



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Λαθούρης Άρης

Πειραιάς, 2014

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Λαθούρης Άρης

Σημαντικοί όροι: Θεωρίες νοημοσύνης, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ωφέλειες από την ενασχόληση με τη συναισθηματική νοημοσύνη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει απασχολήσει στο παρελθόν πληθώρα ερευνητών και έχει βρεθεί στο επίκεντρο πολλών βιβλίων και άρθρων. Μπορούμε μάλιστα να πούμε ότι 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.

Στόχος της παρούσης εργασίας, είναι να εξετάσει το φαινόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης με δύο τρόπους. Αφενός, να παρουσιάσει τα βασικά της χαρακτηριστικά όπως αυτά έχουν ήδη αναφερθεί στη βιβλιογραφία, αφετέρου να εστιάσει στην εφαρμογή της στον χώρο των επιχειρήσεων, και δη των φαρμακευτικών εταιρειών.

Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία δομείται ως ακολούθως. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, που ξεκινά με κάποιους βασικούς ορισμούς σχετικά με τον όρο της νοημοσύνης και τις βασικότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί επ' αυτής. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αφορά συγκεκριμένα τη συναισθηματική νοημοσύνη και στο τρίτο παρατίθεται βιβλιογραφία σχετικά με την ένταξη αυτής στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στα πλαίσια της εργασίας και στο πέμπτο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με μια σύνοψη των βασικότερων συμπερασμάτων και τον επίλογο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

*Ευχαριστώ τον καθηγητή μου, κο Σφακκιανάκη Μιχαήλ, χάρη στην καθοδήγηση του οποίου
εκπονήθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1: Ιεραρχικό επίπεδο ερωτηθέντων	64
Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων	65
Διάγραμμα 3: Διάστημα εργασιακής απασχόλησης ερωτηθέντων	65
Διάγραμμα 4: Φύλο ερωτηθέντων	66
Διάγραμμα 5: Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους	66
Διάγραμμα 6: Όταν η διάθεσή μου αλλάζει βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις	67
Διάγραμμα 7: Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούργιες ιδέες	67
Διάγραμμα 8: Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου κατά τη διάρκεια που τα βιώνω	68
Διάγραμμα 9: Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν	68
Διάγραμμα 10: Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω	69
Διάγραμμα 11: Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	69
Διάγραμμα 12: Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	70
Διάγραμμα 13: Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	70
Διάγραμμα 14: Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους	71
Διάγραμμα 15: Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	71
Διάγραμμα 16: Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία	72
Διάγραμμα 17: Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών	72
Διάγραμμα 18: Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	73
Διάγραμμα 19: Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	73
Διάγραμμα 20: Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	74

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	
Ευχαριστίες	I
Κατάσταση διαγραμμάτων	III
Κεφάλαιο 1: ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	1
1.1: Ορισμός	1
1.2: Ιστορική ανασκόπηση	2
1.3: Θεωρίες της νοημοσύνης	4
1.4: Βιολογική και γενετική βάση της νοημοσύνης	9
1.5: Κλίμακες μέτρησης	12
Κεφάλαιο 2: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	15
2.1.: Ιστορικά στοιχεία	15
2.2: Ορισμός της συναισθηματικής Νοημοσύνης	18
2.3: Θεωρίες της συναισθηματικής Νοημοσύνης	20
2.4: Εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης	24
2.5: Το μοντέλο της ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας	26
2.6: Η συναισθηματική νοημοσύνη ως σημείο αντιλεγόμενο	29
Κεφάλαιο 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	32
3.1: Λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη	32
3.2: Συναισθηματική Νοημοσύνη και απόδοση	34
3.3: Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία	38
3.4: Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά των επιχειρήσεων	40
3.5: Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού	43
3.6: Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά των εργασιακών ομάδων	48
3.7: Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάθεση των εργαζομένων	50
3.8: Εκπαίδευση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη	51
3.9: Σύνοψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης – στόχος εργασίας	55
Κεφάλαιο 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	57
4.1: Σκοπός και βασικά στοιχεία μεθοδολογίας	57
4.2: Η ποσοτική έρευνα	58
4.2.1: Σχεδιασμός της έρευνας	59
4.2.2: Κατάρτιση Ερωτηματολογίων	59
4.2.3: Γενικά για την έρευνα – Πληθυσμός	60
4.2.4: Προσδιορισμός του δείγματος	61
4.2.5: Επιλογή του Δείγματος και συμπλήρωση ερωτηματολογίων	61
4.2.6: Βασικοί άξονες μεθοδολογικού εργαλείου	62
4.2.6.1: Το εργαλείο	62
4.2.6.2: Η επεξεργασία	62

Κεφάλαιο 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	64
5.1: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	64
5.2: Απαντήσεις - Αποτελέσματα	66
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Επίλογος	75
Βιβλιογραφία	80
Παράρτημα 1: Το ερωτηματολόγιο	86
Παράρτημα 2: Πίνακες Αποτελεσμάτων	88

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1 Νοημοσύνη

1.1 Ορισμός

Το να δοθεί ένας πλήρης ορισμός του όρου «νοημοσύνη» δεν είναι εύκολο. Ανάμεσα στους επικρατέστερους ορισμούς είναι αυτοί που έδωσαν δύο από τους γνωστότερους δημιουργούς δοκιμασιών νοημοσύνης που είναι ο Γάλλος A. Binet και ο αμερικανός Wechsler. Ο Binet που με τον Simon κατασκεύασαν στην αρχή του αιώνα την πρώτη κλίμακα για την μέτρηση νοημοσύνης στα παιδιά, βλέπει τη νοημοσύνη ως την «γενική ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις: η καλή κρίση, η καλή κατάσταση, η λογική σκέψη αποτελούν τα κύρια συστατικά στοιχεία της νοημοσύνης». Κατά τον Wechsler, νοημοσύνη είναι «η γενική ικανότητα του ατόμου να δρα σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα το περιβάλλον του».

Αργότερα, η άποψη ότι η νοημοσύνη είναι μια γενική πνευματική ικανότητα αμφισβητήθηκε. Υποστηρίχθηκε ότι τα τεστ νοημοσύνης ελέγχουν επιμέρους νοητικές ικανότητες οι οποίες είναι σχετικά ανεξάρτητες μεταξύ τους. Με την βοήθεια της στατιστικής αντλούμε πληροφορίες για τον τύπο των ικανοτήτων που συντελούν στην επιτυχία στα τεστ νοημοσύνης. Παρατηρείται ότι ορισμένα άτομα που παρουσιάζουν μέτριους βαθμούς στα τεστ νοημοσύνης, ξεχωρίζουν σε κάποια ειδική ή ειδικές ικανότητες. Αντιθέτως, άλλα άτομα που έχουν υψηλούς βαθμούς στα παραπάνω τεστ, είναι δυνατό να παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση σε ορισμένες ειδικές νοητικές ικανότητες. Ο λόγος γι' αυτό το φαινομενικά παράδοξο των αποτελεσμάτων, όπως θα αναλυθεί καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας είναι η ύπαρξη διαφορετικών ειδών νοημοσύνης.

Σύμφωνα με την θεωρία των δύο παραγόντων, που διατυπώθηκε από τον βρετανό ψυχολόγο Spearman, σε όλα τα άτομα υπάρχει ένας γενικός παράγοντας νοημοσύνης g σε διαφορετική ποσότητα. Ένα άτομο έξυπνο θα έχει υψηλότερο g από ένα άτομο χαμηλής νοημοσύνης. Αυτός ο παράγοντας είναι ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία στα τεστ νοημοσύνης. Την άποψη ότι η νοημοσύνη αποτελείται από πολλούς νοητικούς παράγοντες ακολούθησαν και άλλοι ψυχολόγοι που διατύπωσαν παρεμφερείς απόψεις. Ο Thurstone (1938) κατέληξε ότι υπάρχουν επτά πρωταρχικές ή βασικές ικανότητες, δηλαδή η αριθμητική ικανότητα, η λεκτική ή γλωσσική ευχέρεια, η λεκτική ή γλωσσική κατανόηση, η ικανότητα αντίληψης σχέσεων στο χώρο, η μνημονική ικανότητα, η αντιληπτική ταχύτητα και η λογική ή κριτική ικανότητα.

Σύμφωνα με τον Guilford (1959) ο οποίος χρησιμοποίησε διαφοροποιημένα τεστ, απομονώθηκαν 120 παράγοντες που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές νοητικές ικανότητες. Στην πραγματικότητα όλοι αυτοί οι παράγοντες δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον. Υπάρχει πάντα ένα βαθμός επικάλυψης μεταξύ τους. Η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση είχε σαν αποτέλεσμα να αποδειχθεί ότι η νοημοσύνη δεν είναι μια γενική και αδιαφοροποίητη λειτουργία αλλά αντίθετα πως έχει μια πολυσύνθετη δομή. Η φυσιολογική ανάπτυξη των νοητικών λειτουργιών προϋποθέτει την αλληλεπίδραση ενδογενών συντελεστών και περιβαλλοντικών ερεθισμάτων. Το ποσοστό συμμετοχής των δύο αυτών παραγόντων στην ανάπτυξη εξαρτάται από το είδος της πνευματικής ικανότητας. Η ικανότητα οπτικής αντίληψης για παράδειγμα, είναι μάλλον ανεξάρτητη από την εκμάθηση ενώ η ικανότητα αφαιρετικής σκέψης είναι πολύ περισσότερο εξαρτημένη. Όσο προχωρεί η ηλικία, τόσο μεγαλύτερος γίνεται και ο ρόλος της εμπειρίας στην πνευματική απόδοση. Έτσι είναι δυνατό άλλωστε να ερμηνευτούν εν μέρει και οι ατομικές διαφορές ως προς την μεγαλύτερη ανάπτυξη ορισμένων λειτουργιών και ικανοτήτων που παρατηρείται μεταξύ των ενηλίκων. Οι προσωπικές εμπειρίες του ατόμου επηρεάζουν την εξέλιξη των νοητικών λειτουργιών στον ενήλικα.

Σε ότι αφορά την οντογενετική εξέλιξη της νοημοσύνης και των λειτουργιών που την αποτελούν, έχουν γίνει πολλές αξιολογικές μελέτες τα τελευταία χρόνια. Τα στάδια της νοητικής ανάπτυξης που περιγράφονται στη θεωρία του Ελβετού ψυχολόγου Piaget αποτελούν μια από τις σύγχρονες και περισσότερο παραδεκτές θεωρίες πάνω στο θέμα της νοητικής ανάπτυξης, γιατί στηρίζονται σε μακρόχρονες και τεκμηριωμένες από την πειραματική έρευνα μελέτες.

1.2 Ιστορική ανασκόπηση της έννοιας της νοημοσύνης

Πρωτοπόρος της σύγχρονης προσπάθειας για τη μέτρηση της νοημοσύνης θεωρείται ο Sir Francis Galton (1822-1911), Άγγλος πολυμαθής, εξάδερφος του Κάρολου Δαρβίνου με αξιοσημείωτη συμβολή σε ποικίλους τομείς όπως αυτοί της μετεωρολογίας, βιολογίας, ανθρωπολογίας, στατιστικής, ψυχολογίας και εγκληματολογίας. Το 1860 ο Sir Francis Galton δημιούργησε ένα τεστ νοημοσύνης, το οποίο αποτέλεσε πρόδρομο αυτών του 20ου αιώνα, προσπαθώντας να αποδείξει ότι η νοημοσύνη είναι κληρονομική. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποίησε ποσοτικές μελέτες που αφορούσαν στα υποκείμενα και στις οικογένειες τους. Το 1869 χρησιμοποιώντας μέθοδο που αναφέρεται ως το πρώτο παράδειγμα ιστοριομετρίας (Historiometry) δημοσιεύτηκε το βιβλίο του «Hereditary Genius: An inquiry into its

laws and consequences», μια βιογραφική μελέτη διαπρεπών Βικτωριανών αλλά και άλλων μελών της κατώτερης τάξης όπου υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη είναι θέμα εξαιρετικών αισθητηριακών και αντιληπτικών ικανοτήτων που μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά.

Το 1874 προκειμένου να ενισχύσει τα αποτελέσματα των ερευνών του σχεδίασε ερωτηματολόγια τα οποία διακίνησε στα μέλη της Royal Society, που αποτελούνταν από πρόσωπα που διακρίνονταν για τη συμβολή τους στην προαγωγή της γνώσης και των επιστημών και κατέταξε σειρά χαρακτηριστικών όπως η καταγωγή και το επάγγελμα των γονέων τους, η σειρά γέννησης τους στην οικογένεια δημοσιεύοντας το έργο του : «English men of science: their nature and nurture». Στόχος του ήταν να ανακαλύψει αν η κλίση τους προς την επιστήμη ήταν εγγενής ή οφειλόταν στην υποστήριξη και ενθάρρυνση από το περιβάλλον τους, δηλαδή αν ήταν αποτέλεσμα της φύσης ή της ανατροφής τους.

Σύμφωνα με τον Galton κάθε γενιά έχει τεράστια επίδραση στα φυσικά χαρίσματα των επόμενων και αποτελεί χρέος στην ανθρωπότητα η διερεύνηση του εύρους αυτής της δύναμης και η εξάσκηση της με τέτοιο τρόπο και σύνεση ώστε να αποβεί περισσότερο επωφελής για τους μελλοντικούς κατοίκους της Γης.

Στον Galton αποδίδεται επίσης και η περιγραφή και ανάλυση δύο σημαντικών στατιστικών εννοιών ,της μεσοσταθμικής παλινδρόμησης και του δείκτη συνάφειας. Επίσης εισήγαγε τη μέθοδο της στατιστικής συσχέτισης η οποία συνεχίστηκε από το μαθητή του Karl Pearson και από τον Spearman.

Το 1879 ιδρύεται στη Λειψία της Γερμανίας το πρώτο ψυχολογικό εργαστήριο από τον Wilhelm Wundt. Μαθητής του Wundt υπήρξε ο Αμερικανός ψυχολόγος James McKeen Cattell (1860-1944) ,ο οποίος όπως και ο Galton πίστευε ότι η νοητική λειτουργία μπορεί να μετρηθεί με τεστ που εξετάζουν τη διάκριση των αισθητηριακών ερεθισμάτων και το χρόνο αντίδρασης σε διάφορα ερεθίσματα. Δημιούργησε στις ΗΠΑ ένα εργαστήριο πειραματικής ψυχολογίας και συνέβαλε στην εξάπλωση του ενδιαφέροντος για τη μέτρηση της νοημοσύνης. Ανέπτυξε μια σειρά από τεστ που αφορούσαν τη μέτρηση της μυϊκής δύναμης, την ευαισθησία στον πόνο, την οξύτητα της όρασης και της ακοής, τη διάκριση των ερεθισμάτων ανάλογα με το βάρος τους, τη μνήμη τους και τα εφάρμοζε σε φοιτητές για να αξιολογήσει το επίπεδο της νοητικής τους λειτουργίας. Ο James McKeen Cattell χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «νοητικό τεστ» το 1890 στη δημοσίευσή του με τίτλο: «Mental Tests and Measurements».

Το 1896 ο Γάλλος ψυχολόγος Alfred Binet και ο Theodore Simon ανέπτυξαν μεθόδους μέτρησης της νοημοσύνης οι οποίες έδιναν έμφαση στις ανώτερες πνευματικές λειτουργίες, αντί στις αντιληπτικές λειτουργίες που αξιολογούνταν μέχρι

τότε. Θεώρησε την έννοια της νοημοσύνης ως μια γενική αδιαφοροποίητη πνευματική ικανότητα που είναι γνωστή ως μονοπαραγοντική θεωρία. Το 1905 παρουσιάστηκε η πρώτη κλίμακα νοημοσύνης που έφερε το όνομα των δημιουργών της, Binet-Simon, κατόπιν αιτήματος του Γαλλικού Υπουργείου Παιδείας για τη μελέτη των νοητικά καθυστερημένων παιδιών και του τρόπου αγωγής τους στα σχολεία του Παρισιού. Οι Alfred Binet και Theodore Simon εισήγαγαν την ιδέα της νοητικής ηλικίας που θα προέκυπτε από το συνδυασμό της χρονολογικής ηλικίας και της νοητικής ικανότητας. Το 1916 το τεστ προσαρμόστηκε διευρύνθηκε και σταθμίστηκε σε αμερικάνικο δείγμα από τον Lewis Terman καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Stanford και πήρε το όνομα Stanford –Binet προκειμένου να χρησιμοποιηθεί από τον Αμερικάνικο Στρατό κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου.

1.3 Θεωρίες της νοημοσύνης

Υπάρχει πληθώρα ερευνητών, όπως ο Gardner, ο Naglieri και ο Goleman οι οποίοι πείθουν ότι η άποψη και η εικόνα μας για την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι πολύ περιορισμένη. Πολλές θεωρίες που συνεχώς εξελίσσονται έχουν ήδη διατυπωθεί. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης (multiple intelligence) (Gardner, 1983), ο Howard Gardner, ψυχολόγος στο Harvard University ερεύνησε και ανέπτυξε την αναλυτική του έρευνα βασιζόμενος στην οργάνωση της ανθρώπινης νοημοσύνης όχι σαν ένα στοιχείο αλλά σαν 7 κατηγορίες.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όλοι είμαστε ένα μίγμα 7 κατηγοριών νοημοσύνης σε διάφορα επίπεδα η καθεμία. Οι κατηγορίες αυτές είναι (Gardner, 1983):

- Σωματοκινητική Νοημοσύνη (body – kinesthetic)
- Διαπροσωπική Νοημοσύνη (interpersonal)
- Εσω-προσωπική Νοημοσύνη (intrapersonal)
- Γλωσσική Νοημοσύνη (linguistic)
- Λογικομαθηματική Νοημοσύνη (logical-mathematical)
- Μουσική Νοημοσύνη (musical)
- Νοημοσύνη χωροταξική (spatial)

Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλή σωματοκινητική νοημοσύνη αδυνατούν να κάτσουν ακίνητοι. Συνεχώς κινούνται, κάνουν θορύβους με το στόμα τους, με τα χέρια τους, με τα πόδια τους ακόμα και με τα δάχτυλά τους. Βρίσκονται συνεχώς έξω και παίζουν, τρέχουν, κάνουν οτιδήποτε. Σαν ενήλικες θυμώνουν

εύκολα, ορισμένοι μάλιστα έχουν τη συνήθεια να μιλούν μόνοι στον εαυτό τους. Εάν ένας τέτοιος τύπος ανθρώπου έχει και αθλητικές ικανότητες, μπορεί να εξελιχθεί σε αστέρα των σπορ, χορού και παρόμοιων δραστηριοτήτων. Αυτοί οι τύποι ανθρώπου συχνά έχουν και ένστικτο σε ακαδημαϊκό υλικό. Μπορεί να γνωρίζουν την απάντηση σε μια ερώτηση, όχι όμως πώς φτάσανε στην απάντηση. Μαθαίνουν μέσω των εκφράσεων των σωμάτων – εξέχοντας σε δράση, σωματική επαφή και δουλεύοντας με τα χέρια τους. Ένα αγόρι με μεγάλη νοημοσύνη τέτοιου τύπου απομνημόνευσε τις πρωτεύουσες 50 πολιτειών σε 5 μέρες καθώς έκανε πατίνια και τις επαναλάμβανε μετά από τον πατέρα του. Εάν το έκανε αυτό καθιστός, δεν θα το άντεχε και θα του έπαιρνε μάλλον 10 μέρες πίεσης παρά 5 μέρες διασκέδασης. Ένα παιδί με τέτοιου τύπου νοημοσύνη δεν θα τα πήγαινε καλά σε ένα τυπικό σχολείο. Τα περισσότερα σχολεία διδάσκουν τα παιδιά με έναν τρόπο πλησιέστερο στην λογικο-μαθηματική νοημοσύνη.

Η Διαπροσωπική Νοημοσύνη είναι αυτή με την οποία οι άνθρωποι έχουν μια δυνατή προσωπικότητα και είναι ευαίσθητοι σε άλλους και στο τι συμβαίνει γύρω τους. Κάνουν πολύ καλές κοινωνικές σχέσεις. Είναι επιτυχημένοι οικοδεσπότες που διοργανώνουν εκδηλώσεις σε μεγάλες εμπορικές πόλεις γνωρίζοντας ποιόν να καλέσουν, όπως και να ρυθμίσουν επιτυχώς λεπτομέρειες όπως το ποιος θα κάτσει δίπλα σε ποιόν. Σπουδαίοι πωλητές έχουν τέτοιο τύπο νοημοσύνης. Μπορούν να εντοπίσουν την ανθρώπινη ανάγκη και αμέσως να την συνδέσουν με το προϊόν. Αντίστοιχα, μπορούν ακόμα να χρησιμοποιήσουν ανθρώπους σε αρνητικά «καθεστώτα». Τέτοιοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση να διαθέτουν άριστο προσανατολισμό, που τους βοηθά να κινούνται ανάμεσα στον κόσμο. Οι άνθρωποι αυτοί επίσης μπορούν να γίνουν επιτυχημένοι πολιτικοί, να εκλεγούν και να επηρεάσουν τις ζωές άλλων. Τα παιδιά με αυτού του είδους τη νοημοσύνη αρέσκονται στο να σχεδιάζουν ομαδικά παιχνίδια και δραστηριότητες και έχουν την τάση να είναι εξωστρεφείς και να έχουν τον ρόλο των ειρηνοποιών σε διαμάχες. Σαν ενήλικες μπορούν να γίνουν σύμβουλοι και μεσάζοντες.

Η τρίτη κατηγορία νοημοσύνης αντιστοιχεί σε ανθρώπους με δυνατές προσωπικότητες οι οποίοι το δείχνουν με ένα πιο προσωπικό τρόπο συγκριτικά με τους «διαπροσωπικά» έξυπνους. Μπορούν ευχάριστα να δουλέψουν μόνοι τους. Κατέχουν μια βαθιά γνώση του εαυτού τους και έχουν αναπτύξει έναν εσωτερικό κόσμο, τον οποίο δεν θέλουν να τον προβάλλουν ή να τον εκθέτουν σε άλλους. Εάν ένας τέτοιος τύπος ανθρώπου διαθέτει μουσικές ικανότητες, θα μπορούσε να πετύχει, αν και δεν αρέσκεται σε ζωντανές εμφανίσεις λόγω ντροπαλότητας. Τα παιδιά με αυτήν τη μορφή νοημοσύνης βρίσκονται μονίμως με βιβλία και είναι ήσυχoi γνώστες, χωρίς να σημαίνει ότι τα πηγαίνουν πολύ καλά στο σχολείο. Είναι συνήθως

αυτοδίδακτοι και γίνονται αυτο-εκπαιδευτές όταν περάσουν το σχολείο και συνεχίσουν σπουδές. Διακατέχονται από μια εσωτερική πειθαρχία και κερδίζουν αληθινά πράγματα, δεν πετυχαίνουν βαθμούς. Παρουσιάζονται σαν ανεξάρτητοι και εκφράζουν δυνατές γνώμες σε συζητήσεις με εντάσεις.

Γλωσσική Νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη που έχουν οι άνθρωποι που πιθανόν να γεννηθούν ποιητές και συγγραφείς, αγαπούν να παίζουν με τις λέξεις για την διασκέδασή τους. Εάν δεν έχουν προδιάθεση για γράψιμο, γίνονται καλοί αναγνώστες ιστοριών. Έχουν την τάση να διαβάζουν βιβλία και έντυπα και είναι από την φύση τους καλοί συλλαβιστές, κατέχοντας μια δυνατή μνήμη για όλες τις λέξεις σε όλες τις μορφές και σαν παιδιά και σαν ενήλικες. Αρέσκονται στο να παίζουν παιχνίδια λέξεων όπως το “scrabble” και στο να λύνουν πάζλ. Έχουν ικανότητες μάθησης πολλών ξένων γλωσσών, μπορούν να βρίσκουν τις παγκόσμιες ομοιότητες ανάμεσα σε όλες τις μορφές επικοινωνίας – γραπτές ή προφορικές. Αυτοί οι άνθρωποι μαθαίνουν γρήγορα με το να βλέπουν, να μιλούν, να ακούν ώστε να διαβάζουν έντυπα ή να κάνουν σημειώσεις, κάτι που αποτελεί επιτυχή τρόπο λήψης πληροφοριών. Το να μοιράζονται με άλλους τις πληροφορίες αυτές τους βοηθά να ενδυναμώσουν την διαδικασία μάθησης.

Οι άνθρωποι που κατέχουν λογικομαθηματική νοημοσύνη σκέφτονται λογικά και εύκολα βλέπουν όμοια μοτίβα. Για παράδειγμα, οι σπουδαίοι παίκτες σκακιού είναι επιτυχημένοι γιατί συνέχεια βλέπουν μοτίβα κινήσεων – δικά τους και των ανταγωνιστών. Οι λογικο-μαθηματικοί τύποι είναι επίσης πολύ καλοί στο να μεταφέρουν αφηρημένες έννοιες στην πραγματικότητα και συχνά είναι ικανοί να επικοινωνούν αυτές τις έννοιες σε άλλους. Αρέσκονται στο να λύνουν «πάζλ που τους βάζει η ζωή» μέσω των επιστημών και είναι πολύ καλοί εφευρέτες, έχοντας την ικανότητα του να φαντάζονται μια εφεύρεση πριν καν κατασκευάσουν ένα πρωτότυπο. Αυτοί οι άνθρωποι διαπρέπουν στο σχολείο, το οποίο σχεδιάστηκε για την δική τους νοημοσύνη. Τα παραδοσιακά τεστ IQ μετρούσαν τη νοημοσύνη αυτού του είδους περισσότερο από κάθε άλλη.

Όσον αφορά την έκτη κατηγορία, οι άνθρωποι με μουσική νοημοσύνη συνήθως σιγοτραγουδούν στον εαυτό τους. Έχουν μεγάλη κλίση στην μουσική και είναι ικανοί να θυμούνται μελωδίες μετά από 2-3 ακούσματα μόνο και γενικά έχουν εξαιρετικό ρυθμό. Συνήθως όταν παίζει ένα κομμάτι, αυτοί οι τύποι ανθρώπων κουνάνε το σώμα τους στο ρυθμό του κομματιού. Ως παιδιά αλλά και ως ενήλικες, έχουν γνώση των ήχων ανεξάρτητα αν είναι μουσική ή αν είναι ο αέρας που φυσάει. Μαθαίνουν με το να ακούνε πληροφορίες που συνδέονται με μουσική ή γράφοντας οι ίδιοι μουσική σε αυτές. Προφανώς πολλοί από αυτούς είναι ταλαντούχοι μουσικοί και συνήθως δείχνουν την ικανότητα αυτή πολύ νωρίς στη ζωή. Αυτοί που δεν είναι

ταλαντούχοι στη μουσική σίγουρα επιδίδονται στην κριτική της, δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στην μουσική και θέλουν να την καταλαβαίνουν. Μάλιστα τέτοιοι τύποι ανθρώπων συγκεντρώνονται καλύτερα όταν παίζει η μουσική. Χρησιμοποιούν την μουσική σαν εργαλείο που φτιάχνει την διάθεση ή σαν χαλάρωση. Ένα συγκεκριμένο κοντσέρτο του Μότσαρτ έχει ερευνηθεί στο να προκαλεί μετρήσιμη αλλαγή στον εγκέφαλο των ακροατών – ένα πολύ ενδιαφέρον φαινόμενο. Αυξάνει την συγκέντρωση σε κάποιους και σε άλλους δίνει μια αίσθηση διαύγειας.

Τέλος, η τελευταία κατηγορία είναι αυτή με την οποία κάποιος την ικανότητα να βλέπει σε εικόνες. Αυτή είναι η νοημοσύνη ενός ζωγράφου ή γλύπτη που μπορεί να δει στο μάτι του μυαλού και να βγάλει στην επιφάνεια κάτι που έχει ξεχαστεί από τους άλλους. Αυτοί οι τύποι ανθρώπων αρέσκονται στο να κάνουν χάρτες και διαγράμματα.

Υπάρχουν και άλλες θεωρίες σχετικά με τη νοημοσύνη – μία από τις σημαντικότερες είναι αυτή του Sternberg. Ο Sternberg αφιέρωσε μεγάλο μέρος της καριέρας του στην έρευνα πολλών και διαφόρων εννοιών της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ξεκινώντας με την Τριαρχική θεωρία της Ανθρώπινης Νοημοσύνης (Triarchic Theory of Human Intelligence) (Sternberg 1985), διεύρυνε την σκοπιά του για την ανθρώπινη ικανότητα και επιτυχία. Επιτυχής νοημοσύνη ορίζεται ως «το σύνολο των πνευματικών ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία στόχων στην ζωή – έχοντας ένα κοινωνικο-κουλτουριστικό περιεχόμενο – μέσω της προσαρμογής στην επιλογή και στο σχηματισμό των περιβαλλόντων. Η επιτυχής προσαρμογή περιλαμβάνει 3 νοημοσύνες (Sternberg, 1998) που σχετίζονται μεταξύ τους αλλά και άνετα διακρίνονται: την αναλυτική (analytical), την δημιουργική (creative) και την πρακτική (practical) νοημοσύνη. Η πρακτική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να μετρήσει κανείς μια κατάσταση, να προσδιορίσει πώς θα επιτύχει τους στόχους και να δείξει γνώση στον κόσμο γύρω του.

Όταν αναφερόμαστε στην Ηθική Νοημοσύνη (Hass, 1998), ουσιαστικά μιλάμε για την ικανότητα να διακρίνει κανείς μεταξύ σωστού και λάθους. Πιο γενικευμένα, η ηθική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει την ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις που είναι σωστές και ωφέλιμες όχι μόνο για τον εαυτό του αλλά και για τους άλλους.

Αντίστοιχα, η Κοινωνική Νοημοσύνη αφορά την ικανότητα να καταλαβαίνεις τους άλλους: τι τους δίνει κίνητρα, πώς δουλεύουν, πώς συνεργάζονται με άλλους. Επιτυχημένοι πωλητές, πολιτικοί, καθηγητές και θρησκευτικοί ηγέτες είναι πιθανόν άτομα με υψηλό βαθμό κοινωνικής νοημοσύνης. Την ίδια στιγμή, η κοινωνική νοημοσύνη επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες εσωτερικές ικανότητες για αυτό και λαμβάνει μεγάλη προσοχή στο management και στην οργανωσιακή ψυχολογική λογοτεχνία.

Καταλήγοντας, φτάνουμε στην Συναισθηματική Νοημοσύνη, που αφορά και το περιεχόμενο της παρούσης εργασίας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η μορφή νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του ή των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες ώστε να οδηγεί τις σκέψεις και τις ενέργειές του (Mayer & Salovey, 1993). Σύμφωνα, με το Goleman «Συναισθηματική Νοημοσύνη: οι ικανότητες που βοηθούν τους ανθρώπους να βρίσκονται σε αρμονία θα πρέπει να εκτιμώνται σαν ένα πάγιο στοιχείο ενεργητικού μιας επιχείρησης στο μέλλον» (Goleman, 2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ικανότητες που μπορούν να διακριθούν σε 5 κατηγορίες (Bar-On R, Parker JDA Eds, 2000):

- Αυτογνωσία (self-awareness)
- Διαχείριση Συναισθημάτων (managing emotions)
- Αυτοπαρακίνηση (motivating oneself)
- Ενσυναίσθηση (empathy)
- Διαχείριση Σχέσεων (handling relations)

Ανεξαρτήτως του είδους νοημοσύνης που εξετάζει κανείς, ιδιαίτερη σημασία έχει να είναι σε θέση να την ποσοτικοποιεί. Η συνηθέστερη μέθοδος μέτρησης της νοημοσύνης είναι οι δοκιμασίες ή τεστ νοημοσύνης. Τα τεστ μετρούν κατά το δυνατό έμφυτες ικανότητες και όχι επίκτητες ικανότητες που αποκτώνται στο σχολείο ή μετά από μια εκπαίδευση. Βασικές ιδιότητες των τεστ αυτών είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και το να είναι σταθμισμένα. Η εγκυρότητα είναι η δυνατότητα να μετράει το τεστ αυτό για το οποίο είναι κατασκευασμένο, η αξιοπιστία είναι η δυνατότητα της επανάληψης των απαντήσεων μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα στους ίδιους εξεταζόμενους να δίνει τα ίδια αποτελέσματα, ενώ τέλος το να είναι ένα τεστ σταθμισμένο σημαίνει να έχει δοθεί προηγουμένως σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του γενικού πληθυσμού, από το οποίο προέρχονται τα άτομα που εξετάζονται. Τα αποτελέσματα του κάθε ατόμου που εξετάζονται αξιολογούνται συγκρίνοντας τα με τις αποδόσεις του γενικού πληθυσμού στο οποίο έγινε η στάθμιση.

Η πρώτη δοκιμασία για την μέτρηση της νοημοσύνης που κατασκευάστηκε το 1905 στη Γαλλία από τους Binet και Simon στηρίχθηκε πάνω στην έννοια της νοητικής ηλικίας. Η νοητική ηλικία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της νοημοσύνης για παιδιά. Θεωρείται ότι μια ερώτηση στο τεστ νοημοσύνης είναι χαρακτηριστική μιας ορισμένης νοητικής ηλικίας, αν τα παιδιά που έχουν χρονολογική ηλικία ίση προς αυτή την νοητική ηλικία απαντούν με επιτυχία στην ερώτηση, ενώ δεν απαντούν με επιτυχία σε αυτή τα παιδιά της αμέσως κατώτερης ηλικίας. Έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι ένα παιδί έχει μεγαλύτερη νοητική

ηλικία από εκείνη του μέσου όρου των παιδιών της ίδιας χρονολογικής ηλικίας ή μικρότερη.

Έχοντας αναφέρει τα βασικά χαρακτηριστικά αναφορικά με την γενικότερη έννοια της νοημοσύνης, στην επόμενη ενότητα ακολουθεί περαιτέρω εμβάθυνση σε όρους που αφορούν συγκεκριμένα την συναισθηματική νοημοσύνη.

1.4 Βιολογική και Γενετική βάση της νοημοσύνης

Πολλοί ερευνητές έχουν στραφεί στη μελέτη του εγκεφάλου ως τη βάση της θεώρησης της νοημοσύνης και της μέτρησής της. Πολλές πλευρές της ανατομίας του εγκεφάλου και της Φυσιολογίας έχουν προταθεί ως ενδεχομένως σχετικές με τη νοημοσύνη. Οι διακλαδώσεις των νευρώνων στον εγκεφαλικό φλοιό (Ceci, 199012), ο μεταβολισμός της εγκεφαλικής γλυκόζης (Haier, 1993), η ταχύτητα μεταφοράς νευρικών σημάτων (Reed & Jensen, 199213) αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες της Φυσιολογίας που έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με τη νοημοσύνη.

Η σύντομη περιγραφή των θεωρητικών προσεγγίσεων έχει αποκαλύψει μία ευρεία κλίμακα των σύγχρονων θεωρήσεων της νοημοσύνης. Η ψυχομετρική προσέγγιση είναι η πιο καλά αποδεδειγμένη, χωρίς να παραγνωρίζεται και η συμβολή των άλλων θεωρήσεων. Η σπουδαιότητα της ψυχομετρικής προσέγγισης για τη νοημοσύνη είναι δεδομένη. Από αυτήν έχει προκύψει η πιο συστηματική έρευνα, η οποία βασίζεται στην ψυχομετρική ανάλυση. Οι ψυχομετρικοί αναλυτές έχουν καταφέρει να μετρήσουν με επιτυχία μια ευρεία ομάδα ικανοτήτων, που είναι ξεχωριστές μεταξύ τους, αλλά αλληλοσχετιζόμενες.

Κάποιοι θεωρητικοί επικεντρώνονται στη μεταβλητή που όλες αυτές οι ικανότητες έχουν κοινή, την οποία ο Spearman (192714) ονόμασε γενική νοημοσύνη (g). Άλλοι προτιμούν να περιγράψουν αυτό το πολυσύνθετο σύνολο με μία ομάδα ανεξάρτητων παραγόντων. Σε κάθε όμως περίπτωση γίνεται προσπάθεια καθορισμού αυτού του πολυσύνθετου συνόλου, που ονομάζεται νοημοσύνη.

Σχετικά με τη γενετική προέλευση της νοημοσύνης, σύμφωνα με άρθρο 15, που αντανακλά τις απόψεις 52 ειδικών στη μελέτη της νοημοσύνης, αναφέρεται ότι τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν κυρίως ότι η κληρονομικότητα ασκεί μία ισχυρότερη επίδραση σε σχέση με το περιβάλλον στις νοητικές διαφορές (Gottfredson 1997). Επικεντρώνονται σε ποικίλες περιπτώσεις διδύμων, όπως σε μονοζυγωτικούς διδύμους και διζυγωτικούς διδύμους (διδύμους που προέρχονται από τη γονιμοποίηση δύο ωαρίων), σε βιολογικά και ετεροθαλή αδέρφια, κάθε ζεύγος από τα οποία ανατράφηκε μαζί ή χωριστά από τη βρεφική ηλικία ή αργότερα στη

ζωή. Έρευνα διαπίστωσε ότι πρώτου βαθμού συγγενείς που περιλαμβάνουν γονείς, τα παιδιά τους και τους συγγενείς τους, σχετίζονται γενετικά σε ποσοστό 50% ως προς το γενικό νοητικό παράγοντα g . Επίσης, για 1.017 ζεύγη συγγενών πρώτου βαθμού που υιοθετήθηκαν σε χωριστές οικογένειες, η μέση συσχέτιση με το γενικό νοητικό παράγοντα g είναι 0,22, συμπεραίνοντας ότι οι γενετικοί παράγοντες ερμηνεύουν το μισό της συσχέτισης με τον παράγοντα g . Για υιοθετημένους γονείς και τα υιοθετημένα παιδιά τους η μέση συσχέτιση με το g είναι 0,23, ενώ σε συγγενείς πρώτου βαθμού που έχουν το ίδιο περιβάλλον η συσχέτιση είναι 0,45 (Bouchard & McGue, 1981). Ένας κύριος δείκτης της ισχυρής επίδρασης της φύσης, συγκρινόμενη με την ανατροφή, είναι οι έρευνες του Thomas Bouchard (Bouchard, 1995, Bouchard et al., Spearman, C. E. (1927). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. New York: Cambridge University Press Gottfredson, L. S. (1997). *Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography*. *Intelligence*, 24, 13-23. Bouchard, T. J., Jr., & McGue, M. (1981). *Familial studies of intelligence: A review*. *Science*, 212, 1055-1059. 1996), του οποίου η έρευνα ως προς το θέμα αυτό ξεκίνησε το 1979 με μία μελέτη 100 διδύμων και τριδύμων που ανατράφηκαν χωριστά. Εξέτασε τις σχέσεις φύσης/ανατροφής σε ποικίλες σημαντικές πλευρές της ψυχολογίας και της φυσιολογίας (η γνωστική ικανότητα ήταν ένας από τους παράγοντες διερεύνησης). Το κύριο εύρημά του ήταν ότι η κληρονομικότητα εξηγεί το 70% της διακύμανσης στο νοητικό δείκτη, στοιχείο που είναι ευρέως αποδεκτό, αλλά και άλλοτε στοιχείο διαφωνίας. Σε έρευνα που εξέτασε τη συσχέτιση του παράγοντα g με μονοζυγωτικούς και διζυγωτικούς διδύμους, διαπιστώθηκε ότι οι συσχετίσεις ήταν 0,86 για τους μονοζυγωτικούς και 0,60 για τους διζυγωτικούς διδύμους (Bouchard & McGue, 1981). Όταν εξετάστηκε η περίπτωση μονοζυγωτικών διδύμων που ανατράφηκαν χωριστά, η μέση συσχέτιση με το g ήταν 0,72 (Bouchard & McGue, 1981), στοιχείο που αποτελεί έναν άμεσο υπολογισμό της κληρονομικότητας.

Ένα ακόμη άτομο που συνέβαλε ιδιαίτερα στην έρευνα για τη μελέτη της επίδρασης των γονιδίων και του περιβάλλοντος στο δείκτη νοημοσύνης ήταν ο Robert Plomin, ο οποίος στη μακροχρόνια, πολυμεταβλητή μελέτη υιοθεσίας περιέλαβε 152 παιδιά που υιοθετήθηκαν στον πρώτο μήνα της ζωής τους και 120 μη υιοθετημένα συνομήλικα παιδιά, που ήταν η ομάδα ελέγχου. Το συμπέρασμα ήταν ότι η κληρονομικότητα ερμηνεύει το 50% της διακύμανσης (Plomin & DeFries, 1983). Ο ίδιος ερευνητής με συνεργάτες του (Plomin et al., 1994) διαπίστωσε ότι σχεδόν όλες οι 18 μετρήσεις της κοινωνικής συμπεριφοράς μπορούσαν να εξηγηθούν από γενετικές διαφορές στο δείγμα της έρευνας.

Η κληρονομικότητα δεν συνεπάγεται αμεταβλητότητα. Με άλλα λόγια, η γενετική έρευνα περιγράφει το «τι είναι», αλλά δε συνιστά πρόγνωση για το «τι θα μπορούσε να γίνει». Ενώ τα γονίδια καθορίζουν τα όρια μέσα στα οποία θα αναπτυχθεί η νοημοσύνη, το περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο που η γενετική προδιάθεση θα εκδηλωθεί προς κάποια κατεύθυνση. Η νοημοσύνη απαιτεί και το κατάλληλο οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον, που μπορεί να είναι τόσο ευρύ, όσο η κοινωνία και τόσο περιορισμένο όσο η οικογένεια ή η τάξη. Η άποψη της ανατροφής υπονοεί ότι τα παιδιά που μεγαλώνουν στο ίδιο σπίτι πρέπει να είναι παρόμοια μεταξύ τους, διότι μοιράζονται τις ίδιες περιβαλλοντικές επιδράσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται ενθάρρυνση και ενίσχυση και το σχολικό περιβάλλον και η κοινότητα σίγουρα ενισχύουν τη νοημοσύνη. Η Winner (1997) έκανε ανασκόπηση ερευνών για τη διαφοροποιημένη διδασκαλία, των οποίων τα αποτελέσματα ήταν γενικά ευνοϊκά υπέρ της διαφοροποίησης της εκπαίδευσης για τα παιδιά με υψηλή νοημοσύνη.

Οι Bouchard και Segal¹⁸ (1985) έχουν περιγράψει τη συμβολή περιβαλλοντικών παραγόντων στη νοητική ικανότητα των παιδιών. Σε γενικές γραμμές, περιγράφονται περιγεννητικοί παράγοντες, που αφορούν σε ανοξία του βρέφους κατά τη γέννηση, στο βάρος του και σε μεταγεννητικούς παράγοντες, όπως είναι ορισμένες παιδικές ασθένειες. Η μελέτη του οικογενειακού περιβάλλοντος αφορά κυρίως στην παροχή ευκαιριών για γλωσσική επικοινωνία, στα κίνητρα για πραγμάτωση σκοπών και γενικά σε ένα πλούσιο σε ερεθίσματα περιβάλλον (Marjoribanks, 1972). Η επόμενη κοινωνική ομάδα, ήτοι το σχολείο, επιδρά θετικά στο νοητικό δείκτη. Συγκεκριμένα, η σχολική εκπαίδευση συμβάλλει προσθέτοντας ένα βαθμό στο αναμενόμενο νοητικό πηλίκιο του ενήλικου (Bouchard & Segal, 1985).

Η επίδραση των γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στο νοητικό δείκτη είναι δεδομένη. Σε σχέση με την επίδραση των γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στις διάφορες ηλικίες, τα ευρήματα των ερευνών είναι αξιοσημείωτα. Συγκεκριμένα, ως προς τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, μακροχρόνια έρευνα δέκα ετών σε παιδιά που δε σχετίζονταν γενετικά και υιοθετήθηκαν στην ίδια οικογένεια έδειξε ότι περίπου στα οκτώ έτη, η συσχέτιση με τον παράγοντα g ήταν 0,26. Δέκα χρόνια αργότερα η συσχέτιση ήταν κοντά στο μηδέν (Loehlin, Horn, & Willerman, 1989). Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι το περιβάλλον είναι σημαντικό στους βαθμούς του νοητικού παράγοντα g κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας, όταν τα παιδιά ζουν στο ίδιο περιβάλλον. Όμως το κοινό περιβάλλον φθίνει σε σημαντικότητα μετά την εφηβεία. Αντίθετα, η κληρονομικότητα του νοητικού παράγοντα g αυξάνει με την ηλικία (McGue et al., 1993). Συγκεκριμένα, η ταξινόμηση των αποτελεσμάτων με την ηλικία δείχνει ότι η κληρονομικότητα αυξάνει από

περίπου 0,20 στη βρεφική ηλικία σε περίπου 0,40 στη σχολική ηλικία και σε 0,60 ή υψηλότερο αργότερα στη ζωή. Σε γενικό πλαίσιο, καθώς η κληρονομικότητα αυξάνει, η επίδραση του κοινού περιβάλλοντος φαίνεται να φθίνει αυξανόμενης της ηλικίας .

Σχετικά με το ερώτημα που προκύπτει για το ποιο από τα δύο επιδρά τελικά περισσότερο καταλυτικά στη νοημοσύνη, δηλαδή η κληρονομικότητα ή το περιβάλλον η απάντηση τείνει στο ότι η φύση και η ανατροφή είναι συμπληρωματικές δυνάμεις στον καθορισμό των βαθμών της νοημοσύνης και της επίδοσης στη διάρκεια της ζωής. Δεν είναι απλώς η συμπληρωματικότητα απαραίτητη, αλλά με μία πρακτική έννοια δεν έχει σημασία ποια από τις δύο είναι ισχυρότερη καθότι καμία από τις δύο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την άλλη. Η δύναμη και των δύο πρέπει να μεγιστοποιηθεί, για να επιτευχθεί η μέγιστη επίδραση.

Εν κατακλείδι, η νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο, τόσο στην προέλευση, όσο και στην εξήγησή του. Αντλεί κάποια από τη σπουδαιότητά της από το γεγονός ότι μπορεί να μετρηθεί κι ως εκ τούτου αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της γνώσης γύρω από αυτήν. Η έρευνα συνεχώς βελτιώνει τη γνώση για τη νοημοσύνη κάνοντας πιο πιθανό να χρησιμοποιηθεί αυτή η γνώση για το καλό της ανθρωπότητας.

1.5 Κλίμακες μέτρησης νοημοσύνης

➤ Κλίμακα Binet-Simon

Τα σύγχρονα τεστ νοημοσύνης έχουν τις ρίζες τους στο τεστ που ονομάστηκε Binet-Simon Intelligence Scale το οποίο κατασκευάστηκε το 1905 στη Γαλλία από τους Binet και Simon. Είναι προϊόν συνεργασίας του A. Binet (1857-1911) και του Th. Simon(1873-1961). Το 1905 το Υπουργείο Παιδείας της Γαλλίας συγκρότησε μια επιτροπή για να μελετήσει την αδυναμία μερικών παιδιών να συμπορευθούν στο σχολείο με άλλους μαθητές. Ο Binet έθεσε αμέσως το πρόβλημα της διαγνώσεως της νοητικής καθυστερήσεως. Γι αυτό έπρεπε να καταρτισθεί το ανάλογο ψυχολογικό κριτήριο, έργο αρκετά δύσκολο μια και ήταν το πρώτο στο είδος του.

Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι μέχρι τότε η ψυχολογία παρουσίαζε δύο τάσεις στο ερευνητικό πεδίο: την ενδοσκοπήση και το εργαστήριο με την περιορισμένη του μορφή. Η αντίδραση κατά της ενδοσκοπήσεως έπρεπε να στηριχθεί στη χρήση αντικειμενικών πειραματικών δεδομένων. Ιδιαίτερα η μελέτη της νοημοσύνης, όπως υποστηρίζει ο Binet έπρεπε να μελετηθεί με μέσα που θα στηρίζονταν κυρίως στη μνήμη, τη φαντασία, την προσοχή και την κρίση του υποκειμένου και πολύ λίγο στις

γνώσεις του. Καρπός της εργασίας αυτής ήταν το τεστ που δημοσιεύτηκε το 1905 και αποτελούνταν από 30 δοκιμασίες διαφορετικού περιεχομένου, οι οποίες δυσκόλευαν προοδευτικά.

Στη βελτιωμένη έκδοση του 1908 η κλίμακα διαρθρώθηκε ανάλογα με την ηλικία των παιδιών. Το 1911 δημοσιεύτηκε ακόμα μια βελτιωμένη έκδοση της κλίμακας στην οποία προστέθηκαν και διορθώθηκαν συγκεκριμένες δοκιμασίες. Το τεστ Binet-Simon περιλαμβάνει ερωτήσεις διαφόρου περιεχομένου, οι οποίες βαθμονομούνται βαίνοντας αυξανόμενες από απλές και εύκολες σε σύνθετες και δύσκολες που αφορούν μικρά προβλήματα πρακτικής φύσης και όχι προβλήματα γνώσεων. Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυπτε η πνευματική ηλικία του υποκειμένου, από την οποία συναγόταν το επίπεδο της νοητικής του ικανότητας. Με βάση την ΠΗ που προέκυπτε από την εφαρμογή του τεστ οι Binet και Simon κατέτασσαν τα άτομα με βάση τη σύγκριση της ΠΗ με τη Χρονολογική Ηλικία σε κατηγορίες ως εξής:

- Κανονική νοημοσύνη : όταν η ΠΗ είναι ίση με τη ΧΗ, δηλαδή $ΠΗ - ΧΗ = 0$
- Ανώτερη νοημοσύνη : όταν η ΠΗ είναι μεγαλύτερη κατά ένα ή περισσότερα έτη από τη ΧΗ, δηλαδή $ΠΗ - ΧΗ > 1$
- Υπολειπόμενη νοημοσύνη: όταν η Π.Η είναι μικρότερη κατά ένα ή περισσότερα έτη από τη ΧΗ, δηλαδή $ΠΗ - ΧΗ < 1$

➤ Κλίμακα Stanford-Binet

Το 1916 η κλίμακα προσαρμόστηκε, διευρύνθηκε και σταθμίστηκε σε Αμερικανικό πληθυσμό από τον Lewis Terman, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Stanford και πήρε το όνομα Stanford-Binet. Το 1986 αναπροσαρμόστηκε και σταθμίστηκε εκ νέου στις ΗΠΑ και θεωρείται μια από τις πλέον αξιόπιστες κλίμακες για τη μέτρηση της νοημοσύνης και χορηγείται σε παιδιά από 2 ετών έως την ενηλικίωση. Αποτελείται από 15 υποκλίμακες που επιτρέπουν την αξιολόγηση του αναπτυξιακού προφίλ μέσω σταθμισμένων τιμών για τις διάφορες ηλικίες (Standardised Age ScoresSASs).

Το σημαντικότερο στοιχείο της νέας αυτής έκδοσης είναι το διευρυμένο θεωρητικό μοντέλο στο οποίο στηρίχθηκε (Glutting & Kaplan, 1990). Με αυτό το τεστ εισάγεται η έννοια του δείκτη νοημοσύνης όπως την πρότεινε ο Stern το 1912. Η εκτίμηση της νοημοσύνης με αυτόν τον τρόπο συγκεντρώνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την απλή σύγκριση της χρονολογικής με την πνευματική ηλικία προκειμένου να καταδειχθεί η στέρηση ή η υπεροχή ενός ατόμου από ένα άλλο.

➤ Κλίμακα Wechsler

Ο Αμερικανός ψυχολόγος David Wechsler όρισε τη νοημοσύνη ως «το σύνολο ή το άθροισμα ικανοτήτων του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον. Αυτή είναι συνολική ή αθροιστική διότι αποτελείται από στοιχεία ή ικανότητες οι οποίες, αν και όχι ολοκληρωτικά ανεξάρτητες, είναι ποιοτικά διαφοροποιημένες». Το 1939 δημοσίευσε μια κλίμακα νοημοσύνης εμπνευσμένη από την ιδέα του Charles Spearman ότι η νοητική ικανότητα είναι ένας συνδυασμός μιας γενικής ικανότητας, που υπάρχει σε όλες τις δραστηριότητες, και συγκεκριμένων επιμέρους ικανοτήτων, που είναι μοναδικές για διαφορετικές δραστηριότητες.

Σήμερα υπάρχουν τρία εργαλεία :η κλίμακα Wechsler για ενήλικες , η κλίμακα για παιδιά σχολικής ηλικίας (WISC III) και η κλίμακα για παιδιά προσχολικής ηλικίας (WPPSI). Έτσι, το τεστ του Wechsler σχεδιάστηκε κατά τρόπο που να επιτρέπει τη σύγκριση ποικίλων ικανοτήτων του υποκειμένου, και προσφέρει όχι μόνον ένα γενικό δείκτη νοημοσύνης, αλλά ένα συγκεκριμένο IQ για λεκτικές και ένα για μη-λεκτικές ικανότητες. Τα τεστ αποτελούνται από λεκτικές και πρακτικές κλίμακες, οι οποίες συνήθως εναλλάσσονται κατά τη χορήγηση. Οι πρώτες δίνουν έμφαση στο λεξιλόγιο, στις γενικές γνώσεις και στην κοινωνική κατανόηση ενώ η δεύτερες στην ταχύτητα και στις αντιληπτικό- κοινωνικές δεξιότητες. Οι κλίμακες Wechsler επιτρέπουν τον καθορισμό τριών παραμέτρων του IQ, το λεκτικό, το πρακτικό και ένα γενικό πηλίκο που συνδυάζει την απόδοση στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις.

➤ Κλίμακα Raven

Η κλίμακα των προοδευτικών μητρών-τύπων του Άγγλου ψυχολόγου J. C. Raven (1938), αποτελείται από 36 προβλήματα, τα οποία είναι ταξινομημένα σε επάλληλες βαθμίδες με βάση το βαθμό δυσκολίας τους²⁷. Κάθε πρόβλημα περιλαμβάνει γεωμετρικά σχήματα τοποθετημένα σε λογικές σειρές, από τις οποίες λείπει ένα σχήμα. Στο κάτω μέρος της σελίδας κάθε προβλήματος υπάρχουν έξι ή οκτώ γεωμετρικά σχήματα, από τα οποία ο εξεταζόμενος πρέπει να επιλέξει το σχήμα που συμπληρώνει την εικόνα-ερέθισμα.

Το τεστ Raven κυρίως μετρά την ικανότητα του ατόμου να κάνει αναλογικές συγκρίσεις και να οργανώνει τις αντιλήψεις του χώρου σε λειτουργικά σύνολα. Αυτό το τεστ δεν απαιτεί γλωσσική επικοινωνία ανάμεσα στον εξεταστή και στον εξεταζόμενο και έτσι μπορεί να δοθεί και σε άτομα με γλωσσική ανεπάρκεια ή και σε αυτιστικά παιδιά.

2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Είναι γεγονός, ότι το συναίσθημα και η νοημοσύνη έρχονται, εκ πρώτης όψεως, σε αντίθεση, ειδικά στον χώρο της φιλοσοφίας. Κατά τον 19^ο αιώνα η νοημοσύνη είχε τον πρώτο ρόλο, ενώ ο 20^{ος} σηματοδότησε την μετάβαση από το διανοητικό, υπολογιστικό, ορθολογιστικό πνεύμα στο συναισθηματικό, παρορμητικό και διάπυρο. Ο σύγχρονος άνθρωπος συνειδητοποιεί πλέον ότι ο προγραμματισμός και ο ψυχρός υπολογισμός όλων των πραγμάτων τον οδηγεί σε μία συναισθηματική απίσχναση. Δεν είναι τυχαίο που οι προηγμένες κοινωνίες αποκαλούνται «ανθρωποκεντρικές» με την έννοια ότι έχουν στο κέντρο της προσοχής τους τον άνθρωπο ως όλον και όχι μόνο ένα μέρος του. Στο πλαίσιο αυτό η σύγχρονη έρευνα στράφηκε στην μελέτη ατομικών χαρακτηριστικών που εμπεριέχουν το συναίσθημα, ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν μια ολική εικόνα του ψυχικού κόσμου του ανθρωπίνου όντος, αφού οι υπάρχουσες έρευνες περιόριζαν το πεδίο της νοημοσύνης και έδιναν έμφαση σε «ακαδημαϊκές δεξιότητες» όπως οι γλωσσικές και το “Intellectual Quality (I.Q.)”. 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 / E.I.), ο οποίος έτεινε να επικρατήσει στην επιστημονική κοινότητα.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθούν εν συντομία τα βασικά γεγονότα στην πορεία της εξέλιξης του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω μιας σύντομης ιστορικής αναδρομής.

2.1 Ιστορικά στοιχεία

Προκειμένου να παρατηρηθεί η εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στην ιστορία, θα πρέπει να γίνει μια αναδρομή στους λόγους ύπαρξής της. Η ανάπτυξη του πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να έχει τις ρίζες της στην ανικανότητα των «παραδοσιακών» μέτρων ορθολογικής σκέψης (IQ test, SAT

score, κ.λ.π.) να προβλέψουν ποιο άτομο θα επιτύχει στη ζωή του. Η αναζήτηση νέων μοντέλων πιο αξιόπιστων και ολοκληρωμένων για την πρόβλεψη της επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου, οδήγησε αρχικά τον Thorndike (Goleman, 2002), το 1920, να μιλήσει περί κοινωνικής νοημοσύνης, ορίζοντας την ως «την ικανότητα να κατανοεί κανείς και να «χειρίζεται» τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με απλά λόγια, την ικανότητα να φέρεται «σοφά» στις διαπροσωπικές του σχέσεις», θέτοντας έτσι τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια το 1937 (Goleman, 2002), 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 (πχ. στην εξωστρέφεια ή εσωστρέφειά του). Σημαντική όμως ήταν και η συνεισφορά του D. Wechsler (Cherniss, 2002) στη μετάδοση της έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, το 1943, ο οποίος επίσης 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 (Langley, 2000) ήρθε να συνεχίσει την προσπάθεια ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αν και δε χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη (multiple intelligence), προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη (linguistic), τη «λογική» (logical), τη «μουσική» (musical), την «κινητικοαισθητική» (kinaesthetic), την «οπτική / χωροθετική» (visual / spatial), την «ενδοπροσωπική» (intrapersonal) και τη «διαπροσωπική» (interpersonal) νοημοσύνη. Τα δύο τελευταία είδη αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούσε «την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματά του», ενώ με τη διαπροσωπική «την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων».

Στη συνέχεια το 1988, ο Baron (Goleman, 2002) εισήγαγε το δικό του μοντέλο, που σχετίζεται με την καλοζωία του ατόμου και στο οποίο κατέτασσε τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία ονόμασε «συναισθηματικό περιεχόμενο» (Emotional Quotient), στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου.

Η θεωρία του Gardner παρείχε τη βάση για τη μεταγενέστερη θεωρία των Salovey και Mayer γύρω από την “Emotional Intelligence (E.I)”. Έτσι, οι Salovey και Mayer το 1990 (Langley, 2000), οι οποίοι πρώτοι έκαναν χρήση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεώρησαν ότι αυτός είναι πιο ευρύς από τον όρο

«κοινωνική» και αποτελείται από τρεις κατηγορίες επίκτητων χαρακτηριστικών: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) και τη χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems). Πρέπει να τονισθεί ότι οι Salovey και Mayer προσπάθησαν να εγκαθιδρύσουν την Ε.Ι. ως γνήσια νοημοσύνη, ανεξάρτητη από τα άλλα είδη, βασιζόμενη στη θεωρητική προσέγγιση και τον ορισμό περί νοημοσύνης γενικά.

Έπειτα ο Goleman το 1995 (Langley, 2000), μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», επέκτεινε το ορισμένο πεδίο της Σ.Ν. 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 Σ.Ν. συσχετίζεται με την εργασία. Ο Goleman χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων: την προσωπική και την κοινωνική. Αυτές με τη σειρά τους χωρίζονται σε μία πληθώρα υποστηρικτικών δεξιοτήτων οι οποίες θα αναφερθούν εκτενέστερα παρακάτω και συγκεκριμένα κατά την ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών σχετικά με την Σ.Ν.

Στη συνέχεια το 1997 οι Cooper και Sawaf (Shutte et al, 1998) μέσω του βιβλίου τους «Διοικητικό EQ» εισήγαγαν ένα μοντέλο που αναφέρεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έπειτα, οι Mayer και Salovey την ίδια χρονιά (1997), μορφοποίησαν το παλιό μοντέλο, εισάγοντας ένα νέο που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα γνωστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην πιθανότητα τα άτομα να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και πνευματικά. Το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά της Σ.Ν.: την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion), τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking), την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge) και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth). Τέλος και πάλι ο Goleman (2002) 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 Σ.Ν. που αφορούσε κυρίως τις επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, παρά το γεγονός ότι έχει επικρατήσει η άποψη πως πρώτος ο Goleman έκανε λόγο για τη συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτα ακριβές διότι στην Σ.Ν. είχαν ήδη αναφερθεί οι Mayer και Salovey, οι οποίοι

με τη σειρά τους είχαν βασιστεί στη θεωρία του των Gardner και Thorndike περί κοινωνικής νοημοσύνης. Αυτή η «παρεξήγηση» στηρίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο, με αποτέλεσμα να μην έχουν γίνει ευρέως γνωστές, σε αντίθεση με την έρευνα και το αντίστοιχο βιβλίο του Goleman.

2.2 Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν πλέον πάρα πολλά βιβλία και άρθρα διαθέσιμα, τα οποία πραγματεύονται το ζήτημα του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε κάθε περίπτωση, είναι γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύπλευρο θέμα, με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αυτή. Κατά συνέπεια οι ορισμοί είναι πολλοί και ποικίλοι. Κάθε ερευνητής έχει το δικό του ορισμό, επειδή όλοι οι ορισμοί παρουσιάζουν την τάση να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί, καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής, και όχι διότι έρχονται σε αντίθεση. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς της Σ.Ν. 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 συναισθηματική νοημοσύνη και χάρη σε αυτές τα άτομα επιδεικνύουν ανώτερη απόδοση στην εργασία τους.

Αρχικά, σύμφωνα με το λεξικό της ελληνικής (Μπαμπινιώτης, 1998), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman, (1997,b), συναισθηματική νοημοσύνη είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός τριών πραγμάτων: η *«ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει να «χειριστούν» αυτά εκείνον, η ικανότητα να παρακινεί τον εαυτό του ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και η κατανόηση του τι αισθάνονται οι άλλοι καθώς και η ικανότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους»*

Σε άλλο ορισμό ο ίδιος δηλώνει την συναισθηματική νοημοσύνη σαν «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτο-επίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες».

Σύμφωνα με προγενέστερο ορισμό του ίδιου (1995) (Newsome et al, 2000), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτο-έλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα, και την ενθάρρυνση».

Βάσει ενός ορισμού του Martinez (1997), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του».

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, (1990) (Wong & Law, 2002), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να τα ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του».

Το 1995 (Quebbemman & Rozell, 2002) οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν την Σ.Ν. ως «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπτυξη και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».

Έπειτα, το 1997 (Teng & Fatt, 2002) θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη». Τέλος, και σε συνεργασία με τον Caruso (2000) (Wolf et al, 2002), την ορίζουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, να 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».

Έχοντας παρουσιάσει τους βασικούς ορισμούς σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, στην επόμενη ενότητα θα μελετήσουμε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επιχειρήσεις.

2.3 Θεωρίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

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

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

- Προσωπικές Ικανότητες
 - Αυτοεπίγνωση
 - Διαχείριση Συναισθημάτων
 - Αυτοπαρακίνηση
 - Προσωπικό Στυλ
- Κοινωνικές Ικανότητες
 - Ενσυναίσθηση
 - Κοινωνικές Σχέσεις
 - Επικοινωνία

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

- Αυτοεπίγνωση: η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τι αισθάνεται ο εαυτός του και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα στην λήψη αποφάσεων. Επίσης είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ώστε να μπορεί να στοχεύει στην αυτοβελτίωση.
- Αυτοέλεγχος: η ικανότητα που έχει κάποιος ελέγχου των συναισθημάτων του.
- Παρακίνηση: η ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί τα συναισθήματα του με κίνητρα ώστε να αναζητά την ικανοποίηση από αυτό που αναλαμβάνει.
- Ενσυναίσθηση: η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων ώστε να τα λαμβάνει υπόψη του για την απόκτηση και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων.

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

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

- ο αυτογνωσία,
- ο αυτοδιαχείριση
- ο κοινωνική επίγνωση
- ο κοινωνικές ικανότητες σε κατάλληλους χρόνους και τρόπους σε κατάλληλες συχνότητες που μπορούν να είναι αποτελεσματικές ανά πάσα περίπτωση.

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

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

- ο αυτογνωσία,
 - Συναισθηματική αυτο-επίγνωση
 - Αυτοαξιολόγηση
 - αυτοπεποίθηση
- ο αυτοδιαχείριση
 - αυτοέλεγχος
 - προσαρμοστικότητα
 - πρωτοβουλία
 - αξιοπιστία
 - ευσυνειδησία
 - προσανατολισμός στην επιτυχία στόχων
- ο κοινωνική επίγνωση
 - ενσυναίσθηση
 - επιχειρησιακή επίγνωση

- προσανατολισμός για εξυπηρέτηση
- κοινωνικές ικανότητες
 - ηγεσία
 - επιρροή
 - διευκόλυνση αλλαγών
 - επικοινωνία
 - διαχείριση συγκρούσεων
 - ανάπτυξη δεσμών
 - ομαδικότητα και συνεργασία

Καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και όλα μαζί συμβάλλουν στην επαγγελματική επιτυχία. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν υπο-παράγοντες οι οποίοι εκφράζουν με υπο-ικανότητες τις βασικές αυτές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της καθεμίας.

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

- Στην αναγνώριση συναισθημάτων: η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση των συναισθημάτων
- Στην χρήση των συναισθημάτων: η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη
- Στην κατανόηση συναισθημάτων: η κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης
- Στην διαχείριση των συναισθημάτων¹⁸: η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη μέσω της διαχείρισης συναισθημάτων

Δ) Θεωρία CARES: Το 2000 αναπτύχθηκε η θεωρία του CARES από τον Bagshaw, η οποία διατυπώνει το ακρώνυμο CARES:

Creative tension

Active Choice

Resilience under pressure

Empathic Relationships

Self-Awareness / Control

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

Ε) Θεωρία Cooper & Sawaf : Κατά τους Cooper & Sawaf οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

- Η συναισθηματική ανάγνωση
- Η συναισθηματική υγεία
- Η συναισθηματική ένταση
- Η συναισθηματική αλημεία

ΣΤ) Θεωρία Bar-On: Κατά Bar-On οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

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

Ζ) Θεωρία Lane: Κατά την θεωρία αυτή η συναισθηματική επίγνωση έχει 5 στάδια:

- Συναισθηματική ανταπόκριση
- Έκφραση παρόμοιας συναισθηματικής κατάστασης
- Έκφραση προσωπικών συγκεκριμένων συναισθημάτων
- Έκφραση προσωπικών ανάμικτων συναισθημάτων
- Έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων για τον ίδιο και για τους άλλους – ικανότητα διαχωρισμού συναισθημάτων

2.4 Εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Δεδομένου ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική, το ερώτημα που τίθεται είναι: πώς μπορεί κάποιος να μετρήσει και να εκτιμήσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη; Σε μια έρευνα που εκδόθηκε το 1998 οι Davies – Stankov & Roberts κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κάτι εμπειρικά καινούριο στην Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτό το συμπέρασμα βασίστηκε αποκλειστικά σε μια περίληψη των ήδη υπαρχόντων μέτρων που σαν σκοπό είχαν την εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή που έγινε η έκδοση. Παρόλα αυτά, η διεθνής έρευνα έχει εξελιχθεί και πολλά νέα μέτρα έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση και εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο κάτω παρατίθενται τα εργαλεία που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία:

- ❖ Bar-On's EQ-I: είναι το παλαιότερο όργανο που υπάρχει εδώ και πάνω από μια δεκαετία. Πρόκειται για μια προσωπική αναφορά που αρχικά αναπτύχθηκε από κλινικό περιβάλλον όχι από εργασιακό. Σχεδιάστηκε να εκτιμήσει αυτές τις προσωπικές ικανότητες που έθεταν ικανούς κάποιους ανθρώπους να κατέχουν καλύτερο 'συναισθηματικό ζην' από άλλους. Το Bar-On's EQ-I έχει χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει και να αξιολογήσει χιλιάδες άτομα και είναι γνωστή και αποδεδειγμένη η εγκυρότητά του. Λιγότερο αποδεδειγμένη είναι η προβλεπόμενη ισχύς του. Χρησιμοποιήθηκε από την US Air Force σε αξιολόγηση υποψηφίων και έσωσε 3 εκατ. δολάρια την Αμερικανική κυβέρνηση στην τελική επιλογή των υποψηφίων.
- ❖ Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS): Το MEIS είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων παρά μια μέτρηση προσωπικής αναφοράς. Αυτός που κάνει το τεστ υπόκειται σε μια σειρά εργασιών που σχεδιάζονται να εκτιμήσουν την ικανότητα του ατόμου να αντιληφθεί, να αναγνωρίσει, να καταλάβει και να δουλέψει με το συναίσθημα. Υπάρχει κάποια απόδειξη για αξιοπιστία του τεστ, συγκλίνουσα και διακριτική αλλά πάντα όχι προβλεπόμενη. Δηλαδή το τεστ μετράει, αλλά δεν μπορεί να κάνει προβλέψεις.
- ❖ Emotional Competence Inventory (ECI) – Συναισθηματικό Ανταγωνιστικό Απόθεμα (ΣΑΑ): Το ECI είναι ένα εργαλείο 360°. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν το άτομο το βαθμολογούν σε 20 δεξιότητες που υπαγορεύει η έρευνα του Goleman ότι συνδέονται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρόλο που το

ECI είναι σε αρχικά στάδια ανάπτυξης, περίπου το 40% των στοιχείων του προέρχονται από ένα παλιότερο εργαλείο το Self-Awareness Questionnaire που αναπτύχθηκε από τον Boyatzis. Αυτά τα νεότερα στοιχεία έχουν εκτιμηθεί σε επίδοση managers σε εκατοντάδες έρευνες managers, executives και leaders στην Ν.Αμερική, Ιταλία και Βραζιλία. Και αυτό το εργαλείο μετρά, δεν προβλέπει.

- ❖ EQ Map: Το πλέον εμπορικά προωθημένο εργαλείο. Αν και αποδεικνύεται μερικώς για εγκυρότητα τα αποτελέσματά του είναι διφορούμενα.
- ❖ Self-Report των 33 στοιχείων των Schutte-Malouf-Hall-HaggertyCooper-Golden-Dornheim (SEI)- (Αυτοαναφορά Συναισθηματικής Νοημοσύνης-ΑΣΝ): Έαν και δεν είναι πολύ γνωστό αξίζει να αναφέρουμε ότι βασίστηκε στην δουλειά των Salovey-Mayer, το οποίο αποδεικνύεται σε συγκλίνουσα και αποκλίνουσα εγκυρότητα. Τα αποτελέσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το εργαλείο αυτό ήταν θετικά συσχετισμένα με τους βαθμούς πρωτοετών φοιτητών και αξιολογήσεων των συμβούλων μαθητών που δουλεύουν σε ιατρικές κλινικές.
- ❖ SASQ: Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα μεγάλο σετ ικανοτήτων που ερευνώνται από ψυχολόγους για πολλά χρόνια. Για αυτό και ένας άλλος τρόπος μέτρησης είναι το SASQ, ένα μέτρο συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Για να θέσουμε ένα παράδειγμα, υπάρχει το SASQ του Seligman που σχεδιάστηκε να μετρήσει τον οπτιμισμό και να διακρίνει με εντυπωσιακά αποτελέσματα εξαιρετικής απόδοσης μαθητές, πωλητές και αθλητές. (Schulman 1995).
- ❖ Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS): το μοντέλο αυτό έχει σαν στόχο την αξιολόγηση του ποσοστού που τα άτομα έχουν συνείδηση των συναισθημάτων τους αλλά και άλλων. Ο εξεταζόμενο καλείται να αξιολογήσει ορισμένες κινηματογραφικές σκηνές στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα, βάση των συναισθημάτων του θυμού, του φόβου, της ευτυχίας και της λύπης. Μετά από κάθε σκηνή απαντά σε δύο ερωτήσεις: Πώς θα αισθανόταν ο ίδιος αν βρισκόταν σε μια αντίστοιχη κατάσταση; Πώς θα αισθανόταν το άλλο άτομο της σκηνής; Το τεστ βασίζεται στην θεωρία του Lane για τα πέντε επίπεδα συναισθηματικής συνείδησης.

❖ Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3): πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P.Jordan και τους συνεργάτες του και βασίζεται στην θεωρία των Mayer & Salovey (1997). Το μοντέλο μελετά την εξάρτηση των ομάδων από την συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόδοση υπολογίζεται από τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα τους στόχους της. Το ερωτηματολόγιο WEIP-3 αναλύεται σε 3 παράγοντες:

- Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα δικά του συναισθήματα
- Την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα συναισθήματα των άλλων
- Την ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα συναισθήματα για την επίλυση προβλημάτων.

2.5 Το μοντέλο της ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας

Οι Petrides και Furnham (2000) πρότειναν μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ των μοντέλων τα οποία θεωρούν τη ΣΝ ως νοητική ικανότητα και αναφέρονται στη συναισθηματική ευφυΐα των ατόμων και των μοντέλων τα οποία θεωρούν τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας και αναφέρονται στη συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα και συμπεριφορά των ατόμων. Σύμφωνα με τους παραπάνω, τα άτομα με υψηλή ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας τους πιστεύουν ότι έχουν επαφή με τα συναισθήματα τους και μπορούν να τα ρυθμίζουν, με τρόπο ώστε να τους εξασφαλίζουν την ευημερία στη ζωή τους.

Η ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας αξιολογείται με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς (BarOn, 1997), ενώ η ΣΝ ως νοητική ικανότητα, δηλαδή γνωστική και συναισθηματική ικανότητα, αξιολογείται με τεστ αντικειμενικής μέτρησης ή μέγιστης απόδοσης (Mayer, Caruso & Salovey, 2000, 2004). Τα παραπάνω τεστ αποτελούνται από ερωτήσεις αξιολόγησης της επίδοσης των ατόμων σε διάφορες δοκιμασίες οι οποίες αναφέρονται σε συναισθήματα και βαθμολογούνται με αντικειμενικά, προκαθορισμένα κριτήρια, όπως συμβαίνει και με τα τεστ γνωστικής νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2001). Οι Petrides και Furnham (2000, 2001, 2003) επισημαίνουν ότι οι δύο αυτές εννοιολογικές διακρίσεις της ΣΝ μπορεί, όχι μόνο να μην αποκλείσουν η μία την άλλη, αλλά και να συνυπάρχουν. Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές εννοιολογικές προσεγγίσεις της

ΣΝ εμφανίζονται ως συμπληρωματικές και όχι τόσο ως αντιφατικές. (Ciarrochi et al, 2000). Παρ' όλα αυτά υπάρχουν λίγα ερευνητικά στοιχεία τα οποία μπορούν να επιβεβαιώσουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία, διατυπώνουν οι Petrides, Furnham και Frederickson (2004, 2007), σε πρόσφατες ερευνητικές τους εργασίες, όπου επιβεβαιώνουν τη σχέση ανάμεσα στα μοντέλα ΣΝ ως νοητική ικανότητα και τα μοντέλα ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας με την ανάδειξη συνολικά 15 όψεων - εκφάνσεων της ΣΝ οι οποίες εμπεριέχονται και στις δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις.

Οι Petrides & Furnham (2000, 2001) και οι Petrides et al. (2004) υποστηρίζουν ότι στην πραγματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε δύο είδη. Το καθένα αφορά σε μια διαφορετική πλευρά αυτής της σύνθετης έννοιας και ακολουθεί διαφορετική μέθοδο για τη μέτρηση της.

Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα (cognitive-emotional ability) και αφορά στην πραγματική ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί πληροφορίες με συναισθηματικό περιεχόμενο. Αυτό το είδος αναφέρεται σε μια γνωστικού τύπου συναισθηματική νοημοσύνη. Η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα είναι η αντικειμενική μέτρηση, δηλαδή τα έργα που εξετάζουν την επίδοση με βάση αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

Το δεύτερο είδος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait emotional intelligence), ή ως συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα (emotional self-efficacy) και αφορά στις προσωπικές εκτιμήσεις και διαθέσεις που έχει κανείς για την συναισθηματική του κατάσταση και λειτουργικότητα. Το είδος αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται αρκετά με την προσωπικότητα. Ο καλύτερος τρόπος για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η μέθοδος των αυτοαναφορών.

Οι Petrides & Furnham (2004) επικεντρώνουν τη μελέτη τους στο δεύτερο είδος συναισθηματικής νοημοσύνης, ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Μέσα από μια ανάλυση περιεχομένου που εφάρμοσαν στα πιο περίβλεπτα μοντέλα που υπάρχουν για τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατέληξαν σε 15 διαστάσεις (όψεις) που είναι κοινές σε πολλά από αυτά. Οι διαστάσεις αυτές αποτέλεσαν τη βάση για το δικό τους μοντέλο. Σύμφωνα με αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο από συναισθηματικές διαθέσεις και προσωπικές εκτιμήσεις, οι οποίες αφορούν σε συναισθήματα και μπορούν να αξιολογηθούν με τη μέθοδο των αυτοαναφορών. Αυτός ο εννοιολογικός ορισμός είναι συμβατός με την (εγγενώς) υποκειμενική φύση της συναισθηματικής εμπειρίας, αφού το κάθε άτομο βιώνει μια προσωπική

συναισθηματική κατάσταση με τον δικό του τρόπο και είναι το μόνο που μπορεί να δώσει πληροφορίες γι' αυτή.

Στην πραγματικότητα, το μοντέλο των Petrides & Furnham (2004) δεν εισήγαγε έναν καινούργιο ορισμό ή διάσταση στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό που έκανε ήταν ότι ενσωμάτωσε με συστηματικό τρόπο πολλά από τα υπάρχοντα εμπειρικά ευρήματα και τις θεωρητικές απόψεις (που αναφέρονταν σε προσωπικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά και όχι σε συναισθηματικές γνωστικές ικανότητες) και τα ενέταξε κάτω από τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Οι ίδιοι αναγνωρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα δεν αποτελεί ένα είδος νοημοσύνης με την παραδοσιακή έννοια. Ο όρος που μπορεί καλύτερα να περιγράψει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η συναισθηματική αυτό-αποτελεσματικότητα. Σημειώνουν, ωστόσο, ότι οι παραπάνω όροι μπορούν να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και ότι, εφόσον οι έννοιες ορίζονται με επιστημονικό έγκυρο τρόπο, οι ονομασίες τους έχουν δευτερεύουσα σημασία.

Μέσα από έναν σημαντικό αριθμό ερευνών και δημοσιεύσεων, οι Petrides & Furnham (2004) έδωσαν έμφαση στο να αναδείξουν την εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα σε σχέση με την προβλεπτική ικανότητα για την ανθρώπινη συμπεριφορά που έχουν άλλες σχετικές έννοιες και την χρησιμότητα της τόσο σε ερευνητικό επίπεδο όσο και ως προς ποικίλες εφαρμογές (Petrides & Furnham, 2001, 2003, Petrides, Perez-Gonzalez & Furnham, 2007). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διάκριση που εισήγαγαν της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι συναφής με την εμπειρική διάκριση ανάμεσα στην αντικειμενική (actual) και την αντιληπτή (perceived) συναισθηματική νοημοσύνη, αντίστοιχα, που έχουν κάνει άλλοι ερευνητές (Ciarrochi et al., 2000), για να διακρίνουν την πλευρά της έννοιας που αξιολογείται με την αντικειμενική μέθοδο από εκείνη που αξιολογείται με τη μέθοδο των αυτοαναφορών. Το μοντέλο των Petrides & Furnham (2004) δίνει μια συστηματική θεωρητική και εμπειρική βάση σε αυτήν την διάκριση.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) (Petrides, 2001, Petrides et al., 2007). Στη σημερινή του μορφή (Petrides, 2009) το TEIQue v.1.50 περιλαμβάνει 153 προτάσεις με τις οποίες ο εξεταζόμενος αξιολογείται ως προς τις 15 συναισθηματικές διαστάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο ως προς τέσσερις πιο γενικούς παράγοντες (ευημερία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα) και ως προς τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Το ερωτηματολόγιο κυκλοφορεί και σε μια πιο σύντομη

εκδοχή (το TEIQue-SF) που περιλαμβάνει 30 προτάσεις, οι οποίες δίνουν μετρήσεις για τους τέσσερις παραπάνω γενικούς παράγοντες και τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη.

Τέλος, με βάση το ίδιο μοντέλο, οι ερευνητές έχουν σχεδιάσει και ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, όπου εκτιμάται η συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου από άλλα άτομα που το γνωρίζουν. Το TEIQue360 είναι η διευρυμένη έκδοση (με 153 προτάσεις) και το TEIQue-360S η σύντομη (15 προτάσεις). Όλα τα ερωτηματολόγια που κατασκευαστήκαν από τον Petrides (2009) ακολουθούν παρόμοια δομή. Εκείνο που, προς το παρόν, έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο και για το οποίο υπάρχουν τα περισσότερα βιβλιογραφικά στοιχεία είναι το TEIQue, στη διευρυμένη ή τη σύντομη μορφή του. Το TEIQue έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες και παρουσιάζει ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (εγκυρότητα και αξιοπιστία) (Mikolajczak, Luminet, Leroy & Roy, 2007, Petrides et al, 2007). Έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες, μεταξύ αυτών και στα ελληνικά (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007). Η διάθεση του είναι ελεύθερη για ερευνητικούς σκοπούς (βλ. προσωπική ιστοσελίδα του Petrides, <http://www.psychometriclab.com>).

2.6 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως σημείο αντιλεγόμενο

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.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρήσεις

3.1 Λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η αναφορά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, ουσιαστικά ουσιαστικά συνεπάγεται ένα μοντέλο ευφυΐας που συνίσταται στην αντίληψη ότι ο χειρισμός των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στη ζωή. Γι' αυτό το λόγο καλείται «συναισθηματική ευφυΐα» και βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρωπίνων σχέσεων, κατά συνέπεια και στο εργασιακό περιβάλλον.

Η συγκεκριμένη εργασία, εστιάζει στην σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το εργασιακό πεδίο. Άλλωστε, το ενδιαφέρον του κόσμου της εργασίας (ειδικότερα των επιχειρήσεων) για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι τεράστιο και αποδεικνύεται καθημερινά από το πλήθος των σεμιναρίων και ημερίδων που διαφημίζουν στο διαδίκτυο και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη νέα αυτή έννοια. Ποιοι λόγοι όμως επιβάλλουν τη στροφή αυτή του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος στη συναισθηματική νοημοσύνη;

Επειδή κάθε επιχείρηση αποτελεί μία στοιχειώδη οικονομική μονάδα, αναπόφευκτα επηρεάζεται από τις γενικότερες κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις οι οποίες στη σημερινή εποχή είναι ταχύτατες. Γι' αυτό και οι αιτίες είναι καταρχάς κοινωνικοπολιτικές, με κυριότερη το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα γεγονός που έχει ισχυρούς υποστηρικτές, αλλά και άλλους που εναντιώνονται σθεναρά στην εξέλιξη αυτή. Είτε όμως την αρνηθεί κάποιος, είτε τη δεχτεί το φαινόμενο αποτελεί μία πραγματικότητα και θα πρέπει να γίνουν δεκτές οι συνέπειες, ώστε οι επιχειρήσεις να ενεργήσουν ανάλογα. Μία από τις συνέπειές της είναι η «διαφορετικότητα» (diversity), ένα φαινόμενο που προϋπήρχε, αλλά που εντάθηκε μετά την παγκοσμιοποίηση. Ο όρος υποδηλώνει τη συνεύρεση και συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικά είδη κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας κ.λ.π. Με το άνοιγμα των συνόρων παρατηρήθηκε «μίξη» πληθυσμών. Αναγκαστικά άτομα μιας περιοχής ήρθαν σε επαφή με άτομα διαφορετικών ηθών και εθίμων με αποτέλεσμα την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός τρόπου επικοινωνίας που να κατανοεί τη διαφορετικότητα στην κουλτούρα μεταξύ των λαών. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη βελτίωση αυτής της επικοινωνίας. Επίσης, η διαφορετικότητα εντοπίζεται και σε επίπεδο εργασιακού χώρου, όπου εκεί ίσως οι καταστάσεις συνύρπαξης γίνονται ακόμα πιο δύσκολες, διότι πρέπει τα άτομα να λειτουργήσουν σαν ένα σύνολο. Πλέον, δεν υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες μέρος του προσωπικού να μην προέρχεται από διαφορετική χώρα.

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

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

Επίσης, λόγο αποτελεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή (Ashkanasy et al, 2002). Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσον αφορά τις τεχνικές τους δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις.

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

Τέλος, ίσως ως λόγος θα μπορούσε να είναι το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού κατέληξαν στο σημείο να συμπεράνουν ότι από μόνο του το IQ δε μπορεί να αποτελέσει δείκτη επιτυχίας στην προσωπική ζωή των

ατόμων. Αναγκαστικά λοιπόν θα έπρεπε να βρεθεί κάποιος άλλος δείκτης, περισσότερο ίσως αξιόπιστος.

3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση

Από τα παραπάνω μπορεί να υποθεθεί ότι η ΣΝ θα πρέπει να διαδραματίζει 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 επιλέγεται 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 ολοένα 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, «πισώπлатων 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»

Αντιθέτως, η υψηλή ΣΝ μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση, αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους

συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού.

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.

Ως 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 «αποσπούν» την προσοχή του, κάτι που αποφέρει κόστος.

Επιπλέον, 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. Παλαιότερα αυτό δε συνέβαινε, διότι παρά το γεγονός ότι η επιχειρησιακή «επανάσταση» ξεκίνησε το 18ο αιώνα, οι μελέτες σχετικά με την εργασία μέχρι τις αρχές του 19ου, 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.

3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, που αναλύονται παρακάτω, από τις οποίες πολύ σημαντικές για τη λειτουργία του ηγέτη είναι η επικοινωνιακή ικανότητα, η αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.

Επικοινωνιακή ικανότητα

Η επικοινωνία αποτελεί εργαλείο για επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα. Αποτελεί κυρίαρχη λειτουργία του ηγέτη αφού είναι απαραίτητη προκειμένου να αναδειχθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Ο ηγέτης πρέπει να αφουγκράζεται τους ανθρώπους του και κατόπιν να διοχετεύει τα μηνύματα που θέλει να περάσει, τις αρχές, τις αξίες του, τον τρόπο αντίληψης που έχει για τα πράγματα. Έντονα συνυφασμένη με την επικοινωνία είναι η αποτελεσματική χρήση του λόγου, προφορικού και γραπτού, καθώς επίσης και η αποτελεσματική χρήση του τόνου της (Smith, P.B, and Peterson, M.F. (1988). Leadership, organizations and culture. London: Sage Publications) φωνής και της κίνησης του σώματος. Μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης δείχνει την πρόθεσή του για θετική και ειλικρινή επαφή με τους ανθρώπους του.

Αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί έννοια της οποίας η σημασία τέθηκε για πρώτη φορά από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Σωκράτη ως «γνώθι σεαυτόν». Είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τον εαυτό του, τις αξίες και τις αρχές του, που βρίσκεται και που θέλει να φτάσει. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορεί κάποιος να κατανοεί τα συναισθήματά του, αρνητικά και θετικά και να έχει πάνω από όλα αντικειμενική αντίληψη για τα ισχυρά και τα ασθενή του σημεία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, καθώς επίσης και τις δυνατότητές του. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσωπική ανάπτυξη και τη βελτίωση του ατόμου ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων αλλά και την καθοδήγηση των άλλων. Στην ψυχανάλυση η καλή γνώση του εαυτού είναι αυτό το οποίο οδηγεί στη θεραπεία του ατόμου και ταυτόχρονα στην κοινωνικοποίησή του. Ένας ηγέτης που δεν έχει αυτοεπίγνωση δεν μπορεί να γνωρίσει και τους συνεργάτες του, να τους καταλάβει, να τους αναπτύξει. Η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά από τη γνώση του εαυτού και συνεχίζεται με την καλή γνώση των άλλων ανθρώπων.

Αυτορρύθμιση

Η αυτορρύθμιση ως συστατικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει να κάνει με τον έλεγχο του εαυτού και αποτελεί άμεση συνέχεια στην ουσία της αυτοεπίγνωσης. Αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να χειρίζεται το άτομο αποτελεσματικά την εσωτερική του κατάσταση, τον εσωτερικό του κόσμο (inner“theatre”). Να ελέγχει τις συγκινήσεις, τις παρορμήσεις, τα συναισθήματα και τις διαθέσεις του. Η σωστή διαχείριση του συγκινησιακού μας εαυτού διαδραματίζει μεγάλο ρόλο σε κάθε έκφανση του βίου μας και όχι μόνο στην ηγεσία. Αν κάποιος θυμώνει μπορεί να διατηρεί το θυμό του, να μην τον εκφράζει αλλά να ελέγχει το συγκεκριμένο συναίσθημα το οποίο ενδέχεται να έχει καταστροφικές συνέπειες σε περίπτωση που εκδηλωθεί. Ο ηγέτης μπορεί να προσαρμόζεται ευκολότερα σε καταστάσεις αν διατηρεί τον αυτοέλεγχό του ενώ ταυτόχρονα μπορεί να ελέγχει συναισθηματικά και άλλους ανθρώπους με τους οποίους έρχεται σε επαφή στο πλαίσιο του εργασιακού του περιβάλλοντος. (Goleman, 2000)

Ενσυναίσθηση (Empathy)

Η ενσυναίσθηση ή εμπίωση αποτελεί επίσης βασική παράμετρο της συναισθηματικής νοημοσύνης και συνέχεια της αυτορρύθμισης. Με τον όρο ενσυναίσθηση προσδιορίζεται η ικανότητα του ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου, να μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματά του και όχι να συμπάσχει μαζί του. Πρόκειται για την ικανότητα αντίληψης των αναγκών, των αξιών, των προβλημάτων, των ανησυχιών και γενικά του εσωτερικού κόσμου των άλλων, ούτως ώστε να συμπεριφέρεται ή να χειρίζεται αυτά τα εσωτερικά χαρακτηριστικά με τον κατάλληλο τρόπο.

3.4 Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά των επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση δεν είναι τίποτε άλλο από ένας ζωντανός οργανισμός που εξελίσσεται διαρκώς. Σήμερα γίνεται λόγος για οργανωσιακή ή εταιρική νοημοσύνη (Livergood, 1993) (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, «πισώπлатων μαχαιριών», ψεμάτων, ανταγωνισμού, και κλίματος φόβου, ένα φαινόμενο που εξαπλώνεται με ταχύτατους ρυθμούς στον εργασιακό χώρο (Johnson & Indvick, 1999).

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

Όταν οι άνθρωποι στον επαγγελματικό τους χώρο δε «συμπεριφέρονται» με συναισθηματική νοημοσύνη, το κόστος μπορεί να είναι μεγάλο, όπως για παράδειγμα χαμηλό ηθικό, πολλές και σκληρές διαμάχες, στρες, απουσία ενθουσιασμού, απώλεια ενέργειας σε 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 συναισθηματική νοημοσύνη 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 συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μια πληθώρα συνεπειών για τις επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα 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» (www.byronstok.com).

Αντιθέτως, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση, αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές (Goleman, 1998, Mayer, Salovey και

Caruso, 1998), δεν είναι άμεσα η συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει την εργασιακή απόδοση, αλλά η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, παρατηρήθηκε τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια (www.eiconsortium.org), απότομη αύξηση και ταυτόχρονα απαίτηση και ανάγκη, για εισαγωγή στους οργανισμούς μιας νέας κουλτούρας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιβίωση αυτών. Αναγνωρίστηκε, πλέον, η σημασία του ανθρώπου και της ικανοποίησης αυτού μέσα στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στα συναισθήματά του, αφού μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, η ελπίδα, ο ενθουσιασμός, κ.α., βοηθάνε τον ίδιο τον οργανισμό. Άλλα όπως η απληστία, η ζήλια, ο θυμός κ.α. του «αποσπάνε» την προσοχή του, κάτι που αποφέρει κόστος. Επίσης από τη στιγμή που τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον θεωρήθηκε κρίσιμο να δοθεί σημασία στη διαρκή ανάπτυξη τέτοιων ωφέλιμων αισθημάτων. Παλαιά αυτό δε συνέβαινε, διότι παρά το γεγονός ότι η επιχειρησιακή «επανάσταση» ξεκίνησε το 18^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 θεωρούν ότι η ενασχόληση με τις «επικοινωνιακές» ικανότητες των ατόμων, η οποία συχνά αποδοκιμάζεται, μπορεί να επιφέρει μεγάλο κέρδος.

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

εξετάζουν τον εργασιακό χώρο κάτω από μία πιο διευρυμένη σκοπιά των συναισθημάτων.

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

3.5 Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού

Πέρα από τους ίδιους τους οργανισμούς, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυνατόν να ωφελήσει σημαντικά και τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις αυτές. Οι κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες είναι ζωτικές για μια υγιή και παραγωγική ζωή. Ο εργασιακός χώρος είναι το ιδανικό μέρος για την «καλλιέργεια» αυτών, δεδομένου ότι οι άνθρωποι καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της ημέρας τους με την επαγγελματική τους ενασχόληση. Επιπλέον, η εργασία αντικατοπτρίζει την κοινωνική θέση του ατόμου και επηρεάζει την αυτοπεποίθησή του, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο για τη ζωή του. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να διαπιστωθεί πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συγκεκριμένα επιδρά στο χώρο των επιχειρήσεων, δηλαδή πώς τα άτομα με υψηλή Σ.Ν. συνεισφέρουν στην ευημερία ενός οργανισμού. Οι περισσότερες από τις έρευνες σχετικά με τη Σ.Ν. έχουν διεξαχθεί στους χώρους των επιχειρήσεων και αφορούν άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι, θα αναλυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ατόμων που βρίσκονται στην ηγεσία και στην ανώτατη και μεσαία διοίκηση, θα μελετηθεί η Σ.Ν. των υπαλλήλων και πώς αυτή επιδρά στις εργασιακές τους σχέσεις και θα γίνει αναφορά στην επιχείρηση ως σύνολο καθώς και στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν όταν αυτή αποτελείται, τελικά, από ανθρώπους συναισθηματικά ικανούς.

Δεδομένου ότι η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα με ανώτερα καθήκοντα είναι πιο σημαντική, είναι λογικό ότι σε αυτό το θέμα θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και σημασία. Έτσι, αρχικά από άποψη ηγεσίας η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει εξέχουσα θέση. 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 την αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει η αυτο-επίγνωση (συναισθηματική επίγνωση, αυτοπεποίθηση), ο αυτο-έλεγχος (προσαρμοστικότητα, αξιοπιστία) και η αυτο-παρακίνηση (οπτιμισμός, πρωτοβουλία, δέσμευση) να αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων, προκειμένου η αλληλεπίδραση να είναι ουσιαστική και ποιοτική. Τα παραπάνω στοιχεία, όπως θα αναφερθεί αποτελούν χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μάλιστα η συναισθηματική αυτο-επίγνωση θεωρείται ως η βάση για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, γιατί βοηθά τα άτομα να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα, χαρακτηριστικά που παρέχουν αίσθημα ασφάλειας και προσανατολισμού στους υφισταμένους (Sosik & Magerian, 1999). Επιπλέον, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης οι ηγέτες αποφεύγουν τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και το αυταρχικό στυλ, που αποτελούν τα κυριότερα συμπτώματα – προβλήματα της ανώτερης διοίκησης (Gabriel & Griffiths, 2002) και τα οποία εύκολα χαρακτηρίζουν άτομα με θέσεις που αποπνέουν δύναμη και σεβασμό.

Είναι πολλές εκείνες οι έρευνες που συμφωνούν στο γεγονός ότι σε αυτές τις ανώτερες θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ακόμα και δύο φορές πιο σημαντική από αυτή των τεχνικών ικανοτήτων, χωρίς βέβαια να υπονοούν ότι οι τελευταίες δεν είναι απαραίτητες. Επίσης, μερικές έρευνες θεωρούν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα των διοικούντων να λύνουν πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς. Κάνουν λόγο για το «κοινωνικό πρόσωπο» της διοίκησης, το οποίο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά: την «κοινωνική διαφοροποίηση» (social differentiation) και την «κοινωνική ενσωμάτωση» (social integration) (Wong & Law, 2002). Με τον πρώτο όρο εννοείται η ικανότητα της ηγεσίας να ξεχωρίζει και να ερμηνεύει σωστά περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται και στην πρόβλεψη πιθανών προβληματικών κοινωνικών καταστάσεων, πριν αυτές εκδηλωθούν και στην ικανότητα να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των γύρω τους. Η κοινωνική ενσωμάτωση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συμπεριφέρονται με συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στην ικανότητά τους να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμπεριφέρονται το ίδιο.

Η συμπεριφορά των ηγετών έχει μελετηθεί εκτενώς. Έτσι, εντοπίζονται δύο είδη ηγετών (Goleman et al, 2002): του «συντονιστή» (resonant leader), και του «αποσυντονιστή» (discordant leader). Ο συντονιστής ηγέτης έχει την ικανότητα να οδηγεί τους υφισταμένους του προς μία θετική συναισθηματική κατάσταση, να τους εμπνέει και να τους κάνει να αισθάνονται ενθουσιασμένοι με την εργασία τους. Στην πραγματικότητα οι ηγέτες αυτοί μεταδίδουν το πάθος τους και την ενέργειά τους στους υπαλλήλους τους. Η απόδοση σε αυτούς της ιδιότητας των συντονιστών σχετίζεται με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου υπάρχει αρμονία, συνεργασία, κοινή κατεύθυνση και δέσμευση. Από την άλλη μεριά οι ηγέτες που προκαλούν αποσυντονισμό, δημιουργούν ένα μη αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί θυμός, φόβος, απάθεια και ανησυχία. Οι ηγέτες αυτοί στερούνται της ενσυναίσθησης και άλλων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται υποτιμητικά προς τους υπαλλήλους τους και να τους ταπεινώνουν. Οι ίδιοι δε μπορούν να καταλάβουν πόσο καταστροφική είναι αυτή η συμπεριφορά τους μακροπρόθεσμα, όμως για τους εργαζομένους κάτι τέτοιο οδηγεί σταδιακά στη δυσαρέσκεια, τη μείωση της απόδοσης και τελικά στην παραίτηση.

Η μελέτη σχετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια συναισθηματικά ικανή διοίκηση, καταλήγει πως όταν οι ηγέτες είναι συναισθηματικά ικανοί, επηρεάζουν θετικά τους 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 προηγούμενη έρευνα έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφιστάμενων τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν και την απόδοσή τους (Wong & Law, 2002). Δημιουργείται ωστόσο 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 διαφόρων 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 (Goleman, 2002). Επιπλέον σύμφωνα με έρευνα του Chen και των συνεργατών

του (Teng & Fatt, 2002), αποδείχθηκε το περίπου το 90% της επιτυχίας σε ηγετικές θέσεις οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη. Ακόμα, σύμφωνα με έρευνα του Cooper, το 1997 (Johnson & Indvick, 1999), καθώς οι ηγέτες αρχίζουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναισθηματικό κόσμο των υφισταμένων τους, φαίνεται ότι αυτό οδηγεί σε νέες ευκαιρίες, λιγότερες απώλειες του χρόνου και καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Έτσι επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Οι ηγέτες για τους παραπάνω λόγους και οι υπάλληλοι γιατί διοικούνται από άτομα που καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους και τους σέβονται.

Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων, πιστεύεται ότι τα άτομα με υψηλή Σ.Ν. 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 συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, συναντά κανείς 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 την Σ.Ν. των υπαλλήλων είναι η «εργασιακή ικανότητα» (job competency) (Dulewicz & Higgs, 2002) Αυτή είναι «ένα χαρακτηριστικό του ατόμου το οποίο μπορεί να είναι είτε κίνητρο, είτε ιδιότητα, είτε επιδεξιότητα, είτε μία άποψη της εικόνας του ατόμου ή του κοινωνικού του ρόλου» (Boyatzis, 1982). Πιστεύεται ότι η εργασιακή ικανότητα έχει άμεση σύνδεση με τη συναισθηματική νοημοσύνη (π.χ. εργασιακές ικανότητες όπως η επιβράβευση, η αποφασιστικότητα, η ευαισθησία, η λεκτική επικοινωνία, κ.α.) και δεδομένου ότι η τελευταία θεωρείται ότι συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, τελικά η εργασιακή ικανότητα θα επηρεάζει και αυτή την απόδοση.

Σύμφωνα με τον R. Boyatzis (Wolff et al, 2002) οι εργασιακές ικανότητες κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις συναισθηματικές, τις γνωστικές – αναλυτικές και τις συμπεριφορικές.

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

Οι Γνωστικές – Αναλυτικές σχετίζονται με δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι η *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, και ο δεύτερος είναι η *ικανότητα εναλλακτικής θεώρησης*, που αφορά την αντίληψη πολλαπλών απόψεων για την ίδια κατάσταση, την περιγραφή των σκέψεων των άλλων ατόμων, κ.λ.π.

Ακόμη, οι συμπεριφορικές επίσης σχετίζονται με δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι η *ικανότητα ομαδικού συντονισμού*, που αναφέρεται στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, δέσμευσης, «ανοιχτής» επικοινωνίας, ενότητας μεταξύ της ομάδας, κ.λ.π, και ο δεύτερος η *ικανότητα υποστήριξης και ανάπτυξης των άλλων*, που περιλαμβάνει την παροχή με εργαλεία, πληροφορίες και ευκαιρίες για ολοκλήρωση της εργασίας ή βελτίωση των δεξιοτήτων των συνεργατών, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση, κ.λ.π.

Τέλος, μελετώντας την επιχείρηση ως σύνολο από πλευράς ύπαρξης ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, φαντάζεται κανείς ένα χώρο όπου δε θα υπάρχουν πολλές «εκρήξεις», οι εντάσεις θα διευθετούνται κατάλληλα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα είναι ομαλές και τα προκύπτοντα προβλήματα θα λύνονται με επιτυχία. Φυσικά αυτή η επιχείρηση δε θα διατρέχει κίνδυνο πτώχευσης, αφού όπως θα αναφερθεί παρακάτω τα οικονομικά οφέλη είναι τεράστια. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια παραδείγματα, σχετικά με τα πλεονεκτήματα που έχει μία επιχείρηση όταν το δυναμικό της αντιπροσωπεύεται από άτομα με υψηλό δείκτη E.Q. 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 “R.O.A. (overall rate of advancement)”, κ.λ.π. Έτσι, σε μία εταιρία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, παρατηρήθηκε ότι τα στελέχη της με υψηλό δείκτη E.Q. 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 επέλεγαν 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 E.Q. 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 συναισθηματική νοημοσύνη (www.eiconsortium.org).

Όπως είναι γνωστό, προκειμένου να επιβιώσει μία επιχείρηση πρέπει να έχει κέρδος. Τα παραπάνω παραδείγματα, καθώς και πολλά άλλα τα οποία δεν αναφέρονται, 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, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις έχουν δοκιμάσει όλα τα διοικητικά μοντέλα (δημιουργία ομάδων, αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους, εφαρμογή συστημάτων 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 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.

3.6 Τα πλεονεκτήματα της ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τη συναισθηματική νοημοσύνη – η πλευρά των εργασιακών ομάδων

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και στις εργασιακές ομάδες. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ένα πιο οργανωμένο και ομαδοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, ζητώντας από τους

υπαλλήλους τους μεγαλύτερη συνεργασία, δέσμευση και πάθος - συμμετοχή με το μυαλό και την καρδιά τους. Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ή ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου. Επειδή αυτές επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, δημιουργήθηκε η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη και έρευνα για το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της επηρεάζει την απόδοση, αλλά και τις συμπεριφορές τους.

Μέσα στις ομάδες συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να διοικούνται από «άτυπους» ηγέτες. Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζονται 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, 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 εμπυχώνουν 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 η σημασία της ύπαρξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δημιουργία άτυπων ηγετών και αποδοτικών ομάδων. Βεβαίως, από τα παραπάνω φαίνεται το πόσο σημαντική είναι και η ύπαρξη των γνωστικών ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στην ορθή επιλογή των μελών, στην κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της ομάδας (pattern recognition), στην ικανότητα κατανόησης και αξιοποίησης της άποψης των υπολοίπων μελών ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα (perspective taking), και στην επιτυχή επίλυση

των προβλημάτων. Πιστεύεται ότι στην περίπτωση του άτυπου ηγέτη οι συναισθηματικές του δεξιότητες και κυρίτερα η ενσυναίσθηση (empathy), δρουν υποστηρικτικά των γνωστικών του δεξιοτήτων, 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.

3.7 Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάθεση των εργαζομένων

Έχοντας αναφέρει τα βασικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο των επιχειρήσεων, θεωρείται σημαντικό να αναφερθούν μερικά από τα πρόσφατα ευρήματα σχετικά με το πόσο επηρεάζουν οι διαθέσεις των ατόμων την εργασία τους, αφού αυτές, ανάλογα με τον τύπο τους, την παρούσα κατάσταση, την προσωπικότητα του εκάστοτε ατόμου και τις κοινωνικές νόρμες, φαίνεται να έχουν σημαντικά και πολύπλοκα αποτελέσματα στις συμπεριφορές των εργαζομένων και τελικά στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με αυτό, ορισμένα γεγονότα (experiences) που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον (work environment), ανάλογα με την έντασή τους οδηγούν στην απόκτηση συγκεκριμένων αντιλήψεων και συναισθημάτων (affective outcomes), τα οποία ανάλογα με το επίπεδο της Σ.Ν. (συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων που την αποτελούν) και τη «συναισθηματική προδιάθεση» (dispositional affectivity) του ατόμου που βιώνει αυτά τα συναισθήματα (individual differences), οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές (behavioral outcomes). Το σχήμα αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει και γενική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Επιπλέον, μέσα από αυτό φαίνεται να γίνεται λόγος για αντικοινωνικές – επιθετικές συμπεριφορές των υπαλλήλων μέσα στις επιχειρήσεις (σαμποτάζ, σκληρές λεκτικές διαμάχες, παράπονα, ψέματα, φημολογία, κ.λ.π), οι οποίες τελευταία έχουν αρχίσει να μελετώνται, διότι εμφανίζονται συχνά και καταλήγουν σε χαμηλή αποδοτικότητα, εχθρικότητα, αποχωρήσεις, νομικά έξοδα, οικονομικό κόστος και απώλεια φήμης.

Η συναισθηματική προδιάθεση διακρίνεται από δύο αντίθετους συναισθηματικούς τρόπους αντιμετώπισης των διαφόρων καταστάσεων. Έτσι, έχουν μελετηθεί οι

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

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

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

3.8 Εκπαίδευση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

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

κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

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

- 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού
- 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης
- 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

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

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

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

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

επιτυχίας, της συναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

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

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

3. Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)

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

4. Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή

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

5. Παροχή κινήτρων

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά

και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

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

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

7. Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους

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

8. Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής

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

9. Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)

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

10. Συνεχής εξάσκηση

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

11. Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων

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

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για συναισθηματική νοημοσύνη.

Καταλήγοντας, για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιαδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs, 2001).

3.9 Σύνοψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης – στόχος εργασίας

Βάσει των παραπάνω, είναι εμφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος είναι δυνατόν να διαδραματίσει έναν

σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, έχοντας μια πολυδιάστατη επιρροή και υπόσταση.

Στόχος της παρούσης εργασίας, είναι να μελετήσει την υπόσταση αυτή ειδικά σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις, καθώς δεν έχει αναφερθεί παρόμοια έρευνα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Στο επόμενο κεφάλαιο καταγράφεται λεπτομερώς η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ώστε να γίνει η έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4 Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Σκοπός και βασικά στοιχεία μεθοδολογίας

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα γίνει αναφορά στον σκοπό και τον σχεδιασμό της έρευνας και συγκεκριμένα στον πληθυσμό και στο μέγεθος του δείγματος της έρευνας. Επίσης θα παρουσιαστεί ο τρόπος επιλογής του δείγματος, με χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας και χρησιμοποιώντας ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Θα ακολουθήσει η παρουσίαση της στατιστικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία των δεδομένων.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα γίνει μια περιγραφή του δείγματος, παρουσιάζοντας τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας. Κατόπιν θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας και θα ακολουθήσει μια προσπάθεια ερμηνείας αυτών. Επίσης, επιχειρείται να γίνει μια σύνδεση, όπου είναι δυνατόν, των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα με αυτά του θεωρητικού πλαισίου.

Βάσει των παραπάνω, σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθεί κατά το δυνατόν περισσότερο η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις φαρμακευτικές εταιρείες.

Σε αυτά τα πλαίσια, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με τις βασικότερες αντιλήψεις ανθρώπων σχετικών με τον συγκεκριμένο χώρο. Στόχος είναι να αποτυπωθεί η κατάσταση σήμερα, αλλά και να καταγραφεί η τάση της εξέλιξης αυτών των αντιλήψεων, ώστε να σχηματιστεί μια εικόνα και για το τι αναμένεται να γίνει στο άμεσο μέλλον.

Έτσι, τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία, μπορούν να συνοψισθούν ως ακολούθως:

- Πώς καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια φαρμακευτική εταιρία;
- Πώς διαμορφώνονται οι απόψεις των εργαζομένων σε φαρμακευτικές εταιρίες σχετικά με τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους;

Η έρευνα για την απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκε σε φαρμακευτικές εταιρίες της Αττικής. Σε κάθε περίπτωση, τα βασικά στοιχεία της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί με σκοπό την κατά το δυνατόν εμπειριστατωμένη απάντηση των παραπάνω, περιγράφονται ακολούθως.

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών εργαλείων, ποσοτικών και ποιοτικών. Οι ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις έχουν πολλά κοινά: Και οι δύο προσπαθούν να συλλέξουν ακριβείς πληροφορίες για τα κοινωνικά φαινόμενα, έχουν όμως και διαφορές ως προς το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν. Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξαχθούν αιτιακές σχέσεις. Οι ποιοτικές μέθοδοι και τεχνικές αποτελούν αναγκαία εργαλεία στην ανάλυση ποσοτικών στοιχείων και στην διατύπωση νέων υποθέσεων. Αποτελούν τα βασικά εργαλεία για την συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το «πώς, γιατί, κάτω από ποιες συνθήκες, με ποιες επιπτώσεις». Η ποιοτική έρευνα τονίζει την σημασία που έχει το ιστορικό και κοινωνικό πλαίσιο, δίνει έμφαση στην εξέλιξη των κοινωνικών φαινομένων, δηλαδή, στις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται συγκεκριμένες κοινωνικές καταστάσεις.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου, με σκοπό να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα όπως αυτά διατυπώθηκαν προηγουμένως. Τα ερωτηματολόγια, αφού διατυπώθηκαν και σταθμίστηκαν, μοιράστηκαν σε κατάλληλα επιλεγμένο δείγμα, και στη συνέχεια αφού συλλέχθηκαν έγινε μεταφορά των δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή και επεξεργασία τους με ειδικό στατιστικό πρόγραμμα.

Τα βασικά στοιχεία μιας ποσοτικής έρευνας παρουσιάζονται στην επόμενη παράγραφο.

4.2 Η ποσοτική έρευνα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αυτής είναι ποσοτική. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια.

Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της.

Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων

4.2.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Ο προσδιορισμός και η διατύπωση των ζητούμενων μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας στηρίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις εργασίας, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς (Πετράκης, 2006)

4.2.2 Κατάρτιση Ερωτηματολογίων

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτής οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει (Πετράκης, 2006):

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.
- β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.
- γ) Να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη

συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό

Η συνέντευξη στις Κοινωνικές Επιστήμες - και αυτό την ξεχωρίζει από την δημοσιογραφική - είναι μια «συστηματοποιημένη» συνέντευξη - συζήτηση με έναν ορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών που καθορίζουν την τεχνική της εφαρμογής της.

Οι μορφές συνέντευξης που χρησιμοποιούνται στις ποσοτικές έρευνες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, που είναι η δομημένη και η εντοπισμένη συνέντευξη.

Στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας, χρησιμοποιείται η σύνταξη ερωτηματολογίων για πραγματοποίηση δομημένης συνέντευξης. Τα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν είναι τα εξής:

❖ Ερωτηματολόγιο Self-report Emotional Intelligence (SEI)

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

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

❖ Ερωτηματολόγιο Emotional Competence Inventory (ECI)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες ταξινομούνται σε 5 βασικές κατηγορίες παραγόντων και 24 υποκατηγορίες χαρακτηριστικών:

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

4.2.3 Γενικά για την έρευνα - Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της έρευνας, αποτελείται από εργαζομένους σε φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Έχοντας σαν βάση τον πληθυσμό αυτό, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 50 εργαζομένους και προσδιορίζεται με τρόπο που περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

4.2.4 Προσδιορισμός του δείγματος

Ο προσδιορισμός του δείγματος έγινε με τυχαία επιλογή μέσω φαρμακευτικών εταιρειών, και με γνώμονα τις πρότερες γνωριμίες του ερευνητή. Έγινε προσπάθεια στο σύνολο του δείγματος να υπάρχει σχετικά ομοιόμορφη κατανομή όσον αφορά στα βασικά δημογραφικά του στοιχεία.

4.2.5 Επιλογή του Δείγματος και συμπλήρωση ερωτηματολογίων

Μετά την επιλογή του δείγματος έχουν εντοπιστεί τα ερωτώμενα άτομα από τα οποία θα ληφθούν οι προβλεπόμενες συνεντεύξεις υπό μορφή δομημένων ερωτηματολογίων. Υπό την καθοδήγηση της ερευνητικής ομάδας και τον έλεγχο των εποπτών διεξάγεται τότε η έρευνα, κατά την οποία στοιχειολήπτες - συνεντευκτές συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια. Συχνά (κυρίως στις μεγάλης κλίμακας ποσοτικές έρευνες) μεγάλο βάρος δίδεται στα δημογραφικά στοιχεία, ούτως ώστε να ομαδοποιούνται τα ερωτηματολόγια για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

Στην εμπειρική έρευνα η παρουσίαση της δημογραφικής δομής του ερευνώμενου πληθυσμού αποτελεί βασική αρχή, διότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι οι βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές με τις οποίες, συσχετιζόμενες οι στάσεις και αντιδράσεις των ερωτώμενων ως προς το ερευνώμενο αντικείμενο, καταδεικνύουν την ύπαρξη ή μη κάποιας εξάρτησης από αυτές.

Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν:

- το φύλο
- η ηλικία
- το επίπεδο εκπαίδευσης
- η απασχόληση (επάγγελμα, κλάδος οικ/κής δραστ/τας, θέση στο επάγγελμα)
- η οικογενειακή κατάσταση

Για την τήρηση των κανόνων της δειγματοληψίας και την αποφυγή μεροληπτικών σφαλμάτων ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στις πιθανές απουσίες ερωτώμενων, στις αρνήσεις συμμετοχής στην έρευνα και στις αντικαταστάσεις ερωτώμενων.

4.2.6 Βασικοί άξονες μεθοδολογικού εργαλείου

4.2.6.1 Το εργαλείο

Το βασικό μεθοδολογικό εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί, και για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας στη συγκεκριμένη εργασία είναι το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα δηλαδή θα είναι ποσοτική, και θα αποσκοπεί στο να απεικονίσει την κατάσταση σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν ήδη καθοριστεί. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα 1.

4.2.6.2 Η επεξεργασία

Μετά την συλλογή των δεδομένων αρχίζει το στάδιο της επεξεργασίας τους. Μπορεί μάλιστα κανείς να πει ότι η φάση της επεξεργασίας αρχίζει πολύ πριν από την συλλογή των δεδομένων και συνεχίζεται κατά την διάρκειά της. Κατά την φάση του σχεδιασμού δηλαδή ήδη έχει αποφασισθεί ένα «πλάνο» επεξεργασίας περισσότερο ή λιγότερο λεπτομερές, ανάλογα με τη γνώση του αντικειμένου της έρευνας, τη φύση της έρευνας (διερευνητική, περιγραφική, πειραματική) και την οργάνωσή της και ότι κατά τη διάρκεια της συλλογής των στοιχείων η πρώτη πράξη της επεξεργασίας, δηλαδή ο έλεγχος των ερωτηματολογίων, ήδη συντελείται. Επίσης η κωδικογράφηση γίνεται κατά μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό παράλληλα με τη συλλογή των στοιχείων για να κερδίζεται χρόνος. Αν μάλιστα οι απαντήσεις είναι προ-κωδικογραφημένες 100%, η κωδικογράφηση τελειώνει σχεδόν ταυτόχρονα με τη συλλογή των στοιχείων.

Η κωδικοποίηση των δεδομένων που θα συλλεχθούν, καθώς και η στατιστική επεξεργασία τους για την συγκεκριμένη εργασία, θα γίνει κατά κύριο λόγο με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Εξάλλου ο αριθμός των ερωτηματολογίων σε συνδυασμό με το μέγεθός τους, έχει ως αποτέλεσμα να είναι

εφικτή η πλήρης παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού, καθώς και η πραγματοποίηση των απαραίτητων συσχετίσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

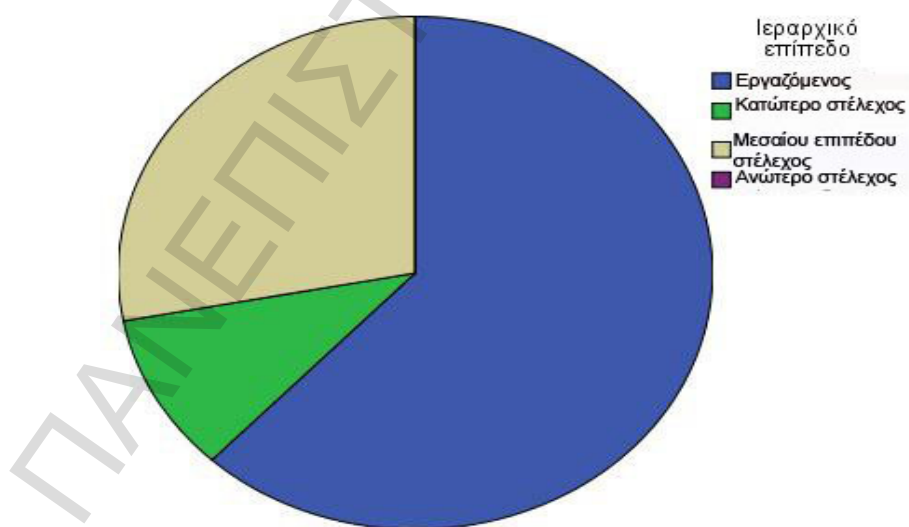
Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, θα γίνει καταρχάς με την απεικόνιση των βασικών δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων. Εν συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι βασικές απαντήσεις των ερωτηθέντων στα ερωτηματολόγια που τους μοιράστηκαν.

5.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, στην παρούσα εργασία ελήφθησαν υπόψη οι εξής παράγοντες:

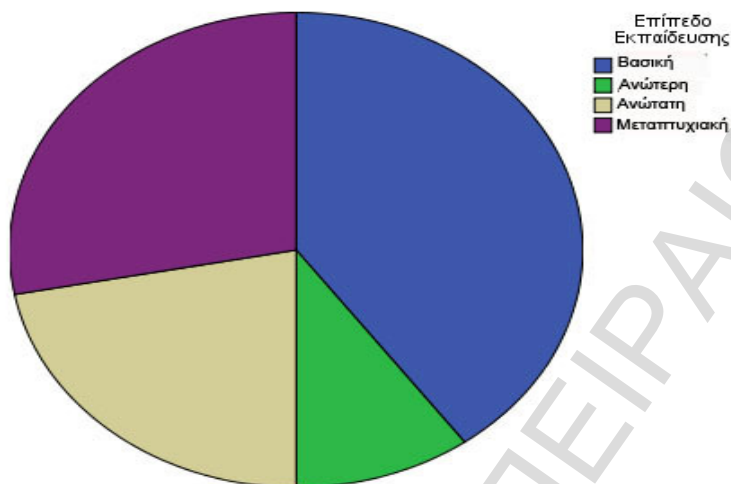
- Ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος
- Επίπεδο εκπαίδευσής του
- Χρονικό διάστημα απασχόλησής του στο συγκεκριμένο κλάδο
- Φύλο

Όπως φαίνεται από το 1^ο διάγραμμα, το μεγαλύτερο μέρος του ανήκει στο επίπεδο “Εργαζόμενος”. Ένα μεγάλο κομμάτι είναι σε επίπεδο “Μεσαίου επιπέδου στελέχους” ενώ οι υπόλοιποι ανήκουν στο επίπεδο του “Κατωτέρου στελέχους”.



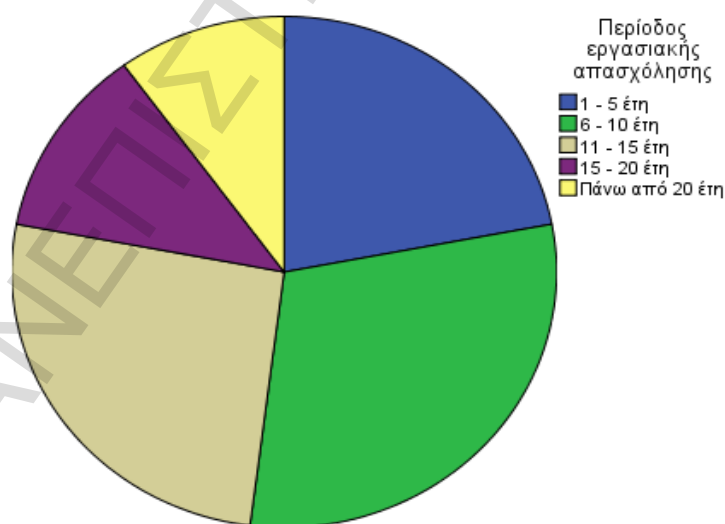
Διάγραμμα 1: Ιεραρχικό επίπεδο ερωτηθέντων

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό των εργαζομένων με βασική εκπαίδευση (40%), ωστόσο ένα ποσοστό 10% διαθέτει ανώτερη εκπαίδευση, ενώ το 20% ανώτατη. Τέλος μεταπτυχιακό τίτλο κατέχει το 30%.



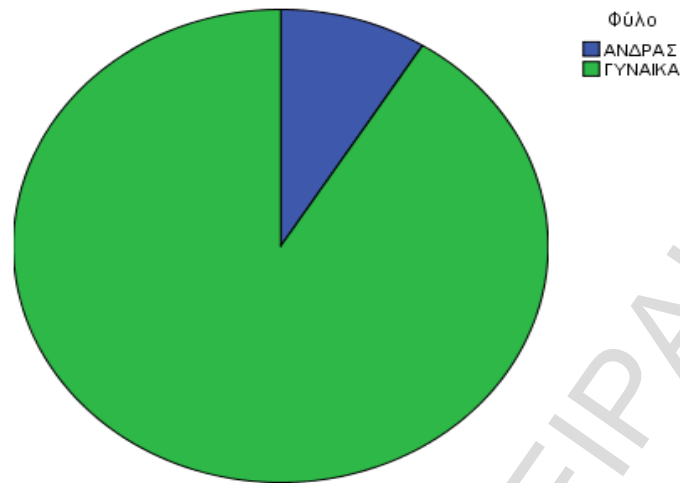
Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων

Σχεδόν το 30% του δείγματος εργάζεται από 6 ως 10 έτη στο συγκεκριμένο κλάδο, ενώ περίπου 20% είναι αυτοί που εργάζονται από 1-5 έτη και άλλοι τόσοι από 11 ως 15 έτη. Λιγότεροι σχετικά εργάζονται στο χώρο πάνω από 15 έτη.



Διάγραμμα 3: Διάστημα εργασιακής απασχόλησης ερωτηθέντων

Τέλος, όπως φαίνεται από το τελευταίο διάγραμμα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι γυναίκες (90%).

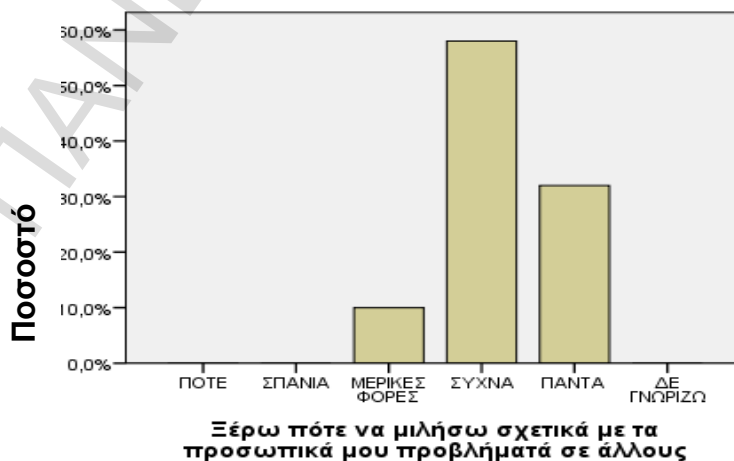


Διάγραμμα 4: Φύλο ερωτηθέντων

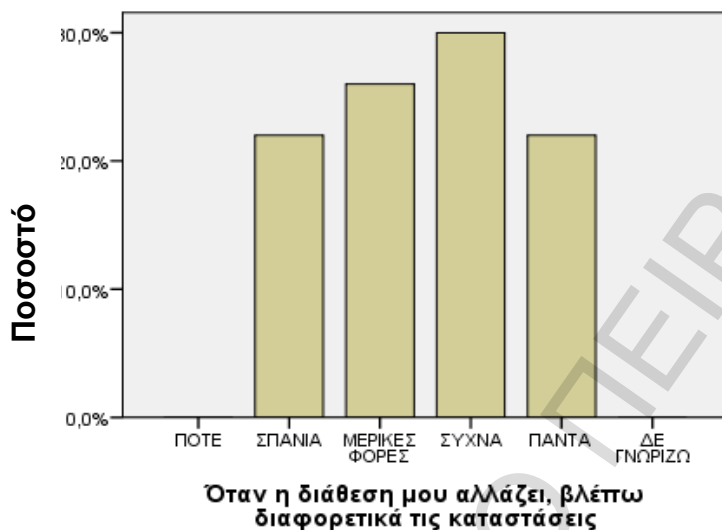
5.2 Απαντήσεις - Αποτελέσματα

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε ορισμένες ερωτήσεις -είτε του ερωτηματολογίου SEI είτε του ECI- που θεωρήθηκαν πιο χαρακτηριστικές. Το σύνολο των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατίθεται αναλυτικά σε πίνακες στο παράρτημα 2.

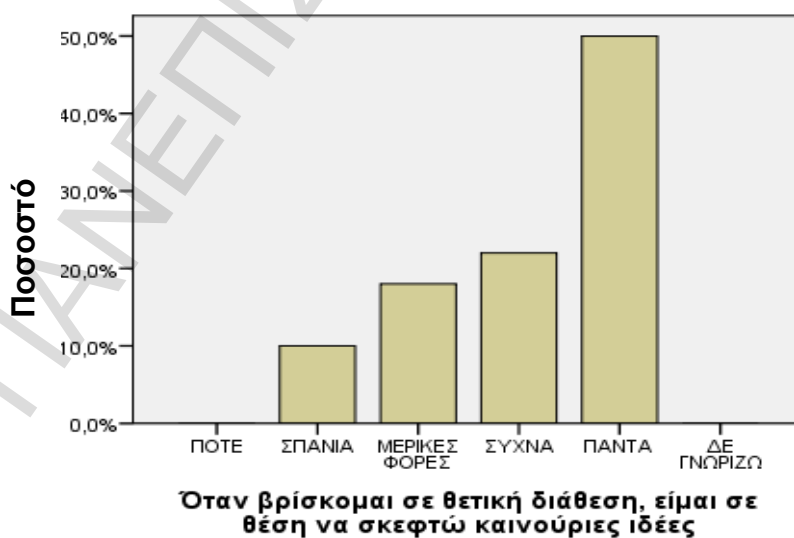
Από το 1^ο γράφημα, φαίνεται ότι το 60% σχεδόν των ερωτηθέντων δηλώνει πως συχνά ξέρει πότε να μιλήσει σχετικά με τα προσωπικά του προβλήματα σε άλλους, ενώ το 30% περίπου δηλώνει πως πάντα είναι σε θέση να γνωρίζει.



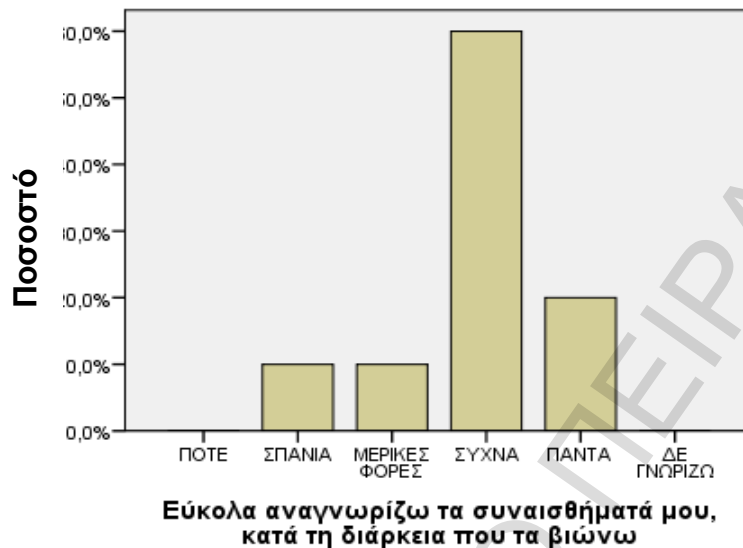
Το επόμενο διάγραμμα, αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερωτηθέντες βλέπουν διαφορετικά τις καταστάσεις όταν η διάθεσή τους αλλάζει. Όπως φαίνεται οι απαντήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες από σπάνια ως πάντα, αλλά το υψηλότερο ποσοστό (30% περίπου) δηλώνει πως αυτό συμβαίνει συχνά.



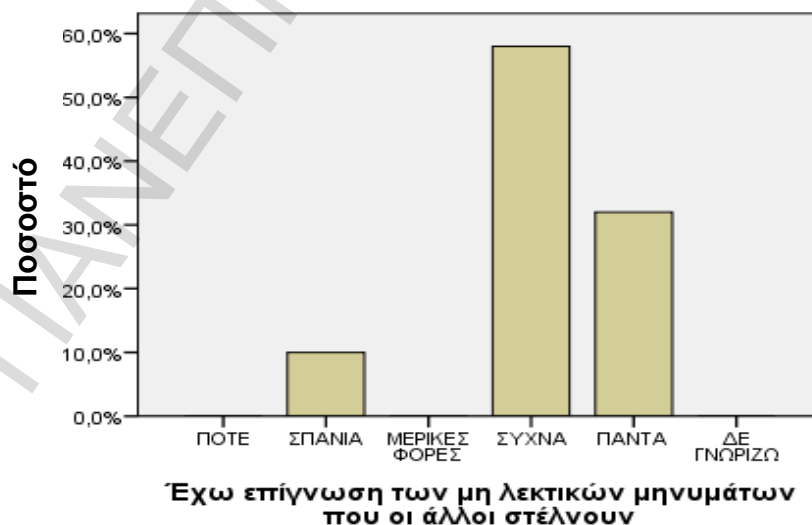
Το 50% των ερωτηθέντων δηλώνει πως όταν είναι σε θετική διάθεση, είναι σε θέση να σκεφτεί και καινούριες ιδέες, ενώ για το 23% περίπου αυτό συμβαίνει συχνά, και για το 20% μερικές φορές. Μόνο 10% περίπου δηλώνει πως σπάνια συμβαίνει αυτό.



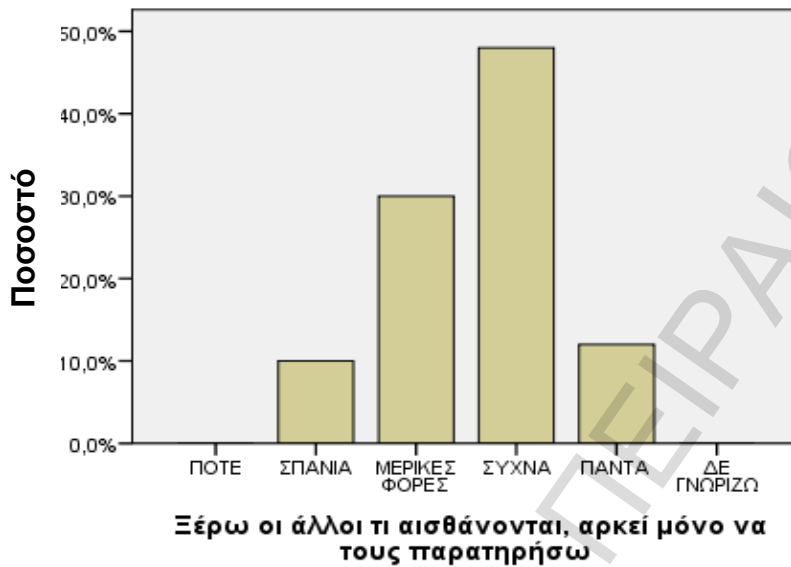
Περίπου 6 στους 10 ερωτηθέντες δηλώνουν πως συχνά αναγνωρίζουν με ευκολία τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια που τα βιώνουν. Το 20% δηλώνει πως πάντα του συμβαίνει αυτό, ενώ το υπόλοιπο 20% διαμοιράζεται στις απαντήσεις «σπάνια» και «μερικές φορές».



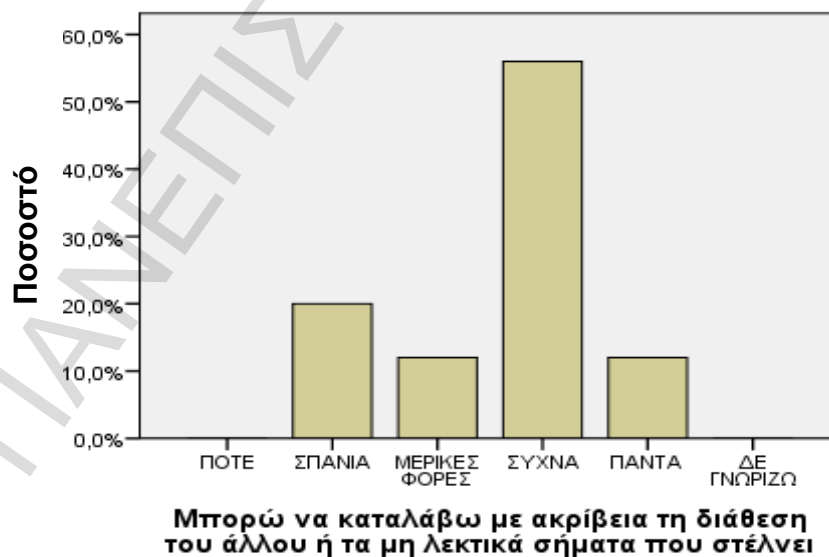
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το κατά πόσο οι ερωτηθέντες δηλώνουν πως έχουν επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν οι άλλοι. Το 58% των ερωτηθέντων δηλώνει πως έχει αυτή την επίγνωση συχνά, ενώ πάνω από 30% είναι αυτοί που δηλώνουν πως την έχουν πάντα. Ένα 10% απαντά πως σπάνια έχει τέτοια επίγνωση.



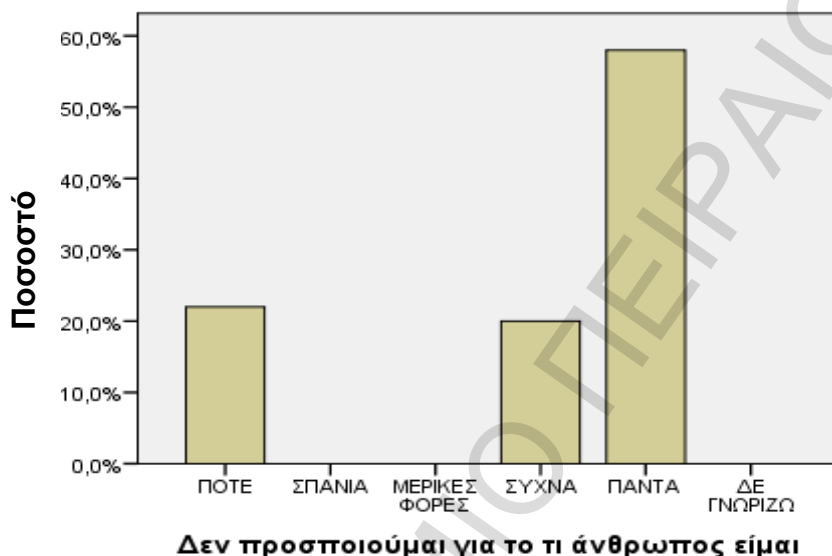
Οι μισοί περίπου απαντούν πως συχνά ξέρουν τι αισθάνονται οι άλλοι, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσουν, ενώ 40% περίπου δηλώνουν πως αυτό τους συμβαίνει είτε σπάνια είτε μερικές φορές.



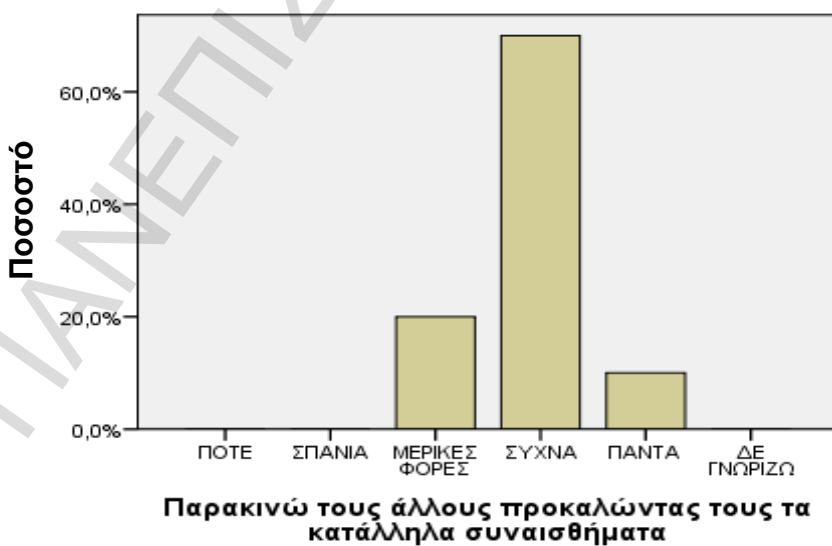
Συχνά μπορεί να καταλάβει το 55% των ερωτηθέντων με ακρίβεια τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά μηνύματα που οι άλλοι στέλνουν, ενώ το 20% δηλώνει πως σπάνια μπορεί να το κάνει αυτό. Μερικές φορές το κάνει το 12% περίπου, ενώ τόσοι είναι και αυτοί που το κάνουν πάντα.



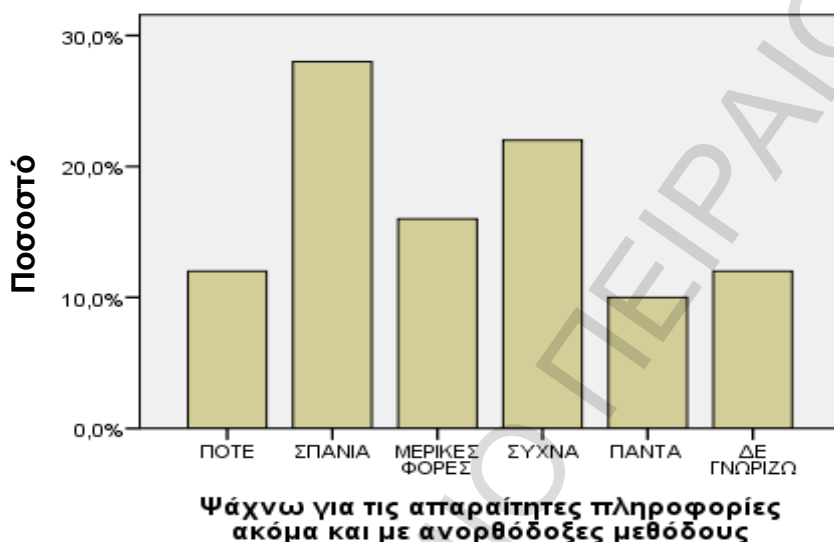
Χαρακτηριστική είναι η κατανομή των απαντήσεων στην επόμενη ερώτηση, που αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερωτηθέντες προσποιούνται για το τι άνθρωποι είναι. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι κάτι λιγότερο από το 60% δηλώνει «πάντα», δηλαδή σε καμία περίπτωση δεν προσποιείται, αλλά υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό, άνω του 20%, που δηλώνει ότι ποτέ δεν το κατορθώνει αυτό. Οι υπόλοιποι απαντούν «συχνά».



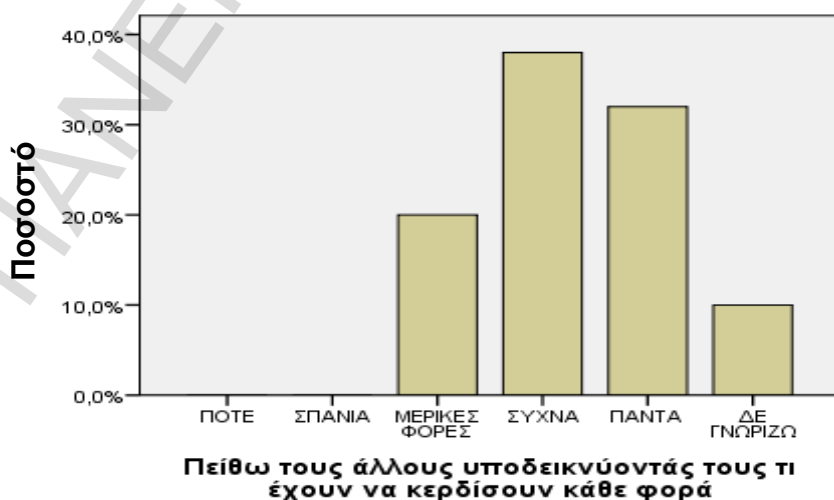
Άνω του 70% των ερωτηθέντων δηλώνουν πως συχνά παρακινούν τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα. Μερικές φορές το κάνει αυτό το 20%, ενώ οι υπόλοιποι το κάνουν πάντα.



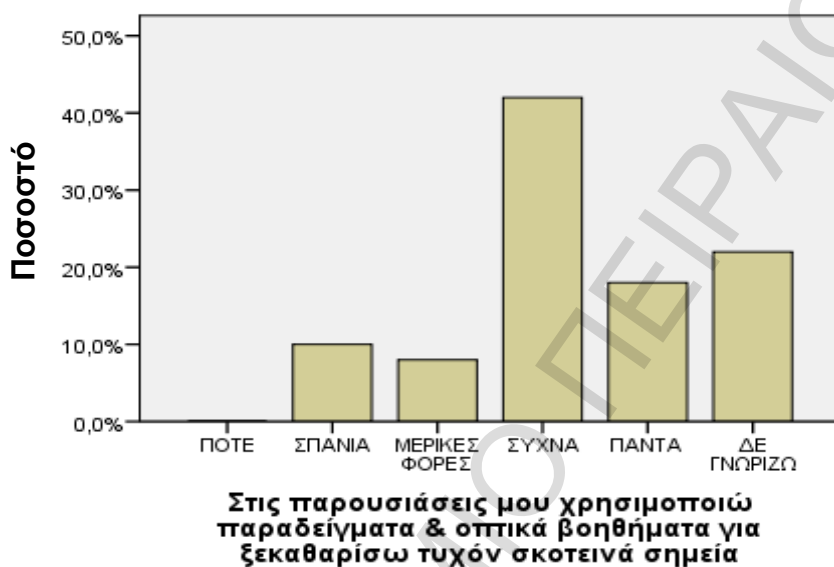
Ιδιαίτερα μοιρασμένες είναι οι απαντήσεις στην ερώτηση για το κατά πόσο οι ερωτηθέντες ψάχνουν για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως το 30% σχεδόν απαντά πως σπάνια πράττει κάτι τέτοιο, ενώ λίγο πάνω από 20% είναι αυτοί που το κάνουν συχνά. Γύρω στο 15% είναι αυτοί που ψάχνουν μερικές φορές, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις διαμοιράζονται στις «ποτέ», «πάντα» και «δεν γνωρίζω».



Σχεδόν το 40% του δείγματος δηλώνει πως συχνά πείθει τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό (πάνω από 30%) δηλώνει πως το κάνει αυτό πάντα. 20% των ερωτηθέντων το πράττει μερικές φορές, ενώ οι υπόλοιποι επέλεξαν να απαντήσουν πως δεν γνωρίζουν.



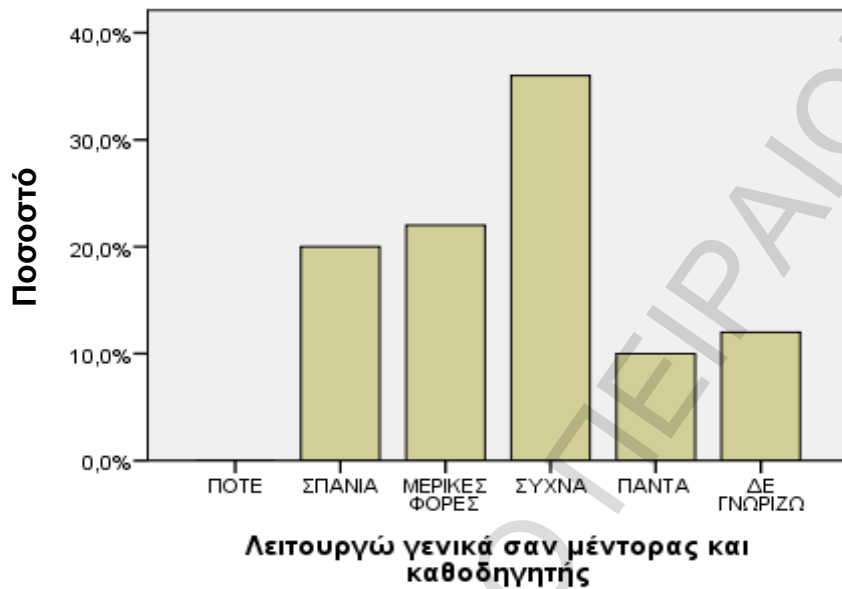
Η επόμενη ερώτηση αφορά το κατά πόσο οι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν, όταν κάνουν παρουσιάσεις, παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσουν τυχόν σκοτεινά σημεία. Σε ποσοστό άνω του 40% το κάνουν συχνά, όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί. Το 20% χρησιμοποιεί πάντα τέτοιου είδους παραδείγματα, ενώ ένα 10% περίπου δηλώνει πως τα χρησιμοποιεί σπάνια.



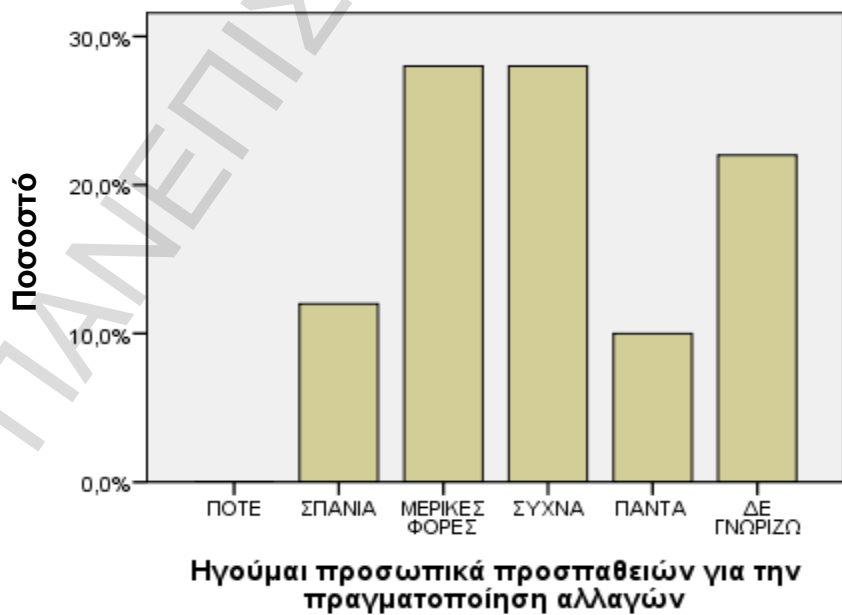
Η ερώτηση σχετικά με την ανάπτυξη ενός διαδεδομένου, ανεπίσημου δικτύου συνεργατών δεν αφορά όλους τους ερωτηθέντες, καθώς σχεδόν το 40% δηλώνει πως «δεν γνωρίζει». Πάντως άλλοι τόσοι απαντούν πως μερικές φορές έχουν αναπτύξει κάτι τέτοιο, ενώ το 20% δηλώνει πως το έχει κάνει συχνά.



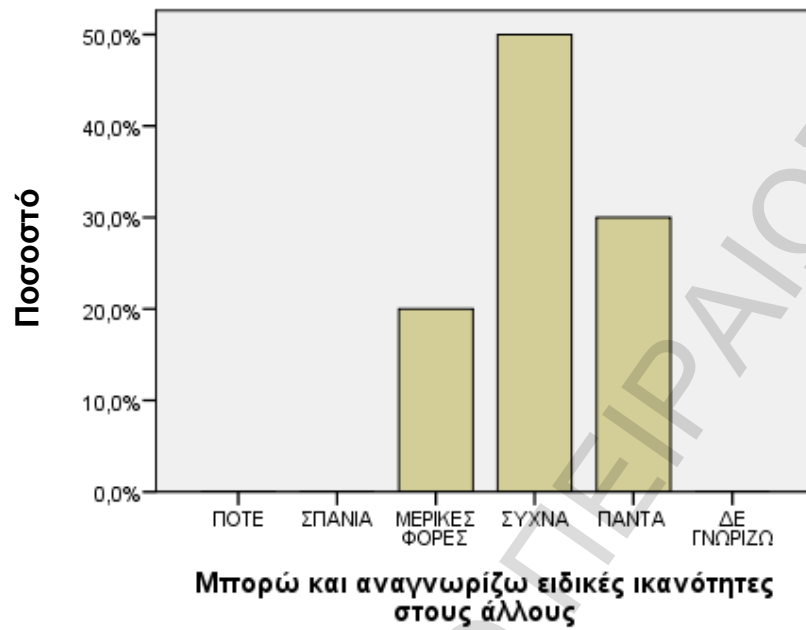
Το 35% των ερωτηθέντων δηλώνει πως «συχνά» λειτουργεί σαν μέντορας και καθοδηγητής, ενώ 20% αυτών απαντά πως το κάνει μερικές φορές και άλλοι τόσοι πως το κάνουν σπάνια.



Το 28% των ερωτηθέντων δηλώνει πως συχνά ηγείται προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών, ενώ άλλοι τόσοι το κάνουν αυτό μερικές φορές.



Τέλος, οι μισοί περίπου απαντούν πως συχνά μπορούν να αναγνωρίζουν ειδικές ικανότητες στους άλλους, ενώ ένας στους τρεις περίπου δηλώνει πως μπορεί να το κάνει αυτό πάντα.



6 Συμπεράσματα – Επίλογος

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

Μεγάλος αριθμός ερευνών του παρελθόντος που μελέτησαν τη σχέση μεταξύ του δείκτη ακαδημαϊκής νοημοσύνης - και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, απέδειξε ότι η ακαδημαϊκή ευφυΐα δεν έχει ιδιαίτερη σχέση με τη συναισθηματικό τομέα. Άνθρωποι με υψηλό δείκτη ακαδημαϊκής νοημοσύνης δεν παρουσιάζουν αντίστοιχα καλές επιδόσεις όσον αφορά το χειρισμό καταστάσεων στην προσωπική τους ζωή, γεγονός που καταδεικνύει ότι η ακαδημαϊκή νοημοσύνη δεν προετοιμάζει το άτομο για τις δυσκολίες ή ευκαιρίες της. Μάλιστα, υπάρχουν περισσότερες εξαιρέσεις παρά συμφωνίες στον κανόνα που προτείνει ότι ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης (IQ) προδιαγράφει την επιτυχία.

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 αυθυπομονησία 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. 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 Συναισθηματική Νοημοσύνη 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.). Εμφανίζονται γενικότερα πιο ευχαριστημένοι και πιο αποτελεσματικοί στις δραστηριότητές τους, αφού είναι ικανοί να ελέγχουν τις νοητικές τους συνήθειες που δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητά τους.

Στον εργασιακό χώρο, όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι σε μεγάλο βαθμό οριοθετημένη, αναζητήθηκε τυχόν συσχέτιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα τυπικά προσόντα που ενδεχομένως διαθέτει ένας εργαζόμενος.

Κάνοντας μία γενική επισκόπηση των αποτελεσμάτων της έρευνας (σημειώνεται ότι η παρακάτω ανάλυση αφορά το ερωτηματολόγιο SEI) μπορούν να ειπωθούν τα εξής:

- Παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ σπουδών και ιεραρχικού επιπέδου. Το συγκεκριμένο γεγονός φαίνεται λογικό, δεδομένου ότι το υψηλότερο επίπεδο σπουδών δύναται να συμβάλλει στην αναρρίχηση ενός ατόμου σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Από την άλλη πλευρά, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δε φαίνεται να συσχετίζεται ιδιαίτερα με το αντίστοιχο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα άτομο. Οι απαντήσεις και η βαθμολογία ήταν παρόμοιες, ανεξαρτήτως του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερωτηθέντων.
- Οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εμπειρίας, παρουσίασαν αυξημένη βαθμολογία, κυρίως σε ερωτήσεις που σχετίζονταν με διαχείριση αρνητικών καταστάσεων και συναισθημάτων. Το γεγονός αυτό οφείλεται ενδεχομένως στη μεγαλύτερη εργασιακή τους εμπειρία, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την

καλλιέργεια των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

- Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν παρατηρήθηκε διαφορά στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου. Το συγκεκριμένο εύρημα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.
- Τέλος, δεν παρατηρήθηκε διαφορά στη βαθμολογία αναλόγως του φύλου. Ωστόσο, όπως μπορεί να παρατηρήσει κανείς και στο σχήμα 1, το δείγμα των ανδρών που συμμετείχε στην έρευνα είναι εξαιρετικά μικρό ώστε να επιτραπεί η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Σε κάθε περίπτωση, είναι εμφανές από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην συγκεκριμένη ενότητα, ότι οι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτουν αρκετά ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Σε πολλές από τις ερωτήσεις είναι σημαντικά τα ποσοστά αυτών που, είτε συχνά είτε πάντα, δρουν βάσει συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ αντίθετα είναι πολύ περιορισμένος ο αριθμός αυτών που φαίνεται να μη συμβαδίζουν με την ευρύτερη τάση.

Περαιτέρω μελέτη απαιτείται προκειμένου να επιτευχθεί ο διαχωρισμός και η απομόνωση των κύριων στοιχείων που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, σημαντικό είναι να διεξαχθεί επιπλέον έρευνα, ενσωματώνοντας μια ευρύτερη αλληλουχία από εναλλακτικές κλίμακες και περαν της προσωπικότητας, όπου μπορεί να γίνει πιθανή επικάλυψη και επίσης να καθιερώσει καθαρότερες σκιαγραφήσεις. Όπως υπογραμμίζεται, οι κλίμακες της κοινωνικής αποτελεσματικότητας, τα νοητικά χαρακτηριστικά και άλλες μεταβλητές του χαρακτήρα που σχετίζονται με τη συναισθηματική προσαρμοστικότητα φαίνεται να συσχετίζεται με αυτό το σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

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

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, διεξήχθη μια έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Η παραπάνω έρευνα κατέδειξε το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απασχολεί σε σημαντικό

βαθμό τα στελέχη που εργάζονται στον παραπάνω κλάδο. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από τις υψηλές βαθμολογίες που παρουσιάζει η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, απόρροια της ανεπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνη τους.

Δεν είναι πλήρως χαρτογραφημένος ο δρόμος ο οποίος θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων ή κοινωνικών δεξιοτήτων όπως αυτοεπίγνωση, διαχείριση συναισθημάτων, αυτοπαρακίνηση, προσωπικό στυλ, ενσυναίσθηση, κοινωνικές σχέσεις και επικοινωνία – παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης – σε έναν άνθρωπο.

Πάρα τις όποιες δυσκολίες στις έρευνες, οι οποίες ενδεχομένως ορισμένες φορές παρουσιάζουν αποτελέσματα αντιφατικά και αλληλοσυγκρουόμενα, η συναισθηματική νοημοσύνη εξακολουθεί να παραμένει αντικείμενο μελέτης. Στο πλαίσιο αυτό εντάχθηκε και η εν λόγω μελέτη, η οποία προσπάθησε μέσω μιας ομάδας εργαζομένων φαρμακευτικής εταιρίας να συσχετίσει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τέσσερις παράγοντες που χαρακτηρίζουν μια θέση στον εργασιακό χώρο – φύλο, απόδοση, εργασιακή εμπειρία, σπουδές.

Βάσει των αποτελεσμάτων της μελέτης, δεν επιβεβαιώθηκε συσχέτιση με όλους τους παραπάνω παράγοντες. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα δεν μπορεί να οδηγήσει σε απολύτως ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί σε όλες τις φαρμακευτικές εταιρείες. Τα συμπεράσματα αυτά ωστόσο, αντικατοπτρίζουν μια εκτίμηση η οποία θα μπορούσε να αναχθεί στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου. Επιπρόσθετα, θα μπορούσαν να επεκταθούν και στις εταιρείες διαφορετικών κλάδων, όπως π.χ. ο ασφαλιστικός. Μία ακόμη πιο φιλόδοξη προσέγγιση θα μπορούσε να αποτελεί μία αντίστοιχη έρευνα σε διακρατικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να μελετηθεί, αφ'ενός η επίπτωση της διαφορετικής κουλτούρας στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, αφ' ετέρου το κατά πόσον το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα μιας διαφορετικής χώρας επιδρά στη διαμόρφωση αυτής.

Μάλιστα, τυχόν απόδειξη θετικής συσχέτισης του εκπαιδευτικού συστήματος μια άλλης χώρας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, θα πρέπει να μελετηθεί και να αναλυθεί πλήρως από τους τοπικούς παράγοντες, ούτως ώστε να υιοθετηθούν αντίστοιχες πρακτικές, όπως π.χ. η καθιέρωση μαθησιακών προγραμμάτων βελτίωσης ικανοτήτων στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Δεδομένου ότι οι πρώτες ευκαιρίες για μάθηση των ικανοτήτων που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζονται κατά την εφηβεία έως το εικοστό έτος περίπου, σε αυτές τις ηλικίες τα άτομα προσπαθούν να αποκτήσουν γνώσεις κάθε τύπου εδραιώνοντας έναν νευρικό σκελετό που θα διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο αργότερα στη ζωή τους. Η στελέχωση του εκπαιδευτικού συστήματος από καταρτισμένο και έμπειρο

προσωπικό (καθηγητών, ψυχολόγων κ.λ.π.) μπορεί να συνδράμει ώστε η πρώιμη μάθηση να λειτουργήσει υποστηρικτικά σε ικανότητες όπως η συνεργατικότητα, η θετική επιρροή, η αισιοδοξία και η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία.

Σε κάθε περίπτωση, η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να αποτελέσει μια καλή βάση για περαιτέρω έρευνα με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων της, αποτελώντας έναυσμα για νέες έρευνες σε διάφορους άλλους τομείς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία

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)

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Darwin, C. (1894). *The expression of the emotions in man and animals*. New York: D. Appleton & Company.

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

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

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

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

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*. New York: 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.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

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

Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Hass, A. (1998). *Doing the right thing: Cultivating your moral intelligence*. New York: Hardcover.

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

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

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

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

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

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

Mayer, J.D.,& Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

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

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

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

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

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

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

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

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

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1998). Principles of teaching for successful intelligence. *Educational Psychologist*, 33, 65-71.

Thurstone, L. L. (1938). *Primary mental abilities*. Chicago: University of Chicago Press.

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

Watson, G. B., & Glaser, E. M. (1994). *Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Manual-Form S*. San Antonio: The Psychological Corporation.

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

Πετράκης, Μ. (2006), *Έρευνα Marketing: η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Bouchard, T. J., Jr., & Segal, N. L. (1985). Environment and IQ. In B. B. Wolman (Ed.), *Handbook of intelligence: Theories, measurements, and applications* (pp. 391-464). New York: Wiley.

McGue M, Bouchard TJ Jr, Iacono WG, LykkenDT. 1993. Behavioral genetics of cognitive ability: a life-span perspective. In *Nature, Nurture, & Psychology*, ed. R Plomin, GEMcClearn, pp. 59-76. Washington DC: Am. Psychol. Assoc. 498 pp

Raven, J. C., Court, J. H. & Raven, J. (1986). Manual for Raven's Progressive Matrices and Vocabulary Scales (Section 2)-Coloured Progressive Matrices (1986 edition, with U.S. norms). London: Lewis.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Παράρτημα 1: Το Ερωτηματολόγιο

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

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

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

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

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: _____

ΦΥΛΟ: Α ή Θ

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ(έτη): _____

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

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Μεταπτυχιακή	
Ανώτατη	
Ανώτερη	
Βασική	

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (το επίπεδο που βρίσκεστε στην εταιρεία)

Εργαζόμενος	
Κατώτερο στέλεχος	
Μεσαίου επιπέδου στέλεχος	
Ανώτερο στέλεχος	

Σημείωση:

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

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΕΡΩΝ

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

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

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

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

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

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

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

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

72.	Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	1 2 3 4 5 Δ
-----	------------------------------------------------------	-------------

Μας ενδιαφέρει η άποψή σας

(ανατρέξτε σε αυτή τη σελίδα μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων)

Επειδή πιστεύουμε ότι οι υποδείξεις σας θα μας φανούν χρήσιμες για τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση του παραπάνω ερωτηματολογίου, θα σας παρακαλούσαμε να σημειώσετε προαιρετικά τυχόν σχόλια ή παρατηρήσεις σχετικά με τα ερωτήματα που σας θέσαμε (π.χ. διατύπωση ερωτήσεων, αριθμός ερωτήσεων, χρόνος συμπλήρωσης, σύγκριση μεταξύ των δύο, αν πιστεύετε ότι μπορούν να σας βοηθήσουν στο να αξιολογήσετε τον εαυτό σας, ή οτιδήποτε άλλο εσείς θεωρείται αξιοσημείωτο). Σε κάθε περίπτωση εμείς σας ευχαριστούμε θερμά για την πολύτιμη βοήθεια σας και το χρόνο που διαθέσατε.

Παράρτημα 2: Πίνακες Αποτελεσμάτων

Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	29	58,0	58,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν που έχω υπερπηδήσει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω και θα τα πάω καλά με όλα σχεδόν τα πράγματα που ασχολούμαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	35	70,0	70,0	90,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	29	58,0	58,0	88,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των ανθρώπων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	1	2,0	2,0	2,0
	ΣΠΑΝΙΑ	28	56,0	56,0	58,0
	ΣΥΧΝΑ	5	10,0	10,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι στη ζωή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	82,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν η διάθεση μου αλλάζει, βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	13	26,0	26,0	48,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν νόημα στη ζωή μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	30	60,0	60,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	40,0	40,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	12	24,0	24,0	64,0
	ΠΑΝΤΑ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	26	52,0	52,0	52,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	98,0
	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	20	40,0	44,4	44,4
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	13,3	57,8
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	42,2	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
	Total	50	100,0		

Διοργανώνω εκδηλώσεις με τις οποίες οι άλλοι διασκεδάζουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	25	50,0	50,0	50,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	60,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	88,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	4	8,0	8,0	8,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	21	42,0	42,0	50,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που «στέλνω» στους άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στους άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	23	46,0	46,0	58,0
	ΣΥΧΝΑ	17	34,0	34,0	92,0
	ΠΑΝΤΑ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Η λύση των προβλημάτων είναι εύκολη, όταν έχω θετική διάθεση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Από τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, καταλαβαίνω τα συναισθήματα που βιώνουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	34	68,0	68,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ξέρω γιατί τα συναισθήματά μου αλλάζουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	42,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση, είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούριες ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	28,0
	ΣΥΧΝΑ	11	22,0	22,0	50,0
	ΠΑΝΤΑ	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ελέγχω τα συναισθήματά μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	15	30,0	30,0	30,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	48,0
	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	30	60,0	60,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παρακινώ τον εαυτό μου, σκεπτόμενος το θετικό αποτέλεσμα του έργου που έχω αναλάβει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	50	100,0	100,0	100,0

Φιλοφρονώ τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΥΧΝΑ	28	56,0	56,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	29	58,0	58,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβει στη ζωή του, σχεδόν αισθάνομαι σα να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	13,3	13,3
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	20,0	33,3
	ΣΥΧΝΑ	29	58,0	64,4	97,8
	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,2	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
	Total	50	100,0		

Όταν νιώθω μία αλλαγή στα συναισθήματα μου, τείνω να σκεφτώ καινούριες ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	21	42,0	42,0	42,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	28	56,0	56,0	98,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όταν είμαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	30	60,0	60,0	60,0
	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	72,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	24	48,0	48,0	88,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Βοηθώ τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν δεν είναι καλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

«Επιλέγω» θετικές διαθέσεις για να παροτρύνω τον εαυτό μου να συνεχίσει την προσπάθεια, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	27	54,0	54,0	54,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	84,0
	ΠΑΝΤΑ	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μπορώ να πω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι, ακούγοντας μόνο τον τόνο της φωνής τους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	32,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	8	16,0	16,0	48,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	98,0
	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δύσκολα, καταλαβαίνω, γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται ό,τι αισθάνονται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,0	40,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	25	50,0	50,0	90,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	13	26,0	26,0	38,0
	ΣΥΧΝΑ	27	54,0	54,0	92,0
	ΠΑΝΤΑ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	20	40,0	40,0	40,0
	ΠΑΝΤΑ	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	31	62,0	62,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	28	56,0	56,0	88,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	31	62,0	62,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	27	54,0	54,0	54,0
	ΠΑΝΤΑ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	37	74,0	74,0	74,0
	ΠΑΝΤΑ	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αυτοσαρκάζομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	42,0
	ΣΥΧΝΑ	11	22,0	22,0	64,0
	ΠΑΝΤΑ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	58,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,0	40,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	60,0
	ΣΥΧΝΑ	13	26,0	26,0	86,0
	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	40,0	40,0	50,0
	ΣΥΧΝΑ	18	36,0	36,0	86,0
	ΠΑΝΤΑ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	24	48,0	48,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	52,0
	ΠΑΝΤΑ	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	19	38,0	38,0	38,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	54,0
	ΠΑΝΤΑ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	11	22,0	22,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	10	20,0	20,0	42,0
	ΠΑΝΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	30	60,0	60,0	60,0
	ΠΑΝΤΑ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	30	60,0	60,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δεν αγχώνομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	30,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	40,0	40,0	70,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	8	16,0	16,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,0	38,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	56,0
	ΣΥΧΝΑ	5	10,0	10,0	66,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	86,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	22,2	22,2
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	19	38,0	42,2	64,4
	ΣΥΧΝΑ	5	10,0	11,1	75,6
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	11,1	86,7
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	13,3	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	82,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	21	42,0	42,0	42,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	30,0
	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	82,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	35	70,0	70,0	90,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	60,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	24	48,0	48,0	58,0
	ΠΑΝΤΑ	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	30,0	30,0	50,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΠΑΝΙΑ	14	28,0	28,0	40,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	8	16,0	16,0	56,0
	ΣΥΧΝΑ	11	22,0	22,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	26	52,0	52,0	52,0
	ΣΥΧΝΑ	10	20,0	20,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	40,0
	ΠΑΝΤΑ	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	24	48,0	48,0	58,0
	ΣΥΧΝΑ	10	20,0	20,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	58,0
	ΠΑΝΤΑ	16	32,0	32,0	90,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	11	22,0	22,0	90,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,0	28,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	24	48,0	48,0	48,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	98,0
	ΠΑΝΤΑ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για ξεκαθάριση τυχόν σκοτεινά σημεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	60,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα
backgrounds**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	36	72,0	72,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	30	60,0	60,0	60,0
	ΣΥΧΝΑ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	19	38,0	38,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	8,0
	ΣΥΧΝΑ	21	42,0	42,0	50,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	68,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω αναπτύξει ένα διαδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	4	8,0	8,0	8,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	18	36,0	36,0	44,0
	ΣΥΧΝΑ	10	20,0	20,0	64,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	36	72,0	72,0	82,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	9	18,0	18,4	18,4
	ΣΥΧΝΑ	27	54,0	55,1	73,5
	ΠΑΝΤΑ	8	16,0	16,3	89,8
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	5	10,0	10,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
	Total	50	100,0		

Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	36	72,0	72,0	92,0
	ΠΑΝΤΑ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	60,0
	ΠΑΝΤΑ	9	18,0	18,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	13	26,0	26,0	58,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	42,0
	ΣΥΧΝΑ	18	36,0	36,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	28	56,0	56,0	88,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	28,0	28,0	50,0
	ΣΥΧΝΑ	13	26,0	26,0	76,0
	ΠΑΝΤΑ	6	12,0	12,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ακούω με προσοχή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	52,0
	ΠΑΝΤΑ	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	23	46,0	46,0	78,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	18	36,0	36,0	58,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	28,0	28,0	38,0
	ΣΥΧΝΑ	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	16	32,0	32,0	50,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	4	8,0	8,0	18,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	88,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	11	22,0	22,0	22,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	28,0	28,0	50,0
	ΣΥΧΝΑ	1	2,0	2,0	52,0
	ΠΑΝΤΑ	13	26,0	26,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΥΧΝΑ	26	52,0	52,0	64,0
	ΠΑΝΤΑ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	6	12,0	12,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	20	40,0	40,0	62,0
	ΠΑΝΤΑ	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΠΑΝΙΑ	15	30,0	30,0	42,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	5	10,0	10,0	52,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	80,0
	ΠΑΝΤΑ	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	32,0
	ΣΥΧΝΑ	20	40,0	40,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	28,0	28,0	40,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	68,0
	ΠΑΝΤΑ	5	10,0	10,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την
πραγματοποίηση αλλαγών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	11	22,0	22,0	22,0
	ΣΥΧΝΑ	14	28,0	28,0	50,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	78,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων-κρίσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	32,0	32,0	42,0
	ΣΥΧΝΑ	12	24,0	24,0	66,0
	ΠΑΝΤΑ	12	24,0	24,0	90,0
	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	6	12,0	12,0	12,0
	ΣΠΑΝΙΑ	4	8,0	8,0	20,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	17	34,0	34,0	54,0
	ΣΥΧΝΑ	9	18,0	18,0	72,0
	ΠΑΝΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνω σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	5	10,0	10,0	10,0
	ΣΠΑΝΙΑ	5	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	15	30,0	30,0	50,0
	ΠΑΝΤΑ	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	10	20,0	20,0	20,0
	ΣΥΧΝΑ	25	50,0	50,0	70,0
	ΠΑΝΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Περίοδος εργασιακής απασχόλησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 έτη	11	22,0	22,0	22,0
	6 - 10 έτη	15	30,0	30,0	52,0
	11 - 15 έτη	13	26,0	26,0	78,0
	15 - 20 έτη	6	12,0	12,0	90,0
	Πάνω από 20 έτη	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βασική	20	40,0	40,0	40,0
	Ανώτερη	5	10,0	10,0	50,0
	Ανώτατη	11	22,0	22,0	72,0
	Μετεκπαίδευση	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ιεραρχικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Assistant level	31	62,0	62,0	62,0
	Junior management	5	10,0	10,0	72,0
	Middle management	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	