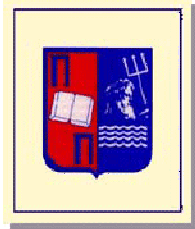


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



**Τμήμα: ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ -MBA IN TOURISM
MANAGEMENT**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ ΦΟΙΤΗΤΕΣ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

Καθηγητής Μιχ. Σφακιανάκης

ΜΠΟΥΝΤΡΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

Α.Μ:ΔΕ/ΜΤ 0819

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω:

- Τον καθηγητή μου και επόπτη της παρούσας διπλωματικής, κύριο Μιχάλη Σφακιανάκη, για την πολύτιμη βοήθεια του, τη διαθεσιμότητά του, την κατανόηση σε ολόκληρη την πορεία της εργασίας, από τα πρώτα βήματα μέχρι την ολοκλήρωση της.
- Τον κύριο Ιωάννη Τσαούση για την παροχή του ερωτηματολογίου και την αξιολόγηση των φοιτητών,
- Τους φοιτητές ψυχολογίας για την προθυμία τους να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια.
- Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που μου στάθηκαν και με στήριξαν καθ' όλη την διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ.....	12
2.1. ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	13
2.1 .1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	13
2.1.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ.....	14
2.1.3 ΕΙΔΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	15
2.1.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΙΔΩΝ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	19
2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ.....	23
2.2.2 ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΩΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ.....	25
2.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΝΕ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ.....	26
2.2.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	29
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	30
3.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	35
3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	37
3.3.1ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GOLEMAN 1997.....	38
3.3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GOLEMAN 1998.....	38
3.3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ GOLEMAN, BOYATZIS RHEE 1998.....	40
3.3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ SALOVEY ΚΑΙ MAYER 1990.....	53
3.3.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ SALOVEY ΚΑΙ MAYER 1997.....	54
3.3.6 ΘΕΩΡΙΑ CARES.....	56
3.3.7 ΘΕΩΡΙΑ COOPER ΚΑΙ SAWAF.....	57
3.3.8 ΘΕΩΡΙΑ BAR-ON.....	58
3.3.9 ΘΕΩΡΙΑ LANE ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΤΟΥ.....	58
3.3.10 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ.....	59
3.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	61
3.4.1ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	65
3.4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	76
3.4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ.....	

ΗΓΕΤΗ.....	78
3.4.4 Η ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	81
3.4.5 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ.....	82
3.4.6 ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ.....	83
3.4.7 ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	88
4.1 MULTIFACTOR EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE (MEIS).....	90
4.2 EMOTIONAL COMPETENCE INVENTORY (ECI).....	91
4.3 SELF REPORT EMOTIONAL INTELLIGENCE (SEI).....	92
4.4 BAR-ON EMOTIONAL QUOTIENT INSTRUMENT (BAR-ON EQ-I).....	96
4.5 LEVELS OF EMOTIONAL AWARENESS SCALE (LEANS.....	99
4.6 WORK GROUP EMOTIONAL INTELLIGENCE PROFILE (WEIP-3).....	100
4.7 EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE (GEIS) ΙΟΑΝΝΙΣ ΤΣΑΟΥΣΙΣ.....	100
4.8 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	102
4.8.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	105
4.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	107
4.9.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ DULEWICZ V & HIGGS M.....	115
4.9.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ STEVE HEIN.....	117
4.9.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΟΥΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑ R. ΒΟΥΑΤΖΙΣ 1999 (SDC PROCESS).....	118
4.9.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ GOLEMAN	121
4.9.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	125
4.10 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΣΗΜΕΙΟ ΑΝΤΙΛΕΓΟΜΕΝΟ ...	126
4.11 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	129
4.11.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	132
4.11.2 ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	135
4.11.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	136
4.11.4 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΑΓΧΟΥΣ	138
4.11.5 ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	138
4.11.6 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ	

ΑΓΧΟΥΣ.....	140
4.11.7 ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	141
5.ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	144
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	145
5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	146
5.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	147
5.3.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	148
5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	149
5.5ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	154

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.2.1:	Χαρακτηριστικά πνευματικής νοημοσύνης.....	σελ.21
Πίνακας 2.6.1:	Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman 1998, Boyatzis και Rhee, 1998.....	σελ.49
Πίνακας 2.6.2:	Ανάλυση των χαρακτηριστικών των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis & Rhee.....	σελ. 41
Πίνακας 2.9.1:	Οι δέκα οδηγίες ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	σελ. 117

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 2.6.1:	Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer & Salovey 1997.....	σελ. 56
Σχήμα 2.7.1:	Ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου.....	σελ. 271
Σχήμα 2.7.2:	Επίδραση του νευρικού συστήματος στη φυσιολογία του οργανισμού.....	σελ. 272
Σχήμα 2.9.1:	Διαδικασία ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις κατά eiconsortium.....	σελ. 112
Σχήμα 2.9.2:	Διαδικασία οικειοθελούς ανάπτυξης κατά R. Boyatzis.....	σελ. 119

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Συναισθηματική Νοημοσύνη	ΣΝ
Δείκτης Νοημοσύνης	ΔΝ
Μέσος όρος Συναισθηματικής Νοημοσύνης πρωτοετών	$\mu_{\Sigma N1}$
Μέσος όρος Συναισθηματικής Νοημοσύνης τεταρτοετών	$\mu_{\Sigma N4}$
Τυπική απόκλιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης πρωτοετών	$\sigma_{\Sigma N1}$
Τυπική απόκλιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης τεταρτοετών	$\sigma_{\Sigma N4}$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

«Καταρχήν έχουμε τη γνώμη ότι η γνώση είναι από τα ωραία και πολύτιμα πράγματα και ότι η μία επιστήμη διαφέρει από την άλλη ή για την ακρίβεια της ή γιατί το αντικείμενό της είναι από τα ανώτερα και αξιοθαύμαστα πράγματα. Την Ψυχολογία ωστόσο, και για τους δυο αυτούς λόγους, μπορούμε εύλογα να την κατατάξουμε μεταξύ των πρώτων επιστημών. Έπειτα, φαίνεται ότι η γνώση της ψυχής συμβάλλει πάρα πολύ και στην αναζήτηση της αλήθειας γενικά και κατεξοχήν της αλήθειας σχετικά με τη φύση. Γιατί η ψυχή είναι κατά κάποιο τρόπο η αρχή των ζωντανών όντων.»

Αριστοτέλης, «Περί Ψυχής» Α 402^α, 1-7

«Η Ψυχολογία έχει μακρό παρελθόν αλλά μικρή ιστορία»

H.Ebbinghaus(1908)

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, **το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.** Την τελευταία δεκαετία επιστήμονες από όλο τον κόσμο έχουν επισημάνει την σημασία του παράγοντα της ΣΝ στην επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων.

Οι ερευνητές παρατήρησαν, ότι παρόλο που ο δείκτης νοημοσύνης-ΔΝ (Intelligence Quotient-IQ) μπορούσε να προβλέψει την ακαδημαϊκή πορεία, αλλά και την επαγγελματική, κάτι απουσίαζε στη «συνταγή για την επιτυχία» στους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου. Συνειδητοποίησαν ότι η επιτυχία πολλές φορές δεν εξασφαλίζεται μόνο εάν έχει κάποιος υψηλό ΔΝ αλλά όταν αυτός συνοδεύεται από υψηλό βαθμό ΣΝ. Για δεκαετίες είχε δοθεί τεράστια έμφαση σε συγκεκριμένες πλευρές της νοημοσύνης, όπως στη «λογική αιτιολόγηση» (logical reasoning), αριθμητικές ικανότητες, χωροθετικές ικανότητες, κατανόηση αναλογιών, λεκτικές ικανότητες, κλ.π.

Η «Συναισθηματική Νοημοσύνη»- ΣΝ(Emotional Intelligence), λοιπόν ως κύριο και ουσιαστικό χαρακτηριστικό για «τη συνταγή της επιτυχίας» ενός ατόμου, έγινε γνωστή

τα τελευταία χρόνια χάρη σε ερευνητές όπως οι Peter Salovey, John Mayer, Daniel Goleman, Howard Gardner, Richard Boyatzis και άλλους πολλούς.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι η ΣΝ (η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, να ελέγχει και να χειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων) της οποίας η έννοια είναι άγνωστη στους περισσότερους, γνωστή όμως σε ένα μέρος του πληθυσμού (κυρίως από τον κόσμο των επιχειρήσεων και της ψυχολογίας) που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν, κερδίζοντας από τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει.

Εξετάζοντας όλα τα παραπάνω, καθορίστηκε ο στόχος της εργασίας που είναι διττός. Αφενός να παρουσιαστεί μία -διεξοδική ανάλυση των βιβλιογραφικών δεδομένων, παραθέτοντας τις σημαντικότερες απόψεις – θέσεις που διατυπώνονται γύρω από τη ΣΝ και αφετέρου μέσω της εξέτασης στατιστικών δεδομένων να βρεθεί αν διαφέρει η ΣΝ των πρωτοετών από αυτή των τεταρτοετών φοιτητών της ψυχολογίας.

Η ΣΝ είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ατόμου και εξαρτάται από τις αξίες και τις συμπεριφορές του, σχετίζεται με τα άμεσα ενδιαφέροντα του συγχρόνου ανθρώπου για σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία. Επίσης η ΣΝ παίζει πρωταρχικό ρόλο για μια λειτουργική και ήρεμη συνεργασία, εξέλιξη και ευημερία σ' όλους τους τομείς.

Η δομή της παρούσας διπλωματικής έχει ως εξής, στην αρχή καθορίστηκε η δομή της έρευνας και οι βιβλιογραφικές πηγές. Έγινε διερεύνηση κυρίως στον χώρο της ξένης βιβλιογραφίας, αντλώντας το υλικό από επιστημονικά άρθρα, βιβλία και το διαδίκτυο, αποδίδοντάς το με προσοχή, ώστε ν' αποφευχθούν μεταφραστικές ατέλειες. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο εστιάστηκε η προσοχή στη διευκρίνηση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη», αφού πρόκειται για εντελώς καινούργια έννοια και στην ανάδειξη της σημασίας της σε όλους τους τομείς της ζωής. Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίστηκαν και αναλύθηκαν οι έννοιες νοημοσύνη και συναίσθημα, τα είδη καθώς και η συγκριτική τους ανάλυση. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η ΣΝ καθώς και τα θεωρητικά μοντέλα, και η νευρολογική βάση της ΣΝ. Στη συνέχεια ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο όπου έχουν συμπεριληφθεί όλα τα μοντέλα μέτρησης της ΣΝ, αλλά και οι μέθοδοι ανάπτυξης της όπως περιορισμοί και εφαρμογές της. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η μελέτη περίπτωσης σύγκρισης ΣΝ σε φοιτητές ψυχολογίας, όπου αναφέρονται τα συμπεράσματα και δίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Καθ' όλη την πορεία της συγγραφής της διπλωματικής, κρίθηκε αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν μόνο οι πιο έγκυρες θεωρητικές απόψεις και ερευνητικά δεδομένα, επειδή το θέμα αφορά στην ανθρώπινη ψυχολογία και ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα, περίπλοκο. Για τους παραπάνω λόγους και για τις ανάγκες της έρευνας η μελέτη αυτή έχει στηριχθεί μόνο σε αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα της επιστήμης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΠΕΡΑΑ

2.1 ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

“Emotions help keep us on the right track by making sure that we are led by more than cognition”

Maurice Elias EQ Today, Spring 1999

2.1.1 Ορισμός νοημοσύνης

Ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μία κουλτούρα». Επίσης σύμφωνα με άλλο ορισμό, νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να επεξεργάζεται κανείς με τη δύναμη του εγκεφάλου –και όχι των ενστίκτων ή των κινήτρων- τα δεδομένα γύρω του, πράγμα που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και αποδίδεται σε ορισμένα ανώτερα θηλαστικά».

Κατά τη διάρκεια των ερευνών τους οι επιστήμονες, κατόρθωσαν να κατηγοριοποιήσουν τη νοημοσύνη σε διάφορα επίπεδα, κατατάσσοντας αυτά σε τρεις βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Thorndike και τους συναδέλφους του (1927), αυτές και οι αντίστοιχοι ορισμοί τους είναι οι εξής:

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

2.1.2 Κριτήρια

Για να γίνει αποδεκτό ένα είδος νοημοσύνης και να καταχωρηθεί μαζί με αναγνωρισμένα είδη νοημοσύνης πρέπει να πληρεί κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά κατηγοριοποιούνται σε τρεις ανεξάρτητες ομάδες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, αρχικά να έχουμε τα κριτήρια που συντελούν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (conceptual criteria), έπειτα την ομάδα των «συσχετιζόμενων» κριτηρίων (correlational criteria) και τέλος την «εξελιξιμη» ομάδα κριτηρίων (developmental criteria).

Η πρώτη παράμετρος, αναφέρει ότι το προς εξέταση είδος νοημοσύνη θα πρέπει να αποτελείται από αρχές και πνευματικές δεξιότητες, για παράδειγμα, η ΣΝ θα πρέπει να απαρτίζεται από πνευματικά χαρακτηριστικά και πνευματική προσπάθεια. Η δεύτερη παράμετρος (συσχετιζόμενα κριτήρια) ζητά τη σύγκριση της νέας νοημοσύνης με εμπειρικά δεδομένα (standards). Η νέα νοημοσύνη, λοιπόν, θα πρέπει να έχει τέτοιες δεξιότητες που να είναι παρόμοιες με τις δεξιότητες άλλων ειδών νοημοσύνης, αλλά παράλληλα να είναι διαφορετικές και ξεχωριστές από αυτές. Επίσης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ικανότητες που να συσχετίζονται μεταξύ τους. Τέλος, η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να είναι «αναπτυσσόμενη»· δηλαδή θα πρέπει τα χαρακτηριστικά που της προσδίδουν να αναπτύσσονται στα άτομα ανάλογα με την ηλικία και την εμπειρία τους.

Τέλος για την εγκαθίδρυση των διαφόρων νοημοσυνών ως είδη νοημοσύνης, έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές έρευνες. Η «λεκτική νοημοσύνη» (verbal intelligence) και η «νοημοσύνη εκτέλεσης» (performance intelligence), αναγνωρίζονται χωρίς καμία αμφιβολία ως είδη νοημοσύνης, εκτός όμως από αυτά, έχουν γίνει έρευνες και για άλλα είδη νοημοσύνης ώστε να αναγνωριστούν σαν είδη νοημοσύνης («κοινωνική νοημοσύνη»), αλλά χωρίς κανένα αποτέλεσμα.

2.1.3 Είδη νοημοσύνης

Στη σημερινή εποχή γίνονται συζητήσεις για διάφορα είδη νοημοσύνης, πέρα από το γνωστό ΔΝ. Έτσι, μιλάμε ακόμα, για ΣΝ (Emotional Intelligence-EQ), Διοικητική Νοημοσύνη (Managerial Intelligence-MG) και Πνευματική Νοημοσύνη (Spiritual Intelligence-SQ). Στη συνέχεια θα αναλυθεί το κάθε είδος :

- Γνωστική νοημοσύνη, (IQ)

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

Με αργούς ρυθμούς οι μέθοδοι των Binet – Simon επεκτάθηκαν σε όλες τις χώρες και κυρίως στις Η.Π.Α. με αποτέλεσμα να ωριμάζει η ιδέα της ανεύρεσης του διαδεδομένου ΔΝ (IQ- Intelligence Quotient) · το οποίο αποτελεί το πηλίκο της νοητικής ηλικίας (N.H.) δια της χρονολογικής (X.H.). Από τότε έχουν κατασκευαστεί δεκάδες τεστ που μετρούν το Δ.Ν. Στο εμπόριο έχουν κυκλοφορήσει πάρα πολλά τεστ που χρησιμοποιούνται ευρύτατα από πληθώρα επιχειρήσεων ανά τον κόσμο κατά τη διαδικασία των προσλήψεων και των αξιολογήσεων των υπαλλήλων.

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

- Συναισθηματική νοημοσύνη, (Emotional Intelligence)

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

- Πνευματική νοημοσύνη, (SQ)

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ο όρος της «πνευματικής νοημοσύνης», ο οποίος έρχεται να σταθεί παράλληλα στον όρο της ΣΝ. Η τάση αυτή είναι βασισμένη σε κάποιες έρευνες, οι οποίες ισχυρίζονται ότι η πνευματικότητα του ατόμου επηρεάζει την απόδοσή του στο χώρο εργασίας του και την επιτυχία του μέσα σε αυτόν. Συγκεκριμένα, το 2001 οι Zohar και Marshall εισήγαγαν τον όρο της «πνευματικής νοημοσύνης», θεωρώντας ότι η γνωστική νοημοσύνη (ΔΝ), και η ΣΝ, είναι υποδεέστερες και υποστηρίζονται από αυτή. Θα πρέπει να σημειωθεί πως ο Gardner έχει αντίθετη άποψη σχετικά με τη θεώρηση της πνευματικότητας ως νοημοσύνη και ως εκ τούτου ακόμα δεν είναι βέβαιο αν τελικά αυτή θεωρείται ή όχι νοημοσύνη.

Η απόδοση συγκεκριμένου ορισμού που να σχετίζεται με το «πνεύμα» και την «πνευματικότητα» είναι πολύ δύσκολη, όπως άλλωστε συμβαίνει με κάθε ορισμό που αφορά μη υλικό στοιχείο. Το πνεύμα συνδέεται με τη διάθεση, την ζωτικότητα και την ανθρώπινη φύση. Η έννοια «πνευματικός» έχει να κάνει με συγκεκριμένες

συμπεριφορές και στάσεις ενός ατόμου. Για παράδειγμα όταν ακούμε για έναν πνευματικό άνθρωπο, αυτόματα μας έρχεται στο νου ότι αυτός πιθανόν να είναι «ανοιχτός», ευσπλαχνικός ή ακόμα και «άγιος».

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

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

Υπάρχουν πολλές πνευματικές τεχνικές (π.χ. «Transcendental Meditation»), όπως και έχουν αναπτυχθεί ερωτηματολόγια που μετράνε την πνευματική νοημοσύνη (π.χ. «Spirituality Assessment Scale», H. Beazley). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη αναφορά υπάρχουν πάνω από 2000 έρευνες που σχετίζονται με τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η αύξηση της πνευματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές, η πραγμάτωση πνευματικών ασκήσεων αποφέρει πολλά ψυχολογικά και «φυσιολογικά» πλεονεκτήματα, όπως εσωτερική δύναμη ειδικότερα σε περιπτώσεις αντιμετώπισης αβεβαιότητας και «χάους». Από άποψη φυσιολογίας, παρατηρείται αυξημένη ροή του αίματος στο κεφάλι, χαλάρωση των μυών και μικρότεροι ρυθμοί αναπνοής και χτύπων της καρδιάς. Τα παραπάνω οδηγούν σε αποδοτικότερη διαχείριση των πληροφοριών που μεταφέρονται στον εγκέφαλο και σε γρηγορότερη ανάκαμψη από το στρες. Επίσης, συνδέονται με αυξημένη δημιουργικότητα και πνευματική ευεξία (έχει παρατηρηθεί ότι βελτιώνονται οι λειτουργίες και των δύο πλευρών του εγκεφάλου: λεκτική και αναλυτική σκέψη καθώς συνθετική και ολιστική). Στον ψυχολογικό τομέα παρατηρούνται λιγότερα φαινόμενα κατάθλιψης και νευρωτισμού, ανθρωπιστική προσέγγιση προς τους άλλους και ευαισθητοποίηση στις ανάγκες και τα συναισθήματά τους. Στο χώρο της εργασίας η αύξηση της πνευματικής νοημοσύνης έχει ως

αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανάλυσης και λύσης προβλημάτων, την αύξηση της καινοτομίας, της ανεξαρτησίας και της αυτοπεποίθησης και τη μείωση του άγχους. Επιπλέον, αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους συνεργάτες, υφισταμένους και προϊσταμένους.

- Διοικητική νοημοσύνη, (MQ)

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

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

2.2.4 Σύγκριση ειδών νοημοσύνης

1. Σύγκριση ΔΝ - ΣΝ

Έχει αποδειχθεί κάποιες φορές η ΣΝ σημαντικότερη από το δείκτη ευφυΐας, το ΔΝ. Υπάρχει περίπτωση κάποιος με υψηλό ΔΝ να έχει χαμηλή ΣΝ. Για παράδειγμα, μερικοί επιστήμονες μπορεί να είναι εντυπωσιακοί στο πεδίο τους, αλλά δε μπορούν να επικοινωνήσουν ουσιαστικά με τους άλλους. Έτσι, η αντίληψη, η συσσώρευση γνώσεων, η πνευματική διαύγεια αλλά και όλα εκείνα τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν έξυπνο (άνω του μέσου όρου) έναν άνθρωπο δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα την επιτυχία και την ευτυχία του. Επίσης για το χώρο των επιχειρήσεων, οι ηγέτες που δεν καταφέρνουν να εξελιχθούν σε χαρισματικούς χαρακτηρίζονται από χαμηλές εργασιακές σχέσεις, πολλές συγκρούσεις, αυταρχισμό και υπέρμετρη φιλοδοξία.

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

Σύμφωνα με έρευνα του Goleman (1998) πάνω σε 181 διαφορετικά είδη εργασίας σε 121 διαφορετικές εταιρίες παγκοσμίως, αποδεικνύεται ότι το 67% της πιθανότητας κάποιος άνθρωπος να επιτύχει στην επαγγελματική ζωή του, εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη και το βαθμό στον οποίο διαθέτει αυτός ικανότητες που σχετίζονται με τη ΣΝ. Έτσι σε σύγκριση με τα αποτελέσματα που εξάγει ο ΔΝ και πάντα σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, φαίνεται ότι η ΣΝ υπολογίζει στο διπλάσιο και ίσως παραπάνω την πιθανότητα επιτυχίας στη ζωή του ατόμου.

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

Συμπερασματικά υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με το ποια από τα δύο είδη νοημοσύνης συνεισφέρει περισσότερο στην επαγγελματική και κοινωνική άνοδο. Από τη μία πλευρά υπάρχουν αυτοί οι οποίοι, για τους παραπάνω λόγους, μιλάνε για σημαντική υπεροχή της ΣΝ. Από την άλλη πλευρά πιστεύεται ότι ο ΔΝ αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα του επαγγέλματος που ένα άτομο θα ακολουθήσει, διότι σχετίζεται με τεχνικές δεξιότητες. Σε όλες τις περιπτώσεις δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι πρόκειται για **δύο διαφορετικά είδη νοημοσύνης** και διαφορετικές ανθρώπινες δεξιότητες, **χωρίς όμως να είναι αντίθετες.** Πάρα πολλοί ειδικοί τονίζουν τη **σημασία της ύπαρξης και των δύο,** σε συνδυασμό και αλληλεπίδραση, προσδιορίζοντας μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου με το να συνεισφέρουν οι μεν γνωστικές δεξιότητες στην «ενοποίηση», οργάνωση και διαρρύθμιση των σκέψεων του, οι δε συναισθηματικές στην «ενσωμάτωση» του συναισθήματος με τη σκέψη, βοηθώντας, έτσι, στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων.

Ωστόσο και οι δύο παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, με **τη ΣΝ να γίνεται περισσότερο σημαντική** όσο το άτομο ανεβαίνει σε **ιεραρχικό επίπεδο,** αφού θεωρητικά όλα τα άτομα, που διεκδικούν μία ανώτερη θέση, έχουν τα κατώτατα προσόντα, τα οποία είναι οι τεχνικές γνώσεις.

2. Σύγκριση Συναισθηματικής Νοημοσύνης- Πνευματικής Νοημοσύνης

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

Πίνακας 2.2.1: Χαρακτηριστικά πνευματικής νοημοσύνης

	Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
Προσωπικές δεξιότητες	Αυτέ-επίγνωση Συναισθηματική αυτο-επίγνωση Θετική αυτό-κριτική Αυτό-εκτίμηση Ανεξαρτησία, Αυτό-υποστήριξη Αυτό-πραγμάτωση	Ανεξαρτησία Προσαρμοστικότητα Λιγότερο παρορμητικός, νευρωτικός Εργασιακή απόδοση

Κοινωνικές δεξιότητες	Θετική κοινωνική συμπεριφορά Εμπάθεια Αλtruισμός	Καλές σχέσεις με συνεργάτες Κοινωνικά εξωστρέφεια Συνεργατικότητα Προσανατολισμός σε θετικές αξίες
-----------------------	--	---

Από όσα έχουν αναφερθεί, παρατηρείται ότι τα δύο είδη νοημοσύνης έχουν πολλά όμοια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες, τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τα ατομικά αποτελέσματα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι με αυξημένη συναισθηματική ή πνευματική νοημοσύνη. Επειδή όμως η έννοια της ΣΝ υποδηλώνει το είδος εκείνο της νοημοσύνης που σχετίζεται με συναισθήματα και αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση της έννοιας νοημοσύνη, είναι ανάγκη να επεκταθούμε στα συναισθήματα και τη λειτουργία τους, διότι η κατανόηση και ο έλεγχός τους αποτελούν την ουσία της κεντρικής έννοιας που εξετάζεται.

2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

2.2.1 Ορισμοί συναισθημάτων

Σε οποιαδήποτε στιγμή της ζωής μας, καθημερινά τα συναισθήματα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σ' αυτήν, καθώς επηρεάζεται η συμπεριφορά μας από αυτά.. Κι όμως δύσκολα κάποιος αναφέρεται σε αυτά συχνά, ιδιαίτερα, αν σκεφτεί πως ακόμα δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για αυτά. Επιπρόσθετα, υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα και αυτό όχι τόσο γιατί είναι τελείως διαφορετικά μεταξύ τους, αλλά εξαιτίας των διαφορετικών «προσμίξεων», των «μεταλλάξεων» και των «αποχρώσεων» με τις οποίες κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο ψυχικό βίο των ανθρώπων.

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

Όμως σύμφωνα με μία έρευνα του P. Ekman, οι τέσσερις πρώτες κατηγορίες αναγνωρίζονται σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτου κουλτούρας.

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

- «εσωτερικά γεγονότα τα οποία καθοδηγούν πολλά ψυχολογικά «υποσυστήματα», όπως για παράδειγμα ψυχολογικές αντιδράσεις, και προκαλούνται από αντιδράσεις μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις»
- «μία σύνθετη κατάσταση που αφορά μία αυξημένη αντίληψη ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης, σωματικές αλλαγές μεγάλης διάρκειας, εκτίμηση που κατευθύνεται προς την προσέγγιση ή την αποφυγή»
- «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση»
- «η ιδιαίτερη ψυχική διάθεση στην οποία περιέχεται κανείς από ποικίλες καταστάσεις, οι οποίες οφείλονται είτε σε εξωτερικά ερεθίσματα, είτε σε λειτουργίες του οργανισμού»
- **«προσαρμόσιμες ψυχολογικές και βιολογικές τάσεις αντίδρασης οι οποίες προκαλούνται άμεσα από σπουδαίες καταστάσεις»**

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

2.2.2 Τα συναισθήματα ως τάσεις αντίδρασης

Τα συναισθήματα λοιπόν είναι τάσεις αντίδρασης, τα οποία μπορούν να μορφοποιηθούν, να ρυθμιστούν και να ελεγχθούν. Σαν έλεγχο των συναισθημάτων εννοείται η διαδικασία με την οποία τα άτομα μπορούν να επηρεάζουν τα συναισθήματά τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να **ελέγχουν ποια συναισθήματα να έχουν, πότε να τα έχουν, σε ποιο βαθμό και πώς να τα εξωτερικεύουν**. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω και όπως θα διαπιστωθεί στη συνέχεια, τα άτομα με αυξημένη ΣΝ, θα μπορούν σε μεγαλύτερο βαθμό να ελέγξουν τις τάσεις αντίδρασής τους και συνεπώς τη διαδικασία ελέγχου των συναισθημάτων τους. Επομένως θα μπορούν να δημιουργούν θετικά συναισθήματα και θετικές αντιλήψεις.

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

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

2.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

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

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

Το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι ότι υποστηρίζει πως **τα συναισθήματα είναι κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με την κουλτούρα της κοινωνίας.** Γι' αυτό, σύμφωνα με τη θεωρία, στις κηδείες οι άνθρωποι λυπούνται, ενώ στους γάμους χαίρονται. Επίσης θεωρεί ότι τα συναισθήματα συνθέτονται μέσω της γλωσσικής περιγραφής και εξωτερικεύονται κατά την παρουσία κοινού.

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, το οποίο παρέχει τους κανόνες, τα σενάρια και το «γλωσσάριο» των συναισθηματικών εκδηλώσεων, είναι αυτό που θα καθορίσει τον τρόπο εξωτερίκευσης των συναισθημάτων ανάλογα με το είδος του κοινού (προϊστάμενος, υφιστάμενος, φίλος, οικογένεια, κ.λ.π.). Επιπλέον η θεωρία πιστεύει ότι τα συναισθήματα είναι διδασκόμενα είδη συμπεριφοράς και ότι αποτελούν εργαλεία για τον καθορισμό των διαπροσωπικών σχέσεων.

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

- Ψυχαναλυτική θεωρία του συναισθήματος (Psychoanalysis approach to emotion)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα αποτελούν θεμελιώδεις παρακινούμενες δυνάμεις στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Αντίθετα με την κοινωνική θεωρία, η ψυχαναλυτική παραδέχεται ότι τα συναισθήματα προέρχονται από μία πρωτόγονη, προγλωσσική, προγνωσιακή και προ-κοινωνική κατάσταση, δηλαδή από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, που όσο και να αλλάξουν ή να ελεγχθούν εξαιτίας κοινωνικών κανόνων και αλλαγών, ποτέ δε θα χάσουν την προσωπική χροιά τους. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο εσωτερικός κόσμος, ασυνείδητα, δρα μερικές φορές ως ασπίδα και αμύνεται εναντίον συγκεκριμένων ιδεών και συναισθημάτων που απειλούν το ψυχισμό του ατόμου. Έτσι, η ψυχαναλυτική θεωρία επιπλέον της κοινωνικής, δέχεται ως διαμορφωτή του συναισθήματος και το ασυνείδητο που πολλές φορές υποθάλλει διάφορες συναισθηματικές εκδηλώσεις.

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

2.2.4 Κριτική αποτίμηση

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, οι δύο θεωρίες υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα υπόκεινται σε παράγοντες που οι ίδιες θεωρούν πρωταρχικούς (κοινωνικότητα – ασυνείδητο), γι' αυτό και η ΣΝ είναι γι' αυτές παράγοντας είτε «αδιάφορος», είτε μη μετρήσιμος. Παρ' όλα αυτά σήμερα είναι αποδεκτό ότι το συναίσθημα διατηρεί την αυτονομία του και εντάσσεται ισότιμα με τους άλλους παράγοντες στο σύνολο του ψυχικού βίου. Επιπλέον, η αυτονομία του αποκτά ξεχωριστή αξία όταν φαίνεται να υποκαθιστά αποτελεσματικότερα καθαρά νοητικές λειτουργίες στο χώρο των διαπροσωπικών σχέσεων για ζητήματα που αφορούν στον προσανατολισμό του ατόμου σε μία συγκεκριμένη δράση και τη συμμετοχή του σε αξίες. Βασίζόμενοι στην διαπίστωση αυτή αλλά και την αδιαμφισβήτητη αλήθεια για μία αμοιβαία σχέση νόησης και συναισθήματος και αξιοποιώντας όλο το ερευνητικό υλικό σχετικά με τις έννοιες (νοημοσύνη – συναίσθημα) για το οποίο έγινε λόγος στα προηγούμενα κεφάλαια, οι επιστήμονες επιχείρησαν μία αποτελεσματική σύνθεση φαινομενικά αντίθετων εννοιών (νοημοσύνη – συναίσθημα), προκειμένου να τις ανάγουν στη βαθύτερη ουσία της έννοιας «Συναισθηματική Νοημοσύνη», η οποία θα αναπτυχθεί στις επόμενες ενότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

«Όταν προσπαθείς να καταλάβεις τα πάντα, δε θα καταλάβεις τίποτα. Ο καλύτερος τρόπος είναι να πρώτα κατανοήσεις τον εαυτό σου και ύστερα θα καταλάβεις τα πάντα» Shunryu Suzuki¹

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

Όροι όπως «Συναισθηματική Ανάγνωση», «Συναισθηματικό περιεχόμενο», «Κοινωνική Νοημοσύνη» και «Διαπροσωπική Νοημοσύνη» έκαναν την εμφάνισή τους στην βιβλιογραφία περιγράφοντας ένα μόνο πράγμα: μία ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Αυτή την ικανότητα απέδωσε αρτιότερα ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη», (Emotional Intelligence), ο οποίος έτεινε να

επικρατήσει στην επιστημονική κοινότητα. Ας δούμε παρακάτω πως έχει μελετηθεί ιστορικά το συναίσθημα και τη λογική.

3.1 Ιστορική αναδρομή

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

- Από το 1900 ως το 1969 - σε αυτή την περίοδο η ψυχολογική μελέτη της ευφυΐας και των συναισθημάτων γίνονταν ξεχωριστά.
- Από το 1970 ως το 1989 – σταδιακά οι ψυχολόγοι αρχίζουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους πάνω στον τρόπο που τα συναισθήματα και η λογική επηρεάζονται μεταξύ τους.
- Από το 1990 ως το 1994 – η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται αντικείμενο μελέτης.
- Από το 1995 ως το 1996 – η έννοια γίνεται πιο διαδεδομένη.
- Από το 1997 ως σήμερα – η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτά πιο σαφή έννοια.

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

Η αναζήτηση νέων μοντέλων πιο αξιόπιστων και ολοκληρωμένων για την πρόβλεψη της επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου, οδήγησε αρχικά τον Thorndike, το 1920, να μιλήσει περί κοινωνικής νοημοσύνης ορίζοντας την ως «την ικανότητα να κατανοείς και να «χειρίζεσαι» τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι «σοφά» στις διαπροσωπικές σου σχέσεις» και θέτοντας τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της ΣΝ. Στη συνέχεια το 1937, σε συνεργασία με τον S. Stern, αναφέρθηκε στις τρεις πλευρές της κοινωνικής νοημοσύνης. Η πρώτη περιείχε στοιχεία σχετικά με τη στάση του ατόμου προς την κοινωνία (π.χ. στοιχεία πολιτικά, οικονομικά και που αφορούν τις αξίες του), η δεύτερη εξέταζε τη γνώση του ατόμου γύρω από τα κοινωνικά θέματα (π.χ. στοιχεία αθλητικά) και η τρίτη μορφή αναφερόταν στην κοινωνική προσαρμοστικότητα του ατόμου (π.χ. στην εξωστρέφεια ή εσωστρέφειά του). Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί και η συμμετοχή του **D. Wechsler** το 1943 στη μετάδοση της έννοιας της ΣΝ, ο οποίος πρότεινε τις **μη νοητικές ικανότητες του ατόμου ως ουσιώδεις για την επιτυχία στη ζωή του**. Τα επόμενα σχεδόν πενήντα χρόνια, η επιστήμη δεν έδωσε και πολύ μεγάλη σημασία στο θέμα.

Το 1983 ο Gardner ήρθε να συνεχίσει την προσπάθεια ανάπτυξης της ΣΝ. Αν και δε χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη (multiple intelligence), προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη (linguistic), τη «λογική» (logical), τη «μουσική» (musical), την «κινητικοαισθητική» (kinaesthetic), την «οπτική / χωροθετική» (visual / spatial), την «ενδοπροσωπική» (intrapersonal) και τη «διαπροσωπική» (interpersonal) νοημοσύνη. Τα δύο τελευταία είδη αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά της ΣΝ και πιο συγκεκριμένα με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούσε «την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματά του», ενώ με τη διαπροσωπική «την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων». Επιπλέον, ο Gardner προκειμένου να στηρίξει την άποψη ότι η ΣΝ πρέπει να καταταχθεί ως ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, παραθέτει επιπρόσθετα κριτήρια – παρατηρήσεις. Κατά συνέπεια υποστηρίζει ότι έχει παρατηρηθεί βλάβη στα κυκλοφοριακά νεύρα του εγκεφάλου, κάτι που επηρεάζει την απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της ΣΝ. Επίσης αναφέρεται στη συμμετοχή της για την εξέλιξη του ανθρώπινου είδους, όσον αφορά στην ανάπτυξη των συγκινησιακών νεύρων και ως αποτέλεσμα αυτών την ανάπτυξη του νεοφλοιού

Κατά τη δεύτερη περίοδο υπήρξαν διάφοροι πρόδρομοι της ΣΝ. Ενώ παλιότερα η ευφυΐα και το συναίσθημα θεωρούνταν διαφορετικά πεδία, τώρα ενσωματώθηκαν σε ένα ενιαίο πεδίο. Οι ερευνητές ανέπτυξαν εμπεριστατωμένες θεωρίες πάνω στην ερμηνεία των συναισθημάτων και στο

πότε αυτά εμφανίζονταν. Παλιότερα ψυχολογικά συγγράμματα για τη λογική των συναισθημάτων επανεξετάστηκαν – όπως αυτά του φιλοσόφου της Αναγέννησης Spinoza. Τα συναισθήματα θεωρήθηκαν γενικές εκφράσεις εσωτερικών ερεθισμάτων και η επιρροή τους στη λογική εξετάστηκε σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις, όπως σε καταθλιπτικά ή μανιοκαταθλιπτικά άτομα. Παρόλο που η έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη» χρησιμοποιήθηκε σποραδικά, δεν ορίστηκε ούτε περιγράφηκε ποτέ με σαφή τρόπο. Ο Payne (1985) διέκρινε τη διαφορά μεταξύ ΣΝ και απλών μορφών λογικής ως εξής:

...Τα δεδομένα, οι ερμηνείες, οι αλήθειες, οι σχέσεις, κλπ (της συναισθηματικής νοημοσύνης) είναι αυτά που κυριαρχούν στον κόσμο των συναισθημάτων. Κατά συνέπεια τα συναισθήματα είναι δεδομένα...οι ερμηνείες είναι ερμηνείες που μπορούμε να τις αισθανθούμε, οι αλήθειες είναι συναισθηματικές αλήθειες, οι σχέσεις είναι διαπροσωπικές σχέσεις. Τα προβλήματα που καλούμε να λύσουμε είναι συναισθηματικά, δηλαδή είναι προβλήματα στον τρόπο που νιώθουμε...

Στη συνέχεια το 1988, ο BarOn εισήγαγε το δικό του μοντέλο, που σχετίζεται με την καλοζωία του ατόμου και στο οποίο κατέτασε τη ΣΝ, την οποία ονόμασε «συναισθηματικό περιεχόμενο» (Emotional Quotient), στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου.

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

Δύο ψυχολόγοι, ο J. Mayer του πανεπιστημίου του New Hampshire και ο P. Salovey του πανεπιστημίου του Yale, πρωτοαναφέρθηκαν στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» σε μία ακαδημαϊκή έρευνα το 1989 (Salovey and Mayer, 1990). Μεταγενέστερα, ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος D. Goleman, στηριζόμενος στον όρο και αξιοποιώντας τη θεωρία σχετικά με τη ΣΝ έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο «συναισθηματική νοημοσύνη» το οποίο έγινε best seller (Goleman, 1996), επιτυγχάνοντας να φαίνεται συναρπαστική η ιδέα της ύπαρξης ενός νέου είδους νοημοσύνης που συνίσταται στην ικανότητα αντίληψης και έκφρασης των συναισθημάτων. Η έννοια επεκτάθηκε αρκετά λόγω της δημοσίευσης του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη». Η έννοια θεωρήθηκε μια απαρχή για έρευνα και κοινωνική πολιτική. Η ΣΝ, όπως παρουσιάστηκε στο βιβλίο, είναι αρκετή για να εγγυηθεί επιτυχία για τον καθένα. Δημιουργήθηκαν διάφορα τεστ για τη

μέτρηση της ΣΝ παρουσιάστηκαν σύμβουλοι για τους εκπαιδευτικούς και τους επιχειρηματίες που τους δίδασκαν και τους συμβούλευαν για τις αρχές της και δημοσιεύθηκαν πολλά σχετικά βιβλία.

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

Έπειτα ο Goleman το 1995, μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», επέκτεινε το ορισμένο πεδίο της ΣΝ προσθέτοντας συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Επίσης προσπάθησε να αναγάγει τις δεξιότητες σε επιχειρηματικό πλαίσιο, δηλαδή πώς η ΣΝ συσχετίζεται με την εργασία. Ο Goleman χωρίζει τη ΣΝ σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων: την προσωπική και την κοινωνική.

Αυτές με τη σειρά τους χωρίζονται σε μία πληθώρα υποστηρικτικών δεξιοτήτων στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω και συγκεκριμένα κατά την ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών σχετικά με την ΣΝ.

Από το 1997 και μετά έχουν αναπτυχθεί νέοι τρόποι μέτρησης της ΣΝ και έχουν δημιουργηθεί διάφοροι ορισμοί, εντελώς διαφορετικοί μεταξύ τους. Οι Cooper και Sawaf μέσω του βιβλίου τους «Διοικητικό EQ» εισήγαγαν ένα μοντέλο που αναφέρεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις της ΣΝ. Έπειτα, οι Mayer και Salovey την ίδια χρονιά (1997), μορφοποίησαν το παλιό μοντέλο, εισάγοντας ένα νέο που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα γνωστικά συστατικά της ΣΝ και στην πιθανότητα τα άτομα να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και πνευματικά. Το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά της ΣΝ: την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion), τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking), την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge) και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω

συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth).

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

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

Τέλος και πάλι ο Goleman σε συνεργασία με τους R. Boyatzis και Rhee το 1998, μέσω του νέου του βιβλίου: «Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», εισήγαγε ένα αναθεωρημένο μοντέλο της ΣΝ που αφορούσε κυρίως στις επιχειρήσεις

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

3.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

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

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

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

Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman, (1997,b), ΣΝ είναι η «ικανότητα

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

Σε ένα άλλο ορισμό ο ίδιος παρουσιάζει τη ΣΝ σαν «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτο-επίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων σου, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες». Ενώ σύμφωνα με προγενέστερο ορισμό του (1995), η ΣΝ είναι «μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτό-έλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την

παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα, και την ενθάρρυνση».

Επιπλέον, κατά τον Martinez, 1997, η ΣΝ είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του».

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

Το 1995 οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν την ΣΝ ως «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».

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

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

Ο Dr R. Handley θεωρεί τη ΣΝ ως «την ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με κατάλληλο τρόπο».

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

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

Κατά τον T. Sparrow ΣΝ είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις

Τέλος σύμφωνα με τον Dr M. Rock, ΣΝ είναι «η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις».

3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

«Το να κοιτάς είναι κάτι

Το να δεις αυτό που κοιτάζεις είναι κάτι άλλο

Το να κατανοήσεις αυτό που είδες είναι κάτι διαφορετικό

Αλλά το να ενεργήσεις σωστά ανάλογα με αυτό που κατανόησες

Είναι το μόνο που έχει σημασία» Τάο

Η έρευνα σχετικά με την έννοια της ΣΝ, όπως διαπιστώθηκε , 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 τη ΣΝ . Έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες που επιχειρούν να φωτίσουν η κάθε μία από τη σκοπιά της το θέμα. Παρακάτω παρατίθενται οι μεταγενέστερες θεωρίες που διατυπώθηκαν από έγκριτους επιστήμονες σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την καινοφανή αυτή έννοια. Συγκεκριμένα:

3.3.1 Θεωρία του Goleman, 1997

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

- Αυτο-επίγνωση (Self-Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτο-παρακίνηση (Self-Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

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

3.3.2 Θεωρία του Goleman, 1998

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

- Αυτο-επιγνώση (Self-Awareness)
- Αυτο-έλεγχος (Self-Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)

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

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

Ο αυτο-έλεγχος αφορά στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν, παρά να παρεμβαίνουν αποτρεπτικά, στα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Έτσι για παράδειγμα, αναφέρεται στον έλεγχο του θυμού. Πολλοί επιστήμονες συνηγορούν στο γεγονός ότι χάρη σε αυτή τη δεξιότητα, το άτομο απελευθερώνεται από τη «φυλακή» των συναισθημάτων του. Επίσης σχετίζεται με την αυτο-συγκράτηση και την επιβράδυνση των ενεργειών, αν πρόκειται αυτές να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

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

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

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

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

Έλεγχος	<u>Αυτο-διαχείριση</u> <ul style="list-style-type: none"> • αυτο-έλεγχος (self-control) • προσαρμοστικότητα (adaptability) • πρωτοβουλία (initiative) • αξιοπιστία (trustworthiness) • ευσυνειδησία (conscientiousness) • προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων (achievement orientation) 	<u>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</u> <ul style="list-style-type: none"> • ανάπτυξη άλλων (developing others) • ηγεσία (leadership) • επιρροή (influence) • διευκόλυνση των αλλαγών (change catalyst) • επικοινωνία (communication) • διαχείριση συγκρούσεων (conflict management) • ανάπτυξη δεσμών (building bonds) • ομαδικότητα (team work) και συνεργασία (collaboration)
---------	--	--

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

		<i>Προσωπικές δεξιότητες</i>		
<i>A</i>	<i>Ο</i>	<i>υ</i>	<i>ρ</i>	<i>Ακρίβης αυτο-αξιολόγηση:</i>
<i>τ</i>	<i>ι</i>	<i>ο</i>	<i>σ</i>	<i>Αυτοπεποίθηση</i>
<i>ε</i>	<i>μ</i>	<i>π</i>	<i>ό</i>	
<i>ί</i>	<i>ς</i>			
		<p><i>Συναισθηματική αυτο-επίγνωση:</i> (η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα και τις επιδράσεις τους)</p>		<p>(η ικανότητα να γνωρίζεις τα «δυνατά» σημεία του χαρακτήρα σου και τα όρια του)</p>
				<p>(η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στην αξία και τις ικανότητές του)</p>

<p>γ ν ω σ η κ τ η ρ ι σ τ ι κ ά</p>	<p>Χ Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • επίγνωση του είδους των συναισθημάτων που αισθάνονται και γιατί • επίγνωση των επιρροών που έχουν τα συναισθήματά τους στις πράξεις τους, τα λόγια τους και τις σκέψεις τους • επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους συμβάλλουν στην απόδοσή τους <p>σ επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τις αξίες και τους στόχους τους</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του • ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες • αποδοχή της κριτικής, αυτο-ανάπτυξη και συνεχή μαθητεία • αυτο-σαρκασμό και χιούμορ 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους με σιγουριά • ικανότητα να υποστηρίζουν απόψεις μη γενικά παραδεκτές και «δημοφιλείς» • αποφασιστικότητα, ικανότητα να παίρνουν αποφάσεις κάτω από πιέσεις και αμφιβολίες
--	--	---	--

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

<p>ο ρ ι Α σ υ μ τ ό ο ς</p>	<p><u>Αυτο-έλεγχος</u></p> <p>(η ικανότητα να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις)</p>	<p><u>Προσαρμοστικότητα</u></p> <p>(η ικανότητα της ευελιξίας στο να διαχειρίζεσαι τις αλλαγές)</p>	<p><u>Πρωτοβουλία:</u></p> <p>(η ικανότητα να είσαι ανά πάσα στιγμή έτοιμος να δράσεις όταν παρουσιαστεί κάποια ευκαιρία)</p>
<p>- δ ι α α χ ε ί ρ ι σ σ η τ ι κ ά</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • διαχείριση των καταθλιπτικών συναισθημάτων τους και των παρορμήσεων τους • ικανότητα να παραμένουν «θετικοί» και συγκρατημένοι • ικανότητα να σκέφτονται καθαρά και να είναι συγκεντρωμένοι κάτω από συνθήκες πίεσης 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • διαχείριση πολλαπλών απαιτήσεων και γρήγορων αλλαγών • ευελιξία όταν αλλάζουν οι προτεραιότητες • προσαρμοστικότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις • «ανοιχτοί» στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα πράγματα 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να αντιληφθούν και να αδράξουν οποιαδήποτε ευκαιρία • ικανότητα να θέτουν στόχους πέρα των αναμενόμενων και απαιτούμενων • ικανότητα να κινητοποιούν άλλα άτομα σε τολμηρά, μη συνήθη σχέδια • παραβίαση των κανόνων όταν χρειάζεται προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους

ο ρ ι σ μ ό ς	<u>Αξιοπιστία</u> (η ικανότητα να παραμένεις τίμιος και «ακέραιος»)	<u>Ευσυνειδησία</u> (η ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη για προσωπικές σου πράξεις)	<u>Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων</u> (η ικανότητα διαρκούς προσπάθειας για βελτίωση ή επίτευξη ένα «πρότυπου απόδοσης»)
---------------------------------	--	--	---

Χ α ρ α κ τ η ρ ι σ τ ι κ ά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ηθική • παραδοχή των λαθών τους • ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη μέσα από την αξιοπιστία τους και την αυθεντικότητά τους • ικανότητα να παίρνουν «σκληρά» μέτρα ακόμα και όταν οι ίδιοι με τις πράξεις 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να κρατούν υποσχέσεις και να τηρούν δεσμεύσεις • ικανότητα να παραμένουν «συγκεντρωμένοι» προκειμένου να πραγματοποιούν τους στόχους τους • οργάνωση, προσεγμένη δουλειά 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα • προσπάθεια να βελτιώνουν την απόδοσή τους • ικανότητα να θέτουν φιλόδοξους στόχους και να παίρνουν «υπολογισμένα» ρίσκα • ικανότητα να συγκεντρώνουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να μειώνουν το ρίσκο
--	---	---	--

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

Κοινωνικές δεξιότητες

Κ	ο			
ο	ρ	<u>Ενσυναίσθηση</u>	<u>Επιχειρησιακή επίγνωση</u>	<u>Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση</u>
ι	ι			
ν	σ	(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα	(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τις	(η ικανότητα να προβλέπεις, αναγνωρίζεις
ω	μ	συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων	τρέχουσες εξελίξεις μέσα στον	και καλύπτεις τις ανάγκες των πελατών)
ν	ό	και να ενδιαφέρεσαι πραγματικά για αυτά	οργανισμό)	
ι	ς	που τους απασχολούν)		

<p>κ ή ε π ί γ ν ω σ η</p>	<p>χ α ρ α κ τ η ρ ι σ σ τ ι κ ά</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • το να είναι προσεκτικοί σε συναισθηματικούς υπαινιγμούς και ξέρουν να «ακούνε» καλά • να δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν τις απόψεις των άλλων • να βοηθούν τους άλλους κατανοώντας τις ανάγκες τους και τα συναισθήματά τους 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να κατανοούν επακριβώς τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση • ικανότητα να αντιλαμβάνονται τυχόν προβλήματα • ικανότητα να κατανοούν εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις καταστάσεις, τις απόψεις και τις αποφάσεις μέσα στον οργανισμό 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • κατανόηση των αναγκών των πελατών και συσχετισμό των αναγκών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους • προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων εξασφάλισης της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών • θέληση να προσφέρουν κατάλληλη βοήθεια • ικανότητα να πράττουν σαν έμπιστοι σύμβουλοι των πελατών τους
--	--	--	---	--

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

Κοινωνικές δεξιότητες

Δο- ιρ- α- ι- χ- σ- ε- μ- ο- ί- ο- ρ- ς	<u>Ανάπτυξη άλλων</u>	<u>Ηγεσία</u>	<u>Επιρροή</u>	<u>Διευκόλυνση των αλλαγών</u>
	(η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τι χρειάζονται οι άλλοι, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους)	(η ικανότητα να εμπνέεις και να καθοδηγείς άλλα άτομα ή και ομάδες ατόμων)	(η ικανότητα να επιλέγεις αποτελεσματικές τακτικές πειθούς)	(η ικανότητα να προκαλείς και να χειρίζεσαι κατάλληλα την αλλαγή)

<p>ι σ η δ ι α π ρ ρ ο σ ω π ι κ ώ ν σ χ έ σ ε ω ν</p>	<p>χ α ρ α κ τ η ρ ι σ τ ι κ ά</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τα «δυνατά» σημεία των άλλων και τις επιτυχίες τους • ικανότητα να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες και να ανιχνεύουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη • ικανότητα να παρέχουν συμβουλές και να προσφέρουν τέτοια παρακίνηση που να αναπτύσσει τις ικανότητες των ατόμων 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να δημιουργούν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και σκοπό • ικανότητα να διευθύνουν «βάσει παραδείγματος» (lead by example) • ικανότητα να διευθύνουν κατάλληλα και αμερόληπτα • ικανότητα να διατηρούν υψηλά την προσωπική τους απόδοση 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • πειθώ • καλαίσθητες παρουσιάσεις, ώστε να ελκύουν τους ακροατές • χρήση πολύπλοκων μεθόδων έμμεσης επιρροής, ώστε να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης • χρήση δραματικών παραδειγμάτων και γεγονότων, ώστε να κάνουν πιο ισχυρή την άποψή τους 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή • ικανότητα να προκαλούν στους άλλους την ανάγκη ότι χρειάζεται να γίνει μία αλλαγή • ικανότητα να προβλέπουν τις αντιδράσεις από την αλλαγή
--	--	---	---	--	---

Πίνακας 2.6.2 (συνέχεια)

Κοινωνικές δεξιότητες					
Δ	Ο	<u>Επικοινωνία</u>	<u>Διαχείριση συγκρούσεων</u>	<u>Ανάπτυξη δεσμών</u>	<u>Ομαδικότητα και Συνεργασία</u>
		(η ικανότητα να «εκπέμπεις» κατανοητά και πειστικά μηνύματα)	(η ικανότητα να διαπραγματεύεσαι και να επιλύεις διαφορές)	(η ικανότητα να δημιουργείς «παραγωγικές» σχέσεις)	(η ικανότητα να μπορείς να εργάζεσαι με τους άλλους προκειμένου να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι)
ι	ρ				
α	ι				
χ	σ				
ε	μ				
ί	ό				
ρ	ς				

<p>ι σ η δ ι α π ρ ρ ο σ τ ω η π ι κ ώ ν ι κ σ ά χ έ σ ε ω ν</p>	<p>X α ρ α κ τ η ρ ι σ τ ι κ ά</p>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • αποτελεσματικότητα στη λήψη και μετάδοση πληροφοριών • ικανότητα να ασχολούνται με δύσκολα θέματα • ικανότητα να «αφουγκράζονται», να αποζητούν αμοιβαία κατανόηση και όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες • ικανότητα να αποζητούν «ανοιχτή» επικοινωνία και να δέχονται το ίδιο τόσο τα κακά νέα, όσο και τα καλά 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να χειρίζονται «δύσκολα» άτομα και να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις με διπλωματία και τακτ • ικανότητα να φέρνουν τις συγκρούσεις στο προσκήνιο και να βοηθούν να επιλυθούν • ικανότητα να παροτρύνουν σε διάλογο • υψηλά την προσωπική τους απόδοση ικανότητα να δίνουν λύσεις του τύπου «κερδίζω – κερδίζεις» 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ικανότητα να δημιουργούν άτυπα κανάλια επικοινωνίας • ικανότητα να επιζητούν τη δημιουργία σχέσεων που είναι αμοιβαία πλεονεκτικές • ικανότητα να δημιουργούν και διατηρούν φιλικές σχέσεις ανάμεσα στους συνεργάτες της επιχείρησης 	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • συνεργασία, συνεισφορά σε κοινά πλάνα, πληροφορίες • προώθηση ενός φιλικού και συνεργατικού κλίματος • ικανότητα να εξισορροπούν το καθήκον σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις • ικανότητα να δημιουργούν πρόσφορα κλίμα για ανάπτυξη συνεργασιών
--	--	--	---	---	--

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

3.3.4 Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990

Η αρχική προσέγγιση της ΣΝ 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 στους άλλους, η κατηγορία περιλαμβάνει τη μη λεκτική αντίληψη και την ενσυναίσθηση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της ΣΝ αφορά στη διαχείριση του συναισθήματος στον ίδιο μας τον εαυτό, αλλά και στους άλλους, επηρεάζοντας τα συναισθήματα που αυτοί νιώθουν. Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως, ευέλικτο σχεδιασμό, δημιουργική σκέψη, «ανακατευθυνόμενη» προσοχή και παρακίνηση. Η θεωρία εμπερικλείει και κοινωνικές και γνωστικές λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με την έκφραση, τη διαχείριση και τη χρήση του συναισθήματος.

3.3.5 Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997

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

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

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

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

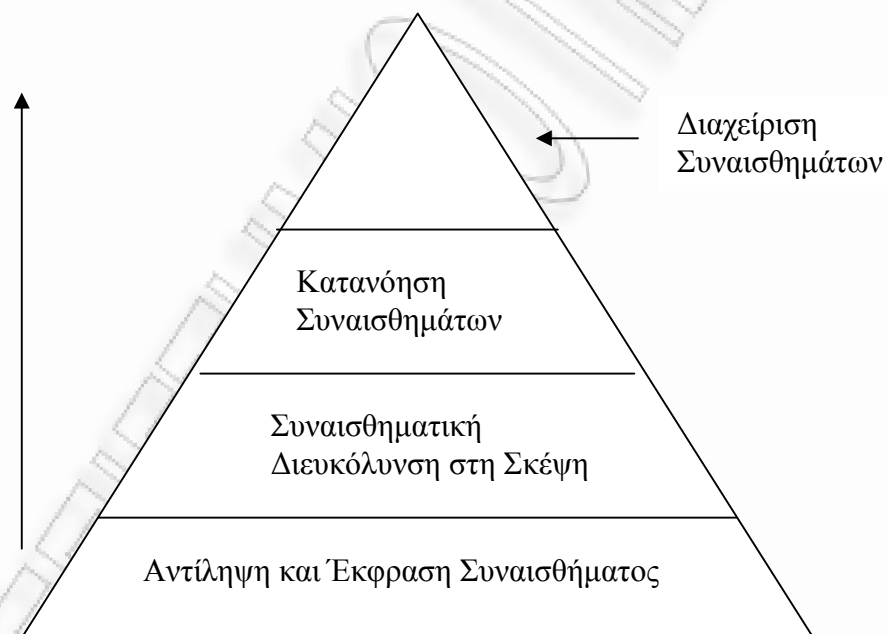
Η κατανόηση, η ανάλυση και η χρήση της συναισθηματικής γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί **να κατανοεί τις διαφορετικές εντάσεις στα συναισθήματα που νιώθει** (π.χ. διαφορά μεταξύ αγάπης και συμπάθειας). Επίσης θα είναι ικανό να αναγνωρίζει **την ύπαρξη, τις διασυνδέσεις και τις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

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

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό», δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική διεργασία και τη βάση για να αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η τρίτη, κ.λ.π. έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία. Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2.6.1), όπου οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ 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 στην αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου - στους άλλους.

Συναισθηματική Ανάπτυξη -
Αύξηση της πολυπλοκότητας
των ψυχολογικών διεργασιών



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

3.3.6 Θεωρία CARES

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

- C αντιστοιχεί στην Creative tension (Δημιουργική τάση)
- A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή)

- R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης)
- E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις)
- S αντιστοιχεί στα Self-awareness and Self-control (Αυτο-επίγνωση και Αυτο-έλεγχος)

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

3.3.7 Θεωρία Cooper και Sawaf

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

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

3.3.8 Θεωρία Bar-On

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

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

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

3.3.9 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 ΣΝ και μάλιστα ως το θεμέλιο για την επιτυχή ανάπτυξη των υπολοίπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

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

ευτυχισμένος και λυπημένος»). Τέλος το πέμπτο επίπεδο σχετίζεται με **την επίγνωση τι ακριβώς αισθάνεται το άτομο για τον εαυτό του** και τι ακριβώς **αισθάνεται το άλλο άτομο** (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος και το άλλο άτομο θα ένιωθε φοβισμένο και νευριασμένο»). Δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους.

3.3.10 Σύγκριση θεωριών

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

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

Τέλος μία άλλη διαφορά που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι ο BarOn σε αντίθεση με τους άλλους ερευνητές κάνει λόγο χωριστά για ΣΝ και κοινωνική νοημοσύνη,

θεωρώντας την πρώτη ως ένα σύνολο προσωπικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον ίδιο το άτομο, ενώ τη δεύτερη ως σύνολο δεξιοτήτων που αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Αναφέρθηκαν διεξοδικά όλες οι θεωρίες για τη ΣΝ και παρουσιάστηκαν σε χωριστή υπό- ενότητα συγκριτικά, ώστε ν' αποκτηθεί μία ολική εικόνα των δεξιοτήτων που οι επιστήμονες θεωρούν ότι αυτή περιλαμβάνει.

Δεν πρέπει όμως ποτέ να διαφεύγει το γεγονός ότι η ΣΝ ως βιο – ψυχική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού προϋποθέτει ένα υγιές υπόβαθρο για να εκδηλωθεί. Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως ψυχο – σωματική ολότητα εκφράζεται ενιαία και κινητοποιεί ένα πλέγμα σωματικών και ψυχικών μηχανισμών που μεταξύ τους αλληλεπιδρούν για να εκφραστεί αυτό το οποίο οι ψυχολόγοι ονομάζουν «ψυχική ζωή»

3.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση

Από τα παραπάνω υποθέτουμε ότι η ΣΝ πρέπει να παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο στην «επιτυχία», θα ήταν ωφέλιμο λοιπόν να ερευνηθεί εκτενέστερα το πως επηρεάζει η συγκεκριμένη νοημοσύνη την ζωή και την απόδοση του κάθε ανθρώπου και τι επιπτώσεις μπορεί να έχει η έλλειψη της .

Η έννοια της ΣΝ έχει γίνει δημοφιλής στους οργανισμούς και δίνει έδαφος στην αγορά για έρευνα και εκπαίδευση. Σύμφωνα με το American Society for training and Development (Goleman, 1998), οι τέσσερις στις πέντε εταιρείες προσπαθούν ενεργά να αυξήσουν τη ΣΝ των υπαλλήλων τους προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις, να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών (Cavelzani, Lee, Locatelli, Monti, and Villamira, 2003) και να βεβαιωθούν ότι η διοίκηση τους είναι σωστή (Gabel, Dolan, and Cerdin, 2005). Έχουν τεθεί ποικίλα ζητήματα όπως η οικονομική αξία του να επιλέγεις το προσωπικό βάσει της ΣΝ. Για παράδειγμα, ο Goleman (1995) υποστήριξε ότι οι **ασφαλιστές που είχαν υψηλό δείκτη ΣΝ πέτυχαν πωλήσεις που ήταν πάνω από το διπλάσιο από αυτούς που είχαν μικρότερο βαθμό.** Οι Bachman, Stein, Campbell, και Sitarenios (2000) απέδειξαν ότι οι υπάλληλοι με υψηλή ΣΝ **πέτυχαν τους διπλάσιους στόχους σε σχέση με τους υπαλλήλους με χαμηλή και μέση ΣΝ.**

Η σύνδεση μεταξύ ΣΝ και αυξημένης απόδοσης έχει αρχίσει να φαίνεται στους οργανισμούς κυρίως στον τομέα των **υπηρεσιών**. Επιπρόσθετα, η επιρροή της ΣΝ στις Η.Π.Α. μπορεί να εξηγηθεί αν κατανοηθεί το κοινωνικό περιεχόμενο στο οποίο η θεωρία παρουσιάστηκε και έγινε γνωστή. Αυτό συνέβη ενάντια στην νοημοσύνη και τη σύνδεσή της με τη δομή στην τάξη, που τροφοδοτήθηκαν από τη δημοσίευση του βιβλίου *The Bell and Curve* (Herrnstein and Murray, 1994) στα μέσα του 1990, ένα βιβλίο που αναφερόταν στη σύνδεση μεταξύ φυλών, νοημοσύνης και κοινωνικής κινητικότητας και έθιγε τις αρχές του φιλελευθερισμού, κάτι που υιοθετήθηκε από πολλούς Αμερικάνους και για τους οποίους οι συγγραφείς κατηγορήθηκαν για ρατσισμό και ελιτισμό (Bouchard, 1995) και κατηγορήθηκαν ότι χρησιμοποίησαν ελαττωματικά δεδομένα για να στηριχθούν ενάντια στις σύγχρονες πολιτικές (Dorfman, 1995). Η δημοσίευση του βιβλίου του Goleman «Συναισθηματική Νοημοσύνη», ένα χρόνο αργότερα, (Goleman, 1995) παρουσίασε μια θετική άποψη στο μήνυμα του βιβλίου *The*

Bell Curve, το οποίο υποστηρίζει ότι **η επιτυχία στη ζωή βασίζεται περισσότερο στον τρόπο, που τα άτομα διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, παρά στο πόσο έξυπνοι ήταν στη νόηση**. Αυτή η αξιολόγηση της ικανότητας, η οποία περιγράφεται από πολλούς ως παράλογη (Eysenck, 2000) και ότι δεν έχει σοβαρές αποδείξεις (Zeidner, Matthews, and Roberts, 2004), παρόλα αυτά ενδυνάμωσε μια αποδεκτή αντίληψη ότι **το να είσαι ευγενικός, ζεστός και φιλικός είναι ένας σημαντικός δρόμος για την επιτυχία** (Paul, 1999) σε μια περίοδο που τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας είχαν αρχίσει να κερδίζουν έδαφος (Domagalski, 1999).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι ασχολούνται με την κατανόηση της ΣΝ. Συνεπώς, φαίνεται ότι η ΣΝ έχει επίδραση με έναν συνεχώς αυξανόμενο βαθμό στις συμπεριφορές στην εργασία για τη διαχείριση του άγχους (Slaski and Cartwright, 2002). Μια μεταβλητή που έχει τόση επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά κάποιος θα αναρωτηθεί γιατί παρέμενε ανεκμετάλλευτη τόσο καιρό. Εναλλακτικά, μάλλον ήταν το έξυπνο μάρκετινγκ κάποιων ψυχολόγων που το μετρούσαν κάτω από διαφορετικές προοπτικές. **Τομείς όπως το μάρκετινγκ, τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν ενστερνιστεί την έννοια της ΣΝ (Varka, 2004).**

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 (soft skills) των υπαλλήλων τους, θεωρείται ως αναπόφευκτη μέθοδος διοίκησης αυτών. Βέβαια ακόμα υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που βασίζονται στα διοικητικά μοντέλα του Ford και του Taylor, τα οποία βραχυπρόθεσμα είναι αποτελεσματικά, αλλά μακροπρόθεσμα και ειδικότερα στις μέρες μας (εποχή μεγάλων επιχειρηματικών αλλαγών, συγχωνεύσεων, καινοτομιών και προσαρμογών), παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα και δε μπορούν να βοηθήσουν στην ευημερία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτή η επίμονη προσκόλληση σε παρωχημένα μοντέλα διοίκησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των «ρητορικών» αφεντικών και των «πραγματοκρατικών» υπαλλήλων, το οποίο διαρκώς αυξάνεται. Σε αυτό το διοικητικό μοντέλο οι υφιστάμενοι ταλαιπωρούνται από υβριστικές, ή μη, προσβολές, ανόητους κανόνες και ασήμαντες στρατηγικές. Υπάρχουν «ασυναίσθητοι» managers οι οποίοι προσπαθούν να

«σκληραγωγήσουν» τους υπαλλήλους τους. Πιστεύουν ότι με αυστηρή κριτική, δυνατή φωνή και απειλές σχετικά με το μέλλον τους στον οργανισμό, θα τους κάνουν να παράγουν περισσότερο. Κάτι τέτοιο είναι συναισθηματικά ανώριμο, μπορεί να προέρχεται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, όταν ήταν ο ίδιος υφιστάμενος, και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εχθροτήτων, «πισώπλατων μαχαιριών», ψεμάτων, ανταγωνισμού, και κλίματος φόβου, ένα φαινόμενο που εξαπλώνεται με ταχύτατους ρυθμούς στον εργασιακό χώρο.

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

Όταν οι άνθρωποι στον επαγγελματικό τους χώρο δε «συμπεριφέρονται» με ΣΝ, 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, κ.λ.π. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα συναισθήματα δίνουν μεγάλη ενέργεια.

Τα αρνητικά συναισθήματα δίνουν αρνητική ενέργεια, ενώ τα θετικά θετική. Έτσι, η χαμηλή ΣΝ συνοδεύεται από μία πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβος, θυμός και εχθρικότητα.

Οι αδιαχείριστες συναισθηματικές αντιδράσεις και η έλλειψη συναισθηματικών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο είναι ένα φαινόμενο των ημερών μας πάρα πολύ διαδεδομένο. Η έλλειψη ΣΝ μπορεί να οδηγήσει σε:

- Έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας
- Ανεπιτυχή αναδιοργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών
- Μειωμένη παραγωγή
- Μειωμένη ικανοποίηση των πελατών και της αξιοπιστίας τους
- Ανεπιτυχή καριέρα
- Μείωση των κερδών

- **Αύξηση του στρες**
- **Αρνητικό εργασιακό κλίμα, και**
- **Εργασιακή «βία»**

Αντίθετα η υψηλή ΣΝ μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση (βλέπε τα παρακάτω παραδείγματα), **αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού.**

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές (Goleman, 1998, Mayer, Salovey και Caruso, 1998), δεν είναι άμεσα η ΣΝ που καθορίζει την εργασιακή απόδοση, αλλά η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων, που προκύπτουν από ένα επαρκή επίπεδο ΣΝ.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, παρατηρήθηκε τα τελευταία είκοσι πέντε 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 συναισθήματά του, αφού μερικά από αυτά, **όπως η ενσυναίσθηση, η ελπίδα, ο ενθουσιασμός, κ.α., βοηθάνε τον ίδιο τον οργανισμό, αντίθετα 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**. Παλαιά αυτό δε συνέβαινε, διότι παρά το γεγονός ότι η επιχειρησιακή «επανάσταση» ξεκίνησε το 18^ο αιώνα, οι μελέτες σχετικά με την εργασία μέχρι τις αρχές του 19^{ου}, συστηματικά **παρέβλεπαν τα συμφέροντα των εργαζομένων**. Μάλιστα το εργατικό δυναμικό δε θεωρείτο σαν ένας καθοριστικός παράγοντας για την ευημερία της επιχείρησης έως το **1950**. Για χρόνια η οργανωσιακή συμπεριφορά στηριζόταν στο ορθολογιστική – γνωστική προσέγγιση. Έτσι το πιθανότερο θα ήταν το αφεντικό να αγνοούσε τα συναισθήματα των υπαλλήλων του, αφού ο ίδιος δε θα αφιέρωνε χρόνο στο να τα μάθει και αφού **ζητιόταν από τους τελευταίους να «αφήσουν» τα συναισθήματά τους στο σπίτι και να λειτουργήσουν σαν μία υπολογιστική και λογική μηχανή**. Μάλιστα κυριαρχούσε η άποψη ότι τα

συναισθήματα προσφέρουν λίγες πληροφορίες και δε θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων ή την ενασχόληση με δημιουργικά projects, διότι μπερδεύουν τον υπάλληλο, αντί τελικά να τον βοηθούν. Δεν ισχύει πλέον κάτι τέτοιο. **Οι ανώτεροι, πολλές φορές, θεωρούν ότι η ενασχόληση με τις «επικοινωνιακές» ικανότητες των ατόμων, η οποία συχνά αποδοκιμάζεται, μπορεί να επιφέρει μεγάλο κέρδος.**

Οι επιχειρήσεις είναι ένας χώρος γεμάτος από συναισθήματα και πάθη. Αυτό καθώς και η σημασία της ύπαρξης διαπροσωπικών ικανοτήτων ήταν γνωστές ανέκαθεν. 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(για αυτό κρίνεται σημαντικό να γίνει λόγος αργότερα για την επαγγελματική εξουθένωση).** Η ακαδημαϊκή μελέτη και το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας παρακινήθηκε από το γενικό ενδιαφέρον σχετικά με τις διαθέσεις και τη στοργή στην κοινωνική ψυχολογία. Πιο πρόσφατα οι επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν τον εργασιακό χώρο κάτω από μία πιο διευρυμένη σκοπιά των συναισθημάτων.

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

3.4.1 Πλεονεκτήματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Ας δούμε λοιπόν τα οφέλη που μπορούν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι με την ανάπτυξη της ΣΝ. Οι κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες είναι ζωτικές για μια υγιή και παραγωγική ζωή. Ο εργασιακός χώρος είναι το ιδανικό μέρος για την «καλλιέργεια» αυτών, αφού οι άνθρωποι καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της ημέρας τους με το να ασχολούνται με το επάγγελμά τους. Επίσης, η εργασία αντικατοπτρίζει την κοινωνική θέση του ατόμου και επηρεάζει την αυτό-πεποίθησή του, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο για τη ζωή του. Οπότε είναι σημαντικό να διαπιστωθεί πώς η ΣΝ συγκεκριμένα επιδρά στο χώρο των επιχειρήσεων, δηλαδή πώς τα άτομα με υψηλή ΣΝ συνεισφέρουν στην ευημερία ενός οργανισμού. Οι περισσότερες από τις έρευνες σχετικά με την ΣΝ έχουν διεξαχθεί στους χώρους των επιχειρήσεων και αφορούν άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. **Έτσι, αναλύεται παρακάτω η ΣΝ ατόμων που βρίσκονται στην ηγεσία και στην ανώτατη και μεσαία**

διοίκηση, η ΣΝ των υπαλλήλων και πώς αυτή επιδρά στις εργασιακές τους σχέσεις και γίνεται αναφορά στην επιχείρηση ως σύνολο καθώς και στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν όταν αυτή αποτελείται, τελικά, από ανθρώπους συναισθηματικά ικανούς.

Δεδομένου ότι η ύπαρξη της ΣΝ στα άτομα με ανώτερα καθήκοντα είναι πιο σημαντική, είναι λογικό ότι σε αυτό το θέμα θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και σημασία. Έτσι, αρχικά από άποψη ηγεσίας η ΣΝ παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο. Οι ηγέτες χρειάζεται να παίζουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους σε πάρα πολλές διαφορετικές στιγμές και διαφορετικές καταστάσεις. Κάθε κατάσταση είναι ξεχωριστή και απαιτεί ένα ανάλογο ρόλο. Έτσι, ίσως ένα από τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών είναι η ικανότητά τους να επιλέγουν το σωστό ρόλο για την εκάστοτε κατάσταση. Ίσως ο D. McClelland το 1975 να ήταν ο πρώτος ο οποίος αναφέρθηκε στην ειδοποιό διαφορά μεταξύ ηγετών και χαρισματικών ηγετών, όπως και μεταξύ καλών και πολύ καλών υπαλλήλων.

Επίσης από τη στιγμή που η ηγεσία αφορά στην αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει η **αυτό-επίγνωση** (συναισθηματική επίγνωση, αυτοπεποίθηση), ο **αυτο-έλεγχος** (προσαρμοστικότητα, αξιοπιστία) και η **αυτο-παρακίνηση** (οπτιμισμός, πρωτοβουλία, δέσμευση) να αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων, προκειμένου η **αλληλεπίδραση να είναι ουσιαστική και ποιοτική**.

Τα παραπάνω στοιχεία, όπως θα αναφερθεί αποτελούν χαρακτηριστικά της ΣΝ. Μάλιστα η **συναισθηματική αυτο-επίγνωση θεωρείται ως η βάση για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά**, γιατί βοηθά τα άτομα να έχουν **μεγαλύτερο έλεγχο** όσον αφορά στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, **μεγαλύτερη αυτο-πεποίθηση και αποτελεσματικά χαρακτηριστικά που παρέχουν αίσθημα ασφάλειας και προσανατολισμού στους υφισταμένους**. Επιπλέον, μέσω της ΣΝ οι ηγέτες **αποφεύγουν τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και το αυταρχικό στυλ, που αποτελούν τα κυριότερα προβλήματα** της ανώτερης διοίκησης και τα οποία χαρακτηρίζουν άτομα με θέσεις που αποπνέουν δύναμη και σεβασμό.

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

εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα των διοικούντων να λύνουν πολύπλοκα κοινωνικά **προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς.**

Γίνεται επίσης λόγος για το «κοινωνικό πρόσωπο» της διοίκησης, το οποίο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά: την «κοινωνική διαφοροποίηση» (social differentiation) και την «κοινωνική ενσωμάτωση» (social integration). Με τον πρώτο όρο εννοείται η ικανότητα της ηγεσίας να ξεχωρίζει και να ερμηνεύει σωστά περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται και στην πρόβλεψη πιθανών προβληματικών κοινωνικών καταστάσεων, πριν αυτές εκδηλωθούν και στην ικανότητα να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των γύρω τους. Η κοινωνική ενσωμάτωση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συμπεριφέρονται με ΣΝ, καθώς και στην ικανότητά τους να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμπεριφέρονται το ίδιο. Η συμπεριφορά των ηγετών έχει μελετηθεί εκτενώς. Έτσι, εντοπίζονται δύο είδη ηγετών: του «συντονιστή» (resonant leader), και του «αποσυντονιστή» (discordant leader). Ο συντονιστής ηγέτης έχει την ικανότητα να οδηγεί τους υφισταμένους του προς μία θετική συναισθηματική κατάσταση, να τους εμπνέει και να τους κάνει να αισθάνονται ενθουσιασμένοι με την εργασία τους. Στην πραγματικότητα οι ηγέτες αυτοί μεταδίδουν το πάθος τους και την ενέργειά τους στους υπαλλήλους τους.

Η απόδοση σε αυτούς της ιδιότητας των συντονιστών σχετίζεται με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου υπάρχει αρμονία, συνεργασία, κοινή κατεύθυνση και δέσμευση. Από την άλλη μεριά οι ηγέτες που προκαλούν αποσυντονισμό, δημιουργούν ένα μη αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί θυμός, φόβος, απάθεια και ανησυχία. Οι ηγέτες αυτοί στερούνται της ενσυναίσθησης και άλλων χαρακτηριστικών της ΣΝ, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται υποτιμητικά προς τους υπαλλήλους τους και να τους ταπεινώνουν. Οι ίδιοι δε μπορούν να καταλάβουν πόσο καταστροφική είναι αυτή η συμπεριφορά τους μακροπρόθεσμα, όμως για τους εργαζομένους κάτι τέτοιο οδηγεί σταδιακά στη δυσαρέσκεια, τη μείωση της απόδοσης και τελικά την παραίτηση.

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της ΣΝ και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός

(pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με **καταπιεστικό** στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω», και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του **οραματιστή** ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από ικανότητες της ΣΝ όπως την αυτοπεποίθηση, την ενσυναίσθηση και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθείστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Το **ανθρωπιστικό** στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες της ΣΝ όπως την ενσυναίσθηση, του χτισίματος δεσμών και την επικοινωνία ενώ η έκφραση που τον αντιπροσωπεύει ένα τέτοιο ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα» Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό 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 όπως την επικοινωνία και τη συνεργασία. 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, της 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 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 δε 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 τις μεγαλύτερες επιδόσεις.**

Εν ολίγοις:

Οραματιστής (Visionary)

- 1 • **Χαρακτηριστικό ηγέτη :** Εμπνέει τους υφισταμένους του. Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε δύναμη. Εξηγεί πως -και γιατί- η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο».
- 2 • **Αντίκτυπο:** Παρακινεί τα άτομα προς το «κοινό» όραμα.
- 3 • **Επίδραση στο κλίμα :** +++ (ιδιαίτερος θετική)
- 4 • **Πότε είναι κατάλληλο:** Όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα, ή μια καθαρή διεύθυνση, ή μια δραστική αλλαγή.

Συμβουλευτικός (Coach)

- 1 • **Χαρακτηριστικά ηγέτη :** Ακούει τους υφισταμένους του. Βοήθα τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Λειτουργεί ως σύμβουλος. Ενθαρρύνει την προσπάθεια. Αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει ανθρώπους.
- 2 • **Αντίκτυπο:** Συνδέει αυτό που θέλει το άτομο με το στόχο της επιχείρησης.
- 3 • **Επίδραση στο κλίμα :** ++ (αρκετά θετική)
- 4 • **Πότε είναι κατάλληλο :** Επιτυγχάνει ανταγωνιστικότητα και αυξάνει την απόδοση, χτίζοντας μακροπρόθεσμες ικανότητες.

Ανθρωπιστικός (Affiliative)

- 1 • **Χαρακτηριστικά ηγέτη :** Προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους. Προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Λύνει διαμάχες αν και όταν αυτές προκύψουν.

- 2 • **Αντίκτυπο:** Δημιουργεί αρμονία, συνδέοντας τους ανθρώπους μεταξύ τους.
- 3 • **Επίδραση στο κλίμα :** + (θετική)
- 4 • **Πότε είναι κατάλληλο :** Παρακινεί σε αγχώδεις περιόδους. Χρήσιμο για τη σύσφιξη των σχέσεων.

Δημοκρατικό (Democratic)

- 1 • **Χαρακτηριστικά ηγέτη:** Άριστος ακροατής. Ομαδικός παίκτης. Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του. Επηρεάζει αντιλήψεις.
- 2 • **Αντίκτυπο :** Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και παίρνει δέσμευση μέσω της συμμετοχής τους.
- 3 • **Επίδραση στο κλίμα :** + (θετική)
- 4 • **Πότε είναι κατάλληλο:** Δημιουργεί υποστηρικτικά τμήματα. Παίρνει χρήσιμη ανατροφοδότηση από τους υπάλληλους.

Καθοδηγητικός (Pacesetter)

- 1 • **Χαρακτηριστικά ηγέτη:** Έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα. Διαθέτει υψηλά προσωπικά standards. Είναι αυτοπαρακινούμενος. Είναι ανυπόμονος. Έχει μικρές ικανότητες συνεργασίας. Numbers-driven.
 - **Αντίκτυπο:** Φέρνει εις περάς προκλητικούς και συναρπαστικούς στόχους.
- 2 • **Επίδραση στο κλίμα :** -- (ιδιαίτερα αρνητική όταν χρησιμοποιείται έντονα)
- 3 • **Πότε είναι κατάλληλο :** Όταν χρειάζεται η επίτευξη στόχων υψηλής ποιότητας από μια ικανή ομάδα. Κατάλληλο για πωλήσεις.

Καταπιεστικός (Coercive)

- 1 • **Χαρακτηριστικά ηγέτη :** Δίνει διαταγές. Απειλεί. Σφιχτός έλεγχος. Καταστρέφει το κλίμα. Διώχνει τα talenta.
- 2 • **Αντίκτυπο :** Μειώνει το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης.
- 3 • **Επίδραση στο κλίμα :** -- (ιδιαίτερα αρνητική)
- 4 • **Πότε είναι κατάλληλο :** Σε περιόδους κρίσης. Σε προβληματικούς υπάλληλους. Σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας. Παραδοσιακά στρατιωτικό.

Πώς όμως λειτουργεί αυτή η επιτυχής εναλλαγή στυλ ηγεσίας στην πράξη;

Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα (το οποίο βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: Leadership that Gets Results): Η Μαρία είναι η γενική διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρείας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια.

Το ηθικό του διευθυντικού συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρείας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη».

Και η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη στις ικανότητες ΣΝ που διέθετε και την ευελιξία της στα στυλ ηγεσίας που επεδείκνυε. Πώς το κατάφερε αυτό; Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζόμενους. Ήξερε επίσης ότι έπρεπε κατεπειγόντως να ενημερωθεί για το τι πήγαινε στραβά, οπότε πρώτη της δουλειά ήταν να μιλήσει με ανθρώπους-κλειδιά στο τμήμα. Την πρώτη εβδομάδα της θητείας της ως διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της όμως ήταν όχι να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα αλλά να τους γνωρίσει έναν έναν ως άτομα. Εδώ χρησιμοποίησε το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους. Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το συμβουλευτικό στυλ και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Για παράδειγμα, ένας από τους μάνατζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοι του συνέχεια παραπονιόνταν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης (teampayer). Αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία ότι όποτε τον έβλεπε να μη συμπεριφέρεται ως ομαδικός παίκτης θα του το επεσήμανε διακριτικά. Μετά τις

κατ'ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρείας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία σύμπνοιας, συνοχής και απόκτησης ομαδικής ταυτότητας. Σε αυτή τη συνάντηση,

λειτούργησε ως δημοκρατική ηγέτης. Την πρώτη ημέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: Καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών. Η ομάδα κατέληξε λοιπόν σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ όλα τα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση (commitment) και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία στη συνέχεια στράφηκε σε οραματιστικό στυλ ηγεσίας και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στο οραματιστικό στυλ. Συνεχώς υπενθύμιζε στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και τη βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος. Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία κατέφευγε κατά καιρούς σε επιβλητικό στυλ ηγεσίας όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό,τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει. Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής; Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά. Μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν. Η τελική απόδειξη της αποτελεσματικότητας αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα της ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 δις (Goleman, 2000). (Το συγκεκριμένο case study αναλύεται στο άρθρο του Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.)

Η μελέτη σχετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια συναισθηματικά ικανή διοίκηση όπως είδαμε και από το παραπάνω case study, καταλήγει πως όταν οι ηγέτες είναι συναισθηματικά ικανοί, επηρεάζουν θετικά τους υφιστάμενούς τους, ώστε οι τελευταίοι να έχουν υψηλή απόδοση και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Έχει παρατηρηθεί **μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων, όταν οι προϊστάμενοι τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, αποδοχή και συμπάθεια**. Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάζουν την

ικανοποίηση των υφιστάμενών τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν και την απόδοσή τους. Όμως, δημιουργείται κατάλληλο εργασιακό κλίμα που εμπνέει τους υπαλλήλους, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Σε αυτό το εργασιακό κλίμα αναφέρονται πολλές έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι πράγματι επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Δείκτες για την επιρροή του κλίματος στην απόδοση, αποτελούν ο βαθμός ευχέρειας στην επικοινωνία μεταξύ των διάφορων βαθμίδων, ο βαθμός ελευθερίας των υπαλλήλων στο να κάνουν τη δουλειά τους, στο να έχουν πρωτοβουλίες, και στο κατά πόσο αυστηρά ή μη θεωρούν τα κριτήρια απόδοσής τους. Δεδομένου ότι όλες οι παραπάνω παράμετροι καθορίζονται από τη διοίκηση, έχει δειχθεί ότι το **50 – 70% της άποψης των υπαλλήλων για το εργασιακό τους κλίμα, συνδέεται και εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές δεξιότητες των ηγετών τους**. Επιπλέον σύμφωνα με έρευνα του Chen και των συνεργατών του, αποδείχθηκε το περίπου το **90% της επιτυχίας σε ηγετικές θέσεις οφείλεται στη ΣΝ**.

Ακόμα, σύμφωνα με έρευνα του Cooper, το 1997, καθώς οι ηγέτες αρχίζουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναισθηματικό κόσμο των υφισταμένων τους, φαίνεται ότι αυτό οδηγεί σε νέες ευκαιρίες, λιγότερες απώλειες του χρόνου και καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Έτσι επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Οι ηγέτες για τους παραπάνω λόγους και οι υπάλληλοι γιατί διοικούνται από άτομα που καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους και τους σέβονται.

Όσον αφορά στη ΣΝ των υφισταμένων, πιστεύεται ότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ 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 αναπτύσσουν υγιείς εργασιακές σχέσεις.

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

ικανότητες των υπαλλήλων, καθώς και το «υλικό» έργο που αναφέρεται στις φυσικές δυνάμεις των υπαλλήλων για την ολοκλήρωση των στόχων τους.

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

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

- Συναισθηματικές

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

- Γνωστικές – Αναλυτικές

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

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

- Συμπεριφορικές

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

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

Τέλος, μελετώντας την επιχείρηση ως σύνολο από πλευράς ύπαρξης ατόμων με υψηλή ΣΝ, φαντάζεται κανείς ένα χώρο όπου δε θα υπάρχουν πολλές «εκρήξεις», οι εντάσεις θα διευθετούνται κατάλληλα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα είναι

ομαλές και τα προκύπτοντα προβλήματα θα λύνονται με επιτυχία. Φυσικά αυτή η επιχείρηση δε θα διατρέχει κίνδυνο πτώχευσης, αφού όπως θα αναφερθεί παρακάτω τα οικονομικά οφέλη είναι τεράστια. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια παραδείγματα, σχετικά με τα πλεονεκτήματα που έχει μία επιχείρηση όταν το δυναμικό της αντιπροσωπεύεται από άτομα με υψηλό δείκτη ΣΝ.

Τα αποτελέσματα που αναφέρονται έχουν προκύψει από μετρήσεις διαφόρων «δεικτών επιτυχίας», όπως την ιεραρχική εξέλιξη του ατόμου μέσα στην επιχείρηση, το δείκτη πωλήσεων, εσόδων, το ROA (overall rate of advancement), κ.λ.π. Έτσι, σε μία εταιρία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, παρατηρήθηκε ότι **τα στελέχη της με υψηλό δείκτη ΣΝ είχαν 90% περισσότερες πιθανότητες να ολοκληρώσουν την εκπαίδευση σχετικά με τις πωλήσεις** (Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997). Επίσης, **πωλητές με μεγάλη αισιοδοξία και οπτιμισμό, πούλησαν 37% περισσότερες ασφάλειες ζωής**, μέσα σε δύο χρόνια, από άλλους πωλητές που ήταν απαισιόδοξοι (Seligman & al.). Ένα άλλο παράδειγμα, είναι μέσα από μία έρευνα (Walter V., Clarke Associates, 1997) η οποία έδειξε ότι **όσο καλύτερα οι ηγέτες μπορούσαν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, τόσο περισσότεροι άνθρωποι επέλεξαν να «συσχετίζονται» μαζί τους**. Επιπλέον, μία μελέτη της L' Oreal (Spencer & Spencer, 1993, Spencer, McClelland & Kelner, 1997), έδειξε πως τα άτομα που προσλήφθηκαν βάσει των συναισθηματικών τους δεξιοτήτων, σε σχέση με αυτά που προσλήφθηκαν βάσει άλλων κριτηρίων, κατάφεραν μία τεράστια διαφορά στις πωλήσεις και συνεπώς στο κέρδος της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί ότι η μέτρηση του δείκτη ΣΝ, ως κριτήριο πρόσληψης, είναι μία σχετικά καινούρια μέθοδος η οποία φέρει σημαντικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, σε μία εταιρία διακίνησης τροφίμων και ποτών, παρατηρήθηκε ότι περίπου το 50% του δυναμικού της απολύονταν μέσα σε διάστημα δύο ετών, λόγω χαμηλής απόδοσης. Αντίθετα, όταν τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού βασίστηκαν σε συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων, το ποσοστό απόλυσης μειώθηκε στο 6% (McClelland, 1999). Ακόμα, βάσει της οικονομικής αναφοράς της πολεμικής αεροπορίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, διαπιστώθηκε **κέρδος της τάξης των τριών εκατομμυρίων δολαρίων, όταν χρησιμοποιήθηκε σύστημα πρόσληψης βασισμένο στη ΣΝ**.

Όπως είναι γνωστό προκειμένου να επιβιώσει μία επιχείρηση πρέπει να έχει κέρδος. Τα παραπάνω παραδείγματα, μας φανερώνουν ξεκάθαρα και τα οικονομικά οφέλη (κέρδη από πωλήσεις, από μειωμένες αποχωρήσεις του προσωπικού, από αύξηση των πελατών

κ.α.) που έχουν οι επιχειρήσεις, όταν αποτελούνται από υπαλλήλους με ανεπτυγμένες τις συναισθηματικές τους δεξιότητες.

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

3.4.2 Πλεονεκτήματα για τις εργασιακές ομάδες

Ομάδα αποτελούν δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ένα πιο οργανωμένο και ομαδοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους μεγαλύτερη συνεργασία, δέσμευση και πάθος - τη συμμετοχή με το μυαλό και την καρδιά τους. Επειδή αυτές επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, δημιουργήθηκε η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη και έρευνα για το κατά πόσο η ΣΝ των μελών της επηρεάζει την απόδοση, αλλά και τις συμπεριφορές τους. Μέσα στις ομάδες συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να διοικούν τις ομάδες αυτές «άτυποι» ηγέτες. Με τον όρο αυτό εννοούμε κάποια άτομα τα οποία δεν έχουν ορισθεί από κανέναν να ηγούνται της ομάδας, πρακτικά όμως είναι αυτά που ξεχωρίζουν των υπολοίπων, διακατέχονται από την ικανότητα να μπορούν να **εντοπίσουν και να επικεντρώνονται στα πιο σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα και είναι αυτά στα οποία δείχνουν εμπιστοσύνη τα υπόλοιπα μέλη.** Επιπλέον παρουσιάζουν **ικανότητες συντονισμού, στοχοθέτησης και ανάπτυξης κοινής κατεύθυνσης.**

Οι συμπεριφορές εκείνες που προδιαθέτουν ένα άτομο ώστε να γίνει άτυπος ηγέτης, σχετίζονται με το κατά πόσο το συγκεκριμένο άτομο είναι αφοσιωμένο στο καθήκον, ή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ή και στα δύο. Οι αφοσιωμένοι στο καθήκον άτυποι ηγέτες, κατευθύνουν την ομάδα τους προς την επίτευξη του εκάστοτε στόχου και

σύμφωνα με έρευνες είναι πιο πιθανό να αναδειχθούν σε άτυπους ηγέτες. Από την άλλη πλευρά οι «κοινωνικο-αισθηματικοί» άτυποι ηγέτες εμπνυχώνουν την ομάδα προς την ολοκλήρωση του στόχου. **Σύμφωνα με έρευνες, βρέθηκε ότι μία ομάδα αποτελείται από δύο άτυπους ηγέτες, έναν προσανατολισμένο προς το καθήκον και έναν προς τον άνθρωπο και τις ανάγκες της ομάδας.** Το τελευταίο άτομο έχει ως ρόλο να παρέχει υποστηρικτική βοήθεια, να αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών και να «οικοδομεί» την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, ώστε να επιδεικνύουν δέσμευση προς την ομάδα και προς την ολοκλήρωση του στόχου. Επίσης παρουσιάζει ικανότητες εύρεσης και ανάλυσης των αναγκών, όχι αποκλειστικά υλικών, μιας ομάδας, οι οποίες πολλές φορές δεν έχουν καν ακόμα δηλωθεί.

Παρατηρείται λοιπόν πόσο μεγάλη σημασία παίζει η ύπαρξη της ΣΝ στη δημιουργία άτυπων ηγετών και αποδοτικών ομάδων. Βέβαια από τα παραπάνω φαίνεται το πόσο σημαντική είναι **και η ύπαρξη των γνωστικών ικανοτήτων, οι οποίες συνιστούν στην ορθή επιλογή των μελών, στην κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της ομάδας (pattern recognition), στο να μπορούν να καταλάβουν και να χρησιμοποιήσουν την άποψη των υπολοίπων μελών ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα (perspective taking), και στην επιτυχή επίλυση των προβλημάτων.**

Πιστεύεται ότι στην περίπτωση του άτυπου ηγέτη οι συναισθηματικές του δεξιότητες και κυρίως η ενσυναίσθηση (empathy), δρουν **υποστηρικτικά των γνωστικών του,** ενδυναμώνοντας τις παραπάνω συμπεριφορές (pattern recognition και perspective taking) οι οποίες εφαρμόζονται από τους άτυπους ηγέτες. Ίσως κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι οι άτυποι ηγέτες της ομάδας χρειάζεται να κατανοήσουν, καθοδηγήσουν και παρακινήσουν τα μέλη τους, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα και την αρμοδιότητα των «επισήμων» ηγετών για τυχόν παρατηρήσεις και επιβραβεύσεις.

Θα ήταν λοιπόν πολύ χρήσιμο, εφόσον η απόδοση και οι ικανότητες των εργαζομένων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό όπως είδαμε και παραπάνω από τη ΣΝ και τις ικανότητες της ηγεσίας, να δούμε ποια είναι ακριβώς εκείνα τα χαρακτηριστικά που **απαρτίζουν έναν ηγέτη με υψηλή ΣΝ.**

3.4.3 Βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) στο βιβλίο του *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*, ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό.» Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχή δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη

αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.

10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν. αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η ΣΝ στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

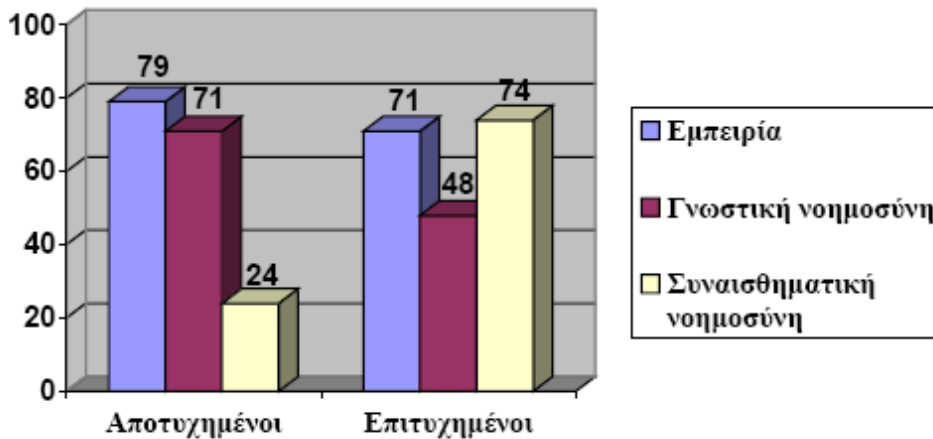
Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες ΣΝ είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων ΣΝ και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων.

Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν **μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων ΣΝ, επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ' ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες ΣΝ.**

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz (2001) με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη ΣΝ. Στη συνέχεια ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία

των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

Διάγραμμα 5.3.1: Ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή ανώτατων στελεχών



Πηγή: Όλγα Επιτροπάκη, *Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης Νέων επιχειρηματιών, 11/4/2002*

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή ΣΝ. Ένα μέτριο ΔΝ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.

- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής ΣΝ με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.

- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η ΣΝ είναι χαμηλή.

Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί αναπτύσσονται η δομή και λειτουργία του εγκεφάλου σε σχέση με το συναίσθημα, ώστε να γίνει κατανοητό από ποιο σημείο του εγκεφάλου εκπορεύονται τα συναισθήματα και πώς επιδρούν αυτά στο βιολογικό και ψυχικό κόσμο του ατόμου, έτσι ώστε ο έλεγχος τους να οδηγεί αντικειμενικά στη ψυχική ισορροπία που είναι και ο τελικός στόχος ενός συναισθηματικά νοήμων ατόμου.

3.4.4 Η ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

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

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

Ερωτήματα που έχουν να κάνουν με το συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου, όπως για παράδειγμα πώς τα συναισθήματα μεταδίδονται από το ένα άτομο στο άλλο, πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος όταν βιώνει ένα συναίσθημα, ποιες είναι εκείνες οι λειτουργίες του εγκεφάλου που επηρεάζουν τη ΣΝ, κ.λ.π, στις μέρες μας μπορούν να απαντηθούν με μεγάλη αξιοπιστία. Αυτό οφείλεται στις γνώσεις που οι επιστήμονες διαθέτουν, σήμερα, για τις δομές και λειτουργίες του εγκεφάλου και για τη σχέση αυτών με τα συναισθήματα. Έτσι για συναισθήματα όπως θυμό, φόβο, αγάπη, έκπληξη, αλλά και

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

3.4.5 Ιστορική εξέλιξη του εγκεφάλου

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

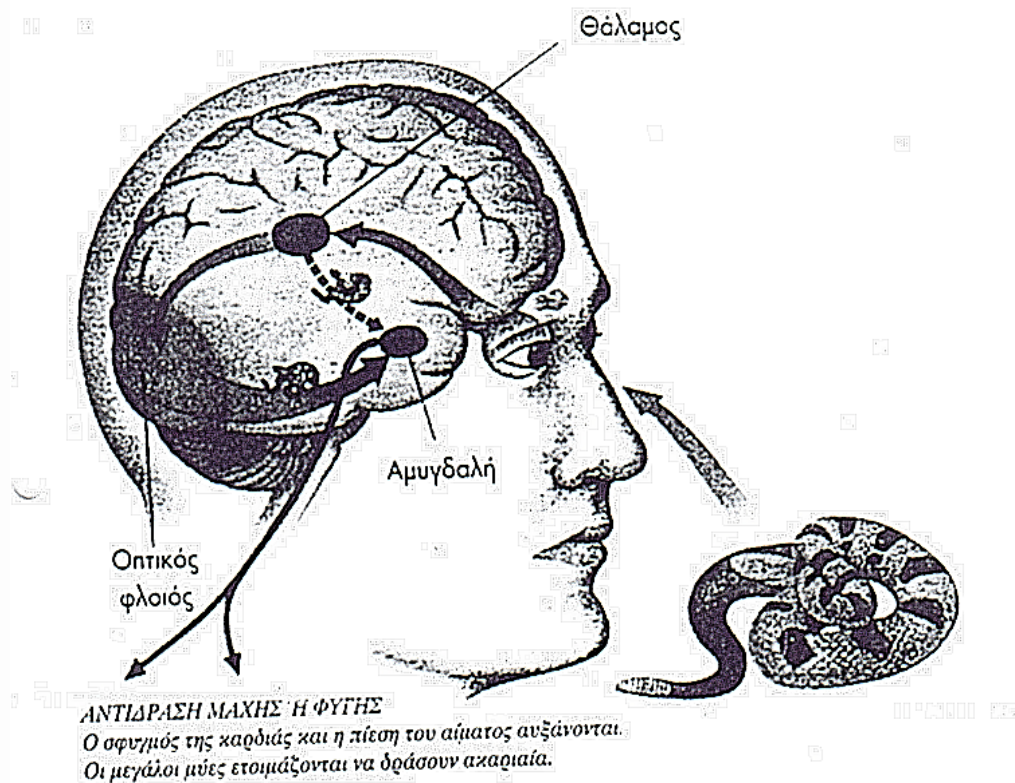
Από τα συγκινησιακά κέντρα, το αρχαιότερο είναι αυτό του οσφρητικού λοβού, που αποτελούνταν από λίγα και πολύ λεπτά στρώματα νευρώνων. Από την αίσθηση της όσφρησης άρχισαν να εξελίσσονται και περιστασιακά να διογκώνονται τα υπόλοιπα συγκινησιακά κέντρα και να δημιουργούνται περισσότερα στρώματα νευρώνων.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

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

3.4.6 Ανατομία και λειτουργία του εγκεφάλου

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

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



Σχήμα 2.7.1: Ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου

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

Ποιος είναι, όμως, αυτός ο μηχανισμός που **ελαττώνει τις διεγέρσεις της αμυγδαλής**; Η απάντηση δίνεται από την ύπαρξη, μέσα στο νεοφλοιό, του **προμετωπιαίου φλοιού**, που βρίσκεται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Κανονικά ο προμετωπιαίος φλοιός και συγκεκριμένα οι προμετωπιαίοι λοβοί, με εξαίρεση της

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

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

3.4.7 Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης

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

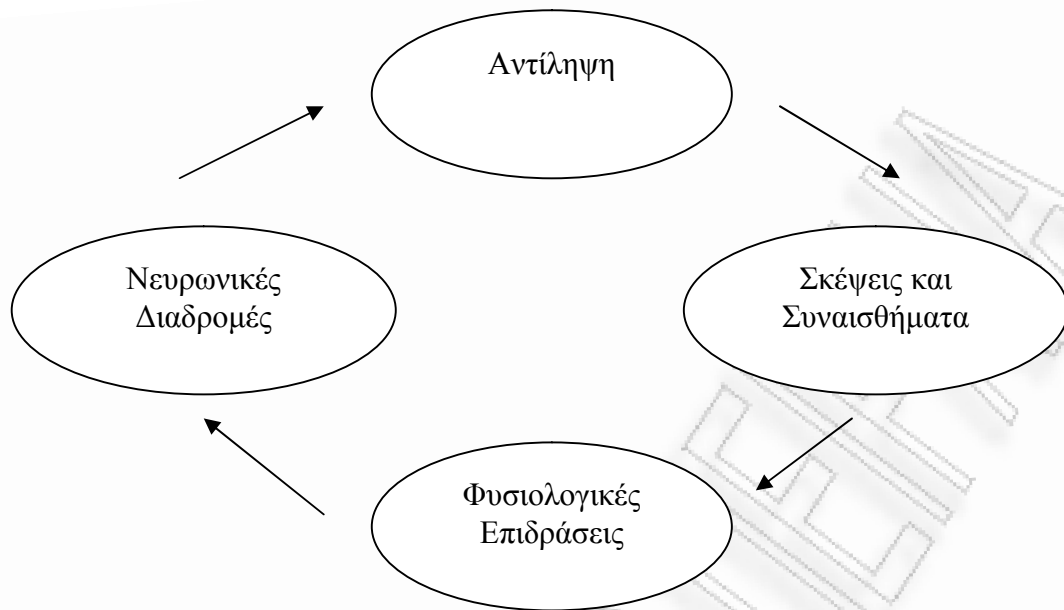
Η θεωρία της ΣΝ ισχυρίζεται ότι καθένας από τους τέσσερις τομείς (συναισθηματική αυτο-επίγνωση, συναισθηματικός αυτο-έλεγχος, συναισθηματική κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) προέρχεται από νευρολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι είναι τελείως διαφορετικοί από αυτούς των γνωστικών ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα για τη συναισθηματική αυτο-επίγνωση πιστεύεται ότι

οφείλεται στις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ του προμετωπιαίου φλοιού, του λεκτικού, της αμυγδαλής και των σπλάχνων. Η διαπίστωση αυτή χρειάζεται μεγαλύτερη διερεύνηση, αφού ακόμα δεν έχει καθοριστεί με ακρίβεια.

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

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

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



Σχήμα 2.7.2: Επίδραση του νευρικού συστήματος στη φυσιολογία του οργανισμού

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

«Όταν δε ξέρω ποιος είμαι, σε υπηρετώ.

Όταν ξέρω ποιος είμαι, είμαι εσύ» Ram Dass

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

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ΣΝ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο παράμετροι. Αρχικά, θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος τύπος συναισθήματος θα μετρηθεί. Αν δηλαδή οι ερωτήσεις θα σχετίζονται με συναισθηματικές διαθέσεις ή συναισθηματικά επεισόδια ή και τα δύο. Καλό είναι να υπάρχουν και οι δύο τύποι, διότι οι διαθέσεις είναι μεγάλης διάρκειας, πιο συγκεχυμένες και γενικές, ενώ τα επεισόδια είναι πιο έντονα, λιγότερης διάρκειας και αποτελούν μία αντίδραση σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα.

Τα περισσότερα από τα μοντέλα μέτρησης ανήκουν σε μία από τις τρεις παρακάτω κατηγορίες: Μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της προσωπικότητας (μοντέλα χαρτιού και μολυβιού), self-report personality measures, (π.χ. «Πόσο συχνά αισθάνεσαι θυμό»), μοντέλα βασισμένα στην διεκπεραίωση κάποιων δραστηριοτήτων, performance based ability tests, (π.χ. «Αναγνώρισε τα συναισθήματα σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο») και μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της ικανότητας κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου

του εξεταζόμενου, self-reported measures of ability to understand one's own emotions, (π.χ. «Συχνά μπερδεύομαι με ποιο συναίσθημα αισθάνομαι»).

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

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

Μοντέλα μέτρησης

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

Επίσης, επειδή η ΣΝ συνδυάζει πολλές δεξιότητες οι οποίες μελετούνται από ψυχολόγους εδώ και πολλά χρόνια, ίσως θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν επιγραμματικά εκείνα τα τεστ που μετράνε συγκεκριμένες δεξιότητες. Τέτοια είναι το

SASQ του Seligman που μετράει τον οπτιμισμό, το Social Support Questionnaire των Sarason, Levine, Basham & Sarason, (1983), που αξιολογεί την υποστήριξη που δέχεται ένα άτομο από το περιβάλλον του, η Toronto Alexithymia Scale των Taylor και των συνεργατών του, (1985), που μετρά δυσκολίες στον εντοπισμό και την περιγραφή των συναισθημάτων, το Trait Meta-Mood Scale των Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, (1995), που δίνει σημασία στην ύπαρξη του συναισθήματος, στην ικανότητα «συναισθηματικής διαύγειας» και «συναισθηματικής επανόρθωσης», το 32 – item Empathy scale των Mehrabian & Epstein, (1972), που μετρά την συμπάθεια, το ερωτηματολόγιο αυτο-εκτίμησης του Rosenberg, (1965), κ.λ.π.

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

4.1 Multifactor Emotional Intelligence Scale, (MEIS)

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

Το νέο ερωτηματολόγιο είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων (performance based ability test), παρά ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης, οπότε έχει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο εξεταζόμενος καλείται να εκτελέσει μία σειρά από δώδεκα καθήκοντα - τεστ. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν τέσσερις δεξιότητες, οι οποίες είναι η αντίληψη, η αφομοίωση, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων. Η αντίληψη αφορά την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τα συναισθήματα μέσα από διάφορα ερεθίσματα. Μετριέται μέσω της προβολής προσώπων, μουσικής, σχεδίων και ιστοριών και της προσπάθειας ταυτοποίησης συναισθημάτων όπως: του θυμού, της ευτυχίας, του φόβου, της λύπης, της αηδίας και της έκπληξης. Η δεύτερη δεξιότητα αφορά στην ικανότητα να αφομοιώνει συναισθήματα μέσα από γνωστικές διαδικασίες. Περιλαμβάνει δύο τεστ: το ένα μετράει την ικανότητα να περιγράφει αισθήματα και να

τα θέτει παράλληλα με άλλες αισθήσεις (Synesthesia Judgements) και το άλλο μετράει πόσο η διάθεση του ατόμου επηρεάζει την κρίση του και την άποψή του σχετικά με κάποιο άλλο άτομο (Feeling Biases). Η κατανόηση των συναισθημάτων μετριέται από τέσσερα τεστ που περιέχουν συνδυασμούς, ακολουθίες, μεταπτώσεις και μεταβολές των συναισθημάτων. Τέλος, η τέταρτη δεξιότητα ελέγχεται από δύο τεστ που αφορούν στον έλεγχο των συναισθημάτων των ίδιων των εξεταζομένων και των άλλων, καλούμενοι οι πρώτοι να απαντήσουν πόσο αποτελεσματική τους φαίνεται μία προτεινόμενη ενέργεια σε μία συγκεκριμένη κατάσταση.

Μέσα από εκτεταμένη παραγοντική ανάλυση οι τέσσερις δεξιότητες και παράγοντες έχουν μειωθεί σε τρεις (παράγοντες αντίληψης, κατανόησης και διαχείρισης) εμπεριέχοντας την αφομοίωση των συναισθημάτων στον παράγοντα της κατανόησης. Η ανάλυση των τριών παραγόντων συγκλίνει σε ένα γενικό και ολικό σκορ ΣΝ, γεγονός που επιτρέπει να γίνεται λόγος για μία πρώτη προσέγγιση του επιπέδου ΣΝ ενός ατόμου. Το ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα ότι είναι αντικειμενικό (έχει καλύτερες και χειρότερες απαντήσεις) και δεν επικαλύπτεται από τα γενικά τεστ προσωπικότητας του ατόμου (δε συσχετίζεται με νευρωτική και «ανοιχτή» συμπεριφορά, καθώς και με το ΔΝ). Επίσης, παρουσιάζει ικανοποιητική «λογική» αξιοπιστία (construct validity), «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και «διαχωρίζουσα» αξιοπιστία (discriminant validity), όμως μειονεκτεί διότι δεν παρουσιάζει καμία «προβλεπτική» αξιοπιστία (predictive validity). Επιπλέον χρειάζεται μία έως δύο ώρες για να συμπληρωθεί, ενώ δεν έχουν αναφερθεί οι ψυχομετρικές ιδιότητες του μοντέλου αυτού. Τα αποτελέσματα από τις μετρήσεις ενθαρρύνουν την πιθανότητα ανάπτυξης της ΣΝ στα άτομα και τονίζουν τη συνεισφορά που έχουν τα συναισθήματα στην πνευματική τους ανέλιξη.

4.2 Emotional Competence Inventory (ECI)

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

του απόδοσης, όπως επίσης και να προσδιορίζει εκείνες τις περιοχές των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρειάζονται βελτίωση.

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

4.3 Self-report Emotional Intelligence (SEI)

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

Μέσα από έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι ο πρώτος παράγοντας να σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου από το περιβάλλον του. Ορίζεται ως η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των δικών μας, αλλά και των άλλων. Επίσης, ο MOE παράγοντας μπορεί να οριστεί και σαν παράγοντας «κοινωνικών ικανοτήτων» (social skills), διότι σχετίζεται με πράξεις οι οποίες έχουν ως στόχο τη βελτίωση της διάθεσης των άλλων ανθρώπων. Ο MSE παράγοντας, σύμφωνα με την ίδια έρευνα και τον Saarni, ορίζεται

ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας ο ίδιος μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Ο τέταρτος παράγοντας παρουσιάζει μικρή αξιοπιστία, οπότε τελικά εξαιρείται της ανάλυσης. Το ίδιο συμβαίνει και για τις δύο ανεξάρτητες δηλώσεις που φαίνεται να μη συνδέονται άμεσα με τη ΣΝ και να σχετίζονται με τον οπτιμισμό και τη θετική διάθεση («Πιστεύω ότι θα τα πάω καλά με τα περισσότερα πράγματα που καταπιάνομαι» και «Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα»). Τέλος από την ανάλυση που προκύπτει από το τεστ, παρατηρείται σύγκλιση των παραγόντων προς ένα γενικό και ολικό σκορ ΣΝ (Overall EI), όπως συμβαίνει και με το MEIS.

Το ερωτηματολόγιο, συνολικά, παρουσιάζει «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και αποκλίνουσα αξιοπιστία (divergent validity). Συμβαδίζει με άλλα μοντέλα αξιολόγησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων (συνείδηση των συναισθημάτων, νοοτροπία για τη ζωή, κ.λ.π.), παρουσιάζει αναμενόμενες διαφορές τιμών στις μετρήσεις της ΣΝ μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, το σκορ της ΣΝ δε συσχετίζεται με το σκορ από γνωστικά τεστ, όπως για παράδειγμα το SAT και βάσει του ερωτηματολογίου η ΣΝ δε φαίνεται να έχει καμία σχέση με τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας. Από την άλλη μεριά αν και είναι ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης παρουσιάζει τα μειονεκτήματα που αναφέρονται παρακάτω για το είδος αυτό, εξαιρουμένης της ιδιότητας της σύγκλισης με τους παράγοντες της προσωπικότητας της νευρωτικής συμπεριφοράς και της εξωστρέφειας. Το πιο περιεκτικό μοντέλο ικανότητας είναι αυτό των Mayer, Salovey και Caruso που λέγεται τεστ ΣΝ ή MSCEIT έκδοση 2.0 (Mayer et al., 2002), το οποίο είναι μία βελτίωση ενός τεστ που έγινε νωρίτερα και λεγόταν η πολύπαραγοντική κλίμακα της ΣΝ (MEIS, Mayer et al., 2000). Σε σχέση με τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης, είναι ένα εκτελεστικό μέτρο, που βασίζεται στον αριθμό σωστών απαντήσεων που δίνονται και με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται πόσο καλά το άτομο επιλύει συναισθηματικά προβλήματα τα οποία επεκτείνονται σε τέσσερις περιοχές, που περιλαμβάνουν την αντίληψη, τη χρήση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Το MSCEIT αποτελείται από 141 στοιχεία, τα οποία χωρίζονται σε οχτώ κύρια μέρη (δύο από κάθε ένα από τους τέσσερις θεωρητικούς χώρους). Τα δείγματα περιλαμβάνουν καθορισμό συναισθημάτων και πως εκφράζονται στα πρόσωπα των φωτογραφιών και χρειάζεται να απαντηθεί η σωστή συμπεριφορά μέσα από ένα εύρος συναισθηματικών σεναρίων. Το MSCEIT βαθμολογεί την επίδοση μαζί με την ομοφωνία (να ταιριάζουν οι απαντήσεις με ένα δείγμα 5.000 ατόμων), αλλά και με τις

μεθόδους των ειδικών (ποια απάντηση θεωρούν αυτοί σωστή). Υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης ($r > 0,9$) μεταξύ των δύο μεθόδων (Mayer et al., 2003).

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

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

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

Αν και στην κλίμακα MSCEIT που έχει την τάση να κυριαρχεί στην έρευνα, υπάρχουν πολλές άλλες μέθοδοι μετρήσεων με βάση την ικανότητα. Αυτές περιλαμβάνουν την κλίμακα Επίπεδα της Συναισθηματικής Επίγνωσης (Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS) (Lane et al., 1990), σύμφωνα με την οποία αυτοί που απαντούν παρουσιάζονται με μια σειρά από σενάρια που είναι προορισμένα να αποσπούν τέσσερις τύπους συναισθημάτων: φόβο, θυμό, λύπη και χαρά. Αυτοί που

απάντησαν εκτιμήθηκαν στη βάση των αντιλήψεών τους και στο πως θα αισθανθούν αν αποτελούσαν μέρος του σεναρίου και επίσης πως πιστεύουν ότι το άτομο που βρίσκεται σε αυτό το σενάριο αισθάνεται. Το τεστ δείχνει αποδεκτή αξιοπιστία και εγκυρότητα σε σχέση με άλλες μετρήσεις της ΣΝ (Ciarrochi et al., 2000) και θεωρείται ότι προβλέπει σωστά τη συναισθηματική αναγνώριση (Lane et al., 1998). Παρόμοια με τη LEAS είναι και η κλίμακα Συναισθηματικής Ακρίβειας Έρευνα (Emotional Accuracy Research Scale ή EARS), (Mayer και Geher, 1996), που αναπτύχθηκε για να υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης των πλεονεκτημάτων και της έρευνας με αυτοαξιολόγηση, καθώς και τις μεθόδους μέτρησης της ΣΝ μέσω του εργαστηρίου (Geher et al., 2001).

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

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

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

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

4.4 BarOn Emotional Quotient instrument (BarOn EQ-I)

Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου

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

- Έσω-προσωπικός:
 - Αυτοσεβασμός
 - Συναισθηματική αυτό-συναίσθηση
 - Δυναμισμός
 - Ανεξαρτησία
 - Πραγματοποίηση
- Έξω-προσωπικός:
 - Συναισθηματική τάυτιση
 - Κοινωνική υπευθυνότητα
 - Έξω-προσωπικές σχέσεις
- Προσαρμοστικότητα:
 - Έλεγχος της πραγματικότητας
 - Ευκαμψία
 - Λύση προβλημάτων
- Διαχείριση του άγχους:
 - Αντοχή στο άγχος

- Έλεγχος της παρόρμησης
- Υπηρεσία
- Γενική διάθεση:
 - Αισιοδοξία
 - Ευτυχία

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

Ο Goleman (1995) έχει επίσης αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο που αποκαλείται Emotional Quotient (EQ). Εντούτοις, οι ψυχομετρικοί προσδιορισμοί αυτής της κλίμακας, κυρίως η αξιοπιστία της έχει λάβει μεγάλη κριτική (Davies et al., 1998).

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

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

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

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

Θεωρείται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο μετρά κυρίως την ευημερία του ατόμου και όχι τη ΣΝ. Κάτι τέτοιο συμβαίνει γιατί πολλοί από τους παράγοντες είναι στενά συνδεδεμένοι με τις «παραδοσιακές» προσωπικές δεξιότητες, (π.χ. μέτρηση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, κ.λ.π.) οπότε δε σχετίζονται άμεσα με τη ΣΝ. Μάλιστα παρουσιάζει μεγάλη σχετικότητα με το τεστ προσωπικότητας 16PF (16 Personal Factors). Σύμφωνα με τους Mayer, Caruso & Salovey (2000), το ερωτηματολόγιο φαίνεται να είναι ένα «μικτό» μοντέλο που συνδυάζει πνευματικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες. Επίσης το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με έρευνες άλλων επιστημόνων δεν παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα αν και ο ίδιος ο BarOn υποστηρίζει ότι είναι αξιόπιστο. Επιπλέον, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι έχει πολλές ερωτήσεις με αποτέλεσμα αυτός που τις συμπληρώνει να κουράζεται, να πλήττει και να χάνει τη συγκέντρωσή του, μειώνοντας την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι το μοντέλο του μετρά περισσότερο τη δυνατότητα - πιθανότητα ενός ατόμου να επιτύχει, παρά τη σημερινή του απόδοση. Γίνεται λόγος σχετικά με τις προβλεπτικές του ικανότητες, δηλώνοντας μάλιστα ότι θεωρείται πιο έγκυρο προβλεπτικά σε σύγκριση με τα τεστ αξιολόγησης γνωστικών ικανοτήτων. Έτσι

ίσως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο αξιολόγησης της ακαδημαϊκής επιτυχίας ενός ατόμου, αν και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, αφού τα παραπάνω γενικώς αμφισβητούνται.

4.5 Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS)

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

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

4.6 Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3)

Το μοντέλο αυτό αποτελεί αποκλειστικά ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της ΣΝ εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P. Jordan και τους συνεργάτες του και

στηρίζεται στη θεωρία των Mayer και Salovey, 1997. Ακόμα βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του, αν και προγενέστερα αυτού είναι τα WEIP-1 και WEIP-2.

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

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

4.7 Emotional Intelligence Scale (GEIS)

Ioannis Tsaousis

Το ερωτηματολόγιο ΣΝ (TEIQ) που βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Mayer & Salovey αποτελείται από 52 στοιχεία που μετρούν τέσσερις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες: Αντίληψη & έκφραση, κανονισμός & διαχείριση, χρήση της συγκίνησης για την επίλυση προβλήματος, και την κατανόηση & το συλλογισμό της συγκίνησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από θέσεις - προτάσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει την απάντηση που τον αντιπροσωπεύει περισσότερο, Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από καθόλου αντιπροσωπευτικό έως πολύ αντιπροσωπευτικό όπου οι συμμετέχοντες απαντούσαν κατά πόσο συμπεριφέρονται με τον τόπο που αναφέρουν οι προτάσεις ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνώριζε(είμαι αβέβαιος/η) πώς θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά. Οι προτάσεις εκφράζονταν με θετικό πάντα τρόπο και ήταν σαφείς και κατανοητές.

Περισσότερα από 2000 άτομα συμμετείχαν στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης και της επικύρωσης της δοκιμής.. Οι άλφα συντελεστές Cronbach για τους τέσσερις παράγοντες κυμάνθηκαν μεταξύ του 82 και 93. Οι συντελεστές συσχετισμού, δοκιμή-επανελέγχου κυμάνθηκαν μεταξύ του 79 και 91. Τα αποτελέσματα από πέντε διαφορετικές μελέτες υποστήριξαν επίσης την ισχύ των κλιμάκων TEIQ, χρησιμοποιώντας για το στόχο αυτό ένδεκα διαφορετικά μέτρα από τη γνωστική καθώς επίσης και από συναισθηματική – περιοχή προσωπικότητας. Υπάρχει ουσιαστικός συσχετισμός μεταξύ των παραγόντων κλιμάκων του TEIQ σε όλες εκτός από μιας (που εξετάζει αν είναι ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες) κλίμακας προσωπικότητας, ενώ καμία από τις κλίμακες του TEIQ δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με το ΔΝ.

Το περισσότερο περιεκτικό και κατανοητό μοντέλο μέτρησης της ΣΝ είναι το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, V.2.0) αναπτυγμένο από Mayer, Salovey, & Caruso (2002), που εμφανίζεται να είναι μια βελτιωμένη έκδοση του προκάτοχου του, Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS; Mayer et al., 1999), , που στη συνέχεια, σχεδιάστηκε με σκοπό να μετρά τέσσερις σημαντικά συστατικά (δηλ. κλάδους) που υποθετικά υπογραμμίζουν το ιεραρχικό μοντέλο που προτείνουν.

Η προηγούμενη θεώρηση των μοντέλων δείχνει ότι αν και υπάρχουν πολλές μετρήσεις που υποστηρίζουν ότι μετρούν την έννοια της ΣΝ, χρειαζόμαστε έγκυρες και αξιόπιστες μετρήσεις που να είναι βασισμένες σε ένα περιεκτικό και φειδωλό πρότυπο. Όπως ο Schutte κλπ (1998) προτείνουν , ότι ένα τέτοιο πρότυπο μπορεί να είναι αυτό που εισήγαγαν οι Mayer & Salovey (1997), δεδομένου ότι "φαίνεται να είναι ένα άριστο πρότυπο διαδικασίας –προσανατολισμένο που υπογραμμίζει τα στάδια ανάπτυξης της ΣΝ, τη δυνατότητα ανάπτυξης της και τη συνεισφορά της στον έλεγχο του συναισθήματος και στη διανοητική ανάπτυξη" (p.169). Επιπλέον, κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι οι περισσότερες διαστάσεις όλων των άλλων μοντέλων μέτρησης μπορούν, λίγο πολύ, να ενσωματωθούν σε αυτό το πρότυπο. Το TEIQ αναπτύχθηκε για να παρέχει: (α) ένα αξιόπιστο και έγκυρο μοντέλο αυτοαξιολόγησης της ΣΝ, και (β) για να δια φωτίσει με τα νέα ερευνητικά στοιχεία τη θεωρητική διαμάχη που έχει προκύψει πρόσφατα μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν ότι η ΣΝ αποτελεί μια έννοια που μπορεί να θεωρηθεί ως μια ικανότητα που την αποκτά κάποιος έπειτα από επεξεργασία πληροφοριών (που έχει αποκτήσει) και εκείνους που υποστηρίζουν ότι η ΣΝ μπορεί να χαρακτηριστεί ως στοιχείο της προσωπικότητας.

Όσον αφορά στον πρώτο στόχο, το TEIQ κατέδειξε αποδεκτές ψυχομετρικές ιδιότητες, οι οποίες δικαιολογούν τη χρήση της ως αξιόπιστο και έγκυρο μέτρο της ΣΝ. Πιο συγκεκριμένα, προτείνονται τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι αντιστοιχούν στο θεωρητικό πλαίσιο Mayer & Salovey (1997). Όλες οι κλίμακες κατέδειξαν υψηλή εσωτερική συνέπεια, δείχνοντας ότι είναι αρκετά ομοιογενείς στις μετρήσεις τους. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται σε αυτήν την μελέτη υποστηρίζουν επίσης τη χρονική σταθερότητα του TEIQ. Τα στοιχεία από τη δοκιμή-επανελέγχου που διεξήχθησαν κατά τη διάρκεια άνω των τεσσάρων εβδομάδων, προτείνουν ότι το TEIQ μπορεί να εκτιμηθεί σοβαρά.. Τα στοιχεία από τις μελέτες αναφερόμενες στο παρόν υποστηρίζουν την σημαντική σχύ των κλιμάκων TEIQ, που προτείνουν ότι η δοκιμή εμπερικλείει μια αρκετά ευρεία σειρά από τις σχετικές με τα συναισθήματα έννοιες. Αφ' ενός, όλες οι κλίμακες TEIQ κατέδειξαν μέτριους προς υψηλούς θετικούς συντελεστές συσχετισμού με έννοιες όπως η ενσυναίσθηση, οι κοινωνικές δεξιότητες (κοινωνική νοημοσύνη), και η ευημερία. Αφ' ετέρου, οι κλίμακες TEIQ συσχετίστηκαν αρνητικά με έννοιες όπως η αλεξυθυμία, και η πίεση εργασίας.

4.8 Προβλήματα μοντέλων μέτρησης

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι υπάρχει μία πληθώρα ερωτηματολογίων που σχετίζονται με τη ΣΝ. Καθένα από αυτά παρουσιάζει διάφορα προβλήματα, μερικά από τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια. Για τα περισσότερα χρειάζεται ακόμα χρόνος, ώστε να διαπιστωθεί η ακρίβειά τους.

Ένα από τα προβλήματα τους είναι ότι τα μοντέλα δε λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις που έχουν τα συναισθήματα ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση, τις κοινωνικές νόρμες την ένταση των σχέσεων, κ.λ.π. Στα περισσότερα από τα ερωτηματολόγια δεν είναι ξεκάθαρο σε τι αφορά η ΣΝ, η οποία μετριέται..

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

Συγκεκριμένα για τα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης (self-report measures), τα μειονεκτήματα τους είναι ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το αξιολογούμενο άτομο, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους υποκειμενικής, αναξιόπιστης και μεροληπτικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, λόγω της τάσης που έχει το άτομο να είναι κοινωνικά αρεστό και να δημιουργεί μία θετική εντύπωση. Ασυνείδητα, ή ακόμα και συνειδητά, θα προσπαθήσει να τονίσει κάποια προσόντα του χαρακτήρα του, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Επιπλέον σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts, φαίνεται να έχουν πολλές επικαλύψεις με τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου και τους ήδη καθιερωμένους παράγοντες προσωπικότητας (νευρωτική συμπεριφορά, εξωστρέφεια, ψυχωτική συμπεριφορά, ευχάριστη και «ανοιχτή» συμπεριφορά). Από την άλλη μεριά, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν. Ένα από τα πλεονεκτήματα, είναι ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει πάνω σε νεαρά άτομα, κυρίως φοιτητές, με αποτέλεσμα να μπορούν να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα σχετικά με τη ΣΝ των φοιτητών. Έτσι ένα μοντέλο ΣΝ βασισμένο σε φοιτητές λογικά θα δίνει ίδιο προφίλ για το εξεταζόμενο άτομο εφόσον περιέχει ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικές εμπειρίες του ατόμου με παρόμοια χαρακτηριστικά. Έτσι, είναι γρήγορα, απλά στη συμπλήρωσή και ανάλυσή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπληρωματικά μέτρα απόδοσης και αξιολόγησης. Εξάλλου, το παραπάνω πρόβλημα που παρουσιάζουν ίσως μπορεί να αντιμετωπισθεί είτε με την αξιολόγηση 360° είτε, σε περιπτώσεις όπου είναι εφικτό και αρμόζει, με το να κρατηθεί η ανωνυμία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Πάντως τελευταία καθιερώνεται η άποψη ότι τα τεστ δεξιοτήτων έχουν εγκυρότερα αποτελέσματα και υπερτερούν των τεστ αυτο-αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο οφείλεται στα προαναφερθέντα προβλήματα, αλλά και στο γεγονός ότι τα τεστ ικανοτήτων αποτελούν πιο άμεσες διαδικασίες και αξιολογήσεις της ικανότητας ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί συναισθήματα.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί το πρόβλημα που προκύπτει από την επεξεργασία των ερωτήσεων, σχετικά με το πότε αυτές θεωρούνται σωστές ή λάθος. Είδαμε πως το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο στα ερωτηματολόγια που περιέχουν υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης. Η ανάλυση των ερωτήσεων μπορεί να γίνει με τρεις μεθόδους: είτε θεωρώντας ως σωστή την απάντηση της πλειοψηφίας σε κάθε ερώτηση (group's consensus), είτε λαμβάνοντας τις απαντήσεις ειδικών στη ΣΝ, ως σωστές (expert criterion), είτε έχοντας ένα άτομο ως δείγμα και ρωτώντας το κάθε φορά για το τι

αισθάνεται (target criterion). Η τελευταία μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από συγκεκριμένες περιπτώσεις, όταν κρίνονται η στάση και τα συναισθήματα ενός ατόμου. Αναμφισβήτητα η ΣΝ δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο να μετρηθεί επακριβώς, λόγω του γεγονότος ότι σχετίζεται με αισθήματα και καταστάσεις του εσωτερικού κόσμου ενός ατόμου, οι οποίες δε μπορούν να αποδοθούν μαθηματικά. Ωστόσο, από τα μέχρι τώρα ευρήματα επιτρέπεται να γίνεται λόγος για ύπαρξη της ΣΝ και μέτρηση αυτής ως μία ξεχωριστή, διαφορετική και ανεξάρτητη νοημοσύνη. Επιπλέον η χρήση των τεστ είναι πολύ σημαντική, διότι επιτρέπει από τη μια μεριά να εξάγεται μία πρώτη εικόνα για το συναισθηματικό επίπεδο του ατόμου (δυνατά και αδύνατα προσωπικά χαρακτηριστικά), μέσω του γενικού σκορ της ΣΝ, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο το προφίλ του. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου η ΣΝ κρίνεται ως απαραίτητη να υπάρχει (π.χ. πρωταρχικό κριτήριο σε επαγγέλματα επαφής με πελάτες), η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί σπουδαίο εργαλείο. Από την άλλη μεριά, με τη βοήθεια των τεστ, μπορούν να εντοπιστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά της ΣΝ που χρειάζονται ενδυνάμωση και ανάπτυξη, μέσω της παραγοντικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου, καθώς και τα συγκεκριμένα προβλήματα (π.χ. δυσκολία στη συγκράτηση του θυμού) που αντιμετωπίζει το άτομο στην καθημερινή και επαγγελματική του ζωή.

4.8.1 Το πρόβλημα των ανταγωνιστικών μοντέλων και των εργαλείων μέτρησης

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

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

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

Έχει παρατηρηθεί ότι η αντιλαμβανόμενη νοημοσύνη δεν είναι απαραίτητα ένας καλός δείκτης εκτέλεσης όπως μετρήθηκε από αντικειμενικό γνωστικό επίπεδο από τα τεστ νοημοσύνης (Levenson & Ruef, 1992; Paulhus, Lysy, and Yik, 1998). Μια έρευνα που έγινε σε προπτυχιακούς φοιτητές, Bellof (1992) αποδεικνύει εξαιρετικές διαφορές στην αυτοεκτιμώμενη νοημοσύνη μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυτή ανακάλυψε ότι ενώ από τη μια πλευρά οι άντρες έχουν την τάση να υπερεκτιμούν την νοημοσύνη τους όπως επίσης και τις αρσενικές σχέσεις, οι γυναίκες τείνουν να υποεκτιμούν τη δική τους νοημοσύνη και είναι πιο γενναιόδωρες σε αναλογία με τους άντρες.

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

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

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

Τα παραπάνω είχαν σαν συνέπεια να γίνει συνδυασμός του μικτού μοντέλου, των κλιμάκων μέτρησης της ΣΝ και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, καθώς μόνο μέσω των διαπροσωπικών ικανοτήτων καθίσταται δύσκολο να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο η ΣΝ μπορεί να συνεισφέρει σε κάτι παραπάνω από τις παραδοσιακές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται στον επαγγελματικό χώρο. Όντως, σε μια πρόσφατη ανασκόπηση, Davies κλπ. (1998) συμπέραναν ότι η ΣΝ ισοδυναμεί, με την ικανότητα της αντίληψης των συναισθηματικών πληροφοριών της όρασης και της ακοής. Από την άλλη όλο και περισσότερες πρόσφατες έρευνες έδειξαν τη συσχέτιση μεταξύ ικανότητας και μικτών μοντέλων της ΣΝ καθώς εξασφαλίζουν την εγκυρότητα της μέτρησης της ΣΝ, που φαίνεται ανώτερη της παραδοσιακής μέτρησης του ΔΝ και των τεστ προσωπικοτήτων (Petrides & Furnham, 2000).

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

Είναι ξεκάθαρο ότι η επιλογή εργαλείου μέτρησης καθορίζει το μοντέλο της ΣΝ το οποίο ελέγχεται και επίσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τότε η εκτίμηση των στοιχείων της έρευνας τα οποία ακολουθούν την εγκυρότητα της ΣΝ και τις επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο (Petrides & Furnham, 2000). Εφόσον είδαμε με ποιους τρόπους μπορούμε να μετρήσουμε τη ΣΝ, είναι ωφέλιμο να παρουσιαστούν οι μέθοδοι ανάπτυξης της.

4.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

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

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

Η έως τώρα θεωρητική διαπραγμάτευση της έννοιας της ΣΝ αντιμετώπισε θέματα όπως: από πού προέρχεται, πώς ορίζεται, πώς μετριέται, ποια είναι τα πλεονεκτήματά της για τον άνθρωπο, κ.α. Το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον σχετικά με την ΣΝ, η πολύ ελκυστική σκέψη κατανόησης του ίδιου σου του εαυτού, τα πολλαπλά πλεονεκτήματα που προσφέρει και η επικρατούσα άποψη ότι αυτή συνδέεται με την επιτυχία, οδήγησε τους ερευνητές στο ερώτημα αν αυτή μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί στα άτομα ή αν

αποτελεί μία ιδιότητα στατική, όπως ο ΔΝ και άλλες γνωστικές ικανότητες, και δεν αναπτύσσεται περαιτέρω. Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα μελετηθεί αν τελικά κάποιο άτομο μπορεί να βελτιώσει τη ΣΝ και αν πράγματι μπορεί, με ποιες μεθόδους μπορεί να γίνει αυτό.

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

Πρόσφατα έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι ανάπτυξης της ΣΝ. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται τα **Προγράμματα Εκπαίδευσης στη ΣΝ**, που έχουν παρουσιάσει μεγάλη άνθιση στις ΗΠΑ, και η ψυχοθεραπεία (Goleman, 1996). Ορισμένα από τα πιο γνωστά Προγράμματα, η εφαρμογή των οποίων ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Η ιδέα για την πραγματοποίηση μαθημάτων συναισθηματικής αγωγής έχει τις ρίζες της στο εκπαιδευτικό κίνημα της δεκαετίας του 1960, σύμφωνα με το οποίο θα επιτυγχάνονταν καλύτερη μάθηση των ψυχολογικών και των παρωθητικών μαθημάτων, εάν συμπεριλαμβάνονταν σ'αυτά, εκτός της θεωρητικής μάθησης, και η άμεση εμπειρία του ατόμου που διδάσκονταν. Στη συνέχεια, το κίνημα της συναισθηματικής παιδείας άλλαξε μορφή και στράφηκε στην **εκπαίδευση του ίδιου του συναισθήματος στο άτομο**, αντί της χρησιμοποίησης του συναισθήματος για να μορφώσει το άτομο. Πολλά από τα μαθήματα και προγράμματα, καθώς και η ορμή της εξάπλωσής τους, προέρχονται από μια συνεχιζόμενη **σειρά προγραμμάτων πρόληψης με επίκεντρο τα σχολεία**, που το καθένα τους έχει στόχο την αντιμετώπιση ενός ειδικού προβλήματος, όπως τα **ναρκωτικά**, το **κάπνισμα**, την **εγκατάλειψη του σχολείου**, την **επιθετικότητα** και τη **βία**.

Η εισαγωγή και εφαρμογή στην εκπαίδευση της συναισθηματικής παιδείας τοποθέτησε τα συναισθήματα και την κοινωνική ζωή στο επίκεντρο της προσοχής, αντί να τα θεωρεί παρεμβολές χωρίς σημασία ή, όταν οδηγούν σε εκρήξεις, να μην προσπαθεί να τα πατάξει απλώς με περιστασιακά πειθαρχικά μέτρα. Η εκπαίδευση σε τέτοιου είδους μαθήματα, η οποία θεωρείται ανάλογη με την ανατροφή των παιδιών από τους γονείς τους, χρειάζεται να είναι τακτική, πραγματοποιείται με

μικρά βήματα και διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Καθώς οι εμπειρίες επαναλαμβάνονται αδιάκοπα, ο εγκέφαλος τις μετατρέπει σε σταθερές ατραπούς, σε νευρωνικές αντιδράσεις που μπορούν να εφαρμόζονται σε στιγμές πόνου, απογοήτευσης, λύπης. Η διαδικασία αυτή συντελεί ώστε η συναισθηματική παιδεία να γίνεται κτήμα των παιδιών. Και ενώ το καθημερινό περιεχόμενο των μαθημάτων αυτών μπορεί να φαίνεται κοινότοπο, το αποτέλεσμά τους, δηλαδή η διάπλαση σωστών και ολοκληρωμένων ανθρώπων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη ζωή των ατόμων που εκπαιδεύονται. Για παράδειγμα, όταν τα παιδιά διδάσκονται για το θυμό, βοηθούνται να κατανοήσουν ότι πρόκειται για μια δευτερεύουσα αντίδραση κάτω από την οποία κρύβεται κάτι άλλο, το οποίο πρέπει να αναζητηθεί από το άτομο. **Μέσα από τη διαδικασία της εκπαίδευσης, το άτομο μαθαίνει ότι έχει πάντοτε έναν πλούτο επιλογών ως προς το πώς να αντιδράσει στο συναίσθημα που βιώνει.**

Τα Προγράμματα Εκπαίδευσης στη ΣΝ δίνουν έμφαση στη συναισθηματική παιδεία των ατόμων που εκπαιδεύουν και στοχεύουν στην καλλιέργεια σχετικών ικανοτήτων. Δηλαδή, εκπαιδεύουν το άτομο στην ανάπτυξη της αυτοεπίγνωσης, με την έννοια της αναγνώρισης των συναισθημάτων και της κατάρτισης ενός λεξιλογίου γι'αυτά, καθώς και του εντοπισμού των δεσμών ανάμεσα στις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις. Ακόμη, βοηθούν το άτομο να κατανοήσει κατά πόσο οι σκέψεις και τα συναισθήματά του εξουσιάζουν μια απόφασή του, καθώς και να προβλέπει τις συνέπειες μιας εναλλακτικής επιλογής και να εφαρμόσει αυτές τις γνώσεις σε αποφάσεις για προβλήματα που σχετίζονται με τα ναρκωτικά, το κάπνισμα, την επιθετικότητα, τη βία και τα άλλα προβλήματα της σύγχρονης ζωής. Με την αυτεπίγνωση, επίσης, μαθαίνει το άτομο να αναγνωρίζει τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του και να βλέπει τον εαυτό του κάτω από ένα θετικό όσο και ρεαλιστικό πρίσμα.

Έμφαση δίνεται, επίσης, από τα Προγράμματα Εκπαίδευσης στη ΣΝ, στην προσωπική λήψη των αποφάσεων και στον έλεγχο και χειρισμό των συναισθημάτων από το ίδιο το άτομο. Ακόμη, έμφαση δίνεται και στην ανάληψη της ευθύνης από το ίδιο το άτομο για τις αποφάσεις και τις πράξεις του, καθώς και για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του. Επίσης, το άτομο εκπαιδεύεται στον έλεγχο του άγχους του, στην καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, στη ρήξη της αυτοαπομόνωσης και στην επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους, στην ενόραση, στην αυτοαποδοχή, στην προσωπική υπευθυνότητα, στη διεκδικητική στάση, στη δυναμική της ομάδας και στην επίλυση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν.

Ειδικότερα, όσον αφορά στον έλεγχο και χειρισμό των συναισθημάτων, το άτομο εκπαιδεύεται στο να αναγνωρίζει τι κρύβεται πίσω από το συναίσθημά του και μαθαίνει τρόπους αντιμετώπισης του άγχους, του θυμού, της λύπης και, γενικότερα, των αρνητικών συναισθημάτων του. Επίσης, μια κοινωνική δεξιότητα, η οποία καλλιεργείται με τη συναισθηματική εκπαίδευση, είναι η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και των απόψεων των άλλων και ο σεβασμός των διαφορών στον τρόπο που οι άνθρωποι αισθάνονται για τα πράγματα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις τίθενται στο επίκεντρο της προσοχής και περιλαμβάνουν την εκμάθηση της δεξιότητας του καλού ακροατή και του ικανού στην υποβολή των ορθών ερωτήσεων. Ακόμη, τα παιδιά εκπαιδεύονται στο να διακρίνουν ανάμεσα σε κάτι που λέγεται ή γίνεται από κάποιον άλλο και στις δικές τους αντιδράσεις και κρίσεις σε αυτά. Διδάσκονται, παράλληλα, τη διεκδικητική στάση αντί του θυμού και της παθητικότητας, καθώς και την τέχνη της συνεργασίας, της λύσης των διαφωνιών και του συμβιβασμού, και της ανάληψης του ρόλου του ηγέτη της ομάδας ή της συμμετοχής του ως ένα απλό μέλος της.

Ιδιαίτερη σημασία στη συναισθηματική εκπαίδευση κατέχει η καλλιέργεια της ικανότητας του ατόμου για επικοινωνία. Δηλαδή, το άτομο μαθαίνει να εκφράζει με τρόπο αποτελεσματικό τα συναισθήματά του, γίνεται ικανότερος στην εύστοχη υποβολή των σωστών ερωτήσεων και στο σωστό χρόνο. Επίσης, εκπαιδεύεται στο να είναι καλός ακροατής και να στέλνει θετικά μηνύματα αντί κατηγοριών. Παράλληλα, μαθαίνει να εκτιμά την ανοιχτή έκφραση των συναισθημάτων των άλλων και να εδραιώνει την εμπιστοσύνη του στις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς επίσης και να γνωρίζει πότε είναι ασφαλές να διακινδυνεύει να μιλά για τα προσωπικά του συναισθήματα. Επιπλέον, αποκτά ενόραση και ανακαλύπτει τα πρότυπα που υπάρχουν στη συναισθηματική του ζωή και στις αντιδράσεις του και αναγνωρίζει αντίστοιχα πρότυπα στους άλλους ανθρώπους. (Ι.Νέστορος 2000)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Καθηγητής Richard Boyatzis στο Case Western Reserve University των ΗΠΑ για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων ΣΝ του συστήματος του Goleman. Τα αποτελέσματα από τέσσερις φουρνιές φοιτητών ολικής απασχόλησης (full-time) το 1992, 1993, 1994 και 1995 έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση του 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού, 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων. Επίσης στους φοιτητές

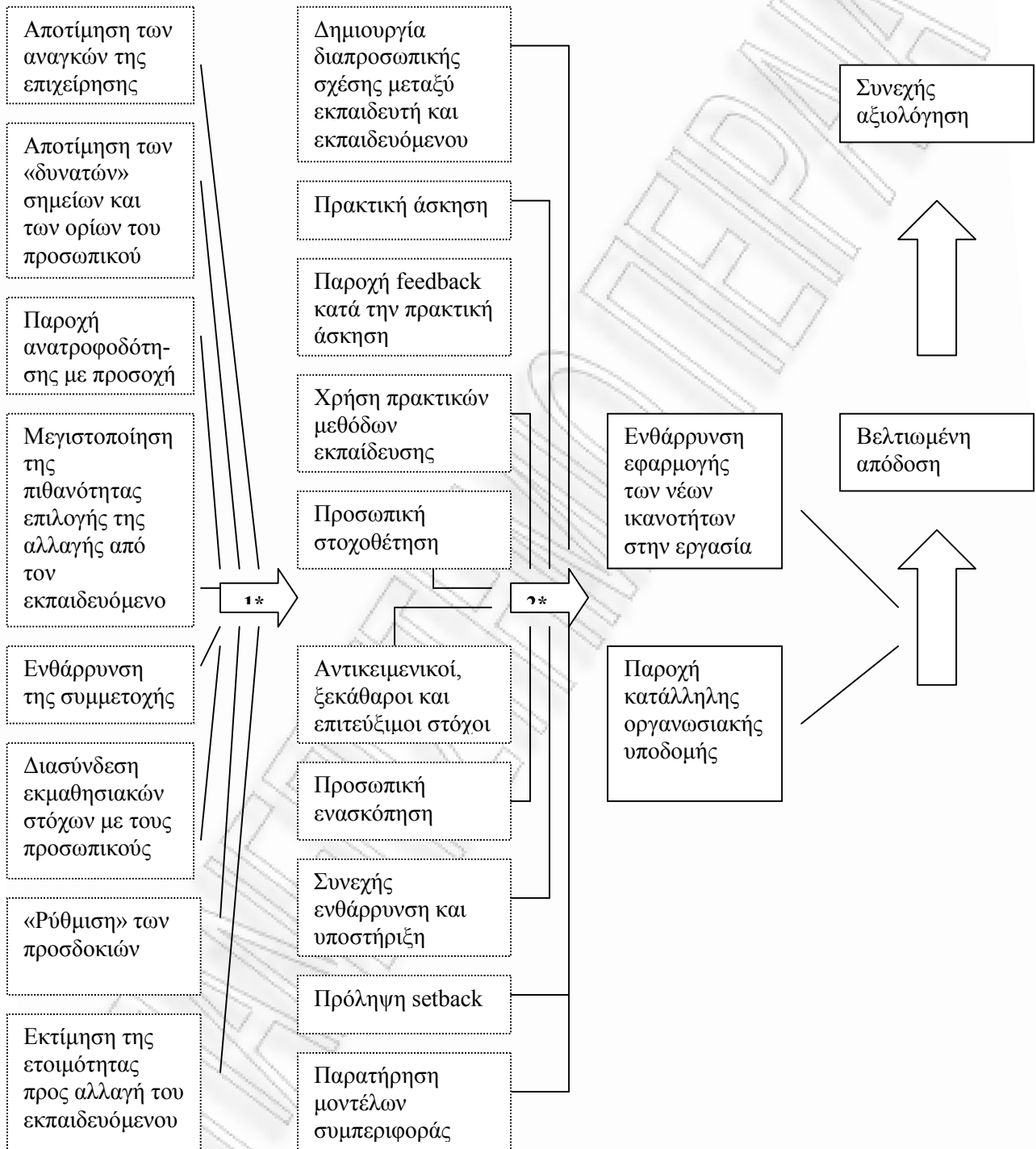
μερικής απασχόλησης (part-time) παρατηρήθηκε βελτίωση κατά 71% στις ικανότητες Διαχείρισης Εαυτού, 50% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 83% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

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

4.9 Μέθοδοι ανάπτυξης

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

Δεδομένου ότι οι πνευματικές δεξιότητες είναι τελείως ξεχωριστές από τις γνωστικές και τις τεχνικές, αφού πηγάζουν από διαφορετικό μέρος του εγκεφάλου, είναι λογικό και αναμενόμενο να απαιτείται διαφορετικός τρόπος προσέγγισης και εκμάθησης των πρώτων. Γι' αυτό θα πρέπει να ενεργοποιηθούν εκείνες οι νευρωνικές διαδρομές που σχετίζονται με την ΣΝ. Παρακάτω θα αναπτυχθούν μερικές από τις μεθόδους ανάπτυξης της ΣΝ.



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

Σχήμα 2.9.1: Διαδικασία ανάπτυξης της ΣΝ στις επιχειρήσεις κατά eiconsortium

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

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

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

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

αναμενόμενες, κατανοητές, αποτελούν μέρος της διαδικασίας αλλαγής και πρέπει να τις θεωρηθούν ως ευκαιρίες βελτίωσης, αποφεύγοντας αυτές στο μέλλον. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο υπάρχει περίπτωση να απογοητευτεί και να παραιτηθεί.

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

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

4.9.1 Μέθοδος ανάπτυξης σύμφωνα με το άρθρο των Dulewicz, V. and Higgs, M.

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

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

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

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

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

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

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

4.9.2 Μέθοδος ανάπτυξης κατά Steve Hein

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

Πίνακας 2.9.1: Οι δέκα οδηγίες ανάπτυξης της ΣΝ

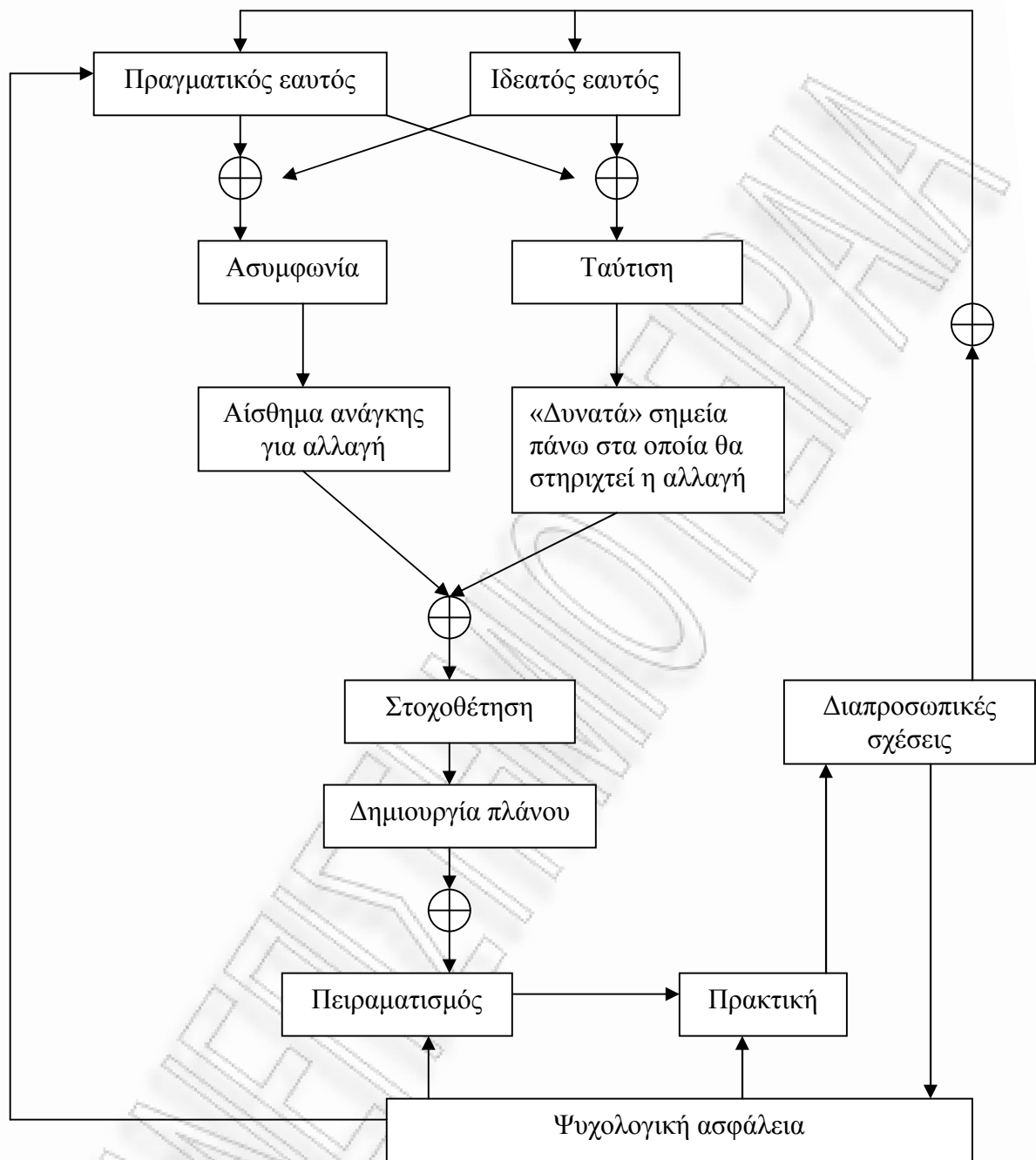
Οδηγίες για την ανάπτυξη της ΕΙ	Παραδείγματα Συμπεριφοράς
1. Ονόμασε τα συναισθήματά σου, παρά να χαρακτηρίζεις τους ανθρώπους ή τις καταστάσεις	<ul style="list-style-type: none"> • «Νιώθω πικραμένος και πληγωμένος», αντί «Είσαι ανόητος και αναισθητος» • «Φοβάμαι», αντί «Οδηγείς σα μεθυσμένος»
2. Διαχώρισε τα συναισθήματα από τις σκέψεις σου	<ul style="list-style-type: none"> • Σκέψεις: «Νιώθω σαν...», «Νιώθω ότι ...» • Συναισθήματα: «Νιώθω +επίθετο ή ουσιαστικό» (π.χ. «νιώθω φόβο»)
3. Λάβε τα συναισθήματά σου περισσότερο υπόψη σου	<ul style="list-style-type: none"> • «Νιώθω ότι ζηλεύω», αντί «Με κάνεις να ζηλεύω»
4. Χρησιμοποίησε τα συναισθήματά σου κατά τη λήψη αποφάσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Αναρωτήσου: «Πώς θα αισθανθώ αν κάνω αυτό;» «Πώς θα αισθανθώ αν δεν κάνω αυτό;»
5. Δείξε σεβασμό στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> • Ρώτησε: «Πώς θα αισθανθείς αν κάνω αυτό;» «Πώς θα αισθανθείς αν δεν κάνω αυτό;»
6. Νιώσε «ενδυναμωμένος», όχι θυμωμένος	<ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποίησε την ενέργεια αυτού που οι άλλοι αποκαλούν «θυμό», ώστε να την αφομοιώσεις σε παραγωγική δράση
7. Αξιολόγησε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> • Δείξε ενσυναίσθηση, κατανόηση και αποδοχή των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων
8. Ασκήσου στο να προσπαθείς να μεταβάλεις θετικά τα συναισθήματα τα δικά σου και των	<ul style="list-style-type: none"> • Αναρωτήσου: «Τι θα με βοηθούσε να αισθανθώ καλύτερα;»

άλλων ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> • Ρώτησε: «Τι θα σε βοηθούσε να αισθανθείς καλύτερα;»
9. Μη συμβουλεύεις, διατάζεις, ελέγχεις, κρίνεις, κριτικάρεις ή «αγορεύεις» στους άλλους ανθρώπους.	Σε αντίθεση προσπάθησε να ακούς με συμπάθεια και χωρίς κριτική
10. Απέφυγε τους ανθρώπους που σε υποτιμούν	Προσπάθησε όπου δεν είναι εφικτή η αποφυγή τους, να περνάς όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο μαζί τους

4.9.3 Μεθοδολογία οικειοθελούς αλλαγής κατά R. Boyatzis, 1999, (SDC process)

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

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



Σχήμα 2.9.2: Διαδικασία οικειοθελούς ανάπτυξης κατά R. Boyatzis

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τα εξής επιμέρους βήματα:

1) Πραγμάτωση των ονείρων

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

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

2) Συνείδηση της παρούσας κατάστασης και της ιδεατής

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

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

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

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

4.9.4 Μέθοδος ανάπτυξης (Goleman,1998)

Τα **βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης ΣΝ** μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- *Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων ΣΝ που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία*

Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες ΣΝ για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή

υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

- *Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει*

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

- *Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)*

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

- *Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή*

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

- *Παροχή κινήτρων*

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα . Τα κίνητρα έχουν ουσιαστική επιρροή στη διαδικασία της μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της ΣΝ, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να καταλάβει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της ΣΝ του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει

συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από ΣΝ, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

- *Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι **αυτο-υποκινούμενη (self-directed)***

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

- *Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους*

Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου : «Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες της ΣΝ μέσα σε ένα μήνα.», δεν βοηθούν ώστε να επιτύχει το πρόγραμμα. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.

- *Υπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής*

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

- *Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)*

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

- *Συνεχής εξάσκηση*

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

- *Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων*

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

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για τη ΣΝ. Καταλήγοντας, θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιοδήποτε πρόγραμμα ΣΝ, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων ΣΝ στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs, 2001).

4.9.5 Εμπόδια κατά την ανάπτυξη

Είναι αλήθεια ότι επικρατεί μεγάλη διαμάχη μεταξύ των ερευνητών σχετικά με αν δηλαδή το επίπεδο της ΣΝ ενός ατόμου αυξάνεται ή είναι το ίδιο για όλη του τη ζωή. Επίσης είναι αμφιλεγόμενος ο βαθμός στον οποίο η ΣΝ μπορεί να αναπτυχθεί, το όριο ηλικίας (αν αυτό υπάρχει) κατά το οποίο κάποιος είναι σε θέση να τη βελτιώσει, καθώς και το στάδιο ζωής του ατόμου κατά το οποίο διάφορες «επεμβάσεις» είναι πιο αποτελεσματικές. Υπάρχουν πολλοί ερευνητές που υποστηρίζουν ότι ναι μεν η ΣΝ αναπτύσσεται, αλλά αυτό συμβαίνει κατά την παιδική ηλικία, έως το δέκατο πέμπτο έτος και όχι όταν το άτομο είναι πλέον ενήλικας. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ΣΝ, όπως για παράδειγμα οι αξίες, οι σκέψεις, οι εμπειρίες, το περιβάλλον, οι συνήθειες του ατόμου, κ.α. σχετίζονται με βαθύτερα επίπεδα της προσωπικότητας και αναπτύσσονται κατά τα πρώτα χρόνια αυτού. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με σχετική έρευνα (Fineman 1997, Hopfl και Linstead, 1997), επειδή αυτά αναπτύσσονται κατά την παιδική ηλικία, είναι «εύπλαστα», οπότε υπάρχει πιθανότητα να μεταβληθούν.

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

Επίσης, ένα άλλο εμπόδιο κατά την ανάπτυξη της ΣΝ, είναι ότι σε γενικό βαθμό προκαλείται μεγαλύτερη αντίδραση από πλευράς των ατόμων προκειμένου να αλλάξουν

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

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη της ΣΝ. Η μία θεωρεί ότι η ΣΝ δε μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω στα άτομα, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκείνοι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι είναι σε θέση να βελτιώσουν την ΣΝ των ατόμων. Η αλήθεια είναι κάπου στη μέση, η ΣΝ μπορεί να αναπτυχθεί με κατάλληλες μεθόδους και από ειδικούς, αρκεί να το θέλει το άτομο και να προσπαθεί.

4.10

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΣΗΜΕΙΟ ΑΝΤΙΑΕΓΟΜΕΝΟ

«Δεν είναι μόνο το πιο δύσκολο πράγμα να γνωρίζεις τον εαυτό σου, αλλά και το πιο άβολο, επίσης» Jung C.

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της ΣΝ συγκέντρωσε ένα μεγάλο ενδιαφέρον και θεωρήθηκε «ελκυστικό» πεδίο για έρευνα. Αναμφισβήτητα σε αυτό συντέλεσε και το πρώτο βιβλίο του D. Goleman που εκδόθηκε το 1996 και γνωστοποίησε στο ευρύτερο κοινό την έννοια και την αξία της ΣΝ. Αυτοί που την «υποστηρίζουν» ισχυρίζονται ότι η ΣΝ συνδέεται με επιτυχία στον εργασιακό χώρο και στις διαπροσωπικές σχέσεις,

προσφέροντας μία καλύτερη ποιότητα ζωής. Υπόσχονται στα άτομα βελτίωση στους παραπάνω τομείς, αν αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες. Υπόσχονται στις επιχειρήσεις καινούριες μεθόδους εκπαίδευσης, εμπλουτίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων της. Τέλος υπόσχονται στους επιστήμονες τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων των ερευνών τους σχετικά με το θέμα.

Αυτές οι ιδέες αναμφισβήτητα κέρδισαν πολλούς που διερευνούν συνεχώς νέες πρακτικές και αβίαστα τις χρησιμοποιούν. Ωστόσο μεταξύ των επιστημόνων το θέμα της ΣΝ αποτέλεσε πεδίο οξύτατης διαμάχης. Η μία πλευρά θεωρεί ότι η ΣΝ αποτελεί μια προσπάθεια ποσοτικοποίησης και «εξημέρωσης» του συναισθήματος, ώστε να λειτουργεί «υπηρετικά» στους στόχους που ένα άτομο θέτει. Επιπλέον ο χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων ελλοχεύει τον κίνδυνο της παραβίασης της ελευθερίας της βούλησης του άλλου, της χειραγώγησης της προσωπικότητάς του, της συμπεριφοράς και των κινήσεων του, γεγονός που προκαλεί αντιδράσεις. Η άλλη πλευρά θεωρεί ότι μέσω της ΣΝ απελευθερώνεται το συναίσθημα, οι αντιδρώντες στην έννοια θεωρούν ότι το «υποτάσσουν» για χάρη κυρίως των επιχειρήσεων. Ωστόσο αυτό δε μπορεί να στηριχθεί σαν άποψη, διότι το να έχει κανείς την ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, έχει σαν σκοπό πρωταρχικά τη δική του ψυχική ισορροπία και ευεξία και ύστερα την ισορροπία στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα. Ακόμα και μέσα στις επιχειρήσεις η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τον τρόπο και τον έλεγχο να εκφράζει τα συναισθήματά του και όχι με τον έλεγχο των υπαλλήλων.

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

Επίσης, οι «σκεπτικιστές» θεωρούν ότι αυτή δεν προσφέρει τίποτα νέο ή χρήσιμο. Υποστηρίζουν, ακόμα, ότι πρόκειται για κενολογίες, αφού δεν υπάρχουν «απτά» μοντέλα μέτρησης της ΣΝ. Οι ίδιοι στηρίζονται στο γεγονός ότι εφόσον ένα ανθρώπινο όν από πάντα είχε συναισθήματα, θα ήταν σε θέση να μπορεί να τα ελέγξει και να τα «ρυθμίσει». Συνεπώς, η ΣΝ δεν προσφέρει τίποτα το καινούριο και το ξεχωριστό. Οι

«οπαδοί» της ΣΝ αντιλέγουν ότι δεν πρόκειται για ένα καινούριο φαινόμενο (άλλωστε πρώτος ο Thorndike το 1920 αναφέρθηκε έμμεσα σε αυτή). Τονίζουν, ακόμη, ότι σήμερα τεκμηριώνεται πλήρως η ύπαρξή της καθώς και τα πλεονεκτήματα που αυτή επιφέρει στα ίδια τα άτομα που την έχουν ανεπτυγμένη, αλλά και στις επιχειρήσεις.

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

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

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

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

Μία άλλη χρήση της ΣΝ αφορά στο χειρισμό ενός φαινομένου που σχετίζεται με τη «διαφορετικότητα» ή την «ποικιλία» των ατόμων μέσα σε μία κοινωνία, αλλά και μέσα στον ίδιο τον εργασιακό χώρο. Έχουν ήδη αναπτυχθεί μοντέλα χειρισμού της διαφορετικότητας (diversity models) που περιέχουν στοιχεία από τα χαρακτηριστικά της ΣΝ και που έχουν ως σκοπό την άμβλυνση των διαφορών, με στόχο τη μείωση των συγκρούσεων και την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης.

Η ΣΝ είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί σε άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες. Ομάδες με υψηλή ΣΝ διακρίνονται από δεσμούς αφοσίωσης και συνεκτικότητα. Επίσης σε αυτές παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού, λίγες συγκρούσεις, ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, μεγαλύτερη αλληλοϋποστήριξη και λιγότερο άγχος. Αν και μελέτες αυτού του είδους βρίσκονται σε πρωταρχικά ακόμα στάδια, έχει δειχθεί ότι ομάδες, με χαμηλή συνολική ΣΝ στην αρχή, που είχαν χαμηλές επιδόσεις όσον αφορά στην εστίαση σε στόχους και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ύστερα από εκπαίδευση πάνω στα χαρακτηριστικά της ΣΝ, οι ίδιες ομάδες είχαν βελτίωση στις επιδόσεις τους. .

Η έννοια της ΣΝ μπορεί να φανεί πάρα πολύ χρήσιμη, τόσο σε κοινωνικό – εργασιακό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Όσο πιο σύντομα η κοινωνία συνειδητοποιήσει τη σπουδαιότητά της, τόσο πιο μεγάλα θα είναι τα αποτελέσματα που

θα έχει από αυτή. Με αυτό το πνεύμα η ΣΝ θα πρέπει να διδάσκεται σε αρκετά μικρές ηλικίες, εκεί όπου η προσωπικότητα του καθενός ακόμα διαμορφώνεται και «χτίζεται». Θα πρέπει οι μικρές ηλικίες να βοηθηθούν να αποκτήσουν τις συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε αυτές έπειτα, κατά την ενήλικη ζωή, να θεωρούνται ως έμφυτες προσωπικές ικανότητες. Άλλωστε όπως έγραψε και ο Έρασμος: «Η μεγαλύτερη ελπίδα για ένα έθνος βρίσκεται στη σωστή εκπαίδευση της νεολαίας». Είναι επείγον οι γονείς και οι εκπαιδευτές να καλλιεργήσουν στην παιδική ηλικία τέτοιες δεξιότητες, ώστε στο μέλλον να αποφευχθούν φαινόμενα κοινωνικής παθογένειας, όπως χαμηλή αυτοπεποίθηση, χρήση ναρκωτικών ουσιών και αλκοόλ, κατάθλιψη, εσωστρέφεια, επιθετικότητα, δυσκολία στη σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων, κ.λ.π., τα οποία ήδη έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις μικρές ηλικίες. Είναι σημαντικό τα παιδιά να μεγαλώνουν όχι μόνο με τρυφερότητα και αγάπη, αλλά και με αυτοπεποίθηση, ώστε να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, να σκέφτονται θετικά και να καθοδηγηθούν προς ένα πεδίο όπου τα ταλέντα θα βρουν τις ευκαιρίες να αναπτυχθούν.

Αυτή τη στιγμή υπάρχουν σχολικά προγράμματα ανάπτυξης της ΣΝ στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τα οποία ονομάζονται προγράμματα SEL (Social and Emotional Learning). Το πρόβλημα με τα μαθήματα αυτά είναι ότι παραδίδονται μόνο σε μικρές ηλικίες και όχι σε πανεπιστήμια, οπότε δε διδάσκονται θέματα που το άτομο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει στον εργασιακό του χώρο. Πιο συχνά σε φοιτητές η ΣΝ διδάσκεται σε σχολές ψυχολογίας, διότι η ΣΝ συνδέεται θεωρητικά με πολλούς τομείς αυτής της επιστήμης, όπως για παράδειγμα με τους κλάδους της οργανωσιακής, εκπαιδευτικής, κλινικής, βιομηχανικής και κοινωνικής ψυχολογίας. Βέβαια μία αγωγή που περιλαμβάνει την ΣΝ δεν υποβαθμίζει την ανάπτυξη των άλλων προσωπικών ικανοτήτων. Αντίθετα μάλιστα η ισόρροπη και αρμονική ανάπτυξη όλων των δεξιοτήτων (γνωστικών – συναισθηματικών) αποτελεί ιδεώδες μιας ανθρωποκεντρικής παιδείας που εισηγείται ο πολιτισμός μας.

Η ΣΝ έχει σημαντική εφαρμογή στις υπηρεσίες καθώς αν και είναι παρόμοιες σε ορισμένους τομείς, το αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας θεωρείται ότι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στο διαχωρισμό μιας παροχής υπηρεσίας από μια άλλη. Καθώς ο τίτλος του μεταπτυχιακού για τον οποίο γίνεται και η παρούσα διπλωματική αφορά στις υπηρεσίες της διοίκησης και του τουρισμού είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή της ΣΝ σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις όπως και οι τουριστικές. Συνεχίζοντας, η έρευνα υποδεικνύει ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις υπηρεσίες (Menon & Dude, 2000) και ότι η παρουσίαση των συναισθημάτων

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

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

Αποδείξεις από τη βιβλιογραφία της προσωπικότητας υποστηρίζουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα που έχουν την έμφυτη τάση να εκτελούν σωστά τις υπηρεσίες. Ο Hogan et al. (1984) προτείνει ότι η διαμόρφωση της προσωπικότητας, έτσι ώστε να περιέχει χαρακτηριστικά όπως η εξυπηρετικότητα η ευγένεια και η ευχάριστη διάθεση, συσχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η ποιότητα των υπηρεσιών δείχνει επίσης υψηλή συσχέτιση με τις καθιερωμένες κλίμακες της προσωπικότητας με διαστάσεις όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία (Furnham & Coveney, 1996), απολαυστικότητα και συναισθηματική σταθερότητα (Frei & McDaniel, 1998). Σύμφωνα με τον Cran (1994), η συμπεριφορά που απαιτείται στα επαγγέλματα προσφοράς υπηρεσιών (υψηλή ΣΝ), μπορεί να είναι έμφυτο χαρακτηριστικό και ακόμα και με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι με μειωμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να μην είναι ικανοί να στηρίζουν τη βελτίωση στην

εκτέλεση. Από την πλευρά της βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών, η βιβλιογραφία για την προσωπικότητα δίνει έμφαση στη σημασία της διαλογής μέσω της εκπαίδευσης. Πρόσφατο ενδιαφέρον για την έννοια της ΣΝ έχει δώσει έμφαση στην πιθανή σύνδεση μεταξύ της ΣΝ και ικανοποίησης πελατών, ως κριτήριο της διαλογής προσωπικού (Barlow & Maul, 2000). Παράλληλα αποτελεί εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών που ταυτόχρονα μειώνει το άγχος που αφορά στην εργασία (Spector et al., 1988). Ιδιαίτερα, η συναισθηματική αναγνώριση, η συναισθηματική ταύτιση, ο έλεγχος των συναισθημάτων και η διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων θεωρούνται ότι είναι σημαντικές επιδεξιότητες με τις οποίες τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν μέσω της εκπαίδευσης τους στη ΣΝ (Slaski & Cartwright, 2002). Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι αυτές οι πρωτοβουλίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα για την υπηρεσία (Schneider et al., 1998). Ενώ αυτό αποδεικνύει ότι μπορεί να γίνει εκπαίδευση σε υπαλλήλους ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν τις ανάγκες διαφορετικών τύπων πελατών που παρουσιάζουν διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις. Τέλος μια σημαντική εφαρμογή της ΣΝ είναι στην πρόληψη και στην διαχείριση του εργασιακού άγχους που οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση και από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και από την πλευρά της ηγεσίας, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος της εργασίας και για τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων (professional burnout), κάτι που αναλύεται αμέσως μετά.

4.11.1 «Επαγγελματική εξουθένωση»

Από το 1974, που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» (professional burnout) από τον Freudenberger, μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας καθιερωμένος ορισμός γι' αυτό το φαινόμενο. Ωστόσο, ένας από τους πλέον αποδεκτούς ορισμούς της επαγγελματικής εξουθένωσης (ΕΕ) είναι αυτός που διατυπώθηκε από την Christina Maslach το 1982. Η Maslach περιέγραψε «ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα που είχε προς τους ασθενείς του, παύει να είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του και την απόδοσή του και σχηματίζει αρνητική εικόνα για τον εαυτό του». Σύμφωνα με τις Maslach και Jackson, οι τρεις κυριότεροι παράγοντες που διακρίνουν την επαγγελματική εξουθένωση είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση ή ο κυνισμός και η αίσθηση αναποτελεσματικότητας (έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων).

Όπως αναφέρεται στην εφημερίδα τα «NEA», 1 στους 4 Έλληνες εργαζόμενους απασχολείται τουλάχιστον δέκα ώρες ημερησίως, πάνω από πέντε ημέρες τον μήνα (η αντίστοιχη ευρωπαϊκή αναλογία είναι 1 στους 6 εργαζόμενους). Επίσης το 24,6% των Ελλήνων δηλώνει ότι το στρες και η οξυθυμία είναι απόκτημα της επαγγελματικής τους πορείας, και το 68,1% των Ελλήνων θεωρεί ότι η εργασία έχει βλάψει την υγεία τους (το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη είναι 35,2%) , όπως την ενημερώνουν από τη Eurofound-ΟΟΣΑ. Συνεχίζοντας, 10.000 άνθρωποι πεθαίνουν κάθε χρόνο στην Ιαπωνία από εξάντληση στην εργασία τους, ενώ παράλληλα το 75% των Γάλλων εργαζομένων αντιμετωπίζει προβλήματα εργασιακού άγχους, όπως έχει παρατηρήσει το «Διεθνές Γραφείο Εργασίας». Για όλα τα παραπάνω κρίνεται απαραίτητη η αναφορά της επαγγελματικής εξουθένωσης στην παρούσα εργασία καθώς η ΣΝ είναι αυτή που κατά βάση μπορεί αποτελέσει «ιατρός» αυτής της διαταραχής και δυσλειτουργίας της επιχείρησης .

Περισσότερα από 40 εκατομμύρια άνθρωποι, αναφέρουν ότι πάσχουν από εργασιακό άγχος. Αυτό ευθύνεται για την απώλεια εκατομμυρίων εργάσιμων ημερών κάθε χρόνο. Η έλλειψη ΣΝ όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, κοστίζει όπως βλέπουμε όχι μόνο ψυχικά αλλά και χρηματικά, εφόσον οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πως μπορούν να ανταπεξέλθουν σε όλο αυτό το δυσβάσταχτο άγχος και σε πολλές αγχογόνες καταστάσεις, και από την άλλη η ηγεσία, ελλείπει ΣΝ, δεν γνωρίζει και δεν μπορεί να διαμορφώσει ένα υγιές, λειτουργικό κλίμα εργασίας και συμπεριφοράς που θα προλάβει και θα βοηθήσει στην καταπολέμηση του άγχους των εργαζομένων της. Η ηγεσία με την ανάπτυξη της ΣΝ θα γνωρίζει ποια είναι η συμπεριφορά ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, πως δηλαδή είναι πιο λειτουργικό για την εταιρεία για τους ίδιους και για τους εργαζομένους να τους συμπεριφέρονται. Οι εργαζόμενοι και τα ηγετικά στελέχη, με την ανάπτυξη της ΣΝ, θα μπορέσουν να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους, να τα διαχειρίζονται, να έχουν αυτεπίγνωση και πώς να προλάβουν ή να διαχειριστούν το άγχος. Το άγχος μπορεί να επηρεάσει τους πάντες. Αφορά στους υπαλλήλους, τους εργοδότες, τους διευθυντές, τους προϊσταμένους, τους ελεύθερους επαγγελματίες, τους μαθητευόμενους και τους εκπαιδευόμενους.

Το εργασιακό άγχος και οι ψυχολογικοί κίνδυνοι περιλαμβάνονται στους σημαντικότερους εργασιακούς κινδύνους και συνδέονται τόσο με τα προβλήματα της ανεργίας όσο και με την έκθεση σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς κινδύνους. Μια έρευνα στα νέα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης απέδειξε ότι το 90% των ερωτηθέντων θεωρούσε ότι στη χώρα του το άγχος είναι η κύρια αιτία των ασθενειών η

οποία μαζί με την εξάντληση και την καταπίεση οφείλεται στην κακή οργάνωση της εργασίας (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας 2005). Οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους. Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις δεν καταλαβαίνουν πόσο πολύ τις επηρεάζει το άγχος. Το άγχος θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που συνδέεται με την εργασία και σχετίζεται με την οργάνωση της εργασίας στην κοινωνία της γνώσης. Η ανάγκη για την εφαρμογή δραστηριοτήτων πρόληψης του άγχους υπάρχει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες και σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Οι αιτίες όπως γράφεται στην εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», είναι ο ατελείωτος όγκος δουλειάς, το μεγάλο φάσμα καθηκόντων, η αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζόμενου, η ανασφάλεια λόγω προσωρινότητας της εργασίας και οι δυσανάλογες οικονομικές απολαβές σε σχέση με την επαγγελματική προσφορά του εργαζομένου. Σαν «προειδοποιήσεις για την έναρξη του συνδρόμου μπορεί να είναι, η απώλεια ευχαρίστησης και κινήτρου, η απομόνωση από τους συναδέλφους και το αίσθημα παγίδευσης. Εν συνεχεία τα συμπτώματα, μπορεί να είναι ψυχολογικά, (κατάθλιψη, θυμός και έλλειψη συγκέντρωσης-ηρεμίας), μπορεί να είναι σωματικά (πονοκέφαλοι, αϋπνία , μυϊκοί πόνοι, έλκη –ναυτία και πόνοι στον αυχένα ή στην πλάτη), και τέλος συμπτώματα συμπεριφοράς(όπως το υπερβολικό κάπνισμα, η αυξημένη κατανάλωση καφεΐνης –αλκοόλ και συχνές απουσίες. Όπως καταλαβαίνουμε η ανάπτυξη της ΣΝ θα βοηθούσε να εξαλειφθούν οι αιτίες αυτές με ένα πιο υγιή τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς

Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί ως η βλαβερή σωματική και συναισθηματική αντίδραση, που παρατηρείται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε ασθένειες ή ακόμα και τραυματισμούς. Είναι μια αρνητική και δυσάρεστη κατάσταση, η οποία παρατηρείται όταν ένα άτομο αντιληφθεί ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ή τις πιέσεις που του έχουν επιβληθεί. Μη αποδεκτά επίπεδα άγχους μπορεί να συνδέονται με μια σειρά αρνητικών συνεπειών σωματικών και ψυχολογικών.

Η έννοια του άγχους συγγέεται συχνά με τις προκλήσεις. Ωστόσο οι δύο αυτοί όροι δεν είναι ίδιοι. Μια πρόκληση δίνει ψυχολογική και σωματική ενέργεια. Δίνει ώθηση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων. Όταν ικανοποιείται μια πρόκληση νιώθουμε χαλαροί και ικανοποιημένοι. Οι προκλήσεις είναι σημαντικό στοιχείο της υγιούς και παραγωγικής εργασίας. Η σημασία τους στην εργασιακή ζωή εκφράζεται όταν οι άνθρωποι λένε "λίγο άγχος κάνει καλό". Ωστόσο, οι προκλήσεις διαφέρουν από το άγχος, το οποίο μπορεί να έχει επιπτώσεις στη σωματική και πνευματική υγεία του

ατόμου καθώς και στη σωστή απόδοση των επιχειρήσεων. Κατανοούμε λοιπόν για άλλη μια φορά την σπουδαιότητα της αναφοράς αυτού του κεφαλαίου στην παρούσα διπλωματική..

4.11.2 Οι αιτίες του εργασιακού άγχους

Συνεχίζοντας θα ήταν χρήσιμο να παρουσιαστούν 10 συγκεκριμένα και αναλυτικά αναφέρουμε τις αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από την κακή οργάνωση της εργασίας . Τα ευρήματα των ερευνών απέδειξαν ότι περισσότερο αγχωτική είναι η εργασία που περιέχει υπερβολικές απαιτήσεις και επιβάλλει πιέσεις, οι οποίες δεν αντιστοιχούν στις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων και για τις οποίες δεν υπάρχει δυνατότητα επιλογής ή ελέγχου ούτε στήριξης από άλλους (Leka, Griffiths & Cox, 2004). Συχνή αιτία ανησυχίας είναι ο τρόπος σχεδιασμού της εργασίας και ο τρόπος διαχείρισής της. Στα κείμενα σχετικά με το άγχος αναφέρονται εννέα κατηγορίες κινδύνων εργασιακού άγχους ή ψυχολογικών κινδύνων. Αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες: τους κινδύνους που αφορούν **το περιεχόμενο** της εργασίας (1-4) και αυτούς που έχουν σχέση με το **περιβάλλον** της εργασίας για τα οποία υπεύθυνη είναι η ηγεσία, που με την ανάπτυξη της ΣΝ και σαν αποτέλεσμα την κατάλληλη συμπεριφορά και θα είχε εξαλειφθεί κάθε είδος δυσλειτουργία (5-9):

Κακή οργάνωση της εργασίας

1. **Περιεχόμενο εργασίας:** Μονότονα, υποτονικά, ασήμαντα καθήκοντα, έλλειψη ποικιλίας, δυσάρεστα καθήκοντα, απεχθή καθήκοντα
2. **Φόρτος και ρυθμός εργασιών :** Πολλή ή λίγη εργασία και εργασία υπό χρονικές πιέσεις.

Κίνδυνοι που σχετίζονται με το άγχος :

3. **Ωράριο :** Αυστηρά και μη ευέλικτα προγράμματα εργασίας, πολλές και μοναχικές ώρες, μη προγραμματιζόμενο ωράριο, κακοσχεδιασμένο πρόγραμμα βαρδιών.
4. **Συμμετοχή και έλεγχος :** Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έλλειψη ελέγχου.

5. Εξέλιξη σταδιοδρομίας, θέση, Μισθός: Ανασφάλεια, έλλειψη προοπτικών εξέλιξης, πολλές ή λίγες προαγωγές, εργασία «μικρής κοινωνικής αξίας», σύστημα πληρωμής ανά τεμάχιο, ασαφή ή άδικα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, ύπαρξη πολλών ή λίγων ικανοτήτων για μια θέση.

6. Ρόλος στην εταιρεία: Ασαφής ρόλος, αντικρουόμενοι ρόλοι στην ίδια εργασία, ευθύνη ανθρώπων, συνεχής επαφή με άλλους ανθρώπους και με τα προβλήματά τους.

7. Διαπροσωπικές σχέσεις: Ακατάλληλη, απερίσκεπτη ή μη υποστηρικτική εποπτεία και προϊστασία, κακές σχέσεις με τους συναδέλφους, καταπίεση, παρενόχληση και Βία, απομονωμένη ή μοναχική δουλειά ασαφείς διαδικασίες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ή των παραπόνων.

8. Χαρακτήρας της εταιρείας: Κακή επικοινωνία, κακή ηγεσία, ασάφεια όσον αφορά τους στόχους και τη δομή της επιχείρησης.

4.11.3 Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους στα άτομα και στις Εταιρείες

Καθώς συνεχίζουμε την μελέτη μας όσον αφορά στην επαγγελματική εξουθένωση δεν μπορούμε να παραλείψουμε τις συνέπειες αυτής στους εργαζομένους στην ηγεσία και στην εταιρεία, που όπως θα δούμε είναι αρκετά κρίσιμες για την πορεία μιας επιχείρησης. Κάθε άνθρωπος βιώνει το άγχος με διαφορετικό τρόπο. Το άγχος μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα σε προσωπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, μπορεί να προκαλέσει ασυνήθιστες και ενοχλητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και να

βλάψει τη σωματική και πνευματική υγεία. Το εργασιακό άγχος έχει επίσης σωματικές και συναισθηματικές συνέπειες. Σωματικές επιπτώσεις είναι αυξημένη αρτηριακή πίεση, πόνοι, ναυτία και χαμηλή αντίσταση σε μικροασθένειες. Συμπτώματα του άγχους μπορεί να επιφέρουν άμεσες σωματικές αλλαγές όπως αλλαγή του καρδιακού σφυγμού και του ρυθμού αναπνοής, μυϊκή υπερένταση, ναυτία ή εμετό. Όταν νιώθουν άγχος οι άνθρωποι εμφανίζουν συμπτώματα θυμού, διαμαρτυρίας ή απόγνωσης, ενώ επίσης αγχώνονται ή βγαίνουν εκτός ελέγχου. Όταν επηρεάζονται οι άνθρωποι από το εργασιακό άγχος μπορεί:

Να εκνευρίζονται και να χάνουν την αυτοσυγκέντρωσή τους, να ξεχνούν και να έχουν μαθησιακές δυσκολίες, να μην μπορούν να χαλαρώσουν, να δυσκολεύονται να σκεφτούν λογικά και να πάρουν αποφάσεις να μην ευχαριστιούνται στην εργασία τους και να μην νιώθουν δέσμευση απέναντι σ' αυτή, να νιώθουν κουρασμένοι, απογοητευμένοι και αγχωμένοι, να δυσκολεύονται να κοιμηθούν, να χάσουν την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής. Οι ενδείξεις του άγχους μπορεί να παρατηρηθούν τόσο σε εργαζόμενους όσο και σε στελέχη. Αυτές μπορεί να είναι προβλήματα στις σχέσεις με τους συναδέλφους, εκνευρισμός, αναποφασιστικότητα και μειωμένη απόδοση. Οι αγχωμένοι εργαζόμενοι υιοθετούν ανθυγιεινές συνήθειες όπως πολύ κάπνισμα, ή κατανάλωση αλκοόλ, χρήση φαρμάκων και καταχρήσεις.

Το άγχος δεν επηρεάζει μόνο την υγεία των υπαλλήλων αλλά και των εταιρειών. Στις ενδείξεις ότι μια επιχείρηση έχει **πρόβλημα** περιλαμβάνονται **ο υψηλός ρυθμός αλλαγής του προσωπικού, οι πολλές απουσίες, η μειωμένη εργασιακή απόδοση, η μικρή τήρηση των προθεσμιών και τα παράπονα των πελατών.**

Σε επίπεδο επιχείρησης το εργασιακό άγχος διαφαίνεται από την επιδείνωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η καταστροφή του κλίματος και του ηθικού σχετίζεται συχνά με τις εργασιακές σχέσεις και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση και την ευεξία των εργαζομένων. Επιπλέον αυξάνεται η απώλεια ημερών λόγω ασθενείας. Αυτό φαίνεται από την αύξηση των αδειών ασθενείας που διαρκούν 1-3 ημέρες.

Το εργασιακό άγχος έχει επίσης αντίκτυπο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και στην εικόνα της εταιρείας. Η πρόσληψη νέων και ικανών υπαλλήλων μπορεί να μην είναι εφικτή αν η εταιρεία θεωρηθεί κακός εργοδότης.

Οι συνέπειες του άγχους για τις επιχειρήσεις είναι: Αύξηση των απουσιών, μείωση της δέσμευσης ως προς την εργασία, αύξηση του ρυθμού αντικατάστασης του προσωπικού, χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα, αύξηση των μη ασφαλών εργασιακών πρακτικών

αύξηση της συχνότητας των ατυχημάτων, αύξηση των παραπόνων των πελατών, αύξηση των νομικών απαιτήσεων και αγωγών εκ μέρους των αγχωμένων υπαλλήλων. Όπως καταλαβαίνει κανείς κάθε επιχείρηση δεν θα πρέπει να αγνοεί την εμφάνιση μιας τέτοιου είδους διαταραχή, καθώς μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά ή και ανεπανόρθωτα προβλήματα στην επιχείρηση, γι αυτό το λόγο παραθέτονται παρακάτω τρόποι εντοπισμού και ενδείξεις του εργασιακού άγχους .

Πώς εντοπίζεται το άγχος και οι παράγοντες που το προκαλούν;

Το άγχος επηρεάζει κάθε άνθρωπο με διαφορετικό τρόπο. Κάποιοι παρουσιάζουν έντονες αντιδράσεις. Σε άλλους τα συμπτώματα μπορεί να εμφανιστούν αργότερα και να υπάρξει σύγχυση με άλλα προβλήματα υγείας.

Το άγχος μπορεί να εντοπιστεί από προβλήματα στην συμπεριφορά και σωματικές, πνευματικές και συναισθηματικές ενδείξεις. Είναι πολύ σημαντικό να μην περιμένουν οι επιχειρήσεις την εμφάνιση των συμπτωμάτων του άγχους για να πάρουν μέτρα, αλλά να εφαρμόζουν **προληπτικά μέτρα** για την εξάλειψη των κινδύνων του άγχους σε επίπεδο εταιρείας.

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους.

4.11.4 Ενδείξεις εργασιακού άγχους-επαγγελματικής εξουθένωσης

ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ: Αποτελούν ο πονοκέφαλος, η πίεση, η δυσπεψία, η δύσπνοια, τα εξανθήματα ή δερματικοί ερεθισμοί, τα συχνά κρυώματα, η υποτροπή παλιών ασθενειών, η κούραση, η αδυναμία χαλάρωσης, η ταχυκαρδία, η ναυτία, η ευαισθησία σε αλλεργίες, η υπερβολική εφίδρωση, οι σφιχτές γροθιές, οι λιποθυμίες, οι μικροασθένειες, η δυσκοιλιότητα ή διάρροια, η ταχύτατη λήψη ή απώλεια βάρους.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ: Είναι η αδυναμία συγκέντρωσης, η ανησυχία, τα λάθη, η μπερδεμένη σκέψη, οι διαρκείς αρνητικές σκέψεις, η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων, τα κακά όνειρα ή εφιάλτες, η μείωση της διαίσθησης, η μείωση της ευαισθησίας και η λανθασμένη κρίση.

4.11.5 Η ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Επίλυση προβλημάτων εργασιακού άγχους

Είναι σαφές και βέβαιο ότι καμία επιχείρηση δεν θα ήθελε οι εργαζόμενοι της να φθάσουν στα παραπάνω συμπτώματα , για αυτό το λόγο είναι προτιμότερο να ληφθούν μέτρα πρόληψης .

Τα μέτρα που σχετίζονται με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους και τις συνέπειες της πρόληψης στην υγεία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. **Πρόληψη:** Περιλαμβάνει τον έλεγχο των συχνών κινδύνων και της έκθεσης σε κινδύνους μέσω του σχεδιασμού ή της εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο τη μείωση του άγχους όσο το δυνατό περισσότερο.
2. **Σωστή-έγκαιρη αντίδραση:** Αυτή σε συνδυασμό με μια σειρά ενεργειών βασίζεται στην επίλυση προβλημάτων από την ηγεσία ή την ομάδα. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η οργανωτική και διοικητική ικανότητα όσον αφορά στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
3. **Αποκατάσταση:** Τα μέτρα περιλαμβάνουν ευρέως γνωστές διαδικασίες στήριξης συμπεριλαμβανομένης της παροχής συμβουλών και θεραπείας, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να αντέξουν και να ξεπεράσουν τα προβλήματά τους. Τα μέτρα αυτά μπορεί να απευθύνονται είτε στην εταιρεία (διαχείριση άγχους προσανατολισμένη στην επιχείρηση) είτε στους επιμέρους εργαζόμενους (διαχείριση ατομικού άγχους).

Όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν πολλοί **τρόποι μείωσης του εργασιακού άγχους** και των επιπτώσεών του. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι παρακάτω:

1. **Πρωτογενής πρόληψη:** Κατά την οποία στόχος είναι η μείωση του άγχους μέσω της εργονομίας, εργασιακός και περιβαλλοντικός ανασχεδιασμός, εργασιακός, περιβαλλοντικός και διοικητικός ανασχεδιασμός.
2. **Δευτερογενής πρόληψη:** Στην φάση της οποίας θα μειωθεί το άγχος μέσω της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού.
3. **Τριτογενής πρόληψη:** Στη διάρκεια της οποίας θα πρέπει να μειωθούν οι επιπτώσεις του άγχους με την ανάπτυξη πιο ευαίσθητων συστημάτων διοίκησης και με την ενθάρρυνση της φροντίδας της εργασιακής υγείας.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει όσο το δυνατό γρηγορότερα ο εντοπισμός των προβλημάτων που προκύπτουν από το άγχος. **Η τακτική παρακολούθηση της ικανοποίησης και της υγείας του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα της έγκαιρης διάγνωσης των προβλημάτων.** Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι πρέπει να βεβαιωθούν ότι το προσωπικό γνωρίζει σε ποιον πρέπει να μιλήσει για τα προβλήματά του. Παράλληλα η εκπαίδευση των εργαζομένων και της ηγεσίας στη ΣΝ θα βοηθήσει

έτσι ώστε να έχουν αυτογνωσία οι εργαζόμενοι , να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων που νιώθουν κάθε στιγμή (που είναι πολύ βοηθητικό), να παίρνουν λειτουργικές αποφάσεις για εκείνους την εταιρεία και για την κατάσταση. Παράλληλα όπως είδαμε και από τα προηγούμενα κεφάλαια η ηγεσία θα γνωρίζει πως θα είναι πιο λειτουργικό να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους και τι κλίμα συνεργασίας θα δημιουργήσει. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, πού μπορούν να αναζητήσουν επαγγελματική βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν πραγματικές δυσκολίες.

4.11.6 Ενδεικτικά μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εργασιακού άγχους είναι τα εξής

Αν μια επιχείρηση δεν έχει καταφέρει να προλάβει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων της θα πρέπει να προβεί άμεσα σε τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που θα προκύψουν. Πιο αναλυτικά η επιχείρηση αν θέλει να έχει υγιείς εργαζομένους που θα εξασφαλίσουν μια επιχείρηση υγιή και με κέρδη, θα πρέπει να εξασφαλίσει την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση του άγχους (χαλάρωση, διαχείριση του χρόνου, θετική στάση, κτλ), με τη ΣΝ, η εργονομία και περιβαλλοντικός σχεδιασμός (εξοπλισμός, εργασιακές συνθήκες όπως φωτισμός, καθαριότητα, ποιότητα αέρα, κτλ). Επίσης για να επιλυθούν τα προβλήματα του εργασιακού άγχους θα πρέπει να εξελιχθεί η διοίκηση όσον αφορά στη στάση των διευθυντών, την εκπαίδευση και την επίλυση προβλημάτων. Στη συνέχεια, σημαντική είναι η ανάπτυξη της εταιρείας μέσω της βελτίωσης των συστημάτων εργασίας και διοίκησης, αλλά και επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαλέξει τη δική της στρατηγική για να βοηθήσει τα προβλήματα άγχους που έχουν δημιουργηθεί.

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας είναι μια αποτελεσματική στρατηγική. Εστιάζει: στις απαιτήσεις, τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη στήριξη και στον έλεγχο του κάθε εργαζόμενου.

Ο επανασχεδιασμός περιλαμβάνει τη μεταβολή των εργασιακών απαιτήσεων διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν ή πρόκειται να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτέλεση της δουλειάς τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται ο έλεγχος των εργαζομένων όσον αφορά στον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς τους και βελτιώνεται η ποσότητα και η ποιότητα της βοήθειας που λαμβάνουν.

4.11.7 Μέσα και πόροι διαχείρισης του εργασιακού άγχους

Μια επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά και να αποφέρει κέρδη χωρίς ζημίες θα πρέπει να εξασφαλίσει τις συνθήκες εκείνες που θα είναι βοηθητικές και θα επιτρέπει στους εργαζόμενους της να αποδίδουν στο μέγιστο, να είναι δημιουργικοί, να απολαμβάνουν το κλίμα συνεργασίας, γενικά να δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα για να δείξουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.

Για να είναι επιτυχημένες οι προσπάθειες διαχείρισης του άγχους είναι σημαντικό να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι είναι **δική τους ευθύνη να ενημερώνουν και να συζητούν με τους ανωτέρους τους για τα εργασιακά τους προβλήματα**. Δική τους ευθύνη είναι επίσης να **συνεργάζονται με τους διευθυντές και τους συναδέλφους τους για την εύρεση και εφαρμογή των κατάλληλων λύσεων**. Όπως προαναφέρθηκε οι αιτίες του άγχους μπορεί να είναι πολλές και μπορεί να είναι αποτέλεσμα της συνδυασμένης δράσης πολλών παραγόντων. Στα επόμενα, οι παράγοντες που προκαλούν άγχος χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες και γίνονται προτάσεις, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη, τους προϊσταμένους και τους εργαζομένους.

Για το άγχος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, μερικά από τα αίτια μπορεί να είναι η βαρετή ή επαναλαμβανόμενη εργασία ή πολύ λίγα καθήκοντα. Μερικούς από τους τρόπους διαχείρισης του άγχους αυτού, είναι να αλλάξει η επιχείρηση τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, να μιλήσουν με τους εργαζόμενους πριν τους μεταθέσουν σε άλλες θέσεις, να τους δώσουν περισσότερες αρμοδιότητες, να αυξήσουν το αντικείμενο εργασίας, να δώσουν ποικιλία στα καθήκοντα, να τους δώσουν ευθύνες για την απόδοση της ομάδας, προϋπόθεση για αυτά όμως είναι η ανάπτυξη της ΣΝ.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν πολλά καθήκοντα και λίγο χρόνο για την εκτέλεση τους, θα πρέπει η εταιρεία όντας συναισθηματικά νοήμων, να προσπαθήσει να ενημερώσει για τις επείγουσες ή σημαντικές εργασίες, να θέσει επίσης προτεραιότητες, να αφαιρούν τα καθήκοντα που δεν είναι απαραίτητα.

Στην περίπτωση που υπάρχει λίγη ή πολύ εκπαίδευση για την θέση εργασίας ή χρειάζεται βοήθεια όσον αφορά στη δουλειά ο εργαζόμενος, θα πρέπει να δοθούν στα άτομα τα καθήκοντα, που ταιριάζουν με τα προσόντα τους, να αυξήσουν το αντικείμενο της εργασίας για όσους έχουν σημαντική εκπαίδευση, κάτι τέτοιο θα το γνώριζε ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης.

Εάν νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι επικρατεί σύγχυση στις προτεραιότητες, τα χρονικά πλαίσια και τα πρότυπα τα οποία θέτει η επιχείρηση, θα πρέπει η εταιρεία έχοντας αναπτύξει τη ΣΝ, να βεβαιωθεί ότι σε όλους έχουν προσδιοριστεί σαφείς και επιτεύξιμοι στόχοι και ευθύνες που συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης και παράλληλα τους παρέχεται εκπαίδευση και βοήθεια.

Στην συνέχεια, για το άγχος που προκαλείται από τις εργασιακές σχέσεις, όπως οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους, είναι πολύ βοηθητικό η επιχείρηση να παρέχει εκπαίδευση όσον αφορά στις διαπροσωπικές ικανότητες και τις ανθρώπινες σχέσεις κάτι που είναι αποτέλεσμα και γίνεται μέσω της ανάπτυξης της ΣΝ.

Παράλληλα όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν εκφοβισμό ή παρενόχληση για να τους βοηθήσει η εταιρεία θα πρέπει να προσδιορίσει και να αναθεωρήσει τις πολιτικές της, τις διαδικασίες αναφοράς και την έρευνα των παραπόνων.

Επιπλέον όταν υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και του εργαζόμενου, θα πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να προτείνουν ιδέες και να συνομιλήσουν μαζί με τους ανώτερους της επιχείρησης.

Για την περίπτωση στην οποία επικρατεί αρνητικό κλίμα που οφείλεται σε αλληλοκατηγορίες ή σε άρνηση των προβλημάτων, θα πρέπει η επιχείρηση να φροντίσουν να δίνει η διοίκηση το καλό παράδειγμα μέσω της τιμιότητας, του σεβασμού και της στήριξης. Καλό και αποτελεσματικό θα ήταν να δοθούν ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση.

Επίσης όταν υπάρχει άγχος που προκαλείται από εργασιακές συνθήκες, φυσικούς κινδύνους ή απειλή κινδύνων, για μεμονωμένα περιστατικά όπως ένοπλη ληστεία ή θάνατος στον χώρο εργασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει κατάλληλα μέτρα ελέγχου κατά των φυσικών πιέσεων, να βοηθήσουν τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν βίαιες καταστάσεις.

Επιπρόσθετα όταν επικρατούν κακές εργασιακές συνθήκες, θα πρέπει να συζητήσουν με το προσωπικό τον επαναπροσδιορισμό των συνθηκών. Όπως επίσης όταν υπάρχουν προγράμματα εργασίας ή απρόσμενες ώρες θα ήταν καλό να γίνει μια ανοιχτή συζήτηση για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων.

Παράλληλα, όταν στην εταιρεία δημιουργούνται οργανωτικές αλλαγές όπως αναδιοργανώσεις, θα ήταν πολύ βοηθητικό να παροτρύνει η εταιρεία τη συζήτηση μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων τους, ιδίως κατά τις περιόδους των αλλαγών. Επίσης θα πρέπει η επιχείρηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και να ανασκοπήσει την κατάσταση.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν κάποιες γενικές στρατηγικές που ταιριάζουν στις περισσότερες επιχειρήσεις και οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση του άγχους, μέσω της παρότρυνσης των εργαζομένων να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το άγχος και οι εργαζόμενοι που νιώθουν πίεση να αντιλαμβάνονται τις προειδοποιητικές ενδείξεις. Επίσης μια σημαντική στρατηγική για τη διαχείριση του άγχους, είναι μέσω της ενθάρρυνσης του προσωπικού να μιλά για τις εργασιακές πιέσεις που υφίσταται, αλλά και με την κατανόηση των παραγόντων άγχους εκτός του χώρου εργασίας, αλλά να ζητάει η εταιρεία μόνο τις αναγκαίες πληροφορίες. Μπορεί επίσης προτείνει η εταιρεία και να δώσει προτεραιότητα στις στρατηγικές παρέμβασης και ενημερώσει τους εργαζόμενους, αλλά και να παροτρύνει τους εργοδότες να εφαρμόσουν μια συνεπή προσέγγιση διαχείρισης. Για όλα τα παραπάνω όπως καταλαβαίνουμε η ΣΝ παίζει καθοριστικό και ζωτικό ρόλο στην εξασφάλιση της υγείας των εργαζομένων (σωματικά και ψυχικά), της οικονομίας της εταιρεία και της υγείας σωματικής και ψυχικής αλλά και των κερδών της ηγεσίας .

Οι μεγάλες επιχειρήσεις ίσως έχουν τους πόρους για την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, για να παρέχουν εμπιστευτικά υποστήριξη σε εργαζόμενους ή για να χρησιμοποιήσουν συμβούλους για τη διαχείριση των κινδύνων, ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα εργασιακού άγχους. Τα εργαλεία αυτά μπορεί να είναι χρήσιμα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των οργανωτικών ζητημάτων αλλά δεν είναι πάντα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό της αιτίας των προβλημάτων.

Κάθε εταιρεία πρέπει να διαθέτει ένα σαφές σύστημα εκτίμησης, πρόληψης και διαχείρισης του εργασιακού άγχους. Αν ένα τέτοιο σύστημα δεν υπάρχει τότε πρέπει να δημιουργηθεί. Πρέπει να προβλέπει τους αναγκαίους πόρους για τη διαχείριση του άγχους και πρακτικές οδηγίες όσον αφορά τον τρόπο αντίδρασης στην πράξη. Στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνονται οι παρακάτω: γιατρός εργασίας, σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εκπαίδευση, αλλά άτομα που είναι υπεύθυνα για την ευεξία και την υγεία του προσωπικού.

Όταν εμφανίζονται δύσκολα και πολύπλοκα προβλήματα πρέπει να ζητείται επαγγελματική βοήθεια (ψυχολόγοι, δικηγόροι ή γιατροί εργασίας).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το σύστημα και τους πόρους της εταιρείας για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

5.1 Περιγραφή Συλλογής Στοιχείων

Μέσα από τη μελέτη της παρούσας διπλωματικής και την περιπλάνηση στην καινούργια σχετικά έννοια της ΣΝ γεννήθηκε το ερώτημα και το κίνητρο για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας που έχει να κάνει με το αν και κατά πόσο οι σπουδές στην ψυχολογία μπορούν να αυξήσουν τη ΣΝ. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη το μήνα Απρίλιο του 2009 και συλλέχθηκαν τα στοιχεία σε διάστημα μιας εβδομάδας. Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων κάθε φορά ολοκληρωνόταν σε μία φάση, η οποία περιγράφεται παρακάτω. Γινόταν καθημερινή επίσκεψη σε αίθουσες όπου είχαν μάθημα πρωτοετείς ή τεταρτοετείς φοιτητές και πραγματοποιείτο με βάση τη μέθοδο δειγματοληψίας που περιγράφεται παρακάτω η συλλογή δείγματος. Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι στην πλειοψηφία τους οι φοιτητές με μεγάλη προθυμία ήθελαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο τους κέντρισε το ενδιαφέρον και την καλώς εννοούμενη περιέργεια. Υπήρχε βέβαια και μια μερίδα φοιτητών που τους απασχολούσε το πόσο χρόνο θα έπρεπε να διαθέσουν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά όταν έβλεπαν τη δομή του τότε αντιλαμβάνονταν ότι δεν θα τους έπαιρνε πολύ χρόνο. Επίσης διευκρινίστηκε ότι ήταν ανώνυμα τα ερωτηματολόγια καθώς και ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας.

5.2 Περιγραφή ερωτηματολογίων

Στην αρχική σελίδα του φυλλαδίου, δίνονταν πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και διευκρινήσεις για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που περιείχε.

Στη συνέχεια ακολουθούσε ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης που περιγράφονται παρακάτω. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε βαθμίσεων: από καθόλου αντιπροσωπευτικό έως πολύ αντιπροσωπευτικό όπου οι συμμετέχοντες απαντούσαν κατά πόσο συμπεριφέρονται με τον τόπο που αναφέρουν οι προτάσεις ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνώριζε(είμαι αβέβαιος/η) πώς θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά. Οι προτάσεις εκφράζονταν με θετικό πάντα τρόπο και ήταν σαφείς και κατανοητές.

Τέλος, υπήρχε και ένα άλλο ερωτηματολόγιο συμπλήρωσης προσωπικών στοιχείων με κωδικό όμως ονόματος που εξασφάλιζε την ανωνυμία του ερωτηματολογίου αλλά παράλληλα αν κάποιος επιθυμούσε να ξαναδεί το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο με τις συγκεκριμένες απαντήσεις θα το έβρισκε εύκολα.

Το ερωτηματολόγιο ΣΝ (TEIQ) που το κατασκεύασε ο κος Ι. Τσαούσης βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Mayer & Salovey αποτελείται από 52 στοιχεία που μετρούν τέσσερις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες: Αντίληψη & έκφραση του συναισθήματος, καθορισμός & διαχείριση του συναισθήματος για την επίλυση προβλήματος, και την κατανόηση & το συλλογισμό του συναισθήματος. Συνήθως τα περισσότερα άτομα χρειάζονται 15-20 λεπτά για να το συμπληρώσουν. Περισσότερα από 2000 άτομα συμμετείχαν στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης και της επικύρωσης της δοκιμής. Μια ανάλυση κύριων τμημάτων διευθύνθηκε στα στοιχεία και τέσσερις ερμηνεύσιμοι παράγοντες περιστράφηκαν χρησιμοποιώντας την άμεση διαδικασία oblimin. Οι άλφα συντελεστές Cronbach για τους τέσσερις παράγοντες κυμάνθηκαν μεταξύ του 82 και 93. Οι συντελεστές συσχέτισμού δοκιμή-επανελέγχου κυμάνθηκαν μεταξύ του 79 και 91.

5.3 Περιγραφή μεθόδου έρευνας

5.3.1. Καθορισμός μεγέθους του δείγματος

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος βασίστηκε στη μέθοδο του εφικτού, όχι από άποψη οικονομική, αλλά από το σχετικά μικρό αριθμό ενεργών φοιτητών, που παρακολουθούσαν τα μαθήματα(50 πρωτοετείς και 50 τεταρτοετείς).

5.3.2 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Για την παρούσα έρευνα ο «πληθυσμός» αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους που είναι πρωτοετείς και τεταρτοετείς φοιτητές Ψυχολογίας . Η βασική μονάδα που περιέχει τα στοιχεία του πληθυσμού (δηλ. τους δυνητικούς ερωτώμενους), από όπου θα ληφθεί το δείγμα είναι το τμήμα Ψυχολογίας του Ρέθυμνου.

Από όλα τα τμήματα επιλέχτηκε αυτό της Ψυχολογίας, με σκοπό να ελεγχθεί η υπόθεση ότι στον κλάδο αυτό η ΣΝ αυξάνεται λόγω του αντικειμένου των σπουδών. Τα μαθήματα που γίνονται έχουν άμεση σχέση με τη ΣΝ καθώς ένας ενεργός φοιτητής ψυχολογίας έρχεται σε επαφή καθημερινά με πληροφορίες και γνώσεις που έχουν να κάνουν με το συναίσθημα. Τα μαθήματα αλλά και η αλληλεπίδραση με τους καθηγητές και τους συμμαθητές βοηθούν στην κατανόηση των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Γι' αυτό έγινε η υπόθεση αν πραγματικά οι σπουδές στον κλάδο της ψυχολογίας βοηθούν στην ανάπτυξη της ΣΝ. Οι φοιτητές επιλέχθηκαν τυχαία στα διαλείμματα των μαθημάτων και στο χώρο του πανεπιστημίου.

Η μέθοδος της δειγματοληψίας, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελέσει το δείγμα, ήταν απογραφική. Εφαρμόστηκε αρχικά στους τεταρτοετείς φοιτητές και μετά στους πρωτοετείς αντίστοιχα. Τα δεδομένα από τη συλλογή του δείγματος αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου STATGRAPHICS.

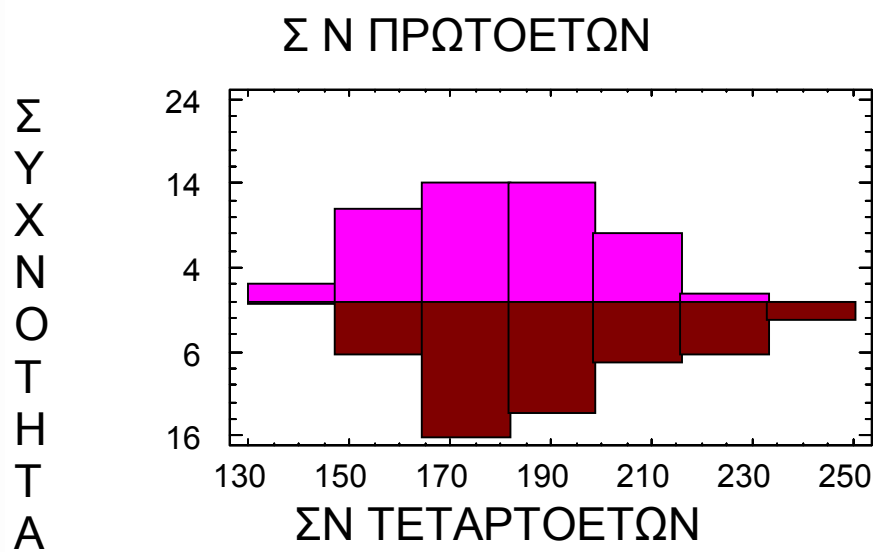
5.3.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακας εννοούμε την ακρίβεια της μέτρησης δηλαδή την σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της πραγματικής αξίας μιας μιας μεταβλητής. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης , συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού ασυνέπειας της μέτρησης . Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια απόκτησης των ζητούμενων αποτελεσμάτων από το ερωτηματολόγιο μας. Στην συγκεκριμένη έρευνα υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach.

Περισσότερα από 2000 άτομα συμμετείχαν στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης και της επικύρωσης της δοκιμής. Μια ανάλυση κύριων τμημάτων διευθύνθηκε στα στοιχεία και τέσσερις ερμηνεύσιμοι παράγοντες περιστράφηκαν χρησιμοποιώντας την άμεση διαδικασία oblimin. Οι άλφα συντελεστές Cronbach για τους τέσσερις παράγοντες κυμάνθηκαν μεταξύ του 82 και 93. Οι συντελεστές συσχετισμού δοκιμή-επανελέγχου κυμάνθηκαν μεταξύ του 79 και 91. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το σύνολο των μεταβλητών (οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο) του ερωτηματολογίου, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για περαιτέρω ανάλυση και συγκεκριμένα ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός 0,79-0,93. Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο μας, κατά τεκμήριο είναι πλήρως αξιοποιήσιμο , και τα αποτελέσματα θα είναι ουσιαστικά.

5.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

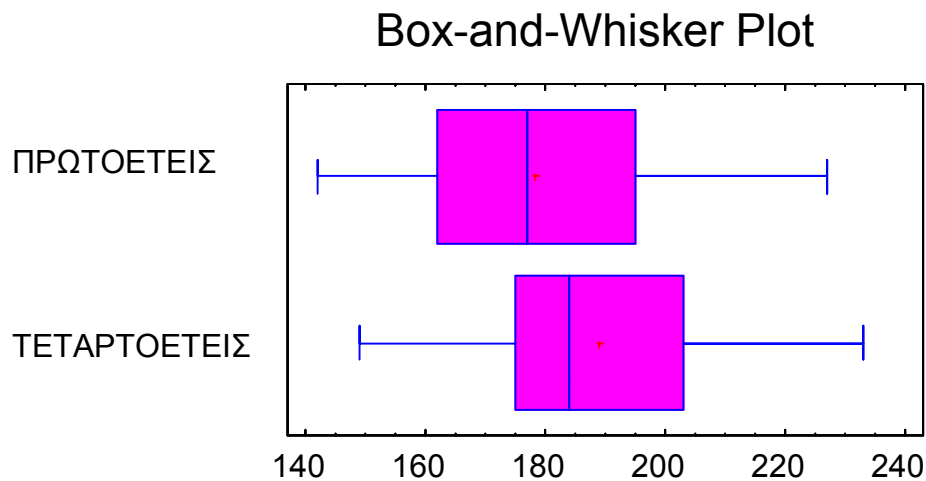
Οι συχνότητες της ΣΝ του δείγματος παρουσιάζονται στο Γράφημα 1



Τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί

	Δείγμα 1 ΠΡΩΤΟΕΤΕΙΣ	Δείγμα 2 ΤΕΤΑΡΤΟΕΤΕΙΣ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	50	50
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	178.28	189.1
ΔΙΑΜΕΣΟΣ	177.0	184.0
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	19.0328	21.8485
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	142.0	149.0
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	227.0	233.0

Στο γράφημα 2 απεικονίζεται το Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (θηκόγραμμα) των τιμών της ΣΝ σε πρωτοετείς και τεταρτοετείς φοιτητές.



Είναι εμφανές από το παραπάνω θηκόγραμμα ότι η ΣΝ των τεταρτοετών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των πρωτοετών.

Διάστημα εμπιστοσύνης: Δ.Ε

Μέσος όρος ΣΝ πρωτοετών: $\mu_{\Sigma N1}$

Μέσος όρος ΣΝ τεταρτοετών : $\mu_{\Sigma N4}$

Διάστημα εμπιστοσύνης (Δ.Ε): 95.0% για το μέσο όρο της ΣΝ των πρωτοετών:
[172.871.183.689]

Διάστημα εμπιστοσύνης(Δ.Ε): 95.0% για το μέσο όρο ΣΝ των τεταρτοετών:
[182.891.195.309]

Διάστημα εμπιστοσύνης (Δ.Ε): 95.0% για τη διαφορά μεταξύ των μέσων της ΣΝ των πρωτοετών και τεταρτοετών υποθέτοντας ίσες διασπορές : [- 18.952, - 2.68801]

Είναι εμφανές δεδομένου ότι 95% του Δ.Ε είναι :

$$-18.952 < \mu_{\Sigma N1} - \mu_{\Sigma N4} < -2.688$$

Αυτό σημαίνει ότι με 95% στατιστική εμπιστοσύνη η μέση ΣΝ των τεταρτοετών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των πρωτοετών από 2.688 μέχρι 18.952 μονάδες.

Εφαρμόζοντας τον έλεγχο υποθέσεων ελέγχουμε τη H_0 έναντι της H_1 ως εξής:

Υπόθεση H_0 = Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των πρωτοετών και των τεταρτοετών φοιτητών ψυχολογίας.

Δηλαδή $\mu_{\Sigma N1} = \mu_{\Sigma N4}$

$H_1: \mu_{\Sigma N1} \leq \mu_{\Sigma N4}$

Για να συγκρίνω τους μέσους όρους 2 πληθυσμών με παραμετρικό έλεγχο (t-test) πρέπει να ισχύουν 3 προϋποθέσεις :

- 1) Κανονικότητα
- 2) Ίσες διασπορές
- 3) Να προέρχονται από την ίδια κατανομή

Υπάρχει καλή προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή δεδομένων , και για τις δυο μεταβλητές οι τιμές της Τυποποιημένης Ασυμμετρίας (Std Skewness) καθώς και της Τυποποιημένης Κύρτωσης (Std Kyrtosis)βρίσκονται ανάμεσα στο -2 , +2

Τυπική απόκλιση της ΣΝ των πρωτοετών : $\sigma_{\Sigma N1}$

Τυπική απόκλιση της ΣΝ των τεταρτοετών: $\sigma_{\Sigma N4}$

Θα πρέπει οι αποκλίσεις των δύο δειγμάτων να μην διαφέρουν στατιστικά σημαντικά, δηλαδή $H_0: \sigma_{\Sigma N1} = \sigma_{\Sigma N4}$

$\sigma_{\Sigma N1} \neq \sigma_{\Sigma N4}$

Τότε η H_0 δεν απορρίπτεται. άρα ισχύει και η 2^η προϋπόθεση

3) Οι 2 πληθυσμοί πρέπει να προέρχονται από την ίδια κατανομή και αυτό να ελέγχεται μέσω του Kolmogorov – Smirnov Test.

H_0 = Οι πληθυσμοί προέρχονται από την ίδια κατανομή

H_1 = Οι πληθυσμοί δεν προέρχονται από την ίδια κατανομή.

Δεδομένου ότι η p -value = 0,11 > 0,10 , δεν απορρίπτεται η H_0 , άρα ισχύει και η 3^η προϋπόθεση.

Προχωρώντας στον έλεγχο υποθέσεων υπολογίζεται p -value=0,009 < 0,001= α

Άρα με στατιστική εμπιστοσύνη 99% η H_0 απορρίπτεται. Δηλαδή η ΣΝ των τεταρτοετών είναι μεγαλύτερη αυτής των πρωτοετών με στατιστική σιγουριά τουλάχιστον 99,9%.

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

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

Τα συναισθήματα επιπλέον προϋπάρχουν της νόησης και επηρεάζουν οτιδήποτε κάνουμε. Από αυτό το γεγονός προκύπτει και η σημασία της έννοιας που εξετάζεται, και το συνακόλουθο επιστημονικό ενδιαφέρον. Η ΣΝ είναι πια στο επίκεντρο της έρευνας επιστημόνων που συναγωνίζονται μεταξύ τους στην κατασκευή θεωρητικών μοντέλων που επιχειρούν να περιλάβουν όλες τις συναισθηματικές δεξιότητες που η έννοια εμπερικλείει. Δυστυχώς όμως το ένα μοντέλο συμπληρώνει το άλλο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό. Από τα υπάρχοντα, το μοντέλο του Goleman, 1998 (ο οποίος και έκανε την έννοια της ΣΝ ευρέως γνωστή με το διάσημο βιβλίο του) απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις, σε αντίθεση με το μοντέλο των Solovey and Mayer, 1997, που προσεγγίζουν τη ΣΝ με όρους πιο γενικούς που αφορούν στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων κάτω από το πρίσμα ενεργούς παρέμβασης στη σκέψη και τη δράση. Η περισσότερο περιεκτική και κατανοητή απόδοση μέτρησης της ΣΝ γίνεται στον έλεγχο ΣΝ των Mayer-Salovey-Caruso (2002). Ο συγκεκριμένος έλεγχος αποτελεί μια βελτιωμένη έκδοση του προκάτοχου του, που ήταν η Πολυπαραγοντική Κλίμακα ΣΝ (Multifactor Emotional Intelligence Scale, MEIS), που σχεδιάστηκε από τους που σχεδιάστηκε από τους Mayer-Salovey-Caruso το 1999 με σκοπό να μετρά τέσσερα σημαντικά συστατικά (δηλ. κλάδους) που υποθετικά υπογραμμίζουν το ιεραρχικό μοντέλο που προτείνουν.

Όπως προτείνουν Schutte κλπ (1998), ένα τέτοιο πρότυπο μπορεί να είναι αυτό που εισήγαγαν οι Mayer & Salovey (1997), δεδομένου ότι "φαίνεται να είναι ένα άριστο διαδικασίας –προσανατολισμένο πρότυπο που υπογραμμίζει τα στάδια ανάπτυξης της ΣΝ, τη δυνατότητα ανάπτυξης της" (p.169). Επιπλέον, κάποιος θα μπορούσε να

υποστηρίζει ότι οι περισσότερες διαστάσεις όλων των άλλων προτύπων μπορούν, λίγο πολύ, να ενσωματωθούν σε αυτό το πρότυπο.

Άλλωστε, όπως προέκυψε από μεγάλο αριθμό ερευνών που μελέτησαν τη σχέση μεταξύ του **δείκτη ακαδημαϊκής νοημοσύνης**- (που παραδοσιακά αντανάκλούσε την απόδοση στο σχολείο όσον αφορά κυρίως στην λεκτική ικανότητα και στη λογικομαθηματική ικανότητα) και της **ΣΝ**, η ακαδημαϊκή ευφυΐα δεν έχει ιδιαίτερη σχέση με τη συναισθηματική ζωή (βλ. ανασκόπηση Goleman, 1996). Για παράδειγμα, άνθρωποι με υψηλό δείκτη ακαδημαϊκής νοημοσύνης μπορεί να χειρίζονται με πολύ άστοχο τρόπο την προσωπική τους ζωή, δεδομένου ότι η ακαδημαϊκή νοημοσύνη δεν προετοιμάζει το άτομο για τις δυσκολίες ή ευκαιρίες της ζωής. Υπάρχουν περισσότερες εξαιρέσεις παρά συμφωνίες στον κανόνα που προτείνει ότι ο υψηλός ΔΝ προδιαγράφει την επιτυχία. Κατά τον Goleman (1996), στην καλύτερη περίπτωση, ο ΔΝ συμβάλλει κατά 20% στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός ατόμου στη ζωή, γεγονός που αφήνει ένα εύρος 80% στη συμβολή άλλων παραγόντων, μεταξύ αυτών και της ΣΝ.

Σύμφωνα με τις πρόσφατες έρευνες που αφορούν στον τομέα αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη εμπεριέχει ένα σύνολο ικανοτήτων του ατόμου, μεταξύ των οποίων είναι: α) να βρίσκει κανείς **κίνητρα** για τον εαυτό του, β) να αντέχει τις **απογοητεύσεις**, γ) να ελέγχει την **παρόρμησή** του και να χαλιναγωγεί την **ανυπομονησία** του, δ) να ρυθμίζει σωστά τη **διάθεσή** του και να εμποδίζει την **απογοήτευση** να παρεμβαίνει στην ικανότητά του για **ορθή σκέψη** και ε) να έχει **ενσυναίσθηση** και **ελπίδα** (Stickland, 2000. Taylor, Parker, & Bagby, 1999). Συνεπώς, το σύνολο αυτών των ικανοτήτων συνιστά ένα συναισθηματικό ταλέντο, δηλαδή μια μετα-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορεί να χειριστεί το άτομο οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτει, ακόμα και την ακατέργαστη ευφυΐα του (Goleman, 1996). *Συμπερασματικά προκύπτει ότι οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλή ΣΝ διακρίνονται από τους άλλους στο ότι:*

Γνωρίζουν και μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τα συναισθήματά τους, με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση στους περισσότερους τομείς της προσωπικής τους ζωής, είτε αυτό αφορά στις συναισθηματικές τους σχέσεις, είτε αυτό αφορά στην προσαρμοστικότητά τους σε οποιαδήποτε πλευρά που σχετίζεται με την οργάνωση της ζωής τους (σπουδές, εργασία, κ.λπ.). Φυσικό είναι να εμφανίζονται γενικά πιο ευχαριστημένοι και πιο αποτελεσματικοί στις δραστηριότητές τους, αφού είναι ικανοί να ελέγχουν τις νοητικές τους συνήθειες που δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητά τους.

Ο στόχος μας σε αυτή την διπλωματική ήταν να ορίσουμε όσο πιο ξεκάθαρα μπορούσαμε τον όρο της ΣΝ με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και πως αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά . Στην συνέχεια μέσα από την έρευνα μας εξετάσαμε τη ΣΝ των πρωτοετών και τεταρτοετών φοιτητών ψυχολογίας και συγκρίναμε τους δείκτες τους. Η υπόθεσή μας ήταν ότι οι σπουδές στην ψυχολογία αυξάνουν τη ΣΝ λόγω του αντικειμένου των σπουδών της. Πράγματι αποδείχθηκε ότι οι τεταρτοετείς είχαν υψηλότερο δείκτη ΣΝ από τους πρωτοετείς.

Σε επόμενες έρευνες θα μπορούσε να εξεταστεί η ΣΝ πρωτοετών και τελειοφοίτων τεχνικής σχολής, για να ελέγξουμε αν η ΣΝ επηρεάζεται από τις σπουδές της ψυχολογίας συγκεκριμένα ή απλά από την ηλικία και τη μάθηση. Επίσης θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα σε αντίστοιχη σχολή ψυχολογίας στο εξωτερικό για να ελέγξουμε κατά πόσο η ΣΝ διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα. Επιπρόσθετα θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να γινόταν ένας συγκριτικός έλεγχος της ΣΝ μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών σε επιχειρήσεις. Τέλος θα μπορούσαμε να ελέγξουμε τη ΣΝ ίδιου έτους φοιτητών ψυχολογίας ή άλλης σχολής αλλά συγκρίνοντας τις γυναίκες με τους άντρες, με σκοπό να ανακαλύψουμε τυχόν διαφορές.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

Δερβίση, Σ. Ν., Αναπτυξιακή ψυχολογία και οδηγητική της προσωπικότητας, Θεσσ/νίκη 1984

Ζαχαροπούλου Χ., Στατιστική: μέθοδοι – εφαρμογές, τόμος Β', Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998

Ι.Νέστορος. Συναίσθημα και συναισθηματική νοημοσύνη. Σύγχρονες σκέψεις στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ψυχική υγεία

Κάντας, Α., Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία, τ. 3, Ελληνικά Γράμματα Αθήνα, 1995

Κρασανάκη Γ., Ψυχολογία της νοημοσύνης, Αθήνα 1983

Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998

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

Παρασκευόπουλου, Ι. Ν. και Χαραλαμποπούλου, Ι. Ν., Ψυχολογία ατομικών διαφορών, ΟΕΔΒ, Έκδοση Δ', Αθήνα 1985

Σταθακόπουλος, Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997

«ΤΑ ΝΕΑ» 20 Ιανουαρίου 2010 σελ.13

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

Goleman, D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”; Ελληνικά Γράμματα, 1998

Ξενόγλωσση:

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, pp.307-338

Austin, E. J., Intelligence, vol. 30, 2002, pp.393-394, (book review)

Bagshaw, M., “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, 2000, pp.61-65

Bedwell, S., Emotional Judgement Inventory: Interim Report, Institute for Personality and Ability Testing Inc., Champaign Illinois, 2001

Boyatzis, R. E., “Developing Emotional Intelligence”, από το βιβλίο Developments in Emotional Intelligence, Cherniss C, Boyatzis R. E. & Elias M. (eds), San Francisco: Jossey-Bass

Cacioppe, R., “Leadership moment by moment”, Leadership and Organization Development Journal, vol. 18, No 7, 1997, pp.335-346

Cheng Zi-juan & Hau Kit-Tai, “Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students’ beliefs across various personal attributes and age groups”, Personality and Individual Differences, vol. 34, 2003, pp.731-748

Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002

Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S. Intelligence Scale (GEIS)

Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer J. D., "The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness", Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1-14

Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., "Measuring emotional intelligence in adolescents", Personality and Individual Differences, vol 31, 2001, pp.1105-1119

Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", Personality and Individual Differences, vol 28, 2000, pp.539-561

Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S., "Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health", Personality and Individual Differences, vol. 32, 2002, pp.197-209

Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer J. D., Emotional Intelligence in Everyday Life, Psychology Press, 2001o.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.

Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organisational Stress: A review and critique of theory, research and application*. London: Sage.

Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R., "Emotional intelligence: in search of an elusive construct", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 75, pp.989-1015

Davies M., Stankov L. & Roberts R, "Emotional intelligence: in search of an elusive construct", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 75, pp.989-1015

Dulewicz, V. & Higgs, M., "Can emotional intelligence be measured and developed?", Leadership & Organization Development Journal, vol. 20, No 5, 1999, pp.242-253

Dulewicz, V. & Higgs, M., "Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?", Competency, vol. 6, No 1, 1998

Dulewicz, V. & Higgs, M., “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, 2000, pp.341-372

Fernandez-Araoz, C. 2001. The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass

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

Gardner, H. 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books.

Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss, C. and Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., The New Leaders, Little Brown, 2002

Greene, J. & Oliveria, M., Learning to use statistical tests in psychology, Open University Press, second edition, 1999

Gross, J. J., “Antecedent- and response- focused emotion regulation:divergent consequences for experience, expression, and physiology”, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 74, No 1, 1998b, pp.224-237

Ioannis Tsaousis: Measuring Trait Emotional Intelligence: Development and Psychometric Properties of the Greek Emotional

Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14 (3), 262-280

Johnson, P. R. & Indvik, J., "Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees", *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, No 3, 1999, pp.84-88

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., "Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", *Human Resource Management Review*, vol. 12, 2002, pp.195-214

Langley, A., "Emotional intelligence – a new evaluation for management development?", *Career Development International*, vol. 5, No 3, 2000, pp.177-183

Le Doux J., "Emotion and the Limbic System Concept", *Concepts in Neuroscience*, vol. 2, 1992

Livengood, N. D., "Design Issues in the simulation of beliefs in corporate intelligence systems: REALPOLITIK II", *Int. J. Man-Machine Studies*, vol. 39, 1993, pp.99-112

Leiter, M. & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In A.-S. Antoniou & C.L. Cooper (Eds.): *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Edward Elgar: Northampton, MA.

Mental Health, Geneva. Cooper, R.K. & Sawaf, A. 1996. *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. A Perigee Book

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

Mayer, J.D. & Geher, G., "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence*, vol. 22, pp.89-113

Moller, C. & Powell, S., "Emotional intelligence and the challenges of quality management today", Leadership and Organization Development Journal, vol. 22, No 7, 2001, pp.341-344

N. Pitner, & R. T. Ogawa 1981 Organizational Leadership: The Case of the Superintendent. Educational Administration Quarterly, 17, p. 45-65, W. J. Martin, & D. J. Willower 1981. The Managerial Behavior of High School Principals. Educational Administration Quarterly, 17, p.69-90,

Newsome, S., Day, A. L. & Catano, V. M., "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 29, 2000, pp.1005-1016

Newsome, S., Day, A. L & Catano, V. M., "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 29, 2000, pp.1005-1016.

Palmer, B., Donaldson, C. & Stough, C., "Emotional intelligence and life satisfaction", Personality and Individual Differences, vol. 33, 2002, pp.1091-1100

Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", Human Resource Management Review, vol. 12, 2002, pp.125-143

Ryback, D. 1998. *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., "Development and validation of a measure of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 25, 1998, pp.167-177

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J. Wong, Chi-Sum & Law, K. S. Teng, Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", vol. 25, No11, 2002, pp.57-74

Silberman, M., People Smart: Developing your interpersonal intelligence, Berrett-Koehler, 2000

Sosik, J. J., & Magerian, L. E., "Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management (USA), Sep 1999, vol. 24, No 3, pp.367-391

Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1992). Job stress, satisfaction and mental health general practitioners before and after introduction of the new contract. British Medical Journal, 304, 1545-1548.

Stewart D. M. (editor), "Handbook of management skills", Gulf Professional Publishing, second edition, 1992

Teng Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, vol. 25, No11, 2002, pp.57-74

Thompson, P., "The 90% difference: Recognizing and developing emotional intelligence, the "essence" of business leadership", από άρθρο του Goleman D., "What makes a leader", Harvard Business Review, 1998

Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., "Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance", Journal of Management Psychology, vol. 17, No 3, 2002, pp.203-218

Tsaousis Ioannis..Running head: Measuring Emotional Intelligence

Taylor, S. E. (1995) *Health Psychology* (3rd edn).. New York: McGraw-Hill, Inc.

Measuring Trait Emotional Intelligence: Development and Psychometric Properties of the Greek Emotional Intelligence Scale (GEIS)

Unger, D. E. (1980). *Superintendent Burnout: Myth or Reality*. The Ohio State University, Columbus.

Vachon, M. L. S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publ. Co.

Wetherall, M. (2002). "Not to be sneezed at". *The Psychologist*, 15 (6), 305.

Williams, D. 1994. *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay Group.

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

Wong, Chi-Sum & Law, K. S. , “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, The Leadership Quarterly, vol. 13, 2002, pp.243-274 Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.

World Health Organization (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Mental Health Policy and Service Development Department of Mental Health and Substance Dependence Noncommunicable Diseases and

Βιβλιογραφία από το διαδίκτυο:

Boyatzis, R. E. & Burruss, J. A., “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>

Cherniss, C., “The Business case for Emotional Intelligence”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>

Cherniss, C. & Goleman, D., “Bringing Emotional Intelligence to the Workplace”, τεχνική αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>, Οκτώβριος 1998

“Definition and History of Emotional Intelligence”, <http://eqi.org>

“Developing Emotional Intelligence – Top Ten Suggestions”, <http://eqi.org>

“ “Emotional Competency Inventory (ECI)”, <http://www.emotionalintelligence.org>

Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>

“Emotional Intelligence FAQ”

“Emotional Intelligence”, <http://www.byronstock.com>

“**Emotional intelligence is a “must have” for today’ s workforce**”, <http://zerlina.emeraldinsight.com>

“Guidelines for best practice”, <http://www.eiconsortium.org>,

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

Sala, F., “Do programs designed to increase emotional intelligence at work – work?”, αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.Eiconsortium.org>

“The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>

www.disabled.gr, Δέκα χρόνια συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έρευνα του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ)

www.edunews.gr, αποσπάσματα εφημερίδων Sueddeutsche Zeitung, Guardian, Times Educational Supplement, Los Angeles Times

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

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Πανεπιστημιούπολη Γάλλου, 74100 Ρέθυμνο, Κρήτη, Τηλ. & FAX: 0831 - 77528

Ημερομηνία χορήγησης: _____

Ωρα έναρξης: _____

Ωρα παράτωσης: _____

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ: _____

Δημιουργήστε το δικό σας κωδικό αριθμό ως εξής:

[1] το αρχικό του μικρού ονόματος της γιαγιάς σας από την μητέρα σας

[2] το αρχικό του μικρού ονόματος του παππού σας από τον πατέρα σας

[3] ο μήνας γέννησης σας (σε διψήφιο νούμερο)

[4] τα δύο αρχικά γράμματα του τόπου γέννησής σας π. χ. [1] Α (από το Αικατερίνη)

[2] Ν (από το Νεοκλής)

[3] 05 (από το Μάιος)

[4] ΛΕ (από το

Λευκωσία) Α ΑΝ05ΛΕ

1) Φύλο: Άρρεν Θήλυ

2) Ηλικία: _____

3) Ποια είναι η υπτηκοότητά σας; _____

4) Ποια είναι η ιθαγένεια σας; _____

5) Χρειάστηκε κατά το παρελθόν να απευθυνθείτε σε Ψυχολόγο - Ψυχίατρο για προσωπικά σας προβλήματα;

Ναι

Όχι

6) Αν ναι, ακολουθήσατε κάποια θεραπεία; Ναι Όχι

7) Η θεραπεία αυτή ήταν: Ψυχοθεραπεία Φαρμακοθεραπεία

Ψυχοθεραπεία σε συνδυασμό με Φαρμακοθεραπεία

8) Έχετε ποτέ νοσηλευτεί για ψυχολογικά προβλήματα; Ναι Όχι

Εάν ναι, αναφέρατε πόσες φορές: _____

Αναφέρατε για πόσο χρονικό διάστημα (συνολικά): | _____
χρόνια μήνες ημέρες

9) Σήμερα υποφέρετε από κάποια σωματική ασθένεια; Ναι Όχι

Αν ναι, αναφέρατε συγκεκριμένα: _____

10) Σήμερα υποφέρετε από κάποιο, ψυχική ασθένεια; Ναι Όχι

Αν ναι, αναφέρατε συγκεκριμένα: _____

11) Ακολουθείτε σήμερα κάποια φαρμακευτική αγωγή για οποιοδήποτε λόγο; Ναι
Όχι

Αν ναι, αναφέρατε συγκεκριμένα: _____

12) Παρουσιάσατε κατά το παρελθόν κρίσεις επιληψίας; Ναι Όχι

13) Υποφέρετε τώρα από κρίσεις επιληψίας; Ναι Όχι

14) Πόσα περίπου τσιγάρα καπνίζετε την ημέρα; _____

15) Πόσα περίπου ποτά (π.χ. κρασί, ούισκι) τίνετε την εβδομάδα;

16) Τόπος μόνιμης διαμονής:

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Περιφέρεια Πρωτευούσης | 7. <input type="checkbox"/> Μακεδονία |
| 2. <input type="checkbox"/> Λοιπή Στερεά Ελλάς & Εύβοια | 8. <input type="checkbox"/> Θράκη |
| 3. <input type="checkbox"/> Πελοπόννησος | 9. <input type="checkbox"/> Νήσοι Αιγαίου |
| 4. <input type="checkbox"/> Ιόνιοι Νήσοι | 10. <input type="checkbox"/> Κρήτη |
| 5. <input type="checkbox"/> Ήπειρος | 11. <input type="checkbox"/> Άλλο. Αναφέρατε: _ |
| 6. <input type="checkbox"/> Θεσσαλία | |

Αναφέρατε ακριβώς το όνομα της χωριού/πόλης και την Επαρχία/Κοινότητα/Νομό που εντάσσεται:

17) Αριθμός κατοίκων τόπου μόνιμης διαμονής

1. Σε χωριό μέχρι 500 κατοίκους
2. Σε χωριό από 501 μέχρι 2.000 κατ.
3. Σε κομόπολη από 2.001 - 10.000 κατ.
4. Σε πόλη με 10.001 - 20.000 κατ.
5. Σε πόλη με 20.001 - 50.000 κατ.
6. Σε πόλη από 50.001 - 100.000 κατ.
7. Σε πόλη από 100.001 και άνω

18) Οικογενειακή κατάσταση (δική σας):

1. Ελεύθερος/η
2. Παντρεμένος/η
3. Διαζευγμένος/η
4. Χήρος/α
5. Αρραβωνιασμένος/η
6. Συζείτε
7. Άλλο. Αναφέρατε: _____

19) Πόσα άτομα, συνολικά, μένουν στο σπίτι σας;

20) Αν έχετε δικά σας παιδιά, αναφέρατε αριθμό:

Αγόρια: _____ Κορίτσια: _____

21) Εσείς εργάζεστε;

Ναι Όχι

22) Αν εργάζεστε, έχετε μόνιμη εργασία; *Ναι* *Όχι*

23) Αν εργάζεστε, ποιο είναι το επάγγελμά σας; _

24) Ακριβώς ποια είναι η θέση σας στην εργασία;

25) Αν ναι, ποιο είναι το δικό σας μηνιαίο εισόδημα (καθαρά)

1. Δεν υπάρχει
2. Μέχρι 150.000 δρχ.
3. Μέχρι 200.000 δρχ. "
4. Μέχρι 300.000 δρχ.
5. Μέχρι 500.000 δρχ.
6. Μέχρι 1.000.000 δρχ.
7. Πάνω από 1.000.000 δρχ.

Στοιχεία πατρικής οικογένειας

26) Κατάσταση πατρικής οικογένειας

1. Μοναχοπαίδι
2. Με αδέρφια. Αναφέρατε αριθμό (μαζί με εσάς): _____
- Αγόρια: Κορίτσια: _____

27) Αναφέρατε με ποια σειρά γεννηθήκατε ανάμεσα στα αδέρφια σας (αν έχετε), π.χ. πρώτος/η, δευτερος/η: _____

28) Ζείτε με τους γονείς σας; *Ναι* *Όχι*

29) Οικογενειακή κατάσταση των γονέων σας:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1 Παντρεμένοι (ζουν και οι δύο μαζί) | 4 Η μητέρα έχει πεθάνει |
| 2 Είναι σε διάσταση | 5 Ο πατέρας έχει πεθάνει |
| 3 Είναι χωρισμένοι (Διαζευγμένοι) | |
| 6 Άλλο. | |

Αναφέρατε:

30) Ποιο είναι το επάγγελμα του πατέρα σας;

31) Ποιο είναι το επάγγελμα της μητέρας σας;

32) Μηνιαίο εισόδημα (καθαρά) των γονέων σας

1. Δεν υπάρχει
2. Μέχρι 150.000 δρχ.
3. Μέχρι 200.000 δρχ.
4. Μέχρι 300.000 δρχ.
5. Μέχρι 500.000 δρχ.

- 6. Μέχρι 1.000.000 δρχ.
- 7. Πάνω από 1.000.000 δρχ.

33) Επίπεδο σπουδών (βάλτε σε κύκλο τον κατάλληλο αριθμό)

	Πατέρας	Μητέρα	Εσείς
1. Αγράμματος ή λίγες τάξεις του Δημοτικού	1	1	1
2. Απόφοιτος Δημοτικού	2	2	2
3. Λίγες τάξεις Γυμνασίου	3	3	3
4. Απολυτήριο Γυμνασίου (Τριτάξιο)	4	4	4
5. Λίγες τάξεις Λυκείου	5	5	.5
6. Απολυτήριο Λυκείου	6	6	6
7. Απολυτήριο Μέσης Τεχνικής Σχολής	7	7	7
8. Απολυτήριο παλαιού εξατάξιου Γυμνασίου	8	8	8
9. Φοιτητής/τρια Ανώτερης Σχολής	9	9	9
10. Φοιτητής/τρια Ανώτατης Σχολής	10	10	10
11. Πτυχίο Ανώτερης Σχολής	11'	11	11
12. Πτυχίο Ανώτατης Σχολής	12'	12	12
13 Άλλο (Ι.Ε.Κ. κ,τ.λ.)	13	13	13

34) Αν είστε φοιτητής, αναφέρατε επίπεδο σπουδών και έτος φοίτησης:

1. Προπτυχιακός/ή Έτος φοίτησης: _____
2. Μεταπτυχιακός/ή
3. Υποψ. Διδάκτορας

35) Αναφέρατε το Πανεπιστήμιο και το Τμήμα στο οποίο φοιτάτε: _____

ΤΒ-ΧΑ-ΣΥ-Ν

Ιωάννης Τσαούσης, MSc., PhD.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διερευνά μέσα από μια σειρά προτάσεων ή δηλώσεων τον βαθμό, που το άτομο αντιλαμβάνεται και κατανοεί τόσο τα συναισθήματά του, όσο και τα συναισθήματα των γύρω του. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις γι' αυτό προσπαθήστε να εκφράσετε τη δική σας άποψη. Η πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό είναι συνήθως και η πιο αντιπροσωπευτική, γι' αυτό μην αφιερώνετε πολύ χρόνο σε καθεμία από αυτές. Αφού διαβάσετε την κάθε πρόταση, παρακαλούμε σημειώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, κυκλώνοντας στο φύλλο απαντήσεων έναν από τους βαθμούς της κλίμακας από 1 έως 5, όπως αυτή παρουσιάζεται παρακάτω.

1	2	3	4	5
Καθόλου Αντιπροσωπευτικό	Λίγο Αντιπροσωπευτικό	Είμαι Αβέβαιος/η	Αντιπροσωπευτικό	Πολύ Αντιπροσωπευτικό

Παράδειγμα

1. Διατηρώ την ψυχραιμία μου πριν από πολύ σημαντικά 1 2 3 4 5
γεγονότα της ζωής μου.

Στο παράδειγμα αυτό, το άτομο επέλεξε την ένδειξη 4, που σημαίνει ότι η δήλωση «διατηρώ την ψυχραιμία μου πριν από πολύ σημαντικά γεγονότα της ζωής μου » το εκφράζει σε ικανοποιητικό βαθμό.

Να θυμάστε!

- Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, επομένως να είστε όσο μπορείτε περισσότερο ειλικρινείς. Μη δίνετε μια απάντηση επειδή σας φαίνεται σωστή ή επειδή είναι όπως θα θέλετε να είναι.
- Είναι πολύ σημαντικό να σημειώνετε στο φύλλο απαντήσεων την πρώτη αυθόρμητη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει αποδειχθεί ότι αυτή η απάντηση είναι και η πιο αντιπροσωπευτική.
- Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε κάθε πρόταση, ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση του προφίλ της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Παρακαλούμε προσπαθήστε να αποφεύγετε την ενδιάμεση απάντηση (είμαι αβέβαιος/η) όσο το δυνατόν περισσότερο.
- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί συγκεκριμένη χρονική διάρκεια μέσα στην οποία θα πρέπει να απαντηθεί. Συνήθως, τα περισσότερα άτομα χρειάζονται 15-20 λεπτά.

Και τώρα γυρίστε σελίδα και απαντήστε στην πρώτη πρόταση.

1	Θυμώνω εύκολα, αλλά ο θυμός μου δεν κρατάει πολύ.	1	2	3	4	5
2	Μου συμβαίνει συχνά να έχω αντιφατικά συναισθήματα για τα ίδια άτομα.	1	2	3	4	5
3	Έχω την τάση να επικεντρώνομαι στην αρνητική πλευρά των πραγμάτων.	1	2	3	4	5
4	Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μπορούν να καταλάβουν τι ακριβώς αισθάνομαι.	1	2	3	4	5
5	Μου αρέσει να κουβεντιάζω με τους άλλους για τα προβλήματα, τους.	1	2	3	4	5
6	Όταν νιώθω πιεσμένος/η, ξεσπώ σε ανύποπτο χρόνο.	1	2	3	4	5
7	Όταν είμαι εκνευρισμένος/η όλα μου φταίνε.	1	2	3	4	5
8	Αντιμετωπίζω θετικά τα προβλήματα έχοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
9	Συνήθως κλείνομαι στον εαυτό μου όταν είμαι στεναχωρημένος-η	1	2	3	4	5
10	Πιστεύω ότι είμαι άτομο που βοηθά και υπολογίζει τους άλλους.	1	2	3	4	5
11	Προσέχω να μην αποκαλύπτω τα συναισθήματά μου στους άλλους.	1	2	3	4	5
12	Πιστεύω ότι τις περισσότερες φορές τα πράγματα θα μου πάνε καλά.	1	2	3	4	5
13	Αδυνατώ να εξηγήσω στους άλλους σε τι συναισθηματική κατάσταση βρίσκομαι.	1	2	3	4	5
14	Με ενδιαφέρουν τα ψυχολογικά κίνητρα των άλλων.	1	2	3	4	5
15	Συχνά ξεσπάω με θυμό που αργότερα μου φαίνεται αδικαιολόγητος.	1	2	3	4	5
16	Η ανησυχία και το άγχος μου δεν μειώνουν την ικανότητά μου να φέρω εις πέρας οποιοδήποτε έργο.	1	2	3	4	5
17	Συχνά μετανιώνω για πράγματα που έκανα ή είπα πάνω στον θυμό μου.	1	2	3	4	5
18	Πιστεύω ότι λίγοι άνθρωποι καταλαβαίνουν τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
19	Σέβομαι τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
20	Δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου στους άλλους.	1	2	3	4	5
21	Αντιμετωπίζω με συμπάθεια τα προσωπικά προβλήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
22	Σκέφτομαι την θετική πλευρά των πραγμάτων.	1	2	3	4	5
23	Είμαι συγκρατημένος/η στην έκφραση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
24	Είμαι πάντα πρόθυμος/η να βοηθήσω κάποιον που αντιμετωπίζει προσωπικά προβλήματα.	1	2	3	4	5
25	Συνήθως τα προσωπικά μου προβλήματα δεν επηρεάζουν την απόδοσή μου στην εργασία.	1	2	3	4	5
26	Σπάνια αναλύω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
27	Προσαρμόζομαι εύκολα αντιδρώντας δημιουργικά σε όποιες αναποδιές.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Καθόλου Αντιπροσωπευτικό	Λίγο Αντιπροσωπευτικό	Είμαι Αβέβαιος/η	Αντιπροσωπευτικό	Πολύ Αντιπροσωπευτικό

28	Όταν συζητώ με κάποιον είμαι συγκεντρωμένος/η σε αυτό που μου λέει.	1	2	3	4	5
29	Βρίσκω διάφορες εναλλακτικές λύσεις σε κάποιο πρόβλημα.	1	2	3	4	5
30	Παραβλέπω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
31	Συνήθως ελέγχω τον θυμό μου.	1	2	3	4	5
32	Νιώθω αυτοπεποίθηση πριν από σημαντικά γεγονότα της ζωής μου.	1	2	3	4	5
33	Δεν αντέχω την αδικία.	1	2	3	4	5
34	Ανταποκρίνομαι στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
35	Τα συναισθήματα του θυμού με παρασέρνουν.	1	2	3	4	5
36	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται άνετα μαζί μου.	1	2	3	4	5
37	Δεν με ενδιαφέρουν τα προβλήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
38	Έχω την τάση να δείχνω την ανυπομονησία μου στους άλλους.	1	2	3	4	5
39	Πάντα προσπαθώ να βλέπω τα πράγματα από την καλή τους πλευρά.	1	2	3	4	5
40	Λειτουργώ περισσότερο με βάση την ελπίδα για επιτυχία και λιγότερο με τον φόβο της αποτυχίας.	1	2	3	4	5
41	Είμαι 'ανοικτός/η' να ακούσω τον άλλον.	1	2	3	4	5
42	Συνήθως είμαι απαισιόδοξος/η σε κάθε προσπάθεια για ένα μελλοντικό επίτευγμα.	1	2	3	4	5
43	Δυσκολεύομαι να περιγράψω με λέξεις τι ακριβώς αισθάνομαι.	1	2	3	4	5
44	Μου είναι δύσκολο να διατηρώ την αισιοδοξία μου.	1	2	3	4	5
45	Σε μια αποτυχία τείνω να συμπεριφέρομαι ενεργητικά καθορίζοντας νέο πλάνο δράσης.	1	2	3	4	5
46	Δείχνω την έγνοιά μου στους άλλους.	1	2	3	4	5
47	Όταν βιώνω ένα δυσάρεστο γεγονός αντιδρώ έντονα.	1	2	3	4	5
48	Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου και αναλαμβάνω την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.	1	2	3	4	5
49	Πριν από σημαντικά γεγονότα νιώθω υπερένταση.	1	2	3	4	5
50	Καταλαβαίνω με ευκολία τι νιώθει ο άλλος μπαίνοντας στην θέση του.	1	2	3	4	5
51	Όταν κάποιος μου μιλάει για τα προβλήματα του νιώθω σχεδόν σαν να το έχω βιώσει εγώ ο/η ίδιος/α.	1	2	3	4	5
52	Στην προσπάθειά μου να βοηθήσω κάποιον άθελά μου δίνω οδηγίες κριτικάροντας έντονα.	1	2	3	4	5