

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - ΜΒΑ)**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ
ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**ΚΛΑΔΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΠΥΡΙΔΩΝΟΣ (ΑΜ: Ε-ΜΒΑ 0417)
Πτυχίο Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2003**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΜΙΧΑΗΛ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2009

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Σπύρο και Γεωργία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σαν έννοια σχετικά άγνωστη στους περισσότερους από εμάς. Όλοι μας όμως, μπορούμε να αναγνωρίσουμε έναν έξυπνο άνθρωπο που έχει υψηλό επίπεδο αντίληψης ο οποίος μπορεί να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ένα συναίσθημα. Όπως και οι περισσότεροι έχουμε αντιληφθεί ότι στον επιχειρηματικό κόσμο επιβάλλονται πλέον χαρακτηριστικά και χαρίσματα που δεν αναφέρονται σε ένα βιογραφικό σημείωμα αλλά αναγνωρίζονται και διαισθάνονται από την επικοινωνία του με τους άμεσους συνεργάτες του.

Η εργασία αυτή εξυπηρετεί δύο σκοπούς. Αρχικά, αναλύουμε 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 στατιστικής έρευνας διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια Emotional Competence Inventory (ECI) και Self-Report Emotional Intelligence (SEI) σε 72 άτομα οι οποίοι εργάζονται σε μεγάλο τραπεζικό οργανισμό, με έντονη παρουσία στην Νοτιανατολική Ευρώπη, στην έδρα της στην Ελλάδα. Όλοι είναι εργαζόμενοι σε δύο διευθύνσεις κεντρικών υπηρεσιών της Λιανικής Τραπεζικής.

Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ή Emotional Intelligence (EI) ή Emotional Quotient (EQ) έχει συσχέτιση μόνο με την ηλικία και όχι με την εργασιακή εμπειρία του ατόμου, ούτε με το φύλο, ούτε με το επίπεδο σπουδών αλλά ούτε και με το επίπεδο της εργασιακής θέσης στην ιεραρχία της εταιρίας. Συμπερασματικά τα στοιχεία δείχνουν ότι το θέμα χρήζει περαιτέρω έρευνας

και συσχέτισης της έννοιας με στοιχεία που μάλλον δεν είναι και τόσο ορατά στον άνθρωπο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατ'αρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κ. Μιχάλη Σφακιανάκη για την καθοδήγησή του, τις πολύτιμες συμβουλές του και την αμέριστη συνεργασία του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επιτροπής και τον πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη. Επίσης θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, στους φίλους μου και στους συναδέλφους μου για την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο που διέθεσαν. Χωρίς αυτούς η έρευνά μου δεν θα ήταν δυνατή.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Executive - MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά εκπονήθηκε η μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στην εν λόγω διατριβή επιβλέπων καθηγητής ήταν ο κος Σφακιανάκης Μιχάλης. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) – Emotional Intelligence (EI) – Emotional Quotient (EQ) που εξετάζεται στην διατριβή είναι σαν ορολογία μια έννοια αρκετά πρόσφατη και μοντέρνα αλλά σαν υπόσταση αρκετά παλιά και εντοπίζεται σε έρευνες της επιστήμης της Ψυχολογίας που μελετούν το συναίσθημα και την νοημοσύνη.

Ο σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η διεξοδική ανάλυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: έννοια και ο ορισμός με βάση τις σύγχρονες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτήν και στη συνέχεια θα αναλύσουμε στατιστικά την ύπαρξη και την συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με διάφορες παραμέτρους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα αναλυθεί σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια, τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Θα αναλυθούν τα θεωρητικά μοντέλα γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, η σύγκριση τους, τα μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα προβλήματα των μοντέλων μέτρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία καθώς επίσης αναλύουμε τους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις ηγετικές ικανότητες. Επιπλέον, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που έχουν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες και τα αποτελέσματα που επιφέρει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τις επιχειρήσεις, την ύπαρξη πλεονεκτημάτων τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό και τις εργασιακές ομάδες. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα

παρουσιαστεί η έρευνα που διεξήχθη προσπαθώντας να προσεγγίσουμε κάποια συμπεράσματα για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	10
1.1 Ανθρώπινη Υπόσταση.....	10
Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης.....	10
1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	10
1.3 Απεικόνιση των διαστάσεων της προσωπικότητας και των συμπεριφορών μέσω της συναλλακτικής ανάλυσης.....	11
1.4 Ανθρώπινες ικανότητες και κατηγοριοποίηση τους.....	11
1.5 Νοημοσύνη Και Προεκτάσεις της.....	13
1.5.1 Νοημοσύνη και στοιχεία που τη συνθέτουν.....	13
1.5.2 Μορφές νοημοσύνης.....	14
1.6 Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
1.6.1 Η Ανάπτυξη Της Έννοιας Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
1.6.2 Ιστορική Αναδρομή.....	18
1.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Ανθρώπινος Εγκέφαλος.....	24
1.8 Θεωρητικά Μοντέλα Γύρω Από Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	28
1.8.1 Θεωρητικά μοντέλα.....	29
1.8.2 Μοντέλα Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	36
Emotional Competence Inventory (ECI) –Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ).....	39
Self-Report Emotional Intelligence (SEI) – Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΑΣΝ).....	41
1.8.3 Μειονεκτήματα των εργαλείων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	41
2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	44
2.1 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία.....	44
2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Τύποι Ηγεσίας.....	45
2.3 Οι τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες.....	47
2.4 Η αλληλεπίδραση των τομέων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	50
2.5 Χαρακτηριστικά Συναισθηματικά Ευφυών Ηγετών.....	51
2.6 Τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις.....	52
2.7 Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	53
2.8 Δημιουργία Συναισθηματικών Ευφυών Οργανισμών.....	55
3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	57
3.1 Αιτίες στροφής του ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	57
3.2 Η Επιχειρηματική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	59
3.3 Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις.....	61
3.4 Πλεονεκτήματα για το ανθρώπινο δυναμικό.....	63
3.5 Πλεονεκτήματα για τις εργασιακές ομάδες.....	66
4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	68
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	68
4.1.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο.....	68
4.1.2 Περιγραφή ερωτηματολογίων.....	69
4.1.3 Περιγραφή δείγματος.....	70
4.2 Στατιστική Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	72

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....76

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....78

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ82

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1 Ανθρώπινη Υπόσταση

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 και 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.

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 του. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη μια ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου από το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει.

1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς

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

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

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

Σύμφωνα με τον канаδό ψυχαναλυτή Eric Berne, εκφραστή της θεωρίας της Συναλλακτικής Ανάλυσης, η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτελείται από τρεις καταστάσεις, οι οποίες ορίζονται ως « συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων και απόψεων». 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:

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

1.4 Ανθρώπινες ικανότητες και κατηγοριοποίηση τους

Κάθε στόχος που θέτει το άτομο, κάθε αλλαγή που επιζητά, δε θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την χρησιμοποίηση από τον ίδιο, των ικανοτήτων που διαθέτει. Οι

ανθρώπινες ικανότητες είναι στην ουσία μορφές της συμπεριφοράς και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η ίδια η κοινωνία είναι συγκροτημένη με βάση τις ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της, αφού κάθε άτομο έχοντας διαφορετικές ικανότητες, επιδίδεται σε διαφορετικές εργασίες. Πολλοί θεωρούν ότι οι ικανότητες που διαθέτει ένα άτομο είναι στατικές και όποια προσπάθεια βελτίωσης τους δεν έχει αποτέλεσμα. Η ανάπτυξη τους θεωρείται επίπονη διαδικασία και προϋποθέτει αυτογνωσία, ζήλο και διαρκή προσπάθεια. Στο πλαίσιο για την βελτίωση της συμπεριφοράς μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων, πολλοί γρήγορα απογοητεύονται, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν την συμπεριφορά τους ιδανική και δεν προβαίνουν σε αντίστοιχες προσπάθειες.

Οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- α Συμβουλευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 - ο Βοηθά τους άλλους να επιλύουν προβλήματα
 - ο Δημιουργεί εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό με τους άλλους συνεργάτες ή με τους συνανθρώπους
 - ο Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο
 - ο Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τους εαυτούς του
- α Επικοινωνιακές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 - ο Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο
 - ο Εκθέτει ιδέες και πληροφορίες με περιεκτικότητα και με τρόπο κατάλληλο ώστε να πείσει τους συνεργάτες του ή το κοινό του
 - ο Διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο
- α Ηγετικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 - ο Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους
 - ο Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες
 - ο Μπορεί και συνεργάζεται με δύσκολους ανθρώπους
- α Εκπαιδευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 - ο Βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες
 - ο Ενεργοποιεί τους άλλους να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο
 - ο Δημιουργεί το περιβάλλον που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του

Η όλη διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο θα αναπτύξει τις ικανότητες του και θα βελτιώσει τη συμπεριφορά του συντελείται μέσω της νοημοσύνης που διαθέτει. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μέρος της νοημοσύνης.

1.5 Νοημοσύνη Και Προεκτάσεις της

1.5.1 Νοημοσύνη και στοιχεία που τη συνθέτουν

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

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

Ένα είδος νοημοσύνης για να γίνει αποδεκτό και να ενταχθεί στα μέχρι τώρα γνωστά είδη νοημοσύνης θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια κατατάσσονται σε τρεις ομάδες. Στα κριτήρια που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (conceptual criteria), στην ομάδα των συσχετιζόμενων κριτηρίων (correlational criteria), και στην «εξελιξιμη» ομάδα κριτηρίων (development criteria). Έτσι η προτεινόμενη νοημοσύνη (στην συγκεκριμένη περίπτωση συναισθηματική νοημοσύνη που εξετάζεται στη παρούσα εργασία) με βάση την

πρώτη ομάδα κριτηρίων θα πρέπει να διακατέχεται από συγκεκριμένα πνευματικά χαρακτηριστικά, με βάση τη δεύτερη ομάδα κριτηρίων θα πρέπει να υπάρχει σύγκριση με εμπειρικά δεδομένα και τέλος με βάση τη τρίτη ομάδα κριτηρίων να είναι αναπτυσσόμενη.

1.5.2 Μορφές νοημοσύνης

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

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 την 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 Καλιφόρνια αφού επεξεργάστηκε το test Binet το παρουσίασε με νέα μορφή, αρχικά το 1916 με τίτλο Stanford-Binet. Κατόπιν παρουσιάστηκε με κάποιες τροποποιήσεις το 1937 και ξανά το 1960.

Η σύγχρονη μορφή του test Stanfror-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 δυο 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 την χρονολογική του ηλικία (Χ.Η.) και πολλαπλασιάσουμε το πηλίκο που προκύπτει με το 100. Ο αριθμός που προκύπτει ως πηλίκο ευφυΐας ή IQ

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

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 το Ψ παιδί όσο και το Υ παιδί έχουν πνευματική ηλικία 10 ετών. Παρόλα αυτά το Ψ παιδί έχει χρονολογική ηλικία 10 ετών ενώ το Υ παιδί χρονολογική ηλικία 8 ετών. Σύμφωνα με τη σχέση (α) έχουμε:

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

Για το παιδί Υ: $\text{Π.Η./Χ.Η.} \cdot 100 = 10/8 \cdot 100 = 125$

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

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

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

Συναισθηματική νοημοσύνη – EQ (Emotional Intelligence): Μια άλλη μορφή νοημοσύνης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Έννοιες όπως η αυτοενεργοποίηση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική προσαρμοστικότητα αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

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 οι ζωή του και που τον βοηθά να συνειδητοποιεί κατά πόσο ορθές ή λανθασμένες, είναι οι κινήσεις του και οι αποφάσεις που παίρνει.

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

Η πνευματική νοημοσύνη συνθέτει τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος σκέφτεται και αντιλαμβάνεται διάφορες θεωρίες. Τον βοηθά να οραματίζεται απίθανες καταστάσεις και να ξεπερνά τα ανθρώπινα κεκτημένα για τη ζωή, το φόβο για το θάνατο. Καταλαβαίνει καλύτερα τον ανθρώπινο πόνο και τη διάσταση του και απαντά

σε ερωτήματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη και την πορεία της ανθρώπινης κοινωνίας.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη είναι:

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

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

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

1.6 Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

1.6.1 Η Ανάπτυξη Της Έννοιας Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή για το πώς αναπτύχθηκε η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τις τελευταίες δεκαετίες. Αρχικά παρατίθεται ως ένας από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, αυτός που έδωσε ο Daniel Goleman, το 1997. Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνίσταται « στο να γνωρίζει κανείς τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να χειρίζεται αυτά του τα συναισθήματα και χωρίς να τα αφήνει να τον κατακλύζουν, στο να μπορεί να παρακινεί τον ίδιο του τον εαυτό για να πετυχαίνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και τέλος στο να

καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και να χειρίζεται τις σχέσεις του μαζί τους με αποτελεσματικό τρόπο».

1.6.2 Ιστορική Αναδρομή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τις βαθύτερες ρίζες της στην εποχή των πρώτων κινημάτων για τη μέτρηση της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ο E. L. Thorndike ήταν ο πρώτος που εντόπισε κι άλλες πτυχές στην ανθρώπινη νοημοσύνη και το 1927 κατέταξε τα διάφορα είδη νοημοσύνης σε 3 μεγάλες κατηγορίες: αφηρημένη (η ικανότητα κατανόησης και χειρισμού λεκτικών και μαθηματικών συμβόλων), πραγματιστική (η ικανότητα κατανόησης και χειρισμού σχημάτων και αντικειμένων) και κοινωνική (η ικανότητα κατανόησης και ανάπτυξης σχέσεων με τους υπόλοιπους ανθρώπους). «Η κοινωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τους ανθρώπους» και επιδεικνύεται πάρα πολύ στα παιδικά δωμάτια, στις παιδικές χαρές, σε στρατώνες, σε εργοστάσια, σε εκθέσεις αλλά διαφεύγει από τις επίσημες τυποποιημένες συνθήκες ενός εργαστηρίου δοκιμών». Παρά το ότι ο Thorndike πρότεινε ένα τρόπο για την αξιολόγηση της κοινωνικής νοημοσύνης στο εργαστήριο, με μια απλή μέθοδο συνδυασμού εικόνων ανάμεσα σε πρόσωπα σε διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις και σε περιγραφές αυτών των συναισθημάτων, υποστήριξε ότι καθώς η κοινωνική νοημοσύνη οριοθετείται στο πλαίσιο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, για την πραγματική της μέτρηση θα ήταν απαραίτητες «γνήσιες καταστάσεις με πραγματικούς ανθρώπους». Το 1937, οι Robert Thorndike και ο Saul Stern αναθεώρησαν τις απόπειρες με τις οποίες ο E.L. Thorndike προσπάθησε να μετρήσει την κοινωνική νοημοσύνη, αναγνωρίζοντας 3 διαφορετικές περιοχές «παρακείμενες με την κοινωνική νοημοσύνη, πιθανώς συνδεδεμένες μ' αυτή και συχνά συγχεόμενες μ' αυτή». Η πρώτη περιοχή περιέγραφε πρωτίστως τη στάση που έχει ένα άτομο απέναντι στην κοινωνία και τα συστατικά της στοιχεία, όπως είναι η πολιτική και η οικονομία, καθώς και σε αξίες όπως η τιμιότητα. Η δεύτερη περιοχή περιελάμβανε την κοινωνική γνώση, το να γνωρίζει κανείς τα τρέχοντα θέματα της επικαιρότητας και γενικές «πληροφορίες για την κοινωνία», μια περιοχή που συγχέεται συχνά με την πρώτη. Η τρίτη μορφή της κοινωνικής νοημοσύνης ήταν ο βαθμός της κοινωνικής προσαρμογής ενός ατόμου, γι' αυτό το σκοπό μια σειρά από ερωτηματολόγια φιλοδοξούσε να μετρήσει την εσωστρέφεια και την εξωστρέφεια ενός ατόμου. Ένα ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο που οι Thorndike και Stern προσπάθησαν να αναθεωρήσουν ήταν το George Washington

Social Intelligence Test, που μετρούσε για παράδειγμα την κρίση ενός ατόμου σε κοινωνικά θέματα και σε προβλήματα σχέσεων. Το συμπέρασμα πάντως στο οποίο κατέληξαν ήταν οι απόπειρες να μετρηθεί η «ικανότητα του να έρχεται κανείς σε επαφή με ανθρώπους» αποτυγχάνουν, ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι ότι «η κοινωνική νοημοσύνη είναι ένα σύμπλεγμα πολλών και διαφορετικών δεξιοτήτων ή ένα σύμπλεγμα από ένα τρομερά μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων κοινωνικών συνηθειών συμπεριφοράς και στάσεων».

Για τα επόμενα έτη η επιστήμη της Ψυχολογίας φαίνεται ότι είχε εγκαταλείψει αυτόν τον διαφαινόμενο καινούριο κλάδο, μέχρι το 1940, οπότε ο David Wechsler, προσπαθώντας να αναπτύξει το δικό του τεστ μέτρησης του Δείκτη Νοημοσύνης, αναφέρθηκε στην ύπαρξη και μη διανοητικών στοιχείων, εννοώντας συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Το 1943, πρότεινε ότι αυτές οι μη διανοητικές ικανότητες είναι τελικά σημαντικές για την επιτυχία ενός ατόμου στη ζωή του. Συγκεκριμένα έγραφε: «το κύριο ερώτημα είναι το εάν οι μη διανοητικές ικανότητες, δηλαδή οι συναισθηματικές και παρορμητικές, μπορούν να καταχωρηθούν ως παράγοντες της γενικής νοημοσύνης. Προσπάθησα να δείξω ότι πλέον των διανοητικών παραγόντων υπάρχουν σίγουρα και μη διανοητικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη νοήμουσα συμπεριφορά. Αν οι παρατηρήσεις μου είναι οι σωστές, συνάγεται το συμπέρασμα ότι δε μπορούμε να περιμένουμε να μετρήσουμε τη συνολική νοημοσύνη ενός ατόμου μέχρι οι μέθοδοι μας να συμπεριλάβουν και μετρήσεις από μη διανοητικές παραμέτρους».

Και πάλι όμως μεσολάβησε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι για την ανθρώπινη νοημοσύνη, πέρα από το γνωστικό της κομμάτι. Το 1983, ο Howard Gardner σημείωσε ότι για την επιτυχία στη ζωή απαιτείται ένα ευρύ φάσμα νοημοσύνης και παρουσίασε το δικό του μοντέλο των πολλαπλών ειδών νοημοσύνης, το οποίο αρχικά περιλάμβανε την προφορική ευχέρεια, τη λογικό-μαθηματική ικανότητα, την αίσθηση-αντίληψη του χώρου, αλλά και δύο ακόμη κατηγορίες της προσωπικής νοημοσύνης: την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική, που όπως εξελίχθηκαν σταδιακά, αναφέρονται αντίστοιχα στην «ικανότητα του ατόμου να διακρίνει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις διαθέσεις, στη ψυχοσύνθεση, στα κίνητρα και στις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων» και στην «πρόσβαση του ανθρώπου στα προσωπικά του συναισθήματα και την ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά του». Λίγα χρόνια αργότερα, ο Reuven Bar-on προσπάθησε να

αναπτύξει την πρώτη του προσπάθεια να οριοθετήσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και γι' αυτό χρησιμοποίησε στη διδακτορική διατριβή τον όρο Δείκτη Συναισθήματος (ΔΣ) ή Συναισθηματικό Πηλίκο (Emotional Quotient-EQ), σε αντιστοιχία με το Δείκτη Νοημοσύνης.

Ο όρος όμως Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζεται για πρώτη φορά, το 1990, από τους Peter Salovey και John Mayer, με τη δημοσίευση του άρθρου τους "Emotional Intelligence (Συναισθηματική Νοημοσύνη)", που υπήρξε η μεγαλύτερη πηγή έμπνευσης και επιρροής στο χώρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Με αυτόν τον όρο περιέγραψαν την έννοια που περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να αξιολογεί κατάλληλα και να εκφράζει συναισθήματα, την ικανότητα να έρχεται σε επαφή με τα συναισθήματα του ή ακόμα και να τα δημιουργεί, όταν αυτά διευκολύνουν τις νοητικές του διεργασίες, την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του για να πετυχαίνει τόσο γνωστική όσο και συναισθηματική ανάπτυξη». Εκφράζοντας την επιμέρους ανάγκη να διαχωριστούν οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από το χάρισμα για πετυχημένες στις κοινωνικές σχέσεις, οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν, το 1993, ένα μοντέλο με περισσότερο γνωστικό χαρακτήρα, που επικεντρωνόταν σε συγκεκριμένα ψυχικά χαρίσματα για αναγνώριση και έλεγχο των διαφόρων συναισθημάτων. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα μ' αυτούς, πρέπει να μπορεί να μετρά την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο καθαρά γνωστικό κομμάτι της σκέψης και τα συναισθήματα. Το εξελιγμένο μοντέλο τους λοιπόν είναι έντονα εστιασμένο στο γνωστικό τομέα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει 4 επίπεδα ικανοτήτων, που για να συμπεριλάβουν τόσο το συναισθηματικό όσο και το γνωστικό κομμάτι, εκτείνονται από βασικές έως πιο πολύπλοκες ψυχολογικές διεργασίες. Στο πρώτο επίπεδο αυτού του μοντέλου «ψυχικών ικανοτήτων» βρίσκεται το σύμπλεγμα δεξιοτήτων που επιτρέπει σε ένα άτομο να αντιλαμβάνεται, να αξιολογεί και να μπορεί να εκφράζει διάφορα συναισθήματα. Τέτοιες ικανότητες έχουν να κάνουν με την αναγνώριση των συναισθημάτων τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στους άλλους, την έκφραση των προσωπικών συναισθημάτων και στο να μπορεί κανείς να εντοπίζει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα συναισθήματα των άλλων. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει ικανότητες που έχουν να κάνουν με τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται και να καθοδηγείται κατάλληλα η διαδικασία της σκέψης, το να χρησιμοποιούνται δηλαδή τα συναισθήματα επικουρικά για τη λήψη μιας απόφασης, το να αναγνωρίζει κανείς

ότι η μεταβλητότητα των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στην προσέγγιση των ζητημάτων από διαφορετική οπτική γωνία ή ότι μια αλλαγή στη συναισθηματική κατάσταση μπορεί να ενθαρρύνει την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για διάφορα προβλήματα. Στο τρίτο επίπεδο υπάρχουν δεξιότητες όπως η δυνατότητα να κατονομάζονται και να εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα σε συναισθήματα, να κατανοείται η φύση πολύπλοκων συναισθημάτων, όπως αγάπη ή μίσος και η δημιουργία «κανόνων», όπως ότι ο θυμός οδηγεί σε ντροπή και αυτό συνοδεύεται από λύπη. Στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο βρίσκεται η ικανότητα του να μπορεί να κανείς να επιστρατεύσει τα συναισθήματά του για την επίτευξη ενός σκοπού. Σ' αυτό το πιο περίπλοκο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανήκουν οι δεξιότητες που επιτρέπουν σε κάποιον να αποφασίζει αν θα υιοθετήσει ή όχι κάποια συναισθήματα, να μπορεί να τα παρακολουθεί και να τα ελέγχει στον εαυτό του και στους άλλους, για να πετύχει αυτό που επιθυμεί. Το μοντέλο αυτό είναι ιεραρχικό, δηλαδή πρέπει κάποιος να ξεκινήσει από το πρώτο επίπεδο και να περάσει τα ενδιάμεσα στάδια για να καταλήξει στο τέταρτο, ενώ οι ικανότητες που περιγράφει αναπτύσσονται με το χρόνο και τις εμπειρίες που συσσωρεύει το άτομο. Επιπλέον θεωρούνται ανεξάρτητες από γνωρίσματα του χαρακτήρα, τυχόν ταλέντα και προτιμώμενες συμπεριφορές.

Στην εργασία των Salovey και Mayer στηρίχτηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό ο Daniel Goleman, ο οποίος, ως επιστημονικός συντάκτης στους New York Times, προέβη σε πληθώρα εκδόσεων και δημοσιεύσεων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, με κύριο έργο του το βιβλίο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», που εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1995. Σ' αυτό το έργο ο Goleman επιχειρεί αποτελεσματικά τη σύνθεση επιστημονικών ευρημάτων και θεωριών Ψυχολογίας και της ολοκλήρωσης τους στο πλαίσιο αναφοράς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στον απόηχο της επιτυχίας του πονήματος του Goleman, ο Reuven Bar-On επανέρχεται και διατυπώνει το Μη-Γνωστικό του Μοντέλο, ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη «ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και επιδεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία την πίεση και τις απαιτήσεις που του επιβάλλονται από το περιβάλλον του». Ο Bar-On θεωρεί ότι οι ικανότητες αυτές διαφοροποιούνται και αναπτύσσονται συν τω χρόνω, ενώ μπορούν να αναπτυχθούν και με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ το εν λόγω μοντέλο περιγράφει καλύτερα τα

δυναμικό του κάθε ατόμου για ξεχωριστές επιδόσεις, παρά την επίδοση του μια συγκεκριμένη στιγμή.

Η άμεση σύνδεση όμως της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επιτυχία στην εργασία λαμβάνει χώρα το αμέσως επόμενο έτος, το έτος 1998 δηλαδή, όταν ο Goleman προβαίνει στη δημοσίευση ενός άρθρου με τίτλο «What makes a leader (Τι κάνει έναν ηγέτη)» στο έγκυρο περιοδικό Harvard Business Review, το οποίο περιγράφει συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη σημασία της για την επιτυχία στο εργασιακό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο άρθρο προσέλκυσε το μεγαλύτερο αριθμό αναγνωστών στην ιστορία του περιοδικού τα τελευταία 40 έτη, ενώ χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του CEO της Johnson και Johnson, που μόλις το διάβασε μοίρασε 400 αντίτυπα του άρθρου στα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας του. Ως ολοκλήρωση αυτής της δημοσίευσης εκδίδει, το ίδιο μάλιστα έτος, το έργο του « Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας», με το οποίο ο κόσμος των επιχειρήσεων έρχεται ακόμα πιο κοντά με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πλέον ο Goleman ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «το δυναμικό για να οργανώνουμε τα δικά μας συναισθήματα και αυτά των άλλων, να παρακινούμε τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε καλά τα συναισθήματά μας μέσα αλλά και στις σχέσεις μας» και παρουσιάζει ένα μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης περισσότερο με τη μορφή μιας θεωρίας επίδοσης, η οποία έχει άμεση σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε ό,τι έχει να κάνει με την ικανότητα να προβλέπει την τελειότητα και μάλιστα χωρίς να παίζει ρόλο η ιδιαίτερη φύση της κάθε εργασίας.

Τέλος, το 2000 οι Mayer, Salovey και Caruso κάνουν ένα διαχωρισμό ανάμεσα στα σύνθετα μοντέλα για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στα απλά μοντέλα ή τα μοντέλα ικανοτήτων που συγκεντρώνονται περισσότερο στις γνωστικές ιδιότητες. Ο λόγος πίσω από αυτό είναι ότι τα σύνθετα μοντέλα εμπεριέχουν ένα ετερογενές μείγμα από ικανότητες, συμπεριφορές και γενικότερες διαθέσεις και συγχέουν ιδιότητες της προσωπικότητας, όπως η αισιοδοξία και η επιμονή, με διανοητικές ικανότητες. Οι Mayer, Salovey και Caruso λοιπόν εκτιμούν ότι το παραπάνω μοντέλο του Goleman μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα απλό μοντέλο, καθώς βασίζεται σε ικανότητες που είναι ξεχωριστές μεταξύ τους και που, αν και ενσωματώνουν τόσο συναισθηματικές όσο και καθαρά γνωστικές δεξιότητες, απέχουν αρκετά από τις ικανότητες που μετράνε τα παραδοσιακά τεστ Δείκτη Νοημοσύνη. Το μοντέλο που εισηγούνται αυτοί αποδεικνύουν ότι είναι πλήρως συμβατό με μια «παράδοση» στο

χώρο της Ψυχομετρίας, ότι ως νοημοσύνη μπορεί να οριστεί οτιδήποτε βασίζεται σε ορισμένες αρχές, όπως το να μην περιορίζεται απλώς στην περιγραφή συμπεριφορών, το να μπορεί να σχετίζεται με τα άλλα είδη νοημοσύνης που ήδη υπάρχουν, δηλαδή να έχει κάποια κοινά στοιχεία αλλά να μπορεί να προσδιορίζεται και σε αντιδιαστολή μ' αυτά και τέλος το να θεωρείται αναπτυσσόμενη και με δυνατότητες εξέλιξης, οι δεξιότητες δηλαδή που τη χαρακτηρίζουν να μπορούν να βελτιώνονται με την ηλικία και την πείρα του κάθε ατόμου.

Πιο συμπυκνωμένος θεωρείται βέβαια ο ορισμός του Gardner για τη Νοημοσύνη, με την ευρεία έννοια, η οποία ορίζεται ως το « βιοψυχολογικό δυναμικό για επεξεργασία πληροφοριών που μπορεί να ενεργοποιηθεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό περιβάλλον για την επίλυση προβλημάτων ή για τη δημιουργία «προϊόντων» που έχουν αξία γι' αυτό το πολιτισμικό περιβάλλον», κάτι που βρίσκεται πολύ κοντά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επιπλέον θέτει και άλλα κριτήρια για τον καθορισμό ενός είδους νοημοσύνης, καθώς καταρχάς θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να μπορεί να απομονωθεί μετά από μια βλάβη στον εγκέφαλο, να μπορεί δηλαδή να διαφοροποιείται από άλλες ικανότητες στη λειτουργία του εγκεφάλου. Επίσης πρέπει να υπάρχει ένα αληθοφανές ιστορικό εξελικτικής συνέχειας αυτής της νοημοσύνης και να έχει έναν αναγνωρίσιμο κεντρικό πυρήνα ή σύνολο λειτουργιών. Τέλος πρέπει να επιδέχεται κάποιου είδους κωδικοποίηση με ένα σύστημα συμβόλων και να έχει ένα ξεχωριστό ιστορικό ανάπτυξης. Έρευνες και μελέτες που έχουν διεξαχθεί, έχουν αποδείξει ότι η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καλύπτει με επάρκεια όλα αυτά τα κριτήρια και συνεπώς μπορεί να χαρακτηριστεί ως «νοημοσύνη».

Πέρα από την επικύρωση της ως έννοια πάντως, αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλοί παρατηρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη λειτουργεί πλέον σαν ένα πλαίσιο εργασίας της Ψυχολογίας. Οι επιστημονικοί κλάδοι της Ψυχολογίας με τους πλέον ισχυρούς δεσμούς με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σήμερα η Αναπτυξιακή, η Εκπαιδευτική, η Κλινική, η Συμβουλευτική, η Βιομηχανική και η Οργανωσιακή Ψυχολογία.

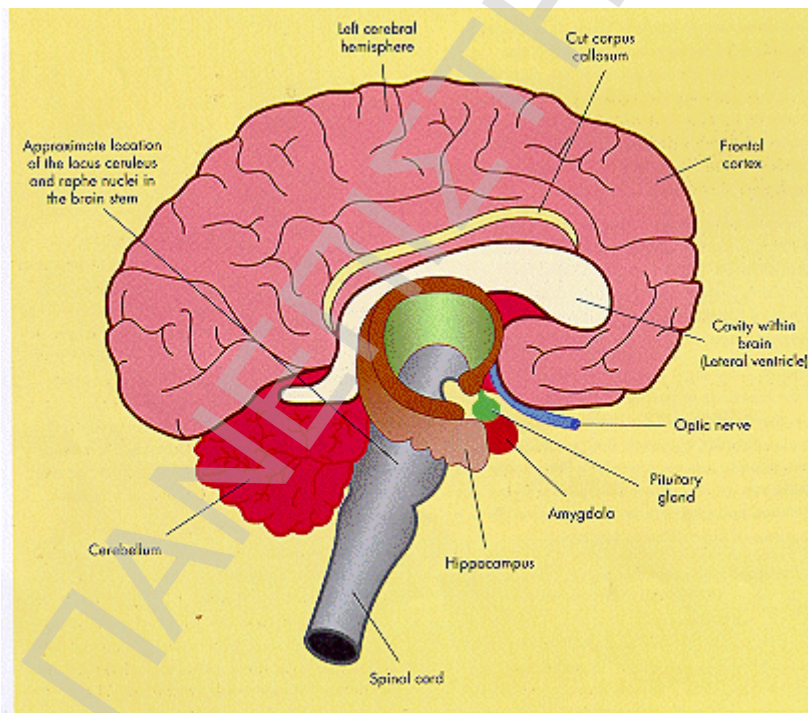
Παρατηρεί λοιπόν κανείς ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που έχει πλέον εγκαθιδρυθεί, τόσο στον επιστημονικό χώρο, όσο και στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτή η «επιτυχία» βασίζεται, πέραν των όσων έχουμε αναφέρει παραπάνω, στη σχέση που τη συνδέει με τη δομή και λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου.

1.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Ανθρώπινος Εγκέφαλος

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να κάνουμε μια πολύ γενική περιγραφή της δομής και λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου, όπως έχει διαμορφωθεί μετά από εκατομμύρια έτη εξέλιξης. Καταρχάς αναφέρεται ότι 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 στην 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 περιέκλειαν 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 συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Το μεταιχμιακό ή λιμβικό 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 έπαψε 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

αισθήματα 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 νεοφλοιού.

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. Υπενθυμίζεται ότι τα συναισθηματικά 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 ε 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.



ΕΙΚΟΝΑ 1: ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ

Πηγή: The Emotional Intelligence Institute of Santa Barbara,
www.myeemotionaliq.com/about_understanding.htm

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 βιώνουμε. Στην 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 παίξει 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. 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 όσα 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 ταξινόμηση 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 μεταχιακό 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 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' ό,τι 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 προμετωπιαίοι 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 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 προμετωπιαίοι 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 σημάτων ενεργοποίησης που στέλνονται από την αμυγδαλή και τα άλλα κέντρα του μεταχιακού συστήματος.

Ειδικά ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός ευθύνεται για τον καθησυχασμό των αρνητικών συναισθημάτων, που ενεργοποιούν την αμυγδαλή και που έχουν ως έδρα το δεξιό προμετωπιαίο λοβό, πολλές φορές, παρεμποδίζοντας τη λειτουργία του τελευταίου. Με άλλα λόγια, ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός μπορεί ακόμα και να αποκλείσει τις πιο ισχυρές εκρήξεις του συναισθήματος, όταν η αμυγδαλή λειτουργεί και ως πηγή ερεθισμού σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Έτσι αποφεύγονται κατά κανόνα οι ενστικτώδεις αντιδράσεις 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 πως 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 αφήνοντας τα να τους παρασύρουν σε ενστικτώδεις συμπεριφορές, που κατά κανόνα έχουν αρνητικές συνέπειες για όλους.

1.8 Θεωρητικά Μοντέλα Γύρω Από Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

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

1.8.1 Θεωρητικά μοντέλα

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

● **Θεωρία του Goleman, 1997**

Σύμφωνα με τον Goleman το 1997, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία κατηγοριοποιούνται στις προσωπικές δεξιότητες:

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

Τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχούν σε προσωπικές (αυτό – επίγνωση, συναισθηματική διαχείριση, αυτό – παρακίνηση, προσωπικό στυλ) και κοινωνικές δεξιότητες (διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση, επικοινωνία).

● **Θεωρία του Goleman, 1998**

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

- α Αυτό – επίγνωση (self awareness)
- α Αυτό – έλεγχος (self regulation)
- α Παρακίνηση (Motivation)

- α Ενσυναίσθηση (Empathy)
- α Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)

Η αυτό- επίγνωση σχετίζεται με την αναγνώριση του τι ένα άτομο αισθάνεται μια συγκεκριμένη στιγμή και τη χρήση αυτών των συναισθημάτων του στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται ενδόμυχα από τις αξίες των ατόμων. Η αυτό-επίγνωση οδηγεί σε αυτό-πεποίθηση σχετικά με τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους.

Ο αυτό-έλεγχος αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν, παρά να παρεμβαίνουν αποτρεπτικά, στα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Επίσης σχετίζεται με την αυτό – συγκράτηση και την επιβράδυνση των ενεργειών, αν πρόκειται αυτές να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

Παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση, η οποία κατευθύνει και διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων, μέσα από την αναζήτηση ικανοποίησης σε αυτό με το οποίο καταπιάνεται το άτομο. Έτσι βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στη θέληση για βελτίωση, αφού τα άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης βλέπουν τα λάθη τους ως πεδία για βελτίωση και διόρθωση.

Η ενσυναίσθηση ορίζεται ως η ικανότητα του να έχεις επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και να τους λαμβάνεις υπόψη. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα απόκτησης διαπροσωπικών σχέσεων, κυρίως με άτομα διαφορετικής κοινωνικής τάξης και γι' αυτό είναι κρίσιμη σε περιπτώσεις εργασιών όπου υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στο πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές του σχέσεις και στο πόσο εύκολα αναπτύσσει τέτοιες σχέσεις.



Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee 1998

Χωρίς μεγάλες διαφορές στην παραπάνω θεωρία και τα χαρακτηριστικά της, ο Goleman σε συνεργασία με τον R. Boyatzis και τον Rhee, εισήγαγε πάλι τη χρονιά

του 1998 μια αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης» (theory of performance, 1998). Στο μοντέλο αυτό οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του προηγούμενου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις και τα είκοσι πέντε χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων μειώθηκαν σε είκοσι. Έτσι οι προσωπικές δεξιότητες: αυτό-επίγνωση, αυτό-έλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της αυτό-επίγνωσης (self awareness) και της αυτό – διαχείρισης (self management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται κοινωνική-επίγνωση (Social awareness) και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (relationships management) αντίστοιχα.

Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου. Οι είκοσι υποπαράγοντες και που ανήκουν,

	Προσωπικές Δεξιότητες	Κοινωνικές Δεξιότητες
Επίγνωση	Αυτοεπίγνωση - συναισθηματική αυτό-επίγνωση - ακριβής αυτοαξιολόγηση - αυτό πεποίθηση	Κοινωνική επίγνωση - ενσυναίσθηση - επιχειρησιακή επίγνωση - προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση
Έλεγχος	Αυτοδιαχείριση - αυτοέλεγχος - προσαρμοστικότητα - πρωτοβουλία - αξιοπιστία - ευσυνειδησία - προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων	Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων - ανάπτυξη άλλων - ηγεσία - επιρροή - διευκόλυνση των αλλαγών - επικοινωνία - διαχείριση συγκρούσεων - ανάπτυξη δεσμών - ομαδικότητα και συνεργασία

Πίνακας: Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998

φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί και οι αναλυτικοί πίνακες στο Παράρτημα:

● **Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990**

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

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

● **Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997**

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

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

Η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση του συναισθήματος αναφέρονται στην ικανότητα να αναγνωρίζεις σωστά τα βαθύτερα συναισθήματα και το περιεχόμενό τους, στον ίδιο σου τον εαυτό, στους άλλους και τις σκέψεις αυτών.

Η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη περιέχει την κατανόηση των συναισθημάτων και το πόσο αποτελεσματικά κάποια συναισθηματικά γεγονότα μπορούν να συνεισφέρουν στη διαδικασία πνευματικής ωρίμανσης του ατόμου, αφού αυτά σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στο άτομο και καθορίζουν τις πράξεις και τις αποφάσεις του.

Η κατανόηση, η ανάλυση και η χρήση της συναισθηματικής γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να κατανοεί τις διαφορετικές εντάσεις στα συναισθήματα που νιώθει (π.χ. διαφορά μεταξύ αγάπης και συμπάθειας). Η διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη αφορά την ικανότητα του ατόμου να «ανατρέχει» σε συναισθήματα κατάλληλα ανάλογα με την περίσταση. Ένα άτομο βιώνει θετικά και αρνητικά συναισθήματα, από τα οποία αποκτά εμπειρίες και μνήμες.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό», δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική διεργασία και τη βάση για να αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η τρίτη κ.ο.κ έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία. Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται σε σχήμα, όπου οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή EI θα διαδέχονται πιο γρήγορα το ένα στάδιο μετά το άλλο και θα έχουν υψηλή απόδοση σε καθένα από αυτά. Ωστόσο, παρατηρείται ότι και οι τέσσερις δεξιότητες υπάγονται στη γενική κατηγορία των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορά την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου – στους άλλους.



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

🟡 Θεωρία CARES

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

- α C αντιστοιχεί στην Creative tension (Δημιουργική τάση)
- α A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή)
- α R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από πίεση)
- α E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις)

- α S αντιστοιχεί στα Self-awareness and self- control (Αυτό- επίγνωση και αυτό- έλεγχος)

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

🟡 **Θεωρία Cooper και Sawaf**

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

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

🟡 **Θεωρία Bar-On**

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

- α Η ικανότητα του ατόμου να έχει συνείδηση και να κατανοεί τον εαυτό του

- α Η ικανότητα να έχει συνείδηση, να κατανοεί και να «σχετίζεται» με τους άλλους
- α Την ικανότητα να αντιμετωπίζει ισχυρά συναισθήματα και να ελέγχει τις παρορμήσεις του
- α Και την ικανότητα να προσαρμόζεται στην αλλαγή και να επιλύει προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης

Η θεωρία του είναι σύνθετη εμπεριέχοντας γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

● **Θεωρία Lane και των συνεργατών του**

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

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο κάνει λόγο για πέντε διαφορετικά, ιεραρχικά επίπεδα συναισθηματικής επίγνωσης. Το χαμηλότερο επίπεδο (το πρώτο) αναφέρεται στην έλλειψη «συναισθηματικής ανταπόκρισης» emotional response. Επίσης, αφορά την επίγνωση των σωματικών αισθήσεων. Το αμέσως επόμενο επίπεδο περιλαμβάνει την έκφραση σχετικά παρόμοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Το τρίτο στάδιο αναφέρεται σε προσωπικά συγκεκριμένα συναισθήματα, ενώ το τέταρτο σε ανάμεικτα συναισθήματα. Τέλος το πέμπτο επίπεδο σχετίζεται με την επίγνωση τι ακριβώς αισθάνεται το άτομο για τον εαυτό του και τι ακριβώς αισθάνεται το άλλο άτομο. Δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους.

1.8.2 Μοντέλα Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Δεδομένου ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική, το ερώτημα που τίθεται είναι πώς μπορεί κάποιος να μετρήσει και να εκτιμήσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη; Σε μια έρευνα που εκδόθηκε το 1998 οι Davies – Stankov & Roberts κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κάτι εμπειρικά καινούριο στην Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτό το συμπέρασμα βασίστηκε αποκλειστικά σε μια περίληψη των ήδη υπάρχοντων μέτρων που σαν σκοπό είχαν την εκτίμηση της

Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή που έγινε η έκδοση. Παρόλα αυτά, η διεθνής έρευνα έχει εξελιχθεί και πολλά νέα μέτρα έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση και εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο κάτω παραθέτουμε τα εργαλεία που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία:

- Ø **Bar-On's EQ-I**: είναι το πιο παλιό όργανο που υπάρχει εδώ και μια δεκαετία. Πρόκειται για μια προσωπική αναφορά που αρχικά αναπτύχθηκε από κλινικό περιβάλλον όχι από εργασιακό. Σχεδιάστηκε να εκτιμήσει αυτές τις προσωπικές ικανότητες που έθεταν ικανούς κάποιους ανθρώπους να κατέχουν καλύτερο 'συναισθηματικό ζην' από άλλους. Το Bar-On's EQ-I έχει χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει και να αξιολογήσει χιλιάδες άτομα και είναι γνωστή και αποδεδειγμένη η εγκυρότητά του. Λιγότερο αποδεδειγμένη είναι η προβλεπόμενη ισχύς του.
- Ø **Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS)**: Το MEIS είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων παρά μια μέτρηση προσωπικής αναφοράς. Αυτός που κάνει το τεστ υπόκειται σε μια σειρά εργασιών που σχεδιάζονται να εκτιμήσουν την ικανότητα του ατόμου να αντιληφθεί, να αναγνωρίσει, να καταλάβει και να δουλέψει με το συναίσθημα. Υπάρχει κάποια απόδειξη για αξιοπιστία του τεστ, συγκλίνουσα και διακριτική αλλά πάντα όχι προβλεπόμενη. Δηλαδή το τεστ μετράει αλλά δεν μπορεί να κάνει προβλέψεις.
- Ø **Emotional Competence Inventory (ECI) – Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ)**: Το ECI είναι ένα εργαλείο 360^ο. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν το άτομο το βαθμολογούν σε 20 δεξιότητες που υπαγορεύει η έρευνα του Goleman ότι συνδέονται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρόλο που το ECI είναι σε αρχικά στάδια ανάπτυξης, περίπου το 40% των στοιχείων του προέρχονται από ένα παλιότερο εργαλείο το Self-Awareness Questionnaire που αναπτύχθηκε από τον Boyatzis. Αυτά τα νεότερα στοιχεία έχουν εκτιμηθεί σε επίδοση managers σε εκατοντάδες έρευνες managers, executives και leaders στην Ν.Αμερική, Ιταλία και Βραζιλία. Και αυτό το εργαλείο μετρά, δεν προβλέπει.
- Ø **EQ Map**: Το πλέον εμπορικά προωθημένο εργαλείο. Αν και αποδεικνύεται μερικώς για εγκυρότητα τα αποτελέσματά του είναι διφορούμενα.
- Ø **Self-Report των 33-στοιχείων των Schutte-Malouf-Hall-Haggerty-Cooper-Golden-Dornheim (SEI)- (Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης-**

ΑΣΝ): Έαν και δεν είναι πολύ γνωστό αξίζει να αναφέρουμε ότι βασίστηκε στην δουλειά των Salovey-Mayer, το οποίο αποδεικνύεται σε συγκλίνουσα και αποκλίνουσα εγκυρότητα.

- Ø **SASQ:** Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα μεγάλο σετ ικανοτήτων που ερευνώνται από ψυχολόγους για πολλά χρόνια. Για αυτό και ένας άλλος τρόπος μέτρησης είναι το SASQ, ένα μέτρο συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Για να θέσουμε ένα παράδειγμα, υπάρχει το SASQ του Seligman που σχεδιάστηκε να μετρήσει τον οπτιμισμό και να διακρίνει με εντυπωσιακά αποτελέσματα εξαιρετικής απόδοσης μαθητές, πωλητές και αθλητές. (Schulman 1995).
- Ø **Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS):** το μοντέλο αυτό έχει σαν στόχο την αξιολόγηση του ποσοστού που τα άτομα έχουν συνείδηση των συναισθημάτων τους αλλά και άλλων. Ο εξεταζόμενος καλείται να αξιολογήσει ορισμένες κινηματογραφικές σκηνές στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα, βάση των συναισθημάτων του θυμού, του φόβου, της ευτυχίας και της λύπης. Μετά από κάθε σκηνή απαντά σε δύο ερωτήσεις: Πώς θα αισθανόταν ο ίδιος αν βρισκόταν σε μια αντίστοιχη κατάσταση? Πώς θα αισθανόταν το άλλο άτομο της σκηνής; Το τεστ βασίζεται στην θεωρία του Lane για τα πέντε επίπεδα συναισθηματικής συνείδησης.
- Ø **Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3):** πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P.Jordan και τους συνεργάτες του και βασίζεται στην θεωρία των Mayer & Salovey (1997). Το μοντέλο μελετά την εξάρτηση των ομάδων από την συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόδοση υπολογίζεται από τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα τους στόχους της. Το ερωτηματολόγιο WEIP-3 αναλύεται σε 3 παράγοντες:
 - Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα δικά του συναισθήματα
 - Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα συναισθήματα των άλλων
 - Την ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα συναισθήματα για την επίλυση προβλημάτων.

Emotional Competence Inventory (ECI) –Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ)

Το Emotional Competence Inventory είναι ένα εργαλείο 360° σχεδιασμένο να αξιολογήσει τις συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων και επιχειρήσεων. Βασίζεται στις συναισθηματικές δεξιότητες που αναγνωρίζει ο Daniel Goleman στο Working with Emotional Intelligence (1998) και στις δεξιότητες από τους Hay/McBer Generic Competency Dictionary (1996) όπως και από το SAQ Boyatzis.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η χωρητικότητα για αναγνώριση των προσωπικών μας συναισθημάτων και των άλλων, για να κινητοποιούμε τους εαυτούς μας και για να χειριζόμαστε αποτελεσματικά στους εαυτούς μας και στους άλλους. Η συναισθηματική δεξιότητα είναι μια μαθητευόμενη χωρητικότητα βασισμένη σε συναισθηματική νοημοσύνη που συνεισφέρει σε αποτελεσματική επίδοση στην εργασία.

Το Emotional Competence Inventory μετρά 20 δεξιότητες που οργανώνονται σε 4 κατηγορίες:

- **Αυτογνωσία:** αφορά στην γνώση του εσωτερικού κόσμου κάποιου, των προτιμήσεων του, των πηγών του και των ενστίκτων του. Η κατηγορία της αυτογνωσίας περιλαμβάνει 3 δεξιότητες.
 - **Συναισθηματική Γνώση:** αναγνώριση των συναισθημάτων κάποιου και των επιδράσεων τους
 - **Ακριβής Αυτο-αξιολόγηση:** γνώση των δυνατών σημείων κάποιου και των ορίων του
 - **Αυτοπεποίθηση:** δυνατή αίσθηση της προσωπικής αξίας κάποιου και των ικανοτήτων του.

- **Διοίκηση εαυτού:** αφορά στην διαχείριση του εσωτερικού κόσμου κάποιου των παρορμησών του και των πηγών του. Η Διοίκηση εαυτού περιλαμβάνει 6 δεξιότητες.
 - **Αυτοέλεγχος:** έλεγχος αυθόρμητων συναισθημάτων και παρορμησών
 - **Αξιοπιστία:** διατήρηση προτύπων ειλικρίνειας και ακεραιότητας
 - **Ενσυνείδηση:** ευθύνη των προσωπικών ενεργειών και επίδοσης

- **Προσαρμοστικότητα:** ευελιξία στον χειρισμό της αλλαγής
- **Προσανατολισμός επιτυχίας:** θέληση για βελτίωση και για επιτυχία
- **Πρωτοβουλία:** ετοιμότητα δράσης σε κάποια ευκαιρία

∅ **Κοινωνική Γνώση:** αφορά στον τρόπο χειρισμού σχέσεων και συναισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των ανθρώπων. Η κατηγορία της κοινωνικής γνώσης περιλαμβάνει 3 δεξιότητες.

- **Ενσυναίσθηση:** αίσθηση των συναισθημάτων και προοπτικών άλλων ανθρώπων και έκφραση ενδιαφέροντος για τις ανησυχίες τους.
- **Οργανωσιακή Γνώση:** το να διαβάζει κανείς τις τρέχουσες και δυνατές συναισθηματικές σχέσεις μιας ομάδας
- **Προσανατολισμός εξυπηρέτησης:** αναγνώριση και ικανοποίηση τις ανάγκες των πελατών

∅ **Κοινωνικές Δεξιότητες:** αφορά στις ικανότητες κατατοπισμού επιθυμητών αντιδράσεων σε άλλους. Η κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνει 8 δεξιότητες.

- **Ανάπτυξη άλλων:** αίσθηση των αναγκών των άλλων
- **Ηγεσία:** έμπνευση και καθοδήγηση των ατόμων και ομάδων
- **Επίδραση:** δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών για πειθώ
- **Επικοινωνία:** Το να ακούει κανείς ανοιχτά και να στέλνει πειστικά μηνύματα
- **Καταλύτης αλλαγής:** Πρωτοβουλία και διαχείριση αλλαγής
- **Διοίκηση Συγκρούσεων:** Διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών
- **Χτίσιμο Δεσμών:** Διατρέφοντας οργανικές σχέσεις
- **Ομαδική Συνεργασία:** το να δουλεύει κανείς με άλλους με κοινούς στόχους. Δημιουργία ομαδικής συνέργειας στην επιδίωξη των κοινών στόχων.

Self-Report Emotional Intelligence (SEI) – Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΑΣΝ)

Το SEI αναπτύχθηκε από τους Schutte, Malouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim το 1998. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που βασίστηκε πάνω στην πρώιμη δουλειά των Mayer – Salovey το 1990. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ουσιαστικά ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης και περιέχει 33 ερωτήσεις στις οποίες ο εξεταζόμενος πρέπει να απαντήσει σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων – από ποτέ δεν γίνεται, σπάνια γίνεται, μερικές φορές γίνεται, συχνά γίνεται, πάντα γίνεται - κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με την ερώτηση – δήλωση που του υποβάλλεται. Την αντίδραση του σε κάθε δήλωση – ερώτηση καταχωρεί ο εξεταζόμενος στο χαρτί και η ανάλυση γίνεται βάση 4 παραγόντων:

- ∅ **Του παράγοντα αντίληψης.** Ορίζεται ως η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των δικών μας αλλά και των άλλων. Σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου από το περιβάλλον του.
- ∅ **Του παράγοντα αυτο-διαχείρισης.** Ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων.
- ∅ **Του παράγοντα ελέγχου των συναισθημάτων των άλλων.** Είναι παράγοντας κοινωνικών ικανοτήτων γιατί σχετίζεται με πράξεις οι οποίες έχουν σαν στόχο να βελτιώσουν την διάθεση των άλλων ανθρώπων.
- ∅ **Του παράγοντα χρήσης των συναισθημάτων.**

1.8.3 Μειονεκτήματα των εργαλείων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Βλέπουμε ότι υπάρχει μια ποικιλία ερωτηματολογίων που μπορούν να μετρήσουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρόλα αυτά κανένα δεν είναι πλήρως έγκυρο και

αποτελεσματικό. Όλα παρουσιάζουν κάποια προβλήματα που μόνο ο χρόνος και η συνεχή έρευνα μπορούν να εκλείψουν.

Ένα από τα προβλήματά τους είναι ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει σε άτομα νεαρής ηλικίας κυρίως φοιτητές, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να εξαγάγουμε ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη των ενηλίκων. Ακόμα τα εργαλεία μέτρησης δεν λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις που έχουν τα συναισθήματα ανάλογα με την οποιαδήποτε κατάσταση, τις νόρμες και την ένταση των σχέσεων. Στα περισσότερα ερωτηματολόγια δεν είναι ξεκάθαρο τι αφορά η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία μετριέται. Έτσι το EI για τον εργασιακό χώρο λογικά δίνει ένα διαφορετικό προφίλ για το εξεταζόμενο άτομο από ένα το οποίο περιέχει ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικές εμπειρίες του ατόμου. Αυτό είναι φυσικό γιατί αλλιώς συμπεριφέρεται ο άνθρωπος στον εργασιακό του χώρο και αλλιώς στον οικείο του.

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

Όσον αφορά στα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης, τα μειονεκτήματά τους είναι ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το άτομο που αξιολογείται, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους υποκειμενικής, αναξιόπιστης και μεροληπτικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, λόγω της τάσης που έχει το άτομο να είναι κοινωνικά αρεστό και να δημιουργεί μια θετική εντύπωση. Ασυνείδητα, ή ακόμα και συνειδητά, θα προσπαθήσει να τονίσει κάποια προσόντα του χαρακτήρα του, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts, φαίνεται να έχουν πολλές επικαλύψεις με τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου και τους ήδη καθιερωμένους παράγοντες προσωπικότητας.

Επιπλέον, ένα από τα βασικότερα προβλήματα που δημιουργεί η επεξεργασία των ερωτηματολογίων είναι πότε μια ερώτηση θεωρείται σωστή και πότε λάθος, ειδικότερα στα ερωτηματολόγια με υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης. Η ανάλυση γίνεται με 3 μεθόδους:

- Ø Επικρατεί η απάντησης της πλειοψηφίας
- Ø Επικρατούν οι απαντήσεις των ειδικών
- Ø Είτε επικρατεί η άποψη ενός ατόμου που εμείς θεωρούμε δείγμα και το οποίο συγκεντρώνει όλα τα κριτήρια.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και πολλά πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων. Η απλότητα και ανάλυσή τους όσο και το γεγονός ότι είναι γρήγορα στην συμπλήρωσή τους είναι τα λίαν φανερότερα.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια δύσκολο να μετρηθεί επακριβώς, λόγω του γεγονότος ότι έχει να κάνει με συναισθήματα και δεξιότητες που δεν μπορούν να αποδοθούν με σχέσεις, εξισώσεις ή με άλλες ποσοτικές και μαθηματικές έννοιες. Για αυτό και τα τεστ αυτά είναι ότι πιο κοντινό έχουμε για την μέτρηση μιας έννοιας τόσο αφηρημένης. Από την άλλη μεριά όμως, τα τεστ μπορούν να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που είναι απαραίτητα να αναπτυχθούν για να βελτιωθεί το άτομο στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.

2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία

Οι αλλαγές που επηρεάζουν τον επιχειρησιακό κόσμο επεκτείνονται πέρα από την παραγωγή και τον ανταγωνισμό και περιλαμβάνουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αλληλεπιδρά με τους άλλους, αλλά και με τον εαυτό του. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων των ατόμων είναι σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης και ότι η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητα του να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα.

Η βασική υποχρέωση του ηγέτη είναι να εμπνέει καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγεί, γιατί αυτό καθορίζει τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις του θα αποδώσουν. Η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία γεννά το πάθος, τον ενθουσιασμό, τα κίνητρα και την αφοσίωση στους ανθρώπους και οδηγεί στη σύμπνοια και στην αποδοτικότητα. Επιπλέον, οι διαθέσεις, τα συναισθήματα και οι πράξεις του ηγέτη επηρεάζουν τους υφισταμένους. Για το λόγο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει στον ηγέτη την εσωτερική δύναμη και το κουράγιο να είναι ειλικρινής, ακόμη και όταν αντιμετωπίζει τις πιο οδυνηρές αλήθειες. Τον βοηθάει να εμπνέει τους άλλους, ώστε να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό και να παραμείνουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην δουλειά τους. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τον ηγέτη να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό κλίμα, το οποίο ενθαρρύνει τις δημιουργικές καινοτομίες, την υψηλή αποδοτικότητα και τις σταθερές σχέσεις με τους πελάτες.

Για πάρα πολύ καιρό τα στελέχη αντιμετώπιζαν τα συναισθήματα ως «θόρυβο», ο οποίος επιβάρυνε την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού. Η εποχή όμως που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση παρήλθε ανεπιστρεπτί. Η συναισθηματική ικανότητα αποτελεί την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα στο χώρο της εργασίας, που αλλάζει συνεχώς αποκαλύπτοντας ένα νέο τοπίο στο οποίο δε θα

μπορεί κανείς να επιβιώσει και να διαπρέψει εάν δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό που χρειάζονται τώρα οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο είναι να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας και να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν. Αν ένας οργανισμός θεμελιωνόταν πάνω στις ιδέες της σύμπνοιας, τα άτομα που θα εργάζονταν σε αυτόν θα διέθεταν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα γινόταν ένας χώρος προόδου και ευημερίας των ανθρώπων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία επειδή όχι μόνο ενισχύει τη ηγεσία στους οργανισμούς αλλά επειδή από αυτή εξαρτάται η βιωσιμότητα ολόκληρης της οικονομίας. Τα οφέλη που προκύπτουν δεν αφορούν μόνο τους ηγέτες αλλά και την κοινωνία στο σύνολο της.

2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Τύποι Ηγεσίας

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση το 2004, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός, ο οραματιστής, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός. Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας σε 3.500 διευθυντικά στελέχη..διεθνώς.

Οι ηγέτες με καταπιεστικό τύπο απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του τύπου ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικός,

όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας, ενώ το μόντο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Ο τύπος αυτός είναι αποτελεσματικός, όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός, όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Στη συνέχεια, το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά, γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης των άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες, που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό, δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση.

2.3 Οι τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες είναι αντίστοιχα οι εξής:

1. **Αυτοεπίγνωση:** Ο ηγέτης που έχει αυτοεπίγνωση καταλαμβάνει τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρα του, ξέρει που κατευθύνεται και γιατί και συντονίζεται με αυτό που του φαίνεται σωστό. Ενεργεί πάντα με πίστη και αυθεντικότητα και πετυχαίνει την αρμονία.

Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Ο ηγέτης που είναι συντονισμένος με τα εσωτερικά του συστήματα και αναγνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά του επηρεάζουν τον ίδιο και την απόδοση του ενεργεί σύμφωνα με τις προσωπικές του αξίες, αντιλαμβάνεται την καλύτερη πορεία δράσης και έχει την ικανότητα να βλέπει την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός, μιλάει ανοιχτά για τα συναισθήματά του και πειστικά για τα οράματά του.

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όρια του και αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ. Δέχεται την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση, καθώς και τις υποδείξεις για τους τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση βοηθάει τον ηγέτη να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια και πού να ρίξει το βάρος όταν θέλει να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.

Αυτοπεποίθηση: Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητες του και τα θετικά του σημεία και μπορεί να τα εκμεταλλευτεί. Συχνά, δέχεται να αναλάβει ένα δύσκολο καθήκον και δείχνει σιγουριά για τον εαυτό του.

2. **Αυτοδιαχείριση:** Η αυτοδιαχείριση, προσφέρει στον ηγέτη νοητική διαύγεια και ενέργεια και τον βοηθάει να κρατάει μακριά τα διασπαστικά συναισθήματα που θα τον απομακρύνουν από το στόχο του. Ο ηγέτης που έχει αυτοδιαχείριση έχει έντονο και γεμάτο ενθουσιασμό που καλλιεργεί τη θετική αρμονία. Η αυτοδιαχείριση παίζει σπουδαίο ρόλο στη γνήσια ηγεσία, γιατί τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να τα εξισορροπεί. Έτσι, αν ο ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματά του δικά του, δεν μπορεί να διαχειριστεί και τα συναισθήματα των άλλων. Η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική για λόγους ανταγωνισμού. Στο σύγχρονο αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον ο ηγέτης που

έχει την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του μπορεί να δεχτεί καλύτερα τις αλλαγές και να προσαρμοστεί σε αυτές. Επιπλέον, η αυτοδιαχείριση διευκολύνει τη διαφάνεια, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να είναι ειλικρινές απέναντι στους άλλους σε σχέση με τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις πράξεις του. Έτσι η διαφάνεια οδηγεί στην ακεραιότητα και στην αίσθηση ότι ο ηγέτης είναι αξιόπιστος. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ίδια ακριβώς ικανότητα χειρισμού της εσωτερικής αναστάτωσης και την παράλληλη εξωτερίκευση θετικών συναισθημάτων.

Αυτοέλεγχος: Ο ηγέτης βρίσκει τρόπους να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα και να τα μετατρέπει σε θετικά. Χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι η ψυχραιμία, το καθαρό μυαλό υπό συνθήκες έντονης πίεσης και η αταραξία σε δύσκολες καταστάσεις.

Διαφάνεια: Ο ηγέτης ζει σύμφωνα με τις αξίες του, παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματα του και αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων.

Προσαρμοστικότητα: Ο ηγέτης μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις, χωρίς να χάνει το στόχο ή την ενέργεια του. Αισθάνεται άνετα με τη βεβαιότητα, είναι ευέλικτος σε νέες προκλήσεις και ευπροσάρμοστος στις αλλαγές.

Επίτευξη: Ο ηγέτης έχει υψηλά προσωπικά κριτήρια και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του εαυτού του και των άλλων. Είναι πραγματιστής, θέτει στόχους μετρήσιμους, αλλά προκλητικούς και εφικτούς. Έχει διάθεση να μαθαίνει συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης και να τους διδάσκει σε άλλους.

Πρωτοβουλία: Ο ηγέτης αξιοποιεί τις ευκαιρίες και παρακάμπτει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

Αισιοδοξία: Ο ηγέτης αντέχει τις αναποδιές και τις αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες, κρίνει τους άλλους θετικά και περιμένει από αυτούς να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.

- 3. Κοινωνική επίγνωση:** Ο ηγέτης που εκφράζει τα συναισθήματα του με πλήρη πεποίθηση κινητοποιεί τους άλλους. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης σκορπά γύρω του θετικά συναισθήματα και κινητοποιεί τους άλλους, γιατί ξέρει να διατυπώνει ένα όνειρο που να εγείρει αισιοδοξία, διάθεση για σύμπραξη, αίσθηση προορισμού και προσδοκία για ένα καλύτερο μέλλον. Η

κοινωνική επίγνωση είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη αρμονίας, γιατί όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή, μπορεί να πει και να πράξει αυτό που είναι πιο κατάλληλο. Όταν ο ηγέτης είναι ικανός να συλλάβει τα συναισθήματα και την οπτική γωνία των άλλων, αποκτάει πρόσβαση σε ένα παντοδύναμο σύστημα συναισθηματικής καθοδήγησης, το οποίο τον βοηθάει να είναι πάντα συντονισμένος, ότι κι αν πει ή κάνει.

Ενσυναίσθηση: Ο ηγέτης αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας και μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να συλλάβει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής του βλέπει τα πράγματα.

Οργανωτική επίγνωση: Ο ηγέτης επιδεικνύει διπλωματικότητα και ευστροφία και μπορεί να αναγνωρίσει τις βασικές αρχές εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Μπορεί να καταλαβαίνει τις πολιτικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο και τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό.

Εξυπηρέτηση: Ο ηγέτης καλλιεργεί ένα συναισθηματικό κλίμα που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών από τους εργαζόμενους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Προσπαθεί ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος και να πάρει αυτό που θέλει από την επιχείρηση, θέτοντας και ο ίδιος τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.

4. **Διαχείριση σχέσεων:** Η διαχείριση σχέσεων απαιτεί από τον ηγέτη να έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και να συντονίζεται «ενσυναισθηματικά» με τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι οι βαθύτερες αξίες των ανθρώπων είναι το μόνο που μπορεί να τους κινητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό και για το λόγο αυτό μπορεί να διατυπώσει οράματα που θα έχουν απήχηση.

Έμπνευση: Ο ηγέτης δημιουργεί αρμονία και ταυτόχρονα ξεσηκώνει τους εργαζόμενους περιγράφοντας ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Είναι ικανός να εκφράσει ένα ιδανικό με τρόπο που να εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν.

Επιρροή: Ο ηγέτης είναι πειστικός και μεταδοτικός όταν απευθύνεται σε μια ομάδα. Έχει την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε ανθρώπους – κλειδιά και τη δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών.

Ανάπτυξη των άλλων: Ο ηγέτης συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων και τους βοηθάει να κατανοήσουν τους στόχους τους, τις δυνάμεις

και τις αδυναμίες τους, προσφέροντας έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Καταλύτης αλλαγών: Ο ηγέτης αμφισβητεί το υπάρχον καθεστώς και αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή. Ακόμα και όταν αντιμετωπίζει αντιδράσεις χρησιμοποιεί ισχυρά επιχειρήματα για να ξεπεράσει τα εμπόδια.

Διαχείριση συγκρούσεων: Ο ηγέτης συζητάει με όλες τις πλευρές για να κατανοήσει τα αισθήματα και τις διαφορετικές οπτικές γωνίες και βρίσκει τη χρυσή τομή, ώστε να ικανοποιούνται όλοι.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Ο ηγέτης δημιουργεί μια ατμόσφαιρα φιλικής συναδελφικότητας. Δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα και ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια. Έτσι ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

2.4 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 συναισθήματα του δεν έχει επίγνωσή τους, τα συναισθήματα του είναι ανεξέλεγκτα και αντιμετωπίζει πρόβλημα στη διαχείριση των σχέσεων 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 πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.

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

2.5 Χαρακτηριστικά Συναισθηματικά Ευφυών Ηγετών

Οι μεγάλοι ηγέτες κινητοποιούν τα άλλα άτομα, ξυπνούν μέσα τους το πάθος και τον ενθουσιασμό και ενεργοποιούν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτό το πετυχαίνουν γιατί έχουν την ικανότητα να μιλούν στο συναίσθημα των ατόμων. Η επιτυχία του ηγέτη, ότι κι αν επιδιώκει αυτός εξαρτάται όχι από το τι κάνει, αλλά από το πώς το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δε θα έχει την απόδοση που θέλει.

Η διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες βρίσκεται στη διάθεση και στον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματα τους. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να χρηματοδοτηθεί.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Επίσης, έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τη δική τους αίσθηση για το τι έχει σημασία και μπορούν να εκφράσουν μια αποστολή που να εναρμονίζεται με τις πράξεις εκείνων που ηγούνται. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιταχύνουν τη συνέργεια των ανθρώπων μιας ομάδας για αρμονία. Επιπλέον, οι ηγέτες αυτοί ενδιαφέρονται και φροντίζουν για τη σταδιοδρομία των εργαζομένων και επιταχύνουν την πίστη και την αφοσίωση από αυτούς. Έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους, ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να επιτύχουν την κοινή αποστολή.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες τα κάνουν όλα αυτά την κατάλληλη στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο. Έτσι, δημιουργείται στον οργανισμό ένα κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι καινοτομίες τους

είναι ευπρόσδεκτες και για το λόγο αυτό προσπαθούν για το καλύτερο. Κατά συνέπεια αυξάνεται η αποδοτικότητα του οργανισμού .

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες βασίζονται σε αξίες και ιδανικά και είναι περισσότερο ευέλικτοι και λιγότερο τυπικοί. Είναι ανοιχτοί στις επαφές και πολύ πιο ειλικρινείς από τους ηγέτες του παρελθόντος, βρίσκονται πιο κοντά στους ανθρώπους και τα δίκτυα. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες εκπέμπουν αρμονία και έχουν γνήσιο πάθος στην αποστολή τους και την ικανότητα να το μεταδίδουν. Ο ενθουσιασμός τους εξαπλώνεται αυθόρμητα, δίνοντας κίνητρα και ενέργεια στους ανθρώπους που καθοδηγούν.

2.6 Τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις

Ο συναισθηματικός ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τα συναισθήματα 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 αυτούς που εκδηλώνουν αρνητική διάθεση.

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 δημιουργικότητα τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τους προδιαθέτει να φανούν πιο χρήσιμοι. 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.

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. 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 υπάλληλων να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

Οι σύμβουλοι οργανισμών υποθέτουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε μια επιχείρηση και της αποδοτικότητας της. Αν 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 οτιδήποτε άλλο, ο διευθυντής δημιουργεί τις συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των υπαλλήλων για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου.

2.7 Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτέλεσμα μάθησης, δεν αποτελούν έμφυτα 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. Είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο δημιουργείται ένα εργασιακό κλίμα που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Ο Goleman διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυο 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 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 Richard Boyatzis.

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 ευφείς 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.

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 μαθησιακής διεργασίας. Στο στάδιο αυτό το άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει ανάγκη τους άλλους για να δημιουργήσει τον ιδανικό του εαυτό ή να βρει το 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.

2.8 Δημιουργία Συναισθηματικών Ευφυών Οργανισμών

Λόγου του ότι 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 ευφυούς κουλτούρας υπάρχουν κάποιοι κανόνες:

A) Η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας:

Σεβασμός στις αξίες της ομάδας και στην ακεραιότητα του οργανισμού: 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». Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να βλέπει καθαρά τι είναι απαραίτητο να μεταβληθεί και να προσπαθήσει να πείσει την ομάδα

για την αλλαγή. Για την εφαρμογή μιας αλλαγής, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει και να τιμάρει τα συναισθήματα του και τα πιστεύω 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 αυτόν 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 συζητάει με τους εργαζόμενους και να ακούει προσεκτικά όσα έχουν να του πουν σχετικά με την κουλτούρα και τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού και ότι θα δημιουργήσει συντονισμό γύρω από ένα όραμα του ιδανικού. Για να γίνει αυτό χρειάζεται μια στρατηγική του 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 δικά του συναισθήματα και 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 αισθάνονται ότι μπορούν να εκπληρώσουν το όραμα του οργανισμού χωρίς να κάνουν υποχωρήσεις στα δικά τους όνειρα.

3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Αιτίες στροφής του ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται για ένα μοντέλο ευφυΐας που βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρώπινων σχέσεων, στο οικογενειακό, το σχολικό, το εργασιακό κλπ. Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου για τα νέο αυτό είδος νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα μεγάλο και αποδεικνύεται από το πλήθος των σεμιναρίων και ημερίδων που πραγματοποιούνται επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στη νέα αυτή έννοια.

Ποιοι οι λόγοι όμως επιβάλλουν τη στροφή αυτή του ενδιαφέροντος στη συναισθηματική νοημοσύνη;

Κάθε επιχειρηματική οντότητα είναι μια στοιχειώδης οικονομική μονάδα, επηρεάζεται από κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις. Γι' αυτό και οι αιτίες είναι καταρχήν κοινωνικοπολιτικές. Η κυριότερη είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, το οποίο δημιουργεί κάποιες συνέπειες για τις επιχειρήσεις, που πρέπει να αποδεκτούν και να ενεργήσουν αναλόγως. Μία από τις συνέπειες της είναι η «διαφορετικότητα» (diversity), ένα φαινόμενο που προϋπήρχε, αλλά που εντάθηκε μετά την παγκοσμιοποίηση. Ο όρος υποδηλώνει τη συνεύρεση και συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικά είδη κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας κλπ. Με το άνοιγμα των συνόρων παρατηρήθηκε μίξη πληθυσμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη βελτίωση αυτής της επικοινωνίας. Επίσης η διαφορετικότητα εντοπίζεται και σε επίπεδο εργασιακού χώρου, όπου οι καταστάσεις συνύπαρξης είναι ακόμα πιο δύσκολες.

Μια άλλη αιτία σχετίζεται με το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν οι οργανισμοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Δεν είναι τυχαίο ότι η «διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται πλέον σε «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» με

την έννοια ότι οι οργανισμοί θεωρούν τους εργαζόμενους ως «πηγές» από ή με τις οποίες αντλούν έσοδα και κατά συνέπεια επενδύουν σ' αυτές. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι προσπαθούν ν' αναπτύξουν στο μέγιστο όλες τις ικανότητες τους, συνεπώς και τις συναισθηματικές τους. Τα άτομα πλέον δεν αφήνουν τα συναισθήματα τους από τους οργανισμούς. Αντίθετα σημειώνεται σημαντική προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων τους και της ικανοποίησής τους.

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

Ένας άλλος λόγος αποτελεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή. Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσο αφορά τις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις.

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

Τέλος, ίσως ως λόγος θα μπορούσε να είναι ότι από μόνο του το IQ δε μπορεί να αποτελέσει δείκτη επιτυχίας στην προσωπική ζωή των ατόμων. Έτσι, θα έπρεπε να οι ερευνητές να βρουν κάποιο άλλο δείκτη, περισσότερο ίσως αξιόπιστο.

3.2 Η Επιχειρηματική εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Παρακάτω έχουν καταγραφεί μερικές ξεχωριστές περιπτώσεις που έχουν προκύψει από έρευνα στην επιχειρησιακή σημερινή πραγματικότητα, οι οποίες αποτελούν μια πραγματική περίπτωση του πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνεισφέρει σε μια επιχείρηση ή έχει συνεισφέρει στο παρελθόν. Τα παρακάτω στοιχεία τα έχουμε πάρει από μια ποικιλία πηγών και μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο για το HR και για τους managers που χρειάζονται να εφαρμόσουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη στην επιχείρησή τους¹.

- Το παράδειγμα της US AIR Force: Η US AIR Force χρησιμοποίησε το EQ-I για να προσλάβει στρατολόγους και βρήκε ότι οι πιο επιτυχημένοι στρατολόγοι είχαν υψηλότερο σκορ στην Συναισθηματική Νοημοσύνη και συγκεκριμένα στις συναισθηματικές ικανότητες της ενσυναίσθησης (empathy), αυτογνωσίας (self-awareness), χαράς (happiness) και θετικότητα. (assertiveness). Επίσης η US AIR Force βρήκε ότι με την χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιλογή στρατολόγων, αυξανόταν η ικανότητα πρόβλεψης επιτυχημένων στρατολόγων 3 φορές. Το άμεσο κέρδος ήταν η αποταμίευση 3 εκατ. \$ ετησίως. Αυτά τα κέρδη βρέθηκαν κατά το κυβερνητικό λογιστήριο το οποίο εξέδωσε μια αναφορά στο Κογκρέσο, η οποία οδήγησε στην πάγια εντολή του Γραμματέα Άμυνας να ακολουθούν όλες οι ένοπλες δυνάμεις την προσαρμογή αυτή στην διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής.
- Σύμφωνα με πηγές (Boyatzis 1999) μεγάλη πολυεθνική επενδυτική εταιρία που υποβλήθηκε στις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συνεργάτες της που είχαν σκορ πάνω από το μεσαίο σε 9 ή περισσότερες από τις 20 ικανότητες έφερναν στην εταιρία \$1.2 εκατ. περισσότερο κέρδος από τους λογαριασμούς από τους άλλους.
- Στην L'Oreal USA οι πωλητές που επιλέγονταν βάσει κάποιων συναισθηματικών ικανοτήτων μπορούσαν σημαντικά να ξεπεράσουν τους πωλητές που επιλέγονταν βάση της παραδοσιακής επιλογής. Σε ετήσια βάση οι πωλητές που επιλέγονταν με την βάση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ,

¹ Cary Chemiss PHD, Page: 59
The Business Case for EI , Rutgers University

έφερναν \$91.370 περισσότερο τζίρο από τους άλλους, για ένα καθαρό εισόδημα αυξημένο κατά \$2,558,360. Οι πωλητές που επιλέγονταν με την βάση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επίσης έφερναν 63% λιγότερο τζίρο τον 1^ο χρόνο από αυτούς που επιλέγονταν με τον παραδοσιακό τρόπο.

- Σε μια έρευνα που έγινε από τον Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας βρέθηκε ότι οι κύριες πηγές παραίτησης – απόλυσης στα στελέχη περιλαμβάνουν ελλιπείς συναισθηματικές ικανότητες. Οι 3 κυριότερες είναι:
 - ⊖ Δυσκολία στο χειρισμό αλλαγής
 - ⊖ Δυσκολία συνεργασίας με ομάδες
 - ⊖ Φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις
- Μια μελέτη 130 στελεχών κατέληξε στο ότι το πόσο καλά οι άνθρωποι χειρίζονταν τα συναισθήματά τους προσδιόριζε πόσο οι άνθρωποι γύρω τους προτιμούσαν ή όχι να συνεργάζονται μαζί τους.
- Η αισιοδοξία ή οπτιμισμός είναι μια άλλη συναισθηματική ικανότητα που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα. Οι νέοι πωλητές στην Met Life που είχαν σκορ σε τεστ του «μαθητευόμενου οπτιμισμού» πούλησαν 37% περισσότερο ασφάλειες ζωής στα πρώτα 2 χρόνια από ότι οι απαισιόδοξοι.
- Σε ένα εργοστάσιο βιομηχανίας οι προϊστάμενοι εκπαιδεύτηκαν σε συναισθηματικές ικανότητες όπως το να ακούνε καλύτερα και να βοηθούν τους υφισταμένους να μαθαίνουν να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους. Μετά από την εκπαίδευση αυτή, ο χαμένος χρόνος από ατυχήματα μειώθηκε κατά 50%, τα επίσημα παράπονα μειώθηκαν από 15 ανά χρόνο σε 3 ανά χρόνο και το εργοστάσιο ξεπέρασε τους στόχους παραγωγικότητας κατά \$250.000.
- Οι οικονομικοί σύμβουλοι της American Express των οποίων οι managers τελείωσαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικών ικανοτήτων συγκρίθηκαν με ίσους managers που δεν το τελείωσαν. Σε ένα χρόνο οι σύμβουλοι των πρώτων είχαν αναπτύξει τις δουλειές τους κατά 18,1% σε σχέση με τους συμβούλους των ανεκπαιδευτων που αύξησαν τις δουλειές τους κατά 16,2% .
- Το παράδειγμα της Johnson & Johnson: Μια έρευνα έγινε σε 358 managers στο καταναλωτικό τμήμα της Johnson & Johnson σε παγκοσμία κλίμακα με σκοπό να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν ηγετικές ικανότητες που διακρίνουν τις μέτριες από τις άριστες επιδόσεις των στελεχών της. Έλαβαν επίσης μέρος πάνω από 1400 εργαζόμενοι που απάντησαν σε ερωτηματολόγια που

μετρούσαν ικανότητες που συνθέτουν την εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστέρες διαθέτουν σημαντικά περισσότερες συναισθηματικές ικανότητες από τους μετρίους. Υπήρξε σημαντική συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) με το γυναικείο φύλο και ειδικά με τις ικανότητες της προσαρμοστικότητας όπως επίσης με το ανδρικό και ειδικά με τις ικανότητες διευκόλυνσης της αλλαγής. Γενικά όμως, οι managers με υψηλή θέση και μεγάλες προοπτικές είχαν σημαντικά μεγαλύτερα σκορ στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνη

3.3 Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί και διαρκώς εξελίσσονται. Σήμερα γίνεται λόγος για οργανωσιακή ή εταιρική νοημοσύνη (Corporate Intelligence), εννοώντας όλες εκείνες τις διαδικασίες (συλλογή, ανάλυση, συστηματοποίηση πληροφοριών) που συμβάλλουν στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον η αναγνώριση των συναισθημάτων στις επιχειρήσεις και η έμφαση στη μέτρηση των «επικοινωνιακών» δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους, θεωρείται ως αναπόφευκτη μέθοδος διοίκησης αυτών. Βέβαια ακόμα υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που βασίζονται στα διοικητικά μοντέλα του Ford και του Taylor, τα οποία βραχυπρόθεσμα είναι αποτελεσματικά, αλλά μακροπρόθεσμα και ειδικότερα στις μέρες μας (εποχή μεγάλων επιχειρηματικών αλλαγών, συγχωνεύσεων, καινοτομιών και προσαρμογών), παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα και δε μπορούν να βοηθήσουν στην ευημερία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτή η επίμονη προσκόλληση σε παρωχημένα μοντέλα διοίκησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των «ρητορικών» αφεντικών και των «πραγματοκρατικών» υπαλλήλων, το οποίο διαρκώς αυξάνεται. Σε αυτό το διοικητικό μοντέλο οι υφιστάμενοι ταλαιπωρούνται από προσβολές, ανόητους κανόνες και ασήμαντες στρατηγικές. Υπάρχουν «ασυναίσθητοι» managers οι οποίοι προσπαθούν να «σκληραγωγήσουν» τους υπαλλήλους τους. Πιστεύουν ότι με αυστηρή κριτική, δυνατή φωνή και απειλές σχετικά με το μέλλον τους στον οργανισμό, θα τους κάνουν να παράγουν περισσότερο. Κάτι τέτοιο είναι συναισθηματικά ανώριμο, μπορεί να προέρχεται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, και έχει ως αποτέλεσμα τη

δημιουργία εχθροτήτων και ψεμάτων, κλίματος έντονου ανταγωνισμού και φόβου, ένα φαινόμενο που εξαπλώνεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Επίσης έχει καθιερωθεί στον εργασιακό χώρο να πιστεύεται πως η λογική είναι αυτή που θα δώσει λύσεις στα διάφορα προβλήματα, πως θα προτείνει νέες ιδέες, πως θα αξιολογήσει κατάλληλα τις καταστάσεις. Όμως μία τέτοια θεώρηση εξαιρεί τις περιπτώσεις στις οποίες ο ενθουσιασμός και η έμπνευση έχουν βοηθήσει στο να βρεθούν καινούριες ιδέες και λύσεις.

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

Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε:

- α Έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας
- α Ανεπιτυχή αναδιοργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών
- α Μειωμένη παραγωγή
- α Μειωμένη ικανοποίηση των πελατών και της αξιοπιστίας τους
- α Ανεπιτυχή καριέρα
- α Μείωση των κερδών
- α Αύξηση του στρες
- α Αρνητικό εργασιακό κλίμα, και
- α Εργασιακή «βία»

Αντίθετα η υψηλή EI μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση, αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι άμεσα που καθορίζει την εργασιακή απόδοση αλλά η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων, που προκύπτουν από ένα επαρκές επίπεδο EI.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, παρατηρήθηκε τα τελευταία 25 χρόνια, απότομη αύξηση και ταυτόχρονα απαίτηση και ανάγκη, για εισαγωγή στους οργανισμούς μιας νέας κουλτούρας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιβίωση αυτών. Αναγνωρίστηκε, πλέον, η σημασία του ανθρώπου και της ικανοποίησης αυτού μέσα στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στα συναισθήματα του, αφού μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, η ελπίδα, ο ενθουσιασμός βοηθάνε τον ίδιο τον οργανισμό. Αλλά όπως η απληστία, η ζήλια, ο θυμός του αποσπάνε την προσοχή του, κάτι που αποφέρει κόστος. Επίσης από τη στιγμή που τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον θεωρήθηκε κρίσιμο να δοθεί σημασία στη διαρκή ανάπτυξη τέτοιων ωφέλιμων αισθημάτων.

Οι επιχειρήσεις είναι ένας χώρος γεμάτος από συναισθήματα και πάθη. Αυτό καθώς και η σημασία της ύπαρξης διαπροσωπικών ικανοτήτων ήταν γνωστές από πάντα. Αυτό που διέφευγε στο χώρο των επιχειρήσεων ήταν η σημασία των ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων των ατόμων, όπως για παράδειγμα η ικανότητα του να αντιμετωπίζει το στρες. Πιο πρόσφατα, οι επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν στον εργασιακό χώρο κάτω από μία πιο διευρυμένη σκοπιά των συναισθημάτων.

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

3.4 Πλεονεκτήματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Οι κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες είναι ζωτικές για μια υγιή και παραγωγική ζωή. Ο εργασιακός χώρος είναι το ιδανικό μέρος για την «καλλιέργεια» αυτών, αφού οι άνθρωποι καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της ημέρας τους με το να ασχολούνται με το επάγγελμά τους. Είναι σημαντικό να διαπιστωθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη συγκεκριμένα επιδρά στο χώρο των επιχειρήσεων, δηλαδή πως τα άτομα με υψηλή EI συνεισφέρουν στην ευημερία ενός οργανισμού.

Η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα με ανώτερα καθήκοντα είναι πιο σημαντική. Έτσι, αρχικά από άποψη ηγεσίας η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο. Οι ηγέτες χρειάζεται να παίζουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους σε πάρα πολλές διαφορετικές στιγμές και διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης

από τη στιγμή που η ηγεσία αφορά την αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει η αυτό-επίγνωση, ο αυτό-έλεγχος και η αυτό-παρακίνηση να αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων, προκειμένου η αλληλεπίδραση να είναι ουσιαστική και ποιοτική. Η συναισθηματική αυτό-επίγνωση θεωρείται ως η βάση για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, γιατί βοηθά τα άτομα να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, μεγαλύτερη αυτό-πεποίθηση και αποτελεσματικότητα χαρακτηριστικά που παρέχουν αίσθημα ασφάλειας και προσανατολισμού στους υφισταμένους. Επίσης, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ηγέτες αποφεύγουν τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και το αυταρχικό στυλ, που αποτελούν τα κυριότερα συμπτώματα – προβλήματα της ανώτερης διοίκησης και τα οποία εύκολα χαρακτηρίζουν άτομα με θέσεις που αποπνέουν δύναμη και σεβασμό.

Σε αυτές τις ανώτερες θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ακόμα και δυο φορές πιο σημαντική από αυτή των τεχνικών ικανοτήτων, χωρίς βέβαια να υπονοούν ότι οι τελευταίες δε χρειάζονται να υπάρχουν. Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα των διοικούντων να λύνουν πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς. Κάνουν λόγο για το «κοινωνικό πρόσωπο» της διοίκησης, το οποίο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά: την «κοινωνική διαφοροποίηση» και την «κοινωνική ενσωμάτωση». Με τον πρώτο όρο εννοείται η ικανότητα της ηγεσίας να ξεχωρίζει και να ερμηνεύει σωστά περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η κοινωνική ενσωμάτωση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συμπεριφέρονται με συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στην ικανότητα τους να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμπεριφέρονται το ίδιο.

Κατόπιν εκτενών μελετών, εντοπίζονται δύο είδη ηγετών: του «συντονιστή» και του «αποσυντονιστή». Ο συντονιστής ηγέτης έχει την ικανότητα να οδηγεί τους υφισταμένους του προς μία θετική συναισθηματική κατάσταση, να τους εμπνέει και να τους κάνει να αισθάνονται ενθουσιασμένοι με την εργασία τους.

Από την άλλη μεριά οι ηγέτες που προκαλούν αποσυντονισμό, δημιουργούν ένα η αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί θυμός, φόβος, απάθεια και ανησυχία. Οι ηγέτες αυτοί στερούνται της ενσυναίσθησης και άλλων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται υποτιμητικά προς τους υπαλλήλους και να τους ταπεινώνουν.

Έχει παρατηρηθεί μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων, όταν οι προϊστάμενοι τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, αποδοχή και συμπάθεια. Έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν και την απόδοσή τους. Όμως δημιουργείται κατάλληλο εργασιακό κλίμα που εμπνέει τους υπαλλήλους, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Σε αυτό το εργασιακό κλίμα αναφέρονται πολλές έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι πράγματι επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Δείκτες για την επιρροή του κλίματος στην απόδοση, αποτελούν ο βαθμός ευχέρειας στην επικοινωνία μεταξύ των διάφορων βαθμίδων, ο βαθμός ελευθερίας των υπαλλήλων στο να κάνουν τη δουλειά τους, στο να έχουν πρωτοβουλίες και στο κατά πόσο αυστηρά ή μη θεωρούν τα κριτήρια απόδοσης.

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

Ένας άλλος όρος που συνδέεται με την EI των υπαλλήλων είναι η «εργασιακή ικανότητα». Αυτή είναι «ένα χαρακτηριστικό του ατόμου το οποίο μπορεί να είναι είτε κίνητρο, είτε ιδιότητα, είτε επιδεξιότητα, είτε μια άποψη της εικόνας του ατόμου ή του κοινωνικού του ρόλου».

Σύμφωνα με τον R. Boyatzis οι εργασιακές ικανότητες κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- α Συναισθηματικές, ικανότητα ενσυναίσθησης: η οποία αφορά την κατανόηση των αιτιών της συμπεριφοράς των άλλων, τις αδυναμίες και τα όριά τους, τις διαθέσεις τους.
- α Γνωστικές – Αναλυτικές
Ικανότητα αναγνώρισης πληροφοριών: η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση πληροφοριών σε ανοργάνωτα δεδομένα, την εύρεση ομοιοτήτων σε παλιές και νέες καταστάσεις, τη χρήση μεταφορών κατά την επεξήγηση
Ικανότητα εναλλακτικής θεώρησης: που αφορά την αντίληψη πολλαπλών απόψεων για την ίδια κατάσταση, την περιγραφή των σκέψεων των άλλων ατόμων.
- α Συμπεριφορικές

Ικανότητα ομαδικού συντονισμού: που αναφέρεται στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, δέσμευσης, «ανοιχτής» επικοινωνίας, ενότητα μεταξύ της ομάδας

Ικανότητα υποστήριξης και ανάπτυξης των άλλων: που περιλαμβάνει την παροχή με εργαλεία, πληροφορίες και ευκαιρίες για ολοκλήρωση της εργασίας ή βελτίωση των δεξιοτήτων των συνεργατών, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση.

Συμπερασματικά, αν και οι επιχειρήσεις δοκίμασαν όλα τα διοικητικά μοντέλα είναι καιρός να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο συναίσθημα, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους πλέον να σκέφτονται με την καρδιά και το μυαλό σε συνεργασία. Η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται σε μια αλυσίδα ανθρώπων και καταστάσεων. Πρωτο κρίκο της αλυσίδας αποτελεί η φυσική ηγεσία η οποία αυτή με τη σειρά της δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα. Μέσω του κατάλληλου κλίματος, οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους αποδίδουν το μέγιστο δυνατό, ώστε τελικά η επιχείρηση, ο έμμεσος αποδέκτης να έχει κέρδος.

3.5 Πλεονεκτήματα για τις εργασιακές ομάδες

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ένα πιο οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους μεγαλύτερη συνεργασία, δέσμευση και πάθος. Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου.

Μέσα στις ομάδες συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να διοικούν τις ομάδες αυτές «άτυποι» ηγέτες. Οι άτυποι ηγέτες παρουσιάζουν ικανότητες συντονισμού, στοχοθέτησης και ανάπτυξης κοινής κατεύθυνσης. Οι συμπεριφορές που προδιαθέτουν ένα άτομο να γίνει άτυπος ηγέτης, σχετίζονται με το κατά πόσο το συγκεκριμένο άτομο είναι αφοσιωμένο στο καθήκον, ή στα μέλη της ομάδας ή και στα δύο. Από την άλλη οι «κοινωνικό αισθηματικοί» άτυποι ηγέτες εμπυχώνουν την ομάδα προς την ολοκλήρωση του στόχου. Σύμφωνα με έρευνες, μία ομάδα αποτελείται από δύο άτυπους ηγέτες, έναν προσανατολισμένο προς το καθήκον και έναν προς τον άνθρωπο και τις ανάγκες της ομάδας.

Πιστεύεται ότι στην περίπτωση του άτυπου ηγέτη οι συναισθηματικές του δεξιότητες και κυριότερα η ενσυναίσθηση, δρουν υποστηρικτικά των γνωστικών του,

ενδυναμώνοντας τις παραπάνω συμπεριφορές οι οποίες εφαρμόζονται από τους άτυπους ηγέτες. Ίσως κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι οι άτυποι ηγέτες της ομάδας χρειάζεται να κατανοήσουν, καθοδηγήσουν και παρακινήσουν τα μέλη τους, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα και την αρμοδιότητα των «επίσημων» ηγετών για τυχόν παρατηρήσεις και επιβραβεύσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στην εργασία κύριο εργαλείο για τη στατιστική ανάλυσή μας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο SEI (Self-Report Emotional Intelligence) των Shutte, Malouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden και Dornhei. Επιπρόσθετα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να συμπληρώσουν και το ερωτηματολόγιο ECI (Emotional Competence Inventory) των Goleman, Boyatzis και Rhee.

4.1.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε μεγάλο τραπεζικό οργανισμό, με έντονη παρουσία στην Νοτιανατολική Ευρώπη, στην έδρα της στην Ελλάδα, στο σύνολό τους ήταν 72 άνδρες και γυναίκες με αντίστοιχες ηλικίες από 25 έως 47 ετών. Εργάζονται όλοι σε δύο διευθύνσεις κεντρικών υπηρεσιών της Λιανικής Τραπεζικής.

Το σύνολο των εργαζομένων των εν λόγω διευθύνσεων είναι 77 άτομα και το δείγμα συνελέγη απογραφικά με ενεργό συμμετοχή 72/77 ή 94%, το οποίο συνιστά μια άριστη ανταπόκριση που οφείλεται στον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον τους για την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα πέντε άτομα που δεν κατάφεραν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν δύο γυναίκες που έκαναν χρήση της άδειας μητρότητας και τρεις άντρες που έλειπαν σε επαγγελματικό ταξίδι για περίπου ένα μήνα.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη τον Φεβρουάριο του 2009. Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ολοκληρωνόταν σε ένα στάδιο το οποίο και περιγράφουμε παρακάτω. Το ερωτηματολόγιο όπως και ο σκοπός της έρευνας εξηγήθηκε σε μηνιαία συνάντηση των δύο διευθύνσεων και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλα τα μέλη των δύο εν λόγω τμημάτων, τα οποία για οποιαδήποτε διευκρίνιση έκαναν χρήση τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Επειδή τα ερωτηματολόγια ήταν επώνυμα γινόταν αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα θα

χρησιμοποιούνταν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς και όχι για την αξιολόγηση τους στην υπηρεσία που εργάζονταν.

4.1.2 Περιγραφή ερωτηματολογίων

Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα, δίνονται πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και διευκρινήσεις για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που περιείχε. Επίσης, υπήρχε ειδικός χώρος για να καταγραφεί το ονοματεπώνυμο, όπως επίσης και κάποια δημογραφικά σχετικά με τα έτη εργασιακής εμπειρίας, την θέση του στον τράπεζα. Τέλος, στο τέλος της ίδιας σελίδας υπήρχε ειδική ευχαριστήρια υποσημείωση που ταυτόχρονα τόνιζε τη σημασία της αντικειμενικής απάντησης των ερωτήσεων.

Στη συνέχεια ακολουθούσαν τα δύο ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης που περιγράφονται παρακάτω. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert 5 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.

Ø Ερωτηματολόγιο SEI

Το ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1, αποτελείται από 33 ερωτήσεις εκ των οποίων οι τρεις (ερωτήσεις 5, 28 και 33) έχουν αρνητικό σκορ. Όλες εκτός από δύο ερωτήσεις (3 και 10) ταξινομούνται σε 4 κατηγορίες:

- παράγοντας αντίληψη
- παράγοντας αυτοδιαχείρισης
- παράγοντας διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων
- παράγοντας χρήσης των συναισθημάτων

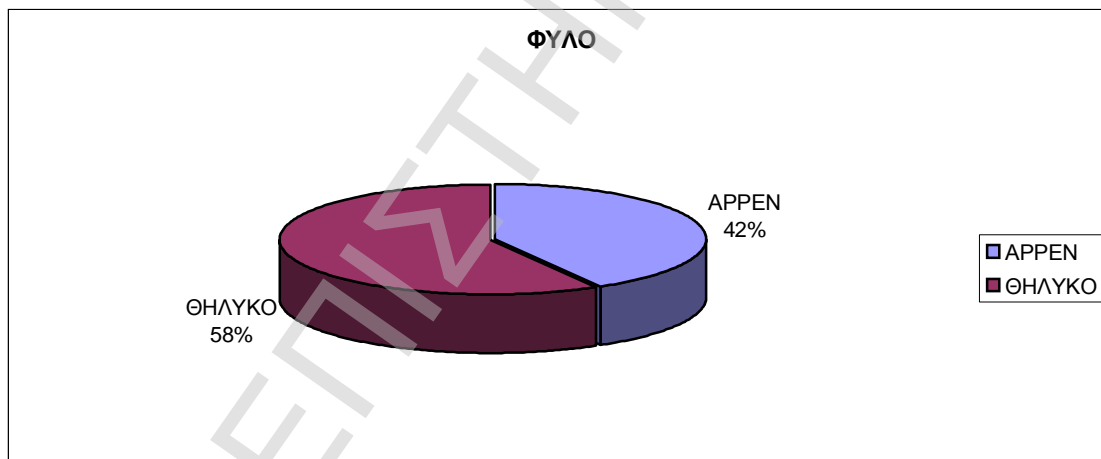
Ø Ερωτηματολόγιο ECI

Το ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1, αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες ταξινομούνται σε 5 βασικές κατηγορίες παραγόντων και 24 υποκατηγορίες χαρακτηριστικών:

- ο παράγοντας αυτοεπίγνωσης
- ο παράγοντας αυτοδιαχείρισης
- ο παράγοντας κοινωνικής επίγνωσης
- ο παράγοντας διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων
- ο γνωστικός παράγοντας

4.1.3 Περιγραφή δείγματος

Οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη της Χ τράπεζας δύο διαφορετικών διευθύνσεων Λιανικής Τραπεζικής, στο σύνολό τους 72 άτομα, άνδρες και γυναίκες. Οι άνδρες ήταν 30 στο σύνολο – το 42% του δείγματος ενώ οι γυναίκες ήταν 42 – το 58% του δείγματος.



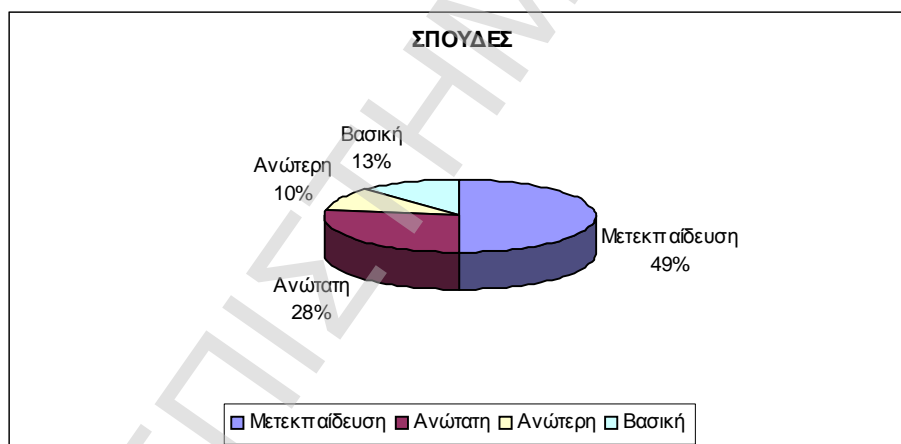
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν εργάζονται στην τράπεζα τον ίδιο καιρό. Τα έτη της εργασιακής τους εμπειρίας ποικίλλουν από 1 έως 15 χρόνια (ελάχιστη τιμή: 1 χρόνος, μέγιστη τιμή 15 χρόνια, μέσος όρος: 8 χρόνια). Για την έρευνα, υπήρχαν 3 επιλογές:

- Ø Εργασιακή εμπειρία από 0 έως και 5 χρόνια
- Ø Εργασιακή εμπειρία από 1 έως και 5 χρόνια

Ø Εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια

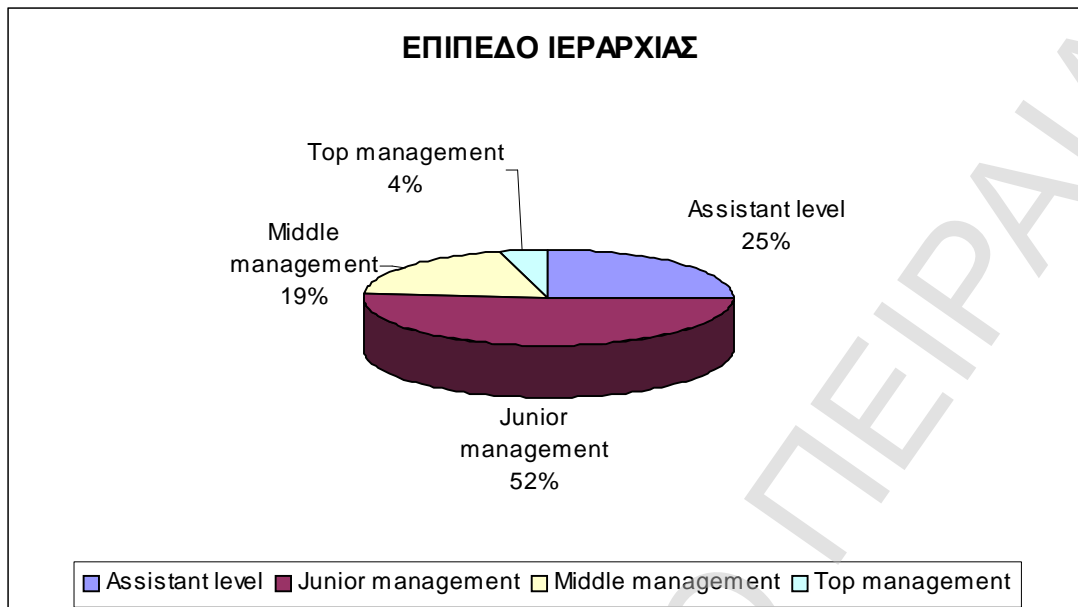


Διαφορετικό είναι και το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη έρευνα. Το 49% των συμμετεχόντων έχει μεταπτυχιακή, το 28% έχει ανώτατη εκπαίδευση, το 10% έχει ανώτερη εκπαίδευση και το 13% έχει βασική εκπαίδευση.



Οι συμμετέχοντες προέρχονται και από διαφορετικά επίπεδα θέσεων στην ιεραρχία της εταιρίας. Οι θέσεις ιεραρχίας των συμμετεχόντων στην έρευνα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στα παρακάτω επίπεδα:

- Ø Assistant level
- Ø Junior management
- Ø Middle management
- Ø Top management



4.2 Στατιστική Ανάλυση ερωτηματολογίου

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο Statgraphics.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι στα πλαίσια της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο SEI.

Πιο συγκεκριμένα, για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου (72 ερωτηθέντων) έγινε χρήση ανάλυσης συσχετίσεων μεταξύ των 4 παραγόντων: αντίληψης, αυτοδιαχείρισης, διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων και χρήσης των συναισθημάτων σε σχέση με κάποια βασικά δημογραφικά στοιχεία που ζητήθηκε να συμπληρώσουν από τους συμμετέχοντες (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, έτη εργασιακής εμπειρίας και θέση στην εν λόγω τράπεζα).

Κατά την ανάλυση μετριέται κατά πόσο υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση ($p\text{-value} < 5\%$ με τον συντελεστή συσχέτισης r να παίρνει τιμές από -1 έως 1).

Όπως φαίνεται και στο παράρτημα επειδή οι τιμές σε ορισμένες από τις μεταβλητές που έχουν χρησιμοποιηθεί (ηλικία και εκπαίδευση) δεν έχουν καλή προσαρμοστικότητα στην κανονική κατανομή και αυτό είναι εμφανές από το ότι η τυποποιημένη ασυμμετρία (Std. Skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (Std. Kurtosis) παίρνει τιμές είτε μεγαλύτερες από το 2 είτε μικρότερες από το -2 . Για το

λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο βαθμωτός συντελεστής συσχέτισης Spearman, ο οποίος δεν απαιτεί το να υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα.

Αρχικά, εξετάστηκε η ύπαρξη συσχέτισης σε όλον τον πληθυσμό, παίρνοντας κάθε φορά ένα ζευγάρι μεταβλητών από τα δημογραφικά στοιχεία και τους 4 παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης. Γίνεται εμφανές (Παράρτημα) κάτι που είναι αναμενόμενο. Δηλαδή, αποδεικνύεται ότι όσο πιο μεγάλος είναι κάποιος στην ηλικία είναι πιο πιθανό να έχει κατακτήσει πιο υψηλό επίπεδο ιεραρχίας ή όσο μεγαλύτερος κάποιος στην ηλικία τόσο περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχει. Επιπλέον, αναμενόμενο ήταν και το εύρημα ότι όσο περισσότερες σπουδές έχει κάνει κάποιος είναι πιο πιθανό να έχει κατακτήσει ένα υψηλό επίπεδο ιεραρχίας, ενώ όσο μικρότερος στην ηλικία τόσο περισσότερες σπουδές έχει κάνει κάποιος. Λογικό, εφόσον ανάμεσα στους συμμετέχοντες είναι και κάποιοι με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας οι οποίοι δεν έχουν κάνει ανώτερες σπουδές ή μετεκπαίδευση.

Επιπρόσθετα, ο παράγοντας αυτοδιαχείρισης έχει θετική συσχέτιση με την ηλικία κάποιου, δηλαδή όσο μεγαλύτερος κάποιος στην ηλικία είναι πιο εμφανής η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Επιπλέον θετικά επηρεάζονται και ο παράγοντας αντίληψης με τον παράγοντα αυτοδιαχείρισης και αυτό αποδεικνύεται αφού όταν κάποιος έχει καλλιεργήσει πολύ την ικανότητα να διακρίνει τα συναισθήματα τόσο των άλλων όσο και τα δικά του, η ικανότητα να αντιμετωπίζει λυπηρά συναισθήματα και δυσάρεστες καταστάσεις είναι σε υψηλό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, υπάρχει σημαντική θετική αλληλεπίδραση μεταξύ του παράγοντα αντίληψη με τον παράγοντα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων. Και αυτό γιατί, όσο έντονη είναι η ικανότητα κάποιου να διακρίνει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων τόσο θα είναι αναπτυγμένη η ικανότητα να μπορεί να βελτιώνει την διάθεση των άλλων με διάφορες πράξεις και τρόπους.

Ύπαρξη θετικής συσχέτισης καταγράφεται και μεταξύ του παράγοντα αυτοδιαχείρισης με τους παράγοντες διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων και της χρήσης των συναισθημάτων. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος άτομο με έντονη την

ικανότητα να μπορεί να αντεπεξέρχεται τις άσχημες συναισθηματικές καταστάσεις έχει τη δυνατότητα με μεγαλύτερη ευκολία να βρίσκει τρόπους να βελτιώνει τη διάθεση των άλλων.

Κατόπιν, εξετάστηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των προαναφερθέντων παραγόντων και των προσωπικών στοιχείων ξεχωριστά στους άντρες και ξεχωριστά στις γυναίκες.

Αρχίζοντας με τα αποτελέσματα που συμπληρώθηκαν από άντρες, όπως φαίνεται και στο παράρτημα επειδή οι τιμές σε ορισμένες από τις μεταβλητές που έχουν χρησιμοποιηθεί (εκπαίδευση) δεν έχουν καλή προσαρμοστικότητα στην κανονική κατανομή και αυτό είναι εμφανές από το ότι η τυποποιημένη ασυμμετρία (Std. Skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (Std. Kurtosis) παίρνει τιμές είτε μεγαλύτερες από το 2 είτε μικρότερες από το -2 . Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο βαθμωτός συντελεστής συσχέτισης Spearman, ο οποίος δεν απαιτεί το να υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, που συμπληρώθηκαν από άντρες, τα ευρήματα ήταν αναμενόμενα ιδίως αυτά που συσχετίζουν τα δημογραφικά στοιχεία. Πιο αναλυτικά, όσο μικρότερος στην ηλικία είναι κάποιος τόσο περισσότερες σπουδές έχει κάνει. Λογικό, εφόσον ανάμεσα στους συμμετέχοντες είναι και κάποιοι με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας οι οποίοι δεν έχουν κάνει ανώτερες σπουδές ή μετεκπαίδευση. Επιπλέον, αποδεικνύεται ότι όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος τόσο περισσότερες σπουδές έχει κάνει κάποιος ή όσο μεγαλύτερος κάποιος στην ηλικία τόσο περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχει.

Επιπλέον, αρνητική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του επιπέδου ιεραρχίας σε σχέση με τον παράγοντα αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό αποτελεί εύρημα προς περαιτέρω διερεύνηση. Ιδιαίτερα θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ του παράγοντα αντίληψης και του παράγοντα αυτοδιαχείρισης στους άντρες, κάτι το οποίο έγινε εμφανές και στο συνολικό δείγμα και σχολιάστηκε παραπάνω.

Ύπαρξη θετικής αλληλεπίδρασης παρατηρείται μεταξύ του παράγοντα αντίληψης με τον παράγοντα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων. Και αυτό γιατί, όσο έντονη είναι η ικανότητα κάποιου να διακρίνει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και

των άλλων τόσο θα είναι αναπτυγμένη η ικανότητα να μπορεί να βελτιώνει την διάθεση των άλλων με διάφορες πράξεις, εύρημα αποτελεί και για το συνολικό δείγμα. Τέλος, σε μεγάλο βαθμό συσχετίζονται θετικά ο παράγοντας αυτοδιαχείρισης με τον παράγοντα της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων.

Τέλος, ακολουθεί η εξέταση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των προαναφερθέντων παραγόντων και των προσωπικών στοιχείων για τις γυναίκες, όπως φαίνεται και στο παράρτημα επειδή οι τιμές σε ορισμένες από τις μεταβλητές που έχουν χρησιμοποιηθεί (ηλικία) δεν έχουν καλή προσαρμοστικότητα στην κανονική κατανομή και αυτό είναι εμφανές από το ότι η τυποποιημένη ασυμμετρία (Std. Skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (Std. Kurtosis) παίρνει τιμές είτε μεγαλύτερες από το 2 είτε μικρότερες από το -2 . Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο βαθμωτός συντελεστής συσχέτισης Spearman, ο οποίος δεν απαιτεί το να υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από γυναίκες, φαίνεται όπως ήταν αναμενόμενο, ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των γυναικών τόσο με τα έτη εργασιακής εμπειρίας, όσο μεγαλύτερος κάποιος στην ηλικία τόσο περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχει. Επιπλέον, όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος τόσο περισσότερες σπουδές έχει κάνει και μεγαλύτερος στην ηλικία είναι. Θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του παράγοντα αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης και του παράγοντα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων, κάτι το οποίο βγήκε και για τους άντρες παραπάνω και σχολιάστηκε. Σε μεγάλο βαθμό συσχετίζονται θετικά ο παράγοντας αυτοδιαχείρισης με τον παράγοντα της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων, εύρημα το οποίο βρέθηκε και στους άντρες και στο συνολικό δείγμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έρευνα που διεξήχθη έγινε μια προσπάθεια να εξεταστεί η επίδραση πέντε βασικών παραγόντων :

- Ø Την Ηλικία
- Ø Το φύλο
- Ø Το επίπεδο σπουδών
- Ø Την εργασιακή εμπειρία
- Ø Το ιεραρχικό επίπεδο της εργασιακής θέσης

στο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι μια έννοια καινούρια στη βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά όπως όλοι γνωρίζουμε η επαγγελματική επιτυχία δεν εντοπίζεται και δεν επηρεάζεται μόνο από τυπικά προσόντα, που άλλοι περισσότερα ή λιγότερα έχουν. Εντοπίζεται και σε κάποιες άλλες δεξιότητες, που μπορεί να μην διασαφηνίζονται με ορισμούς και θεωρήσεις άλλα που όλοι μας μπορούμε να καταλάβουμε γιατί τις αισθανόμαστε.

Σκοπός μας με τη διατριβή αυτή ήταν να ορίσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και πως αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά. στον εργασιακό χώρο. Έτσι λοιπόν, θελήσαμε να εξετάσουμε την ύπαρξη η μη κάποιας συσχέτισης με τους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα τυπικά προσόντα που μπορεί να διαθέτει κάποιος ή με κάποια δημογραφικά στοιχεία.

Από την ανάλυση των μεταβλητών τόσο στο σύνολο του δείγματος όσο και ξεχωριστά στους άντρες και στις γυναίκες, βγήκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα αντίληψης και του παράγοντα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντική συσχέτιση τόσο σε όλο το δείγμα όσο και στις γυναίκες (και όχι στους άντρες) υπάρχει μεταξύ του παράγοντα αυτοδιαχείρισης με τον παράγοντα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων. Τέλος, η ηλικία κάποιου επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων, δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος τόσο

μεγαλύτερη ικανότητα θα θέτει να αντιμετωφίζεται από άσχημες συναισθηματικές καταστάσεις.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις προκειμένου να στελεχώσουν το δυναμικό τους, προσπαθούν να εντοπίσουν ικανά άτομα που να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε συνδυαστικά να αποτελέσει εργαλείο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Ιδίως για τις ανώτερες θέσεις όπου η σύνθεση των ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των δύσκολων και καθημερινών καταστάσεων πρέπει να αποτελέσει την κύρια βάση στελεχών στην οποία θα εφαρμόζεται η μέτρηση της.

Ωστόσο, τι είναι αυτό που θα μπορούσε να ενδώσει περισσότερες Προσωπικές Ικανότητες ή κοινωνικές ικανότητες όπως Αυτοεπίγνωση, Διαχείριση Συναισθημάτων, Αυτοπαρακίνηση, Προσωπικό Στυλ, Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Σχέσεις και Επικοινωνία – λέξεις και έννοιες που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη – στον άνθρωπο;

Συνοψίζοντας, στα πλαίσια αυτά εντάσσεται και η παρούσα έρευνα, που εφάρμοσε ερωτηματολόγια σε δύο διευθύνσεις κεντρικών υπηρεσιών Λιανικής Τραπεζικής μας , μιας μεγάλης ελληνικής τράπεζας. η οποία προσπάθησε μέσω μιας μεγάλης ομάδας να συσχετίσει τον παράγοντα Συναισθηματική Νοημοσύνη με πέντε παράγοντες που χαρακτηρίζουν μια θέση στον εργασιακό χώρο – ηλικία, φύλο, επίπεδο σπουδών, εργασιακή εμπειρία, επίπεδο ιεραρχίας. Αν και βρέθηκε συσχέτιση ότι μόνο η ηλικία έχει συσχέτιση με τους παράγοντες αυτούς, παρόλα αυτά ανοίγονται δρόμοι για νέες έρευνες σε διάφορους άλλους τομείς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Self-Report Emotional Intelligence (SEI)

A/A	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
1	Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους						
2	Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν που έχω υπερπηδήσει						
3	Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω και θα τα πάω καλά με όλα σχεδόν τα πράγματα που ασχολούμαι						
4	Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα						
5	Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των ανθρώπων						
6	Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι στη ζωή						
7	Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις						
8	Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν νόημα στην ζωή μου						
9	Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω						
10	Περιμένω να μου συμβούν καλά πράγματα						
11	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους						
12	Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει						
13	Διοργανώνω εκδηλώσεις με τις οποίες οι άλλοι διασκεδάζουν						
14	Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο						
15	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που "στέλνω" στους άλλους						
16	Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στους άλλους						
17	Η λύση των προβλημάτων είναι εύκολη, όταν έχω θετική διάθεση						
18	Από τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, καταλαβαίνω τα συναισθήματά που βιώνουν						
19	Ξέρω γιατί τα συναισθήματα μου αλλάζουν						
20	Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση, είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούριες ιδέες						
21	Έλέγχω τα συναισθήματά μου						
22	Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω						
23	Παρακινώ τον εαυτό μου, σκεπτόμενος το θετικό αποτελέσματα του έργου που έχω αναλάβει						
24	Φιλοφρονώ τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλά						
25	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν						
26	Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβη στη ζωή του, σχεδόν αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει το γεγονός αυτό						
27	Όταν νιώθω μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, τείνω να σκεφτώ καινούριες ιδέες						
28	Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω						
29	Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω						
30	Βοηθώ τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν δεν είναι καλά						
31	"Επιλέγω" θετικές διαθέσεις για να παροτρύνω τον εαυτό μου να συνεχίσει την προσπάθεια, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες						
32	Μπορώ να πω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι, ακούγοντας μόνο τον τόνο της φωνής τους						
33	Δύσκολα καταλαβαίνω, γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται ό,τι αισθάνονται						

Emotional Competence Inventory (ECI)

A/A	Χαρακτηριστικό - Συμπεριφορά	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
1	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες/projects						
2	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι						
3	Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς						
4	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια την διάθεσή του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει						
5	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια						
6	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο						
7	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα						
8	Αυτοσαρκάζομαι						
9	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές						
10	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου						
11	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο						
12	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά						
13	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή πχ σε ομάδες εργασίας						
14	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και αδυναμιών μου						
15	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω						
16	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο						
17	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι						
18	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω						
19	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες						
20	Δεν αγχώνομαι						
21	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν						
22	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα						
23	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα						
24	Όταν παρουσιάζω κάτι προσαθώ να τους κάνω όλους συμμετοχούς						
25	Κράτω ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου						
26	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια						
27	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα						
28	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες και αποτελέσματα						
29	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή						
30	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου						

31	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα						
32	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα						
33	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους						
34	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου						
35	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές και αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες						
36	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν						
37	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά						
38	Χρησιμοποιώ παραδείγματα και μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις						
39	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που ποστηρίζουν αυτό που λέω						
40	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν						
41	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία						
42	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους						
43	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds						
44	Έλέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω						
45	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου						
46	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις						
47	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών						
48	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρίας						
49	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας και ομαδικού πνεύματος						
50	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις						

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
2. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
3. Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
4. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee., Ονέος Ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών στο χώρο εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα Αθήνα 2002.
5. Daniel Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ». Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα Αθήνα 1998
6. Χυτήρης, Λ.Σ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks.
7. Daniel Goleman, *Working with emotional intelligence*, London: Bloomsbury 1998
8. Cooper, Robert k., Sawaf, Ayman, *Executive EQ: emotional intelligence in business*. New York: Grosset/Putnam c1997
9. Τσελέκης Ιωάννης, Συναισθηματική νοημοσύνη στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
10. Θωμαδάκης Βασίλειος, Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη και ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

11. Καμπανέλλου Ανδρομάχη, Συναισθηματική νοημοσύνη: η σημασία της και η στατιστική εξερεύνηση σε πολυεθνική εταιρεία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
12. Τσετσώνη Μαρίνα – Ευαγγελία Β. Συναισθηματική νοημοσύνη: η συμβολή μιας γνωστής – άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο των επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
13. Ashkanasy N., Hartel C., Zerbe W., Emotions on the Workplace, Quorum Books 2000
14. Ashkanasy N., Studies of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, Australian Journal of Management, 2002 Vol.27 Special Issue
15. Bar-On R., Elias M., Educating People to be Emotional Intelligence, Praeger 2007
16. Bar-On R., Parker J., The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and the Workplace, Praeger 2000
17. Bar-On, R., Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass 2000
18. Bar-On, R., The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Nova Science Publishers, 2004 p. 111-142.