, γεγονότα και άλλους ανθρώπους.
- ✚ Δημιουργούν ή συναγωνίζονται ζωντανά συναισθήματα για να διευκολύνουν κρίσεις και αναμνήσεις που αφορούν συναισθήματα
- ✚ Εκμεταλλεύονται τη συναισθηματική μετάπτωση για να διαμορφώσουν πολλές απόψεις
- ✚ Ολοκληρώνουν τις αντιλήψεις των συναισθημάτων
- ✚ Χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές καταστάσεις για να διευκολύνουν την επίλυση των προβλημάτων και τη δημιουργικότητα.

Αντίληψη, Αξιολόγηση και Έκφραση των συναισθημάτων

Ικανότητα για:

- ✚ Αναγνώριση των συναισθημάτων βάση της σωματικής και ψυχολογικής κατάστασης κάποιου
- ✚ Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων
- ✚ Έκφραση των ακριβών συναισθημάτων και έκφραση των αναγκών που συνδέονται με αυτά τα συναισθήματα
- ✚ Διάκριση μεταξύ ακριβής και μη ακριβής, ή ειλικρινής και μη ειλικρινής έκφρασης των συναισθημάτων.

Πάντως, παραμένουν πιστοί στην άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σύνδεση με την πνευματική διαδικασία της συναισθηματικής πληροφόρησης και την ενσωμάτωση της στη νοητική πληροφόρηση. Αυτή η συνοχή των ιδεών παρουσιάστηκε από άλλους ερευνητές (π.χ. Isen, Shalcker, Clark, και Karp, 1978; Russell, 1980), οι οποίοι διαφωνούν με την ύπαρξη μιας πνευματικής θηλιάς, η οποία

συνδέει τη διάθεση και την κρίση, όπου η καλή διάθεση επηρεάζει τη θετική σκέψη και αντίστροφα. Ο Thayer (1989) επίσης θεωρεί ότι τα άτομα είναι πιο θετικά και αποδοτικά όταν αισθάνονται ότι είναι αφενός γεμάτα ενέργεια και αφεντέρου ικανοποιημένα έτσι είναι πιο πιθανό να πάρουν αποφάσεις βασισμένες στην εμπειρία, παρά στη λογική. Αποδείξεις μέσα από τις έρευνες πάνω στο άγχος επίσης έδειξαν ότι οι νευρικοί άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αποφασίζουν βάση της εμπειρίας, παρά βάση της λογικής. Επιπρόσθετα, αυτοί που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους είναι πιο πιθανό να αξιολογούν την πιθανή αιτία θετικά και να ανταπεξέρχονται με εμπειρία και με προσαρμοστικό τρόπο. (Cartwright and Cooper, 1997).

Η προσέγγιση του Mayer et al. (2000) θεωρείται από πολλούς ότι ικανοποιεί τα απαραίτητα κριτήρια για να θεωρηθεί μια πραγματική μορφή νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους Daus και Ashkanasy (2005), οι οποίοι πρόβαλαν ικανοποιητικά στοιχεία για να συμπληρώσουν τα τρία ειδικά κριτήρια που υποδηλώνουν την νοημοσύνη. Αυτά τα κριτήρια είναι:

- Ότι οι ικανότητες αρκούν για να είναι κάποιος λειτουργικός
- Ότι αυτές οι ικανότητες αντιστοιχούν και σχετίζονται με τα προηγούμενα είδη νοημοσύνης που υπήρχαν, όπου την ίδια στιγμή εμφανίζουν μοναδική διασπορά
- Καθώς και ότι η νοημοσύνη έχει εξελικτικές επιδράσεις με την ηλικία.

Η αρχική προσέγγιση στη συναισθηματική νοημοσύνη από τους ερευνητές εντοπιζόταν στην ικανότητα του ατόμου να συναλλάσσεται με επιτυχία με τα συναισθήματα του ίδιου, 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.

Παρομοίως, το μοντέλο του Cooper και Sawaf (1997) της εκτελεστικής συναισθηματικής νοημοσύνης και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Dulewicz και Higgs (1999) το οποίο βασίζεται πιο πολύ στην Αγγλική παρά στην Αμερικάνικη έρευνα παρουσιάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν ένα σύνολο από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Dulewicz και Higgs (1999) η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων μέσω της ικανότητας της διαχείρισης των συναισθημάτων του, να είναι ευαισθητοποιημένος και να επηρεάζει τους ανθρώπους κλειδιά, καθώς και να εξισορροπεί τα κίνητρά του με τις ηθικές συμπεριφορές. Για αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από μια μίξη επτά στοιχείων και περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές: γνώση του εαυτού, συναισθηματική προσαρμοστικότητα, κίνητρα, ευαισθητοποίηση, επιρροή, αποφασιστικότητα, ευσυνειδησία και ακεραιότητα.

Είναι ξεκάθαρο ότι αυτά τα μοντέλα έχουν απομακρυνθεί αρκετά από το αρχικό θεωρητικό μοντέλο της νοημοσύνης και αναστατώνουν τις αρχικές θεωρητικές ρίζες της έννοιας. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα προσθετικό παράγοντα της σαφήνειας της νοημοσύνης που περιλαμβάνει το συναίσθημα, ενώ από την άλλη το μικτό μοντέλο έχει αναμείξει τη συναισθηματική νοημοσύνη με πολλά άλλα χαρακτηριστικά όπως τα κίνητρα, η προσωπικότητα, την καλή συμπεριφορά, για τα οποία υπάρχει ήδη ένα ευρύ πεδίο αξιόπιστων και έγκυρων μέτρων στην ύπαρξη. Οι Daus και Ashkanasy (2005) υποστηρίζουν ότι στο μικτό μοντέλο δεν αναφέρονται καν στην ίδια δομή όπως ο Mayer και οι συνάδερφοί του, σημείο που αναφέρεται και από τον Murphy (2006), ο οποίος πιστεύει ότι ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης πρέπει να ξεκαθαριστεί και όχι να εξισώνεται μόνο με θετικές ποιότητες (Matthews, Roberts, Eno, and Zeidner, 2006). Αντιθέτως, οι Ciarrochi, Chan, και Caputi (2000). (2000) θεωρούν ότι θα έπρεπε να υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των μοντέλων κυρίως όσον αφορά τις

τέσσερις σημαντικές περιοχές: αντίληψη συναισθημάτων, διατήρηση κανόνων, κατανόησης και αξιοποίησης.

Αν και η ικανότητα του μοντέλου έχει λάβει μεγάλη θεωρητική υποστήριξη (Ciarrochi et al., 2001; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, and Dornheim, 1998) είναι ένα μικτό μοντέλο το οποίο είναι αναμφισβήτητα πιο καλό στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί το μοντέλο αυτό έχει προωθηθεί περισσότερο από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έχει προωθηθεί με τρόπο που απευθύνεται καλύτερα στην κουλτούρα των επιχειρήσεων (Murphy & Sideman, 2006).

Εντούτοις, πριν συζητηθούν τα εργαλεία μέτρησης τα οποία έχουν επινοηθεί για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, υπάρχει μια σημαντική ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία, παραδόξως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τα δύο μοντέλα και αναπαριστά μια παρέκκλιση από τις θεωρητικές ρίζες. Οι θεωρίες της νοημοσύνης έχουν παραδοσιακά υπογραμμίσει ότι το IQ των ενηλίκων έχει σχετικά σταθεροποιηθεί με τα χρόνια. Ομοίως, οι θεωρητικοί της προσωπικότητας θεωρούν ότι η προσωπικότητα αποτελείται από στοιχεία σταθερών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Επίσης, οι Mayer και Salovey (1997) καθώς και ο Goleman (1998) θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυναμικά αυξητική και μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Οντως, υπάρχει η άποψη ότι οι οργανισμοί μπορούν να ωφεληθούν με το να αυξήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της δουλειάς κάτι που έχει απασχολήσει και προκαλέσει πολύ ενδιαφέρον για την έννοια.

Οι Salovey και Mayer (1997), 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. Αποτελεί καθοριστικής σημασίας στοιχείο στις διαπροσωπικές του σχέσεις, το να είναι κάποιος ικανός να αναγνωρίζει τις αλληλουχίες και τα μεταβατικά στάδια των συναισθημάτων.

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 κατάσταση. 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.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό», 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. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη 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.

2.6.4 Θεωρία CARES

Ο Bagshaw (2000), στην προσπάθειά του, μέσα από τα στοιχεία της βιβλιογραφίας, να καθορίσει τις συναισθηματικές δεξιότητες, κατέληξε στο ακρωνύμιο 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 Αυτοέλεγχος)

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.

2.6.5 Θεωρία Cooper και Sawaf

Οι Cooper και Sawaf (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.

2.6.6 Θεωρία Bar-On

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 (Jordan, Ashkanasy, Hartel, and Hooper, 2002) εμπεριέχοντας γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

2.6.7 Θεωρία Lane και των συνεργατών του

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.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Bagshaw, M. (2000), "Using emotional intelligence at work", Fenman, Ely.
2. Barling, J., Kelloway, E.K. and Frone, M.R. (2005). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.
3. Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
4. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.
5. Bouchard, T.J. (1995). Breaking the last taboo. *Contemporary Psychology*, 40(5).
6. Dorfman, D.R. (1995). Soft science with a neo conservative agenda. *Contemporary Psychology*, 40(5).
7. Campbell, K. and Sitarenios, A. (2000)
8. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (2004). Stress reduction – the role of individually targeted interventions. In Barling, J., Kelloway, K. and Frone, M. (eds), *Handbook of Work Stress*. London: John Wiley.
10. Cavelzani, A.S., Lee, I.A., Locatelli, V., Monti, G. and Villamira, M.A. (2003). Emotional intelligence and tourist services: the tour operator as a mediator between tourists and residents. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), pp. 1–24.
11. Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. and Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539–561.
12. Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putman.

13. Cornelius, R.R. (1996). *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotion*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
14. Cronbach, L.J. (1960). *Essentials of Psychological Testing*, 2nd edition. New York: Harper & Row.
15. Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain*. New York: Grosset/Putman.
16. Daus, C.S. and Ashkanasy, N.H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453–466.
17. De Sousa, R. (1987). *The Rationality of Emotion*. Cambridge, MA: MIT Press.
18. Domagalski, T.A. (1999). Emotion in organizations. *Human Relations*, 52(6), pp. 833–852.
19. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data; *Competency*, 6(1), pp. 1–15.
20. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed; *Leadership and Organization Development Journal*, 6(1), pp. 1–15.
21. Easterbrook, J.A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, pp. 183–220.
22. Eysenck, M., (2000), “A cognitive approach to trait anxiety”, *European Journal of Personality*, Vol. 14(5), pp. 463-476
23. Fineman, S. (2000). Commodifying the emotionally intelligent. In Fineman, S. (ed.), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
24. Furnham, A. (1992). *Personality at Work*. London: Routledge.
25. Gabel, R.S., Dolan, S.L. and Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as a predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), pp. 375–395.
26. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
27. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

28. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam. Bachman, J., Stein,
29. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
30. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
31. Herriot, P. (2001). Future work and its emotional implications. In Payne, R. and Cooper, C.L. (eds), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*. New York: John Wiley, pp. 307–325.
32. Herrnstein, R.J. and Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Free Press.
33. Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.
34. Isen, A.M., Shalke, T., Clark, M. and Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory and behaviour: a cognitive loop; *Journal of Personality & Social Psychology*, 36, pp. 1–12.
35. Johnson, S., Cooper, C.L., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. and Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp. 178–187.
36. 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
37. Kusstatscher, V. and Cooper, C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar.
38. Law, K.S., Wong, C.S. and Song, J. (2004). The construct and criterion validity of EI and its potential utility for management. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 483–496.
39. Leeper, R.W. (1948). A motivational theory of emotions to replace emotions as disorganized response. *Psychological Review*, 55, pp. 5–21.

40. Matthews, G., Roberts, R.D., Eno, A.K. and Zeidner, M. (2006). What is this thing called emotional intelligence. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
41. Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), pp. 267–298.
42. Mossholder, W.K., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. and Hatris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: an interactive model of survivor reactions. *Group and Organization Management*, 25(3), pp. 220–243.
43. Murphy, K.R. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
44. Murphy, K.R. and Sederman, L. (2006). The two EIs. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
45. Paul, A.M. (1999). Promotional Intelligence. Available at <http://www.salon.com/books/it/1999/06/28/emotional/> (accessed June 2007)
46. Payne, W., (1985), “A study of emotion: Developing emotional intelligence”, Unpublished doctoral thesis.
47. Performance. New York: John Wiley & Sons.
48. Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 1018–1028.
49. Robertson, I.T. and Smith, M. (2001). Personal selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 59, pp. 45–57.
50. Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 1161–1178.
51. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185–211.
52. Schloemer, L.F. (1995). Employee responses to rapid change: what staff need to manage transitions effectively. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 56, pp. 1438.

53. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
54. Spencer, L.M.Jr. and Spencer, S.M. 1993. *Competence at work: Models for superior*
55. Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
56. Sternberg, R.J. (2001). Measuring the intelligence of an idea: how intelligent is the idea of emotional intelligence; In Ciarrochi, J., Forgas, J.P. and Mayers, J.D. (eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Enquiry*. East Sussex: Psychology Press.
57. Thayer, R.E. (1989). *The Biopsychology of Mood and Emotion*. New York: Oxford University Press.
58. Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its users. *Harper's Magazine*, 140, pp. 227–235.
59. Thorndike, E.L. and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, pp. 275–284.
60. Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. and Pluta, P. (2005). An evaluation of construct validity: what is this thing called emotional intelligence; *Human Performance*, 18(4), pp. 445–462.
61. Varca, P.E. (2004). Service skills for service workers, emotional intelligence and beyond. *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 457–467.
62. Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.
63. Young, P.T. (1936). *Motivation of Behaviour*. New York: John Wiley.
64. Young, P.T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. New York: John Wiley.
65. Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp. 371–399.

3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

3.1 Το μοντέλο της ικανότητας

Το πιο περιεκτικό μοντέλο ικανότητας είναι αυτό των Mayer, Salovey και Caruso που λέγεται τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης ή MSCEIT έκδοση 2.0 (Mayer et al., 2002), το οποίο είναι μία βελτίωση ενός τεστ που έγινε νωρίτερα και λεγόταν η πολύπαραγοντική κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης (MEIS, Mayer et al., 2000). Σε σχέση με τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης, είναι ένα εκτελεστικό μέτρο, που βασίζεται στον αριθμό σωστών απαντήσεων που δίνονται και με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται πόσο καλά το άτομο επιλύει συναισθηματικά προβλήματα τα οποία επεκτείνονται σε τέσσερις περιοχές, που περιλαμβάνουν την αντίληψη, τη χρήση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Το MSCEIT αποτελείται από 141 στοιχεία, τα οποία χωρίζονται σε οχτώ κύρια μέρη (δύο από κάθε ένα από τους τέσσερις θεωρητικούς χώρους). Τα δείγματα περιλαμβάνουν καθορισμό συναισθημάτων και πως εκφράζονται στα πρόσωπα των φωτογραφιών και χρειάζεται να απαντηθεί η σωστή συμπεριφορά μέσα από ένα εύρος συναισθηματικών σεναρίων. Το MSCEIT βαθμολογεί την επίδοση μαζί με την ομοφωνία (να ταιριάζουν οι απαντήσεις με ένα δείγμα 5.000 ατόμων), αλλά και με τις μεθόδους των ειδικών (ποια απάντηση θεωρούν αυτοί σωστή). Υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης ($r > 0,9$) μεταξύ των δύο μεθόδων (Mayer et al., 2003).

Ποικίλες μελέτες (Brackett, Rivers, Shifman, Lerner, and Salovey, 2006; Mayer et al. 2003; Peletti, 2001) βρήκαν κάτω από το μέτριο συσχετίσεις των IQ τεστ (range 0,13-0,38). Άλλες μελέτες (Brackett et al., 2006; Salovey, Mayer, Caruso, and Lopes, 2003) έχουν βρει συσχετίσεις κάτω από το μέσο όρο με τους παράγοντες της προσωπικότητας όπως εξωστρέφεια, ηπιότητα, ουδετερότητα και η ευθύτητα (range 0,04-0,33), με την ηπιότητα να έχει τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Brackett et al., 2006). Επίσης, εμφανίζονται χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ του MSCEIT και άλλων μοντέλων που μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και βασίζονται και στο μοντέλο ικανότητας (Brackett et al., 2006) και στο μικτό μοντέλο (Brackett & Mayer, 2003). Συλλογικά, αυτή η απόδειξη υποστηρίζει την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διαφορετικό και ανεξάρτητο κομμάτι από την προσωπικότητα και από την παραδοσιακή νοημοσύνη και ότι η επίδοση και τα τεστ της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν σχέση με τον εαυτό δεν συσχετίζονται.

Ο Brody (2004) αναρωτήθηκε για την προληπτική ικανότητα του MSCEIT, καθώς και των τεστ ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης πιο γενικά, σε σχέση με τον υπολογισμό της γνώσης των συναισθημάτων, το οποίο δε σημαίνει απαραίτητως ότι το άτομο δεν έχει την ικανότητα να συμπεριφέρεται σε συμφωνία με τη γνώση στις κοινωνικές καταστάσεις. Ως απάντηση σε αυτή την κριτική, ο Brackett et al. (2006) διεξήγαγε μια μελέτη για να εξακριβώσει εφόσον οι επιδόσεις στο MSCEIT και μιας άλλης κλίμακας της συναισθηματικής νοημοσύνης προέβλεψε αισθητές συμπεριφορές στην κοινωνική συνάντηση, η αλληλεπίδραση με έναν φαινομενικά ξένο σε μια συνάντηση εξοικείωσης. Δε βρήκαν καμία σχέση μεταξύ της μέτρησης και της κοινωνικής ικανής συμπεριφοράς, ενώ από την άλλη πλευρά βρήκαν ότι το MSCEIT είχε προβλέψει την κοινωνική αποτελεσματικότητα των αντρών, αλλά όχι αυτή των γυναικών.

Ο Roberts et al. (2001) πρότεινε οι μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης να είναι μέθοδος της συμμόρφωσης, παρά της ικανότητας, αρχικά, λόγω του τρόπου που μετρούνται οι επιδόσεις (ποιος είναι ο σωστός τρόπος να απαντήσεις).

Αν και στην κλίμακα MSCEIT που έχει την τάση να κυριαρχεί στην έρευνα, υπάρχουν πολλές άλλες μέθοδοι μετρήσεων με βάση την ικανότητα. Αυτές περιλαμβάνουν την κλίμακα Επίπεδα της Συναισθηματικής Επίγνωσης (Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS) (Lane et al., 1990), σύμφωνα με την οποία αυτοί που απαντούν παρουσιάζονται με μια σειρά από σενάρια που είναι προορισμένα να αποσπούν τέσσερις τύπους συναισθημάτων: φόβο, θυμό, λύπη και χαρά. Αυτοί που απάντησαν εκτιμήθηκαν στη βάση των αντιλήψεών τους και στο πως θα αισθανθούν αν αποτελούσαν μέρος του σεναρίου και επίσης πως πιστεύουν ότι το άτομο που βρίσκεται σε αυτό το σενάριο αισθάνεται. Το τεστ δείχνει αποδεκτή αξιοπιστία και εγκυρότητα σε σχέση με άλλες μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ciarrrochi et al., 2000) και θεωρείται ότι προβλέπει σωστά τη συναισθηματική αναγνώριση (Lane et al., 1998). Παρόμοια με τη LEAS είναι και η κλίμακα Συναισθηματικής Ακρίβειας Έρευνα (Emotional Accuracy Research Scale ή EARS), (Mayer και Geher, 1996), που αναπτύχθηκε για να υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης των πλεονεκτημάτων και της έρευνας με αυτοαξιολόγηση, καθώς και τις μεθόδους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω του εργαστηρίου (Geher et al., 2001).

Ωστόσο, αυτή η κλίμακα είναι πολύ μικρή και αποτελείται από οχτώ στοιχεία μέτρησης, τα οποία αναφέρονται στην ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων ακριβώς. Αλλά και αυτές οι μετρήσεις επικεντρώνονται σε μια περιορισμένου εύρους συναισθηματικών ικανοτήτων και συνεπώς δε χρησιμοποιούνται τόσο πολύ, όσο η κλίμακα MSCEIT.

Πρόσφατα, οι Wong και Law (2002) ανέπτυξαν την κλίμακα WLEIS (Wong and Law EI scale) η οποία αποτελείται από δεκαέξι στοιχεία και βασίζεται στη κλίμακα των Mayer και Salovey (1997) που αποτελείται από τέσσερις υποκλάδους.

Εντούτοις, τα τεστ της συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζονται στις ικανότητες δεν έχουν πολύ αξιοπιστία (Ciarrochi et al. 2000; Davies, Stankov, and Roberts, 1998). Επιπρόσθετα, λόγω της επίδοσης της κλίμακας MSCEIT εφαρμόζετε από τον εκδότη του τεστ (Multi-Health Systems Inc.), δεν είναι δυνατό για τους ανεξάρτητους ερευνητές να υπολογίσουν την εσωτερική αξιοπιστία συντελεστή για κάθε κλίμακα για το δικό τους ιδιαίτερο δείγμα.

Επιπρόσθετα, οι Day και Carroll (2004) συγκρίνοντας τις διαφορές στις επιδόσεις στο MESCIT μεταξύ ανδρών και γυναικών, βρήκαν ότι υπάρχουν προκαταλήψεις ανάλογα με το φύλο, αλλά δε βρήκαν καμία απόδειξη να υποστηρίξουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηλικίας.

3.2 Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου

Μία από τις πιο διαδεδομένες κλίμακες στη χρήση είναι του Bar-On's Emotional Quotient Inventory ή EQ-I (Bar-On, 1997). Αποτελείται από εκατόν τριάντα τρία στοιχεία που αναλογούν σε κλίμακα με πέντε μέρη και χρειάζεται σαράντα λεπτά για να συμπληρωθεί. Προσφέρει μια συνολική επίδοση για τη συναισθηματική νοημοσύνη και βασίζεται σε πέντε πολυσύνθετες κλίμακες. Αυτές οι κλίμακες αποτελούνται από 5 υποκατηγορίες, όπως φαίνεται παρακάτω:

✚ Έσω-προσωπικός:

- Αυτοσεβασμός
- Συναισθηματική αυτό-συναίσθηση
- Δυναμισμός

- Ανεξαρτησία
- Πραγματοποίηση

✚ Έξω-προσωπικός:

- Συναισθηματική ταύτιση
- Κοινωνική υπευθυνότητα
- Έξω-προσωπικές σχέσεις

✚ Προσαρμοστικότητα:

- Έλεγχος της πραγματικότητας
- Ευκαμψία
- Λύση προβλημάτων

✚ Διαχείριση του άγχους:

- Αντοχή στο άγχος
- Έλεγχος της παρόρμησης
- Υπηρεσία

✚ Γενική διάθεση:

- Αισιοδοξία
- Ευτυχία

Αυτές οι κλίμακες έχουν μεγάλη εσωτερική συνέπεια αξιοπιστίας, καθώς το εύρος κυμαίνεται μεταξύ 0,69-0,86. Πολλές μελέτες (Bar-On, 1997; Dawda & Hart, 2000; Newsome et al., 2000) έχουν αναφέρει ποικίλες μεγάλες συσχετίσεις μεταξύ του EQ-I και τις κατοχυρωμένες κλίμακες προσωπικότητας. Επομένως, έχει ισχυριστεί (Davies et al., 1998; Mayer et al., 2000; Newsome et al., 2000) ότι η κλίμακα EQ-I είναι πιο πολύ μια μέτρηση της δύναμης της ατομικότητας και της κοινωνικής ικανότητας, παρά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Goleman (1995) έχει επίσης αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο που αποκαλείται Emotional Quotient (EQ). Εντούτοις, οι ψυχομετρικοί προσδιορισμοί

αυτής της κλίμακας, κυρίως η αξιοπιστία της έχει λάβει μεγάλη κριτική (Davies et al., 1998).

Πιο πρόσφατα, ο Boyatzis et al. (2000) ανέπτυξε την Emotional Competence Inventory (ECI), μία κλίμακα με όργανο τριακοσίων εξήντα μοιρών, που αποτελείται από εκατόν δέκα στοιχεία, η οποία χρειάζεται τριάντα λεπτά για να συμπληρωθεί.

Υπάρχει επίσης ο αριθμός πολλών οργάνων που μετρούν απόψεις συναισθημάτων, που χρησιμοποιούνται λιγότερο (για παράδειγμα ο χάρτης συναισθηματικής νοημοσύνης, Cooper και Sawaf (1997), Emotional Control Questionnaire Roger και Najaran (1989) και το Style in the perception of Affect, Bernet (1996).

Μέχρι τώρα, όλες οι μετρήσεις που συζητήθηκαν δημιουργήθηκαν στην Νότια Αμερική και αναπτύχθηκαν για χρήση σε ποικίλα πληθυσμιακά δείγματα και σε διάφορους χώρους και χρόνους (Dulewicz, Higgs, and Slaski, 2003). Υπάρχουν δύο αξιοσημείωτες εξαιρέσεις, η μία είναι η κλίμακα SUEIT (Palmer & Stough, 2001) μία μέτρηση για την εργασία της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναπτύχθηκε στην Αυστραλία και το Emotional Intelligence Question (EIQ, Dulewicz & Higgs, 1999) που βασίζεται σε έρευνα που διεξήχθη σε μανάτζερ της Αγγλίας. Η EIQ αποτελείται από εξήντα εννιά στοιχεία, αποδεικνύει την αξιοπιστία των συντελεστών της κλίμακας με εύρος 0,51- 0,77 και θεωρείται να έχει μεγαλύτερη σχέση με τη δουλειά παρά τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Dulewicz & Higgs, 2000; Dulewicz et al., 2003).

3.3 Το πρόβλημα των ανταγωνιστικών μοντέλων και των εργαλείων μέτρησης

Δεν υπάρχει έλλειψη διαθέσιμων μέτρων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πράγματι, όπως φαίνεται ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνητών εισβάλλουν σε αυτό το πεδίο, προκειμένου να αναπτύξουν το δικό τους όργανο και συνεπώς να το πουλήσουν για εμπορική χρήση. Αυτή η εμπορευματοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι συσχετιζόμενες μετρήσεις είναι πιθανό να δημιουργήσουν συνεχιζόμενα προβλήματα για τους ακαδημαϊκούς ερευνητές, κυρίως τους διδακτορικούς φοιτητές, που πιθανό να βρουν το κόστος της περιορισμένης πρόσβασης σε τέτοιες κλίμακες προκαλεί συγκράτηση στην επίπονη προσπάθεια της ερευνάς τους. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι δύο πιο ευρέως

χρησιμοποιούμενες κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζονται σε ανταγωνιστικά μοντέλα που ακόμα διανέμονται από τον ίδιο εκδότη τεστ.

Επειδή αυτές οι κλίμακες βασίζονται σε ανταγωνιστικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτό φέρει το ερώτημα για τη χρησιμότητα με την έννοια και τις δυσκολίες σε συνδυασμό με τη συνολική ποσότητα δύο τόσο διαφορετικών τρόπων της λειτουργίας της έννοιας και δημιουργεί μια ενδεικτική, αν όχι απίθανη, πρόκληση ανάπτυξης ενός μοναδικού είδους απόδειξη έρευνας. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει πολύ στενά το προϊόν που απορρέει από την αρχική κατάσταση και την αχρηστία.

Η άποψη των Daus και Ashkanay (2005) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί μόνο να εκτιμηθεί από τα αρχικά τεστ και την αντικειμενική εκτέλεση η οποία είναι πιο κριτική από τις κλίμακες της αυτοαναφοράς. Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου έχει αρχικά υποστηρίξει την εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης από αυτούς που απάντησαν, παρόλο που πολλοί υποστηριχτές αυτού του μοντέλου έχουν από τότε αναπτύξει κλίμακες, οι οποίες ενσωματώνουν την εκτίμηση πολλών δεικτών που παρακάμπτει τα όρια της αυτοαναφοράς (Dulewicz & Higgs, 2000).

Οι έρευνες αυτοαναφοράς θεωρείται ότι είναι περιορισμένες μέσω ανακριβούς γνώσης του εαυτού και επίσης ανοίγουν τη διαστρέβλωση με το να κάνουν ψεύτικο το καλό ή να παρουσιάζουν μια κοινωνική αυτοεπιθυμία (Woodruffe, 2001). Έχει παρατηρηθεί ότι η αντιλαμβανόμενη νοημοσύνη δεν είναι απαραίτητα ένας καλός δείκτης εκτέλεσης όπως μετρήθηκε από αντικειμενικό γνωστικό επίπεδο από τα τεστ νοημοσύνης (Levenson & Ruef, 1992; Paulhus, Lysy, and Yik, 1998). Σε μια έρευνα που έγινε σε προπτυχιακούς φοιτητές, Bellof (1992) αποδεικνύει εξαιρετικές διαφορές στην αυτοεκτιμώμενη νοημοσύνη μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυτή ανακάλυψε ότι ενώ από τη μια πλευρά οι άντρες έχουν την τάση να υπερεκτιμούν την νοημοσύνη τους όπως επίσης και τις αρσενικές σχέσεις, οι γυναίκες τείνουν να υποεκτιμούν τη δική τους νοημοσύνη και είναι πιο γενναιόδωρες σε αναλογία με τους άντρες.

Όπως άλλα ψυχομετρικά τεστ, τα τεστ της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι είτε πολιτισμικά, είτε να βασίζονται στο φύλο. Οι περισσότερες μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί σε δείγματα τα οποία

είναι πολιτισμικά παρόμοια, όπως απαντήσεις από Αμερικάνους, Άγγλους και Αυστραλούς.

Πρόσφατη έρευνα επεκτάθηκε και ενσωμάτωσε ποικίλα Ευρωπαϊκά και Ασιατικά δείγματα και απέδειξε ικανοποιητικές ψυχομετρικές ικανότητες και ένα βαθμό καθολικότητας της έννοιας (e.g. Bar-On, 2000, Nicholaou και Tsaousis 2003).

Η συνέπεια επικαλύφθηκε μεταξύ του μικτού μοντέλου και των κλιμάκων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, καθώς και οι διαπροσωπικές ικανότητες καθιστούν δύσκολο να διαπιστώσουν το βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρουν σε κάτι παραπάνω από τις παραδοσιακές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στον επαγγελματικό χώρο. Όντως, σε μια πρόσφατη ανασκόπηση, Davies et al. (1998) συμπέρανε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ισοδυναμεί με τίποτα περισσότερο από την ικανότητα της αντίληψης των συναισθηματικών πληροφοριών της όρασης και της ακοής. Από την άλλη ένα αυξανόμενο σώμα πρόσφατων ερευνών έδειξε τη συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας και των μικτών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζονται να υπονοούν μια αυξητική εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω από την παραδοσιακή νοημοσύνη και τα τεστ προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2000).

Τέλος, μερικά όργανα είναι γενικά, ενώ από την άλλη πλευρά άλλα έχουν σχεδιαστεί για να χρησιμοποιούνται ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, αυτό εγείρει την ερώτηση στο ποιος οργανωσιακός πολιτισμός μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προώθηση ή παράθεση των συμπεριφορών της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Είναι ξεκάθαρο ότι η επιλογή εργαλείου μέτρησης καθορίζει το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο ελέγχετε και επίσης θα πρέπει να λαμβάνετε υπόψη τότε η εκτίμηση των στοιχείων της έρευνας τα οποία ακολουθούν την εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο (Petrides & Furnham, 2000).

3.4 Οι επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο

Μία από τις περιοχές έρευνας που υπάρχει στη βιβλιογραφία για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο σύνδεσμος μεταξύ εκτέλεσης και επιτυχίας, ενδιαφέρον το οποίο δημιουργήθηκε από τα ευρήματα που έδειχναν πολύ μικρή προγνωστική αξία της

παραδοσιακής συναισθηματικής νοημοσύνης στην ερμηνεία της δουλειάς. Για παράδειγμα, οι Hunter και Hunter (1984) εκτίμησαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μετράει γύρω στο 25% στη διάσταση της εργασιακής εκτέλεσης. Ο Sternberg (1996) υποστήριξε ότι το ποσοστό 10% είναι μια πιο ρεαλιστική εκτίμηση. Ομοίως, οι Snarey και Vaillant (1985) εκθέτουν τα αποτελέσματα μιας σαραντάχρονης διαμήκης μελέτης σε 450 αγόρια, όπου βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μικρή σχέση με στο πόσο καλά τα αγόρια εκτελούν τη δουλειά ως ενήλικες. Από την άλλη, η εκτέλεση της δουλειάς επηρεάζεται περισσότερο από την ικανότητά τους να μεταχειριστούν την ανατροφή, να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και να έχουν καλή σχέση με τους άλλους ανθρώπους. Μερικές μελέτες οδηγούν στην απόδειξη ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ακαδημαϊκής επιτυχίας (Nowicki & Duke, 1992; Schutte et al. 1998; Shoda et al. 1990). Σε έναν οργανισμό, οι Kelley και Caplan (1993) εξέτασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εκτέλεση της έρευνας σε ομάδες στα εργαστήρια Bell. Τα ευρήματα υποστήριξαν την αντίληψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται μεταξύ των υψηλών και των μέσων εκτελεστών. Παρά το γεγονός ότι όλα τα μέλη της ομάδας είχαν μεγάλη επίδοση στο τεστ IQ, κάποια άτομα θεωρούνταν από τους άλλους ως «αστέρια». Οι Kelley και Caplan (1993) απέδειξαν ότι ούτε το IQ, ούτε η καλή ακαδημαϊκή επίδοση του παρελθόντος τους έκανε «αστέρια». Αλλά, οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτές που φαίνεται ότι τους διαφοροποιούν και προβλέπουν την επίδοση και κάνουν αυτά τα άτομα να φαίνονται ως καλύτερα.

Πιο πρόσφατα, οι Dulewicz και Higgs (1998) συνέκριναν την σχετική συνεισφορά της ικανότητας της νοητικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επίδοση στη δουλειά, όπως μετράτε από την πρόοδο της καριέρας. Βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μέτρησε σε ποσοστό 36% της συνολικής διάστασης στην πρόοδο του οργανισμού, ενώ το IQ μέτρησε κατά 27%. Ωστόσο, δοθέντος του γεγονότος της υψηλής νοημοσύνης από τη φύση του δείγματος, αυτή η μελέτη πάσχει από περιορισμό του συνόλου.

Ο Rice (1999) μέτρησε τη συναισθηματική νοημοσύνη εκατόν εξήντα τεσσάρων υπαλλήλων καθώς και η ομάδα των έντεκα αρχηγών στην Αμερικάνικη εταιρείας ασφάλισης χρησιμοποιώντας την κλίμακα MEIS (Mayer et al., 2000). Οι επιδόσεις των αρχηγών στην κλίμακα MEIS σημαντική συσχέτιση ($r = 0,51$) με την

κλίμακα αποτελεσματικότητας αναλόγως με τον μανάτζερ που έχουν. Επίσης, ο μέσος όρος της ομάδας με επίδοση της κλίμακας MEIS και η αναλογία της επίδοσης της ομάδας στην εξυπηρέτηση πελατών ήταν σημαντικά θετικά συσχετισμένες ($r = 0,46$). Οι επιδόσεις των αρχηγών των ομάδων στη συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκαν θετικά συσχετισμένα ($r = 0,58$) με τις επιδόσεις των ομάδων τους.

Ο Jordan, Ashkanasy, Hartel, και Hooper (2002) ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδοσης σαράντα τεσσάρων Αυστραλιανών ομάδων εργασίας σε μια περίοδο εννιά εβδομάδων. Βρέθηκε ότι στις αρχικές εβδομάδες, οι ομάδες είχαν υψηλές επιδόσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη πολύ καλύτερη από αυτή που είχαν λιγότερες επιδόσεις. Πάντως, στο τέλος των εννέα εβδομάδων τα επίπεδα επίδοσης όλων των ομάδων ήταν παρόμοια. Κατέληξαν ότι οι άνθρωποι με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να σχηματίσουν ενιαίες και αποτελεσματικές ομάδες εργασίας πιο γρήγορα από τους συναδέλφους τους που είχαν μικρότερο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Slaski και Cartwright (2003) επίσης βρίσκουν μια θετική, αλλά αδύναμη συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των μετρήσεων επίδοσης μεταξύ μιας ομάδας διοίκησης στον τομέα της λιανικής πώλησης της Αγγλίας. Ωστόσο, ο περιορισμός της σειράς μπορεί επίσης να γίνει ένας έμφυτος περιορισμός αυτής της μελέτης.

Πιο πρόσφατα, οι Day και Carroll (2004) βρήκαν ότι μόνο μια κλίμακα η MSECIT, η συναισθηματική αντίληψη, προβλέφθηκε ως εκτέλεση ενός έργου απόφασης σε ένα δείγμα πάνω από διακοσίων συναδέλφων φοιτητών. Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι η επίδοση στη συναισθηματική νοημοσύνη δεν προβλέφθηκε στο επίπεδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς το οποίο αναδεικνύεται από τα άτομα που σχετίζονται με το έργο.

Σε αντίθεση, ο Law et al. (2004) απέδειξε ότι οι επιδόσεις των επιτηρητών της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε σχέση με την εκτέλεση της εργασίας μεταξύ των Κινέζων εργαζόμενων. Σε μια μετα-αναλυτική μελέτη, οι Van Rooy και Viewesvaran (2004) βρήκαν μια σημαντική στατιστική συσχέτιση, αλλά σε μέτριο βαθμό ($r = 0,23$) μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδοσης. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η μετα-ανάλυση συμπεριλαμβάνει και τα τεστ που βασίζονται στην ικανότητα και τα τεστ που βασίζονται στην προσωπικότητα για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύγχρονη έρευνα (Semadar, Robins, and Ferris, 2006) χρησιμοποιώντας την κλίμακα SUEIT (Palmer & Stough, 2001) έφτασε κοντά σε πιο γενικές μετρήσεις

της κοινωνικής αποτελεσματικότητας βρήκε ότι οι κλίμακες όπως της πολιτικής ικανότητας ήταν πιο έγκυρες στην πρόβλεψη της εκτέλεσης εργασίας από ότι η συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, ο Downey et al. (2006) υποστηρίζει ότι υπάρχει μια επικάλυψη μεταξύ των κλιμάκων της αντίληψης (Allinson & Hayes, 1996) και κάποιων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παίρνοντας όλα αυτά συνολικά, υπάρχουν αποδείξεις ότι μερικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται ότι επηρεάζουν την επίδοση. Ωστόσο, μπορεί να είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας διαφορετικός παράγοντας στην εκτέλεση της εργασίας όταν συγκρίνεται με τον παραπάνω μέσο όρο του IQ.

3.4.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Η μετασχηματισμένη ηγεσία (Bass, 1990) παρατηρείται να είναι διαφορετική και πιο αποτελεσματική από την παραδοσιακή συναλλασσόμενη προσέγγιση, γιατί εμπλέκει και τα συναισθήματα του ατόμου. Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματισμένης ηγεσίας.

Ο Barling et al. (2000) εκτίμησε τη μετατροπή της ηγετικής συμπεριφοράς χρησιμοποιώντας το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire (Bass και Avolio, 1995), και η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιώντας την κλίμακα EQ-I (Bar-On 1997) μεταξύ 49 μάνατζερ σε ένα μεγάλο οργανισμό. Τα αποτελέσματα εμφανίζουν ότι υψηλές συνολικές επιδόσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεργάστηκαν με τους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες ηγεσίας. Αυτοί ήταν Εξιδανικευμένης Επιρροής, Εμπνευστικά Κίνητρα, Ατομικιστική Εξέταση. Καμία σχέση δε βρέθηκε μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τέταρτου παράγοντα της Διανοητικής Διέγερση. Η διανοητική διέγερση περιλαμβάνει την παρουσίαση του ατόμου με μια πνευματική πρόκληση: να κάνεις τους ανθρώπους να σκεφτούν τα προβλήματά τους με πρωτότυπους τρόπους. Όπως συμπέρανε ο ερευνητής, αυτός ο παράγοντας βασίζεται περισσότερο σε νοητικές παρά σε συναισθηματικές ικανότητες και επομένως δεν προκαλεί εντύπωση ότι δεν υπάρχει καμία σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μια προηγούμενη μελέτη που έγινε από τους Sosik και Megerian (1999) βρήκε περίπου ίδια αποτελέσματα στη μελέτη του σε 63 μάνατζερς.

Σε μια άλλη μελέτη ο Palmer et al. (2001) εκτίμησε την συναισθηματική νοημοσύνη 43 Αυστραλούς μάντζερς, χρησιμοποιώντας μια διασκευασμένη έκδοση του Trait Meta-Mood κλίμακα (Salovey et al. 1990) με στυλ ηγεσίας, άλλη μια φορά χρησιμοποιώντας την κλίμακα MLQ (Bass & Avolio, 1995). Τα αποτελέσματα ήταν πιο αδύναμα, αλλά σε παρόμοια κατεύθυνση με το Barling et al. (2000). Πιο πρόσφατα, οι Gardner και Stough (2002) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως μετρήθηκε από ένα ερωτηματολόγιο αυτό- αναφοράς με 65 στοιχεία τη κλίμακα SUEIT (Palmer & Stough, 2001) συσχετίζεται θετικά με όλους τους τέσσερις που συνιστά παράγοντες της μετατροπής της ηγεσίας.

Ο Duckett και MacFarlane (2003) έχουν επίσης αποδείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, η μετατροπή της ηγεσίας και επιδίωξη εκτέλεσης των μετρήσεων σε ένα μικρό δείγμα σε μάντζερ που ανήκουν στη λιανική. Παρόμοια αποτελέσματα με ώθηση προς τα πάνω σε υποδόμενες μελέτες, όπως αυτή σαν του Barsdale (1998). Ενώ τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έχουν υλοποίηση στην εκλογή και στην ανάπτυξη των ηγετών, το δείγμα που βασίζονται αυτές οι μελέτες είναι μικρό. Στην περίπτωση των Duckett και MacFarlane (2003), το μέγεθος του δείγματος ήταν μικρότερο από 20.

Σε μια έρευνα σε Κινέζους μάντζερ, ο Wong και ο Law (2002) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και τη θέληση του ερωτώμενου που απασχολούν στη συμπεριφορά, αλλά δεν επηρέασε την εκτέλεση της εργασίας. Ωστόσο, σε μια μελέτη που χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα EQ-1 (Bar-On 1997), οι Brown, Bryant, και Reilly (2006) δε βρήκαν καμία σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης από τον επιβλέποντα και της θέλησης να επενδύσουν με μεγαλύτερη προσπάθεια.

Αντιθέτως, ο Kerr et al. (2006) βρήκε δυνατή θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων κλιμάκων της MSCEIT και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε ένα δείγμα 38 επιβλεπόντων. Αυτή η μελέτη είναι σύμφωνη με δύο προηγούμενες έρευνες που χρησιμοποιούσαν την κλίμακα MSCEIT (Leban και Zulauf 2004), οι οποίοι βρήκαν συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Σε όλες αυτές τις τρεις έρευνες, ο πιο δυνατός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ήταν η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων.

Γενικά, οι αποδείξεις της έρευνας που αφορούν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι μπερδεμένη, κάτι το οποίο μπορεί να είναι ένα τεχνητό εργαλείο για τη χρήση της μέτρησης. Ωστόσο, φαίνεται ότι η ικανότητα της αντίληψης των συναισθημάτων υπάρχει πιθανότητα να επικαλυφθεί από αυτό που αποκαλείται πολιτισμική νοημοσύνη (Early & Ang, 2003).

3.4.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μη-λειτουργική συμπεριφορά

Έχει θεωρηθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ένα μέτριο ρόλο στις επιθετικές συμπεριφορές και στους χώρους εργασίας με άγχος (Slaski και Cartwright 2003). Οι Mayer et al. (2000) βρήκαν αρνητική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη βίαιη και τυραννική συμπεριφορά. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον εύρημα, δεδομένου ότι η τυραννία στον εργασιακό χώρο θεωρείται ότι έχει ενισχυτικό ρόλο στη μειωμένη εκτέλεση της δουλειάς και στις αρνητικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Sheehan και Jordan 2002).

Σύμφωνα με τον Martin et al. (1998), η εκπαίδευση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί θετικά να επηρεάσει έναν οργανισμό που έχει πρόβλημα τυραννίας. Μέσα από την αυξανόμενη κατανόηση της επιρροής των συναισθηματικών ξεσπασμάτων στους άλλους, πιστεύεται ότι για τους τύραννους θα είναι πιο εύκολο να κατευθύνουν την αρνητική τους συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, με την αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των θυμάτων της τυραννίας, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη κατανόηση για τους λόγους της τυραννικής συμπεριφοράς και τις επιδράσεις της σε αυτούς και στα συναισθήματά τους. Επίσης, υποστηρίζεται ότι γίνονται πιο ικανοί να διαχειριστούν τα δικά τους συναισθήματα αποτελεσματικά και να τα χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να αντιδράσουν στην κατάσταση καταλλήλως (Korth, 2000). Ενώ μια τέτοια προσέγγιση έχει μια συγκεκριμένη διαισθητική ανταπόκριση, αυτονόητο σε αυτή τη σκέψη είναι ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλά και σχετίζονται πάντα με επιθυμητά αποτελέσματα. Μπορεί επίσης να ισχυριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων μπορεί να κάνει κατάχρηση των δυνάμεων της διορατικότητας των συναισθημάτων και των αδυναμιών των άλλων για να προσανατολίσουν ως προς τα δικά τους ενδιαφέροντα χειραγωγώντας τους άλλους. Στο περιεχόμενο του άγχους στο χώρο εργασίας θεωρείται ευρέως ότι οι χαρακτήρες

των ανθρώπων έχουν έναν συγκρατημένο ρόλο ανάλογα με το πώς αυτά αντιμετωπίζουν το άγχος (Cartwright και Whatmore, 2005).

Η απάντηση στο στρες συνοδεύεται με την απελευθέρωση ενός συνόλου αρνητικών συναισθημάτων, όπως ο θυμός, ο πανικός, η νευρικότητα, τα οποία κατακλύζουν το άτομο και επηρεάζουν την ικανότητα να ανταπεξέλθουν με το ζήτημα αυτής της κατάστασης. Έχει υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για να βοηθήσουν τα άτομα να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα αρνητικά τους συναισθήματα καταλλήλως και μέτρια αξιολόγηση και εμπειρία του στρες.

Οι Slaski και Cartwright (2003) απέδειξαν ότι τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δηλώνουν ότι έχουν σημαντικά πιο λίγο άγχος και εμφανίζουν καλύτερη σωματική και ψυχολογική υγεία από αυτούς τους μανάτζερ με λιγότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, βρήκαν ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης αύξησε την απόδοση συναισθηματικής νοημοσύνης, είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των επιπέδων του άγχους, καθώς και βελτίωση στην υγεία, σε σύγκριση με μια άλλη ομάδα. Η μελέτη περιλάμβανε και το EQ-I τεστ (Bar-On 1997) και το Γενικό ερωτηματολόγιο υγείας (General Health Questionnaire (Goldberg & Williams, 1998)).

Μια άλλη μελέτη από τον Bar-On et al. (2000) εξέτασε τις διαφορές μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα σε δυο επαγγελματικές ομάδες, αστυνομικών και επαγγελματιών στο σύστημα υγείας στη Γερμανία χρησιμοποιώντας το EQ-I τεστ. Και οι δύο ομάδες είχαν εμφανίσει εργασιακό άγχος λόγω της οργανωσιακής αλλαγής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστυνομικοί είχαν πολύ μεγαλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας σε όλες τις EQ-I κλίμακες, με εξαίρεση τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ανεξαρτησία και την προσαρμοστικότητα. Ο Bar-On et al. (2000) ισχυρίστηκε ότι οι αστυνομικοί επιδεικνύουν μεγαλύτερη διαπροσωπική ικανότητα, για παράδειγμα αυξημένη συναίσθηση του εαυτού τους και αυτοεκτίμηση, που τους επέτρεπε να εστιάζουν με ακρίβεια σε άμεσες καταστάσεις και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι ήταν καλύτερα προετοιμασμένοι να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να τα ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στο άγχος.

Πιο πρόσφατα, οι Nicholaou και Tsaousis (2005) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, άγχους και οργανωσιακού καθήκοντος μεταξύ 235 επαγγελματιών στην πνευματική υγεία σε Ελληνικά ιδρύματα. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το EIQ και το ASSET, κλίμακες που αφορούσαν το εργασιακό άγχος και το καθήκον. Οι εργαζόμενοι που εμφάνισαν μία υψηλή συνολική επίδοση στη συναισθηματική νοημοσύνη, πέτυχαν χαμηλές επιδόσεις τις κλίμακες του ASSET εκτιμώντας της πηγές άγχους και υψηλές στις κλίμακες του οργανωσιακού καθήκοντος, όπως για παράδειγμα των αναμενόμενων υποχρεώσεων του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους και αυτών των εργαζόμενων απέναντι στον οργανισμό. Στην περίπτωση των δεικτών του άγχους η μεγαλύτερη συσχέτιση ήταν μεταξύ του παράγοντα της χρήσης των συναισθημάτων που σχετίζεται σημαντικά με το καθήκον των εργαζόμενων στον οργανισμό ($r = 0,58, p < 0,01$), δεδομένου ότι η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται πολύ με το οργανωσιακό καθήκον. Ο Abraham (2000) ομοίως απευθύνθηκε στη σχέση μεταξύ συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακού καθήκοντος και βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει κατά 15% τη διαφορά στην οργανωσιακή υποχρέωση.

Σε μια μελέτη από 139 μαθητές που έγινε χρησιμοποιώντας τη κλίμακα της ομάδας εργασίας στη συναισθηματική νοημοσύνη (Workbook EI) οι Jordan και Troth (2002) βρήκαν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν πιο πιθανό ή πιο ικανά να αναλαμβάνουν τη συνεργασία της διαμάχης αποφασιστικότητας. Σε αντίθεση χαμηλότερες επιδόσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονταν με λιγότερο αποτελεσματικές στρατηγικές, όπως για παράδειγμα το να υπάρχουν συγκρούσεις με ισχυρό τρόπο και αποφυγή συμπεριφοράς. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αξία της εκπαίδευσης της συναισθηματικής διαχείρισης με την έννοια του εφοδιασμού των ατόμων για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων είναι μεγάλη.

Συνολικά, ο έλεγχος και η χρήση των συναισθημάτων μπορεί να θεωρείται μια πιθανή ερμηνεία στην κατανόηση του τρόπου που τα άτομα αντιδρούν στο περιβάλλον τους και αυξάνουν την προσαρμοστικότητα σε αγχωτικές καταστάσεις. Ωστόσο, τα αρνητικά χαρακτηριστικά έχουν μια μεγάλη ιστορία στην έρευνα για το άγχος και απευθύνονται σε ποικιλία σε προϋπάρχουσες έρευνες του Τύπου Α συμπεριφοράς, ακριβές σημείο ελέγχου και θετική και αρνητική επίδραση (Cooper et al., 2001).

Ομοίως, ο έλεγχος και η διαχείριση των συναισθημάτων εμπεριέχει τεχνικές που σχετίζονται με τη λογική συναισθηματική θεραπεία (Cartwright & Cooper, 1997) που έχει γίνει ένα παραδοσιακό χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης για τη διοίκηση του άγχους.

3.4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακή Αλλαγή

Φαίνεται ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν και προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή συνεπώς και σχετίζεται με πολλές αρνητικές συμπεριφορές, που περιλαμβάνουν μείωση της παραγωγικότητας, αύξηση της παραίτησης των εργαζομένων, χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακού καθήκοντος (Feldman, 1995) όπως επίσης αυξάνουν το άγχος (Cartwright & Cooper, 1997).

Πολυάριθμοι ερευνητές έχουν αποπειραθεί να προσδιορίσουν το ρόλο των ατομικών διαφορών στην υλοποίηση και την αποδοχή της αλλαγής (King και Anderson 1995). Οι McClelland και Boyatzis (1982) θεώρησαν ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής απαιτεί υψηλά επίπεδα παρεμπόδισης της δραστηριότητας και του αυτοελέγχου. Ο Schloemer (1995) συμπέρανε ότι οι ιδεαλιστές ήταν πιο ανοιχτοί και ανεκτικοί απέναντι στην αλλαγή από τους αναλυτές, τους πραγματιστές και τους ρεαλιστές. Ο Hogan et al. (1994), σε μια ανασκόπηση στη λογοτεχνία για την προσωπικότητα, πρότεινε ότι τα άτομα που εμπλέκονται θετικά με την αλλαγή είναι πιθανό να έχουν υψηλές επιδόσεις στη φιλοτιμία, στην εξωστρέφεια, στην ηπιότητα και χαμηλές στη νευρικότητα. Οι Born και Jansen (1997), επομένως, ισχυρίζονται ότι υπάρχει ένας πρόσθετος παράγοντας: η ευθύτητα στην εμπειρία. Ο Connor (1993) έκανε τη διάκριση των «ο» τύπων προσωπικότητας, οι οποίοι καλοσωρίζουν την αλλαγή και την βλέπουν σαν μια ευκαιρία και στον δύσκαμπτο τύπο προσωπικότητας «d», όπου θεωρούν την αλλαγή σαν κάτι το επικίνδυνο ή σαν απειλή. Συνολικά, στη λογοτεχνία έχει έντονα οριστεί ότι η διάθεση και η απόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι η λειτουργία της προσωπικότητάς τους.

Αν και υπάρχει μικρή εμπειρική έρευνα ερευνώντας τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αλλαγής, το πιο αναλυτικό μοντέλο ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι κάτι που προτείνει ο Huy (1999). Αυτό το μοντέλο

συνδέει τα ατομικά συναισθήματα με τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, που ονομάζονται δεκτικότητα, κινητοποίηση και εκπαίδευση. Η δεκτικότητα αναφέρετε στην ευχαρίστηση των εργαζόμενων να μελετούν και να εμπλέκονται στην αλλαγή και αυτό θεωρείται ότι είναι το αντίθετο στην αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό αναπαριστά τη νοητική και συναισθηματική συμπεριφορά, η οποία καθορίζει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανάγκης για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Huy (1999), η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που αρχικά απαιτείται για την δέσμευση με τη διαδικασία της αλλαγής και αποκτούν πίστη σε κάτι μη οικείο, πολλές φορές σε αντίθεση με την παραδοσιακή σκέψη.

Η κινητοποίηση αναφέρεται στις πραγματικές ενέργειες που λαμβάνονται από τα άτομα για την αλλαγή. Τέλος, τα συναισθήματα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δυναμική της εκπαίδευσης για την αλλαγή, αυτά τα συναισθήματα δίνουν αντιδράσεις στο αν η προσπάθεια για την αλλαγή ήταν επιτυχής. Εάν οι στόχοι δεν πετυχαίνονται επιτυχώς, τα αρνητικά συναισθήματα θα φανούν, τα οποία θα διεγείρουν την κινητοποίηση στην αλλαγή. Ο Huy (1999) ισχυρίζεται ότι αν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τα άτομα να υιοθετούν συναισθηματικά έξυπνες συμπεριφορές, αυτοί διευκολύνουν τη δεκτικότητα στην αλλαγή, στην κινητοποίηση και στην εκπαίδευση. Μια μελέτη του Tsaousis et al. (2004) προσπάθησε να δοκιμάσει αυτή τη θεωρία σε ένα δείγμα 137 μάνατζερ και επαγγελματιών στην Ελλάδα. Οι επιδόσεις στο ερωτηματολόγιο συναισθηματική νοημοσύνη (EIQ, Tsaousis 2003) βρήκε θετική και σημαντική συσχέτιση με τη συμπεριφορά στην οργανωσιακή αλλαγή. Μια ανάλυση παλινδρόμησης με ενσωματωμένα δεδομένα προσωπικότητας διεξάγει επίσης, όπου βρέθηκε ότι οι παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης προβλέπουν θετικές συμπεριφορές απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή περισσότερο στις μεταβλητές προσωπικότητας.

3.5 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 συναισθηματική νοημοσύνη 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.

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.

3.6 Κριτική του Θεωρητικού Υπόβαθρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

3.6.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζεται πολύ γενικά και οι ορισμοί είναι ασταθείς.

Ένα από τα επιχειρήματα ενάντια στη θεωρητική υπόσταση της έννοιας προτείνει ότι η διαρκής αλλαγή και η διεύρυνση του καθορισμού της το είχαν αποδώσει ως μια ακατανόητη έννοια:

«Ποιο είναι το κοινό ή συνεκτικό στοιχείο σε μια έννοια που περιλαμβάνει: ενδοσκόπηση για τις συγκινήσεις, συναισθηματική έκφραση, μη λεκτική επικοινωνία με τρίτους, εμπάθεια, αυτορρύθμιση, προγραμματισμό, δημιουργική σκέψη και κατεύθυνση της προσοχής; Δεν υπάρχει κανένα.» (Locke, 2005)

Άλλοι κριτικοί αναφέρουν ότι χωρίς κάποιο στενό ορισμό των εννοιών και των οργάνων μέτρησης, αναλύσεις είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, και η συνοχή της θεωρίας δε μπορεί να διατηρηθεί.

3.6.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αναγνωριστεί ως μορφή νοημοσύνης.

Η πρόωγη εργασία του Goleman κατακρίθηκε γιατί θεώρησε από την αρχή ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τύπος νοημοσύνης. Ο Eysenck (2000) ισχυρίζεται ότι η περιγραφή του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη περιέχει γενικότερα αβάσιμες υποθέσεις για τη νοημοσύνη και ότι έρχεται σε αντίθεση ακόμη και με τα αποτελέσματα των ερευνών για τους διάφορους τύπους νοημοσύνης:

«Ο Goleman εξηγεί περισσότερο από όσο χρειάζεται τη θεμελιώδη γελοιότητα της τάσης να ταξινομηθεί σχεδόν οποιοσδήποτε τύπος συμπεριφοράς ως «νοημοσύνη».... Εάν αυτές οι πέντε «δυνατότητες» καθορίζουν τη «συναισθηματική νοημοσύνη», θα αναμέναμε ότι κάποιες από αυτές θα συσχετίζονταν ιδιαίτερα. Ο Goleman αναγνωρίζει ότι οι έννοιες αυτές είναι αρκετά ασύνδετες, και σε κάθε περίπτωση εάν δεν μπορούμε να τους μετρήσουμε, πώς ξέρουμε ότι συσχετίζονται; Έτσι ολόκληρη η θεωρία στηρίζεται σε κινούμενη άμμο δεν υπάρχει καμία υγιής επιστημονική βάση» (Eysenck, 2000).

Ομοίως, ο Locke (2005) υποστηρίζει ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια παρερμηνεία της δομής της νοημοσύνης, και προσφέρει μια εναλλακτική ερμηνεία: η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μία διαφορετική μορφή νοημοσύνης, αλλά η δυνατότητα της νοημοσύνης να εφαρμοστεί σε ένα συγκεκριμένο τομέα της ζωής: στα συναισθήματα. Προτείνει ότι η έννοια πρέπει να επανονομαστεί και να αναφερθεί ως ικανότητα.

3.6.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη δε μπορεί πραγματικά να προβλέψει τα συναισθήματα.

Ο Landy (2005) διατείνεται ότι οι μελέτες που πραγματοποιούνται πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη δε μπορούν να αποδείξουν ότι μπορεί να γίνει πρόβλεψη ή εξήγηση στα συναισθήματα (ειδικότερα σε ακαδημαϊκά θέματα και σε θέματα εργασίας). Ο Landy προτείνει ότι οποιεσδήποτε προβλέψεις για κάποια συναισθήματα βασίζονται σε μεθοδολογικές πλάνες και ελλειπείς εκτιμήσεις:

«Το EI συγκρίνεται και αντιπαραβάλλεται με ένα μέτρο της αφηρημένης νοημοσύνης αλλά όχι με ένα μέτρο προσωπικότητας, ή με ένα μέτρο προσωπικότητας αλλά όχι με ένα μέτρο της ακαδημαϊκής νοημοσύνης.» (Landy, 2005).

Σύμφωνα με το Landy, κάποιοι ερευνητές έχουν προκαλέσει ανησυχία λόγω του βαθμού με τον οποίο συσχετίζουν προσωπικές εκτιμήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις καθιερωμένες διαστάσεις της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, φαίνονται να υπάρχουν δύο διαστάσεις που ξεχωρίζουν στις προσωπικές εκτιμήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως: η νεύρωση και η εξωστρέφεια.

3.7 Κριτική στα Συστήματα Μέτρησης

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με βάση τη συμμόρφωση και όχι με βάση την ικανότητα των ατόμων.

Μια κριτική των εργασιών των Mayer και Salovey προέρχεται από μια μελέτη του Roberts (2001) η οποία ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εκφράσει μόνο τη συμμόρφωση. Τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων: όσοι έχουν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με αυτούς με την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μετρά τη γνώση και όχι την πραγματική δυνατότητα του ατόμου.

Η προηγούμενη κριτική εκφράστηκε από τον Brody (2004), ο οποίος υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξετάζει τη γνώση των συγκινήσεων αλλά όχι απαραίτητος τη δυνατότητα να εκτελεστούν οι στόχοι που συσχετίζονται με την αξιολογούμενη γνώση». Το κύριο επιχείρημα είναι ότι ακόμα κι αν κάποιος ξέρει πώς πρέπει να συμπεριφερθεί σε μια συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην ακολουθήσει την προβλεπόμενη συμπεριφορά.

Δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να αποδείξουν την προφητική δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Goleman (1998) διαβεβαιώνει ότι «οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες μοιάζουν αφού όλοι έχουν έναν υψηλό βαθμό από αυτό που ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη. ... η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας». Αντίθετα, ο Mayer (1999) προειδοποιεί ότι «οι ιδιαίτερα συναισθηματικά ευφείς άνθρωποι κατέχουν σημαντικό πλεονέκτημα στη ζωή-το οποίο κρίνεται αβάσιμο σύμφωνα με τα λογικά επιστημονικά πρότυπα».

Ο Landy ενισχύει περαιτέρω αυτό το επιχείρημα λέγοντας ότι τα στοιχεία στα οποία βασίζονται τα παραπάνω φυλάσσονται σε «ιδιόκτητες βάσεις δεδομένων», οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στους ανεξάρτητους ερευνητές για τη ανάλυση και επαλήθευση. Κατά συνέπεια, η αξιοπιστία των συμπερασμάτων δεν μπορεί να τεκμηριωθεί κατά τρόπο επιστημονικό, εκτός αν τα σύνολα δεδομένων δημοσιοποιούνται και γίνονται διαθέσιμα για ανεξάρτητη ανάλυση.

Πίνακας 1.5 Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ορισμός		Χαρακτηριστικά
Αυτογνωσία	Η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης της διάθεσης, των συναισθημάτων και των κινήτρων, τόσο των προσωπικών όσο και των επιπτώσεων τους στους άλλους	Εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ρεαλιστική αυτό- αξιολόγηση Αίσθημα αποδοκμασίας του προσωπικού χιούμορ
Αυτοσυγκράτηση	Η ικανότητα ελέγχου ή επανακατεύθυνσης των ενοχλητικών διαθέσεων και παρορμήσεων	Εμπιστοσύνη και ακεραιότητα Άνεση σε καταστάσεις

		αμφιβολίας Ειλικρινή στάση στις αλλαγές
Υποκίνηση	<p>Πάθος που καθοδηγεί στην εργασία για λόγους πέρα της ανταμοιβής και του κύρους</p> <p>Επιδίωξη στόχων με επιμονή και υπομονή</p>	Ισχυρή υποκίνηση για επιτεύγματα Αισιόδοξος ακόμα και μπρος στην αποτυχία Οργανωσιακή δέσμευση
Συναισθηματική Κατανόηση	<p>Ικανότητα στην κατανόηση της συναισθηματικής σύνθεσης άλλων ανθρώπων</p> <p>Ικανότητα μεταχείρισης ανθρώπων σύμφωνα με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις</p>	Ειδικότητα στη δημιουργία και τη διατήρηση των φυσικών χαρισμάτων Ευαισθησία στην κάθε κουλούρα Εξυπηρέτηση σε πελάτες και καταναλωτές
Κοινωνικές Ικανότητες	<p>Ικανότητα στη διοίκηση σχέσεων και στη δημιουργία δικτύων επαφών</p> <p>Ικανότητα στην εύρεση κοινών χαρακτηριστικών και αρμονικών σχέσεων</p>	Αποτελεσματικότητα Πειστικότητα Ειδικότητα στην δημιουργία και στην καθοδήγηση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134(2), pp. 169–184.
2. Allinson, C.W. and Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 119–135.
3. Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), pp. 157–162.
4. Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
5. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.
6. Barsdale, S. (1998). The ripple effect: emotional contagion in groups. Working paper, Yale University School of Management, Haven CT.
7. Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
8. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
9. Beloff, H. (1992). Mother, father and me: our IQ. *The Psychologist*, 5, pp. 309–311.
10. Bernet, M. (1996). Emotional intelligence: components and correlates. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto.
11. Born, P.M. and Jansen, P.G.W. (1997). Selection and assessment during organizational turnaround. In Anderson, N. and Herriot, P. (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley.

12. Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competency Inventory (ECI). In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass.
13. Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 1147–1158
14. Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shifman, S., Lerner, N. and Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 780–795.
15. Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, pp. 234–238.
16. Brown, F.W., Bryant, S.E. and Reilly, M.D. (2006). Does EI – as measured by the EQ-1 – influence transformational leadership and/or desirable outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 330–343.
17. Cartwright, S. and Whatmore, L. (2005). Stress and individual differences: implications for stress management. In Antoniou, A.S. and Cooper, C.L. (eds), *A Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar.
18. Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. and Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539–561.
19. Connor, D.R. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
20. Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putman.
21. Daus, C.S. and Ashkanasy, N.H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453–466.

22. Davies, M., Stankov, L. and Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989–1015.
23. Dawda, D. and Hart, S.D. (2000). Assessing Emotional Intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 797–812.
24. Day, A. and Carroll, S.A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, pp. 1443–1458.
25. Downey, L.A., Papageorgiou, V. and Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 250–260.
26. Duckett, H. and MacFarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), pp. 309–318.
27. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed; *Leadership and Organization Development Journal*, 6(1), pp. 1–15.
28. Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), pp. 341–355.
29. Dulewicz, V., Higgs, M. and Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), pp. 405–421.
30. Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
31. Feldman, D.C. (1995). Managing part-time and temporary employment relationships. In London, M. (ed.), *Employers, Careers and Job Creation: Developing Growth-oriented Human Resource strategies and programs*. San Francisco: Jossey Bass.

32. Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), pp. 68–78.
33. Geher, G., Warner, R.M. and Brown, A.S. (2001). Predictive validity of the Emotional Accuracy Research Scale. *Intelligence*, 29, pp. 373–388.
34. Goldberg, D.P. and Williams, P. (1988). *A Users' Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER Nelson.
35. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
36. Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, pp. 493–504.
37. Hunter, J.E. and Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), pp. 72–93.
38. Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 325–345.
39. Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. and Hooper, G.S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationships to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 195–214.
40. Kelley, R. and Caplan, J. (1993). How Bell labs create star performers. *Harvard Business Review*, July–August, pp. 100–103.
41. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 265–275.
42. Korth, J.S. (2000). Single and double-loop learning: exploring potential influence of cognitive style. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(3), pp. 87–89.
43. Lane, R., Reinman, E.M., Axelrod, B., Yun, L., Homes, A. and Schwartz, G. (1998). Neural correlates of levels of emotional awareness: evidence of an interaction between emotion and attention in the anterior cingulate cortex. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 10(4), pp. 525–540.

44. Lane, R.D., Quinlan, D., Schwartz, G., Walker, P. and Zeitlin, S. (1990). The levels of Emotional Awareness Scale: a cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 55, pp. 124–134.
45. Leban, W. and Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7/8), pp. 554–563.
46. Levenson, R.W. and Ruef, A.M. (1992). Empathy: a physiological substrate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, pp. 234–246.
47. Martin, J.M., Knopoff, K. and Beckham, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labour: bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), pp. 429–470.
48. Mayer, J.D. and Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, pp. 89–113.
49. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence; In Salovey, P. and Sluyter, D. (eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
50. Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), pp. 267–298.
51. Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2002). *Technical Manual for MSCEIT*. Toronto: MHS.
52. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. and Sitaremos, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), pp. 97–105.
53. McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982). Leader motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 737–743.
54. Murphy, K.R. and Sederman, L. (2006). The two EIs. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
55. Newsome, S., Day, A.L. and Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 1005–1016.

56. Nikolaou, I. and Tsaousis, I. (2005). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 327–343.
57. Nowicki, S. and Duke, M.P. (1992). The association of children's nonverbal decoding abilities with their popularity, locus of control and academic achievement. *Journal of Genetic Psychology*, 153(4), pp. 385–393.
58. Palmer, B. and Stough, C. (2001). Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test – Descriptive Report. Swinburne University AU: Organizational Psychology Research Unit.
59. Paulhus, D.L., Lysy, D.C. and Yik, M.S. (1998). Self report measures of intelligence: are they useful as proxy IQ tests; *Journal of Personality*, 66, pp. 525–554.
60. Peletti, J. (2001). A comparison of two measures of emotional intelligence: the MSCEIT and the EQ-i. Unpublished manuscript.
61. Petrides, K. and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 313–320.
62. Rice, C.L. (1999). A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance. Unpublished Masters thesis, Pepperdine University, Malibu, CA.
63. Roberts, R.D., Zeidner, M. and Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence; Some new data and conclusions. *Emotion*, 1, pp. 196–231.
64. Roger, D. and Najaran, B. (1989). The construction and validation of a new scale for measuring emotion control. *Personality and Individual Differences*, 10, pp. 845–853.
65. Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Lopes, P.N. (2003). Measuring emotional intelligence as a set of abilities with the MSCEIT. In Lopez, S.J. and Snyder, C.R. (eds), *Handbook of Positive Psychology Assessment*. Washington, DC: American Psychological Association.

66. Schloemer, L.F. (1995). Employee responses to rapid change: what staff need to manage transitions effectively. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 56, p. 1438.
67. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167–177.
68. Semadar, A., Robins, G. and Ferris, G.R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, pp. 443–461.
69. Shoda, Y., Mischel, W. and Peake, P.K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self regulatory competencies from pre-school delay gratification: identifying diagnostic conditions. *Development Psychology*, 26(6), pp. 978–986.
70. Slaski, M. and Cartwright, S. (2003). Developmental emotional intelligence training: implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, pp. 233–239.
71. Snarey, J.R. and Vaillant, C.P.E. (1985). How lower and working class youth become middle class adults: the association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56(4), pp. 899–910.
72. Sosik, J. and Megerian, J. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group and Organisation Management*, 24, pp. 367–391.
73. Tsaousis, I., Vakola, M. and Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), pp. 88–110.
74. Van Rooy, D.L. and Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, pp. 71–95.
75. Wong, C.S. and Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243–274.
76. Woodruffe, C. (2001). Promotional intelligence, *People Management*, 11, pp. 26–29.

4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια ερευνητές και επιχειρηματίες στρέφονται στον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τομείς στους οποίους η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει αποτέλεσμα.

4.1 Ομαδική Εργασία (Teamwork)

Η σύσταση αποτελεσματικών ομάδων εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την σύγχρονη επιχείρηση. Αφού της εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία, αλλά και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Σύμφωνα με την έρευνα του Yale: Διαφορές στην απόδοση των ομάδων με ίδιο περίπου IQ & διαφορές σε επίπεδο EQ.

4.2 Επικοινωνία

- Η διαδικασία της ανθρώπινης επικοινωνίας δεν είναι ανταλλαγή μόνο νοητικών πληροφοριών
- Τα συναισθήματα διαδραματίζουν καθοριστικό ρολό στην ανθρώπινη επικοινωνία

4.3 Διατήρηση (Retention)

- Ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Έρευνες έχουν δείξει ότι οι λόγοι μη χρηματικού χαρακτήρα υπερισχύουν στην απόφαση αποχώρησης από έναν οργανισμό.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη δρα αποτρεπτικά στην ύπαρξη εργασιακής δυσαρέσκειας

4.4 Επιλογή Προσωπικού

- Η πιο συνηθισμένη εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων εμφανίζεται στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού
- Συχνά σε τεστ αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των αξιολογούμενων ώστε να προκύψει ένα ολοκληρωμένο προφίλ

4.5 Ανάπτυξη Καριέρας

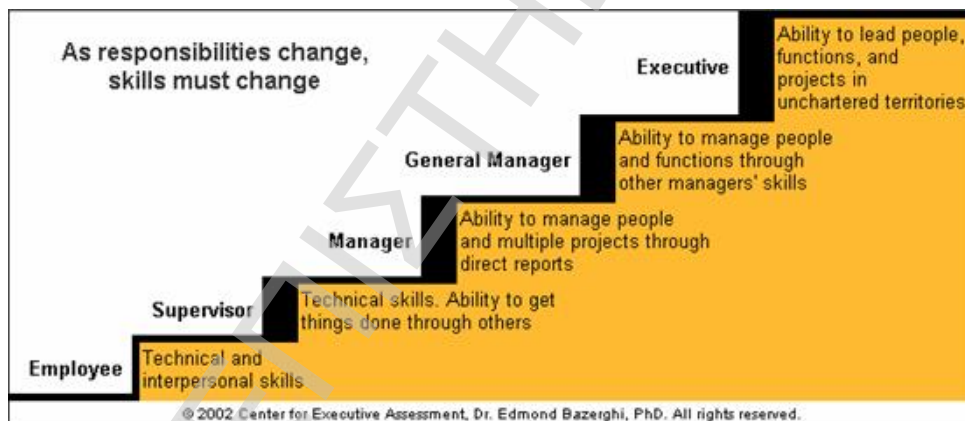
- Σύμφωνα με τον Yate ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας επιτυχία σε αυτή επηρεάζεται σε κάποιο βαθμό από το EQ του εργαζομένου.
- Η καλλιέργεια του EQ είναι ικανή να οδηγήσει σε αναγνώριση της δουλειάς και της αξίας της.

4.6 Παραγωγικότητα

- Η μέτρηση της παραγωγικότητας έχει γίνει εμμονή στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- Αλλά ο μεγαλύτερος περιορισμός προέρχεται από την ανθρώπινη απόδοση
- Η πρόκληση; Αλλαγή των συμπεριφορών που δημιουργούνται από συναισθήματα

4.7 Ανάπτυξη Ηγεσίας

Η ηγεσία είναι στις μέρες μας παράγοντας κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι ηγέτες αποτελούν σημείο αναφοράς για αυτούς που βρίσκονται γύρω τους λόγω των προσωπικών τους χαρακτηριστικών.



4.8 Διαχείριση συγκρούσεων

- «Οφθαλμός αντί οφθαλμού οδηγεί σε περισσότερη τύφλωση».
- Οι συγκρούσεις είναι φυσικό συστατικό της καθημερινότητας.
- Τεχνικές EQ μπορούν να οδηγήσουν σε μια λεκτική Aikido ώστε οι συγκρούσεις να εξελιχθούν σε συνεργασία.

4.9 Κουλτούρα

- Οι οργανισμοί αναπτύσσουν κουλτούρες κοινά πιστεύω και στόχους.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη μας λέει ότι η εγκαθίδρυση ενός ορισμένου σκοπού είναι σημαντική στις ζωές των ανθρώπων και των οργανισμών

4.10 Ανάπτυξη Ικανοτήτων Διοίκησης

- Οι μάνατζερ που εστιάζουν σε τεχνικές ικανότητες τους δεν διοικούν απλά διευθύνουν.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο ικανοτήτων, μπορεί να βοηθήσει τους managers σε τομείς όπως :

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
Managers με υψηλό EQ χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους για να προσαρμόζουν τα σχέδια τους και να προσαρμόζονται στις συνθήκες	Η κατανόηση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να βοηθήσει στην παροχή και απόκτηση κινήτρων	Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία καθημερινή. Τα συναισθήματα μπορούν να κρίνουν την επιτυχία της και πρέπει να αντιμετωπίζονται εποικοδομητικά

4.11 Ηθικό και Συναδελφικότητα

- Η συναίσθηση της συναδελφικότητας (Esprit de corps) είναι ουσιαστικά το πνεύμα ενθουσιασμού και προσήλωσης σε ένα κοινό σκοπό.
- Ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, η προσήλωση, το κοινό αίσθημα και το αίσθημα σκοπού και αιτίας είναι παράγοντες που έχουν να κάνουν με το ηθικό.
- Πηγάζουν εσωτερικά και είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το συναίσθημα του ανθρώπου.

4.12 Εμπιστοσύνη

- Η αντιμετώπιση των συγχρόνων προκλήσεων επιβάλλει την ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε ανθρώπους, πελάτες, μετόχους, φορείς.
- Ο Goleman απέδειξε τη σχέση EQ με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης.

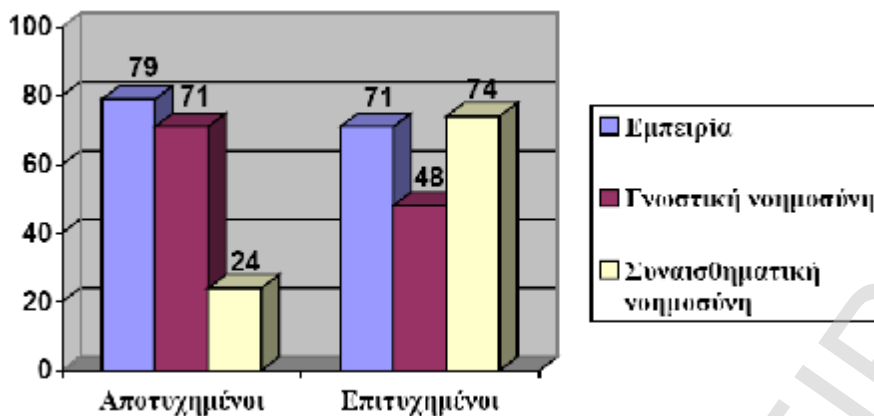
4.13 Σχέση Συναισθηματική Νοημοσύνης και Ηγεσίας

Μια σειρά ερευνών που έχουν γίνει δείχνουν ότι συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού- συνεργατικού κλίματος που βοηθάει τους εργαζόμενους να δραστηριοποιηθούν και τους ενθαρρύνει να δουλέψουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ρυθμό. Ο ενθουσιασμός αυτός και η επιπλέον προσπάθεια δίνουν στην εταιρία μια διαρκώς αυξανόμενη επιχειρησιακή απόδοση. Σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, έδειξε ότι στελέχη με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Την σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσμάτων μέσα στην επιχείρηση έδειξε και ο McClelland (1998) με την ερευνά του σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που είχαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα από ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στις παραπάνω έρευνες μπορεί να προστεθεί και η έρευνα του Fernandez-Araoz (2001) με πεδίο τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Όπου σε ένα δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία:

- την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία
- τη γνωστική νοημοσύνη
- τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Fernandez-Araoz είναι τα εξής:



Ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

1. Ισχυρός συνδυασμός: Είναι καθοριστικός της επιτυχίας και είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
2. Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
3. Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.

4.14 Τύποι Ηγεσίας με βάση την Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο Goleman σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι:

- ο καταπιεστικός (coercive)
- ο οραματιστικός (visionary)
- ο ανθρωπιστικός (affiliative)

- ο δημοκρατικός (democratic)
- ο καθοδηγητικός (pacesetting)
- ο συμβουλευτικός (coaching).

Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

4.14.1 Ηγέτες με καταπιεστικό στυλ

1. Απαιτούν άμεση υπακοή
2. Στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους
3. Διακρίνονται από έλλειψη συναίσθησης.

Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

4.14.2 Οραματιστής ηγέτης

1. Κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα
2. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της συναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής.

Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθείστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

4.14.3 Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας

- Δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας.
- Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας

Η φράση ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

4.14.4 Το δημοκρατικό στυλ

- Οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών
- Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

4.14.5 Το καθοδηγητικό στυλ

- Θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης
- Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας.

Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

4.14.6 Το Συμβουλευτικό στυλ

- Δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων
- Διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης.

Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι ηγέτες που είναι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί δεν χρησιμοποιούν και ακολουθούν μόνο ένα από τα προαναφερθέντα στυλ αλλά έχουν ευλυγισία και μπορούν να αλλάζουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό μπορούν και δημιουργούν το καλύτερο επιχειρησιακό κλίμα και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

4.15 Εκπαίδευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τι γίνεται όμως με τους εργαζόμενους όπου δεν κατέχουν εξαιρετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά θέλουν να γίνουν επιτυχημένοι κι αποτελεσματικοί managers; Αντίθετα με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης από κει και πέρα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Απαιτείται όμως συνεχής προσπάθεια. Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μία ημέρα στην άλλη. Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Άλλα από αυτά επιτυγχάνουν αυτό που υπόσχονται, άλλα όμως όχι. Γι' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη βάση πρέπει να δοθεί στο πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Boyatzis για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος του Goleman. Τα αποτελέσματα τεσσάρων χρόνων του προγράμματος (1992, 1993, 1994 και 1995) έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση

1. 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού
2. 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης
3. 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί, χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερομένους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά, τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- 1. Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία**

Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της συναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

2. Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει

Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). Επίσης, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους του) υπό τη μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών (360-degree assessment).

3. Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)

Αυτό είναι ένα πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

4. Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται σαν κρατούμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων! Ενώ οι ίδιοι δεν είχαν καμιά διάθεση να αλλάξουν, υποχρεώθηκαν από τη διοίκηση να συμμετέχουν. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.

5. Παροχή κινήτρων

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

6. Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτό-υποκινούμενη (self-directed)

Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

7. Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους

Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου: Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ' έναν μηνά δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία του προγράμματος. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μηνά θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της συναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.

8. Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής

Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ φυσιολογικό λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Καλό είναι να υπάρχει προειδοποίηση από την αρχή ότι θα υπάρξουν άσχημες ημέρες, που όμως δε θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή

δε σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

9. Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)

Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι βασικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του, βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.

10. Συνεχής εξάσκηση

Ο περιορισμός της διαδικασίας μάθησης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μερικών ημερών δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

11. Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων

Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του εργασιακού χώρου. Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι, η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης (buddy systems) αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για συναισθηματική νοημοσύνη. Καταλήγοντας, αυτό που θα ήθελα να τονίσω ιδιαίτερα είναι ότι για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιαδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs, 2001).

4.16 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Υπηρεσίες

Αν και οι υπηρεσίες είναι παρόμοιες σε ορισμένους τομείς, το αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας θεωρείται ότι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας

στο διαχωρισμό μιας παροχής υπηρεσίας από μια άλλη. Η έρευνα υποδεικνύει ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις υπηρεσίες (Menon & Dude, 2000) και ότι η παρουσίαση των συναισθημάτων από τους υπαλλήλους που εργάζονται στις υπηρεσίες επηρεάζοντας τους πελάτες, όπως και την κρίση τους για την ποιότητα υπηρεσιών (Pugh, 2001; Winsted, 2000). Σύμφωνα με τον Pugh (2001), η αμοιβαία φύση των ασχολούμενων με τις υπηρεσίες παράγει μία συναισθηματική μετάδοση η οποία επηρεάζει τους πελάτες, οι οποίοι καταλαβαίνουν τα συναισθήματα που παρουσιάζονται από τον εργαζόμενο στις υπηρεσίες. Σε μια μελέτη υπαλλήλων σε τράπεζα, βρήκε ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την έκφραση των συναισθημάτων τους και επηρεάζονται θετικά από τους υπαλλήλους που δουλεύουν στις υπηρεσίες, κάτι το οποίο μετρήθηκε από μια έκδοση του οργάνου SERVQUAL (Parasuraman et al., 1998). Σε μια μελέτη από προμηθευτές που δούλευαν σε κατάστημα γρήγορου φαγητού (fast food) στη Σιγκαπούρη (Tan et al., 2004), στην παρουσίαση των θετικών συναισθημάτων από τους προμηθευτές που συνδέεται από την ικανοποίηση των πελατών. Και οι δύο μελέτες βρήκαν επίσης ότι η διεξαγωγή ή η εμπορική δουλειά έχει μια μέτρια επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη.

Στη λογοτεχνία του μάρκετινγκ έχει αναγνωριστεί η σημασία και ο μερισμός των πελατών και η κατάλληλη προσωποποίηση των απαντήσεων (Johnston & Clark 2001). Η αναγκαιότητα από το μέρος των εντολοδόχων της υπηρεσίας για να προσαρμόσουν την ανταπόκρισή τους και να παρουσιάσουν τα κατάλληλα συναισθήματα (τα οποία οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αισθάνονται) προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες έχει σχέση ευρέως με τη συναισθηματική εργασία (Hoschschild, 1983; Zeinthal & Bitner, 2000).

Αποδείξεις από τη βιβλιογραφία της προσωπικότητας υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα που έχουν την έμφυτη τάση να εκτελούν σωστά τις υπηρεσίες. Ο Hogan et al. (1984) προτείνει ότι η κατασκευή της προσωπικότητας το οποίο αποτελεί τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες, κάτι το οποίο περιέχει χαρακτηριστικά όπως η εξυπηρετικότητα και η αντιμετώπιση, τα οποία συσχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η ποιότητα των υπηρεσιών δείχνει επίσης υψηλή συσχέτιση με τις καθιερωμένες κλίμακες της προσωπικότητας με διαστάσεις όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία (Furnham & Coveney, 1996), απολαυστικότητα και συναισθηματική σταθερότητα (Frei & McDaniel, 1998).

Σύμφωνα με τον Cran (1994), ο προσανατολισμός της υπηρεσίας μπορεί να είναι έμφυτο χαρακτηριστικό και ακόμα και με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι με μειωμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να μην είναι ικανοί να στηρίξουν τη βελτίωση στην εκτέλεση. Από την πλευρά της βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών, η βιβλιογραφία για την προσωπικότητα δίνει έμφαση στη σημασία της διαλογής μέσω της εκπαίδευσης.

Πρόσφατο ενδιαφέρον για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει δώσει έμφαση στην πιθανή σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποίηση των πελατών, ως κριτήριο της διαλογής (Barlow & Maul, 2000) και ένα αναπτυσσόμενο εργαλείο μέσω βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών και μειώνουν το άγχος που σχετίζεται με τη συναισθηματική εργασία (Spector et al., 1988). Ιδιαίτερα, η συναισθηματική αναγνώριση, η συναισθηματική ταύτιση και στον έλεγχο και διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων θεωρούνται ότι είναι σημαντικές επιδεξιότητες με τις οποίες τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν μέσω της εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Slaski & Cartwright, 2002). Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι αυτές οι πρωτοβουλίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα για την υπηρεσία (Schneider et al., 1998). Ενώ αυτό αποδεικνύει κάποιους πιθανά σημαντικούς υπαινιγμούς για την υπηρεσία των οργανισμών που εφοδιάζουν με εκπαίδευση που μπορεί να είναι πιο κλειστά προσαρμοσμένα να απευθύνονται στις ανάγκες διαφορετικών τύπων πελατών που παρουσιάζουν διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις, η αντίθεση σε ακριβές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία μπορούν ή δεν μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης πρέπει να εξακριβωθεί με περαιτέρω έρευνα.

4.17 Συμπέρασμα

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν ένα κεντρικό ρόλο γιατί καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη διατήρηση ενός ολοκληρωμένου εαυτού (Damasio, 1994). Ωστόσο, μέχρι πολύ πρόσφατα, ο ρόλος των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας έχουν υπερεκτιμηθεί και λίγη έρευνα έχει γίνει για την ικανοποίηση στη δουλειά. Αυτή η ολιγωρία οφείλει πολύ από την κληρονομιά των κλασικών θεωριών του οργανισμού το οποίο τονίζει τη λογική σαν την ηθική καθοδήγηση της διοίκησης και των θετικών κερδών από την «αποκτήνωση» του χώρου εργασίας (Taylor, 1911). Το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα έχουν αυξηθεί, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει

γίνει ένα αναδυόμενο πεδίο στην έρευνα του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο είναι το μόνο τόσο ένθερμο για να αναλύσει τις πιθανές λύσεις στα προβλήματα του χώρου εργασίας και ενισχύει την εκτέλεση.

Βασιζόμενοι σε έναν αυξανόμενο αριθμό μελετών, εμφανίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει συνέπειες για τη διαλογή και την ανάπτυξη των εργαζομένων ιδίως αυτούς που ασχολούνται σε δουλειές με άγχος, όπως οι νοσοκόμοι (Cadman & Brewer, 2001). Υπάρχουν περιορισμένες αποδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την ευστροφία της αλλαγής. Επιπροσθέτως, η προαγωγή και η πρακτική με τις συμπεριφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορεί να έχουν μια θετική επιρροή στις συνεργασίες με τον πελάτη και καθοδηγούν και ενισχύουν την ποιότητα υπηρεσιών και επίσης δημιουργούν πιο ικανοποιητικά οργανωσιακά κλίματα. Η έρευνα σε εκτεταμένες υπηρεσιακές συναλλαγές εκτιμά ότι πολλά μπορούν να κερδισθούν από τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων για να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των πελατών και να προσαρμοστούν στον τρόπο με τον οποίο η υπηρεσία έχει σχεδιαστεί και παραδοθεί προκειμένου να ανταποκρίνεται καταλλήλως (Dude & Morgan, 1998).

Ωστόσο, υπάρχουν θεμελιώδη προβλήματα με την έννοια και τη λειτουργικότητα της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον συνεχιζόμενο πόλεμο μεταξύ των ανταγωνιστικών μοντέλων τα οποία χρειάζονται να επιλυθούν. Τα μοντέλα που βασίζονται στην ικανότητα μπορεί να είναι θεωρητικά φτωχότερα κι όμως οι κλίμακες που μεταφράζουν τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερη εκφραστική εγκυρότητα με τους χρήστες των οργανωσιακών τεστ και είναι αναμφισβήτητα πολύ πιο έγκυροι στην πρόβλεψη της εκτέλεσης που σχετίζονται με τη δουλειά (Downey et al., 2006, Dulewicz et al., 2003).

Σημαντικά, περισσότερη έρευνα χρειάζεται να χωριστούν και να απομονώσουν τα κύρια στοιχεία που περιγράφεται ως συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία προβλέπονται από διαφορετικά αποτελέσματα. Προκειμένου να γίνουν αυτά είναι σημαντικό να γίνει περισσότερη έρευνα κάτι το οποίο ενσωματώνει μια ευρύτερη αλληλουχία από εναλλακτικές κλίμακες και όχι μόνο αυτές της προσωπικότητας, όπου μπορεί να γίνει πιθανή επικάλυψη και επίσης να καθιερώσει καθαρότερες σκιαγραφήσεις. Όπως υπογραμμίζετε, οι κλίμακες της κοινωνικής

αποτελεσματικότητας, τα νοητικά χαρακτηριστικά και άλλες μεταβλητές του χαρακτήρα που σχετίζονται με τη συναισθηματική προσαρμοστικότητα φαίνεται να συσχετίζεται με αυτό το σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον στις πολλές νοημοσύνες, είχε σχέση με την ανάπτυξη στο πλαίσιο της θετικής ψυχολογίας που είναι ευοίωνη ανάπτυξη στην έμφαση της ανάγκης του να θεωρήσει την συνεισφορά σε άλλες μορφές πρακτικής νοημοσύνης και σε πιο κοινωνικές διαστάσεις του εαυτού που συνεισφέρουν στην εκτέλεση της εργασίας και συμπεριφορών πάνω στο παραδοσιακό IQ και τις κλίμακες προσωπικότητας.

Η έρευνα στη συναισθηματική νοημοσύνη έχει το ενδεχόμενο να συνεισφέρει στην έρευνα κυρίως στο βαθμό των οποίων τα άτομα παρουσιάζουν υψηλές ικανότητες και συμπεριφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν μια θετική επίδραση στους γύρω τους.

Είναι λογικό ότι η έρευνα σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να έχει πλεονεκτήματα από μεγάλες μελέτες σε περισσότερα και πιο μεγάλα δείγματα χρησιμοποιώντας περισσότερο ευρύτερες κλίμακες από αυτές της αυτοαναφοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Barlow, J. and Maul, D. (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bonds with your Customers*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
2. Cadman, C. and Brewer, J. (2001). Emotional intelligence: a vital pre-requisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management*, 9, 321–324.
3. Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass.
4. Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34–44.
5. Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain*. New York: Grosset/Putman.
6. Downey, L.A., Papageorgiou, V. and Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 250–260.
7. Dube, L. and Morgan, M.S. (1998). Capturing the dynamics of in-process consumption emotions and satisfaction in extended service transactions. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 309–332.
8. Dulewicz, V., Higgs, M. and Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405–421.
9. Fernandez-Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
10. Frei, R.L. and McDaniel, M.A. (1998). Validity of customer services measures in personal selection: a review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1–27.
11. Furnham, A. and Coverney, R. (1996). Personality and customer service. *Psychological Reports*, 79(2), 675–681.
12. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
13. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
14. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.
15. Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.
16. Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.

17. Jacobs, R.L. (2001). Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence.
18. Johnston, R. and Clark, G. (2001). *Service Operations Management*. London: Financial Times, Prentice-Hall.
19. McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982). Leader motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
20. Menon, K. and Dube, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, 76(3), 285–302.
21. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 4(1), 12–39.
22. Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1028.
23. Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 150–163.
24. Slaski, M. and Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence. *Stress and Health*, 18, 63–69.
25. Spector, P.E., Dwyer, D.J. and Jex, S.M. (1988). Relaxation of job stressors of affective health and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11–18.
26. Tan, H.H., Foo, M.D. and Kwek, M.H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 287–296.
27. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, 1998 edition. New York: Dover.
28. Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.
29. Winsted, K.F. (2000). Service behaviours that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399–417.

5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Όλα τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη προήλθαν από την αντίληψη των ερωτώμενων, όπως αυτές συγκεντρώθηκαν από αυτό-αναφορές (self-reports). Παρότι η βιβλιογραφία αναγνωρίζει αρκετά προβλήματα που προκύπτουν από τη χρησιμοποίησή τους (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Καταρχήν, οι ερωτώμενοι συχνά έχουν την τάση να δίνουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις (social desirability), με αποτέλεσμα οι απαντήσεις να είναι προκατειλημμένες. Επιπλέον, τα άτομα διακατέχονται από συναισθήματα, τα οποία μπορεί να επιδράσουν όταν απαντούν σε ερωτήματα που αφορούν συναισθήματα. Για παράδειγμα, εάν ερωτηθεί ένα άτομο σχετικά με την ικανοποίησή του από την εργασία ενώ ταυτόχρονα που είναι απαισιόδοξο και διακατέχεται από αρνητικές σκέψεις, μπορεί απαντά ότι δεν είναι ικανοποιημένο χωρίς όμως αυτό να αποτυπώνει την πραγματικότητα. Επίσης, οι ερωτώμενοι ενδέχεται να δίνουν απαντήσεις που επιβεβαιώνουν μια συγκεκριμένη θεωρία τους σε σχέση με το υπό μελέτη φαινόμενο και ως εκ τούτου να μην παρέχουν αξιόπιστα δεδομένα (consistency motif). Όλα αυτά μπορεί να επηρεάσουν την μέτρηση προκαλώντας πρόβλημα αξιοπιστίας που συνήθως αναφέρεται ως «κοινή μέθοδος διακύμανσης» (common method variance) (Podsakoff, McKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003).

Παρόλη την κριτική που έχει δεχθεί κατά καιρούς η συγκεκριμένη μεθοδολογία, η χρήση αυτό-αναφορών αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για την πραγματοποίηση εμπειρικών ερευνών. Οι Podsakoff και Organ (1986) προτείνουν ορισμένες στατιστικές αναλύσεις που μπορεί να μειώσουν αυτά τα προβλήματα. Στην παρούσα εργασία, για τον έλεγχο της κοινής μεθόδου διακύμανσης χρησιμοποιήσαμε το τεστ ενός παράγοντα του Harman (Harman's one factor test). Εκτός από την ανάλυση αυτή, η βιβλιογραφία προτείνει και μη-στατιστικούς τρόπους που μειώνουν τη διακύμανση που οφείλεται στη κοινή μέθοδο συλλογής των δεδομένων, όπως η διασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτώμενων καθώς και η τυχαία εναλλαγή των ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν ανώνυμο προκειμένου να μειωθεί το πρόβλημα της κοινωνικής προκατάληψης, ενώ ταυτόχρονα οι ερωτήσεις ήταν τοποθετημένες σε τυχαία σειρά ώστε να αποφευχθεί η χρήση ενός συγκεκριμένου μοτίβου στις απαντήσεις.

Οι συμμετέχοντες που δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα έλαβαν ένα δισέλιδο ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με μία συνοδευτική επιστολή, η οποία υπογράμμισε τη σημασία της έρευνας, διασφάλιζε την ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των δεδομένων, καθώς και την σπουδαιότητα συμπλήρωσης όλων των ερωτημάτων. Προκειμένου να κινητοποιήσουμε ακόμη περισσότερο τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μια υπενθύμιση μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος (e-mail), μία εβδομάδα αργότερα, τονίζοντας τη σημασία των αποτελεσμάτων και τη συμβολή τους σε αυτά.

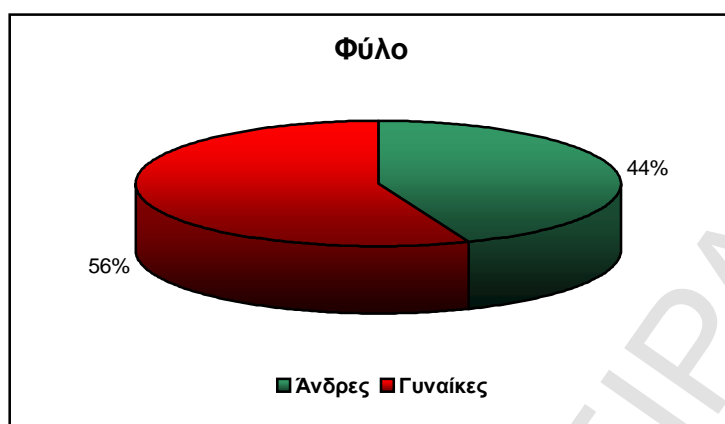
Τέλος, για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, μειώνοντας τις επιδράσεις της μεθόδου κοινής διακύμανσης, ελέγξαμε το ερωτηματολόγιο πιλοτικά. Η κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιήθηκε μεταφράστηκε από τα Αγγλικά και στη συνέχεια ελέγχθηκε πιλοτικά. Έγιναν σχόλια και φραστικές παρατηρήσεις, οι οποίες ελήφθησαν υπόψη στο τελικό ερωτηματολόγιο. Στο παράρτημα της εργασίας παρατίθεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας μαζί με τη συνοδευτική επιστολή.

5.1 Δείγμα

Συνολικά εστάλησαν 180 ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε μαθητές Λυκείου, πρωτοετείς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιά, μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς και αποφοίτους διαφόρων μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Από τα 180 ερωτηματολόγια που εστάλησαν, 116 απαντήθηκαν πλήρως. Ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα μας ήταν 64% περίπου που υποδηλώνει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων για την έρευνα.

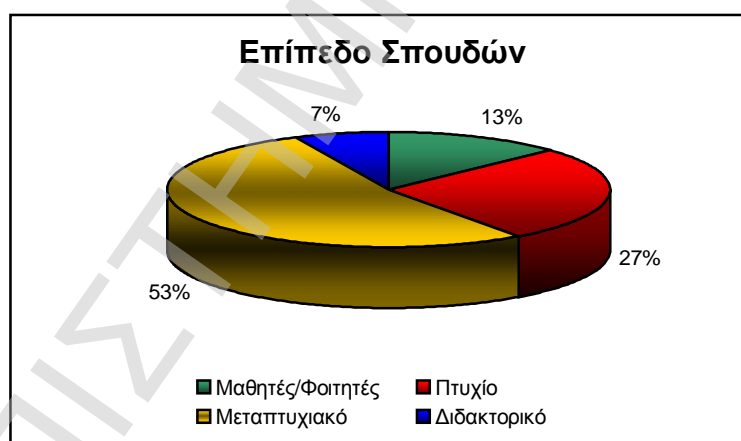
Από τους 116 που απάντησαν, το 56% ήταν γυναίκες, ενώ το 44% άνδρες. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 26 έτη ($SD = 5,51$).

Γράφημα 1. Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα



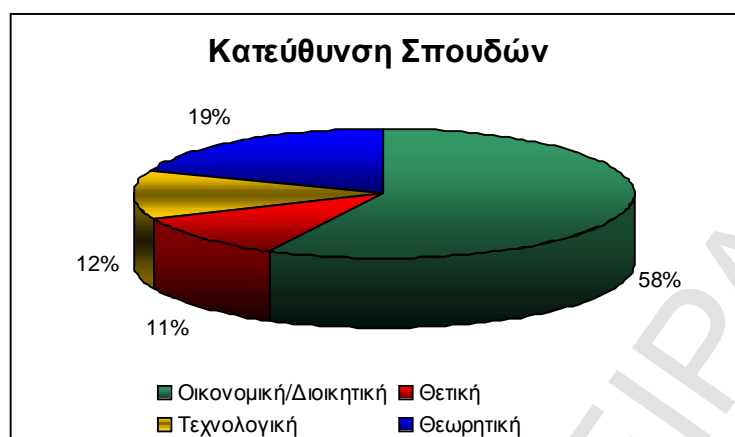
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων, ο μέσος όρος σπουδών (σε έτη) μετά το λύκειο ήταν 5,18 έτη ($SD = 0,84$). Πιο συγκεκριμένα, το 12,9% ήταν μαθητές Λυκείου ή πρωτοετής φοιτητές προπτυχιακού επιπέδου. Το 26,7% κατείχαν πανεπιστημιακό τίτλο, το 52,5% μεταπτυχιακό, και τέλος το 6,9% διδακτορικό.

Γράφημα 2. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων



Ο μέσος όρος του βαθμού πτυχίου όσων μπορούσαν να παρέχουν την πληροφορία αυτή ήταν 7,4/10 ($SD = 0,8$, Εύρος = 5 – 9,5/10). Επίσης, το 49,1% των ερωτώμενων που είχαν ήδη κάποιο πανεπιστημιακό τίτλο είχαν κατεύθυνση Οικονομική ή Διοικητική. Το 9,5% αποφοίτησαν από θετική κατεύθυνση, το 10,3% από τεχνολογική, ενώ το 16,4% από θεωρητική. Επίσης, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των γονιών τους.

Γράφημα 3. Κατεύθυνση εκπαίδευσης συμμετεχόντων



Με βάση τις απαντήσεις, το 60,5% των μητέρων και το 41,2% των πατεράδων είχαν απολυτήριο γυμνασίου ή λυκείου. Πτυχίο πανεπιστημίου είχαν το 36,8% και 49,1%, αντίστοιχα. Τέλος, ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας των ερωτώμενων ήταν 3,1 έτη (SD = 4,27, Εύρος = 0 – 31 έτη).

Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που αφορούν την έρευνα μας παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

Πίνακας 2. Ανάλυση δείγματος: Μέσοι όροι και διακύμανση

Μεταβλητή	Έγκυρο Δείγμα	Μέσος Όρος	Διακύμανση
Ηλικία	115	25,91	5,51
Έτη εκπαίδευσης	113	5,18	2,73
Βαθμός Πτυχίου	97	7,37	0,79
Εργασιακή Εμπειρία	116	3,13	4,27

Συνολικό Δείγμα N = 116

Πίνακας 3. Ανάλυση δείγματος: Πίνακας συχνότητας

Μεταβλητή	Έγκυρο Δείγμα	Φύλο		Επίπεδο Εκπαίδευσης	
		Άνδρες 44%	Γυναίκες 56%	Μαθητής/ Προπτυχιακός 13,8%	Πτυχίο 26,7%
Κατεύθυνση Πτυχίου	99	Οικονομική/ Διοικητική 57,6%	Θετική 11,1%	Τεχνολογική 12,1%	Θεωρητική 19,2%
Εκπαιδευτικό Επίπεδο Μητέρας	114	Γυμνάσιο/ Λύκειο 60,5%	Πτυχίο 36,8%	Μεταπτυχιακό 1,8%	Διδακτορικό 0,9%
Εκπαιδευτικό Επίπεδο Μητέρας	114	Γυμνάσιο/ Λύκειο 41,2%	Πτυχίο 49,1%	Μεταπτυχιακό 7,9%	Διδακτορικό 1,8%

5.2 Κλίμακες Μέτρησης

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα των Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, and Dornheim, (1998) που αποτελείται από 33 ερωτήσεις (items). Από αυτές τις 33 ερωτήσεις, οι 3 ήταν αντιστραμμένες. Για τον υπολογισμό της αξιοπιστίας της κλίμακας (Chronbach alpha) χρειάστηκε η αντιστροφή αυτών των ερωτήσεων, προκειμένου να αντιστοιχούν όλες στην ίδια κλίμακα μέτρησης.

Μετά την αντιστροφή των ερωτήσεων υπολογίσαμε το βαθμό της εσωτερικής αξιοπιστίας της κλίμακας που προσδιορίζεται με το συντελεστή Cronbach alpha. Η κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιήσαμε εμφάνισε την τιμή 0,81, που χαρακτηρίζεται ως «πολύ αξιόπιστη» (Field, 2005). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

	<i>Μέσος όρος κλίμακας αν η ερώτηση διαγραφεί</i>	<i>Διακύμανση κλίμακας αν η ερώτηση διαγραφεί</i>	<i>Διορθωμένη συσχέτιση ερώτησης-συνολικής κλίμακας</i>	<i>Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση</i>
<i>EI1</i>	117,0000	122,566	,208	,807
<i>EI2</i>	117,2617	118,252	,339	,803
<i>EI3</i>	117,1121	118,817	,421	,801
<i>EI4</i>	117,0280	119,443	,396	,801
<i>rsEI5</i>	117,3925	118,580	,299	,804
<i>EI6</i>	116,9346	120,345	,284	,805
<i>EI7</i>	117,2430	119,789	,223	,808
<i>EI8</i>	116,6355	122,592	,178	,808
<i>EI9</i>	116,8972	121,131	,264	,806
<i>EI10</i>	117,3925	120,241	,263	,806
<i>EI11</i>	117,3832	116,144	,381	,801
<i>EI12</i>	117,8224	119,770	,320	,804
<i>EI13</i>	117,1589	118,437	,330	,803
<i>EI14</i>	116,8505	118,147	,447	,800
<i>EI15</i>	117,5888	117,886	,378	,801
<i>EI16</i>	117,3458	119,926	,287	,805
<i>EI17</i>	116,8505	120,260	,355	,803
<i>EI18</i>	117,2056	117,542	,437	,799
<i>EI19</i>	117,5514	120,703	,225	,807
<i>EI20</i>	116,9065	121,086	,238	,806
<i>EI21</i>	117,7383	126,403	-,040	,818

<i>EI22</i>	117,1869	119,493	,355	,802
<i>EI23</i>	117,3178	115,747	,480	,797
<i>EI24</i>	116,5888	118,810	,411	,801
<i>EI25</i>	117,5234	118,780	,332	,803
<i>EI26</i>	117,3738	121,614	,171	,810
<i>EI27</i>	117,5794	121,812	,198	,808
<i>rsEI28</i>	116,6729	119,750	,303	,804
<i>EI29</i>	117,8037	121,254	,197	,808
<i>EI30</i>	116,8318	118,990	,378	,802
<i>EI31</i>	117,1869	115,210	,483	,797
<i>EI32</i>	117,2991	118,495	,402	,801
<i>rsEI33</i>	117,4486	120,872	,236	,807
Σημειώσεις:				
1. Η ένδειξη “rs” πριν από την κωδική ονομασία της μεταβλητής σημαίνει ότι πρόκειται για αντιστραμμένη ερώτηση.				
2. N=116				

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει πως οι περισσότερες ερωτήσεις αντιπροσωπεύουν επαρκώς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ταυτόχρονα, η αφαίρεση οποιασδήποτε ερώτησης δεν θα βελτίωνε σημαντικά την αξιοπιστία της κλίμακας.

Τέλος, για τη μέτρηση του επιπέδου εκπαίδευσης των γονέων χρησιμοποιήσαμε το μέσο όρο για τους 2 γονείς χρησιμοποιώντας την αντίστοιχη κλίμακα για τη μέτρηση του επιπέδου εκπαίδευσης του ερωτώμενου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS*, 2nd edition. London: Sage
2. Podsakoff, P. M., Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387–411.
3. Podsakoff, P.M, McKenzie, S.B., J. Y. Lee and N. P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879-903.
4. Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-554.
5. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.

6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους (Means), τις τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviations) καθώς και τις συσχετίσεις Pearson (Pearson Correlations) για τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στο μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης (Multiple Regression).

Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά, βαθμός αξιοπιστίας Cronbach alpha με τιμή 0,81 και συσχετίσεις Pearson

Μεταβλητές	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 Συναισθηματική Νοημοσύνη	3,67	0,34	-			
2 Επίπεδο Εκπαίδευσης	1,53	0,82	0,41**	-		
3 Εργασιακή Εμπειρία	2,90	3,41	0,03	0,28**	-	
4 Επίπεδο εκπαίδευσης Γονέων	1,56	0,56	0,18*	0,32**	0,11	-

Σημειώσεις: Δείγμα = 116, * $p < ,05$ / ** $p < ,01$.

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται, σε στατιστικά σημαντικό βαθμό, με τις μεταβλητές που σχετίζονται με την εκπαίδευση, ενώ αντίθετα δεν σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης εμφανίζει με το επίπεδο εκπαίδευσης ($r = 0,41$, $p < 0,01$). Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι μεταβλητές που θα προβλέψουν τη διακύμανση των αποτελεσμάτων (predictor variables) στη συναισθηματική νοημοσύνη δεν παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους (intercorrelation), και συγκεκριμένα πολύ μικρότερη από το όριο 0,70 που συνήθως προτείνεται. Αυτό σημαίνει πως δεν υφίσταται πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity).

Παρόλα αυτά, η συσχέτιση αφορά σχέσεις ένα – προς – ένα. Για το λόγο αυτό η εξέταση των αρχικών αυτών ευρημάτων με τη χρήση πολλαπλών παλινδρομήσεων θα προσέφερε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης

Μεταβλητές	Συναισθηματική Νοημοσύνη Συντελεστής beta
1 Επίπεδο Εκπαίδευσης	0,39***
2 Εργασιακή Εμπειρία	-0,04
3 Επίπεδο εκπαίδευσης Γονέων	0,06
R^2	0,17
Adjusted R^2	0,15
F	7,41***

Notes: N = 116, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, η εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης μπορεί να επεξηγήσει το 17% της διακύμανσης στη συναισθηματική νοημοσύνη (Adjusted $R^2 = 0,15$, $F = 7,41$, $p < 0,001$). Από τις μεταβλητές που υποθέσαμε ότι οδηγούν σε ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, βρήκαμε πως η εκπαίδευση αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Αντίθετα, το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων καθώς και η εργασιακή εμπειρία δεν φαίνεται να την επηρεάζουν.

Σε συνδυασμό με το παραπάνω εύρημα η παρούσα εργασία εξετάζει δύο ακόμη ζητούμενα. Το πρώτο αφορά την ύπαρξη τυχόν διαφοροποιήσεων στη συναισθηματική νοημοσύνη ανάλογα με τον τομέα εκπαίδευσης (π.χ. θεωρητική, οικονομική κατεύθυνσης, κ.ο.κ.). Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος One-way ANOVA (ή univariate ANOVA), η οποία εξετάζει την ύπαρξη διαφορών στους μέσους περισσότερων των δυο ομάδων.

Πιο συγκεκριμένα, η στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται στην ANOVA για τον έλεγχο της υπόθεσης είναι το F-test, μέσω του οποίου διαπιστώνεται εάν οι μέσοι τριών ή περισσότερων ομάδων/κατηγοριών διαφέρουν σημαντικά, τόσο ώστε η διαφορά να μην οφείλεται σε τυχαίες παράγοντες. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης που περιλαμβάνει τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών, τον έλεγχο ομοιογένειας της διακύμανσης (Homogeneity variance test), καθώς και το Tukey test. Από τον παρακάτω πίνακα φαίνονται μικρές διαφοροποιήσεις στους μέσους.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Οικονομική/Διοικητική	57	3,7105	,33385	,04422	3,6219	3,7991	2,82	4,24
Θεωρητική	19	3,6455	,30643	,07030	3,4978	3,7932	3,21	4,42
Θετική	11	3,8025	,33860	,10209	3,5750	4,0300	3,24	4,45
Τεχνολογική	12	3,6663	,23828	,06879	3,5149	3,8177	3,27	3,94
Total	99	3,7029	,31774	,03193	3,6395	3,7662	2,82	4,45

Η διαπίστωση αυτή όμως δεν είναι αρκετή ώστε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφορά μεταξύ των κατευθύνσεων είναι σημαντική. Η διαφορά θα μπορούσε να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε το Levene's test που ελέγχει την υπόθεση ότι η διακύμανση στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ίδια μεταξύ των τεσσάρων κατευθύνσεων.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,867	3	95	,461

Από τη στιγμή που το τεστ δεν είναι στατιστικά σημαντικό, αυτό σημαίνει πως δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση ότι όλες οι κατευθύνσεις έχουν ίδιες διακυμάνσεις. Επομένως, ο εκπαιδευτικός προσανατολισμός ενός ατόμου δεν φαίνεται να επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,191	3	,064	,624	,601
Within Groups	9,703	95	,102		
Total	9,894	98			

Ένα ακόμη ζήτημα το οποίο θέλαμε να εξετάσουμε στην παρούσα εργασία σχετίζεται με την ύπαρξη διαφορών στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με το φύλο. Για τον έλεγχο αυτή της υπόθεσης, ότι δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαφέρει ως προς το φύλο, χρησιμοποιήσαμε το t-test για ανεξάρτητα μεταξύ τους δείγματα (independent samples t-test). Πιο συγκεκριμένα, το t-test χρησιμοποιείται

στις περιπτώσεις όπου υπάρχει μία ανεξάρτητη μεταβλητή διχοτομική μεταβλητή (Άνδρες/Γυναίκες) και επιθυμείται να ελεγχθεί η διαφορά των μέσων (στη συναισθηματική νοημοσύνη). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους ακόλουθες πίνακες:

Group Statistics

Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EI Άντρας	51	3,6821	,36963	,05176
Γυναίκα	65	3,6542	,31417	,03897

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
EI Equal variances assumed	1,081	,301	,440	114	,661	,02795	,06353	-,09790	,15379
Equal variances not assumed			,431	98,118	,667	,02795	,06479	-,10062	,15651

Οι δύο πρώτες στήλες του πίνακα (Levene's Test for Equality of Variances) που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του ελέγχου Levene's για ισότητα των διακυμάνσεων, δηλαδή του ελέγχου για την ομοιογένεια της διακύμανσης. Η μη σημαντικότητα του Levene test ($p = 0,301 > 0,05$), παραπέμπει στο συμπέρασμα ότι οι διακυμάνσεις είναι ομοιογενείς και το t-test μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Από τα αποτελέσματα του t-test συμπεραίνεται ότι η διαφορά του μέσου όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0,661 > 0,05$). Επομένως, δεν παρατηρείται κάποια διαφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη των ανδρών σε σχέση με τις γυναίκες.

Τέλος, ένα από τους στόχους της εργασίας ήταν και η διερεύνηση για την ύπαρξη ερμηνεύσιμων υπο-παραγόντων (factors) που να προκύπτουν από τη χρησιμοποιούμενη έννοια για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για το

σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε Exploratory Factor Analysis και συγκεκριμένα Principal Component Analysis (PCA) με Direct Oblimin rotation (αφού οι παράγοντες επιτρέπεται να συσχετίζονται μεταξύ τους), με καθορισμένη λύση 5 παραγόντων στις 33 ερωτήσεις που αποτελούν την κλίμακα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της ανάλυσης.

	Κοινωνικές Δεξιότητες	Ενσυναίσθηση	Αυτό-επίγνωση	Παρακίνηση	Αυτό-έλεγχος
E11					
E12					
E13			,482		
E14					
rsE15		-,691			
E16					
E17			-,522	,403	,424
E18	,415				
E19					
E110			,538	,429	
E111	,668				
E112				,556	
E113				,490	
E114	,519				
E115		-,776			
E116		-,469			
E117					,655
E118		-,639	,451		
E119		-,447			,462
E120					,779
E121	-,464			,440	
E122					,450
E123				,763	
E124	,682				
E125		-,778			
E126	,688				
E127				,539	
rsE128			,548		
E129					
E130					
E131	,529			,556	
E132		-,554			
rsE133			,609		

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, αποκλείστηκαν οι ερωτήσεις που φόρτωναν ταυτόχρονα σε κάθε παράγοντα, οπότε σχηματίστηκαν οι 5 υπο-παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επομένως, ο παράγοντας «Κοινωνικές δεξιότητες» αποτελείται από 5 ερωτήσεις (8, 11, 14, 26) που αφορούν την ικανότητα του ατόμου στο να χειρίζεται τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές του σχέσεις και την ευκολία στην ανάπτυξη αυτών των σχέσεων. Ο παράγοντας «Ενσυναίσθηση» αποτελείται από 5 ερωτήσεις (5, 15, 16, 25, 32) και αφορά την ικανότητα του ατόμου να καταβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και να τα λαμβάνει υπ' όψιν. Ο παράγοντας «Αυτό-επίγνωση» αποτελείται από 3 ερωτήσεις (3, 28, 33) που σχετίζονται με την αναγνώριση των συναισθημάτων του ατόμου σε μια συγκεκριμένη στιγμή και τη χρήση αυτών στη λήψη αποφάσεων και στο σύστημα αξιών. Η «Παρακίνηση» αποτελείται από 4 ερωτήσεις (12, 13, 23, 27) που δηλώνουν τη συναισθηματική τάση, η οποία κατευθύνει και διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων μέσα από την αναζήτηση ικανοποίησης από τις δραστηριότητες του ατόμου. Τέλος, ο παράγοντας «Αυτό-έλεγχος» αποτελείται από 3 ερωτήσεις (17, 20, 22) που αφορούν την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων ώστε να διευκολύνουν το άτομο στα διάφορα καθήκοντα που εκτελεί. Αξίζει να σημειωθεί, πως η λύση που προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων (Principal Component Analysis) συμφωνεί με την υπάρχουσα θεωρία, όπως αναπτύχθηκε από τον Goleman (1998). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το βαθμό αξιοπιστίας (Cronbach alpha), το μέσο όρο, και την τυπική απόκλιση για κάθε παράγοντα, καθώς και την συσχέτιση μεταξύ των 5 αυτών παραγόντων.

Μεταβλητές	αριθμός ερωτήσεων	M	SD	α	1	2	3	4	5
1 Κοινωνικές Δεξιότητες	5	3,93	0,59	0,66	-				
2 Ενσυναίσθηση	5	3,44	0,67	0,74	0,15	-			
3 Αυτό-επίγνωση	3	3,79	0,66	0,58	0,11	0,18*	-		
4 Παρακίνηση	4	3,34	0,56	0,57	0,10	0,19*	0,19*	-	
5 Αυτό-έλεγχος	2	4,01	0,70	0,69	0,21*	0,06	0,22*	0,01	-

Σημειώσεις: Δείγμα = 116. Ύστερα από στατιστική ανάλυση αφαιρέθηκαν από τον παράγοντα 5 μία ερώτηση (22) γιατί βελτίωνε σημαντικά την αξιοπιστία της κλίμακας.

7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο βασικότερος στόχος της εργασίας αυτής ήταν η διερεύνηση το κατά πόσο η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην συναισθηματική νοημοσύνη. Η ανάλυση επιβεβαιώνει την υπόθεση αυτή, αφού το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης απέδειξε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου, αυξάνεται και το επίπεδο συναισθηματική του νοημοσύνης. Ο άνθρωπος καθώς εμπλουτίζει τις γνώσεις του φαίνεται ότι είναι σε θέση να ελέγχει το συναισθηματικό κόσμο και συγκεκριμένα την επίγνωση των συναισθημάτων, τόσο των δικών του όσο και των άλλων. Την ίδια στιγμή τα άτομα με υψηλή εκπαίδευση μπορούν να διαχειριστούν με καλύτερο τρόπο τα συναισθήματά τους με τρόπο ώστε να αποτελέσουν παράγοντα υποκίνησης. Τέλος, η υψηλή εκπαίδευση βοηθά τα άτομα στην επικοινωνία τους με άλλους ανθρώπων και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Σε συνδυασμό με το παραπάνω, η εργασία ερεύνησε το κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία καθώς και το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονέων. Η υπόθεση αυτή προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις αφού η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία θεωρούνται ότι μπορούν να επηρεάσουν τη ανάπτυξη τη συναισθηματικής νοημοσύνης με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση της γνώσης αυτής προς όφελος τους. Το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήσαμε όμως έδειξε πως ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου συμβάλει σημαντικά στη συναισθηματική νοημοσύνη, η εργασιακή εμπειρία καθώς και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των γονέων δεν παίζει ρόλο. Το εύρημα αυτό αξίζει προσοχής, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και πρακτικό. Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την πρόσληψη ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ή για την ανάπτυξη της στους υφιστάμενων υπαλλήλους θα πρέπει να κινηθούν προς την εκπαίδευση και επιμόρφωση τους και να μη θεωρούν πως η εργασιακή εμπειρία μπορεί να υποκαταστήσει αυτή την έλλειψη.

Σημαντικό είναι επίσης το εύρημα πως παρότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται σημαντικά από την εκπαίδευση, ο τομέας εκπαιδευτικής εξειδίκευσης δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Η εξέταση αυτή που πραγματοποιήθηκε μέσω ANOVA για τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών διαφορών στους μέσους όρους των τεσσάρων διαφορετικών εκπαιδευτικών κατευθύνσεων (οικονομικά/διοίκηση, θεωρητική, θετική και τεχνολογική) δεν επιβεβαίωσε ένα τέτοιο ισχυρισμό. Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως σε γενικές γραμμές η εκπαίδευση επηρεάζει τη συναισθηματική

νοημοσύνη χωρίς κάποια εκπαιδευτική κατεύθυνση να παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα.

Ένας ακόμη στόχος της παρούσας εργασίας ήταν ο εντοπισμός τυχόν διαφορών στη συναισθηματική νοημοσύνη ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες. Η γενική πεποίθηση είναι πως οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές από τους άντρες και μπορούν να τα διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα. Παρόλα αυτά, ο έλεγχος που πραγματοποιήθηκε μέσω t-test έδειξε πως άντρες και γυναίκες εμφανίζουν αντίστοιχους μέσους όρους. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται όμως στο γεγονός πως οι άντρες έχουν την τάση να υπερβάλλουν σχετικά με την ικανότητα τους αυτή, ενώ αντίστοιχα οι γυναίκες θεωρούν ότι έχουν λιγότερη απ' όση πραγματικά έχουν.

Τέλος, ένας σημαντικός στόχος και υπόθεση που κάναμε είναι πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από επιμέρους παράγοντες που στο σύνολο τους απαρτίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία της ανάλυσης παραγόντων – Factor Analysis – βρήκαμε 5 υπο-παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορούσαν να ερμηνευθούν. Οι παράγοντες που προέκυψαν, ενσυναίσθηση, αυτό-έλεγχος, παρακίνηση, αυτό-επίγνωση και κοινωνικές δεξιότητες, είναι σύμφωνες με τα πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας και μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για μελλοντική έρευνα.

Στο σημείο αυτό όμως θα πρέπει να σημειωθεί πως τα ευρήματα της έρευνας θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με μερικές επιφυλάξεις. Η σημαντικότερη προκύπτει από το γεγονός πως χρησιμοποιήθηκαν αυτό-αναφορές για την μέτρηση όλων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν.

Σημαντικά περισσότερη έρευνα χρειάζεται προκειμένου να χωριστούν και να απομονωθούν τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Προκειμένου να γίνουν αυτά είναι σημαντικό να γίνει περισσότερη έρευνα κάτι το οποίο ενσωματώνει μια ευρύτερη αλληλουχία από εναλλακτικές κλίμακες και όχι μόνο αυτές της προσωπικότητας, όπου μπορεί να γίνει πιθανή επικάλυψη και επίσης να καθιερώσει καθαρότερες σκιαγραφήσεις. Όπως υπογραμμίζετε, οι κλίμακες της κοινωνικής αποτελεσματικότητας, τα νοητικά χαρακτηριστικά και άλλες μεταβλητές του χαρακτήρα που σχετίζονται με τη συναισθηματική προσαρμοστικότητα φαίνεται να συσχετίζεται με αυτό το σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον στις πολλές νοημοσύνες, είχε σχέση με την ανάπτυξη στο πλαίσιο της θετικής ψυχολογίας που είναι ευοίωνη ανάπτυξη στην έμφαση της ανάγκης του να θεωρήσεις την συνεισφορά σε άλλες μορφές πρακτικής νοημοσύνης και σε πιο κοινωνικές διαστάσεις του εαυτού που συνεισφέρουν στην εκτέλεση της εργασίας και συμπεριφορών πάνω στο παραδοσιακό IQ και τις κλίμακες προσωπικότητας.

Η έρευνα στη συναισθηματική νοημοσύνη έχει το ενδεχόμενο να συνεισφέρει στην έρευνα κυρίως στο βαθμό των οποίων τα άτομα παρουσιάζουν υψηλές ικανότητες και συμπεριφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν μια θετική επίδραση στους γύρω τους. Είναι λογικό ότι η έρευνα σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να έχει πλεονεκτήματα από μεγάλες μελέτες σε περισσότερα και πιο μεγάλα δείγματα χρησιμοποιώντας περισσότερο ευρύτερες κλίμακες από αυτές της αυτοαναφοράς. Παρόλα αυτά θεωρούμε πως η παρούσα έρευνα προσανατολίστηκε προς αυτήν την κατεύθυνση και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μελλοντικές.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134(2), pp. 169–184.
2. Allinson, C.W. and Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 119–135.
3. Bagshaw, M. (2000), “Using emotional intelligence at work”, Fenman, Ely.
4. Barling, J., Kelloway, E.K. and Frone, M.R. (2005). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.
5. Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), pp. 157–162.
6. Barlow, J. and Maul, D. (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bonds with your Customers*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
7. Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
8. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.
9. Barsdale, S. (1998). The ripple effect: emotional contagion in groups. Working paper, Yale University School of Management, Haven CT.
10. Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
11. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
12. Beloff, H. (1992). Mother, father and me: our IQ. *The Psychologist*, 5, pp. 309–311.
13. Bernet, M. (1996). Emotional intelligence: components and correlates. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto.
14. Born, P.M. and Jansen, P.G.W. (1997). Selection and assessment during organizational turnaround. In Anderson, N. and Herriot, P. (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley.

15. Bouchard, T.J. (1995). Breaking the last taboo. *Contemporary Psychology*, 40(5).
16. Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competency Inventory (ECI). In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass.
17. Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 1147–1158
18. Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shifman, S., Lerner, N. and Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 780–795.
19. Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, pp. 234–238.
20. Brown, F.W., Bryant, S.E. and Reilly, M.D. (2006). Does EI – as measured by the EQ-1 – influence transformational leadership and/or desirable outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 330–343.
21. Cadman, C. and Brewer, J. (2001). Emotional intelligence: a vital pre-requisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management*, 9, 321–324.
22. Campbell, K. and Sitarenios, A. (2000)
23. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (2004). Stress reduction – the role of individually targeted interventions. In Barling, J., Kelloway, K. and Frone, M. (eds), *Handbook of Work Stress*. London: John Wiley.
25. Cartwright, S. and Whatmore, L. (2005). Stress and individual differences: implications for stress management. In Antoniou, A.S. and Cooper, C.L. (eds), *A Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar.
26. Cavelzani, A.S., Lee, I.A., Locatelli, V., Monti, G. and Villamira, M.A. (2003). Emotional intelligence and tourist services: the tour operator as a mediator between tourists and residents. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), pp. 1–24.
27. Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass.

28. Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. and Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539–561.
29. Connor, D.R. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
30. Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putman.
31. Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putman.
32. Cornelius, R.R. (1996). *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotion*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
33. Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34–44.
34. Cronbach, L.J. (1960). *Essentials of Psychological Testing*, 2nd edition. New York: Harper & Row.
35. Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain*. New York: Grosset/Putman.
36. Daus, C.S. and Ashkanasy, N.H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453–466.
37. Davies, M., Stankov, L. and Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989–1015.
38. Dawda, D. and Hart, S.D. (2000). Assessing Emotional Intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 797–812.
39. Day, A. and Carroll, S.A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, pp. 1443–1458.
40. De Sousa, R. (1987). *The Rationality of Emotion*. Cambridge, MA: MIT Press.
41. Domagalski, T.A. (1999). Emotion in organizations. *Human Relations*, 52(6), pp. 833–852.
42. Dorfman, D.R. (1995). Soft science with a neo conservative agenda. *Contemporary Psychology*, 40(5).

43. Downey, L.A., Papageorgiou, V. and Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 250–260.
44. Drasgow, F. (2003). Intelligence and the workplace. In Borman, W., Ilgen, D. and Klimoski, R. (eds), *Handbook of Psychology*, Vol. 12. New York: John Wiley, pp. 107–129.
45. Dube, L. and Morgan, M.S. (1998). Capturing the dynamics of in-process consumption emotions and satisfaction in extended service transactions. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 309–332.
46. Duckett, H. and MacFarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), pp. 309–318.
47. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data; *Competency*, 6(1), pp. 1–15.
48. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed; *Leadership and Organization Development Journal*, 6(1), pp. 1–15.
49. Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), pp. 341–355.
50. Dulewicz, V., Higgs, M. and Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405–421.
51. Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
52. Easterbrook, J.A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, pp. 183–220.
53. Eysenck, M., (2000), “A cognitive approach to trait anxiety”, *European Journal of Personality*, Vol. 14(5), pp. 463-476
54. Feldman, D.C. (1995). Managing part-time and temporary employment relationships. In London, M. (ed.), *Employers, Careers and Job Creation: Developing Growth-oriented Human Resource strategies and programs*. San Francisco: Jossey Bass.
55. Fernandez-Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
56. Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS*, 2nd edition. London: Sage

57. Fineman, S. (2000). Commodifying the emotionally intelligent. In Fineman, S. (ed.), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
58. Frei, R.L. and McDaniel, M.A. (1998). Validity of customer services measures in personal selection: a review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1–27.
59. Furnham, A. (1992). *Personality at Work*. London: Routledge.
60. Furnham, A. (2005). Gender and personality differences in self and other ratings of business intelligence. *British Journal of Management*, 16(2), 91–105.
61. Furnham, A. and Coverney, R. (1996). Personality and customer service. *Psychological Reports*, 79(2), 675–681.
62. Gabel, R.S., Dolan, S.L. and Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as a predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), pp. 375–395.
63. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
64. Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.
65. Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), pp. 68–78.
66. Geher, G., Warner, R.M. and Brown, A.S. (2001). Predictive validity of the Emotional Accuracy Research Scale. *Intelligence*, 29, pp. 373–388.
67. Goldberg, D.P. and Williams, P. (1988). *A Users' Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER Nelson.
68. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
69. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
70. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.
71. Goleman, D. (2001), "An EI-based theory of performance", in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.27-44.
72. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

73. Harvey, M.M., Novicevic, M. and Kiessling, T. (2002). Development of multiple IQ maps for the use in the selection of impatriate managers: a practical theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493–524.
74. Herriot, P. (2001). Future work and its emotional implications. In Payne, R. and Cooper, C.L. (eds), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*. New York: John Wiley, pp. 307–325.
75. Herrnstein, R.J. and Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Free Press.
76. Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.
77. Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
78. Hunter, J.E. and Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), pp. 72–93.
79. Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 325–345.
80. Isen, A.M., Shalke, T., Clark, M. and Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory and behaviour: a cognitive loop; *Journal of Personality & Social Psychology*, 36, pp. 1–12.
81. Jacobs, R.L. (2001). Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence.
82. Johnson, S., Cooper, C.L., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. and Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp. 178–187.
83. Johnston, R. and Clark, G. (2001). *Service Operations Management*. London: Financial Times, Prentice-Hall.
84. Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. and Hooper, G.S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationships to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 195–214.
85. Kelley, R. and Caplan, J. (1993). How Bell labs create star performers. *Harvard Business Review*, July–August, pp. 100–103.
86. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 265–275.

87. Korth, J.S. (2000). Single and double-loop learning: exploring potential influence of cognitive style. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(3), pp. 87–89.
88. Kusstascher, V. and Cooper, C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar.
89. Lane, R., Reinman, E.M., Axelrod, B., Yun, L., Homes, A. and Schwartz, G. (1998). Neural correlates of levels of emotional awareness: evidence of an interaction between emotion and attention in the anterior cingulate cortex. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 10(4), pp. 525–540.
90. Lane, R.D., Quinlan, D., Schwartz, G., Walker, P. and Zeitlin, S. (1990). The levels of Emotional Awareness Scale: a cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 55, pp. 124–134.
91. Law, K.S., Wong, C.S. and Song, J. (2004). The construct and criterion validity of EI and its potential utility for management. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 483–496.
92. Leban, W. and Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7/8), pp. 554–563.
93. Leeper, R.W. (1948). A motivational theory of emotions to replace emotions as disorganized response. *Psychological Review*, 55, pp. 5–21.
94. Levenson, R.W. and Ruef, A.M. (1992). Empathy: a physiological substrate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, pp. 234–246.
95. Martin, J.M., Knopoff, K. and Beckham, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labour: bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), pp. 429–470.
96. Matthews, G., Roberts, R.D., Eno, A.K. and Zeidner, M. (2006). What is this thing called emotional intelligence. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
97. Mayer, J.D. and Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, pp. 89–113.
98. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence; In Salovey, P. and Sluyter, D. (eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
99. Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), pp. 267–298.
100. Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2002). *Technical Manual for MSCEIT*. Toronto: MHS.

101. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. and Sitaremos, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), pp. 97–105.
102. McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982). Leader motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
103. Menon, K. and Dube, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, 76(3), 285–302.
104. Mossholder, W.K., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. and Hatris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: an interactive model of survivor reactions. *Group and Organization Management*, 25(3), pp. 220–243.
105. Murphy, K.R. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
106. Murphy, K.R. and Sederman, L. (2006). The two EIs. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
107. Newsome, S., Day, A.L. and Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 1005–1016.
108. Nikolaou, I. and Tsaousis, I. (2005). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 327–343.
109. Nowicki, S. and Duke, M.P. (1992). The association of children's nonverbal decoding abilities with their popularity, locus of control and academic achievement. *Journal of Genetic Psychology*, 153(4), pp. 385–393.
110. Palmer, B. and Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test – Descriptive Report*. Swinburne University AU: Organizational Psychology Research Unit.
111. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 4(1), 12–39.
112. Paul, A.M. (1999). *Promotional Intelligence*. Available at <http://www.salon.com/books/it/1999/06/28/emotional/> (accessed June 2007)
113. Paulhus, D.L., Lysy, D.C. and Yik, M.S. (1998). Self report measures of intelligence: are they useful as proxy IQ tests; *Journal of Personality*, 66, pp. 525–554.
114. Payne, W., (1985), “A study of emotion: Developing emotional intelligence”, Unpublished doctoral thesis.

115. Peletti, J. (2001). A comparison of two measures of emotional intelligence: the MSCEIT and the EQ-i. Unpublished manuscript.
116. Petrides, K. and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 313–320.
117. Podsakoff, P. M., Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387–411.
118. Podsakoff, P.M, McKenzie, S.B., J. Y. Lee and N. P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879-903.
119. Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-554.
120. Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1028.
121. Rice, C.L. (1999). A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance. Unpublished Masters thesis, Pepperdine University, Malibu, CA.
122. Riggio, R., Murphy, S. and Pirozzolo, A. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
123. Roberts, R.D., Zeidner, M. and Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence; Some new data and conclusions. *Emotion*, 1, pp. 196–231.
124. Robertson, I.T. and Smith, M. (2001). Personal selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 59, pp. 45–57.
125. Roger, D. and Najaran, B. (1989). The construction and validation of a new scale for measuring emotion control. *Personality and Individual Differences*, 10, pp. 845–853.
126. Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 1161–1178.
127. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185–211.
128. Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Lopes, P.N. (2003). Measuring emotional intelligence as a set of abilities with the MSCEIT. In Lopez, S.J. and Snyder, C.R. (eds), *Handbook of Positive Psychology Assessment*. Washington, DC: American Psychological Association.

129. Schloemer, L.F. (1995). Employee responses to rapid change: what staff need to manage transitions effectively. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 56, p. 1438.
130. Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 150–163.
131. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
132. Semadar, A., Robins, G. and Ferris, G.R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, pp. 443–461.
133. Shoda, Y., Mischel, W. and Peake, P.K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self regulatory competencies from pre-school delay gratification: identifying diagnostic conditions. *Development Psychology*, 26(6), pp. 978–986.
134. Simpkins, C. (2004) *Spiritual Intelligence Definitions*. Mindwise Web Site.
135. Slaski, M. and Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence. *Stress and Health*, 18, 63–69.
136. Slaski, M. and Cartwright, S. (2003). Developmental emotional intelligence training: implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, pp. 233–239.
137. Snarey, J.R. and Vaillant, C.P.E. (1985). How lower and working class youth become middle class adults: the association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56(4), pp. 899–910.
138. Sontag, L. W., Baker, C. T., & Nelson, V. L. (1958). Mental growth and personality development. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 23, No. 2 (Serial No. 68). Yellow Springs Ohio: The Antioch Press.
139. Sosik, J. and Megerian, J. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group and Organisation Management*, 24, pp. 367–391.
140. Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man*. London: Macmillan. Thurstone (1938)
141. Spector, P.E., Dwyer, D.J. and Jex, S.M. (1988). Relaxation of job stressors of affective health and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11–18.
142. Spencer, L.M.Jr. and Spencer, S.M. 1993. *Competence at work: Models for superior*
143. Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press.

144. Sternberg, R.J. (2001). Measuring the intelligence of an idea: how intelligent is the idea of emotional intelligence; In Ciarrochi, J., Forgas, J.P. and Mayers, J.D. (eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Enquiry*. East Sussex: Psychology Press.
145. Tan, H.H., Foo, M.D. and Kwek, M.H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 287–296.
146. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, 1998 edition. New York: Dover.
147. Thayer, R.E. (1989). *The Biopsychology of Mood and Emotion*. New York: Oxford University Press.
148. Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its users. *Harper's Magazine*, 140, pp. 227–235.
149. Thorndike, E.L. and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, pp. 275–284.
150. Tsaousis, I., Vakola, M. and Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), pp. 88–110.
151. Van Rooy, D.L. and Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, pp. 71–95.
152. Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. and Pluta, P. (2005). An evaluation of construct validity: what is this thing called emotional intelligence; *Human Performance*, 18(4), pp. 445–462.
153. Varca, P.E. (2004). Service skills for service workers, emotional intelligence and beyond. *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 457–467.
154. Vernon, P.E. (1956). *The Measurement of Abilities*. London: University of London Press.
155. Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.
156. Winsted, K.F. (2000). Service behaviours that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399–417.
157. Wong, C.S. and Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243–274.
158. Woodruffe, C. (2001). Promotional intelligence, *People Management*, 11, pp. 26–29.

159. Young, P.T. (1936). *Motivation of Behaviour*. New York: John Wiley.
160. Young, P.T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. New York: John Wiley.
161. Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp. 371–399.
162. Zohar D. and Marshall, I., (2004) (“Spiritual Capital: Wealth We Can Live by”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

1. Πιπερόπουλος, Γ. (1994), «Ψυχολογία», Art of text, Θεσσαλονίκη.
2. Τομασίδη, Χ. (1982), “Εισαγωγή στην Ψυχολογία”, Δίπτυχο, Αθήνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ