

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΔΕΛΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

Διατριβή που εκπονείται στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των απαιτήσεων για τον
τίτλο MSc στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική
(Master in Economics and Business Strategy)

Εκπονητής: Νικολέτα Δελαγραμμάτικα

Επιβλέπων: κ. Πολλάλης Ιωάννης

Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διευθυντής ΜΠΣ: : κ. Πολλάλης Ιωάννης

Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ακαδημαϊκά έτη: 2007 - 2009

ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο Εξωτερικό.
- Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές για τους συγγραφείς, καθώς και για τις πηγές που τυχόν χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Υπογραφή

Νικολέτα Δελαγραμμάτικα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, **το να είσαι οργανωμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.** Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά σχετική με τέτοιου είδους προβληματισμούς ωστόσο ο ορισμός της είναι άγνωστος στον περισσότερο κόσμο , ο καθένας όμως από εμάς αναγνωρίζει έναν έξυπνο άνθρωπο που αντιλαμβάνεται και αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σένα συναίσθημα. Όπως και οι περισσότεροι έχουμε αντιληφθεί ότι η επιχειρηματική πραγματικότητα επιβάλλει πλέον χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επαγγελματία που δεν αναγράφονται μόνο στην σελίδα ενός βιογραφικού σημειώματος αλλά διαισθάνονται κατά την επαφή του με τους άλλους συνεργάτες του.

Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ).

Μάλιστα, επικρατούσε η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει "κενά" και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Έτσι λοιπόν μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η φιλοδοξία της διπλωματικής αυτής είναι να αναλύσουμε διεξοδικά την έννοια και τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με βάση τις σύγχρονες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτήν και στη συνέχεια εξερευνούμε στατιστικά την ύπαρξη και την συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με διάφορες παραμέτρους όπως φύλο, εργασιακή εμπειρία, επαγγελματική απόδοση.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια Emotional Competence Inventory (ECI) σε 100 άτομα οι οποίοι εργάζονται σε ιδιωτικές εταιρείες .Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που πρόέκυψαν έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS καθώς και με τη χρήση του Excel.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο και καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά , κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την αμέριστη υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του και την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπό μου.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα όλους τους καθηγητές μου, στο μεταπτυχιακό , για τις γνώσεις με τις οποίες με εφοδίασαν και κυρίως για το λιθαράκι που ο καθένας με τον τρόπο του τοποθέτησε στην προσωπικότητα και τον χαρακτήρα μου.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου που κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αυτής , με στήριζαν με την συμπαράσταση τους και με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της .Όπως και το συμφοιτητή μου Νικόλαο Βαλσαμάκη για τη πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη του, επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου που συμμετείχαν στην έρευνα ,για το χρόνο που διέθεσαν, χωρίς αυτούς η έρευνά μου δεν θα ήταν δυνατή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| <u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u> | <u>ΣΕΛΙΔΕΣ</u> |
|---------------------------|-----------------------|
| Σελίδες τίτλου | 1 |
| Δηλώσεις | 3 |
| Περίληψη | 4 |
| Ευχαριστίες | 6 |
| Πίνακας περιεχομένων | 7 |

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|-------------------------|----|
| 1.1 Εισαγωγή | 11 |
| 1.2 Η δομή της εργασίας | 13 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

| | |
|---|----|
| 2.1.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης | 15 |
| 2.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς | 16 |
| 2.1.3 Απεικόνιση των διαστάσεων της προσωπικότητας και των συμπεριφορών μέσω της συναλλακτικής ανάλυσης | 16 |
| 2.1.4 Η ψυχολογία και η Νευρολογική βάση της ψυχολογίας - Ανατομία Εγκεφάλου | 18 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

| | |
|--|----|
| 3.1 Συναισθημα: Ορισμός και κατηγορίες | 28 |
| 3.2 Διακρίσεις - Απόψεις για τα συναισθήματα | 31 |
| 3.3 Θεωρίες συναισθημάτων | 35 |
| 3.4 Μοντέρνες Θεωρίες | 36 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

| | |
|--|----|
| 4.1 Νοημοσύνη | 37 |
| 4.2 Μορφές νοημοσύνης | 52 |
| 4.2.1 Γνωστική νοημοσύνη | 52 |
| 4.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη - EQ (Emotional Intelligence) | 55 |
| 4.2.3 Πνευματική νοημοσύνη - SQ (Spiritual Intelligence) | 55 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

| | |
|---|----|
| 5.1 Η θεωρία της Συναισθηματικής νοημοσύνης | 57 |
| 5.2 Οι τομείς της Συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες | 59 |
| 5.3 Η αλληλεπίδραση των τομέων της Συναισθηματικής νοημοσύνης | 64 |
| 5.4 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 66 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

| | |
|--|----|
| 6.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και Yoga | 72 |
| 6.2 Μητρική Ευφυΐα | 74 |
| 6.3 Συναισθηματική Μάθηση και η Νοημοσύνη της Αγάπης | 77 |
| 6.4 Το Μέλλον της Ευφυΐας | 79 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

| | |
|---|----|
| 7.1 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις Επιχειρήσεις | 81 |
| 7.2 Τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις | 84 |
| 7.3 Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 87 |
| 7.4 Δημιουργία συναισθηματικά ευφυών οργανισμών | 90 |

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – Η ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

| | |
|--|-----|
| 8.1 Καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας και επιλογή του δείγματος | 94 |
| 8.1.2 Επιλογή του δείγματος | 95 |
| 8.2 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας | 96 |
| 8.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση προσωπικών στοιχείων | 98 |
| 8.4 Στατιστική ανάλυση | 101 |
| 8.4.1 Περιορισμοί της έρευνας | 107 |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

| <u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u> | <u>ΣΕΛΙΔΕΣ</u> |
|--|-----------------------|
| 8.4.2 Συμπεράσματα της έρευνας | 108 |
| 8.4.3 Κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα | 110 |
| <i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</i> | 112 |
| <i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i> | 116 |

1.1 Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence-EI) έχει γίνει μόλις πρόσφατα ένα πολύ δημοφιλές θέμα σε κάθε επιχειρηματική περιοχή τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην Ευρώπη , αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο. Παράλληλα , ερευνητές και σύμβουλοι των χώρων της ψυχολογίας , της παιδαγωγικής και του management επιδεικνύουν διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το αναδυόμενο γνωστικό αντικείμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Shapiro, 1997 , Weisinger 1998).

Ενώ από τα μέσα του 20ου αιώνα, ο δείκτης νοημοσύνης (I.Q) αποτελούσε μέχρι και πρόσφατα καθοριστικό στοιχείο τόσο για την ακαδημαϊκή, όσο και για την επαγγελματική πορεία του ατόμου. Τα τελευταία όμως χρόνια, η επαγγελματική επιτυχία αποδείχθηκε πως δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με τον δείκτη νοημοσύνης αλλά και από την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του.

Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης καταλαμβάνει δεσπόζουσα θέση στα βασικότερα ενδιαφέροντα της ανώτατης διοίκησης πολλών από τις μεγαλύτερες σύγχρονες επιχειρήσεις. Μάλιστα , πολλοί είναι οι οργανισμοί οι οποίοι χρηματοδοτούν τους εργαζομένους τους για την παρακολούθηση σεμιναρίων συναισθηματικής νοημοσύνης , τα όποια προσφέρονται από επιχειρησιακούς συμβούλους.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Όλο αυτό το ενδιαφέρον πηγάζει από την επιχειρηματολογία τόσο των θεωρητικών όσο και των πρακτικών του χώρου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη διανοητική υγεία και συνεπώς τα επιτεύγματα που αφορούν στη καριέρα κάθε ανθρώπου (Goleman, 1995).Επιπρόσθετα , κάποιες ανερχόμενες θεωρίες γύρω από την ηγεσία υποδεικνύουν ότι η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη είναι εξέχουσας σημασίας για ηγέτες και managers επειδή η διανοητική πολυπλοκότητα και η ευελιξία της συμπεριφοράς είναι αναπόσπαστα χαρακτηριστικά των ηγετών (Boal and Sutton, 1989)

Μια σειρά ακαδημαϊκών έχει κάνει αναφορά στην ανάγκη περισσότερης προσοχής γύρω από το ρόλο της συναισθηματικής εμπειρίας και έκφρασης στον εργασιακό χώρο και στον αντίκτυπο τους στα οργανωσιακά αποτελέσματα (Putman and Mumby , 1993, Rafaeli and Sutton, 1989)

Η διατριβή αυτή μελέτα την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από την εξέταση στατιστικών δεδομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα . Η ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν σωστά, να επιλύουν ομαλά τις διαφορές τους και να προσαρμόζονται στις νέες προοπτικές δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες για αρμονική συνεργασία, πρόοδο και ευημερία σε όλους τους τομείς και ειδικά στον εργασιακό.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

1.2 Η δομή της εργασίας

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των χαρακτηριστικών της ανθρώπινης υπόστασης, αναλύουμε ακόμη διεξοδικά την ανατομία του εγκεφάλου που αποδεικνύουν την ανθρώπινη δομή για την έννοια του συναισθήματος .

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το συναίσθημα και οι θεωρίες συναισθημάτων , ακόμη αναφέρουμε απόψεις για τα συναισθήματα και μοντέρνες θεωρίες γύρω από το EQ

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

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την πρακτική εικόνα της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αναλύουμε διεξοδικά τις θεωρίες της EQ

Στο έκτο κεφάλαιο δίνουμε μια σύγχρονη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και το πώς σχετίζεται με τη yoga , τη μητρική ευφυΐα και το που έγκειται μέλλον της ευφυΐας

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τις επιχειρήσεις και το πώς μπορούν να δημιουργηθούν ευφείς οργανισμοί.

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

2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ

2.1.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης

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

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που ήδη έχουν προαναφερθεί είναι επίκτητα και άλλα έμφυτα. Παρ' αυτά, σχετικές μελέτες έχουν επισημάνει ότι πολλά από αυτά υπόκεινται σε αλλαγές και διαμορφώνονται ανάλογα με τα ερεθίσματα και τις καταστάσεις που ένα άτομο βιώνει ¹.

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

¹ Cheng, J & Hau, K.T., "Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students' beliefs across various personal attributes and age groups", *Personality and Individual Differences*, vol. 34, 2003, pp.731-738

² Παπαγεωργίου, Γ.Κ., *Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης*, 2η Έκδοση 1975, σελ. 381
ΜΠΣ στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική 2007-2009
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστημίου Πειραιώς
Νικολέτα Δελαγραμμάτικα

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου από το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει.

2.1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η ζωή που διαγράφει κάθε άτομο είναι γεμάτη με επιτυχίες και αποτυχίες οι οποίες τον επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό. Η επίτευξη ενός στόχου, διαμορφώνει συμπεριφορά στο άτομο για ολόένα και μεγαλύτερες επιτυχίες.

Αντίθετα η απογοήτευση, δημιουργεί συμπεριφορές αποθάρρυνσης και απόθησης. Οι στόχοι που θέτει κάθε άνθρωπος, τα κίνητρα που χρησιμοποιεί, οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις, οι εμπειρίες και άλλοι παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι που τον διαφοροποιούν από τους άλλους ανθρώπους. Μέσω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει διαμορφώνει την συμπεριφορά του και αντιμετωπίζει την συμπεριφορά των γύρων του. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα και δεξιότητες όπως η κοινωνικότητα και το φύλλο, οριοθετούν το μοντέλο συμπεριφοράς μέσα από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς³.

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

Σύμφωνα με τον καναδό ψυχαναλυτή Eric Berne, εκφραστή της θεωρίας της Συναλλακτικής Ανάλυσης, η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτελείται από τρεις καταστάσεις, οι οποίες ορίζονται ως «συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία

³ Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, σελ 58-59

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων και απόψεων»⁴. Αναφορικά, οι διαστάσεις είναι εκείνη του “Γονέα” (Parent ego state), του “παιδιού” (Child ego state) και του “ενήλικα” (Adult ego state). Οι διαστάσεις του “Γονέα” και του “Παιδιού” διαμορφώνονται μέχρι περίπου την ηλικία των πέντε ετών, ενώ εκείνη του “Ενήλικα” εξελίσσεται και διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου με τις επιρροές που αυτό δέχεται μέσα στο περιβάλλον που ζει και εξελίσσεται. Από τις τρεις αυτές διαστάσεις της προσωπικότητας προκύπτουν σύνολα συμπεριφορών που είναι τα εξής:

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

⁴ Michel Josien, Γ. Βαγιάτης-Μ. Γιαννουλέας,, Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, 2η έκδοση, Ελληνικά γράμματα σελ.102

2.1.4 Η ψυχολογία και η Νευρολογική βάση της ψυχολογίας - Ανατομία Εγκεφάλου

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

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

Οι άγγλοι εμπειρικοί φιλόσοφοι Hobbes, Locke, Hume, Berkley αποτελούν τους τελευταίους εκπροσώπους του φιλοσοφικού υπόβαθρου της ψυχολογίας. Επηρεασμένοι από την ανάπτυξη των φυσικών επιστημών τονίζουν μεταξύ άλλων και την

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

σπουδαιότητα των αισθήσεων⁵. Αναπτύσσουν την θεωρία για τον συνειρμό της ψυχής, καθώς και όλα τα σύνθετα ψυχικά φαινόμενα συνδέονται με ένα τέτοιο δεσμό, ώστε όταν παρουσιάζεται μια ιδέα, να παρουσιάζεται και μια άλλη που συνδέθηκε με την πρώτη χρονικά ή τοπικά.

Ανατομία Εγκεφάλου

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

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

Ο εγκέφαλος βάσει της εμβρυολογικής διάπλασης διακρίνεται σε πέντε τμήματα⁶:

- Τον τελικό εγκέφαλο, που αποτελείται από τα ημισφαίρια, τους
- συνδέσμους, και τους πυρήνες τους.
- Το διάμεσο εγκέφαλο, που αποτελείται από τους θαλάμους, τον επιθάλαμο, τον υποθάλαμο, το μεταθάλαμο και της 3ης ή μέσης κοιλίας.
- Το μέσο εγκέφαλο, που αποτελείται από το τετράδυμο και κοιλιακός

⁵ Spencer, Herbert Principles of Psychology, p.102

⁶ Καθ. Κανδρεβιώτης Νικόλαος, Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό Σύστημα, Θεσ/νικη 1985,

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

από τα εγκεφαλικά σκέλη.

- Τον οπίσθιον εγκέφαλο, που αποτελείται από τη γέφυρα και την παρεγκεφαλίδα

- Και τον έσχατο εγκέφαλο, που αποτελείται από τον προμήκη μυελό και της 4ης κοιλίας, το άνω τμήμα της οποίας ανήκει στον οπίσθιο εγκέφαλο.

Ο εγκέφαλος του ανθρώπου αναπτύχθηκε από τη βάση του προς τα επάνω, από τις βελτιώσεις δηλαδή και την ανάπτυξη των κατώτερων μερών αυτού προέκυψαν τα ανώτερα και πιο εξελιγμένα νευρικά κέντρα του. Το πιο πρωτόγονο τμήμα του είναι το εγκεφαλικό στέλεχος, το οποίο αποτελεί την προέκταση μέσα στο κρανίο του νωτιαίου μυελού, που βρίσκεται μέσα στη σπονδυλική στήλη. Το εγκεφαλικό στέλεχος ρυθμίζει τις ζωτικές λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, όπως είναι η αναπνοή και ο μεταβολισμός, όπως επίσης ελέγχει τις στερεότυπες αντιδράσεις ή κινήσεις. Αυτός ο πρωτόγονος εγκέφαλος δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι σκέπτεται ή μαθαίνει. Από αυτόν πάντως προήλθαν σταδιακά τα συγκινησιακά κέντρα, αλληπάλληλα δηλαδή στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων για επεξεργασία απλών και πιο σύνθετων πληροφοριών, τα οποία περιέκλεισαν σχεδόν ολοκληρωτικά το εγκεφαλικό στέλεχος και σχημάτισαν μια νέα νευρωνική περιοχή η οποία προσέθεσε κατάλληλα συναισθήματα για το ρεπερτόριο του εγκεφάλου.

Με άλλα λόγια, οι αντιδράσεις και λειτουργίες του ανθρώπου δε γίνονταν πλέον αυτόματα, αλλά ο εγκέφαλος κατευθυνόταν στην κατάλληλη δράση ανάλογα με τα συναισθήματα, ευχάριστα ή δυσάρεστα, που δημιουργούσαν αυτά τα κέντρα σε σχέση με τα δεδομένα ερεθίσματα για τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Το μεταιχμιακό ή λιμβικό

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

σύστημα, όπως ονομάστηκε αυτή πλέον η περιοχή, καθώς εξελισσόταν, τελειοποίησε τις διεργασίες της μάθησης και της μνήμης. Αυτά τα εργαλεία επέτρεπαν στον άνθρωπο να είναι πολύ εξυπνότερος στις επιλογές που έκανε και να εναρμονίζει ακριβώς τις αντιδράσεις του, ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Έτσι έπαυσε να έχει άκαμπτες και αυτόματες αντιδράσεις, αφού πλέον βασιζόταν στα συναισθήματα του πριν επιλέξει κάποια συμπεριφορά. Μετά από πολλά χρόνια στην εξελικτική κλίμακα, δημιουργήθηκαν στην εξωτερική πλευρά του μεταιχμιακού συστήματος νέα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων, που σχημάτισαν το νεοφλοιό, την έδρα της ανθρώπινης σκέψης. Είναι το τμήμα που εμπεριέχει τα νευρικά κέντρα που συνθέτουν και κατανοούν αυτό που οι αισθήσεις συλλαμβάνουν, που συγκρατεί έννοιες και λογική, που συμβάλλει στο να νιώθουμε άλλα αισθήματα για τα αισθήματά μας ή για τις σκέψεις μας και που μας επιτρέπει να έχουμε συναισθήματα για ιδέες, τέχνες, σύμβολα και νοητά στοιχεία. Η ίδια η επιβίωση και εξέλιξη του ανθρώπου στηρίχθηκαν στην ικανότητα του νεοφλοιού να καταρτίζει στρατηγικά, μακρόπνοα προγράμματα και άλλα πνευματικά τεχνάσματα. Πέρα απ' αυτό, ανθρώπινα επιτεύγματα όπως η τέχνη, ο πολιτισμός, η παιδεία είναι στην ουσία καρποί του νεοφλοιού⁷

Για να κατανοηθεί καλύτερα η λειτουργία του εγκεφάλου, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλά λόγια την αλληλουχία των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα, πριν ο άνθρωπος προβεί σε μια πράξη^{8 9 10 11 12 13}. Υπενθυμίζεται ότι τα συναισθηματικά

⁷ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σ.38-40.

⁸ Daniel Goleman ‘What Makes A Leader’, Harvard Business Review, November-December 1998,σελ 97

⁹ Daniel Goleman Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σ.45-60, 398-405.

¹⁰ Daniel Goleman Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000 , σελ 85-86 ,σελ 118-119 , σελ 122-123

¹¹ Daniel Goleman Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown 2002, σ.27-29,

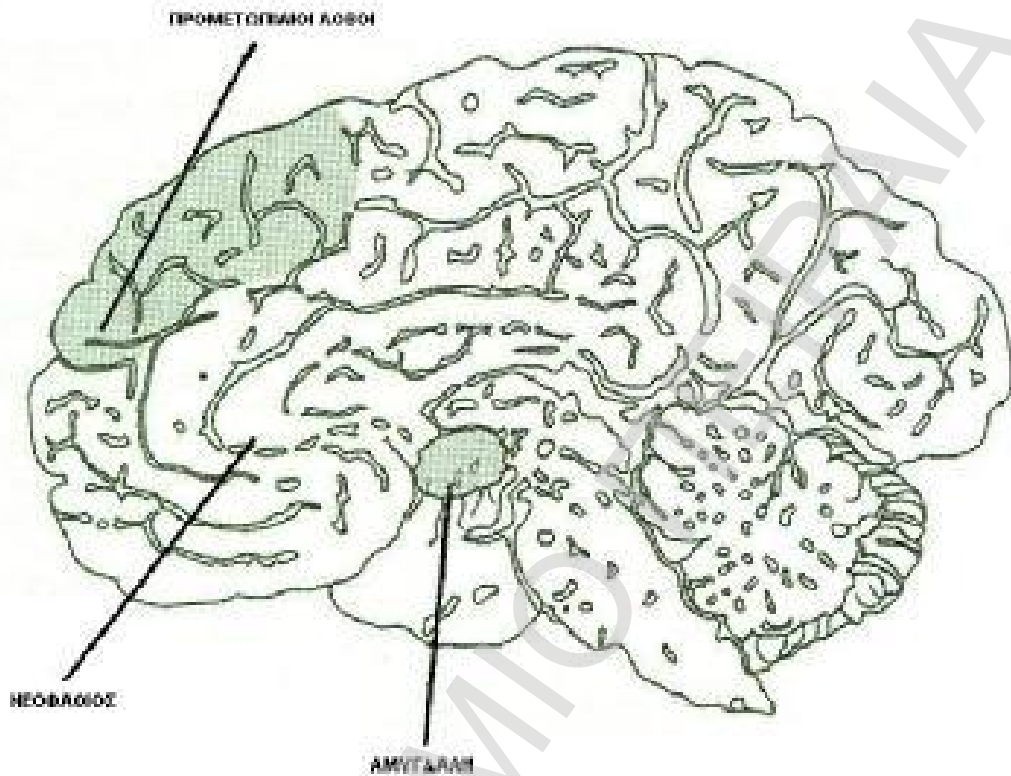
¹² Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org, σ.3.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

κέντρα του εγκεφάλου είναι υπεύθυνα για τα αισθήματα, τις παρορμήσεις και τις κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν το άτομο. Σε συνεχή βάση λοιπόν, αυτά στέλνουν σήματα στο εγκεφαλικό στέλεχος και ιδιαίτερα σε μια πολύπλοκη δομή σχήματος αμυγδάλου που λέγεται αμυγδαλή και του συνδεδεμένου μ' αυτή νευρωνικού κυκλώματος. Αυτό το δίκτυο των συνδέσεων, το οποίο μερικές φορές αποκαλείται διευρυμένη αμυγδαλή, εκτείνεται μέχρι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου στους προμετωπιαίους λοβούς, ακριβώς πίσω από το μέτωπο (Εικόνα 1).

¹³ James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002, σ.61.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »



Εικόνα 1. Ο Ανθρώπινος Εγκέφαλος (τροποποιημένο)

Πηγή: Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, *The New Leaders*, Little,Brown 2002, σ.27

Η αμυγδαλή είναι το σημείο όπου αποθηκεύονται τα συναισθήματα που προκαλεί μια εμπειρία. Στην ουσία, κάθε εμπειρία που μας προκαλεί μια, έστω και αμυδρή, συναισθηματική αντίδραση, φαίνεται να κωδικοποιείται και να καταγράφεται στην αμυγδαλή, που λειτουργεί σαν δεξαμενή όλων όσων αισθανόμαστε γι' αυτά που βιώνουμε¹⁴. Στη αμυγδαλή δηλαδή αποτυπώνεται η συγκινησιακή παράμετρος των γεγονότων που ζει ένας άνθρωπος και μάλιστα όσο πιο συναισθηματικά φορτισμένη είναι μια κατάσταση, θετικά ή αρνητικά, τόσο πιο έντονα καταγράφεται στην αμυγδαλή. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτή καλείται να παίζει το ρόλο της άμεσης προειδοποίησης και παροχής οδηγιών στον οργανισμό σε περιστάσεις έντασης, θετικές αλλά κυρίως αρνητικές. Υπό συνθήκες δηλαδή, όπου η άμεση αντίδραση του ανθρώπου μπορεί να είναι στην κυριολεξία ζήτημα ζωής και θανάτου, η αμυγδαλή αναλύει ακαριαία τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις και ανατρέχει στη συναισθηματική της μνήμη για να ανασύρει τυχόν αποθηκευμένες συναισθηματικές αντιδράσεις από παρόμοιες εμπειρίες στο παρελθόν. Σε περίπτωση που από την αναζήτηση αυτή προκύψει ότι σε μια αντίστοιχη κατάσταση ο οργανισμός είχε αισθανθεί φόβο ή απειλή, τότε, σχεδόν αυτόματα, η αμυγδαλή στέλνει επείγοντα μηνύματα σε κάθε σημαντικό μέρος του εγκεφάλου. Προκαλεί μεταξύ άλλων την απελευθέρωση ορμονών για την αντίδραση φυγής ή μάχης του σώματος, στέλνει μηνύματα δράσης στα κινητικά εγκεφαλικά κέντρα, ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα, τους μύες και τον γαστρεντερικό σωλήνα, στέλνει σήματα για την έκκριση ορμονών που αυξάνουν την ετοιμότητα των αισθήσεων, την αύξηση των καρδιακών παλμών και την εντατικοποίηση της λειτουργίας της μνήμης.

¹⁴ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.86.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν σαν αποτέλεσμα την εγρήγορση του οργανισμού και την ακαριαία ανάληψη εκείνης της δράσης που φαίνεται ότι είναι η καλύτερη για τη δεδομένη στιγμή.

Σε αντίθεση τώρα με τα όσο πίστευαν επί δεκαετίες οι επιστήμονες, η λειτουργία της αμυγδαλής, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να υπερκεράσει τη λειτουργία του νεοφλοιού και του νοητικού κυκλώματος γενικότερα. Για να γίνει αυτό κατανοητό, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλό τρόπο το πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος σε μια δυσάρεστη κατάσταση. Έστω λοιπόν ότι τα μάτια και τα αυτιά στέλνουν αρχικά σήματα από αυτό που αντιλαμβάνονται στο θάλαμο, στο τμήμα δηλαδή του εγκεφάλου που αναλαμβάνει τη μετατροπή των διαφόρων ερεθισμάτων, όπως ένα οπτικό σήμα ή ένας ήχος, στη γλώσσα που αντιλαμβάνεται ο εγκέφαλος.

Από εκεί, τα εγκεφαλικά σήματα που παράγονται οδεύουν ταυτόχρονα, ο κύριος όγκος αυτών προς το νεοφλοιό και την αμυγδαλή. Ο νεοφλοιός επεξεργάζεται τις πληροφορίες, μέσω διαφόρων επιπέδων των εγκεφαλικών κυκλωμάτων, η επεξεργασία δε αυτή και ο συνδυασμός τους οδηγεί σε σχηματισμό αντικειμένων και την ταξινόμησή τους κατά νοήματα, ανάλογα με τα οποία και μετά από την απαραίτητη διαδικασία μνήμης και σκέψης, θα καθοριστεί η πλέον ενδεδειγμένη αντίδραση του οργανισμού. Τα κατάλληλα σήματα λοιπόν μεταβιβάζονται πλέον στο μεταιχμιακό σύστημα, όπου και θα μεταφραστούν σε οδηγίες για δράση. Η προαναφερθείσα όμως διακλάδωση επιτρέπει στην αμυγδαλή να συλλάβει άμεσα κάποια δεδομένα πριν από το νεοφλοιό και να τα εξετάσει λεπτομερώς, συγκρίνοντας τα με ό,τι έχει συμβεί στο παρελθόν, πληροφορίες που ήδη διαθέτει ως αποθήκη της συναισθηματικής μνήμης. Πολύ σημαντικό είναι ότι η

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

συγκριτική της αυτή μέθοδος είναι συσχετιστική. Εάν δηλαδή τα σήματα που λαμβάνει εκείνη τη στιγμή η αμυγδαλή παρουσιάζουν έστω και ελάχιστες ομοιότητες με κάποια φοβερή ανάμνηση του παρελθόντος, χωρίς καν πλήρη επιβεβαίωση, αυτό είναι αρκετό για να ενεργοποιήσει μηχανισμούς άμεσης αντίδρασης για τον οργανισμό, αφού αυτή η διαδικασία γίνεται με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ότι η αντίστοιχη στο νεοφλοιό. Το πρόβλημα είναι ότι αυτός ο ακαριαίος τρόπος αντίδρασης που ενεργοποιείται μπορεί να μην είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Τότε προκύπτουν πράξεις πολύ συχνά παράλογες και καταστροφικές που περιγράφονται ή δικαιολογούνται ως συναισθηματικές εκρήξεις.

Ευτυχώς όμως, ενώ η αμυγδαλή απασχολείται με την τροφοδότηση μιας παρορμητικής συμπεριφοράς, το κέντρο που λαμβάνει πρακτικά όλες τις αποφάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο οργανισμός είναι οι προμετωπίδιοι λοβοί, οι οποίοι βρίσκονται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Αυτοί είναι που οριστικά θα δώσουν την εντολή για την τελική αντίδραση του οργανισμού, αφού επεξεργαστούν όλα τα σχετικά σήματα και πληροφορίες από την αμυγδαλή και το νεοφλοιό με τα επιμέρους κέντρα του. Γενικά οι προμετωπιαίοι λοβοί αποτελούν την έδρα του προγραμματισμού και της οργάνωσης των πράξεων ενός ανθρώπου προς ένα στόχο, συμπεριλαμβανομένων και των συναισθηματικών στόχων. Κυρίως όμως ελαττώνουν τη διέγερση της αμυγδαλής, αναχαιτίζοντας τις παρορμήσεις της και επιτρέποντας πιο ενδεδειγμένες αντιδράσεις, κάνοντας μια δεύτερη εκτίμηση της υπό εξέταση κατάστασης. Η αντίδραση του οργανισμού δηλαδή καθορίζεται από την ισορροπία που επιβάλλουν οι προμετωπίδιοι λοβοί ανάμεσα σε αυτά που προστάζει ο νεοφλοιός μετά από τη διαδικασία ανάλυσης και σκέψης και στις εντολές της αμυγδαλής. Ένας τρόπος γι' αυτό είναι η μείωση των

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

σημάτων ενεργοποίησης που στέλνονται από την αμυγδαλή και τα άλλα κέντρα του μεταιχμιακού συστήματος. Ειδικά ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός ευθύνεται για τον καθισχυασμό των αρνητικών συναισθημάτων, που ενεργοποιούν την αμυγδαλή και που έχουν ως έδρα το δεξιό προμετωπίδιο λοβό, πολλές φορές παρεμποδίζοντας τη λειτουργία του τελευταίου. Με άλλα λόγια, ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός μπορεί ακόμα και να αποκλείσει τις πιο ισχυρές αρνητικές εκρήξεις του συναισθήματος, όταν η αμυγδαλή λειτουργεί ως πηγή ερεθισμού σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Έτσι αποφεύγονται κατά κανόνα οι ενστικτώδεις αντιδράσεις που υπαγορεύει η αμυγδαλή και ακολουθείται ο καταλληλότερος τρόπος αντίδρασης, με βάση τόσο τη λογική σκέψη όσο και τα συναισθήματα.

Εύκολα μπορεί κανείς λοιπόν να διαπιστώσει πώς οι εξελίξεις στην επιστήμη της Νευροανατομίας, με τη συμπληρωματικότητα στη λειτουργία του νεοφλοιού, της αμυγδαλής και των προμετωπιαίων λοβών που έχουν ανακαλυφθεί, επιβεβαιώνουν την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στις γνωστικές και στις συναισθηματικές λειτουργίες του εγκεφάλου και αποκαλύπτουν τον πραγματικό ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης για δράση. Είναι δηλαδή σαφές πια ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι δομημένος με τέτοιο τρόπο, ώστε και τα συναισθήματα να επηρεάζουν άμεσα τις ανθρώπινες αποφάσεις, συνεπώς, εάν επιθυμούμε στις σύγχρονες επιχειρήσεις να λαμβάνονται οι πιο αποτελεσματικές και χρήσιμες απ' αυτές, θα πρέπει να μεριμνούμε για την ύπαρξη ανθρώπων με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, που θα μπορούν να τα αναγνωρίζουν και να τα ελέγχουν, μη αφήνοντάς τα να τους παρασύρουν σε ενστικτώδεις συμπεριφορές, που κατά κανόνα έχουν αρνητικές συνέπειες για όλους.

3.1 Συναίσθημα: Ορισμός και κατηγορίες

Το συναίσθημα (emotion) είναι ένας όρος για την ακριβή σημασία του οποίου οι ψυχολόγοι και οι φιλόσοφοι έριζαν για περισσότερο από έναν αιώνα. Στην πιο κυριολεκτική της έννοια, το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης ορίζει το συναίσθημα ως «η οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση». Μπορούμε να θεωρήσουμε λογική την πεποίθηση ότι το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και στις συγκεκριμένες σκέψεις που προκαλεί, στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στο σύνολο των τάσεων προς δράση. Υπάρχουν όπως γνωρίζουμε εκατοντάδες συναισθήματα, μαζί με τις προσμίξεις τους, τις ποικιλίες, τις μεταλλάξεις και τις αποχρώσεις τους. Υπάρχουν πράγματι περισσότερα συναισθήματα από όσες λέξεις που τα περιγράφουν.

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

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Διάφοροι ορισμοί έχουν κατά καιρό δοθεί για τα συναισθήματα. Το συναίσθημα θεωρείται ως «ένα αίσθημα ή μια αντίδραση σε κάποιο σημαντικό γεγονός ή σκέψη». Και λέγοντας σημαντικό δεν εννοούμε παγκοσμίως σημαντικό αλλά υποκειμενικά ή ατομικά σημαντικό τόσο ώστε να προκαλέσει την αντίδραση αυτή. Ένα συναίσθημα μπορεί να είναι ευχάριστο ή δυσάρεστο.

Ένα άτομο μπορεί επίσης να εκφράζεται με ένα μίγμα ευχάριστων και δυσάρεστων συναισθημάτων. Οι άνθρωποι απολαμβάνουν να αισθάνονται ευχάριστα συναισθήματα όπως αγάπη, ευτυχία, ικανοποίηση. Συχνά, αποφεύγουν να αισθάνονται δυσάρεστα συναισθήματα όπως μοναξιά, ανησυχία και θλίψη. Παρόλα αυτά, οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν ολοκληρωτικά τα συναισθήματά τους. Παρόλο που οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι ξέρουν τι είναι συναίσθημα, οι ψυχολόγοι δεν έχουν συμφωνήσει σε έναν ορισμό που ταιριάζει σε ανθρώπους και σε ζώα.

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

3.2 Διακρίσεις - Απόψεις για τα συναισθήματα

Τα συναισθήματα αποτελούν το επίκεντρο των ανθρωπιστικών επιστημών από την αρχαιότητα. Οι μεγαλύτεροι κλασσικοί φιλόσοφοι όπως ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης, ο Καρτέσιος, ο Hobbes και ο Hume, θεωρούσαν πως τα συναισθήματα προκαλούν σωματικές αλλαγές και κινητοποιούν συμπεριφορές¹⁵

Διακρίνονται σε κατώτερα η υλικά όταν δημιουργούνται από αισθήματα και συνδέονται με τις ανάγκες του σωματικού οργανισμού και ανώτερα ή πνευματικά όταν προκαλούνται από παραστάσεις και διανοήματα. Η αξία των συναισθημάτων είναι πρωταρχικής σημασίας στη ζωή του ανθρώπου καθότι η επιθυμία ή η αποστροφή και τελικά η δράση ή η αντίδραση, αποτελούν συνέπειες συναισθηματικών διαδικασιών¹⁶.

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

Έτσι ονομάζεται στην ψυχολογία η ψυχική διάθεση, η οποία δημιουργείται από το διαφορετικό κάθε φορά περιεχόμενο της ψυχικής εμπειρίας»¹⁷.

¹⁵ <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>

¹⁶ Γεωργόπουλος Δ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα 1988, σελ. 53-57

¹⁷ Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, Εκδόσεις Δομική, Αθήνα 1989

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Εσωτερικά γεγονότα τα οποία καθοδηγούν πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα, όπως για παράδειγμα ψυχολογικές αντιδράσεις που προκαλούνται από αντιδράσεις μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις»¹⁸

Η ευχάριστη, ή δυσάρεστη διάθεση της ψυχής λέγεται, συναίσθηση καθόσον εμπεριέχεται απλώς σ' αυτήν. Όταν όμως γίνει αντικείμενο της προσοχής αυτής, λέγεται συναίσθημα.¹⁹

Σύμφωνα με το αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης ως συναίσθημα ορίζεται «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση»²⁰.

Κάθε προτροπή για προσπάθεια, για εξέλιξη έχει αφετηρία το συναίσθημα. Ο άνθρωπος αναζητά την φιλία, νιώθει την ανάγκη δημιουργίας οικογένειας, βάζει στόχους και ενώ πολλές φορές δεν τους υλοποιεί, ελπίζει και επιμένει.

Στα πλαίσια αυτά βιώνει διάφορες καταστάσεις με αποτέλεσμα άλλοτε να ζει έντονα το κάθε λεπτό της ζωής του και άλλοτε να αναζητά την ηρεμία, την μοναξιά ή και να αποξενώνεται.

Κάλλιστα τα συναισθήματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν το ουράνιο τόξο όπου κάθε συναίσθημα σχετίζεται με κάποιο χρώμα. Το ποια συναισθήματα όμως μπορούν να

¹⁸ Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, *Intelligence*, vol. 27, No 4, 2000, pages 267-298

¹⁹ Gilbreth Fr., *Motion Study*

²⁰ Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, ο.π. Goleman, D, σελ.395

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

χαρακτηρισθούν πρωταρχικά, ποια δηλαδή αποτελούν το μπλε, ή το κίτρινο του ουράνιου τόξου και από τα οποία πηγάζουν τα υπόλοιπα χρώματα – συναισθήματα αποτελεί αντικείμενο μακρόχρονων διαφωνιών μεταξύ των επιστημόνων. Ενώ κυριαρχούν διάφορες αντιλήψεις σχετικά με την απόχρωση των συναισθημάτων, το βέβαιο είναι ότι δεν είναι μόνο άσπρα ή μαύρα, ευχάριστα ή δυσάρεστα. Οι ερευνητές έχουν δημιουργήσει κάποιες βασικές οικογένειες συναισθημάτων, παρόλο που αυτές δεν είναι καθολικά αποδεκτές από όλους, ως κορμό για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

Συγκεκριμένα:

- Το συναίσθημα του θυμού δημιουργεί: πικρία, οργή, αγανάκτηση, απόγνωση, εκνευρισμό που εκδηλώνεται με ακραίες συμπεριφορές όπως βία, παθολογικό μίσος.
- Το συναίσθημα της θλίψης σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: λύπη, πικρία, μελαγχολία, μοναξιά, απελπισία, κατάθλιψη.
- Το συναίσθημα της απόλαυσης δίνει στο άτομο: ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ενθουσιασμό, κέφι, ηδονή.
- Το συναίσθημα του φόβου σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη.
- Το συναίσθημα της έκπληξης δημιουργεί: σοκ, κατάπληξη, θαυμασμό, απορία.
- Το συναίσθημα της αγάπης δίνει στον άνθρωπο: αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, ευγένεια, αφοσίωση, έρωτα.
- Το συναίσθημα της αποστροφής σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: περιφρόνηση, δυσφορία, φρίκη, αηδία.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ū Το συναίσθημα της ντροπής δημιουργεί: ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, ταπείνωση, συστολή και μετάνοια²¹.

²¹ Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998, σελ.396

3.3 Θεωρίες συναισθημάτων

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

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

Ο John B.Watson, ο αμερικανός ψυχολόγος που βοήθησε στην ίδρυση του σχολείου της ψυχολογίας που πήρε το όνομα μπηχεΰβιορισμός, πίστευε ότι τα συναισθήματα ήταν ψυχοφυσικές αντιδράσεις σε γεγονότα. Ο Watson παρατηρούσε ότι τα μωρά διεγείρονταν από κάποια γεγονότα, όπως όταν έπεφταν κάτω ή όταν κρατούσαν τα χέρια

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

τους σφιχτά ή όταν τα αγκαλιάζανε και έδωσε ονόματα σε αυτά τα συναισθήματα: φόβος, θυμός και αγάπη. Η άποψή του που δηλώνει ότι τα κυρίαρχα συναισθήματα που υπάρχουν είναι 3 (φόβος, θυμός και αγάπη) έχει πολεμηθεί και αμφισβητηθεί πολύ από το 1919.

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

3.4 Μοντέρνες Θεωρίες

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Η πιο διαδεδομένη άποψη είναι ότι τα συναισθήματα συμβαίνουν σαν μια σύνθετη συχνότητα γεγονότων. Το άτομο στην περίπτωση αυτή μεταφράζει το νόημα του εισερχόμενου ερεθίσματος και η μετάφραση προσδιορίζει το συναίσθημα που πιθανόν να ακολουθήσει. Για παράδειγμα, κάποιος που βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα λιοντάρι, το οποίο έχει δραπετεύσει θα μετέφραζε το γεγονός ως επικίνδυνο. Η αίσθηση του κινδύνου θα προκαλούσε στο άτομο φόβο. Κάθε συναίσθημα ακολουθείται από μια σειρά σωματικών αλλαγών και παρορμήσεων για δράση, οι οποίες ουσιαστικά είναι αντιδράσεις στο γεγονός που ξεκίνησαν την συχνότητα. Όμως καθένας από εμάς που βρεθεί αντιμέτωπος με ένα λιοντάρι θα τρέξει, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες για επιβίωση.

4.1 Νοημοσύνη

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

κατάσταση, η λογική σκέψη αποτελούν τα κύρια συστατικά στοιχεία της νοημοσύνης».

Κατά τον Wechsler η νοημοσύνης είναι «η γενική ικανότητα που ατόμου να δρα σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα το περιβάλλον του».

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

ικανότητες. Αντίθετα, άλλα άτομα που έχουν υψηλούς βαθμούς στα τεστ αυτά, είναι δυνατό να παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση σε ορισμένες ειδικές νοητικές ικανότητες. Και ο λόγος σε αυτό, όπως θα αναλυθεί καθόλη την διάρκεια της εργασίας είναι ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη νοημοσύνης.

Ο βρετανός ψυχολόγος Spearman διατύπωσε την θεωρία των δύο παραγόντων.

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

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

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

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ο Guilford υποστήριξε την έννοια της πολλαπλότητας της ανθρώπινης νοημοσύνης. Επειδή ήθελε να αποδείξει ότι η δημιουργική σκέψη δεν μπορεί να μετρηθεί με ένα κλασικό τεστ, πρότεινε ένα μοντέλο όπου η νοημοσύνη θα είχε τρεις διαστάσεις :

- **τα περιεχόμενα**, (σχηματικά, συμβολικά, σημασιολογικά, συμπεριφορικά)
- **τις λειτουργίες** (για την αξιολόγηση, τη συγκλίνουσα σκέψη, την αποκλίνουσα σκέψη, τη μνήμη, τη γενική γνωστική λειτουργία)
- **τα προϊόντα** (μονάδων, κατηγοριών, σχέσεων, συστημάτων, μετασχηματισμών, επιπτώσεων).

Έτσι η νοημοσύνη είχε $4 \times 5 \times 6 = 120$ διαφορετικές ικανότητες. Π.χ., 1) Όταν δώσουμε σε ένα παιδί μερικά γράμματα και του ζητήσουμε να σχηματίσει μια λέξη, τότε αναφερόμαστε σε μια νοητική ικανότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από :

- μονάδες (όσον αφορά στα προϊόντα)
- γνωστική λειτουργία (όσον αφορά στη λειτουργία)
- σύμβολα (όσον αφορά στο περιεχόμενο).

Π.χ., 2) Εάν ζητήσουμε από ένα παιδί να διαγράψει μια λέξη που δεν ταιριάζει ανάμεσα σε άλλες, τότε μιλάμε για μια νοητική λειτουργία που χαρακτηρίζεται από :

- κατηγορίες (προϊόν)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

- γνωστική λειτουργία (λειτουργία)

- σημασία (περιεχόμενο).

Μετά το Guilford ήρθε η σειρά του καθηγητή ψυχολογίας του πανεπιστημίου του Harvard : H. Gardner, ο οποίος με την καταλυτική του θεωρία έθεσε τα θεμέλια για την αλλαγή του τρόπου θέασης της έννοιας: νοημοσύνη.

Το 1983 δημοσιεύτηκε το βιβλίο *Frames of Mind* του καθηγητή H. Gardner. Αυτό απέρριπτε τη θεωρία του Δείκτη Νοημοσύνης. Θεωρούσε ότι δεν υπήρχε ένα μονολιθικό είδος νοημοσύνης, το οποίο μπορούσε να θεωρηθεί σημαντικό για την επιτυχία στη ζωή. Παλαιότερα ο J. Piaget θεωρούσε ότι όλες οι συμβολικές λειτουργίες (μαθηματικά, γλώσσα, εικονικές αναπαραστάσεις, χειρονομίες) προέρχονται από μια γενική σημειωτική λειτουργία. Αντίθετα, ο H. Gardner μέσα από έρευνες με παιδιά, εντόπισε δεδομένα που έδειχναν ότι στις διάφορες συμβολικές λειτουργίες εμπλέκονταν διαφορετικές ψυχολογικές διαδικασίες. Αυτό οδήγησε στην υπόθεση ότι οι διάφορες συμβολικές λειτουργίες είχαν ως πηγή διαφορετικά κέντρα στον εγκέφαλο. Ο πλουραλισμός της ευφυΐας οδήγησε στην αναθεώρηση του Δ.Ν. κι επίσης στην αναθεώρηση της ιδέας ότι η ευφυΐα αποτελεί απλά έκφανση ενός βιολογικού δυναμικού το οποίο υπάρχει μέσα στον άνθρωπο. Η νέα θεωρία βασίζεται σε ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών ερευνών (ψυχολογικών, ανθρωπολογικών, βιολογικών). Δεν βασίζεται πάνω σε μετρήσεις με τεστ, όπως οι περισσότερες μέχρι τώρα θεωρίες νοημοσύνης. Η νέα αυτή πρόταση δέχεται την ύπαρξη οκτώ τουλάχιστον ειδών νοημοσύνης. Τα περισσότερα τεστ νοημοσύνης μελετούν είτε τη γλώσσα είτε τη λογική ή και τα δύο, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα άλλα έξι είδη.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Δύο είναι οι βασικές θέσεις της θεωρίας: Πρώτον, όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν αυτά τα είδη νοημοσύνης, είναι χαρακτηριστικό του ανθρώπινου είδους. Δεύτερον, εξαιτίας γενετικών καταβολών και του περιβάλλοντος, δεν υπάρχουν δύο άνθρωποι που να έχουν το ίδιο προφίλ νοημοσύνης - ούτε ακόμη अपαράλλακτοι δίδυμοι -επειδή οι εμπειρίες τους είναι διαφορετικές (η νοημοσύνη εξελίσσεται).

Ο H. Gardner αναφέρει ότι προκειμένου να θεωρηθεί μια κλίση ή μια ικανότητα ενός ανθρώπου ευφυΐα, θα πρέπει να ικανοποιούνται ορισμένα κριτήρια:

δυναμική απομόνωση λόγω εγκεφαλικής βλάβης (σε άτομα με βλάβη στον εγκέφαλο, ορισμένες περιοχές έμειναν ανεπηρέαστες. Π.χ. ενώ δεν μπορούσαν να διαβάσουν μπορούσαν να λύνουν μαθηματικά)

ύπαρξη ατόμων με εξαιρετικές ικανότητες (π.χ. τα αυτιστικά παιδιά, που έχουν αναπτυγμένη μια ευφυΐα, ενώ οι υπόλοιπες υπολείπονται)

ύπαρξη ξεχωριστής αναπτυξιακής ιστορίας κι ένα σύνολο από χαρακτηριστικές δραστηριότητες-προϊόντα (π.χ. η γλωσσική ευφυΐα αναπτύσσεται στη νηπιακή ηλικία, ενώ η λογικομαθηματική ικανότητα στην αρχή της εφηβείας)

ύπαρξη εξελικτικής ιστορίας (μια ευφυΐα θεωρείται πιο προφανής αν μπορεί να διαπιστωθεί ότι σχετίζεται με συναφείς ικανότητες που έχουν και άλλα είδη)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

υποστήριξη από πειραματικά ψυχολογικά έργα (να στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα που προέρχονται από ψυχολογικά τεστ)

ύπαρξη συνόλου βασικών χαρακτηριστικών λειτουργιών σε κάθε ευφυΐα (κάθε ευφυΐα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο διαφορετικών νοητικών λειτουργιών, π.χ. χειρισμός λέξεων, προσανατολισμός)

δυνατότητα αποκωδικοποίησης σε ένα συμβολικό σύστημα (επειδή ο ανθρώπινος πολιτισμός στηρίζεται στη χρήση συμβόλων, π.χ. λέξεις, αριθμοί, μουσικές νότες, γλώσσες προγραμματισμού η/υ, χειρονομίες).

Ο Gardner, λοιπόν, υπέθεσε ότι το άτομο κατέχει ένα ενοποιημένο μίγμα από οκτώ τουλάχιστον είδη νοημοσύνης. Οι τύποι νοημοσύνης είναι ευδιάκριτοι μέσα στον εγκέφαλο, αλλά στην πράξη αναπόφευκτα διαπλέκεται ένα μίγμα από τύπους. Ως εκ τούτου, η κάθε νοημοσύνη δεν λειτουργεί απόλυτα μόνη, αλλά μαθαίνουμε, επικοινωνούμε, λύνουμε προβλήματα κτλ. με οχτώ τουλάχιστον τρόπους.

Τα είδη νοημοσύνης σύμφωνα με τον Gardner (1983):

Γλωσσική (Linguistic Intelligence)

Λογική/ μαθηματική (Logical/Mathematical Intelligence)

Μουσική (Musical Intelligence)

Χωρική (Spatial Intelligence)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Σωματική (Bodily Intelligence)

Διαπροσωπική (Interpersonal Intelligence)

Ενδοπροσωπική (Intrapersonal Intelligence)

Φυσιοκρατική-Νατουραλιστική (Naturalistic Intelligence, 1997

Τα είδη νοημοσύνης μπορούν να αναγνωριστούν, να ενισχυθούν, να διδαχθούν και να εφαρμοσθούν. Αυτή η διαδικασία δεν είναι απομονωμένη. Για παράδειγμα: Η λεκτική/ γλωσσική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί με τα μαθηματικά (π.χ. ιστορίες με χρονικές αναφορές, σχέδια, χάρτες κτλ.). Η λογική/ μαθηματική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί με τη δραματοποίηση (π.χ. χρονοδιαγράμματα δοκιμών θεατρικών παραστάσεων, μετρήσεις, εκτιμήσεις, υπολογισμός κόστους, προϋπολογισμοί κτλ.). Η οπτική/ χώρου νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω ομαδικών μελετών (π.χ. κατασκευή μοντέλων, χαρτών, εικόνων κτλ.). Η μουσική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της επιστήμης και τεχνολογίας (π.χ. μελέτες για τους παλμούς των μετάλλων, διάφοροι πειραματισμοί κτλ.). Η σωματική/ κιναισθητική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της μουσικής (π.χ. τραγουδώντας και χειροκροτώντας, με ρυθμικές κινήσεις και χορό κτλ.). Η διαπροσωπική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της συνεργασίας και στρατηγικών ομαδικής μάθησης για κάθε θέμα και πρόβλημα. Η Ενδοπροσωπική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα από συνεταιριστικές εργασίες κτλ. Είναι πολύ σημαντικό ο κάθε μαθητής να μαθαίνει με το δικό του τρόπο, αλλά και ο δάσκαλος να διδάσκει με πολλαπλούς τρόπους.

1. Δεκτική/ γλωσσική νοημοσύνη (Verbal Linguistic Intelligence)

Η γλωσσική νοημοσύνη δεν εμπεριέχει μόνο τρόπους παραγωγής της γλώσσας, αλλά και την ευαισθησία για λεπτές αποχρώσεις, κανόνες και ρυθμούς της γλώσσας κτλ. Περιλαμβάνει: Κατανόηση οδηγιών και σημασιών λέξεων, Πειθώ για δράση, Εξήγηση, διδασκαλία, μάθηση, Χιούμορ, Μνήμη και ανάμνηση, Μετά- γλωσσική ανάλυση. Εδράζεται κυρίως στον αριστερό κροταφικό λοβό. Θεωρείται ότι είναι η ευαισθησία στο να αλλάζει το άτομο τις σημασίες των λέξεων. Επίσης είναι ευαισθησία στο άκουσμα, ρυθμό, κυμάτισμα της φωνής και μέτρο, στους κανόνες πλοκής των λέξεων και τέλος για διαφορετικές χρήσεις της γλώσσας.

Οι ποιητές, λογοτέχνες, δημοσιογράφοι και ίσως οι πολιτικοί έχουν αναπτυγμένη αυτή τη νοημοσύνη. Επίσης, μαθητές οι οποίοι παίζουν ρυθμικά, κάνουν λογοπαίγνια, που λένε αστείες ιστορίες, που κατακτούν γρήγορα μια άλλη γλώσσα (και τη μουσική γλώσσα), που γράφουν πλήρεις σημειώσεις στους φίλους τους στην τάξη κτλ., εμφανίζουν εντονότερα τη γλωσσική νοημοσύνη.

2. Λογική/ μαθηματική νοημοσύνη (Logical/ Mathematical Intelligence)

Λογική/ μαθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να ερευνάς σχέδια, κατηγορίες και σχέσεις με το χειρισμό αντικειμένων ή συμβόλων και να πειραματίζεσαι με έναν ελεγχόμενο και πειθαρχημένο τρόπο. Επίσης, να αναγνωρίζεις και να χειρίζεσαι περιληπτικά σχέδια και σχέσεις. Ενέχει την ικανότητα επαγωγικής και απαγωγικής

λογικής. Επιστήμονες, μαθηματικοί και φιλόσοφοι, οι προγραμματιστές, οι

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

στατιστικολόγοι, οι λογιστές, οι ντετέκτιβ βασίζονται σ' αυτή τη νοημοσύνη, καθώς επίσης και μαθητές που προτιμούν να ασχολούνται με τα στατιστικά αθλημάτων, και που αναλύουν με προσοχή τα συστατικά προσωπικών ή σχολικών προβλημάτων προτού δοκιμάσουν συστηματικές λύσεις. Περιλαμβάνει : την αναγνώριση περιληπτικών σχεδίων, επαγωγικούς και απαγωγικούς συλλογισμούς, οξυδέρκεια στις σχέσεις και στις συνδέσεις, εκτέλεση σύνθετων υπολογισμών κι επιστημονική λογική. Νευρολογικά θεωρείται ότι είναι δηλ., η ικανότητα να αναγνωρίζει και να παράγει κανείς μαθηματικά σύμβολα, να κατανοεί αριθμητικές σχέσεις και αρχές ,να μπορεί να συγκρατεί στη μνήμη του σειρές από λεπτομέρειες να εκτελεί σύνθετους μαθηματικούς υπολογισμούς, να αναζητά περιληπτικών σχεδίων και προτύπων και να αγαπά τον κανόνα και την αρμονία για δικό του σκοπό.

3. Μουσική /ρυθμική νοημοσύνη (Musical Intelligence)

Μουσική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να απολαμβάνεις, να εκτελείς και να συνθέτεις μουσικά κομμάτια. Εμπεριέχει ευαισθησία στην κίνηση, ρυθμό και χροιά του ήχου καθώς και ανταπόκριση στις συναισθηματικές εφαρμογές σ' αυτά. Οι συνθέτες και οργανοπαίχτες, οι μουσικοί (Μότσαρντ, Μπήτλς) οι τραγουδιστές_παρουσιάζουν αυτήν τη νοημοσύνη, καθώς και οι μαθητές που συναρπάζονται από το τραγούδι των πουλιών έξω από το παράθυρο, και οι οποίοι χτυπούν σύνθετους ή απλούς ρυθμούς πάνω στα θρανία με τα μολύβια τους. Περιλαμβάνει την εκτίμηση της μουσικής δομής, τα ακουστικά και μουσικά εγκεφαλικά σχήματα και πλαίσια, ευαισθησία στους ήχους, αναγνώριση, δημιουργία και παραγωγή μελωδιών και ρυθμών κι αίσθηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του τόνου. Νευρολογικά εδράζεται κυρίως στο δεξί ημισφαίριο (στο

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

δεξιό μετωπιαίο κροταφικό λοβό) και είναι η επεξεργασία σχημάτων (βασισμένη στα ακούσματα, φυσική κλίση), η μεθοδική επεξεργασία (αναλυτική, βασισμένη σε προηγούμενο μουσικό γνωστικό σύστημα) και η ικανότητα μετατροπής των εγκεφαλικών κυμάτων σχετικών με μοτίβα ή συχνότητες με ταλάντευση και τόνο (Β, Α, Θ και Δ συχνότητα).

4. Παραστατική/ χώρου νοημοσύνη (Spatial Intelligence)

Νοημοσύνη χώρου είναι η ικανότητα να παρατηρείς και να χειρίζεσαι νοερά με επιδεξιότητα μια μορφή ή αντικείμενο, να παρατηρείς και να δημιουργείς τάσεις, ισορροπίες και συνθέσεις με μια παραστατική και χωρική έκθεση. Είναι η ικανότητα να σχηματίζεις παραστατικές/ χωρικές αναπαραστάσεις του κόσμου και να τις μεταφέρεις νοερά ή αισθητά. Τέτοιου τύπου νοημοσύνη απαιτείται από τους αρχιτέκτονες, γλύπτες, οι διακοσμητές, οι καλλιτέχνες, οι μηχανικοί, οι εφευρέτες, οι κληρικοί και οι οδηγοί. Διακρίνει, επίσης, μαθητές που ενδιαφέρονται για γραφήματα, χάρτες και εικόνες, συγκροτούν τις ιδέες τους πριν να τις γράψουν, μουντζουρώνουν τις σημειώσεις τους με πολύπλοκα μοτίβα. Περιλαμβάνει : δραστική φαντασία., νοερές συλλήψεις και αναπαραστάσεις, προσανατολισμό στο χώρο, χειρισμό αναπαραστάσεων και εικόνων, γραφικές αναπαραστάσεις, αναγνώριση σχέσεων αντικειμένων και διαστημάτων και γενικά θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική οπτική γωνία. Νευρολογικά εδράζεται κυρίως στο δεξιό πλευρικό λοβό και πραγματοποιείται με τη δραστική φαντασία μέσω νοερών συλλήψεων/ κατευθυνόμενων προϊόντων φαντασίας, τον εντοπισμό ενός ενδιαφέροντος φυσικού αντικειμένου (μορφή, χρώμα, δομή, σχέδιο), το άγγιγμα ενός ενδιαφέροντος φυσικού αντικειμένου (μορφή, μέγεθος, βάρος, υφή), το “Δώρο” των

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ενορατικών λύσεων, τις φανταστικές εικόνες και άγγιγμα ανύπαρκτων αντικειμένων, την αναζήτηση ισορροπίας και αρμονίας, με το να προσπαθείς να βρεις το δρόμο του στο διάστημα, (π.χ. φανταστικά παιχνίδια, λαβύρινθοι) και με παιχνίδια χώρου (σκάκι, βόλεϊ, hockey).

5. Σωματική/ψυχοκινητική νοημοσύνη (Bodily Intelligence)

Σωματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να χρησιμοποιείς εξαιρετα και συνδυασμένα τις κινητικές δεξιότητες στα αθλήματα (εκτέλεση και επινόηση). Η σωματική νοημοσύνη υποκινεί το σώμα να λύνει προβλήματα, να επινοεί νέες καταστάσεις και να μεταβιβάζει ιδέες και συναισθήματα. Αθλητές(Μάτζικ Τζόνσον), χειρουργοί, χορευτές, χορογράφοι, γραφίστες, ηθοποιοί, τεχνίτες, χρησιμοποιούν τη σωματική νοημοσύνη. Το περιεχόμενο της είναι επίσης ορατό σε παιδιά που απολαμβάνουν τα παιχνίδια στην τάξη και τους σχολικούς χορούς, που προτιμούν να παρουσιάζουν τις εργασίες τους με μοντέλα παρά με κείμενο, και που ρίχνουν με επιτυχία το τσαλακωμένο τους χαρτί μέσα στο καλάθι των αχρήστων πετώντας το πάνω από τα κεφάλια των συμμαθητών τους. Περιλαμβάνει τον αβίαστο έλεγχο των κινήσεων, τον έλεγχο προσχεδιασμένων κινήσεων, την επέκταση της γνώσης μέσω του σώματος. την αρμονία σώματος και εγκεφάλου, μιμητικές ικανότητες και τη βελτίωση των λειτουργιών του σώματος. Νευρολογικά: ο εγκεφαλικός φλοιός στέλνει πληροφορίες στο νωτιαίο μυελό, η αντίληψη είναι βασισμένη σε ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης, λειτουργεί ο εγκεφαλικός φλοιός για εκτέλεση συγκεκριμένων κινήσεων των μυών, έχουμε εκούσια και επιδέξια αλληλεπίδραση αντίληψης – κίνησης, προσχεδιασμένη δράση με συνεχή κατασκευή νέας μάθησης και γνώση της χρήσης του σώματος και των μυών.

6. Διαπροσωπική νοημοσύνη (Interpersonal Intelligence)

Διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνεις τους άλλους ανθρώπους, να επισημαίνεις τους σκοπούς, τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους και να δουλεύεις μαζί τους αποτελεσματικά. Δάσκαλοι, γονείς, πολιτικοί, ψυχολόγοι και πωλητές, διευθύνοντες, θεραπευτές (Καρλ Ροτζερς), οι θρησκευτικοί ηγέτες (Μάρτιν Λούθερ Κινγκ), οι σύμβουλοι βασίζονται στη διαπροσωπική νοημοσύνη για να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Οι μαθητές αναπτύσσουν σταδιακά τη διαπροσωπική νοημοσύνη όταν προοδεύουν σε μικρές ομάδες εργασίας, όταν επισημαίνουν και αντιδρούν στις διαθέσεις των φίλων τους και συμμαθητών τους, και όταν πείθουν διακριτικά το δάσκαλό τους για παράταση χρόνου ώστε να τελειώσουν την κατ'οίκον εργασία. Περιλαμβάνει την αποτελεσματική προφορική και μη επικοινωνία, την επισήμανση και ανάλυση των διαφορών μεταξύ των άλλων. τον προσωπικό σύμβουλο, ευαισθησία στις διαθέσεις, κίνητρα, συναισθήματα και ψυχοσύνθεση των άλλων, συνεργατική δουλειά σε ομάδες, την ικανότητα διάκρισης των σημαντικών ενδιαφερόντων και συμπεριφορών των άλλων και τη δημιουργία και διατήρηση συνεργασίας. Νευρολογικά : εδράζεται κυρίως στο μετωπιαίο λοβό και στο νέο φλοιό, ενέχει όλες τις άλλες μορφές νοημοσύνης στη διαδικασία κατάκτησης της γνώσης και των συσχετίσεων με τους άλλους, είναι η ομαδική δημιουργική διαδικασία ("mind linkages" with others), συγχρόνως με την ατομική αυθυπέμβαση στις κοινωνικές σχέσεις (self is more than alone) και τη θετική αλληλοσχέτιση με τους άλλους, ανατροφοδότηση με κατανόηση και διατήρηση του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου και πολιτισμού (feedback for self understanding/preservation of the larger social order and culture).

7. Ενδοπροσωπική νοημοσύνη (Intrapersonal)

Είναι η ικανότητα για κατανόηση των βαθύτερων αισθημάτων, επιθυμιών και ιδεών του εαυτού. Αποτελεί ικανότητα προσωπικής γνώσης που στρέφεται προς τον εαυτό. Αν και είναι πολύ δύσκολο να εντοπιστεί το περιεχόμενο και σε ποιο βαθμό κάποιος κατέχει αυτό τον τύπο νοημοσύνης, μπορούν να διατυπωθούν κάποιες ενδείξεις: έχουν αναπτυγμένο αυτόν τον τύπο νοημοσύνης όσοι αξιοποιούν και εμπλέκουν αποτελεσματικά όλα τα άλλα είδη νοημοσύνης, γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και είναι προσεχτικοί στις αποφάσεις και στις επιλογές τους. Τέτοιοι είναι οι ψυχοθεραπευτές (Σίγκμουντ Φρόντ), οι φιλόσοφοι, οι αυτοδημιούργητοι άνθρωποι. Περιλαμβάνει την αυτοσυγκέντρωση, επιμέλεια, προσοχή, μεταγνωστική ικανότητα, την κατανόηση διαφορετικών αισθημάτων και ανάλογη συμπεριφορά, την υπερατομική αίσθηση του εαυτού και υψηλή μεθοδικότητα στη σκέψη και στη λογική. Νευρολογικά: εδράζεται κυρίως στο μετωπικό λοβό και στο νέο φλοιό, ενοποιεί όλες τις άλλες μορφές νοημοσύνης με το να πετυχαίνει γνώση του εαυτού, πετυχαίνει γνώση σχετική με τη σημασία της ζωής ("entelechy"), προωθεί την κατανόηση του εαυτού ως μέρος της ευρύτερης πραγματικότητας, εμπιέχει μεταγνωστική διαδικασία, υψηλή πειθαρχία στη λογική και σκέψη (π.χ. σύνθεση, εφαρμογή, μεταφορά στρατηγικών) και συχνές αλλαγές σχετικές με τη συναίσθηση της πνευματικής διαίσθησης, ενόρασης, ενότητας.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

8. νατουραλιστική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τη χλωρίδα και την πανίδα, να διακρίνει αντικείμενα και διαδικασίες από το φυσικό κόσμο και να τα χρησιμοποιεί εποικοδομητικά. Τα άτομα αυτά αγαπούν να αναγνωρίζουν και να κατηγοριοποιούν. Τέτοια ευφυΐα έχουν οι βιολόγοι, οι βοτανολόγοι, οι γεωργοί, οι κυνηγοί.

Ο Gardner αναγνωρίζει ότι όλα αυτά τα είδη νοημοσύνης είναι ένας αυθαίρετος αριθμός για την ποικιλία των ειδών της ευφυΐας. Σε κάποιο σημείο αυτός και οι συνεργάτες του τα είχαν διευρύνει σε 20 είδη νοημοσύνης. Π.χ. η διαπροσωπική νοημοσύνη αναλύεται σε 4 ξεχωριστές ικανότητες :

- ηγετικό πνεύμα
- ικανότητα στη σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων και διατήρηση της φιλίας
- ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- ικανότητα στο είδος της κοινωνικής ανάλυσης.

Κάθε άτομο έχει σε διαφορετικό βαθμό αναπτυγμένες ευφυΐες. Κάθε παιδί 4-5 ετών έχει ορισμένες κλίσεις που θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε ευφυΐες.

4.2 Μορφές νοημοσύνης

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

4.2.1 Γνωστική νοημοσύνη

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

Το πρώτο IQ test κατασκευάστηκε από τον γνωστό Γάλλο Ψυχολόγο Alfred Binet, και χρησιμοποιήθηκε από τη πρωτοβάθμια εκπαιδευτική αρχή του Παρισιού για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των μαθητών, σε διάφορα σχολεία του Παρισιού. Ο αμερικανός ψυχολόγος Lewis Terman του Πανεπιστημίου Stanford της Καλιφόρνιας αφού επεξεργάστηκε το test Binet το παρουσίασε με νέα μορφή, αρχικά το 1916²² με τίτλο Stanford-Binet.

²² Terman, L.M., The measurement of intelligence Boston: Houghton Mifflin (1916)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Κατόπιν παρουσιάστηκε με κάποιες τροποποιήσεις το 1937²³ και ξανά το 1960. Η σύγχρονη μορφή του test Stanford-Binet ελέγχει ικανότητες στην κατανόηση και χρήση της γλώσσας, ικανότητες σε αριθμητικές πράξεις και ικανότητες σύνθεσης εικόνων, σχεδίων. Επίσης το 1939 ο David Wechsler παρουσίασε IQ test ενώ εργαζόταν στο ψυχιατρείο Bellevue της Νέας Υόρκης.

Το test αυτό αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία δύο διαφορετικών test νοημοσύνης. Το πρώτο αφορούσε παιδιά και ονομαζόταν WISC (Wechsler Intelligence Scale For Children) ενώ το δεύτερο προσαρμοσμένο για ενήλικες ονομαζόταν WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale).

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

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

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

²³ Terman, L.M. and Merrill, M.A., Measuring intelligence, Boston: Houghton Mifflin, (1937)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Σύμφωνα με την σχέση (α) έχουμε:

Για το παιδί Ψ: $\text{Π.Η/ΧΗΧ100}=10/10\text{X100}=100$

Για το παιδί Υ: $\text{Π.Η/ΧΗΧ100}=10/8\text{X100}=125$

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

- IQ κάτω του 70 θεωρείται ότι διαθέτουν άτομα με ελάχιστες έως καθόλου ικανότητες (διανοητικά και καθυστερημένα άτομα)

- IQ μεταξύ 70-79 διαθέτουν άτομα με οριακές (borderline) ικανότητες

- IQ 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 ιδιοφυές²⁴

Έχει παρατηρηθεί πως ο δείκτης νοημοσύνης παραμένει σχετικά σταθερός στη διάρκεια της ζωής. Ωστόσο, σε παλαιότερες έρευνες (Sontag and others, 1958) βρέθηκε πως τα παιδιά που είναι πιο ζωντανά, συναισθηματικά ανεξάρτητα, και εξερευνητικά στο

²⁴ Γ. Πιπερόπουλος, Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.48

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

περιβάλλον, αύξαναν τον δείκτη νοημοσύνης τους στη διάρκεια της ζωής τους. Επίσης εμφανίζεται να αυξάνεται σε συνδυασμό με την ανάγκη για επιτυχία²⁵.

4.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη - EQ (Emotional Intelligence)

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

4.2.3 Πνευματική νοημοσύνη - SQ (Spiritual Intelligence)

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

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

²⁵ Sontag, L.W., Baker, C.T., and Nelson , V.L Mental growth and development: A longituclinal study, (1958)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

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

Η πνευματική νοημοσύνη συνθέτει τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος σκέφτεται και αντιλαμβάνεται διάφορες θεωρίες. Τον βοηθά να οραματίζεται απίθανες καταστάσεις και να ξεπερνά τα ανθρώπινα κεκτημένα για την ζωή, το φόβο για το θάνατο. Καταλαβαίνει καλύτερα τον ανθρώπινο πόνο και τη διάστασή του και απαντά σε ερωτήματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη και την πορεία της ανθρώπινης κοινωνίας (Cynthia R. Davis) ²⁶.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη είναι:

- Η ικανότητα για την αντιμετώπιση και την υπέρβαση των δυσκολιών
- Η ιδιότητα 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

²⁶ Zohar & Marshall., *Spiritual Intelligence: the Ultimate Intelligence*, 2000

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

νώθει οικείος με οτιδήποτε απρόβλεπτο συμβαίνει και να ζει για να υπηρετεί - εξυπηρετεί τους άλλους.

Άτομα με υψηλά επίπεδα πνευματικής νοημοσύνης υποφέρουν σε πολύ μικρό βαθμό από κατάθλιψη, νεύρωση και διακατέχονται από υψηλά επίπεδα αλτρουισμού. Όσον αφορά τον χώρο εργασίας συμβάλλουν στην υλοποίηση στόχων, ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις, κινητοποιούν άλλα άτομα, διαθέτουν κίνητρα και είναι συναγωνιστικοί²⁷

5.1 Η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence theory) είναι η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη δύναμη των συναισθημάτων ως πηγή ανθρώπινης ενέργειας, πληροφοριών και επηρεασμού.

Ο Daniel Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα του ατόμου να παρακινεί τον εαυτό του και να επιμένει στην αντιμετώπιση της σύγχυσης, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να ρυθμίζει τις διαθέσεις των άλλων και να ελπίζει»⁶⁵. Δηλαδή, όταν μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη, εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται²⁸.

²⁷ International Institute for Transformation, Created by DalyPlanet Communications, 2001

²⁸ Goleman Daniel, «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Ελληνικά Γράμματα, 2000, σελ. 15

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Οι Solvey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τη συμπεριφορά τη δική του και των άλλων, να τις ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις πράξεις τους».

Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το άτομο για να καταλάβει καλύτερα τον κόσμο και να λειτουργήσει καλύτερα στις επιχειρήσεις, γιατί προσφέρει:

Αναγνώριση των συναισθημάτων: Το άτομο αναγνωρίζει ακριβώς πώς αισθάνεται το ίδιο και πώς αισθάνονται τα άλλα άτομα. Αυτή η πληροφορία του προσφέρει τη βάση για την αποτελεσματική επικοινωνία και τη λήψη των αποφάσεων.

Χρησιμοποίηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν την προσοχή του ατόμου, να κατευθύνουν τη σκέψη του και να ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων.

Κατανόηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα ακολουθούν συνήθως λογικούς κανόνες. Η κατανόηση των συναισθημάτων επιτρέπει στο άτομο να καταλάβει το λόγο για τον οποίο τα άτομα αισθάνονται όπως αισθάνονται και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν σε συγκεκριμένα γεγονότα.

Διοίκηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα περιέχουν σημαντικές πληροφορίες και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό το άτομο να είναι ανοιχτό στα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να παίρνει αποφάσεις.

5.2 Οι τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις βασικούς τομείς. Οι τομείς αυτοί είναι: η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων²⁹. Ο καθένας από τους τομείς αυτούς περιλαμβάνει ένα σύνολο δεκαοκτώ δεξιοτήτων.

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες είναι οι εξής³⁰:

Οι προσωπικές ικανότητες: Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τον εαυτό του και περιλαμβάνουν:

1) Αυτοεπίγνωση: Είναι η βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του, τις δυνατότητες, τα όριά του, τις αξίες και τα κίνητρό του. Οι άνθρωποι που έχουν ισχυρή αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστές, δηλαδή δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι και καταλαβαίνουν ότι τα συναισθήματά τους επηρεάζουν αυτούς τους ίδιους και την απόδοσή τους, αλλά και τους άλλους. Η αυτοεπίγνωση ενός ατόμου φαίνεται από την τάση του για αυτοστοχασμό και περισυλλογή.

Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Η δυνατότητα του ατόμου να διαβιβάζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει την επίδρασή τους. Η χρησιμοποίηση της διαίσθησης του ατόμου κατά τη λήψη αποφάσεων. Το άτομο που έχει συναισθηματική αυτοεπίγνωση ξέρει τι νιώθει και γιατί, συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά του, σε αυτό που πιστεύει, πράττει και λέει, αναγνωρίζει με ποιο τρόπο τα συναισθήματά του επηρεάζουν την επίδοσή του και έχει επίγνωση των αξιών και των στόχων του.

²⁹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 50

³⁰ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 58-59

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του και τα όριά του, είναι στοχαστικό και μαθαίνει από την πείρα, είναι ανοιχτό στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού του και είναι ικανό να δει τον εαυτό του με χιούμορ και κριτική διάθεση.

Αυτοπεποίθηση: Η σταθερή αίσθηση που έχει το άτομο για τις αξίες και τις δυνατότητές του. Το άτομο που έχει αυτοπεποίθηση «πλασάρει» τον εαυτό του με μια αίσθηση σιγουριάς, μπορεί να εκφράσει απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς και να αγωνιστεί για το σωστό και είναι αποφασιστικό και ικανό να πάρει σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις.

2) Αυτοδιαχείριση: Είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις διαθέσεις του, δηλαδή να σκέφτεται ήρεμα πριν αποφασίσει. Αν το άτομο δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να τα διαχειριστεί και γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του. Αυτό είναι καλό όταν πρόκειται για θετικά συναισθήματα, αλλά όταν πρόκειται για αρνητικά συναισθήματα το άτομο δεν μπορεί να εστιαστεί σε κάποιο συγκεκριμένο έργο. Η αυτοδιαχείριση μοιάζει με αδιάλειπτη εσωτερική συζήτηση και είναι το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που βοηθάει το άτομο να μη γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του.

Αυτοέλεγχος: Η δυνατότητα του ατόμου να διατηρεί τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του υπό έλεγχο. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα χειρίζεται καλά τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα, διατηρεί την ψυχραιμία του και τη θετική στάση ακόμα και σε δύσκολες στιγμές, σκέφτεται καθαρά και μένει εστιασμένο στο αντικείμενό του υπό συνθήκες πίεσης.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Διαφάνεια: Είναι η αξιοπιστία του ατόμου και η δυνατότητά του να επιδεικνύει τιμιότητα και ακεραιότητα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα δρα με τρόπο ηθικό, καλλιεργεί την αίσθηση της εμπιστοσύνης, παραδέχεται τα λάθη του και υιοθετεί σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές του, ακόμα και αν δεν είναι δημοφιλείς.

Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία προσαρμογής του ατόμου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα χειρίζεται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις και τη γρήγορη αλλαγή, προσαρμόζει τις αντιδράσεις του ανάλογα με τη ρευστότητα των συνθηκών και είναι ευέλικτο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα γεγονότα.

Επίτευξη: Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου, ώστε να φτάσει τα κριτήρια που θέτει το ίδιο για την επιτυχία του. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, έχει έντονη τάση να πετύχει τους στόχους και τα δεδομένα που έχει θέσει, θέτει προκλητικούς στόχους και ρισκάρει με προσοχή, αναζητάει πληροφορίες για να μειώσει την αίσθηση της αβεβαιότητας και μαθαίνει πώς να βελτιώνει την επίδοσή του.

Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητα του ατόμου για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα είναι έτοιμο να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να επιδιώξει τους στόχους πέρα από εκείνους που άλλοι του επιβάλλουν, να παρακάμψει τη γραφειοκρατία και τους κανόνες όταν είναι απαραίτητο και να ενεργοποιήσει άλλους με ασυνήθιστες, επινοητικές παρεμβάσεις.

Αισιοδοξία: Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα επιμένει στην επιδίωξη των στόχων του παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, λειτουργεί περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

και βλέπει τα εμπόδια ως αναστρέψιμες συγκυρίες.

Οι κοινωνικές ικανότητες: Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του και περιλαμβάνουν:

3) Κοινωνική επίγνωση: Η ικανότητα αυτή διαβάζει το πρόσωπο και τη φωνή του άλλου προσώπου που το άτομο έχει απέναντί του, προσπαθώντας να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και να το βοηθήσει να εναρμονιστεί μαζί του κατά τη διάρκεια της επαφής τους.

Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοεί τη δική τους οπτική και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους. Η ενσυναίσθηση δηλαδή αποτελεί την προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και τη λήψη ευφυών αποφάσεων που επιτρέπουν τη θετική ανταπόκριση. Η ενσυναίσθηση βασίζεται στην αυτοδιαχείριση και απαιτεί άνετη έκφραση των συναισθημάτων.

Οργανωτική επίγνωση: Η ετοιμότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.

Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες των υφισταμένων και των πελατών.

4) Διαχείριση σχέσεων: Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Η επιδέξια διαχείριση σχέσεων δείχνει ότι το άτομο μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Η διαχείριση σχέσεων είναι η φιλικότητα που έχει σκοπό να κινητοποιήσει τους ανθρώπους προς τη σωστή κατεύθυνση

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Έμπνευση: Η ικανότητα του ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς ένα προδιαγεγραμμένο όραμα.

Επιρροή: Η δυνατότητα του ατόμου να πείθει και να επηρεάζει τα άλλα άτομα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα διαθέτει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίζει τους άλλους, συντονίζει καλά τις παρουσιάσεις του, ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή, χρησιμοποιεί σύνθετες στρατηγικές και συνθέτει με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα, έτσι ώστε να αναδείξει την άποψή του με αποτελεσματικό τρόπο.

Ανάπτυξη των άλλων: Η ικανότητα του ατόμου να στηρίζει και να ενισχύει τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει και ανταμείβει τα talέντα των άλλων, προσφέρει χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζει τη σχέση των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξη, εκπαιδεύει, προσφέρει έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτει εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου.

Καταλύτης αλλαγών: Η ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να καθοδηγεί προς νέες κατευθύνσεις. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή και αποτελεί το ίδιο υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένει από τους άλλους.

Διαχείριση συγκρούσεων: Η ικανότητα του ατόμου να επιλύει τις διαφωνίες. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα μπορεί να χειρίζεται με διπλωματία τους δύσκολους

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ανθρώπους και τις καταστάσεις έντασης, εντοπίζει την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζει για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών, ενθαρρύνει το διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση και προτείνει επιτυχημένες λύσεις.

Οικοδόμηση δεσμών: Η ικανότητα του ατόμου να καλλιεργεί και να συντηρεί ένα δίκτυο σχέσεων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα καλλιεργεί και διατηρεί μεγάλα, άτυπα δίκτυα σχέσεων, αναζητάει σχέσεις που είναι ωφέλιμες για όλους, δημιουργεί δεσμούς και έχει καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους και δημιουργεί και διατηρεί προσωπικές φιλίες με τους συνεργάτες του.

Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα διατηρεί μια ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και τις σχέσεις του, συνεργάζεται με τους άλλους και ανταλλάσσει πληροφορίες με αυτούς, προωθεί ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας και αναγνωρίζει και καλλιεργεί ευκαιρίες για συνεργασία.

5.3 Η αλληλεπίδραση των τομέων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και διατηρούν μια δυναμική σχέση. Για παράδειγμα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, δεν έχει επίγνωσή τους, τα συναισθήματά του είναι ανεξέλεγκτα και αντιμετωπίζει πρόβλημα στη διαχείριση των σχέσεών του. Η αυτοεπίγνωση διευκολύνει την ενσυναίσθηση και την αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση και η αυτοδιαχείριση σε συνδυασμό βοηθούν τον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με τους άλλους. Κατά συνέπεια, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί τη βάση των υπόλοιπων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν το άτομο δε γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να κατανοήσει και να χειριστεί τα συναισθήματα των άλλων. Ο ηγέτης με αυτοεπίγνωση γνωρίζει τα συναισθήματά του και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την αποδοτικότητά του.

Η κοινωνική επίγνωση και ειδικά η ενσυναίσθηση έχει σχέση με την επίτευξη σύμπνοιας και αρμονίας. Όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει τι αισθάνονται τα άτομα τη συγκεκριμένη στιγμή, λέει και κάνει αυτό που είναι κατάλληλο. Ο συντονισμός του ηγέτη με τα άλλα άτομα τον βοηθάει να καταλάβει τις αρχές και τις προτεραιότητες που έχουν σημασία για την ομάδα του.

Όταν ο ηγέτης ταυτόχρονα με το προσωπικό του όραμα και τις αξίες, καταλαβαίνει τα συναισθήματα της ομάδας μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά και να επιτύχει συγχρονισμό και αρμονία. Για να το καταφέρει όμως αυτό πρέπει να έχει αυτοεπίγνωση, δηλαδή να έχει σαφή αίσθηση της δικής του κατεύθυνσης και των προτεραιοτήτων του.

Η δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας και της αρμονίας.

5.4 Θεωρίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

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

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

✓ Προσωπικές Ικανότητες

- § Αυτοεπίγνωση
- § Διαχείριση Συναισθημάτων
- § Αυτοπαρακίνηση
- § Προσωπικό Στυλ και

✓ Κοινωνικές Ικανότητες

- § Ενσυναίσθηση
- § Κοινωνικές Σχέσεις
- § Επικοινωνία

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Το νέο μοντέλο του Goleman το 1998 απευθύνεται περισσότερο στην επιχειρησιακή πραγματικότητα και ενσωματώνει τις προηγούμενες δεξιότητες στις νέες 5 κατηγορίες³¹:

ο **Αυτοεπίγνωση**: η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τι αισθάνεται ο εαυτός του και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα στην λήψη αποφάσεων. Επίσης είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ώστε να μπορεί να στοχεύει στην αυτοβελτίωση.

ο **Αυτοέλεγχος**: η ικανότητα που έχει κάποιος ελέγχου των συναισθημάτων του.

ο **Παρακίνηση**: η ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί τα συναισθήματα του με κίνητρα ώστε να αναζητά την ικανοποίηση από αυτό που αναλαμβάνει.

ο **Ενσυναίσθηση**: η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων ώστε να τα λαμβάνει υπόψη του για την απόκτηση και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων.

ο **Κοινωνικές δεξιότητες**: η ικανότητα χειρισμού κάποιου των συναισθημάτων του στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

✚ **Θεωρία των Goleman, Boyatzis & Rhee**: Το 1998 οι Goleman, Boyatzis & Rhee ονόμασαν σαν Συναισθηματική Νοημοσύνη την ικανότητα ενός ατόμου να παρουσιάσει τις εξής δεξιότητες:

ο αυτογνωσία,

ο αυτοδιαχείριση

ο κοινωνική επίγνωση

ο και κοινωνικές ικανότητες σε κατάλληλους χρόνους και τρόπους

³¹ Goleman D. Emotional Intelligence 1999

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

σε κατάλληλες συχνότητες που μπορούν να είναι αποτελεσματικές ανά πάσα περίπτωση.

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



Τα χαρακτηριστικά των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis & Rhee είναι τα εξής³²:

- ✓ αυτογνωσία,
 - Συναισθηματική αυτό-επίγνωση
 - Αυτοαξιολόγηση
 - αυτοπεποίθηση

³² Emotional Intelligence Framework ECI Hay Group 2002 p.2

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

✓ αυτοδιαχείριση

- αυτοέλεγχος
- προσαρμοστικότητα
- πρωτοβουλία
- αξιοπιστία
- ευσυνειδησία
- προσανατολισμός στην επιτυχία στόχων

✓ κοινωνική επίγνωση

- ενσυναίσθηση
- επιχειρησιακή επίγνωση
- προσανατολισμός για εξυπηρέτηση

✓ και κοινωνικές ικανότητες

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

Καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και όλα μαζί συμβάλλουν στην επαγγελματική επιτυχία. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν τα καθένα

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

υπο-παράγοντες τα οποία εκφράζουν με υπο-ικανότητες τις βασικές αυτές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της καθεμίας³³.

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

ο **Στην αναγνώριση συναισθημάτων:** η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση των συναισθημάτων

ο **Στην χρήση των συναισθημάτων:** η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη

ο **Στην κατανόηση συναισθημάτων:** η κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης

ο **Στην διαχείριση των συναισθημάτων³⁴:** η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη μέσω της διαχείρισης συναισθημάτων

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

C reative tension

A ctive Choice

³³ Clustering competence in EI: Insights from the ECI (Boyatzis, Goleman, Rhee 8.12.1999)

³⁴ James Kierstead, EI in the Workplace, 1999

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Resilience under pressure

Empathic Relationships

Self-Awareness / Control

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

✚ **Θεωρία Cooper & Sawaf** : Κατά τους Cooper & Sawaf οι κατηγορίες

της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

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

✚ **Θεωρία Bar-On**: Κατά Bar-On οι κατηγορίες της συναισθηματικής

νοημοσύνης είναι:

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

✚ **Θεωρία Lane**: Κατά την θεωρία αυτή η συναισθηματική επίγνωση έχει

5 στάδια:

- ο Συναισθηματική ανταπόκριση
- ο Έκφραση παρόμοιας συναισθηματικής κατάστασης

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ο Έκφραση προσωπικών συγκεκριμένων συναισθημάτων

ο Έκφραση προσωπικών ανάμικτων συναισθημάτων

ο Έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων για τον ίδιο και για

τους άλλους – ικανότητα διαχωρισμού συναισθημάτων

6.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και Yoga

Έχει ειπωθεί ότι ο ορισμός του Goleman είναι μπερδεμένος επειδή έχει συμπεριλάβει μεταβλητές που θα μπορούσαν καλύτερα να ονομαστούν "στοιχεία της προσωπικότητας" παρά στοιχεία της EI και ότι τα συμπεριλαμβανόμενα τμήματα αντικατοπτρίζουν προσωπικές προκαταλήψεις και ενδιαφέροντα τα οποία περικλείουν συγκέντρωση και ανατολική φιλοσοφία. Το βιβλίο του Goleman, όμως, περιέχει πολύ λίγες αναφορές σε αυτά τα θέματα και, λαμβάνοντας κανείς υπόψη την αποτυχία της δυτικής επιστήμης να κατανοήσει τις διεργασίες της μεταφυσικής, θα άξιζε να δει κανείς το θέμα της EI υπό την οπτική της Yoga.

Η παράδοση της yoga της Ινδίας, που αναμφισβήτητα έχει επηρεάσει ολόκληρη την Ανατολή μέσα από την απορρόφησή της στον Βουδισμό, υποθέτει την ύπαρξη τριών nadis ή καναλιών ενέργειας στο "αιθερικό σώμα" του ανθρώπινου όντος. Το δεξί κανάλι (ηλιακή, yang ενέργεια) περιέχει τις ικανότητες που κοινώς κατηγοριοποιούνται στη Δύση ως λογική σκέψη ή ευφυΐα, ή προσαρμογή στο εξωτερικό κόσμο. Το αριστερό κανάλι (σεληνιακή, yin ενέργεια) περιέχει το συναισθηματικό μισό της ύπαρξής μας και ασχολείται με εσωτερικά ζητήματα. Το κεντρικό κανάλι έχει την ικανότητα της πνευματικής εξέλιξης. Επομένως, σε όρους των τριών καναλιών (**nadis**) και των τριών ποιοτήτων που περικλείονται (**gunas**), η λέξη "συναισθηματική νοημοσύνη" εμφανίζεται

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ως ένας συνδυασμός ή ισορροπία των αριστερών και δεξιών καναλιών, κάτι που είναι και ο σκοπός όλων των τεχνικών της yoga. Έτσι, η yoga/συγκέντρωση θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως μια πρακτική που στοχεύει στην ανάπτυξη της EI.

Στην ινδουιστική παράδοση, η θεϊκή διάνοια που κυβερνά το κεντρικό κανάλι, όπου παρουσιάζεται αυτή η διακριτή ισορροπία μεταξύ αριστερού και δεξιού , είναι η Mahalakshmi, η θεά που είναι γνωστή ως δότης ευφυΐας και κύριος του ανθρώπινου μυαλού. Η δύναμη Mahalakshmi θεωρείται ως κάτι περισσότερο από απλή ισορροπία μεταξύ συναισθήματος και λογικής, μια σχέση όχι του τύπου $1+1=2$, αλλά του τύπου $1+1000$ ή και περισσότερο .

Το πραγματικό νόημα της Γιόγκα είναι η διαδικασία της Αυτό-αντίληψης (όπου ο Εαυτός με κεφαλαίο "ε", αναφέρεται σε μία υπέρ-προσωπική έννοια του εαυτού). Ο Goleman θεωρεί την αυτογνωσία ως την πιο σημαντική πτυχή της EI, επειδή επιτρέπει τον αυτοέλεγχο. Όταν αυτή η αυτογνωσία γίνει Αυτό-γνωσία, τότε αυτόματα οδηγεί στη γνήσια εμπάθεια με το να βλέπει κανείς τον Εαυτό στους άλλους.

Ίσως η EI θα μπορούσε να γίνει κατανοητή ως η ποιότητα του αόριστου Εαυτού, του πέρα από το εγώ (το μικρό εγώ / εαυτό με μικρό 'ε') και πέρα από το υπερ-εγώ (συνθήκες, συνήθειες) και όχι μόνο ως το αντίβαρο για το IQ. Το αριστερό ημισφαίριο, (το οποίο ελέγχει τη δεξιά πλευρά του σώματος), πιστοποιείται με τη λογική αντίληψη, ενώ το δεξί ημισφαίριο, (που συνδέεται με την αριστερή πλευρά του σώματος), θεωρείται ως η περιοχή τη διαίσθησης. Όμως, η EI δεν είναι ακριβώς το αντίθετο του IQ και δεν θα έπρεπε να θεωρείται ως μια αμιγώς δεξιού ημισφαιρίου ποιότητα. Μερικοί

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

άνθρωποι έχουν αρκετή και από τις δύο μορφές ευφυΐας, ενώ μερικοί έχουν λίγη από τη κάθε μία. Οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν πως η EI και το IQ είναι συμπληρωματικά. Η συναισθηματική ζωή αναπτύσσεται σε μία περιοχή του εγκεφάλου που ονομάζεται το "μεταιχμιακό σύστημα" (limbic system) και πιο συγκεκριμένα στον "αμυγδαλοειδή πυρήνα" του. Η μεταιχμιακή περιοχή είναι εκείνη μέσω της οποίας βιώνουμε χαρά πέρα από το δυαδισμό της ευτυχίας και της δυστυχίας, μία ευφυΐα πέρα από το "ανοιγόκλεισμα" του εγώ και των συνθηκών. Αυτό είναι το Sahasrara ή το έβδομο κέντρο της συνείδησης.

6.2 Μητρική Ευφυΐα

Ο μεγάλος Άραβας φιλόσοφος **Ibn al 'Arabi** (12 - 13 αι.) πιθανόν να είχε επηρεαστεί από την επαφή του με το Σουφισμό της Ινδίας και τις παραδόσεις των Γνωστικών, όταν έγραψε ότι η ευφυΐα εκπέμπεται από τον Αλλάχ ως μία πρωταρχική θηλυκή αρχή: "Αυτή η πρωταρχική φύση είναι η γνοή ενός Ελεήμονος Θεού υπό την οπτική του ως Κυρίου. Κυλά μέσα στο σύμπαν και διακηρύττει την Αλήθεια σε όλες τις μορφές της. Είναι η πρώτη μητέρα μέσω της οποίας η Αλήθεια διακηρύττει τον εαυτό της στον εαυτό της και γεννά το σύμπαν". Αυτό το σημείο πλησιάζει πολύ στις περιγραφές της Κουνταλίνι - η αντανάκλαση μέσα στα ενσαρκωμένα πλάσματα του αρχέγονης Shakti (η διακηρυσσόμενη ισχύς του αδιακήρυττου Εαυτού), η οποία κυλά μέσω του κεντρικού καναλιού του διακριτού σώματος τρέφοντας και δια φωτίζοντας τα ενεργειακά κέντρα σαν μια μητέρα. Η Κουνταλίνι θεωρείται ότι έχει τη δική της ευφυΐα, ανεξάρτητη του μυαλού, και χρεώνεται με τη δύναμη να ανυψώνει τη συνείδηση σε ευφυείς καταστάσεις πέρα από τη σκέψη, η οποία έχει τις ρίζες της είτε στο συναίσθημα είτε στη λογική. Η

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

άποψη της ευφυΐας χωρίς σκέψη είναι αρκετά ξένη στους περισσότερους από εμάς, ιδιαίτερα στη Δύση.

Η άποψη των Ινδουϊστών ότι η ευφυΐα είναι το δώρο της θεάς μητέρας, την κάνει αδιαχώριστη από τις μητρικές ικανότητες της εμπάθειας, ανεκτικότητας, αντανάκλασης και μη εγωιστικής φροντίδας. Η Μητρότητα απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο ΕΙ, όμως η Δυτική κοινωνία , ο ονομαζόμενος αναπτυγμένος κόσμος, μπορεί να υποτιμά το ρόλο της μητέρας, ο οποίος έχει επίσης δεχθεί επίθεση από την Φροϋδικό "σεξουαλισμό", σε σημείο που η κοινωνία γίνεται συναισθηματικά υποανάπτυκτη και επικινδύνως κοινωνικά διεφθαρμένη. Οι κοινωνικοί θεσμοί είναι πολύ πιο εύθραυστοι από όσο θα θέλαμε να θεωρούμε. Και χρειάζονται συνεχή φροντίδα. Οι κοινωνίες όπου ο ρόλος της μητέρας χαιρεί ιδιαίτερου σεβασμού και ιεροποίησης τείνουν να είναι περισσότερο σταθερές και γεννούν πολιτισμούς που διαρκούν χιλιετηρίδες.

Στις παραδοσιακές και φυλετικές κοινωνίες τα άτομα έχουν αναπτύξει υψηλό βαθμό ΕΙ προκειμένου να λειτουργήσουν μέσα σε κλειστό περιβάλλον επεκταμένων οικογενειών και μικρών χωριών, αυτή η ικανότητα της συμβίωσης που έχει γίνει πολύτιμη στις υπερπληθείς πόλεις της Ασίας. Η ΕΙ παρουσιάζεται ως χαρακτηριστικό και των παλαιότερων πολιτισμών του κόσμου στους οποίους η συνεργασία προηγούνταν του εγωιστικού ανταγωνισμού. Οι Ευρωπαίοι συγγραφείς της εποχής του επεκτατισμού, (ακόμη και αυτοί που ήταν κατά τα άλλα πολύ προοδευτικοί όπως ο H.G. Wells), το θεώρησαν δεδομένο ότι η ευφυΐα των Ευρωπαίων ήταν ανώτερη αυτής των μη-Ευρωπαίων. Η φρίκη του φασισμού και η απειλή του πυρηνικού ολοκαυτώματος, κατά

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

τον εικοστό αιώνα, συντάρραξαν σε μεγάλο βαθμό αυτή την ιδέα, δημιουργώντας την αίσθηση ότι κάτι λείπει, ίσως στον χώρο της ΕΙ. Ο Ευρωπαϊκός πολιτισμός φαίνεται πως κοιτά τώρα τους μη-Ευρωπαϊκούς πολιτισμούς, και τη δική του την παραμελημένη πνευματικότητα, για μια αίσθηση ολότητας. Το ενδιαφέρον προς άλλες μορφές ευφυΐας αποτελεί μέρος αυτής της τάσης.

6.3 Συναισθηματική Μάθηση και η Νοημοσύνη της Αγάπης

Ο Γκαίτε είχε πει "είμαστε σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπάμε", και πιθανά η ευφυΐα είναι ένα "καλούπι" δοσμένο από την καρδιά. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ουσιαστική κατανόηση των όσων μαθαίνουμε. Όταν η μάθηση έχει ριζωθεί στην καρδιά, καθώς και στο μυαλό, το μάθημα έχει μετατραπεί σε σοφία.

Είναι κοινή γνώση ότι μαθαίνουμε πολύ πιο εύκολα θέματα για τα οποία έχουμε έντονο ενδιαφέρον (με τα οποία παθιαζόμαστε). Στην πνευματική βιογραφία της ανθρωπότητας "Το Πρόσωπο της Δόξας", ο συγγραφέας William Anderson ονομάζει αυτό το φαινόμενο "η νοημοσύνη της αγάπης", το οποίο μάλιστα του έδωσε μια ώθηση στο να μάθει Γαλλικά διαβάζοντας μια συγκεκριμένη φράση σε ένα έργο του Balzac: "Ανταποκρινόμουν στην ατμόσφαιρα και στα συναισθήματα του έργου. Ήταν το ζύπνημα των συναισθημάτων μου που βελτίωσε την ικανότητα μου να διαβάζω και να καταλαβαίνω Γαλλικά. Τέτοιου είδους εμπειρίες, όπως αυτές της ξαφνικής σύλληψης μιας ιδέας ή μιας

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

μαθηματικής τεχνικής, είναι πολύ συνήθεις .Δεν θα υπήρχε αληθινή εκπαίδευση χωρίς αυτό το φαινόμενο, επειδή εντοπίζει το σημείο όπου η γνώση στο βιβλίο ή το μυαλό και τα λόγια του δασκάλου έχουν γίνει κτήμα του μαθητή".

Ο Anderson γράφει ότι αυτή "η στιγμή της γνώσης" είναι ένα "πάντρεμα των καταστάσεων του βαδίσματος και του ονείρου αλλά με την αποδοτικότητα και δύναμη ενός συνδυασμού μη συγκρίσιμου με όποια άλλη σύζευξη των δύο αυτών καταστάσεων", κάτι που προσομοιάζει την άποψη της yoga, που αναφέρθηκε πιο πάνω, ότι η ισορροπία του αριστερού με το δεξί και του λογικού με το συναισθηματικό είναι κάτι περισσότερο από μία μέση οδό , ή από μία απλή αποζημίωση της καρδιάς από το μυαλό.

Αν και δεν χρησιμοποιεί τον όρο EI, ο Anderson, με τις ποιητικές του εμπειρίες, δανείζει σ'αυτόν τον όρο μία χρηστική/πρακτική οπτική: *"Οι Σούφι μίλησαν για τα μάτια της καρδιάς, και ότι το άνοιγμά τους αποτελεί τον αληθινό σκοπό της θρησκείας, της τέχνης και της παιδείας. Ο Ντάντε και οι φίλοι του μίλησαν για την "νοημοσύνη της αγάπης" και για το ζύπνημά της που ανέδειξε την εσωτερική ομορφιά των αγαπημένων και της δημιουργίας".*

Ο Anderson συσχετίζει και θεωρεί ότι η φράση "νοημοσύνη της αγάπης" προέρχεται από το αρχικό κομμάτι του πρώτου μεγάλου ποιήματος του Ντάντε το οποίο είχε εμπνευστεί ξαφνικά καθώς σκεφτόταν τη μούσα του, Βεατρίκη, και την ευγενή φύση των γυναικών: *"η γλώσσα μου μίλησε σαν να είχε κινηθεί από μόνη της και είπε "οι ντάμες που έχουν τη νοημοσύνη της αγάπης".*

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Φέρνω αυτές τις λέξεις στο μυαλό μου με μεγάλη χαρά." Οι γυναίκες και οι ποιητές φαίνεται να εκμεταλλεύονται πλήρως τις ΕΙ ικανότητές τους. Ο Anderson χρησιμοποιεί τον σημαντικό Γερμανό ποιητή Schiller σαν ένα παράδειγμα του ύπαρξης του συναισθήματος στον πυρήνα της ποιητικής ευφυΐας. "Με εμένα το συναίσθημα βρίσκεται στην αρχή χωρίς ξεκάθαρες και συγκεκριμένες ιδέες: τέτοιου είδους ιδέες δεν εμφανίζονται παρά αργότερα. Μια κάποια μουσική προδιάθεση του μυαλού έρχεται πρώτα και μετά ακολουθεί η ποιητική ιδέα".

6.4 Το Μέλλον της Ευφυΐας

Καθώς η κατανόησή μας για την ανθρώπινη ευφυΐα θα εξελίσσεται, θα βλέπουμε και άλλους παράγοντες να υπεισέρχονται πλέον τους συναισθήματος. Το Ανατολίτικο μοντέλο του ψυχισμού είναι πολύ περισσότερο ολιστικό από το Δυτικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στον Καρτεσιανό δυαδισμό. Κατά τη φιλοσοφία της yoga, δεν υπάρχει πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ του μυαλού και του σώματος, μεταξύ της συνείδησης και της ύλης, η συνείδηση είναι μία δίοδος που διαπερνά ολόκληρο το σώμα και επεκτείνεται πέρα από αυτό. Αυτή η συνείδηση θεωρείται ότι συγκεντρώνεται σε επτά (7) κέντρα του ψυχισμού, τα οποία έχουν την δική τους ευφυΐα και κυβερνούν διαφορετικές περιοχές της ύπαρξής μας. Πιστεύεται ότι τα κέντρα αυτά επικοινωνούν το ένα με το άλλο αντί απλώς να ελέγχονται από ένα απόλυτο μυαλό.

Πρόσφατες έρευνες επί της λειτουργίας του ανθρώπινου σώματος έχουν δείξει ότι η καρδιά, από μόνη της, εκπέμπει βιοχημικά σήματα τα οποία επιδρούν στον εγκέφαλο, και ότι το ιερό οστόν στη βάση της σπονδυλικής στήλης (σ.τ.μ. - ή καλύτερα το Μουλαντάρα Τσάκρα που εδρεύει εκεί) είναι σαν ένας δεύτερος εγκέφαλος. Μέσω της

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ενοποιητικής δύναμης της Κουνταλίι , ο γιόγκι μπορεί να βιώσει διαφορετικές πλευρές της ευφυΐας τις οποίες η επιστήμη ακόμα δεν έχει ανακαλύψει. Αρχικά τη σοφία του βασικού κέντρου, η οποία θεωρείται ότι προέρχεται από έναν σύνδεσμο με τη γη και την αρχή της Γαίας (η αναβίωση, κατά τον Rupert Sheldrake, της αρχαίας ιδέας ότι ο πλανήτης έχει την δική του ευφυΐα). Την καλλιτεχνική δημιουργικότητα του δεύτερου κέντρου, η οποία διατυπώνεται μέσα από τα λόγια του γλύπτη Rodin: "Υπάρχουν άγνωστες δυνάμεις μέσα στη φύση. Όταν παραδίδουμε ολοκληρωτικά τους εαυτούς μας σε αυτή, χωρίς ενδοιασμούς, οδηγεί τις δυνάμεις αυτές σ'εμάς. Μας δείχνει αυτές τις μορφές που τα παρατηρητικά μας μάτια δεν βλέπουν, που η ευφυΐα μας δεν κατανοεί, ούτε υποψιάζεται."

Τότε έρχεται εκείνη η εσωτερική ευφυΐα του στομαχικού κέντρου, η ΕΙ του καρδιακού κέντρου, η συλλογική και επικοινωνιακή ευφυΐα του φαρυγγικού κέντρου (τα πολλά κεφάλια είναι καλύτερα από ένα μόνο). Η νοημοσύνη και οπτική του μετωπικού κέντρου τείνει να υποθάλπεται από το εγώ μας και τα κοινωνικά πρότυπα. Μια σημαντική πλευρά της ευφυΐας είναι η ικανότητα να βλέπει τα πράγματα από τη θέση του άλλου και η ικανότητα να σκέφτεται πολύπλευρα. Η νοητική αλαζονεία περιορίζει την "όρασή" μας και προκαλεί μια δυσλειτουργική άγνοια. Ο φιλόσοφος Simone Veil είχε πει ότι "ο πραγματικά ευφυής δεν είναι τίποτα άλλο παρά η υπερφυσική αρετή της ταπεινοφροσύνης στο πεδίο της σκέψης". Τέλος, έχουμε την πιο ανέγγιχτη υπερσυνείδητη ευφυΐα του Sahasrara (κέντρου της κορυφής) όπου ο Εαυτός γίνεται συνειδητός στην καρδιά.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Έχει ειπωθεί ότι η επόμενη φάση της ανθρώπινης εξέλιξης θα βασισθεί στη μείωση του εγωιστικού ανταγωνισμού και στην αύξηση της συλλογικότητας, όχι υπό τη μορφή δεσποτισμού αλλά υπό τη μορφή μιας διευρυμένης αίσθησης του εαυτού μας. Ο ψυχαναλυτής Otto Rank προέβλεψε ότι *"η δημιουργικότητα και ο μυστικισμός ...θα αποτελέσουν την ίδρυση ενός νέου ψυχολογικού ατόμου και μέσω αυτού (ή αυτής) θα επέλθει ο καινούριος πολιτισμός"*. Ο βαθμός συνεργασίας που θα απαιτηθεί στο μέλλον μπορεί να σημάνει ότι η ΕΙ και άλλες μορφές ευφυΐας, όπως η δημιουργικότητα και η αυτο-υπέρβαση, θα εκτιμώνται περισσότερο από την ευφυΐα που μετριέται από τα τεστ IQ. Μία ευφυΐα επικεντρωμένη στην καρδιά, είναι επικεντρωμένη στον Εαυτό και επομένως έχει μια υπεράνθρωπη και διαπροσωπική σύνδεση. Η επόμενη φάση της εξέλιξης, με τις τεράστιες προκλήσεις και το αυξανόμενο πλήθος πληροφοριών, θα απαιτεί μια "ολοκληρωμένη" ευφυΐα με πρόσβαση στο άπειρο.

7.1 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις Επιχειρήσεις

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

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

Ας εξετάσουμε πρώτα τον ρόλο των συναισθημάτων στην δουλειά. Ας σκεφτούμε το φόβο, ή την ανησυχία ή το άγχος και ας πάρουμε ένα παράδειγμα, Ας πούμε ότι κάποιος δουλεύει σε ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων και η διοίκηση παίρνει μια απόφαση να αυξήσει την παραγωγή. Αυτό σημαίνει ότι τώρα με την νέα απόφαση αυτή αυτός ο κάποιος θα πρέπει να δουλεύει πιο γρήγορα από πριν, διατηρώντας όμως το επίπεδο ποιότητας. Αν αυτός ο νέος ρυθμός εργασίας θεωρείται λογικός, θα πρέπει ο

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

εργαζόμενος να τηρεί μεγαλύτερη προσοχή και να δουλεύει πιο σκληρά. Εάν η διοίκηση αυξήσει το ρυθμό σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μην μπορεί ο εργαζόμενος αυτός να ανταποκριθεί, τότε ο ίδιος θα αρχίσει να ανησυχεί. Οι εναλλακτικές λοιπόν που του παρουσιάζονται είναι:

- Να αρχίσει να ανησυχεί μήπως δεν προλάβει το νέο ρυθμό, θα αρχίσει να αγχώνεται και μπορεί να έχει και κάποιο ατύχημα
- Να αγνοήσει την ανησυχία του και να συνεχίσει να κάνει την δουλειά του Η ανησυχία και ο φόβος σημαίνουν ότι κάτι θα συμβεί άσχημο. Τα σημάδια ανησυχίας σημαίνουν για όλους μας ότι μπορεί να υπάρχει κίνδυνος.

Μπορούμε όμως να μετατρέψουμε την ανησυχία αυτή σε δημιουργικότητα. Ο εργαζόμενος στο εργοστάσιο στο παράδειγμα μας αντί να ανησυχεί μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει κάποιες συνήθειες ώστε να αντεπεξέλθει. Δηλαδή μπορεί να ξεκινήσει να κοιμάται περισσότερο ώστε να έχει περισσότερη ενέργεια στην δουλειά του, ή να αποφασίσει να μην φορά τα ακουστικά με την μουσική και αντί για μουσική να προσέχει περισσότερο.

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι το μοναδικό κριτήριο πρόβλεψης της επαγγελματικής επιτυχίας, της ικανοποίησης στην καριέρα ή στην αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι και η γνωστική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για αυτό. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη πάντα βοηθά το άτομο αλλά σε συνδυασμό και με γνωστικές ικανότητες να επιτύχει, με μια σειρά από τρόπους οι οποίοι είναι οι εξής, σύμφωνα με την 4-branch θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης³⁵ :

αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα

- Πρέπει να είμαστε γνώστες και ενήμεροι των δικών μας συναισθημάτων ώστε να μη τυφλωνόμαστε από τα συναισθήματά μας.
- Η γνώση των συναισθημάτων των άλλων είναι ένα κλειδί για να δουλεύει κανείς επιτυχημένα\ χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα
- Οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να έρθουν από την ικανότητα να δημιουργεί κάποιος κατάλληλες διαθέσεις ή συναισθήματα.
- Η ενσυναίσθηση, το να αισθανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και να μπορούμε να τους κατανοούμε, μπορεί να προέλθει από την ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί ένα συναίσθημα που έχουν οι άλλοι κατανοώντας τα συναισθήματα
- Γνώση του τι παρακινεί τους ανθρώπους
- Κατανόηση των θέσεων και απόψεων των άλλων
- Κατανόηση και χειρισμός των ομαδικών συναλλαγών διαχειρίζοντας τα συναισθήματα
- Να γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας τα οποία έχουν πολύτιμες πληροφορίες και να τα χρησιμοποιούμε για την επίλυση προβλημάτων.

³⁵ David Caruso, “Applying the ability model of EI to the World of Work”, 1999, σελ 65
ΜΠΣ στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική 2007-2009
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστημίου Πειραιώς
Νικολέτα Δελαγραμμάτικα

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

- Να παίρνουμε δείγματα λύπης ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
- Να παίρνουμε δείγματα θυμού ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
- Να παίρνουμε δείγματα αγωνίας ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας.
- Να παίρνουμε δείγματα χαράς ώστε να μαθαίνουμε τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνουμε τα προβλήματά μας

7.2 Τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τα συναισθήματά του στους άλλους και να τους εμπνέει. Ο ηγέτης που προκαλεί θετικά συναισθήματα, κέφι και καλή διάθεση προσελκύει ταλαντούχους συνεργάτες, για την ευχαρίστηση που νιώθουν όταν δουλεύουν μαζί του. Οι έρευνες το επιβεβαιώνουν: οι αισιόδοξοι, ενθουσιώδεις ηγέτες διατηρούν πιο εύκολα το προσωπικό τους σε σύγκριση με τα αφεντικά που εκδηλώνουν συχνά αρνητική διάθεση³⁶.

Σύμφωνα με τα νέα ευρήματα περί εργασιακής ικανοποίησης, τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι όταν εργάζονται αντανακλώνται άμεσα στην πραγματική ποιότητα της εργασιακής ζωής. Το ποσοστό του χρόνου που οι εργαζόμενοι νιώθουν θετικά συναισθήματα στη δουλειά τους αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους

³⁶ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 32

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

δείκτες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της πιθανότητάς τους να παραιτηθούν. Υπό αυτή την έννοια, οι ηγέτες που μεταδίδουν κακές διαθέσεις στον περίγυρο είναι κακοί για τις επιχειρήσεις, ενώ όσοι μεταδίδουν καλές διαθέσεις συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά, αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας τους ανθρώπους καλύτερους στην κατανόηση των πληροφοριών και στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αλλά και πιο ευέλικτους στη σκέψη. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ανεβασμένη διάθεση κάνει τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα γεγονότα με θετική ματιά. Αυτό με τη σειρά του τους καθιστά περισσότερο αισιόδοξους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους, αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τους προδιαθέτει να φανούν χρήσιμοι³⁷. Επίσης, το χιούμορ που γίνεται την κατάλληλη στιγμή και το γέλιο αυξάνουν τη δημιουργικότητα, διευκολύνουν την επικοινωνία, ενισχύουν την αίσθηση δεσμών και εμπιστοσύνης και κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική, δημιουργώντας ένα κλίμα ευφορίας στον οργανισμό.

Οι καλές διαθέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο όταν υπάρχουν ομάδες. Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει στην ομάδα ενθουσιασμό και διάθεση συνεργασίας προκαθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της. Αντίθετα, όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις, δεν δίνεται προσοχή στο κοινό έργο και η απόδοση της ομάδας μειώνεται.

³⁷ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 34

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Όταν ο ηγέτης διαθέτει υψηλές ικανότητες στον τομέα της συνεργατικότητας, διατηρείται η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις της αξίζει να υλοποιηθούν.

Οι υπάλληλοι που έχουν καλή διάθεση είναι πιθανότερο να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να ικανοποιήσουν τον πελάτη και άρα να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένας λογάριθμος που προβλέπει αυτή τη σχέση: για κάθε 1% βελτίωση στο κλίμα του τμήματος παροχής υπηρεσιών αντιστοιχεί 2% αύξηση των εσόδων³⁸. Δηλαδή είναι φανερό ότι όσο πιο θετικό είναι το κλίμα σε μια επιχείρηση τόσο πιο καλά είναι τα οικονομικά αποτελέσματα. Όμως εκτός από αυτή την προφανή σχέση μεταξύ θετικής ατμόσφαιρας και συνθηκών εργασίας ο ρόλος του ηγέτη είναι σημαντικός. Ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει το κλίμα στα τμήματα εξυπηρέτησης και συνεπώς και τη διάθεση των υπαλλήλων να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

Οι σύμβουλοι οργανισμών υποθέτουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε μια επιχείρηση και της αποδοτικότητάς της. Αν λοιπόν το κλίμα καθορίζει το αποτέλεσμα μιας επιχείρησης, τι καθορίζει το κλίμα; Σε πολύ μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι βλέπουν την επιχείρηση μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός και μόνο ατόμου: του ηγέτη. Περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο, το αφεντικό

³⁸ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 36

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

δημιουργεί τις συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των υπαλλήλων για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου³⁹

7.3 Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτέλεσμα μάθησης, δεν αποτελούν εγγενή ταλέντα και καθεμία συμβάλλει στη δημιουργία πιο αρμονικών και αποτελεσματικών ηγετών.

Ο ηγέτης έχει καθήκον να δημιουργεί στους εργαζόμενους ενθουσιασμό, αισιοδοξία και πάθος για τη δουλειά και να φροντίζει να καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης μπορεί να το πετύχει αυτό με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο δημιουργείται ένα εργασιακό κλίμα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Ο Goleman διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τα άλλα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Σημαντικές έρευνες στη Μεγάλη Βρετανία έδειξαν ότι ένα μικρό μέρος της επιτυχίας στις επιχειρήσεις οφείλεται στις τεχνικές δεξιότητες (20%) και ότι το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων (80%).

Δεν υπάρχει ηγέτης που να διαθέτει όλες τις δεξιότητες και των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες τυπικά επιδεικνύουν

³⁹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 38

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

περίπου τις μισές και διαθέτουν τουλάχιστον μια δεξιότητα από τον κάθε τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το κεντρικό στοιχείο της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είναι η δύναμη της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, δηλαδή η ηθελημένη ανάπτυξη ή ενδυνάμωση μιας πλευράς αυτού που είναι ήδη το άτομο, αυτού που θα ήθελε να είναι ή και των δύο.

Κάτι τέτοιο απαιτεί να έχει το άτομο μια έντονη ιδανική εικόνα του ιδανικού του εαυτού καθώς και μια επακριβή εικόνα του πραγματικού του εαυτού (του ποιος είναι τώρα). Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση αποδεικνύεται πιο αποτελεσματική και σταθερή όταν το άτομο κατανοεί τη διεργασία της αλλαγής και τα βήματα για να την επιτύχει. Το μοντέλο της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης αναπτύχθηκε από τον Ρίτσαρντ Μπογιατζίς κατά τη διάρκεια τριάντα χρόνων εργασίας πάνω στην ανάπτυξη επιχειρήσεων όσο και με την ακαδημαϊκή έρευνα.⁴⁰

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση συνδέεται με πέντε ανακαλύψεις, η καθεμία εκ των οποίων αντιπροσωπεύει και μια ασυνέχεια. Ο στόχος φυσικά είναι να χρησιμοποιηθεί η κάθε ανακάλυψη ως εργαλείο για να επέλθουν οι αλλαγές που είναι απαραίτητες, προκειμένου οι ηγέτες να γίνουν συναισθηματικά ευφυείς με όλες τις συνακόλουθες δεξιότητες.

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση χαρακτηρίζεται από μια συνεχόμενη ροή, δηλαδή τα στάδια μοιάζουν με μια σειρά διαδοχικών βημάτων, το καθένα από τα οποία απαιτεί διαφορετικό βαθμό χρόνου και προσπάθειας.

⁴⁰ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 130

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Οι πέντε ανακαλύψεις της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης είναι οι εξής:

Πρώτη ανακάλυψη – ο ιδανικός εαυτός: Στο στάδιο αυτό το άτομο ανακαλύπτει ποιος θέλει να γίνει, ανακαλύπτει δηλαδή το ιδανικό του όραμα για τον εαυτό του και αισθάνεται την ανάγκη για ανάπτυξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Από όπου κι αν πηγάζει το όραμα η εικόνα του είναι πολύ δυνατή και εγείρει το πάθος και τις ελπίδες μέσα του. Έτσι, το όραμα γίνεται το έναυσμα που κάνει το άτομο να ακολουθήσει τη διεργασία της αλλαγής.

Δεύτερη ανακάλυψη – ο πραγματικός εαυτός: Το στάδιο αυτό μπορεί να παρομοιαστεί με το κοίταγμα του ατόμου στον καθρέφτη. Το άτομο εδώ βλέπει ποιος είναι ο πραγματικός του εαυτός, ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, πώς ενεργεί, πώς τον βλέπουν οι άλλοι και ποιες είναι οι βαθύτερες πεποιθήσεις του. Η συνειδητοποίηση του ατόμου των δυνατών και των αδύνατων σημείων του προετοιμάζει το δρόμο για την αλλαγή του ηγετικού στυλ του ατόμου.

Τρίτη ανακάλυψη – το μαθησιακό πρόγραμμα: Το άτομο για να πετύχει την αλλαγή καταρτίζει ένα πρόγραμμα με τα στοιχεία που θέλει να βελτιώσει. Το μαθησιακό αυτό πρόγραμμα περιλαμβάνει αναλυτικές λεπτομέρειες για όσα πρέπει να κάνει το άτομο σε καθημερινή βάση, ώστε να ενισχύσει τα δυνατά του σημεία και να καλύψει τα κενά του και κατά συνέπεια να πλησιάσει τον ιδανικό του εαυτό. Το μαθησιακό πρόγραμμα πρέπει να ικανοποιεί το άτομο και να ταιριάζει τόσο με τις μαθησιακές του προτιμήσεις όσο και με την πραγματικότητα της ζωής και της εργασίας.

Τέταρτη ανακάλυψη: Στο στάδιο αυτό το άτομο πειραματίζεται και κάνει εξάσκηση νέων συμπεριφορών, σκέψεων και συναισθημάτων μέχρι να τα κατέχει πλήρως.

Πέμπτη ανακάλυψη: Η ανακάλυψη αυτή μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε σημείο της

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

μαθησιακής διεργασίας. Στο στάδιο αυτό το άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει ανάγκη τους άλλους για να δημιουργήσει τον ιδανικό του εαυτό ή να βρει τον πραγματικό του εαυτό, να καταρτίσει ένα σχέδιο δράσης και να πειραματιστεί. Για το λόγο αυτό δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης που καθιστούν την αλλαγή εφικτή. Αν και το μοντέλο αυτό αποκαλείται αυτοκατευθυνόμενη μάθηση δεν μπορεί να ακολουθηθεί από ένα μόνο άτομο. Η συμμετοχή των άλλων ατόμων είναι απαραίτητη, γιατί χωρίς αυτή τα αποτελέσματα της αλλαγής δεν μπορούν να έχουν διάρκεια.

7.4 Δημιουργία Συναισθηματικά ευφρών οργανισμών

Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού, είναι σημαντικό ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να καταλαβαίνει τι πραγματικά συμβαίνει και να βοηθάει τα άτομα να κατανοήσουν τις αδυναμίες και τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού. Για τη δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφρούς κουλτούρας υπάρχουν κάποιοι κανόνες:

A) Η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας:

Σεβασμός στις αξίες της ομάδας και στην ακεραιότητα του οργανισμού: Καθώς τα οράματα αλλάζουν και εξελίσσονται, ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει τις αξίες της ομάδας που παραμένουν σταθερές. Δηλαδή, ο ηγέτης πρέπει να καταλαβαίνει ποια είναι αυτά που η ομάδα θεωρεί «απόλυτα σημαντικά». Παρά το γεγονός αυτό, ο ηγέτης πρέπει να βλέπει καθαρά τι είναι απαραίτητο να μεταβληθεί και να προσπαθήσει να πείσει την ομάδα για αυτή την αλλαγή. Για την πραγματοποίηση της αλλαγής ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει και να τιμάει τα συναισθήματα και τις

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

πεποιθήσεις των ανθρώπων του, ώστε αυτοί να είναι απόλυτα πεπεισμένοι για την αναγκαιότητα της αλλαγής και να έχουν ισχυρό λόγο για να κινητοποιηθούν.

Αναγκαίες επιβραδύνσεις με στόχο την επιτάχυνση: Ο ηγέτης πρέπει να συζητάει με τους εργαζόμενους και να ακούει προσεκτικά όσα έχουν να του πουν σχετικά με την κουλτούρα και τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα ενταχθούν με δεσμευτικό τρόπο στη διεργασία της αλλαγής. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης βασίζεται στη λογική αυτή, ώστε να επιβραδύνει κάπως τα πράγματα και να έχει το περιθώριο να καταλάβει τι πραγματικά έχουν ανάγκη οι άνθρωποι.

Εκκίνηση από την κορυφή με στρατηγική από κάτω προς τα πάνω: Η ανώτερη ηγεσία πρέπει να δεσμευτεί ότι θα αντιμετωπίσει την αλήθεια αναφορικά με τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού και ότι θα δημιουργήσει συντονισμό γύρω από ένα όραμα του ιδανικού. Για να γίνει αυτό χρειάζεται μια στρατηγική που να ξεκινά από κάτω και να ανεβαίνει προς τα πάνω, για να εναρμονίζονται όλοι με την αλλαγή.

B) Η δημιουργία της εικόνας του ιδανικού:

Ενδοσκόπηση: Ο ηγέτης πρέπει να παρατηρεί τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων, ώστε να διαμορφώσει ένα όραμα που να ανταποκρίνεται στους άλλους και με το οποίο τα άτομα θα μπορούν να ταυτιστούν.

Όχι ευθυγράμμιση, αλλά συντονισμός: Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα που να μιλάει στις καρδιές των ανθρώπων. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από ένα ξεκάθαρο όραμα. Ο συντονισμός με ένα τέτοιο όραμα ενέχει ακεραιότητα. Οι άνθρωποι θέλουν να

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

αισθάνονται ότι μπορούν να εκπληρώσουν το όραμα του οργανισμού χωρίς να κάνουν υποχωρήσεις στα δικά τους όνειρα.

Πρώτα οι άνθρωποι, μετά οι στρατηγικές: Έχει σημασία ο ηγέτης να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να δίνει προσοχή σε αυτά που πραγματικά χρειάζονται οι εργαζόμενοι και να δημιουργεί μαζί τους συναισθηματικούς δεσμούς, ώστε τα άτομα να τον ακολουθούν πάντοτε.

Γ) Η διατήρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Από το όραμα στη δράση: Ο ηγέτης πρέπει όταν του δίνεται η ευκαιρία να δείχνει στα άτομα πώς θα είναι το όραμα στην πράξη. Δηλαδή, ο ηγέτης μπορεί να αποτελέσει ο ίδιος το όχημα της ανακάλυψης και της αλλαγής παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο. Ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεπής στις αξίες του και στις αξίες του οργανισμού που έχει σκοπό να δημιουργήσει και να προσκαλεί τους άλλους να ζήσουν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού. Για να μετατραπεί το όραμα σε δράση πρέπει να αλλάξουν οι οργανωτικές δομές και ο σχεδιασμός των έργων, να μεταβληθούν οι κανόνες που αφορούν τις σχέσεις, να γίνει αναδιαμόρφωση των συστημάτων και της απόδοσης και ανάληψη κάθε αναγκαίας ενέργειας για την αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων που θα συμβάλλει στην αποστολή του οργανισμού.

Δημιουργία συστημάτων που στηρίζουν τις πρακτικές της συναισθηματικής

νοημοσύνης: Ο ηγέτης πρέπει να διαμορφώνει τους κανονισμούς και να χειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους με τέτοιο τρόπο, ώστε να βρίσκονται σε συγχρονισμό με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Για να εφαρμοστεί συναισθηματικά ευφυής ηγεσία αυτό πρέπει να ισχύει και για τα συστήματα διαχείρισης της αποδοτικότητας ή για τις αμοιβές.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Διαχείριση των μύθων περί ηγεσίας: Οι μύθοι που ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αρμονία βοηθούν τους εργαζόμενους να διατηρήσουν θετικό συναισθηματικό κλίμα ακόμη και μπροστά στις αντιξοότητες. Ο ηγέτης που ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει τη συμβολική ισχύ του ρόλου του για να επιδείξει τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να δημιουργήσει νέους μύθους.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη για τη δημιουργία ενός συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, γιατί αυτός συμβάλλει στην αναγνώριση της πραγματικότητας του οργανισμού και αυτός συντονίζει τα άτομα να αναλάβουν δράση με στόχο την αλλαγή.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

8.1Καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας και επιλογή του δείγματος

Στην έρευνα βάση για τη στατιστική ανάλυση μας αποτέλεσε το Emotional Competence Inventory των Goleman , Boyatzis και Rhee. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχτηκε γιατί ,μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων .

Η έρευνα λοιπόν εστιάζεται στις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά υπαλλήλων ιδιωτικών επιχειρήσεων (τραπεζικού κλάδου ,ναυτιλιακού και οικογενειακών επιχειρήσεων) που ανήκουν σε όλες τις ιεραρχίες , όσο αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη .

Για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα κρίθηκε σκόπιμο να εξετάσουμε αν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται από κάποιους άλλους παράγοντες Όπως σπουδές , ιεραρχική βαθμίδα , χρόνια στην επιχείρηση , ηλικία και φύλο .

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής

- Ø Επίπεδο Συναισθηματικής νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας
- Ø Επίπεδο Συναισθηματικής νοημοσύνης ανά φύλο
- Ø Επίπεδο Συναισθηματικής νοημοσύνης ανά ηλικία
- Ø Επίπεδο Συναισθηματικής νοημοσύνης ανά χρόνια προϋπηρεσίας
- Ø Επίπεδο Συναισθηματικής νοημοσύνης με κριτήριο τις σπουδές

81.2 Επιλογή του δείγματος

Η επιλογή του δείγματος σε μία έρευνα είναι πολύ σημαντική για την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων .Για τον καθορισμό του δείγματος σε μία έρευνα πρέπει αρχικά να καθορίσουμε τον πληθυσμό δηλαδή ποιοι ερωτώμενοι είναι κατάλληλοι για να περιληφθούν στην έρευνα .Στην περίπτωση μας ως πληθυσμό ορίσαμε άτομα από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες των επιχειρήσεων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μοιράστηκαν ερωτηματολόγια αλλά και αποστολή των ερωτηματολογίων μέσω e-mail .

Οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε ναυτιλιακές εταιρείες , εταιρείες του τραπεζικού κλάδου αλλά και σε οικογενειακές εταιρείες .

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 89 άτομα , ενώ το σύνολο των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν ήταν 100 , 11 άτομα δε συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο , άλλοι λόγω απουσίας αλλά και άλλοι λόγω άρνησης να παραθέσουν τα προσωπικά τους στοιχεία .

Το μήνα Σεπτέμβριο 09 μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια και όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας το λόγο για τον οποίο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα , τι είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτό –αξιολόγησης (ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατό περισσότερο η αξιοπιστία και η ακρίβεια των απαντήσεων , τον τρόπο συμπλήρωσης αυτού και τέλος τη διασφάλιση ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς λόγους)

8.2 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

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

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

Μετά από αυτά ακολουθούσε το ερωτηματολόγιο καθώς και ελευθερία και παρακίνηση στον οποιοδήποτε σχολιασμό αφορούσε είτε το αντικείμενο της έρευνας είτε την δομή του ερωτηματολογίου είτε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο έχει ερωτήσεις που ακολουθούν την κλίμακα Likert 5

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

διαβαθμίσεων:

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

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

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή είναι το:

- ✚ Ερωτηματολόγιο Emotional Competence Inventory: το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μετάφραση του Emotional Competence Inventory των Goleman, Boyatzis & Rhee (1998) . Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες -όπως μπορούμε να δούμε αναλυτικότερα και στο παράρτημα - ταξινομούνται σε 5 βασικές κατηγορίες παραγόντων και 24 υπό-κατηγορίες χαρακτηριστικών:

- ✓ Παράγοντας αυτό-επίγνωσης
- ✓ Παράγοντας αυτοδιαχείρισης
- ✓ Παράγοντας κοινωνικής επίγνωσης
- ✓ Παράγοντας διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων και
- ✓ Γνωστικός παράγοντα

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

8.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση προσωπικών στοιχείων

Σε ότι αφορά την «Προϋπηρεσία» το 43,82% εργάζεται από 0-5 χρόνια

Το 20,22% από 6-10 χρόνια , το 20,22 από 11-15 χρόνια , το 12,36 % από 16-20 χρόνια και το 3,37 από 21 χρόνια και πάνω.

Η κατανομή του δείγματος σε ότι αφορά την «Ηλικία» είναι η εξής , το 23,60% είναι από 20- 30 χρονών ,το 60,67% από 30-40 χρονών και 15,73 % από 50-60 χρονών

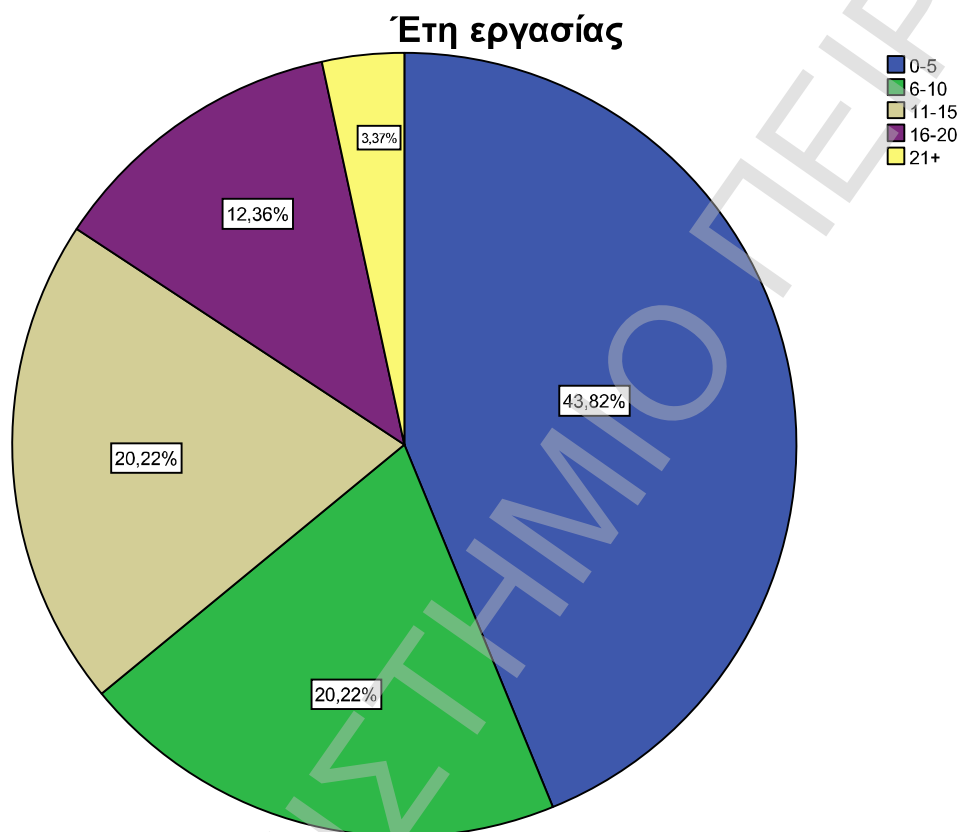
Σχετικά με την εκπαίδευση του δείγματος, παρατηρούμε ότι τα άτομα με ανώτατη εκπαίδευση αποτελούν το 35,96 % , με μεταπτυχιακές σπουδές το 33,71% , οι απόφοιτοι λυκείου 13,48 % , τεχνολογικής εκπαίδευσης 12,9 % και άλλης εκπαίδευσης 6,74% .

Θέλοντας να δούμε πως διαμορφώνεται το επίπεδο της συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις κάναμε διαχωρισμό σε 3 ιεραρχικές βαθμίδες , σε Level 1 ,First Line Management (Διευθυντές) , Level 2, Middle Management (Προϊστάμενοι) , Level 3 , White Collars (Υπάλληλοι)

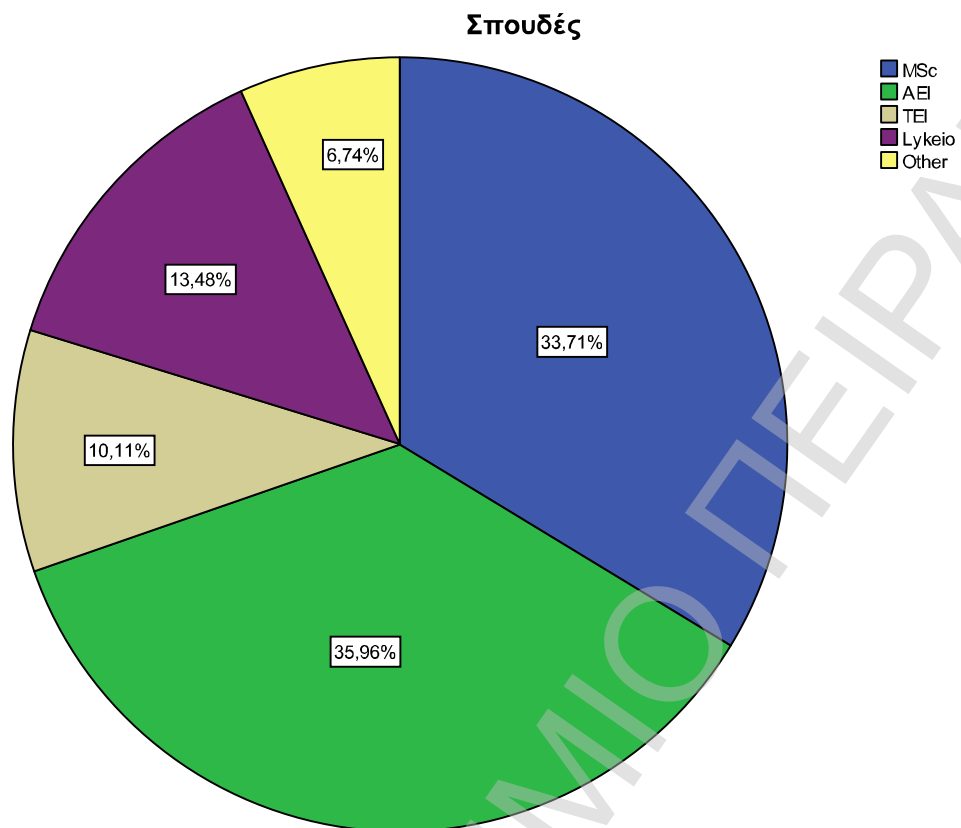
Παρατηρούμε ότι το 53,93 % ανήκει στη κατηγορία των προϊσταμένων και το 46,07 % στους υπαλλήλους . Δεν παρατηρείται καθόλου δείγμα από τις ανώτατες βαθμίδες , των Διευθυντών .

Το 56,18% του δείγματος είναι άνδρες, ενώ το 43,82% γυναίκες

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »



« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »



8.4 Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως κύριο εργαλείο το στατιστικό πακέτο SPSS .Statistics 17.0, SPSS Inc., Chicago Illinois

Για την μορφοποίηση των δεδομένων σε μορφή που να επιδέχεται ανάλυση: Microsoft Office Excel 2007

Γίνονται κάποιες διαπιστώσεις, οι οποίες παρουσιάζονται κάθε φορά με την μέθοδο που αρμόζει και αφορούν στις συχνότητες παρατήρησης διαφόρων απαντήσεων. Στη συνέχεια, για κάθε μεταβλητή, γίνεται έλεγχος συσχέτισης 5 στοιχείων, έτη εργασίας , ηλικία, φύλο , ιεραρχία, και σπουδές . Ο έλεγχος γίνεται με το **Συντελεστής Συσχέτισης Pearson r**

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r καταδεικνύει την ύπαρξη ή όχι σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών και υπολογίζει την μορφή αυτής της σχέσης (θετική ή αρνητική συσχέτιση) αλλά και την ένταση της (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας). Το στατιστικό αυτό κριτήριο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r είναι παραμετρικό κριτήριο. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής συσχέτισης r είναι από -1 μέχρι $+1$. Όταν το πρόσημο του συντελεστή είναι θετικό (θετική συσχέτιση) η μία μεταβλητή αυξάνεται καθώς αυξάνεται και η άλλη. Όταν το πρόσημο του συντελεστή είναι αρνητικό (αρνητική συσχέτιση) η μία μεταβλητή αυξάνεται καθώς η άλλη μειώνεται. Αν ο συντελεστής έχει τιμή 1 (μέγιστη τιμή) έχουμε απόλυτη συσχέτιση ενώ όταν είναι 0 δεν έχουμε καθόλου συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητα ορίζεται το 0.01 Η το 0,05 κατά περίπτωση ανάλογα με τα δεδομένα . Χρησιμοποιήσαμε αυτό το test γιατί το είδος των μεταβλητών που θέλαμε να συγκρίνουμε ήταν nominal με ordinal κ το test αυτό ενδείκνυται γιατί δεν έχει προϋποθέσεις που αφορούν στην κανονικότητα των δεδομένων.

Όπου * correlation is significant at 0,05 (2- tailed)

** Correlation is significant at 0, 01 (2-tailed)

Έτη εργασίας

| N | Sig | Pearson correlation |
|-----|-------|---------------------|
| v5 | 0,005 | ** -0,297 |
| v10 | 0 | ** -0,45 |
| v25 | 0,042 | ** -0,216 |
| v41 | 0,021 | * 0,245 |
| v52 | 0,002 | ** -0,329 |
| v60 | 0 | ** -0,381 |
| v70 | 0,028 | * -0,233 |

Ιεραρχία

| N | Sig | Pearson correlation |
|-----|-------|---------------------|
| v1 | 0,047 | * -0,211 |
| v11 | 0,039 | * -0,219 |
| v17 | 0,006 | ** -0,29 |
| v27 | 0,037 | * -0,221 |
| v29 | 0,03 | * 0,23 |
| v32 | 0,047 | ** -0,212 |
| v33 | 0,009 | ** -0,275 |
| v34 | 0,033 | * -0,227 |
| v40 | 0,005 | ** -0,295 |
| v46 | 0,012 | * 0,266 |
| v47 | 0,03 | * -0,23 |
| v56 | 0,018 | * 0,25 |
| v63 | 0,034 | * 0,225 |
| v64 | 0,007 | ** -0,286 |
| v66 | 0,014 | * 0,261 |
| v70 | 0,014 | * -0,259 |
| v71 | 0,022 | * -0,243 |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ηλικία

| N | Sig | Pearson correlation |
|-----|-------|---------------------|
| v10 | 0,029 | *-0,234 |
| v11 | 0 | **0,427 |
| v14 | 0,04 | *0,218 |
| v17 | 0,033 | *0,226 |
| v18 | 0 | **0,396 |
| v20 | 0,008 | **0,279 |
| v25 | 0,001 | **0,391 |
| v32 | 0,006 | **0,287 |
| v33 | 0,017 | **0,253 |
| v36 | 0,001 | **0,334 |
| v44 | 0,001 | **0,338 |
| v46 | 0,007 | **0,284 |
| v57 | 0,005 | **0,297 |
| v60 | 0,021 | *-0,245 |
| v64 | 0,032 | *0,228 |
| v69 | 0,006 | **0,29 |

Φύλο

| N | Sig | Pearson correlation |
|-----|-------|---------------------|
| v3 | 0,036 | *0,222 |
| v8 | 0 | **0,377 |
| v11 | 0,001 | **0,343 |
| v16 | 0,03 | *-0,23 |
| v20 | 0,01 | **0,36 |
| v24 | 0,032 | *-0,228 |
| v30 | 0,031 | *-0,229 |
| v32 | 0,014 | *-0,259 |
| v33 | 0,001 | **0,361 |
| v36 | 0,001 | **0,346 |
| v37 | 0,029 | *-0,232 |
| v38 | 0,027 | *-0,234 |
| v41 | 0 | **0,373 |
| v42 | 0,001 | **0,342 |
| v43 | 0 | **0,436 |
| v46 | 0,015 | *0,257 |
| v52 | 0,012 | *-0,266 |
| v54 | 0,025 | *0,237 |
| v59 | 0 | **0,41 |
| v64 | 0,009 | **0,274 |
| v70 | 0,031 | *-0,229 |
| v72 | 0,017 | *-0,253 |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Σπουδές

| N | Sig | Pearson correlation |
|----------|------------|----------------------------|
| v2 | 0,013 | *-0,262 |
| v5 | 0,003 | **0,307 |
| v8 | 0,006 | **0,288 |
| v9 | 0,022 | *0,242 |
| v11 | 0 | **0,405 |
| v12 | 0,032 | *-0,227 |
| v14 | 0 | **0,381 |
| v15 | 0,028 | *-0,233 |
| v16 | 0,004 | **0,302 |
| v21 | 0,003 | **0,309 |
| v30 | 0 | **0,369 |
| v32 | 0,023 | *-0,242 |
| v33 | 0,005 | **0,297 |
| v35 | 0,005 | **0,294 |
| v41 | 0,017 | *0,253 |
| v48 | 0,05 | *-0,209 |
| v51 | 0,005 | **0,292 |
| v52 | 0 | **0,5 |
| v57 | 0,03 | *-0,231 |
| v59 | 0 | **0,554 |
| v61 | 0,007 | **0,282 |
| v69 | 0,023 | *0,241 |
| v72 | 0,013 | *-0,264 |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Πίνακας συσχετίσεων

Όπου √ : ασθενής συσχέτιση (0,00-0,300)

√√ : συσχέτιση (0,301-0,400)

√√√ : ισχυρή συσχέτιση (0,401-0,500)

| N | Φύλο | Ηλικία | Σπουδές | Ιεραρχία | Έτη εργασίας | Αριθμός ερωτήσεων που βρέθηκε συσχέτιση |
|-----|------|--------|---------|----------|--------------|---|
| V1 | | | | √ | | 1 |
| V2 | | | √√ | | | 1 |
| V3 | √ | | | | | 1 |
| V4 | | | | | | |
| V5 | | | √ | | √ | 2 |
| V6 | | | | | | 0 |
| V7 | | | | | | 0 |
| V8 | √√ | | √ | | | 2 |
| V9 | | | √ | | | 1 |
| V10 | | √ | | | √√√ | 2 |
| V11 | √√ | √ √√ | √√√ | √ | | 4 |
| V12 | | | √ | | | 1 |
| V13 | | | | | | 0 |
| V14 | | √ | √√ | | | 2 |
| V15 | | | √ | | | 1 |
| V16 | √ | | √√ | | | 2 |
| V17 | | √ | | √ | | 2 |
| V18 | | √√ | | | | 1 |
| V19 | | | | | | 0 |
| V20 | √√ | √ | | | | 2 |
| V21 | | | √√ | | | 1 |
| V22 | | | | | | 0 |
| V23 | | | | | | 0 |
| V24 | √ | | | | | 1 |
| V25 | | √√ | | | √ | 2 |
| V26 | | | | | | 0 |
| V27 | | | | √ | | 1 |
| V28 | | | | | | 0 |
| V29 | | | | √ | | 1 |
| V30 | √ | | √√ | | | 2 |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

| | | | | | | |
|--------|-----|----|-----|----|----|---|
| V31 | | | | | | 0 |
| V32 | √ | √ | √ | √ | | 4 |
| V33 | √√ | √ | √ | √ | | 4 |
| V34 | | | | √ | | 1 |
| V35 | | | √ | | | 1 |
| V36 | √√ | √√ | | | | 2 |
| V37 | √ | | | | | 1 |
| V38 | √ | | | | | 1 |
| V39 | | | | | | 0 |
| V40 | | | | √ | | 1 |
| V41 | √√ | | √ | | √ | 3 |
| V42 | √√ | | | | | 1 |
| V43 | √√√ | | | | | 1 |
| V44 | | √√ | | | | 1 |
| V45 | | | | | | 0 |
| V46 | √ | √ | | √ | | 3 |
| V47 | | | | √ | | 1 |
| V48 | | | √ | | | 1 |
| V49 | | | | | | 0 |
| V50 | | | | | | 0 |
| V51 | | | √ | | | 1 |
| V52 | √ | | √√√ | | √√ | 3 |
| V53 | | | | | | 0 |
| V54 | √ | | | | | 1 |
| V55 | | | | | | 0 |
| V56 | | | | √ | | 1 |
| V57 | | √ | √ | | | 2 |
| V58 | | | | | | 0 |
| V59 | √√√ | | √√√ | | | 2 |
| V60 | | √ | | | √√ | 2 |
| V61 | | | √ | | | 1 |
| V62 | | | | | | 0 |
| V63 | | | | √ | | 1 |
| V64 | √ | √ | | √ | | 3 |
| V65 | | | | | | 0 |
| V66 | | | | √ | | 1 |
| V67 | | | | | | 0 |
| V68 | | | | | | 0 |
| V69 | | √ | √ | | | 2 |
| V70 | √ | | | √ | √ | 3 |
| V71 | | | | √ | | 1 |
| V72 | √ | | √ | | | 2 |
| Σύνολο | 22 | 17 | 24 | 17 | 7 | - |

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Παρατηρούμε ότι όσο αφορά το επίπεδο των σπουδών βρέθηκαν 24 συντελεστές συσχέτισης. Και μάλιστα αρκετές από αυτές έχουν και ισχυρή συσχέτιση. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων μιας εταιρείας σχετίζεται άμεσα με τη Συναισθηματική του νοημοσύνη.

Επίσης και το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο το ίδιο και τα υπόλοιπα στοιχεία.

Αυτό που έχει τις λιγότερες συσχετίσεις είναι τα χρόνια που έχει κάποιος στην εταιρεία που μας αποδεικνύει ότι δε χρειάζεται να είναι κάποιος πολλά χρόνια σε μια εταιρεία για να έχει αναπτύξει το επίπεδο EQ ,

8.4.1 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και εδώ υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που μας εμποδίζουν να φθάσουμε σε ένα άριστο αποτέλεσμα. Αυτό που είναι δεδομένο, είναι πως καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια από μέρος μας, έτσι ώστε να παρουσιαστεί ένα όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα.

Ο πρώτος περιορισμός έχει να κάνει με το ερωτηματολόγιο και με το γεγονός ότι αποτελούνταν από πολλές ερωτήσεις και κάποιοι το θεώρησαν κουραστικό, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να μην απαντούσαν με διαύγεια και με ειλικρίνεια.

Άλλοι εξαιτίας του μεγέθους του αρνήθηκαν να το συμπληρώσουν και μερικοί παρότι ήταν ανώνυμο δεν ήθελαν να πάρουν μέρος στην έρευνα και να δώσουν προσωπικά τους στοιχεία.

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Ο δεύτερος περιορισμός έχει να κάνει με το μέγεθος του δείγματος και τη δειγματοληψία .Τα ογδόντα εννέα άτομα που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα μας σε καμία περίπτωση δεν είναι ένας ικανός αριθμός για να επεκταθούν τα συμπεράσματα σε όλη την έκταση των ιδιωτικών επιχειρήσεων .Όπως και η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων δεν μας δίνει μια σαφή εικόνα για όλες τις ιδιωτικές επιχειρήσεις .

8.4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία σύνοψη των αποτελεσμάτων αυτής της ερευνητικής προσπάθειας.

Στην έρευνα που κάναμε προσπαθήσαμε να εξετάσουμε την επίδραση

Πέντε βασικών παραγόντων:

1. Το φύλο
 2. Την ηλικία
 3. Το επίπεδο σπουδών
 4. Την εργασιακή εμπειρία
 5. Το ιεραρχικό επίπεδο της εργασιακής θέσης
- στο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

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

Αν και η θεώρηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα δρόμο προς την επιτυχία, στις μέρες μας όπου οι επιχειρήσεις έχουν δοκιμάσει μια πληθώρα επιχειρησιακών μοντέλων και από την άλλη τα προβλήματα που συνεχώς εμφανίζονται στις σχέσεις των ανθρώπων καθιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ένα απαραίτητο εφόδιο ίσως και απαίτηση των ημερών.

Στην προσπάθεια αυτή βρέθηκε κάποια συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους παράγοντες που προαναφέραμε, πράγμα που μας βάζει σε περισσότερες σκέψεις για περαιτέρω έρευνα.

8.4.3 Κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα

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

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες προκειμένου να στελεχώσουν το δυναμικό τους, προσπαθούν να εντοπίσουν ικανά άτομα που να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να αποτελέσει συμπληρωματικό εργαλείο για την αξιολόγηση υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιου τομέα.

Ιδίως για ανώτερες διοικητικές θέσεις όπου η σύνθεση των ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των καθημερινών καταστάσεων αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Στην πορεία της συνεχούς ενίσχυσης, εξέλιξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ανθρώπων, το εκπαιδευτικό σύστημα θα μπορούσε να συμβάλει με την καθιέρωση προγραμμάτων βελτίωσης των προσωπικών ικανοτήτων των μαθητών. Οι πρώτες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζονται κατά την εφηβεία έως το εικοστό έτος περίπου. Σε αυτές τις ηλικίες τα νεαρά άτομα προσπαθούν να αποκτήσουν γνώσεις κάθε τύπου εδραιώνοντας έναν 'νευρικό σκελετό' που θα διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο αργότερα στη ζωή τους. Η καθοδήγηση από έμπειρους καθηγητές και ψυχολόγους μπορεί να συνδράμει ώστε η πρόωμη μάθηση να λειτουργήσει υποστηρικτικά σε ικανότητες όπως η δυνατότητα να είναι συνεργάσιμος η θετική επιρροή, η αισιοδοξία και η

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

συναισθηματικά ευφυής ηγεσία. Αλλά και για όσους στα νεανικά τους χρόνια δεν είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν παρόμοιες δεξιότητες έχουν την δυνατότητα μόνο που χρειάζεται κίνητρο. Η ικανότητα του εγκεφάλου είναι τέτοια που μπορεί να δημιουργεί νέες 'συνδέσεις' καθ' όλη τη ζωή.

Τέλος το μορφωτικό επίπεδο παίζει ουσιαστικό ρόλο στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να προσλαμβάνουν άτομα ικανά με πανεπιστημιακές γνώσεις , ή να τα εκπαιδεύουν με σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης .

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Παπαγεωργίου, Γ.Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση 1975

Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks

Michel Josien, Γ. Βαγιάτης-Μ. Γιαννουλέας., Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, 2η έκδοση, Ελληνικά γράμματα

Καθ. Κανδρεβιώτης Νικόλαος, Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό Σύστημα, Θεσ/νικη 1985

Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1995

Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000

Γεωργόπουλος Δ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπύλιας Το Οικονομικό, Αθήνα 1988

Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1998

Γ. Πιπερόπουλος., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

Daniel Goleman, *An EI-Based Theory Of Performance*, www.eiconsortium.org

Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, *The New Leaders*, Little Brown 2002.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building*, www.eiconsortium.org.

Terman, L.M., *The measurement of intelligence Boston: Houghton Mifflin* (1916)

Terman, L.M. and Merrill, M.A., *Measuring intelligence*, Boston: Houghton Mifflin, (1937)

Sontag, L.W., Baker, C.T., and Nelson , V.L *Mental growth and development: A longituclinal study*, (1958)

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

Zohar & Marshall., *Spiritual Intelligence: the Ultimate Intelligence*, 2000

(Boyatzis, Goleman,Rhee) *Clustering competence in EI: Insights from the ECI* ,
8.12.1999

David Caruso, “*Applying the ability model of EI to the World of Work*”, 1999

Goleman D. *Emotional Intelligence* 1999

ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

James Poon Teng Fatt, “*Emotional Intelligence: For Human Resource Managers*
Management Research News, Vol.25 No.11, 2002.

Cheng, J & Hau, K.T., “*Are intelligence and personality changeable? Generality of*
Chinese students’ beliefs across various personal attributes and age groups”, *Personality*
and Individual Differences, vol. 34, 2003,

Gilbreth Fr., *Motion Study*

Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, ο.π. Goleman, D

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

International Institute for Transformation, Created by DalyPlanet

Communications, 2001

Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, *Intelligence*, vol. 27, No 4, 2000

James Kierstead *Emotional Intelligence Framework* ECI Hay Group 2002 p.2, *EI in the Workplace*, 1999

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.eiconsortium.org

<http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>

<http://www.esoterica.gr>

<http://www.in2life.g>

http://www.relabs.org/pb/wp_1d662ef1/materialEDG599_9.doc

<http://www.marasleio.com/eksarxakou.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με σκοπό να περιγράψει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά και τύπους συμπεριφοράς που αποτελούν ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, στα πλαίσια διεξαγωγής διπλωματικής εργασίας του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς (Ms στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική). Σας παρακαλώ όπως προβείτε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το τι πραγματικά κάνετε και έχοντας υπόψη ότι στην ουσία απαντάτε κάθε φορά στην ερώτηση . « Αυτό το χαρακτηριστικό με εκφράζει . το αναγνωρίζω στον εαυτό μου;» ή στην ερώτηση « πόσο συχνά συμπεριφέρομαι εγώ με αυτό τον τρόπο ;» Οι παρακάτω επιλογές υποδηλώνουν τα ακόλουθα

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

| | | | | | | |
|------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Φύλο | : | A | Θ | | | |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Ηλικία | : | 20-30 | 30-40 | 40-50 | 50-60 | |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Επίπεδο εκπαίδευσης | : | Απόφοιτος λυκείου | Παν/κή εκπαίδευση ΑΕΙ | ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | Άλλο |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ιεραρχία | : | level 1 | level 2 | level 3 | | |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Χρόνια στην εταιρεία | : | 0-5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21 -άνω |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Θα πρέπει να σα τονίσουμε ότι είναι σημαντικό να απαντήσετε τις ερωτήσεις με **απολυτή ειλικρίνεια** ως προς το πως συμπεριφέρεστε πραγματικά και όχι με το πως θα έπρεπε ή θα θέλατε να συμπεριφερθείτε.

(Emotional Competence Inventory – University Version

. Self Assessment)

A/A ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΙΣΧΥΕΙ

1. Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects 1 2 3 4 5 Δ
2. Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι 1 2 3 4 5 Δ
3. Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς 1 2 3 4 5 Δ
4. Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει 1 2 3 4 5 Δ
5. Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια 1 2 3 4 5 Δ
6. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο 1 2 3 4 5 Δ
7. Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα 1 2 3 4 5 Δ
8. Αυτοσαρκάζομαι 1 2 3 4 5 Δ
9. Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές 1 2 3 4 5 Δ
10. Αντλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου 1 2 3 4 5 Δ
11. Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο 1 2 3 4 5 Δ
12. Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά 1 2 3 4 5 Δ
13. Η παρουσία μου γίνεται αισθητή π. χ σε μια ομάδα εργασίας 1 2 3 4 5 Δ
14. Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου 1 2 3 4 5 Δ
15. Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω 1 2 3 4 5 Δ
16. Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο 1 2 3 4 5 Δ
17. Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι 1 2 3 4 5 Δ

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

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

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

35. Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες 1 2 3 4 5 Δ
36. Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν 1 2 3 4 5 Δ
37. Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά 1 2 3 4 5 Δ
38. Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις 1 2 3 4 5 Δ
39. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτά που λέω 1 2 3 4 5 Δ
40. Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν 1 2 3 4 5 Δ
41. Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία 1 2 3 4 5 Δ
42. Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους 1 2 3 4 5 Δ
43. Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds 1 2 3 4 5 Δ
44. Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω 1 2 3 4 5 Δ
45. Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου 1 2 3 4 5 Δ
46. Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις 1 2 3 4 5 Δ
47. Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών 1 2 3 4 5 Δ
48. Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας 1 2 3 4 5 Δ

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

49. Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος 1 2 3 4 5 Δ
50. Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις 1 2 3 4 5 Δ
51. Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου 1 2 3 4 5
52. Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας 1 2 3 4 5 Δ
Δ
53. Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής 1 2 3 4 5 Δ
54. Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων 1 2 3 4 5 Δ
55. Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση 1 2 3 4 5 Δ
56. Ακούω με προσοχή 1 2 3 4 5 Δ
57. Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project 1 2 3 4 5 Δ
58. Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία 1 2 3 4 5 Δ
59. Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση 1 2 3 4 5 Δ
60. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου 1 2 3 4 5 Δ
61. Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους 1 2 3 4 5 Δ
62. Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart) 1 2 3 4 5 Δ
63. Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας 1 2 3 4 5 Δ

« Συναισθηματική νοημοσύνη , μελέτη περίπτωσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις »

64. Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες 1 2 3 4 5 Δ
65. Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν 1 2 3 4 5 Δ
66. Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα 1 2 3 4 5 Δ
67. Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών 1 2 3 4 5 Δ
68. Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών 1 2 3 4 5 Δ
69. Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων 1 2 3 4 5 Δ
70. Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες όταν είναι αναγκαίο 1 2 3 4 5 Δ
71. Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν 1 2 3 4 5 Δ
72. Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους 1 2 3 4 5 Δ

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ