



Πτυχιακή εργασία με θέμα:

Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στον χώρο εργασίας



Εκπόνηση εργασίας:

Γκότσι Ερμελίνα Α.Μ. 4395

Πισσιώτη Αικατερίνη Α.Μ. 4551

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	6
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	6
1.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	8
1.3. Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	16
1.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	19
1.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΝΟΗΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	23
1.6. ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΦΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΚΑΙ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΩΜΑΤΟΣ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	26
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
2.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	26
2.3. Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ 27	
2.4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ.....	29
2.5. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	30
2.6. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ.....	35
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
4.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	36
4.2. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	58
Αγγλική βιβλιογραφία.....	58
Διαδίκτυο:.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	61

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο "Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στο χώρο εργασίας" του τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων του τμήματος του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου Κρήτης.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την επιβλέπουσα κυρία Παπαστεφανάκη Σοφία για την συνεχή βοήθεια στην υλοποίηση της πτυχιακής και την καθοδήγηση της σε όλη την προσπάθεια μας.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας, αν δεν ήταν αυτές δεν θα μπορούσαμε να πραγματοποιήσουμε τις σπουδές μας. Έτσι, με κόπο και προσπάθεια όλα πραγματοποιήθηκαν ομαλά.

© 2016 ΤΕΙ Κρήτης

Γκότσι Ερμελίνα Πισσιώτη Αικατερίνη

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ

Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία στο χώρο εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία εισαγωγή του θέματος, δίνεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, δίνονται ιδέες πως μπορεί να βελτιωθεί η συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με της συναισθηματική νοημοσύνη. Εμφανίζονται μοντέλα υπολογισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης. Γίνεται επιπλέον και μία σύγκριση ανάμεσα συναισθηματικής και γνωστικής νοημοσύνης. Τέλος, σε αυτό το κεφάλαιο βλέπουμε πως αντιλαμβανόμαστε την νοημοσύνη σε σχέση με τις εκφράσεις του προσώπου και τις κινήσεις του σώματος. Στο δεύτερο κεφάλαιο βλέπουμε την δημιουργία σχέσεων με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη, την επιτυχία στον εργασιακό χώρο με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη. Βλέπουμε ακόμα την συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο του ατόμου και στο πλαίσιο του οργανισμού. Τέλος, σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία στον χώρο εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο έχουμε την έρευνα της εργασίας, την ανάλυση του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε και στο τέλος τα αποτελέσματα της έρευνας, όπου η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην πόλη των Χανίων Κρήτης.

ABSTRACT

This paper discusses the emotional intelligence and leadership in the workplace. In the first chapter is an introduction to the subject, the concept of emotional intelligence is given, given ideas that can improve the behavior of the individual in relation to the emotional intelligence. Showing calculation models of emotional intelligence. It is additionally a comparison between emotional and cognitive intelligence. Finally, in this chapter we see that we understand intelligence in connection with facial expressions and body movements. In the second chapter we see the creation of relationships based on emotional intelligence, success in the workplace based on emotional intelligence. yet we see emotional intelligence within the individual and within the organization. Finally, this chapter analyzes the emotional intelligence and leadership in the workplace. In the third chapter we work research, analysis tool used and at the end the results of research, where the research took place in the city of Chania, Crete.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Για κανέναν άνθρωπο δεν μπορούμε να αναλύσουμε απόλυτα ούτε το πόσο ευφυής είναι ούτε το πώς αισθάνεται. Έτσι με την βοήθεια των I.Q τεστ(τεστ γνωστικής νοημοσύνης) προσδιορίζουμε το πόσο έξυπνος είναι σε μία συγκεκριμένη συνθήκη και με την βοήθεια των E.Q.τεστ(τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης) προσδιορίζουμε κατά πόσο τα συναισθήματα του τον επηρεάζουν στην συμπεριφορά του. Ο δείκτης νοημοσύνης μετράει κατά πόσο το άτομο προσαρμόζεται στο κοινωνικό κατεστημένο. Το αποτέλεσμα βγαίνει από μια εξέταση, οπότε δεν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό για τα μόνιμα χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Στις μέρες μας, επικρατεί η άποψη ότι η συγκρότηση του ατόμου αποτελείται από τρεις διακριτικές ικανότητες που όλοι κατέχουμε, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: η Γνωστική Νοημοσύνη, η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η προσωπικότητα (Bradberry, Greaves, 2006, σ 51).

Σύμφωνα με τον *Howard Gardner*, (1983) υπάρχουν 9 μορφές νοημοσύνης. Αρχικά είναι η νοημοσύνη της μουσικής, δηλαδή η ικανότητα της κατανόησης, της εκτέλεσης και πιθανώς της σύνθεσης μουσικής. Η δεύτερη νοημοσύνη είναι η γλωσσική που σχετίζεται με την γενικότερη ευκολία του ατόμου στην γλώσσα και την ικανότητα του να αποτυπώνει τις λεπτές αποχρώσεις της. Έπειτα είναι η νοημοσύνη της μαθηματικής λογικής, όπου σχετίζεται με αριθμούς, με τη λογική, την αφαιρετική ικανότητα και την ικανότητα επαγωγικής και απαγωγικής λογικής. Μία ακόμη είναι η νοημοσύνη του χώρου, όπου είναι η ικανότητα της αντίληψης ενός αντικειμένου σ' έναν χώρο και η ίδια η αντίληψη του χώρου. Επιπλέον, η κιναισθητική νοημοσύνη, είναι η νοημοσύνη του σώματος, δηλαδή κατά πόσο είναι σε θέση ο άνθρωπος να επινοεί και να εκτελεί εναρμονισμένες κινήσεις. Η διαπροσωπική νοημοσύνη, εδώ είναι η ικανότητα των ατόμων να κατανοεί τους άλλους και να μπορεί να συνεργαστεί μαζί τους. Σχετική με την προαναφερθείσα είναι η επόμενη νοημοσύνη, η ενδοπροσωπική όπου το άτομο κατανοεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες του. Επίσης έχουμε την συναισθηματική νοημοσύνη που ο ορισμός της είναι δύσκολος, εν ολίγοις συνδυάζει την διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Τέλος έχουμε την νεότερη νοημοσύνη την νατουραλιστική, το άτομο τρέφει μια αγάπη προς την φύση και προσπαθεί να την εντάξει στην κοινωνική του ζωή.

Για να πετύχει το άτομο στη εργασία του δεν αρκεί ο δείκτης νοημοσύνης. Αυτό που υπερτερεί είναι η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του και να επικοινωνεί. Το καλύτερο είναι να έχει το άτομο την ικανότητα να γνωρίσει τον εαυτό του (αυτογνωσία) και να μπορεί να αποκωδικοποιεί τα συναισθήματα των άλλων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν επιτρέπουν την σπάταλη ενέργειας και δημιουργικότητας για παιχνίδια κυριότητας. Το βασικό είναι να εξυπηρετούνται όλοι, με άλλα λόγια οι σχέσεις να είναι ισότιμες. Πρέπει στην επιχείρηση να μην υπάρχει η εξουσία, να μην

δίνεται αξία στα διπλώματα ή στον δείκτη νοημοσύνης, αλλά στην ενδοπροσωπική και στην διαπροσωπική νοημοσύνη του κάθε ατόμου. Επιπλέον, η προσφυγή στα πραγματικά μας συναισθήματα θα πρέπει να μας κάνει να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις της σημερινής κοινωνίας.

Σε μία κοινωνία όταν είναι δίκαιη αυξάνεται η αυτονομία, δηλαδή οι άνθρωποι αυτοί φτιάχνουν τους κανόνες για την ζωή τους και ακούνε την καρδιά τους. Έτσι υπακούνε στους κανόνες της κοινής ζωής, αλλά δεν ανέχονται την αδικία. Αυτό όμως στην πραγματικότητα δεν γίνεται, διότι σε όλο τον κόσμο οι άνθρωποι καταπνίγουν τα ατομικά τους συναισθήματα για να διατηρήσουν τις παραδόσεις.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως στόχο την κατανόηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία σχετικά σύγχρονη έννοια οποία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσωπική και επαγγελματική ευτυχία του ατόμου. Πως είναι εφικτό το συναίσθημα του κάθε ατόμου να υπερτερεί του δείκτη νοημοσύνης στην συμπεριφορά του. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει οριστεί από πολλούς, το θέμα είναι ότι ο κάθε ένας άνθρωπος λειτουργεί μεμονωμένα και διαφορετικά και το συναίσθημα του τον καθοδηγεί σε κάθε του κίνηση. Με το συναίσθημα λειτουργούν όλοι εκ γενετής και εκφράζουν τα συναισθήματα τους προς τους άλλους. Γίνεται μία αμφίδρομη επικοινωνία που ο ένας κατανοεί τον άλλον. Πως μπορούν όμως οι άνθρωποι να τα ελέγξουν αυτά τα συναισθήματα τους και πώς να αποδίδουν καλύτερα στη εργασία τους χωρίς να επηρεάζονται από αυτά και τέλος πώς να επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς τριβές.

Αρχικά, θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μία ενδελεχή ανασκόπηση στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη και να εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά του. Για να έχουμε όσο το δυνατόν πιο έγκυρο αποτέλεσμα, θα εξετάσουμε τον όρο συγκριτικά, δηλαδή από πολλές πηγές. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε διεξοδικά τα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και θα παρουσιάσουμε τα θετικά και τα αρνητικά του εκάστοτε μοντέλου. Στο τελευταίο θεωρητικό μέρος, θα εξηγήσουμε τον ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Θα παρουσιάσουμε τα θετικά της ανεπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργαζόμενο καθώς και τρόπους ανάπτυξης της.

Γενικότερα η ενασχόληση με την Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα δελεαστική γιατί ξεφεύγει από τα όρια της λογικής και καταφεύγει στα όρια των συναισθημάτων και κατ' επέκταση της καρδιάς. Φυσικά, όλη η εξέταση θα εξεταστεί κατά κύριο λόγο στο εργασιακό περιβάλλον και θα παρουσιάσουμε τα οφέλη της αυξημένης Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

1.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι ενδεικτικοί ορισμοί για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους (Mayer & Salovey, 1997, σ.2).

Ο Daniel Goleman (1995) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δεξιότητα - ικανότητα η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα (οι οποίες αυτές δεξιότητες-ικανότητες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Γενικά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τον Goleman η ικανότητα αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή και η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί κίνητρα αυτοπαρώθησης ... «... όλες αυτές οι δεξιότητες συνοψίζονται από μια λέξη ίσως κάπως «παλιομοδίτικη: το χαρακτήρα.» (Goleman, 1995, σ.28).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυσπρόσιτος, όχι επειδή η έννοια είναι δυσκολονόητη ή ευμετάβλητη αλλά επειδή η ίδια η έννοια είναι ευρεία. Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει πολλά χαρακτηριστικά που στον κάθε άνθρωπο ποικίλλουν.

Το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με μία εργασία του McClelland, ο οποίος θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν, από αυτούς που τα πήγαιναν καλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης.

Ο Daniel Goleman (Goleman, 1995) αναφέρει ότι το άτομο που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει αυτοεπίγνωση και μπορεί να χαλιναγωγήσει τις ορμές του. Ακόμα, το άτομο αυτό μπορεί να ρυθμίζει την διάθεση του και είναι ευπροσάρμοστο. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει έντονο ρόλο στην κοινωνικότητα όποτε το άτομο με υψηλή Σ.Ν. συνεργάζεται αρμονικά με τους γύρω του και λύνει ψύχραιμα τις διαφορές του. Ο Daniel Goleman, στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη συναισθηματική νοημοσύνη ορίζει πέντε συνασθηματικές δεξιότητες:

- Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
- Αυτοεπίγνωση (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.

- Αυτοέλεγχο (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.
- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.

Ο ίδιος πρότεινε αργότερα (Goleman, 2001) ένα μοντέλο συναισθηματικών δεξιοτήτων που διαχωρίζονται σε 4 ομάδες με βάση 4 άξονες: τις προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες και την αναγνώριση και διαχείριση όπως φαίνεται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1: Το πλαίσιο των συναισθηματικών ικανοτήτων.

	Προσωπικές Ικανότητες που αφορούν στον εαυτό	Κοινωνικές ικανότητες που αφορούν τους άλλους
Αναγνώριση	<u>Αυτογνωσία/αυτοεπίγνωση</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συναισθηματική αυτογνωσία ▪ Ακριβής αυτοαξιολόγηση ▪ Αυτοπεποίθηση 	<u>Κοινωνική Ευαισθητοποίηση/επίγνωση</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπάθεια (Ενσυναίσθηση) ▪ Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσίας ▪ Επίγνωση του οργανισμού
Κανονισμός-Ρύθμιση	<u>Αυτοδιαχείριση/αυτοέλεγχος</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αυτοέλεγχος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ευσυνειδησία ▪ Προσαρμοστικότητα ▪ Κίνητρο επιτυχίας ▪ Πρωτοβουλία 	<u>Διαχείριση σχέσεων</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη των άλλων ανθρώπων ▪ Επιρροή ▪ Επικοινωνία ▪ Διαχείριση συγκρούσεων ▪ Ηγεσία ▪ Καταλύτης αλλαγών ▪ Οικοδόμηση δεσμών ▪ Ομαδική εργασία και συνεργασία

Το 1998, ο Goleman στο βιβλίο του *Working with emotional intelligence*, ορίζει ένα πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο οποίο αντικατοπτρίζει πως οι προσωπικές ικανότητες του ατόμου μπορούν να γίνουν ικανότητες αυτοεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων για την επιτυχία της δουλειάς. Αυτό το μοντέλο είναι βασισμένο στις συναισθηματικής νοημοσύνης ικανότητες οι οποίες έχουν αναγνωριστεί σε εσωτερική έρευνα σε εκατοντάδες εταιρείες και οργανισμούς καθώς έχουν πραγματοποιηθεί από διακριτικούς και εξαιρετικούς εργαζόμενους. Εστιάζοντας στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρία, παρουσιάζεται μία νέα εκδοχή του μοντέλου το οποίο μοιάζει με ψυχολογικά στοιχεία υποταγμένα της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνη όπου γίνεται μια ανασκόπηση με μία σειρά από μελέτες σε σχέση με τους ανθρώπους που καθοδηγούν τους υπόλοιπους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας και τους παράγοντες που διακρίνουν το καλύτερο άτομο σε σχέση με το μέσο όρο.

Όπως ορίζεται ότι η συναισθηματική ικανότητα είναι μια εξοικειωμένη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου τα αποτελέσματα της οδηγούν σε εξαιρετικές επιδόσεις στην εργασία. Για να εξοικειωθείς με την συναισθηματική ικανότητα να εξυπηρετείς τους πελάτες ή να διαχειρίζεσαι συγκρούσεις απαιτεί μια βασική ικανότητα των βασικών αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, ειδικά με την Κοινωνική επίγνωση και τη Διαχείριση συγκρούσεων. Όμως, οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εξοικειωμένες ικανότητες. Έτσι, έχοντας κοινωνική επίγνωση ή δεξιότητες στην διαχείριση σχέσεων δεν εγγυάται ότι θα είμαστε οι καλύτεροι, στην εξοικείωση απαιτείται να χειρίζονται εμπειρικά τον πελάτη ή να λύνουν συγκρούσεις. Με άλλα λόγια, να έχουν την ικανότητα ειδίκευσης στις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εργασιακές ικανότητες τις οποίες και μπορείς και πρέπει να μάθεις. Εξετάζοντας ένα τεστ νοημοσύνης όπου ένας μαθητής μπορεί να έχει εξαιρετικές διαστημικές ικανότητες αλλά όμως ποτέ δεν διάβασε γεωμετρία. Έτσι, ένα άτομο μπορεί να χειρίζεται φτωχά την ενσυναίσθηση του σε σχέση με τους πελάτες ακόμα και εάν έχει μάθει την αρμοδιότητα της εξυπηρέτησης πελατών. Παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τη δυνατότητα για την εκμάθηση πρακτικών ικανοτήτων που κρύβονται στα τέσσερα συμπλέγματα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική ικανότητα μας δείχνει πόσο ικανοί είμαστε να συνειδητοποιήσουμε από τη διαδικασία της μάθησης και από τις εξαιρετικές ικανότητες για να κατανοήσουμε και να εκφράσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη στις ικανότητες μέσα στον εργασιακό χώρο.

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακα 1), παρουσιάζεται το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Υπάρχουν 20 δεξιότητες χωρισμένες σε 4 ομάδες των συναισθηματικών ικανοτήτων. Οι τέσσερις ομάδες είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων.

Αρχικά έχουμε την **αυτογνωσία**, η οποία περιλαμβάνει τρεις επιμέρους δεξιότητες:

- **Συναισθηματική αυτογνωσία.** Η πρώτη από τις τρεις ικανότητες αυτογνωσίας είναι η συναισθηματική αυτογνωσία όπου αντικατοπτρίζει τη σημασία της αναγνώρισης των προσωπικών μας συναισθημάτων και τον τρόπο με τα οποία αυτά μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση μας και πώς μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση ενός ατόμου.
- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση.** Σε αυτό το επίπεδο η αυτογνωσία είναι το κλειδί για την διαχείριση των προσωπικών μας πλεονεκτημάτων και αδυναμιών. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση ήταν σήμα κατατεθέν της ανώτερης απόδοσης (Μπόγιατζης, 1982). Τα άτομα τα οποία έχουν ακριβή αυτοαξιολόγηση έχουν την επίγνωση των δυνατοτήτων τους και των περιορισμών τους, αναζητούν ανατροφοδότηση και να μάθουν από τα λάθη τους και γνωρίζουν που πρέπει να βελτιωθούν και τότε να συνεργαστούν με άλλους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν συμπληρωματικές δυνατότητες από αυτούς.
- **Αυτοπεποίθηση.** Η θετική επίδραση της αυτοπεποίθησης στην απόδοση έχει αποδειχθεί σε μια ποικιλία των μελετών. Μεταξύ των εποπτικών αρχών, οι διευθυντές και τα στελέχη έχουν έναν υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης που διακρίνει το καλύτερο από το μέσο όρο των εργαζομένων (Μπογιατζής, 1982). Για παράδειγμα, μεταξύ 112 λογιστών εκείνοι με την υψηλότερη αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας, μια μορφή της αυτοπεποίθησης δηλαδή, βαθμολογήθηκαν από τους επόπτες τους δέκα μήνες αργότερα πως έχουν ανώτερη απόδοση στην εργασία τους. Το επίπεδο της αυτοπεποίθησης ήταν στην πραγματικότητα ένα ισχυρό προγνωστικό της απόδοσης από το επίπεδο των δεξιοτήτων τους ή από προηγούμενη εκπαίδευση που έχουν (Saks, 1995). Σε μια μελέτη εξήντα ετών σε περισσότερους από χίλιους άνδρες υψηλού IQ όσοι κατείχαν αυτοπεποίθηση κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής τους ήταν πιο επιτυχημένοι στην καριέρα τους (Holahan & Sears, 1995).

Ακολούθως έχουμε την **αυτοδιαχείριση**, στην οποία περιλαμβάνονται έξι επιμέρους δεξιότητες.

- **Αυτοέλεγχος.** Στην κορυφή του καταλόγου είναι η συναισθηματική δεξιότητα του αυτοέλεγχου, η οποία εκδηλώνεται σε μεγάλο βαθμό με την απουσία έντονης αναστάτωσης και αποδιοργανωτικών συναισθημάτων. Η σημασία αυτής της ικανότητας περιλαμβάνει την ύπαρξη στενάχωρων καταστάσεων όπως άγχους ή ατόμων που ασχολούνται με ένα εχθρικά πρόσωπα χωρίς ουσιαστικό λόγο. Μεταξύ των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων και εργαζομένων, εκείνοι που έχουν μια ισχυρότερη αίσθηση του ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να θυμώνουν ή θλίβονται όταν έρχονται αντιμέτωπα με το εργασιακό άγχος (Rahim & Psenicka, 1996). Μεταξύ συμβούλων και ψυχοθεραπευτών, οι αποτελεσματικότεροι εργαζόμενοι τείνουν να ανταποκρίνονται με ηρεμία σε καταστάσεις επίθεσης σε έναν ασθενή, όπως για παράδειγμα συμπεριφέρονται οι αεροσυνοδοί που ασχολούνται με

δυσανεστημένους επιβάτες (Μπογιατζής & Burgus, 1995, Spencer & Spencer, 1993). Επιπλέον, οι διευθυντές καταστημάτων που είναι σε καλύτερη θέση να διαχειριστούν το δικό τους άγχος και να παραμείνουν ανεπηρέαστοι σε διάφορες καταστάσεις έχουν τα πιο κερδοφόρα καταστήματα (Lusch & Serkenci, 1990). Οργανισμοί και άτομα που αξιοποιούν μια πληθώρα δυνατοτήτων τρόπων συναισθηματικών ικανοτήτων, είναι αποτελεσματικότεροι.

- **Αξιοπιστία.** Η δεξιότητα της αξιοπιστίας μεταφράζεται στο να επιτρέπεις στους άλλους να γνωρίζουν τις αξίες και τις αρχές σου, τις προθέσεις και τα συναισθήματα σου και να ενεργείς με τρόπους που συνάδουν με αυτά. Αξιοπίστα άτομα είναι ειλικρινή σχετικά με τα λάθη τους (Goleman, 1998).
- **Ευσυνειδησία.** Η δεξιότητα της ευσυνειδησίας περιλαμβάνει τη σημασία της προσοχής, της αυτοπειθαρχίας και της σχολαστικότητας στην παρακολούθηση των ευθυνών. Σε μελέτες που έγιναν σε σχέση με την απόδοση στην εργασία με την ύπαρξη την ευσυνειδησίας μας έδειξε ότι υπάρχει εξαιρετική αποτελεσματικότητα σε όλες σχεδόν τις θέσεις εργασίας (Barrick & Mount, 1991). Μεταξύ εκπροσώπων των πωλήσεων για ένα μεγάλο κατασκευαστή συσκευών ΗΠΑ, εκείνοι που ήταν πιο ευσυνείδητοι είχαν μεγαλύτερο όγκο στις πωλήσεις τους (Barrick, Mount, & Straus, 1993).
- **Προσαρμοστικότητα.** Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτήν την δεξιότητα είναι ανοιχτοί σε νέες πληροφορίες και αφήνουν παλιές υποθέσεις και έτσι προσαρμόζουν με περισσότερη ευκολία τον τρόπο λειτουργίας τους. Έτσι η συναισθηματική προσαρμοστικότητα επιτρέπει σε ένα άτομο να παραμείνει άνετο ακόμα και αν υπάρχει άγχος, που συχνά συνοδεύει την αβεβαιότητα, εμφανίζοντας δημιουργικότητα. Εφαρμόζουν νέες ιδέες για την επίτευξη των σωστών αποτελεσμάτων. Αντίθετα, οι άνθρωποι που αισθάνονται άβολα σε έναν νέο κίνδυνο μπορεί να υπονομεύσουν καινοτόμες ιδέες ή να έχουν μία αργή συμπεριφορά σε μια νέα στροφή στην αγορά. (Amabile, 1988).
- **Κίνητρο επιτυχίας.** Η δεξιότητα αυτή είναι που έχει επίδραση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή για συνεχή προσπάθεια ενός ατόμου κατά την επίτευξη ενός στόχου. Με άλλα λόγια χρειάζεται ένα κίνητρο για να πετύχει ο στόχος που έχουμε θέσει.
- **Πρωτοβουλία.** Τέλος έχουμε εκείνους την δεξιότητα της πρωτοβουλίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για να αποφευχθούν τα προβλήματα πριν αυτά συμβούν ή να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες προτού να είναι ορατές σε κανέναν άλλο. Τα άτομα που στερούνται της πρωτοβουλίας είναι αντιδραστικά παρά προνοητικά. Η πρωτοβουλία είναι το κλειδί για μια εξαιρετική απόδοση σε βιομηχανίες που βασίζονται στις πωλήσεις, όπως είναι η ακίνητη περιουσία, καθώς και στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες (Crant, 1995, Rosier, 1996).

Έπειτα έχουμε τις τρεις δεξιότητες που περιλαμβάνει η **κοινωνική ευαισθητοποίηση/επίγνωση**.

- **Εμπάθεια (Ευσυναίσθηση).** Η δεξιότητα αυτή περιλαμβάνει το να μην κυριαρχείται κάποιος από έντονα συναισθήματα εχθρότητας, κακίας ή μίσους. Αυτός είναι ο τρόπος του εμπαιθούς.
- **Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσίας.** Εδώ νοείται να θέτονται σαφή καθήκοντα για την εργασία. Να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος ακριβώς αυτό που πρέπει να αποδώσει. Έτσι είναι σίγουρος με τον εαυτό του και είναι αποτελεσματικότερος.
- **Επίγνωση του οργανισμού.** Η δεξιότητα αυτή είναι η πλήρης, η σαφής και η ακριβής γνώση σχετικά με την επιχείρηση. Να ξέρεις τι παράγεις, να αναγνωρίζεις εάν αυτό έχει σχέση με την επιχείρηση ή όχι, έτσι ώστε να κρίνεις σωστά σε περίπτωση απόφασης για κάποιο θέμα που θα προκύψει.

Τέλος, έχουμε την **διαχείριση σχέσεων** όπου περιλαμβάνει οχτώ επιμέρους δεξιότητες.

- **Ανάπτυξη των άλλων ανθρώπων.** Η δεξιότητα αυτή είναι η πιο ωραία αρμοδιότητα διότι εδώ αναπτύσσονται όλες οι απόψεις των εργαζομένων, ο καθένας εκφράζει τις ιδέες του, τις απόψεις και έτσι η επιχείρηση βελτιώνεται. Έτσι, ο προϊστάμενος κρίνοντας σωστά και δίκαια, δίνει κάποια προαγωγή, κάποιο μόνους έστω ένα μπράβο στον κάθε εργαζόμενο. Όπου εάν συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος αποδίδει όσο το δυνατόν καλύτερα και γνωρίζει πως εάν είναι καλός θα ανταμειφθεί. Επομένως, η επιχείρηση θα είναι πιο παραγωγική.
- **Επιρροή.** Η δεξιότητα η συγκεκριμένη ασκείται όταν διαχειρίζονται τα άτομα αποτελεσματικά τα συναισθήματα τους σε άλλους ανθρώπους και είναι με την συμπεριφορά τους πειστικοί. Οι πιο αποτελεσματικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις αντιδράσεις των άλλων και τελειοποιούν με τις δικές τους απαντήσεις με σκοπό να μετακινήσουν την αλληλεπίδραση που ασκούν στους άλλους με την καλύτερή καθοδήγηση. Αυτή η συναισθηματική δεξιότητα αναδύεται ξανά και ξανά σαν σήμα κατατεθέν των εποπτικών αρχών, των διευθυντών και των στελεχών (Spencer & Spencer, 1993). Με αυτή την αρμοδιότητα αντλούνται από ένα ευρύτερο φάσμα στρατηγικών πειθούς, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της εντύπωσης που προκαλούν στους άλλους, με δραματικά επιχειρήματα ή ενέργειες. Την ίδια στιγμή, η αρμοδιότητα της επιρροής απαιτεί από αυτούς να είναι αληθινοί και να θέτουν συλλογικούς στόχους χωρίς να επηρεάζονται από τα δικά τους συμφέροντά.
- **Επικοινωνία.** Δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα της διαφάνειας με σαφείς γραμμές επικοινωνίας είναι ένας βασικός παράγοντας για την οργανωτική επιτυχία. Οι άνθρωποι που εμφανίζουν την ικανότητα επικοινωνίας είναι πιο αποτελεσματικοί στο να δίνουν και να λαμβάνουν τις συναισθηματικές πληροφορίες, ασχολούνται με δύσκολα θέματα ευθέως, ακούν καλά και καλωσορίζουν την ανταλλαγή πληροφοριών πλήρως και ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και μένουν δεκτικοί σε κακή είδηση, καθώς και καλή εννοείται. Η δεξιότητα αυτή στηρίζεται σε δύο κανόνες διαχείρισης των

δικών τους συναισθημάτων και της συμπάθειας κάποιου. Ένας υγιής διάλογος εξαρτάται από την ύπαρξη προσαρμοσμένων ατόμων στις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων και τον έλεγχο της παρόρμησης να απαντάνε με τρόπους που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν το οποιοδήποτε συναισθηματικό κλίμα που θα προκύψει (J. Walter Clarke Associates, που παρατίθεται στον Goleman, 1998).

- **Διαχείριση συγκρούσεων.** Ένα ταλέντο το οποίο το έχουν οι έμπειροι επαγγελματίες είναι η δεξιότητα στη διαχείριση των συγκρούσεων, δεδομένου ότι λαμβάνει το άτομο τα κατάλληλα μέτρα για να ηρεμήσει όσους εμπλέκονται στην σύγκρουση. Εδώ οι τεχνικές είναι η ακρόαση και συμπάθεια, όπου είναι ζωτικής σημασίας για τις ικανότητες χειρισμού για δύσκολους ανθρώπους και για δύσκολες καταστάσεις με διπλωματία, ενθαρρύνοντας τη συζήτηση. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση είναι σημαντικές για τη μακροπρόθεσμη συμβίωση μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα είναι επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων οι κατασκευαστές και έμποροι λιανικής πώλησης (Ganesan, 1993).
- **Ηγεσία.** Με την δεξιότητα της ηγεσίας, όπου έχουμε μια πληθώρα από προσωπικές δεξιότητες για να εμπνεύσει στους άλλους να συνεργαστούν προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων της επιχείρησης. Τα άτομα σαν αυτά είναι σε θέση να διατυπώσουν και να διεγείρουν τον ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και αποστολή, στο βήμα προς τα εμπρός, όπως απαιτείται για να καθοδηγήσει την απόδοση των άλλων. Εξαιρετικοί ηγέτες ενσωματώνουν συναισθηματικές πραγματικότητες σε αυτό που βλέπουν και δίνουν την σωστή στρατηγική σημασία και την απήχηση. Χαρακτηριστικά τα οποία κατέχουν είναι να είναι μεταδοτικοί, ιδιαίτερα όταν εκτίθενται διότι βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας της εργασίας και οι εξαιρετικά επιτυχημένοι ηγέτες εμφανίζουν ένα υψηλό επίπεδο θετικής ενέργειας που απλώνεται σε όλη την οργάνωση (George & Bettenhausen, 1990). Ο συναισθηματικός τόνος που θα χειρίζεται σε κάθε περίπτωση καθορίζεται από έναν ηγέτη που τείνει κυματισμό με αξιοσημείωτη δύναμη (Bachman, 1988).
- **Καταλύτης αλλαγών.** Εδώ νοείται η αλλαγή στον εργασιακό χώρο διάφορων μοντέλων για την υλοποίηση διάφορων εργασιών. Με αυτήν την αλλαγή, ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται το αίσθημα κούρασης. Διότι δουλεύοντας έτσι έχει την διάθεση για απόδοση, για συνεχή απόδοση.
- **Οικοδόμηση δεσμών.** Οι εργαζόμενοι δημιουργούν καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους του και αντίστροφα. Αυτό αποδίδει στην επιχείρηση διότι δεν δουλεύουν πιεστικά αλλά ευχάριστα. Αισθάνονται κομμάτι δικό τους την επιχείρηση, το οποίο αυτό είναι ότι πιο όμορφο.
- **Ομαδική εργασία και συνεργασία.** Η δεξιότητα αυτή έχει πάρει όλο και μεγαλύτερη σημασία κατά την τελευταία δεκαετία με την τάση για ομαδική εργασία που βασίζεται σε πολλούς οργανισμούς. Η ίδια η ομαδική εργασία εξαρτάται από τη συλλογική αξιοποίηση των συναισθηματιών δεξιοτήτων

των μελών τους. Οι πιο παραγωγικές ομάδες είναι εκείνες που εμφανίζουν τις περισσότερες συναισθηματικές δεξιότητες αρμοδιοτήτων σε επίπεδο ομάδας. Η συνεργασία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιτυχία των διαχειριστών. Τα μέλη μιας ομάδας έχουν την τάση να μοιραστούν τις διαθέσεις τους, τα καλά και τα κακά που αισθάνονται, με τις καλύτερες διαθέσεις για τη βελτίωση της απόδοσης (Totterdell, Kellett, Teuchmann 1998). Η θετική διάθεση του επικεφαλής της ομάδας στο χώρο εργασίας προωθεί την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (George & Bettenhausen, 1990). Τέλος, τα θετικά συναισθήματα και η αρμονία σε μια ομάδα ανώτερων διευθυντικών στελεχών προβλέπει την αποτελεσματικότητα. (Barsade & Gibson, 1998).

Η παραπάνω άποψη είναι η επιστημονική όμως ιδιαίτερη σημασία έχει και η άποψη του κόσμου. Μετά από έρευνα που πραγματοποιήσαμε, βρήκαμε μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι K. V. Petrides, Adrian Furnham, και Stella Mavrouli(2007) που πραγματοποιήθηκε βάση ερωτηματολογίου ενός τεστ- αυτοαναφοράς σε διάφορα άτομα. Τα συστατικά, λοιπόν της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με την κοινή γνώμη είναι τα παρακάτω:

1. Προσαρμοστικότητα
2. Διεκδικητικότητα
3. Αντίληψη των συναισθημάτων μου και των άλλων
4. Έκφραση των συναισθημάτων
5. Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων
6. Ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων
7. Παρορμητικότητα
8. Σχέσεις
9. Αυτοεκτίμηση
10. Κινητοποίηση
11. Κοινωνική αντίληψη
12. Διαχείριση άγχους
13. Ενσυναίσθηση
14. Ευτυχία
15. Αισιοδοξία

Σύμφωνα, λοιπόν με τα αποτελέσματα καταλαβαίνουμε ότι τα άτομα εστιάζουν στην κοινωνικότητα. Άρα το άτομο με έντονη συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές του σχέσεις και προσπαθεί να έχει ένα υγιές κοινωνικό περιβάλλον. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εστιάζει και στην προσωπική του ευτυχία, γεγονός που επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα 2,8,9,13,14, και 15.

1.3. Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) είναι σημαντικότερη από το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ) , μιλώντας πάντα για τον εργασιακό χώρο στο να μπορέσει δηλαδή κάποιο άτομο να αναδειχθεί και να επιτύχει στην επαγγελματική του πορεία και καριέρα, αλλά και στην προσωπική του ζωή.

Η βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή αλλιώς η αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορές μεθόδους όπως με ψυχολογικά τεστ που κάνει ο καθένας στον εαυτό του, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συζητώντας με έναν ειδικό ψυχολόγο (Leigh, 2013).

Κύριο στοιχείο που μας οδηγεί στη βελτίωση αυτή είναι η αυτογνωσία, δηλαδή να γνωρίζει ο καθένας τον εαυτό του, να έχει θέσει τους στόχους του και να θέλει να γίνει καλύτερος. Άτομα που γνωρίζουν ότι διαθέτουν αυτοπεποίθηση είναι δυναμικά, ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και διαχειρίζονται εύκολα καταστάσεις και συμβάντα σε αντίθεση με εκείνα τα άτομα τα οποία διστάζουν. Παραδείγματος χάριν ο προϊστάμενος κάποιας επιχείρησης είναι εκείνος που δίνει τις εντολές στον εργαζόμενο και εκείνος με την σειρά του τις εκτελεί .Σε αυτόν θα απευθυνθούν μόλις κάτι πάει λάθος στην επιχείρηση και εκείνος με την πείρα και τον δυναμισμό που έχει θα σκεφτεί και θα θέσει την λύση του προβλήματος στους εργαζόμενους για να την εκτελέσουν. Εκείνος θα τεθεί να πάρει το ρίσκο της απόφασης (Goleman, 1999).

Χρήσιμο εργαλείο για τον καθένα είναι η αυτοεπίγνωση και κυρίως αν είναι πρόθυμος να αλλάξει την συμπεριφορά του και τις αξίες για να πετύχει τον στόχο του πάνω στον επαγγελματικό προσανατολισμό του. Το να γνωρίζει κάποιος ποια είναι τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία του είναι θετικό για την προσωπικότητα του και μόνο θετικά πράγματα μπορεί να του επιφέρει. Το να έχει κανείς αυτοπεποίθηση δηλαδή να γνωρίζει τις ικανότητες του, δημιουργούν στον εαυτό τους αλλά και στους άλλους μια αίσθηση σιγουριάς, μπορούν να δηλώνουν τις απόψεις τους και τις γνώμες τους με τέτοιο τρόπο που όλοι οι υπόλοιποι να συμφωνήσουν μαζί του, είναι ικανά και αποφασιστικά άτομα και λαμβάνουν αποφάσεις παρά την πίεση που δέχονται. Σε αντίθεση με εκείνα τα άτομα που δεν διαθέτουν αυτοπεποίθηση ότι κι να κάνουν είναι αντίθετο προς αυτούς και τους άλλους και φαίνεται ότι δεν το υποστηρίζει ολοκληρωτικά. Είναι μια αποτυχία από την αρχή (Goleman,1999).

Αυτή η επιμονή να μην θέλει κάποιος να αλλάξει την συμπεριφορά του είναι πολύ πιθανό να τον οδηγήσει στην προσωπική επαγγελματική του αποτυχία. Καλό θα ήταν λοιπόν να καλλιεργήσουμε τα συναισθήματα μας και να βελτιωθούμε πρώτα σαν

προσωπικότητα και έπειτα στον εργασιακό μας χώρο και απέναντι προς τους συνεργάτες μας (Goleman, 1999) .

Σύμφωνα με τον Leigh,(2013) η Γνωστική Νοημοσύνη, δεν μπορεί να αλλάξει συστηματικά σε όλη την διάρκεια της ζωής μας, η πιθανότητα να αλλάξει προς το καλύτερο και να αναπτυχθεί είναι ελάχιστη, όμως η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να ενισχυθεί και να τροποποιηθεί αναλόγως με τις βλέψεις του κάθε ατόμου, αναλόγως με το πόσο θέλει ο καθένας να αναπτυχθεί σαν προσωπικότητα.

Από την βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης , ο καθένας έχει τη δυνατότητα να καταλαβαίνει και να προβλέπει τους άλλους, να μπορεί με τις εκφράσεις, με τις κινήσεις και με τα λόγια του να προβλέπει τι ζητάει ο άλλος από εκείνον. Διαπιστώνοντας έτσι τι χρειάζονται οι πελάτες της επιχείρησης στην όποια εργάζεται και φυσικά να μπορεί να αντεπεξέρθει στις δύσκολες στιγμές της εργασίας του παίρνοντας έτσι τον έλεγχο.

Επιπλέον, ο καθένας παρακινεί τον ίδιο του τον εαυτό να συνεχίσει να προσπαθεί, να γίνεται πιο ομαδικός ,αποτελεσματικός και επικοινωνιακός με τους άλλους και έτσι τα άτομα αρχίζουν να τον εμπιστεύονται περισσότερο.

Επίσης, αναφέρει ο Goleman, (1999) μέσα από την βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης καταφέρνει το κάθε άτομο να είναι πιο σίγουρο για τον εαυτό του, φέροντας έτσι το αποτέλεσμα η ψυχολογία τους να είναι καλύτερη και να μπορούν να εξετάζουν τα συναισθήματα τους οι εργαζόμενοι.

Τέλος, μπορούν να θέσουν τους στόχους και τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι καθώς και να μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς.

Υπάρχουν ορισμένα «κλειδιά» που μπορεί να πραγματοποιήσει ο καθένας για να βελτιώσει την Συναισθηματική του Νοημοσύνη όπως (Goleman,1999):

1. Να μπορεί να αντιμετωπίσει τα αρνητικά συναισθήματα.

Είναι το πιο δύσκολο αλλά παράλληλα και το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που μπορεί να αλλάξει κάποιος, καθώς δεν είναι καθόλου εύκολο να μπορέσουμε να αλλάξουμε τον τρόπο που σκεφτόμαστε όταν συμβαίνει κάτι με αποτέλεσμα να αλλάξουμε έτσι και τα αισθήματά μας.

2. Να είναι ψυχραιμος ενώ βρίσκεται κάτω από μεγάλη πίεση.

3. Στην καθημερινή μας ζωή έχει τύχει αρκετές φορές να αντιμετωπίσουμε καταστάσεις ενώ βρισκόμαστε κάτω από την επήρεια του στρες και να χάνουμε την ψυχραιμία μας. Για να μπορέσουμε όμως να συνεχίσουμε είναι χρήσιμο να το ξεπεράσουμε. Πρέπει να είμαστε εγκρατείς και να μπορέσουμε να διαχειριστούμε τον εαυτό μας. Να μπορέσουμε να διατηρήσουμε την ψυχραιμία μας δηλαδή αν έχουμε θυμώσει με κάποιον, πριν αρχίσουμε να λέμε κάτι που ίσως αργότερα το μετανιώσουμε καλό θα ήταν να πάρουμε μια βαθιά ανάσα και να επεξεργαστούμε

το τι έχει συμβεί, αυτό θα μας βοηθήσει να ηρεμήσουμε και να λύσουμε το πρόβλημα. Αν συνεχίσουμε και είμαστε στην ίδια κατάσταση καλό θα ήταν να την παραβλέψουμε όσο μας είναι δυνατό για ένα μικρό διάστημα και να την συνεχίσουμε μόλις πιστεύουμε ότι έχουμε ηρεμήσει.

Στην περίπτωση που έχουμε άγχος και νεύρα, να βγούμε έξω για μια βόλτα να πάρουμε καθαρό αέρα, καθώς και να βρέξουμε το πρόσωπό μας με κρύο νερό. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η δροσερή θερμοκρασία βοηθάει στην μείωση του άγχους, ενώ παράλληλα καλό θα ήταν να αποφύγουμε την καφεΐνη και ποτά αφού αυξάνουν την νευρική δραστηριότητα.

Η γυμναστική, η άθληση βοηθάει το σώμα να αποβάλει το άγχος ή αν έχουμε πάθει κατάθλιψη ή οποιασδήποτε μορφής ψυχικό πρόβλημα που έχουμε εκείνη την περίοδο. Όπως λέγανε και οι παλιοί, νους υγιή εν σώματι υγιή.

Τέλος, πηγαίνοντας μια βόλτα, περπατώντας, και παίρνοντας μια βαθιά ανάσα, αναθεωρούμε τις σκέψεις μας και ενθαρρύνουμε τον εαυτό μας, γυρίζοντας έτσι πίσω με μια θετική αντίληψη για την ζωή.

4. Να καταλαβαίνουμε- ερμηνεύουμε τους άλλους.

Όλοι μας, μπορούμε να καταλάβουμε τον διπλανό μας, να συνεννοηθούμε, να αντιληφτούμε τα συναισθήματα μας, τις εκφράσεις, τις σωματικές κινήσεις παραδείγματος χάριν να εξετάζουμε και να δίνουμε τουλάχιστον δύο ερμηνείες για κάποιο συμβάν. Να μην αφήνουμε το μυαλό μας να πηγαίνει μόνο στο αρνητικό ενδεχόμενο αλλά να το αφήνουμε να πηγαίνει και στο θετικό. Να μην είμαστε απόλυτοι με τους άλλους αλλά πιο αντικειμενικοί. Γι' αυτό καλύτερα να εξετάζουμε περισσότερο τις καταστάσεις μειώνοντας έτσι την πιθανότητα παρερμηνείας. Να συζητήσουν μαζί με τους άλλους, να τους κάνουμε ερωτήσεις σχετικές πάντα με το θέμα και σε συνδυασμό με τις απαντήσεις και τις κινήσεις της γλώσσας του σώματος τους, να συγκρίνουμε και να καταλήγουμε σε κάποιο αποτέλεσμα.

5. Να εκφράζουμε τα αρνητικά μας συναισθήματα, όταν κρίνεται απαραίτητο.

Έχουμε βρεθεί αρκετές φορές σε μια κατάσταση που πρέπει να εκφράσουμε την αρνητικότητα μας στους άλλους, την διαφωνία μας, χωρίς όμως να θέλουμε να γίνουμε δυσάρεστοι. Όταν μας συμβαίνει αυτό θα πρέπει να προσέξουμε να μην χρησιμοποιήσουμε φράσεις που να αρχίζουν με το «εσύ» ή «είσαι» καθώς αυτές εκφράζουν μια λεκτική βία και θέτουν τον άλλον σε μια αμυντική θέση, με αποτέλεσμα να μην συμφωνήσει σε ότι πουν.

6. Έκφραση συναισθημάτων στην προσωπική μας σχέση.

Το να εκδηλώνουμε και να εκφράζουμε τα συναισθήματα αγάπης στον άλλον είναι απαραίτητα γιατί μόνο έτσι θα μπορέσει να συνεχιστεί αυτή η σχέση που έχει δημιουργηθεί. Με λόγια, με τη γλώσσα του σώματος, με την συμπεριφορά μας, θα μπορέσουμε να έχουμε το αποτέλεσμα μιας υγιούς και στενής σχέσης με τους ανθρώπους που αγαπάμε.

Μέσα από την βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μας έχουμε ανταμοιβή από αυτό που πραγματικά αγαπάμε, την δουλειά μας, γινόμαστε καλύτεροι απέναντι στον εαυτό μας και προς τα άτομα που συναναστρεφόμαστε, κάνουμε μια δύσκολη κατάσταση να φαίνεται εύκολη σε αντίθεση με κάποιους άλλους που δεν μπορούν καν να την χειριστούν και τους είναι ακατόρθωτο.

Συστηματικά αυτό μας κάνει να βρισκόμαστε σε μια ροή των πραγμάτων και των καθηκόντων μας και μας διευκολύνει σε κάθε περίπτωση. Η μεγαλύτερη δυνατότητα να ελέγχει κανείς την εργασία που εκτελεί σημαίνει περισσότερες ευκαιρίες για μεγιστοποίηση της ροής.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η ψυχολογία του καθενός να είναι πολύ ευχάριστη και καλή, να είναι συναισθηματικά παρών στην εργασία του, να είναι πιο αφοσιωμένος, καθώς και οι άλλοι να έχουν την ανάγκη του για την καλύτερη επίδοση της επιχείρησής τους.

1.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι (μοντέλα ικανότητας, μικτά μοντέλα, μοντέλα γνωρίσματος), οι οποίοι μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων. Οι τρόποι αυτοί στηρίζονται κυρίως στα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου 2004) και αναπτύχθηκαν παράλληλα με το έντονο ενδιαφέρον για το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει διάφορες πτυχές στη ζωή των ατόμων και συμπτώματα της ψυχολογίας τους (Ciarrochi et al., 2001).

Μοντέλο ικανότητας

Όταν χρησιμοποιούνται τα μοντέλα ικανότητας προκειμένου να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη, γίνεται μια αντικειμενική μέτρηση κατ' ουσίαν της επίδοσης, χρησιμοποιώντας κυρίως έργα, τα οποία αναφέρονται σε συναισθήματα (Mayer et al. 2000). Με τον τρόπο αυτό, τα άτομα των οποίων μετράται η συναισθηματική νοημοσύνη καλούνται να παραγάγουν λύσεις σε προβλήματα ή να δώσουν απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συναισθηματικό περιεχόμενο. Στη συνέχεια, τα άτομα βαθμολογούνται ως προς τις απαντήσεις ή τις λύσεις που έχουν δώσει, με βάση αντικειμενικά, προκαθορισμένα κριτήρια (Mayer et al. 2000). Η μέθοδος αυτή, δηλαδή της αντικειμενικής μέτρησης της επίδοσης των ατόμων εκφράζει την συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων (Ciarrochi et al. 2000).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα, αναφέρεται στην πραγματική ικανότητα κάποιου όπως αξιολογείται από τα μέτρα απόδοσης. Αυτά τα μέτρα προέρχονται από τον προσδιορισμό των συναισθημάτων όπως φαίνονται σε εικόνες έκφρασης του προσώπου. Αυτή είναι μια δεξιότητα η οποία αντιστοιχεί σε ένα βασικό στοιχείο της συνολικής ικανότητας που υπόκειται στην EI (Mayer & Salovey, 1997).

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές διαδικασίες για να αξιολογήσεις σωστά τα συναισθήματα που εκλαμβάνεις. Μια κοινή διαδικασία είναι η αξιολόγηση της «κοινής γνώμης», που σημαίνει ότι οι παρατηρήσεις προέρχονται από ένα μεγάλο τυχαίο δείγμα ατόμων. Η περισσότερο κοινή απάντηση που δίνεται από το δείγμα λαμβάνεται και ως η σωστή απάντηση. Οι υποστηρικτές των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης που την προσεγγίζουν ως ικανότητα, προσδιορίζουν το περιεχόμενο ως μια νοημοσύνη η οποία έχει κοινά γνωρίσματα με άλλα μέτρα νοημοσύνης όπως της φραστικής, αριθμητικής, νοηματικής, με ικανότητες οι οποίες μετριοούνται μέσω αντικειμενικών τεστ παρόμοια με αυτά του IQ τεστ. Παρότι το να κατανοείς την συναισθηματική νοημοσύνη από την άποψη ενός μοντέλου ικανότητας μπορεί να προτιμάται, υπάρχουν προβλήματα με τις υπάρχουσες μετρήσεις και δυσκολίες στην εφαρμογή του περιεχομένου της έννοιας αυτής .

Μικτά μοντέλα

Αναφορικά με τα μικτά μοντέλα, αυτά όταν εφαρμόζονται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνήθως μετρούν το βαθμό ύπαρξης της με βάση άλλα κριτήρια. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τα μικτά μοντέλα, η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με βάση την αντίληψη που έχουν γι' αυτήν οι άνθρωποι (Boyatzis et al. 2000).

Το μοντέλο Goleman ανήκει στα μικτά μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο ψυχολόγος Daniel Goleman εισήγαγε το μοντέλο αυτό το 1998, στο βιβλίο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», όπου υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική και επιβεβαιώνει την άποψη ότι “οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο ανεξάρτητο από την βαθμολογία IQ”. Προσδιορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα τα δικά μας και των άλλων , να παρακινούμε τους εαυτούς μας , να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα καλά στους εαυτούς μας και τις σχέσεις μας».

Ο Goleman(2002),σε πρόσφατη μελέτη του διατύπωσε ότι διακρίνονται 4 κύριες κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης :

- Αυτοδιαχείριση (Self-management): Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα , τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα .
- Αυτοεπίγνωση (Self-awareness): Η αυτοεπίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική επίγνωση, την αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση .

- Διαχείριση σχέσεων (Relationship management): Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων, την ομαδικότητα και τη συνεργασία .
- Κοινωνική επίγνωση (Social-awareness): Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την ενσυναίσθηση, την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων .

Όλες αυτές οι κατηγορίες δεν αποτελούν κληρονομικούς παράγοντες ή ταλέντα αλλά εν δυνάμει ικανότητες που μπορούν να αποκτηθούν. Από όλες τις κατηγορίες ο Goleman θεωρεί πιο σημαντική την αυτογνωσία γιατί επιτρέπει τον αυτοέλεγχο.

Ένα άλλο μοντέλο το οποίο εντάσσεται στα μικτά μοντέλα είναι το μοντέλο του Bar-On. Ο Bar-On το 1997 πιστεύει ότι συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αυτογνωσία του ατόμου και με την διάθεση του για καλές κοινωνικές σχέσεις με αποτέλεσμα την εναρμονισμένη θέση του στο εκάστοτε περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται στη διάρκεια του χρόνου. Πιστεύει γενικά ότι η συναισθηματική και η γνωστική νοημοσύνη μπορούν να είναι υπεύθυνες για την επιτυχημένη ζωή ενός ατόμου.

Ένα άλλο μοντέλο που αναπτύχθηκε, είναι το μοντέλο γνωρίσματος από τους Mayer και Salovey (1993). Στην περίπτωση αυτή, εν αντιθέσει με τη μέθοδο των μοντέλων ικανότητας, μετράται όχι η πραγματική, αλλά η αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων (Ciarrrochi et al. 2000), η οποία λειτουργεί ως «γνώρισμα» των ατόμων και δεν σχετίζεται με την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, όπως συμβαίνει στην πρώτη περίπτωση (Petrides & Furnham 2001). Στα μοντέλα που προσεγγίζουν την EI ως γνώρισμα, οι τάσεις μετριοούνται και προσεγγίζονται μέσω του αυτό - απολογισμού ο οποίος τυπικά συσχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια και την ευθύτητα και αρνητικά με τον νευρωτισμό (Mayer et al., 2008). Στο μοντέλο γνωρίσματος περιλαμβάνονται έννοιες όπως η ενσυναίσθηση (empathy), η συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability), η αυτοπραγμάτωση (self-actualization) και η προσαρμοστικότητα (resilience). Ο αυτό - απολογισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως, περιλαμβάνει κάποια διάσταση της συναισθηματικής σταθερότητας . Υπάρχουν αντίστοιχες έννοιες του αναθεωρημένου NEO Personality Inventory (Costa & McCrae, 1992) στις διατυπώσεις που έγιναν από τον Bar-On (1997) και τον Goleman (1995). Σύμφωνα με τους Οι Salovey and Mayer (1990) αρχικά, διατύπωσαν ότι η ενσυναίσθηση ήταν μέρος ενός από τους αρχικούς τομείς της EI και έχει σχετικά ισχυρή συσχέτιση με το Mayer και Salovey Emotional Intelligence Test (MEIS, Mayer, Caruso, & Salovey, 1997). Η αυτοπραγμάτωση διαπιστώθηκε (Bar-On, 2000), ότι εκμεταλλεύεται ένα γενικό κίνητρο επίτευξης και μια διάθεση για δουλειά μέσω προσωπικών στόχων (Dawda & Hart, 2000). Όπως, επίσης και η προσαρμοστικότητα σχετίζεται με ένα κίνητρο επίτευξης.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τις προσεγγίσεις είναι λάθος να θεωρούμε την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μία ενοποιημένη ιδέα. Ο αυτό - απολογισμός δεν

μπορεί να θεωρείται ως κριτήριο, γιατί συνήθως τα άτομα εξαίρουν τα θετικά τους προσόντα. Όπως υπέδειξαν και οι Petrides και Furnham (2001), τα τεστ ικανότητας ΕΙ συλλαμβάνουν την μέγιστη απόδοση ενώ τα τεστ ΕΙ ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συλλαμβάνουν την τυπική απόδοση. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστεί ως η ικανότητα να παρακινήσεις τον εαυτό σου να πετύχει σε κάποιο επάγγελμα (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2001), ή ως μια τάση η οποία βελτιώνει την συνεργασία στον χώρο εργασίας με το να χτίσεις ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αποτελεσματικότητας στην ομάδα (Druskat & Wolff, 2001).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί ως ικανότητα. Τα μέτρα που βασίζονται στις ικανότητες περιλαμβάνουν: το STEU¹ (Situational Test of Emotional Understanding) και το STEM (Situational Test of Emotion Management) τα οποία εισήγαγαν οι MacCann & Roberts (2008), το MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale, Mayer and Salovey, 1997) και το MSCEIT² (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test) (Mayer et al., 2000). Οι Warwick και συν. (2009) ανέπτυξαν το AEIM (Ability Emotional Intelligence Measure), το οποίο αποτελεί μια νέα μέθοδο βαθμολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία μετράει τόσο την συναισθηματική γνώση όσο και τις δεξιότητες κάποιου να παίρνει αποφάσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το AEIM είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την δυνατότητα να κατανοούν καλύτερα τις νοητικές ικανότητες. Ενώ άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχουν υψηλές αποδόσεις στο Τεστ Γνωστικής Νοημοσύνης.

Τα εργαλεία μέτρησης, τα οποία βασίζονται στο μοντέλο του Goleman είναι: Το ECI (Emotional Competency Inventory), το ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) και το «The Emotional Intelligence Appraisal» το οποίο μπορεί να ληφθεί είτε ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης. Βασιζόμενοι στο μοντέλο του Bar-On αναπτύχθηκε το EQi (Bar-On Emotional Quotient Inventory, Bar-On, 1997), το οποίο είναι ένα μέτρο αυτό-αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το οποίο αναπτύχθηκε ως ένα μέτρο συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας, συμπεριφοράς που παρέχει μια εκτίμηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης κάποιου.

Ένα ακόμη μέτρο, που εξετάζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα είναι το TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), το οποίο είναι διαθέσιμο σε πολλές γλώσσες. Όπως προαναφέραμε, οι Petrides & Furnham (2003) μέτρησαν την συναισθηματική νοημοσύνη μέσω του ερωτηματολογίου TEIQue (Trait Emotional

¹ Το STEU αναπτύχθηκε με τεστ επιμέρους στοιχείων που βαθμολογήθηκαν σύμφωνα με τις επτά διαστάσεις εκτίμησης των συναισθημάτων του Roseman's (2001).

² Το MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) βασίζεται σε ένα μοντέλο ικανότητας τεσσάρων κλάδων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer and Salovey's (1997) και σχεδιάστηκε για να μετρηθούν οι μεταβλητές: Συναισθηματική αντίληψη – το να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων (emotion perception), το να αξιοποιείς τα συναισθήματα για να διευκολύνεις την σκέψη (using emotion to facilitate thought), το να καταλαβαίνεις τα συναισθήματα (understanding emotion) και να ελέγχεις και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα (regulation – management of emotion)

Intelligence Questionnaire) και βρήκαν απο ποια συστατικά αποτελείται (σύμφωνα με τους ερωτηθέντες). Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να εκτιμηθούν επίσης και από μια συμπυκνωμένη κλίμακα μέτρησης, την OCEANIC , η οποία αναπτύχθηκε για να θέσει σε λειτουργία τους «big five» παράγοντες της προσωπικότητας (Costa & McCrae, 1992; Roberts, 2001).

Στα μοντέλα γνωρίσματος της συναισθηματικής νοημοσύνης, διακρίνονται τέσσερις παράγοντες (Freudenthaler, Neubauer, Gabler, Scherl, & Rindermann, 2008; Mikolajczak, Luminet, Leroy, & Roy, 2007; Petrides et al., 2007):

- Κοινωνικότητα (Sociability): χαρακτηριστικά που αναφέρονται σε διαπροσωπική αξιοποίηση και διαχείριση των συναισθημάτων.
- Συναισθηματικότητα (Emotionality): χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων.
- Αυτό - έλεγχος (Self-control): χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον έλεγχο των συναισθημάτων και των ερεθισμάτων.
- Ευημερία (Well-being): χαρακτηριστικά που αναφέρονται σε ψυχική διάθεση.

1.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΝΟΗΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Γνωστική Νοημοσύνη είναι ο δείκτης που μετράει την ευφυΐα ενός ατομικά συγκριτικά με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι πλέον μια έννοια ευρέως διαδεδομένη και ιδιαίτερη γνωστή στους επιστημονικούς και επαγγελματικούς κλάδους. Τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει μια πολύ δημοφιλής έννοια στο σύγχρονο επιστημονικό γίγνεσθαι (Πλατσίδου 2004). Γνωστή και ως «νοημοσύνη της καρδιάς» αναγνωρίζεται από όλους σχεδόν τους επιστήμονες ως προς τη σημασία της και τον πολύτιμο ρόλο όπου διαδραματίζει σε όλα τα στάδια της ζωής του ανθρώπου. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι αν και αναφέρεται ευρέως μόλις τα τελευταία χρόνια, η πρώτη της αναφορά αποδίδεται στον Αριστοτέλη, ο οποίος δίνει την απαιτούμενη σημασία στα ανθρώπινα συναισθήματα και αναφέρει ότι *«αυτοί που κατέχουν την σπάνια ικανότητα να θυμώνουν με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για την σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε όλους τους τομείς της ζωής τους»* (Goleman 1998).

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ορίζει την έννοια αυτή ως *«την ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση»* (Salovey & Mayer 1990). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στη ζωή του κάθε ατόμου, καθώς όπως έχει επισημάνει ο Goleman, ο οποίος ήταν αυτός που έκανε ευρέως γνωστή την έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία των ατόμων (Goleman 2000).

Ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο διαφοροποιεί τη συναισθηματική από τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) είναι το ότι η μεν γνωστική νοημοσύνη αναπτύσσεται ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια της ζωής κάποιου, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί με διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου.

Οι βασικότερες διαφορές μεταξύ της γνωστικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής (Goleman 1998):

- Ο δείκτης της γνωστικής νοημοσύνης (IQ) αφορά στο αριθμητικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) σχετίζεται με τα συναισθήματα
- Η γνωστική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ήδη από τη γέννηση του ατόμου, ενώ μπορεί να εξελιχθεί μέχρι κάποια ηλικία. Αντιθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε οποιαδήποτε ηλικία του ατόμου μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διαφόρων διεργασιών.
- Η γνωστική νοημοσύνη ελέγχει τη λογική του ατόμου, ενώ η συναισθηματική καθορίζει τα συναισθήματά τους τόσο απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό, όσο και απέναντι στο περιβάλλον του.
- Η γνωστική νοημοσύνη επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον του, στοιχείο το οποίο επηρεάζεται έντονα από τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό όλων των ειδών τις σχέσεις των ατόμων.
- Η γνωστική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ η συναισθηματική είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέση.

Οι έρευνες που έχουν γίνει ως προς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και στο ποια είναι η συμβολή της στην ανθρώπινη ύπαρξη έχουν δείξει ότι τα άτομα που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους είναι περισσότερο υγιή, γιατί είναι ικανά να αντιληφθούν επακριβώς την συναισθηματική τους κατάσταση, γνωρίζουν πότε και πώς να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και μπορούν να ρυθμίσουν αποτελεσματικά την διάθεσή τους (Salovey et al., 1999). Η ικανότητα αυτή των ατόμων, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική τόσο στο επαγγελματικό, όσο και στο γενικότερο κοινωνικό τους περιβάλλον, καθώς αυτά τα άτομα αλληλεπιδρούν με περιβάλλον τους (επαγγελματικό, οικογενειακό, φιλικό κτλ) και δημιουργούν σχέσεις «win-win» για τον εαυτό τους και τους γύρω τους (Kunpanatt 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν, είναι εξίσου σημαντική με την γνωστική νοημοσύνη και δεν τίθεται θέμα σύγκρισης.

Απέναντι, λοιπόν υπάρχει και ο αντίποδας που ασκεί μια βαρύτατη κατακραυγή στην συναισθηματική νοημοσύνη δηλώνοντας ότι είναι υπερεκτιμημένη. Ο Locke επιτίθεται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, υποστηρίζοντας ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και δεν έχει τύχει μιας ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής (Ashkansy, Daus, 2005). Άλλοι υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν

είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης (social intelligence) καθώς και ότι δεν υπάρχουν σημαντικές ικανότητες που να συνδέονται με το συναίσθημα (Mayer, Sloyer, 1993). Οι Mayer & Brackett (2003) προτείνουν οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης να μην πλατειάζουν αλλά να είναι εστιασμένοι στους όρους συναίσθημα και νοημοσύνη. Τα τεστ που αναπτύσσονται για την μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης να ελέγχονται πολλές φορές σε διαφορετικά δείγματα, προκρινόμενου να ελεγχτεί η εγκυρότητα τους (Mayer et . Al , 2003, p. 104).

1.6. ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΦΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΚΑΙ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΩΜΑΤΟΣ

Η νοημοσύνη του ατόμου σχετίζεται άρρηκτα με την ανάπτυξη των συναισθημάτων του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, καθώς τόσο η γνωστική, όσο και η συναισθηματική του ανάπτυξη είναι δυο διαφορετικές πλευρές αυτής (Sroufe 1996). Η ανάπτυξη αυτή ξεκινά ήδη από τα πρώτα στάδια της κύησης του εμβρύου και αρχίζει να φαίνεται ήδη από τη βρεφική ζωή (Gottman 1997). Αρνητικά συναισθήματα, τα οποία εκδηλώνονται με κλάμα εμφανίζονται στον πρώτο μήνα ζωής του βρέφους, ενώ κατά τον τρίτο μήνα ζωής αναπτύσσονται θετικά συναισθήματα. Την περίοδο αυτή και αφού το παιδί βρεθεί ανάμεσα σε συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του αρχίζει να αναπτύσσεται το χαμόγελο, με το οποίο το βρέφος συμμετέχει και αντιδρά στα ερεθίσματα που δέχεται (Sroufe 1996). Κατά το διάστημα 6^{ου}-9^{ου} μήνα, το βρέφος αντιδρά στα ερεθίσματα του κοινωνικού του περιγυρου, κάτι το οποίο υποδηλώνει έντονα με την έκφραση στο πρόσωπο του και τις κινήσεις του σώματος του.

Έπειτα και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου αποτυπώνονται στο πρόσωπο, στη στάση και τις κινήσεις του σώματος του σχεδόν όλα του τα συναισθήματα. Οι κινήσεις των μυών του προσώπου, οι κινήσεις των χειλιών και των ματιών, η λάμψη των ματιών υποδηλώνουν τη χαρά και μαζί με το γέλιο τα θετικά συναισθήματα του ατόμου. Το κλάμα και οι αντίστοιχες εκφράσεις του προσώπου υποδηλώνουν συναισθήματα λύπης και πόνου. Η επιθετικότητα, το έντονο βλέμμα και οι απότομες κινήσεις των άκρων και του κορμού υποδηλώνουν αισθήματα θυμού, ενώ το ανήσυχο βλέμμα, το τρέμουλο και η προσέγγιση άλλου προσώπου μπορούν να υποδείξουν φόβο (Κακαβούλης, 1997.). Επομένως, το άτομο μπορεί με βάζει το πώς θα είναι οι εκφράσεις του μπορεί να γίνουν αντιληπτά αυτά που επιζητεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Goleman,(1999) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 80% της επιτυχίας στην ζωή του ατόμου και για έως και το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει βασικό ρόλο στον εργασιακό χώρο δημιουργώντας μάλιστα τις κατάλληλες προϋποθέσεις για επαγγελματική ανέλιξη. Γι'αυτό τον λόγο θα ήταν χρήσιμο να δίνεται αρκετή έμφαση στην μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης αν και θα έπρεπε να δίνεται περισσότερη στην ανάπτυξή της . Η Jill Dann (2001) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το να αναπτύξεις την συναισθηματική νοημοσύνη σου είναι πιθανό καθώς η ΕΙ μαθαίνεται. Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι μάθησης :

- Η νοητική μάθηση (cognitive learning) αφορά την αφομοίωση νέων δεδομένων και στοιχείων διορατικότητας σε ένα ήδη υπάρχον πλαίσιο συνάφειας και κατανόησης. Χρειάζεται επίσης να απασχολήσουμε το τμήμα του εγκεφάλου που η συναισθηματική μας «υπογραφή » αποθηκεύεται . Αλλάζοντας συνήθειες, όπως το να μαθαίνουμε να προσεγγίζουμε τους ανθρώπους θετικά παρά αποφεύγοντάς τους, μαθαίνοντας να ακούμε καλύτερα ή να αντιδρούμε με επιδεξιότητα είναι πολύ πιο αποδοτικό από το να προσθέτεις απλά νέα δεδομένα στα παλιά .
- Η συναισθηματική μάθηση (emotional learning) αφορά νέους τρόπους σκέψης και δράσης που είναι πιο συντονισμένοι με την δική μας ταυτότητα - τις αξίες μας, τα πιστεύω μας και τις προδιαθέσεις μας .

2.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ο Goleman,(2000) αναφέρει ότι για να υπάρξει μια αρμονική σχέση μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους ,χωρίς προβλήματα, θα πρέπει ο καθένας από την μεριά του να προσπαθεί και να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη νοοτροπία απέναντι προς τους συναδέλφους του, όπως:

1. Να σέβεται και να εκτιμήσει τον άλλον για αυτό που προσφέρει.

2. Να ακούει προσεκτικά τον άλλον χωρίς να τον διακόπτει, έχοντας έτσι περισσότερες πιθανότητες να τον καταλάβει και να βρει λύση στο πρόβλημα.
3. Να υπάρχει πρόθεση για συνεργασία, να συμμετέχουν μαζί στην λύση του προβλήματος, έτσι είναι πιο σίγουρο το αποτέλεσμα από το να προσπαθεί ο καθένας μόνος του.
4. Να μην παίρνουν τα πράγματα – γεγονότα σε προσωπικό βαθμό, να δηλώνουν τα συναισθήματα τους και όχι να τα κρατούν μέσα τους, έτσι να δίνουν στον άλλον να καταλάβει ότι τους ενόχλησε αυτό που έκανε.
5. Να παραδέχονται το λάθος τους και να μην είναι απολυτοί.
6. Καλό θα ήταν πριν από μια επαγγελματική συνάντηση να έχουν σκεφτεί κάποιες λύσεις για το πρόβλημα και όχι να βρίσκουν απροετοίμαστους.

Η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων δηλαδή να έχεις σχέση με άλλα άτομα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στον χώρο εργασίας όχι μόνο στα επαγγέλματα τα οποία συναναστρέφεται με άτομα του ίδιου χώρου όπως ιατρική, διδασκαλία αλλά και στις επιχειρήσεις καθώς καθημερινά συνομιλούμε με άτομα και είμαστε υπεύθυνοι για τη σχέση που θα δημιουργήσουμε μεταξύ τους, δηλαδή σαν διευθυντής προς τους πελάτες. Για να διαχειριζόμαστε με επιτυχία την επικοινωνία με τον κοινωνικό μας περίγυρο είναι σημαντικό να έχουμε επίγνωση τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και των άλλων.

Η δημιουργία σχέσεων είναι ένα κίνητρο για τον καθένα και θετικό στοιχείο του επαγγελματισμού του, η υπερβολική όμως προσπάθεια μπορεί να καταλήξει και σε κάτι αρνητικό.

Η επιθυμία για δημιουργία σχέσεων είναι θαυμάσια όταν συμβάλλει στην ενδυνάμωση των σχέσεων με στόχο να εκτελεστεί η εργασία.

Σε ορισμένες δουλειές και σίγουρα στις περισσότερες η τάση για δημιουργία σχέσεων είναι απαραίτητη καθώς λαμβάνει σημαντικό λόγο για την επίτευξη και την αύξηση προσωπικών στόχων της επιχείρησης και του ίδιου του ατόμου.

2.3. Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η έννοια της νοημοσύνης έχει προκαλέσει κατά καιρούς αρκετές συζητήσεις, ενώ το επίπεδο νοημοσύνης των ατόμων έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται άμεσα με διάφορες πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης και συμπεριφοράς. Η έννοια της νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντική στην εργασία των ατόμων, καθώς είναι ακατόρθωτο να αγνοηθεί το συναίσθημα του ατόμου, κυρίως όταν αυτό εργάζεται στα πλαίσια μιας ομάδας (Goleman 1998). Όσοι έχουν ασχοληθεί με τη νοημοσύνη την έχουν συνδέσει με την ικανότητα στην ουσία του ατόμου για μάθηση και αφηρημένη σκέψη (Μόττη-Στεφανίδη 1999). Ειδικότερα, η νοημοσύνη των ατόμων έχει αποδειχθεί ότι χαρακτηρίζεται από μια σειρά στοιχείων τα οποία αφορούν συνοπτικά στη διάνοηση, τη μάθηση, τη συγκέντρωση την προσαρμογή και την ικανότητα αφηρημένης σκέψης (Μόττη-Στεφανίδη 1999; Gardner 1998).

Έπειτα από αρκετές μελέτες και μετά την αρχική διαμόρφωση του δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ) θεμελιώθηκε μια νέα άποψη περί πολλαπλής νοημοσύνης των ατόμων, η οποία εισάγει πέρα από το γνωστικό στοιχείο στη νοημοσύνη, το συναισθηματικό στοιχείο, κάτι το οποίο σημαίνει ότι πέρα από τις γνώσεις, τα συναισθήματα των ατόμων μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγή πληροφοριών (Goleman 1998).

Η έννοια της νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντική στην εργασία των ατόμων, καθώς είναι ακατόρθωτο να αγνοηθεί το συναίσθημα του ατόμου, κυρίως όταν αυτό εργάζεται στα πλαίσια μιας ομάδας (Goleman 1998). Επίσης μέσα στον εργασιακό χώρο το άτομο πρέπει να χρησιμοποιήσει παράλληλα και τις γνώσεις του, αλλά και τα συναισθήματα του, καθώς ειδικότερα μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις σημασία δεν έχει μόνο η πλήρης ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά ταυτόχρονα η εύρεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αλλά και η εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις πτυχές της προσωπικότητας του, στοιχείο το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης και ένα άρτιο βιογραφικό δεν αποτελούν τα απαραίτητα εφόδια για μία ανοδική επαγγελματική πορεία. Στον επαγγελματικό χώρο δίνεται περισσότερη αξία στη λογική παρά στα συναισθήματα. Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων τα συναισθήματα είχαν αρνητική χροιά στο χώρο της εργασίας, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος ή από έναν εργαζόμενο θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρίας. Έτσι, σήμερα μέσα στον εργασιακό χώρο το άτομο πρέπει να χρησιμοποιήσει παράλληλα και τις γνώσεις του, αλλά και τα συναισθήματα του, καθώς ειδικότερα μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις σημασία δεν έχει μόνο η πλήρης ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά ταυτόχρονα η εύρεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αλλά και η εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις πτυχές της προσωπικότητας του, στοιχείο το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας συνδέεται άμεσα με άτομα με κίνητρα, φιλοδοξίες, ηγετικές ικανότητες, αυτοπεποίθηση και ικανότητες όπως ενσυναίσθηση, ευσυνειδησία, αυτοέλεγχος, ανάληψη πρωτοβουλιών, ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας (Goleman, 1998).

2.4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Μέσα στο χρόνο έχουν διατυπωθεί αρκετά μοντέλα, τα οποία προσπαθούν να προσδιορίσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων. Ένα από τα πλέον γνωστά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου προσδιορίζει αρκετά χαρακτηριστικά των νοημόνων ατόμων είναι το μοντέλο των Mayer και συν. (2000), το οποίο συμπεριλαμβάνει στη συναισθηματική νοημοσύνη την ικανότητα των ατόμων να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των γύρω τους χωρίς να κάνουν οποιοδήποτε είδους διάκριση.

Δηλαδή, με άλλα λόγια ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος, αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των γύρω του, προσπαθώντας να τα ενσωματώσει στο δικό του τρόπο σκέψης και να τα κατανοήσει (Mayer et al. 2000). Τα άτομα αυτά διαθέτουν καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών και αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, ανησυχίας και κατάθλιψης (Salovey et al. 2002).

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι το συναισθηματικά νοήμον άτομο διαθέτει σημαντικές ικανότητες στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, και την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των γύρω του, παράλληλα με τα δικά του. Πιο συγκεκριμένα, σε ό, τι αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση στις κοινωνικές τους σχέσεις και είναι περισσότερο συνεργάσιμοι, Παράλληλα δε, έχουν στενές και συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις και δηλώνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από αυτές (Ciarrochi et al. 2001).

Πέρα όμως από αυτό, υποστηρίζει ότι τα άτομα με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν ικανότητες προσαρμογής στα συναισθήματα τους και στα συναισθήματα των γύρω τους, καθώς και αναπτυγμένο αίσθημα αυτογνωσίας, αυτό-αξιολόγησης και κριτικής, στοιχεία τα οποία παροτρύνουν σε κινητοποίηση τους προς βελτίωση του εαυτού τους. Τέλος, οι κοινωνικές τους δεξιότητες είναι αρκετά αναπτυγμένες (Goleman 1998).

Σύμφωνα, τέλος με αρκετά πρόσφατες έρευνες, οι ικανότητες του συναισθηματικά νοήμονα ανθρώπου αφορούν σε συμβουλευτικές, επικοινωνιακές, ηγετικές και εκπαιδευτικές. Δηλαδή, αναφορικά με τα παραπάνω, το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθά τους γύρω του στην επίλυση των προβλημάτων τους και να δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο, αναπτύσσοντας

το αίσθημα εμπιστοσύνης στο περιβάλλον του (συμβουλευτικές ικανότητες). Επίσης, μπορεί και διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο και μέσω αυτού παρουσιάζει ιδέες και εκθέτει ιδέες και πληροφορίες ικανές, έτσι ώστε να πείσει το περιβάλλον του (επικοινωνιακές ικανότητες). Αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες του νοήμονα ανθρώπου σημειώνεται ότι αυτές συμβάλλουν προκειμένου το άτομο αυτό να είναι σε θέση να εμπνεύσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των γύρω του και παράλληλα να οργανώσει αποτελεσματικά τις ομάδες των οποίων ηγείται, ακόμα και στην περίπτωση που θα πρέπει να συνεργαστεί με «δύσκολους» ανθρώπους. Τέλος, τα άτομα με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη βοηθούν τους άλλους να αναπτύξουν γνώσεις και δεξιότητες, ενεργοποιώντας σε αυτούς μηχανισμούς μάθησης και παρουσιάζοντας τους δεδομένα με τρόπο αποτελεσματικό και δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον για τον καθένα ξεχωριστά (εκπαιδευτικές ικανότητες) (Jacobs 2001).

2.5. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μέσα στην επιχείρηση τα άτομα περνούν μεγάλο μέρος του προσωπικού και καθημερινού τους χρόνου. Επίσης, μέσα στις επιχειρήσεις συνυπάρχουν πολλά διαφορετικά άτομα με διαφορετική προσωπικότητα και χαρακτήρα, οι οποίοι πρέπει να επικοινωνούν καθημερινά για την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού. Η διαφορετικότητα όμως των ατόμων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς δε θα πρέπει να αποτελεί εμπόδιο επίτευξης αυτού του σκοπού, στοιχείο όμως το οποίο δεν αποφεύγεται πάντα και μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην λειτουργία και την απόδοση του οργανισμού.

Συναισθηματικά νοήμων οργανισμός είναι ο οργανισμός εκείνος που συμβιβάζει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη, έχει μια εκφρασμένη αποστολή και διαθέτει ένα βαθμό επίγνωσης ως προς το σύνολο των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε όλα τα επίπεδα Goleman (2002).

Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια μιας επιχείρησης, η οποία αποτελεί ουσιώδες συστατικό της επιτυχίας της. Άλλωστε, επιβεβαιώνεται μέσα από αρκετές μελέτες ότι το συναίσθημα των ατόμων μπορεί να δώσει τον ορθό προσανατολισμό στις ενέργειες τους και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα των πράξεων τους (Goleman 2000).

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύεται ιδιαίτερα από το γεγονός ότι μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 80% της επιτυχίας στην ζωή του ατόμου και για έως και το 67% της επαγγελματικής του επιτυχίας (Goleman 1998). Μάλιστα με την επαγγελματική ζωή του ατόμου και την εργασία του έχουν συνδεθεί πολλές διαστάσεις

της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η ενσυναίσθηση και η επίλυση συγκρούσεων (Goleman 1998).

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, το οποίο αναδεικνύει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε εξέχοντα παράγοντα διάκρισης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι το γεγονός ότι έχει αποδειχθεί ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους (Tsaousis & Nikolaou 2005). Μάλιστα, έχει αποδειχθεί μέσα από μελέτες ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση των ατόμων μέσα σε αντίξοες συνθήκες εργασίας και υψηλής επαγγελματικής πίεσης. Δηλαδή, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν σε μικρότερο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση (burn out) και δηλώνουν μάλιστα, πιο ικανοποιημένα από διάφορες παραμέτρους της επαγγελματικής ζωής τους (Πλατσίδου, 2005).

Επομένως, αυτό το στοιχείο μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα ακόμη και σε ένα σχετικά «αντίξοο» εργασιακό περιβάλλον. Μάλιστα, σημειώνεται ότι οι συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι μπορούν να κατανοήσουν εύκολα και άμεσα την οποιαδήποτε ανάγκη για αλλαγή στην εργασία τους και να προσαρμοστούν σε αυτήν (Vakola et al. 2004), οδηγούμενοι στην επιτυχία και σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, συγκριτικά με μη συναισθηματικά νοήμονες υπαλλήλους (Smigla & Pastoria 2000).

Ένας οργανισμός με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τα παραπάνω και με τα ευρήματα των ερευνών αποδεικνύεται ότι έχει συνολικά, τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Goleman 2002):

- Συναισθηματική αυτεπίγνωση, με την έννοια ότι αποτελείται από ανθρώπους, οι οποίοι είναι σε θέση να διακρίνουν αποτελεσματικά το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό και να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρεάζει την επίδοση του οργανισμού
- Επίτευξη, δηλαδή ο οργανισμό μπορεί και έρευνα τις μεταβλητές από τις οποίες αποτελείται το επιχειρηματικό περιβάλλον με σκοπό να εντοπισθούν τα δεδομένα και οι ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης.
- Προσαρμοστικότητα. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη ευελιξίας απέναντι στις προκλήσεις ή τα εμπόδια.
- Αυτοέλεγχος, με την έννοια ότι στο πλαίσιο ενός νοήμονα οργανισμού ο καθένας λειτουργεί κανείς αποτελεσματικά, ακόμα και υπό συνθήκες πίεσης αντί να αντιδρά με πανικό, θυμό ή αγωνία.
- Ακεραιότητα, δηλαδή υπάρχει η αξιοπιστία που καλλιεργεί υψηλό αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών.
- Αισιοδοξία με την έννοια ότι τα μέλη του οργανισμού είναι ανθεκτικά ως προς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν

- Ενσυναίσθηση, δηλαδή υπάρχει στα πλαίσια του οργανισμού κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων που εντάσσονται είτε στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας. Σύμφωνα με το στοιχείο αυτό, στα πλαίσια ενός νοήμονα οργανισμού, οι διαφορές αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες
- Πολιτική αντίληψη με την έννοια ότι αναπτύσσεται η κατανόηση των οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών τάσεων.
- Επιρροή, δηλαδή ότι υπάρχουν άτομα ικανά ως προς χειρισμό μεθόδων πειθούς.
- Δημιουργία δεσμών, δηλαδή υπάρχει η δύναμη ανάπτυξης προσωπικών δεσμών με τα άτομα σε διάφορα τμήματα του οργανισμού.
- Σαφήνεια μεταξύ αξιών που διακηρύσσει ο οργανισμός και αυτών που κάνει πράξη

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια ενός οργανισμού μπορεί να συμβάλλει με τρόπο αποτελεσματικό και ικανοποιητικό στην καταπολέμηση αδυναμιών του οργανισμού όπως είναι η έλλειψη ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ των μελών του, η σύγχυση ή η ομαδική προσποίηση, στοιχεία τα οποία απορρέουν από το φόβο απολύσεων ή τη διακύβευση της προσωπικής καριέρας του καθενός σε περίπτωση που αποδειχθούν αδυναμίες και η εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων. Άλλα προβλήματα και αδυναμίες που δημιουργούνται στο εσωτερικό των οργανισμών και μπορούν να επιλυθούν μέσω της ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης αφορούν είναι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας, το ελλιπές δίκτυο πληροφόρησης των μελών του οργανισμού, ο μειωμένος προσανατολισμός στους ανθρώπους και η αδιαφορία (Goleman 1998). Κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι αντιμετώπισης των αδυναμιών των οργανισμών είναι οι ακόλουθοι Cherniss and Goleman (2001):

- Ενδυνάμωση της εχεμύθειας, της ελεύθερης έκφρασης των συναισθημάτων και του παραγωγικού διαλόγου.
- Οργάνωση σεμιναρίων για σωστό χειρισμό των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα από ομάδες.
- Η επιχείρηση να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους προκειμένου να ενταθεί η αφοσίωση στην εργασία.

2.6. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τα μέλη μιας ομάδας και να τα υποκινήσει να τον ακολουθήσουν (εθελοντικά και πρόθυμα) προς την επίτευξη ενός στόχου. Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία κατά την οποία

επηρεάζονται σκέψεις, συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές ατόμων από το άτομο που θεωρείται ηγέτης. Ορισμένοι ενδεικτικοί ορισμοί της ηγεσίας είναι οι εξής :

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.»

(Stogdill, 1950. Koontz and O'Donnell, 1982).

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία μπορεί να έχει διάφορες μορφές, οι οποίες αναλύονται συνοπτικά ως εξής (Μπουραντάς 2005):

- Αυταρχική ηγεσία, με χαρακτηριστικό την καλλιέργεια σχέσεων επιθετικότητας, εκμηδένισης της πρωτοβουλίας κ.α.
- Δημοκρατική (συμμετοχική) ηγεσία, που προσανατολίζει τα άτομα στην ομαδικότητα.
- Φιλελεύθερη ηγεσία, που οδηγεί σε μη ικανοποίηση και σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Μεταρρυθμιστική, που φέρνει επαναστατικές αλλαγές και συμβάλει στην εξέλιξη των μελών της ομάδας.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού επιτυχής ηγεσία σημαίνει επίτευξη στόχων αλλά ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων (Δίκαιος και συν. 1999). Το θέμα της επιτυχημένης ηγεσίας συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων που την ασκούν (Folger & Connell 2004), τα οποία χαρακτηρίζονται (σε επίπεδο υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης) από αυτοπεποίθηση, υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης, ηθικό χαρακτήρα, ευκολία στην προσαρμογή σε νέες συνθήκες και δεδομένα, ευελιξία, καινοτομία, αποτελεσματικό χειρισμό συγκρούσεων και αντικειμενική αυτοκριτική (George 2000; Herkenhoff 2004).

Το στοιχείο εκείνο, το οποίο ενδυναμώνει την ισχυρή συσχέτιση που αναπτύσσεται μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η ίδια η φύση της ηγεσίας, η οποία συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη των συναισθημάτων στο χώρο που ασκείται (Goleman et al. 2002).

Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία οδήγησε στην επικράτηση διαφορετικών τύπων ηγετών (Goleman 2000), οι οποίοι είναι οι εξής:

- 1) Ο καταπιεστικός, ο οποίος απαιτεί άμεση υπακοή, στηριζόμενος στη δύναμη της θέσης του, ενώ γενικά διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό, όπου ασκείται με έντονα αρνητικές επιπτώσεις στο οργανωτικό κλίμα.
- 2) Ο Οραματιστής. Αν θα μπορούσε να αποδοθεί μια έκφραση στο συγκεκριμένο ηγέτη, αυτή θα ήταν «Ακολουθήστε με», με την έννοια ότι ο οραματιστής ηγέτης δημιουργεί στα άτομα ένα κοινό όραμα. Ο τύπος αυτός του ηγέτη χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση και έντονο αίσθημα ενσυναίσθησης, στοιχεία τα οποία βελτιώνουν αποτελεσματικά το κλίμα μέσα στον οργανισμό.
- 3) Ο Ανθρωπιστικός, ο οποίος τοποθετεί τον ανθρώπινο παράγοντα πάνω απ' όλα. Συγκεκριμένα, ο ανθρωπιστής ηγέτης δημιουργεί με τις ικανότητες και τους χειρισμούς του αρμονικό κλίμα μέσα στην ομάδα, ενδυναμώνοντας τη συνοχή μεταξύ των μελών της και το συναισθηματικό δέσιμο αυτών.
- 4) Ο Δημοκρατικός. Ο δημοκρατικός ηγέτης αποφασίζει πάντα με τη συναίνεση των μελών της ομάδας και αφού έχει πρώτα ζητήσει τη δική τους γνώμη. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνάδουν με τη γνώμη της πλειοψηφίας των μελών της ομάδας και το κλίμα που δημιουργείται στο εσωτερικό αυτής είναι ιδιαίτερα θετικό.
- 5) Ο Καθοδηγητικός. Ο καθοδηγητικός ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος θέτει υψηλούς στόχους αποδόσεων, ενώ παράλληλα παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους και τους δίδει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Ο τύπος αυτός ηγεσίας είναι αρκετά αποτελεσματικός, όταν η ομάδα/επιχείρηση ή ο οργανισμός όπου ασκείται απαιτεί γρήγορα αποτελέσματα.
- 6) Ο Συμβουλευτικός. Ο συμβουλευτικός ηγέτης στόχο έχει την περαιτέρω ανάπτυξη της ομάδας ως προς τις ικανότητες της, ως προς την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση των προσωπικών δεξιοτήτων του ατόμου.

Οι Bennis και Chen θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών. Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους.

Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό προς την αλλαγή πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί (Palmer, Walls, Burgess, 2001). Καθοριστικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Οι ηγέτες όμως με την αντίθετη συμπεριφορά μπορεί να εμπνεύσουν και άσχημα συναισθήματα με αποτέλεσμα ένα εχθρικό κλίμα (Goleman, 2002).

Παλαιότερα υπήρχε η πεποίθηση ότι η Γνωστική νοημοσύνη είναι αυτή που παίζει καθοριστικό ρόλο ενώ σήμερα κυριαρχεί η άποψη ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι υπεύθυνη για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι, πολλές αντιλήψεις και πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις, έτσι ο προϊστάμενος του κάθε εργασιακού χώρου πρέπει να το χειρίζεται με επαγγελματισμό και όμορφο τρόπο. Έτσι ώστε όσο το δυνατόν να διατηρηθεί ένας καλός εργασιακός χώρος. Αυτό βέβαια δεν είναι πάντα εφικτό και έχει ως συνέπεια τις συγκρούσεις και την κακή κατάσταση στην εργασία. Συνήθως, οι εργαζόμενοι εξαρτώνται από τους προϊστάμενους και η συμπεριφορά τους προς αυτούς επηρεάζει όλο το κλίμα. Έτσι δημιουργήθηκε όλη η έρευνα μας στο ερωτηματολόγιο. Για να ανιχνεύσει τα προτερήματα και τις αδυναμίες των προϊσταμένων σε σχέση με τους εργαζόμενους τους. Με άλλα λόγια την συμπεριφορά τους απέναντι τους. Η συμπεριφορά τους έχει σχέση με την αυτοεπίγνωση τους απέναντι στους εργαζόμενους, την αυτοδιαχείριση τους, την κοινωνική τους επίγνωση και την διαχείριση των σχέσεων. Αυτή την κατηγοριοποίηση κλήθηκαν να απαντήσει το δείγμα της έρευνας μας, οι εργαζόμενοι.

Η ποσοτική έρευνα που χρησιμοποιήθηκε έχει ως βασικό σκοπό να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους. Η έρευνα στηρίζεται στο αντικείμενο της έρευνας, την σκοπιμότητα διεξαγωγής της έρευνας και την μεθοδολογία έρευνας.

3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

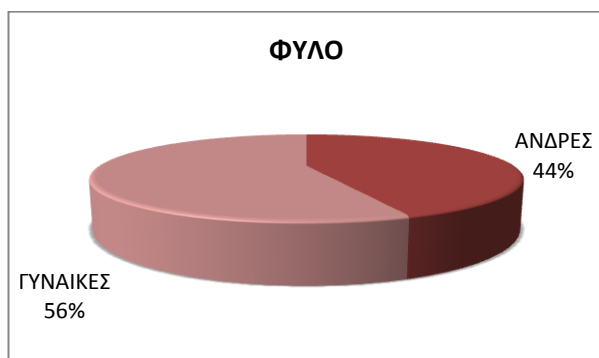
Στην εργασία πραγματοποιήθηκε περιγραφική ποσοτική έρευνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την συλλογή ερωτηματολογίων όπου είναι ένα βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο έχει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να δώσει δικές του απαντήσεις στην εκάστοτε ερώτηση, όπου ανοιχτού τύπου καλούνται να δώσουν σε μία ερώτηση μόνο στο ερωτηματολόγιο λόγω χρόνου και κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία από τις επιλογές όπου του έχουν δοθεί όπου είναι πιο εύκολο και πιο γρήγορο αυτόν. Υπήρξαν δημογραφικές ερωτήσεις λόγω χάρη η ηλικία. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε κυρίως η ψυχομετρική κλίμακα Likert, όπου ήταν κλίμακα χωρισμένη σε πέντε πεδία όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στην εκάστοτε πρόταση. Η έρευνα διήρκεσε 20 ημέρες, το διάστημα 25 Απριλίου έως 14 Μαΐου 2016. Στο δείγμα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι της πόλης των Χανίων, εκ των οποίων 44 ήταν άνδρες και 56 ήταν γυναίκες. Η δειγματοληπτική έρευνα ήταν μη τυχαία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα 100 ερωτηματολόγια με την βοήθεια του υπολογιστικού προγράμματος Microsoft Excel.

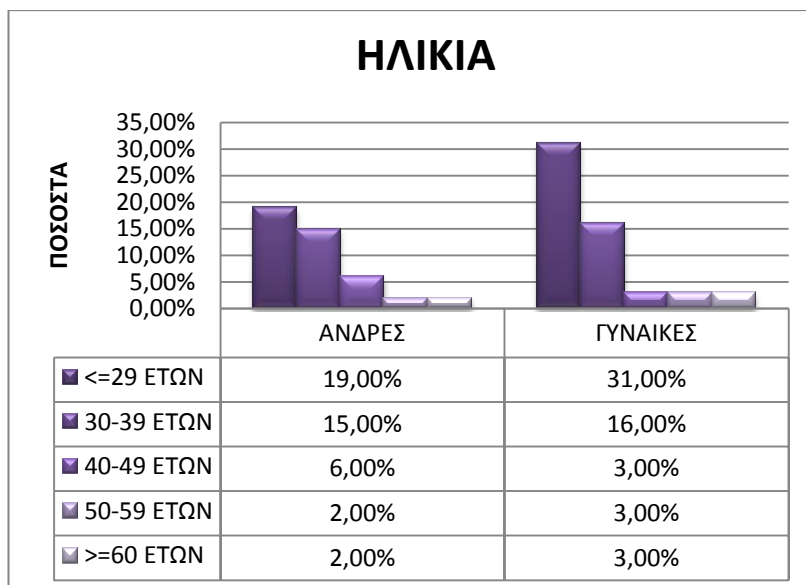
4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 100 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 44.00% ήταν γυναίκες και το 56,00% ήταν άνδρες (Διάγραμμα 1).



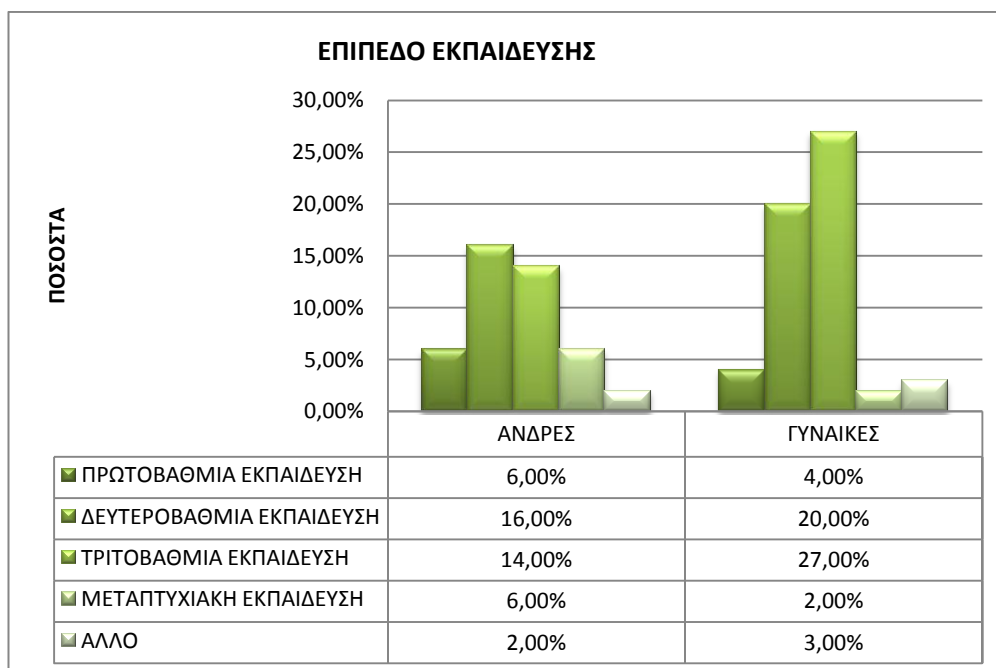
Διάγραμμα 1. Φύλο

Ηλικιακά, το δείγμα αποτελείται από γυναίκες κάτω και ίσον των 29 ετών κατά 31,00% και από άνδρες κατά 19,00% στην ίδια κατηγορία ηλικίας, συνολικά δηλαδή στην ομάδα αυτή κατά 50,00% των ερωτηθέντων, όπου αυτό μας δείχνει ότι το δείγμα μας αποτελείται από άτομα κάτω ή ίσον των 29 ετών. Στην ομάδα ηλικίας 30-39 ετών έχουν άνδρες κατά 15,00% και γυναίκες κατά 16,00%, συνολικά 31,00%. Στην ομάδα ηλικίας 40-49 ετών έχουμε άνδρες κατά 6,00% και γυναίκες κατά 3,00%, συνολικά 9,00%. Στην ομάδα ηλικίας 50-59 ετών έχουμε άνδρες κατά 2,00% και γυναίκες κατά 3,00%, συνολικά κατά 5,00%. Τέλος έχουμε την ομάδα ηλικίας ίσο και άνω των 60 ετών άνδρες κατά 2,00% και γυναίκες κατά 3,00%, συνολικά κατά 5,00% (Διάγραμμα 2).



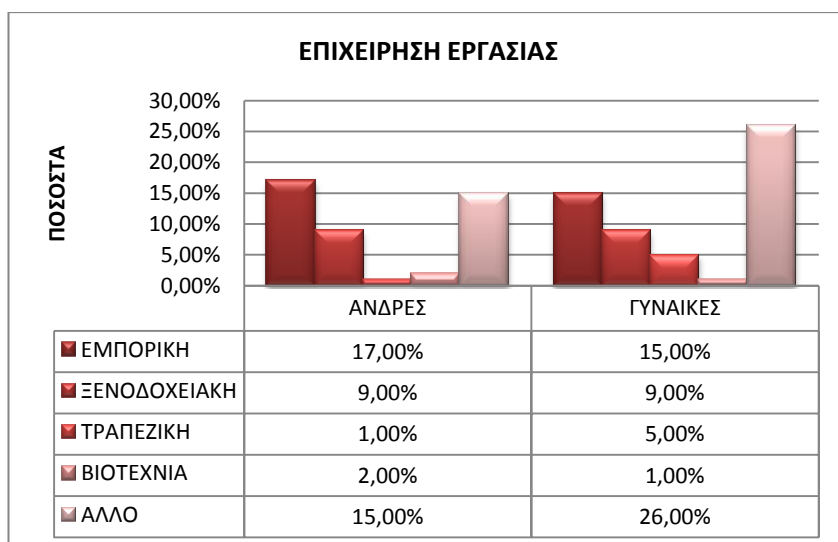
Διάγραμμα 2. Ηλικία

Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης έχουμε, στην ομάδα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουμε άνδρες με ποσοστό 6,00% και γυναίκες 4,00%, συνολικά 10,00%. Στην ομάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουμε άνδρες κατά 16,00% και γυναίκες κατά 20,00%, συνολικά άτομα κατά 36,00%. Έπειτα, στην ομάδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουμε άνδρες κατά 14,00% και γυναίκες κατά 27,00%, συνολικά κατά 41,00%. Στην μεταπτυχιακή εκπαίδευση έχουμε άνδρες κατά 6,00% και γυναίκες κατά 2,00%, συνολικά 8,00%. Τέλος, στην απάντηση κάτι άλλο έχουμε άνδρες με ποσοστό 2,00% και γυναίκες με ποσοστό 3,00%, συνολικά 5,00% (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης.

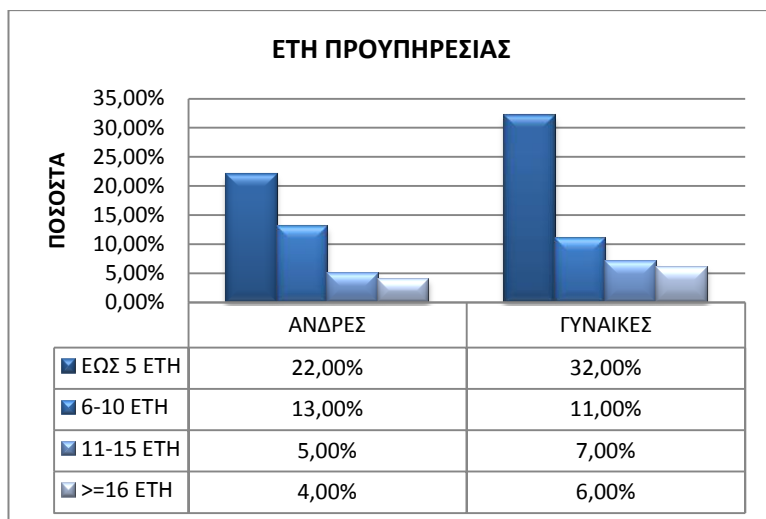
Σε σχέση με την επιχείρηση εργασίας έχουμε, στην ομάδα της εμπορικής εργασίας άνδρες κατά 17,00% και γυναίκες κατά 15,00%, συνολικά 32,00%. Στην ομάδα της ξενοδοχειακής εργασίας έχουμε άνδρες κατά 9,00% και γυναίκες κατά 9,00%, συνολικά 18,00%. Στην ομάδα της τραπεζικής εργασίας έχουμε άνδρες κατά 1,00% και γυναίκες κατά 5,00%, συνολικά κατά 6,00%. Στην ομάδα της βιοτεχνικής εργασίας έχουμε άνδρες κατά 2,00% και γυναίκες κατά 1,00%. Τέλος, στην ομάδα εργασίας για κάτι άλλο έχουμε κατά 15,00% τους άνδρες όπου οι περισσότεροι δεν συμπλήρωσαν κάτι επιπλέον, αυτοί που θέλησαν να συμπληρώσουν είπαν υπηρεσίες, δικηγορική, συνεργείο, οικοδόμος- κατασκευαστική, φυσικοθεραπευτής, restaurant, ναυτιλιακή και κατά 26,00% έχουμε τις γυναίκες όπου οι περισσότερες δεν συμπλήρωσαν κάτι επιπλέον, αυτές που θέλησαν να συμπληρώσουν είπαν εστίαση, νηπιαγωγός, franchising, παροχή υπηρεσιών, δικηγορικό γραφείο, κομμωτήριο και φορέας ιδιωτικός (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4. Επιχείρηση εργασίας

Σχετικά με την ερώτηση του τίτλου της θέσης εργασίας έχουμε πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Όπως, πωλητής, καθαρίστρια, ταμίας, σερβιτόρος, κομμώτρια, μάγειρας, μηχανικός, υπάλληλος, οικοδόμος, τραπεζοκόμος, γραμματέας, υπάλληλος υποδοχής, διανομέας κλπ.

Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην ομάδα έως 5 έτη προϋπηρεσίας έχουμε άνδρες με ποσοστό κατά 22,00% και γυναίκες με 32,00%, συνολικά 54,00%. Στην ομάδα προϋπηρεσίας 6-10 έτη έχουμε άνδρες κατά 13,00% και γυναίκες κατά 11,00%, συνολικά 24,00%. Στην ομάδα προϋπηρεσίας 11-15 έτη έχουμε άνδρες κατά 5,00% και γυναίκες κατά 7,00%. Τέλος, στην ομάδα προϋπηρεσίας μεγαλύτερης ή ίση των 16 ετών έχουμε άνδρες με ποσοστό 4,00% και γυναίκες με 6,00% (Διάγραμμα 5).



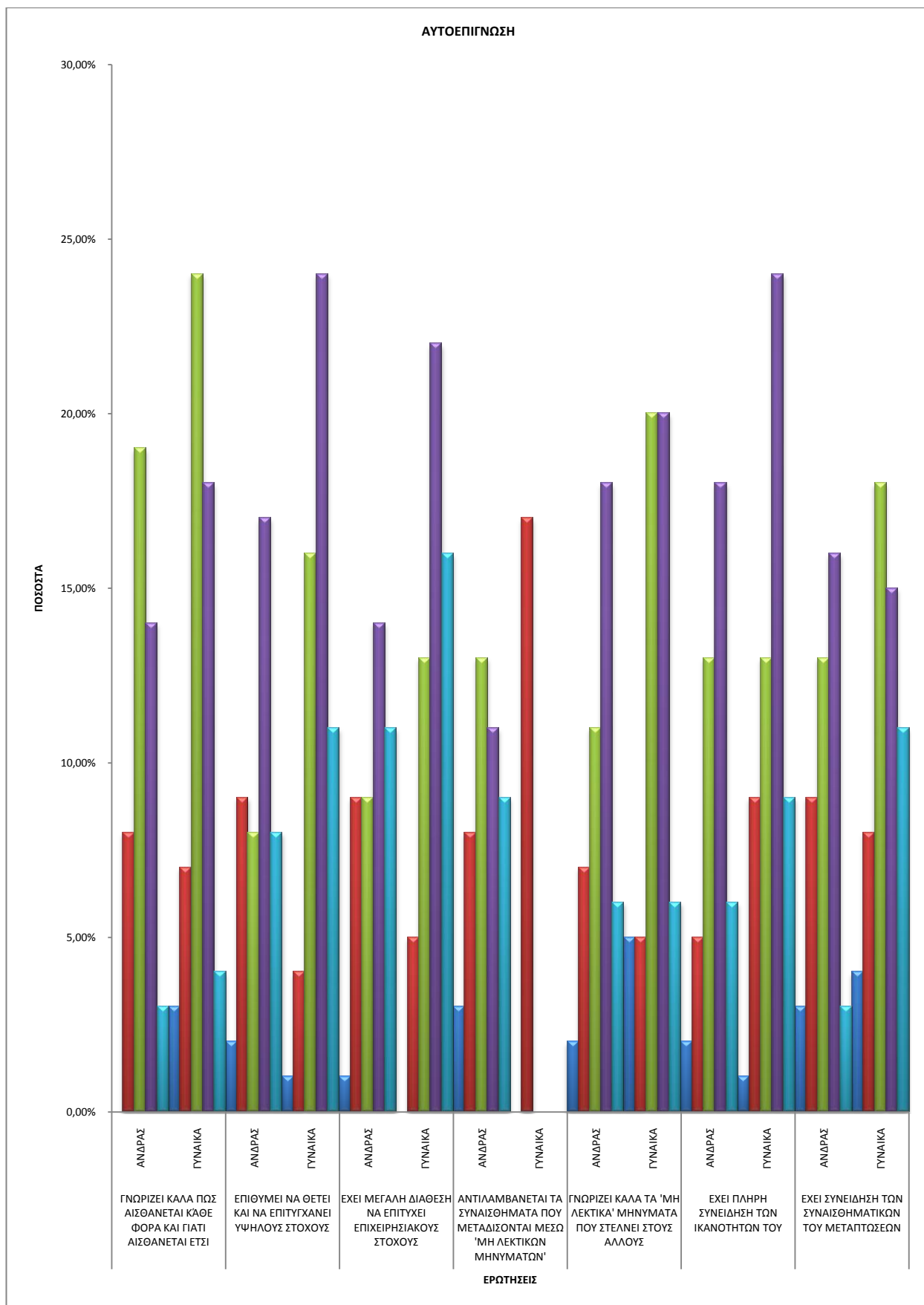
Διάγραμμα 5. Έτη προϋπηρεσίας

4.2. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Σχετικά με την ομάδα ερωτήσεων που αφορούν την αυτοεπίγνωση έχουμε κατηγοριοποιήσει σε 5 κλίμακες την συμφωνία τους ή την διαφωνία τους σε σχέση με την εκάστοτε πρόταση. Στην πρόταση: γνωρίζει καλά πως αισθάνεται κάθε φορά και γιατί αισθάνεται έτσι, έχουμε τους άνδρες όπου απάντησαν διαφωνώ με ποσοστό 8,00%, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ κατά 19,00%, συμφωνώ απάντησαν κατά 14,00% και συμφωνώ πολύ απάντησαν κατά 3,00%. Ενώ στις γυναίκες έχουμε στην απάντηση διαφωνώ πολύ κατά 3,00%, διαφωνώ κατά 7,00%, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ κατά 24,00%, στην απάντηση συμφωνώ απάντησαν κατά 18,00% και συμφωνώ πολύ κατά 4,00%. Η επόμενη ερώτηση ερωτά εάν ο προϊστάμενος επιθυμεί να θέτει και να επιτυγχάνει υψηλούς στόχους. Έτσι, έχουμε τους άνδρες όπου κατά 2,00% απάντησαν διαφωνώ πολύ, κατά 9,00% ότι διαφωνούν, κατά 8,00% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 17,00%, κατά 8,00% απάντησαν συμφωνούν και κατά 4,00% απάντησαν συμφωνούν πολύ. Οι γυναίκες απάντησαν κατά 1,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 4,00% ότι διαφωνούν, κατά 16,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, κατά 17,00% ότι συμφωνούν και κατά 8,00% ότι συμφωνούν πολύ. Έπειτα στην ερώτηση, έχει μεγάλη διάθεση να επιτύχει επιχειρησιακούς στόχους έχουμε τους άνδρες να απαντούν κατά 1,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 9,00% ότι διαφωνούν, κατά 9,00% ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν, κατά 14,00% ότι συμφωνούν και κατά 11,00% ότι συμφωνούν πολύ. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν κατά 5,00% ότι διαφωνούν, κατά 13,00% ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν, κατά 22,00% ότι συμφωνούν και κατά 16,00% ότι συμφωνούν πολύ. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω 'μη λεκτικών μηνυμάτων' έχουμε τους άνδρες που απάντησαν με ποσοστό 3,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 8,00% ότι διαφωνούν, κατά 13,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, κατά 11,00% ότι συμφωνούν και κατά 9,00% ότι συμφωνούν πολύ. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν ότι

διαφωνούν κατά πλειοψηφία με ποσοστό 17,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν γνωρίζει καλά τα "μη λεκτικά" μηνύματα που στέλνει στους άλλους έχουμε τους άνδρες που απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν απάντησαν το 7,00%, ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν το 11,00% , ότι συμφωνούν το 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ το 6,00%. Στις γυναίκες έχουμε ότι το 5,00% διαφωνούν πολύ, το 5,00% ότι διαφωνούν, το 20,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 6,00% ότι συμφωνούν πολύ. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος έχει πλήρη συνείδηση των ικανοτήτων του έχουμε τους άνδρες όπου απάντησαν κατά 2,00% ότι διαφωνούν πολύ, το 5,00% ότι διαφωνούν, το 13,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 18,00% ότι συμφωνούν και το 6,00% ότι συμφωνούν πολύ. Στις γυναίκες έχουμε το 1,00% να απάντησε ότι διαφωνούν πολύ, το 9,00% ότι διαφωνούν, το 13,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 24,00% ότι συμφωνούν και το 9,00% ότι συμφωνούν πολύ. Τέλος, στην ομάδα των ερωτήσεων της αυτοεπίγνωσης έχουμε την ερώτηση εάν ο προϊστάμενος έχει την συνείδηση των συναισθηματικών του μεταπτώσεων οι άνδρες απάντησαν κατά 3,00% ότι διαφωνούν πολύ, ότι διαφωνούν το 9,00%, ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν το 13,00%, ότι συμφωνούν το 16,00% και ότι συμφωνούν πολύ το 3,00%. Ενώ στις γυναίκες έχουμε το 4,00% όπου διαφωνούν πολύ, το 8,00% όπου διαφωνούν, το 18,00% ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν, το 15,00% ότι συμφωνούν και τέλος ότι το 11,00% ότι συμφωνούν πολύ (Διάγραμμα 6. Αυτοεπίγνωση).

Έτσι, οι εργαζόμενοι σε σχέση με τις δεξιότητες αυτοεπίγνωσης οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενος/η τους γνωρίζει καλά πως αισθάνεται κάθε φορά και γιατί αισθάνεται έτσι με ποσοστό 39,00%. Θεωρούν επίσης κατά 37,00% ότι επιθυμεί να θέτει και να επιτυγχάνει υψηλούς στόχους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους έχει μεγάλη διάθεση να επιτύχει επιχειρησιακούς στόχους με ποσοστό 63,00%. Θεωρούν ακόμα ότι αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω "μη λεκτικών μηνυμάτων" με ποσοστό 20,00%. Επιπλέον, θεωρούν ότι γνωρίζει καλά τα "μη λεκτικά" μηνύματα που στέλνει στους άλλους με ποσοστό 30,00%. Θεωρούν ακόμα με ποσοστό 57,00% ότι ο προϊστάμενος έχει πλήρη συνείδηση των ικανοτήτων του. Τέλος θεωρούν ότι έχει συνείδηση των συναισθηματικών του μεταπτώσεων με ποσοστό 45,00%.



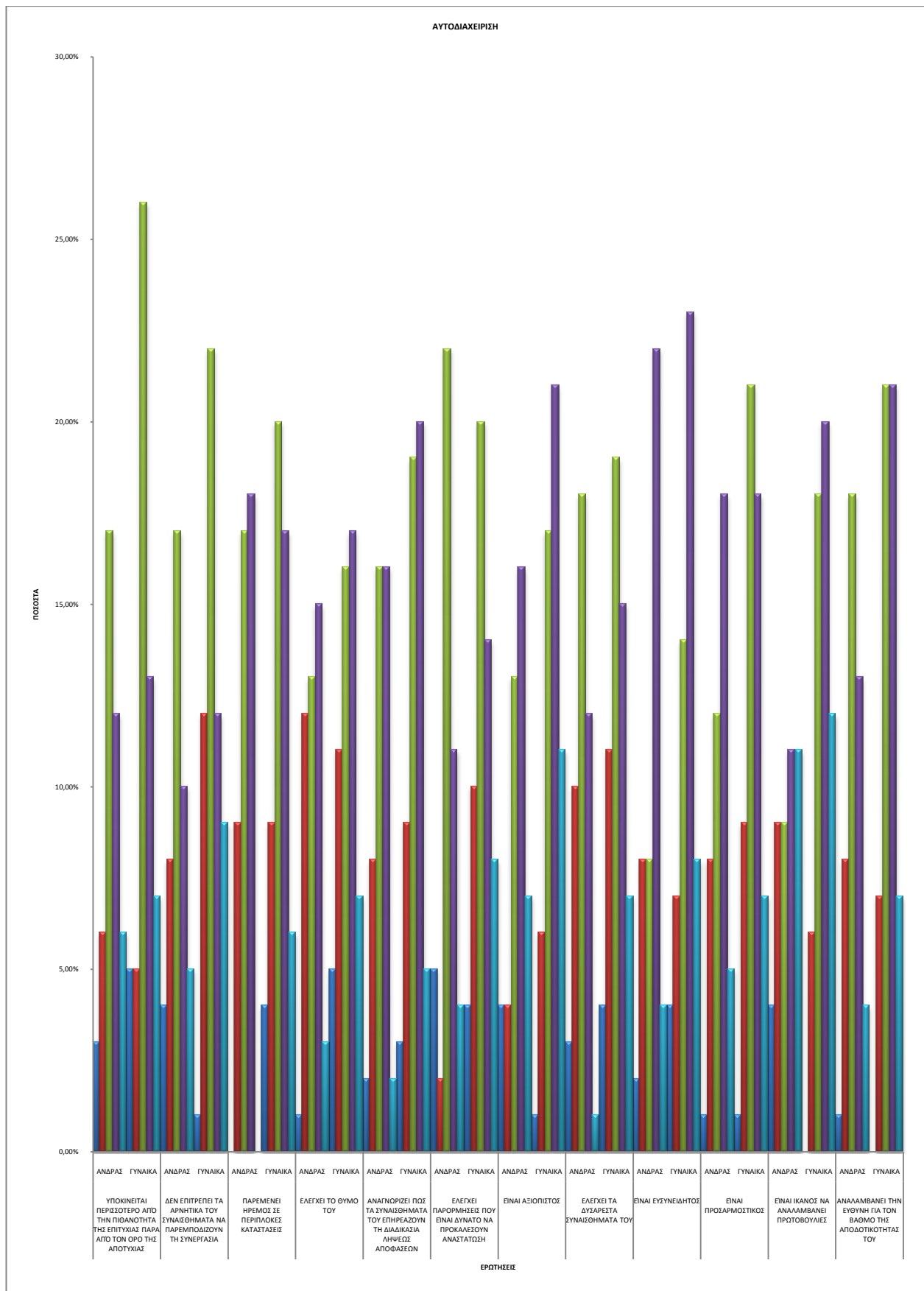
Διάγραμμα 6. Αυτοεπίγνωση

Σε σχέση με την ομάδα ερωτήσεων που αφορούν την αυτοδιαχείριση έχουν πρώτα την ερώτηση εάν ο προϊστάμενος υποκινείται περισσότερο από την πιθανότητα επιτυχίας παρά από τον όρο την αποτυχίας οι άνδρες απάντησαν κατά 3,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 6,00% ότι διαφωνούν, κατά 17,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, κατά 12,0% ότι συμφωνούν και κατά 6,00% συμφωνούν πολύ. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 5,00%, κατά 5,00% ότι διαφωνούν, κατά 26,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, κατά 13,00% ότι συμφωνούν και κατά 7,00% ότι συμφωνούν πολύ. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει τα αρνητικά του συναισθήματα να παρεμποδίζουν την συνεργασία οι άνδρες απάντησαν κατά 4,00% ότι διαφωνούν πολύ, ότι διαφωνούν απάντησαν το 8,00%, ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν το 17,00%, ότι συμφωνούν το 10,00% και ότι συμφωνούν πολύ το 5,00%. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν το 12,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν το 22,00%, ότι συμφωνούν το 12,00% και ότι συμφωνούν πολύ 9,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος παραμένει ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις οι άνδρες απάντησαν κατά 9,00% ότι διαφωνούν, ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν απάντησαν κατά 17,00% και κατά 18,00% ότι συμφωνούν. Ενώ οι γυναίκες κατά 4,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 9,00% ότι διαφωνούν, κατά 20,00% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, κατά 17,00% ότι συμφωνούν και κατά 6,00% ότι συμφωνούν πολύ. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος ελέγχει το θυμό του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 12,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν απάντησαν κατά 13,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ απάντησαν κατά 3,00%. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 5,00%, ότι διαφωνούν κατά 11,00%, ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 16,00%, ότι συμφωνούν κατά 17,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 7,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τα συναισθήματα του επηρεάζουν τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων οι άνδρες απάντησαν κατά 2,00% ότι διαφωνούν πολύ, κατά 8,00% απάντησαν ότι διαφωνούν, κατά 16,00% απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ότι συμφωνούν απάντησαν κατά 16,00% και κατά 2,00% απάντησαν ότι συμφωνούν πολύ. Ενώ οι γυναίκες απάντησαν με ποσοστό 3,00% ότι διαφωνούν πολύ, με 9,00% ότι διαφωνούν, με 19,00% ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν, με 20,00% ότι συμφωνούν και ότι με 5,00% ότι συμφωνούν πολύ. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος ελέγχει παρορμήσεις οι οποίες είναι δυνατό να αναστατώσουν οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 5,00%, ότι διαφωνούν κατά 2,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 22,00%, ότι συμφωνούν κατά 11,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 10,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 20,00%, ότι συμφωνούν κατά 14,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 8,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι αξιόπιστος οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 13,00%, ότι συμφωνούν κατά 16,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 17,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 17,00%, ότι συμφωνούν κατά

21,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 11,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος ελέγχει τα δυσάρεστα συναισθήματα του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 10,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 18,00%, ότι συμφωνούν κατά 12,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 1,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 11,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 19,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 7,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι ευσυνειδητος οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 2,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 8,00%, ότι συμφωνούν κατά 22,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 14,00%, ότι συμφωνούν κατά 23,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι προσαρμοστικός οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 12,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 7,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι ικανός να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 9,00%, ότι συμφωνούν κατά 11,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 11,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 18,00%, ότι συμφωνούν κατά 20,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 12,00%. Τέλος στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αναλαμβάνει την ευθύνη για το βαθμό της αποδοτικότητας του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 18,00%, ότι συμφωνούν κατά 13,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 21,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 7,00% (Διάγραμμα 7. Αυτοδιαχείριση).

Επομένως, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος υποκινείται περισσότερο από την πιθανότητα της επιτυχίας παρά από τον όρο της αποτυχίας με ποσοστό 38,00%. Έπειτα θεωρούν ότι δεν επιτρέπει τα αρνητικά του συναισθήματα να παρεμποδίζουν τη συνεργασία με ποσοστό 36,00%. Θεωρούν ότι παραμένει ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις με ποσοστό 41,00% και ελέγχει τον θυμό του με ποσοστό 42,00%. Θεωρούν επίσης κατά 43,00% ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τα συναισθήματα του επηρεάζουν τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Θεωρούν ακόμα ότι ελέγχει παρορμήσεις που είναι δυνατό να προκαλέσουν αναστάτωση με ποσοστό 37,00% και ότι είναι αξιόπιστος με ποσοστό 65,00%. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ο προϊστάμενος ελέγχει τα δυσάρεστα συναισθήματα του με ποσοστό 35,00% και με ποσοστό 53,00% ότι είναι ευσυνειδητος. Θεωρούν επίσης ότι είναι προσαρμοστικός κατά 48,00% και με ποσοστό 54,00% θεωρούν ότι είναι ικανός να αναλαμβάνει

πρωτοβουλίες. Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν κατά 45,00% ότι ο προϊστάμενος αναλαμβάνει την ευθύνη για τον βαθμό αποδοτικότητας του.

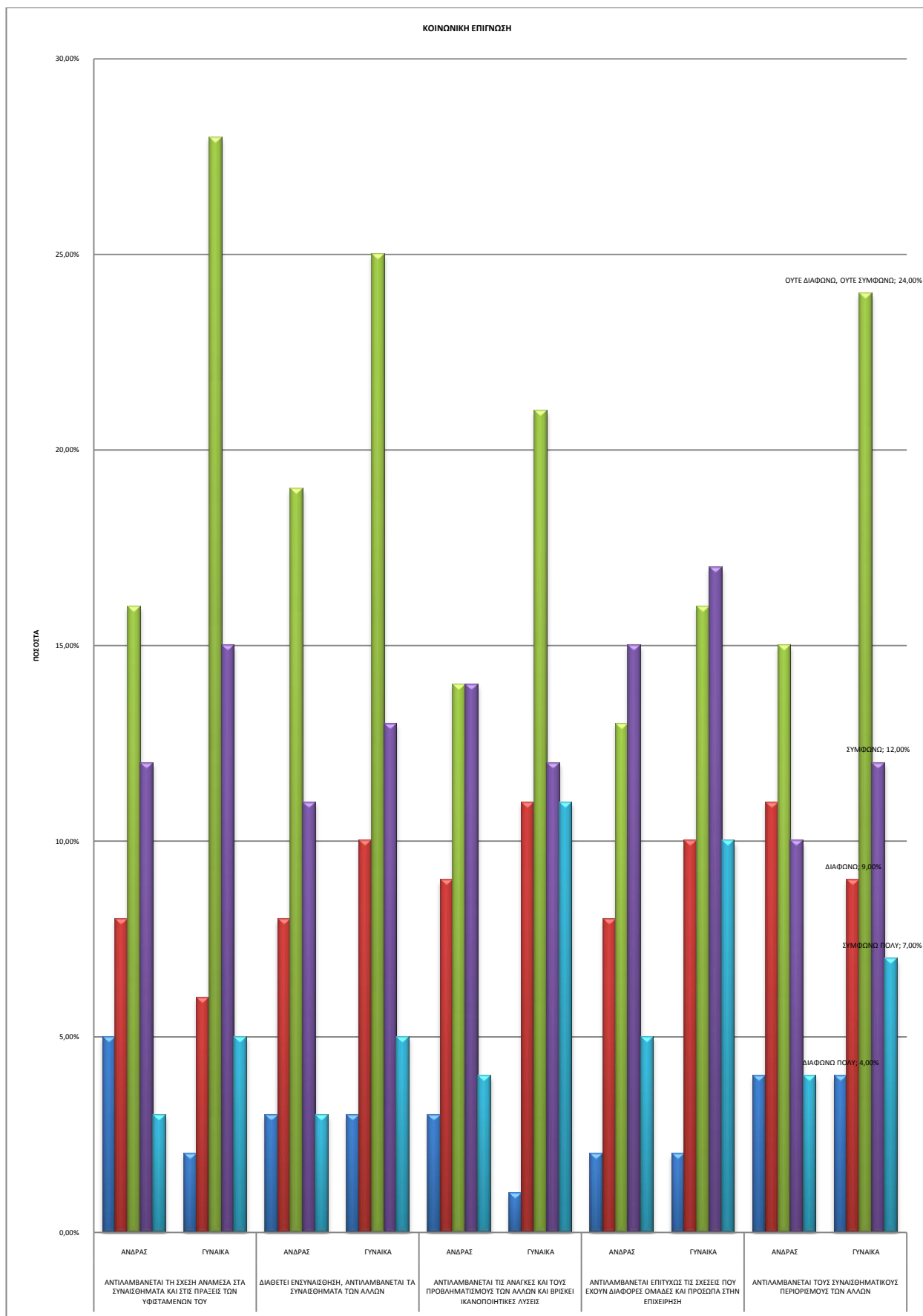


Διάγραμμα 6. Αυτοδιαχείριση

Στην ομάδα των ερωτήσεων που έχουν να κάνουν με την κοινωνική επίγνωση έχουμε την πρώτη ερώτηση που ερωτά εάν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και στις πράξεις των υφισταμένων του, έτσι οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 5,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 16,00%, ότι συμφωνούν κατά 12,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 3,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 28,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 19,00%, ότι συμφωνούν κατά 11,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 3,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 10,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 25,00%, ότι συμφωνούν κατά 13,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τους προβληματισμούς των άλλων και βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 14,00%, ότι συμφωνούν κατά 14,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 11,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 12,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 11,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται επιτυχώς τις σχέσεις που έχουν διάφορες ομάδες και πρόσωπα στην επιχείρηση οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 13,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 10,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 16,00%, ότι συμφωνούν κατά 17,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 10,00%. Τέλος στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τους συναισθηματικούς περιορισμούς των άλλων οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 11,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 15,00%, ότι συμφωνούν κατά 10,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 24,00%, ότι συμφωνούν κατά 12,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 7,00% (Διάγραμμα 7. Κοινωνική επίγνωση).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και τις πράξεις των υφισταμένων του με ποσοστό 35,00% και με ποσοστό 32,00% θεωρούν ότι διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Έπειτα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος με ποσοστό 41,00% ότι αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τους προβληματισμούς των άλλων και βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις και με ποσοστό 47,00% θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται επιτυχώς τις σχέσεις που έχουν διάφορες ομάδες και πρόσωπα στην

επιχείρηση. Τέλος, θεωρούν με ποσοστό 33,00% ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τους συναισθηματικούς περιορισμούς των άλλων.



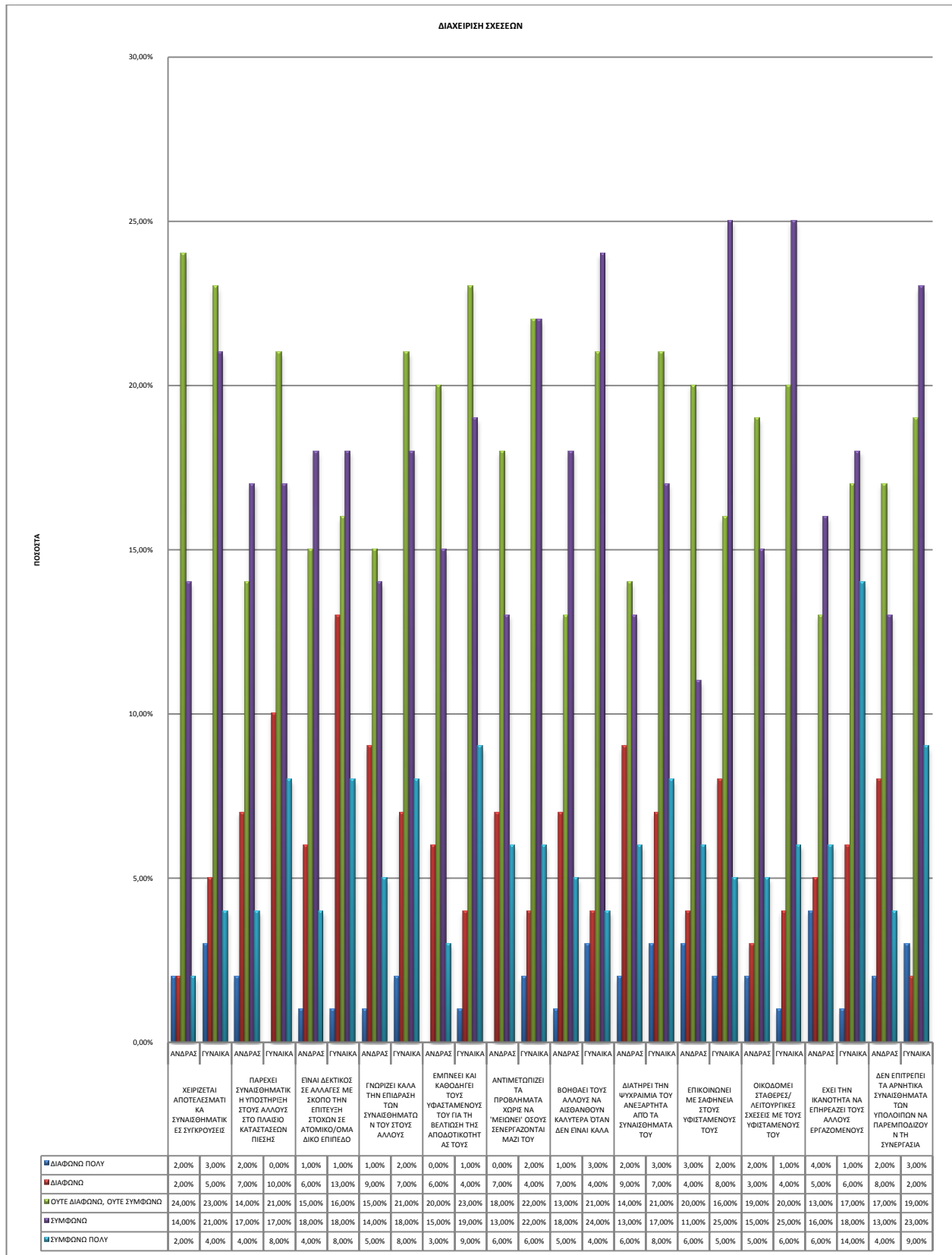
Διάγραμμα 7. Κοινωνική επίγνωση

Τέλος, στην ομάδα ερωτήσεων σχετικά με την διαχείριση σχέσεων στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος χειρίζεται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 2,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 24,00%, ότι συμφωνούν κατά 14,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 2,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 5,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 23,00%, ότι συμφωνούν κατά 21,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Στην ερώτηση εάν παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους στο πλαίσιο καταστάσεων πίεσης οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 14,00%, ότι συμφωνούν κατά 17,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν κατά 10,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 17,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 8,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε αλλαγές με σκοπό την επίτευξη στόχων σε ατομικό/ομαδικό επίπεδο οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 15,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 13,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 16,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά την επίδραση των συναισθημάτων του στους άλλους οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 15,00%, ότι συμφωνούν κατά 14,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 8,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος εμπνέει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του για την βελτίωση της αποδοτικότητας τους οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 20,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 3,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 23,00%, ότι συμφωνούν κατά 19,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 9,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να "μειώνει" όσους συνεργάζονται μαζί του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 18,00%, ότι συμφωνούν κατά 13,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 22,00%, ότι συμφωνούν κατά 22,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος βοηθάει τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι καλά οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 13,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 24,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος διατηρεί την ψυχραιμία του ανεξάρτητα από τα συναισθήματα του οι

άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 9,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 14,00%, ότι συμφωνούν κατά 13,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 7,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 21,00%, ότι συμφωνούν κατά 17,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 8,00%. Έπειτα στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος επικοινωνεί με σαφήνεια στους υφισταμένους του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 20,00%, ότι συμφωνούν κατά 11,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 16,00%, ότι συμφωνούν κατά 25,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος οικοδομεί σταθερές/ λειτουργικές σχέσεις με τους υφισταμένους του οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 3,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 19,00%, ότι συμφωνούν κατά 15,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 5,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 4,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 20,00%, ότι συμφωνούν κατά 25,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους εργαζόμενους οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 4,00%, ότι διαφωνούν κατά 5,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 13,00%, ότι συμφωνούν κατά 16,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 6,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 1,00%, ότι διαφωνούν κατά 6,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 17,00%, ότι συμφωνούν κατά 18,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 14,00%. Τέλος στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος δεν επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα οι άνδρες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 2,00%, ότι διαφωνούν κατά 8,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 17,00%, ότι συμφωνούν κατά 13,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 4,00%. Οι γυναίκες απάντησαν ότι διαφωνούν πολύ κατά 3,00%, ότι διαφωνούν κατά 2,00%, ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 19,00%, ότι συμφωνούν κατά 23,00% και ότι συμφωνούν πολύ κατά 9,00% (Διάγραμμα 8. Διαχείριση σχέσεων).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος χειρίζεται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις με ποσοστό 41,00% και παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους στο πλαίσιο καταστάσεων πίεσης με ποσοστό 46,00%. Επιπλέον, θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε αλλαγές με σκοπό την επίτευξη στόχων σε ατομικό/ ομαδικό επίπεδο με ποσοστό 44,00% και με ποσοστό 45,00% θεωρούν ότι γνωρίζει καλά την επίδραση των συναισθημάτων του στους άλλους. Θεωρούν ακόμα ότι εμπνέει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους με ποσοστό 46,00% και ότι αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να "μειώνει" όσους συνεργάζονται μαζί του με ποσοστό 47,00%. Θεωρούν οι εργαζόμενοι επιπλέον ότι ο προϊστάμενος βοηθάει τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι καλά με ποσοστό 51,00% και ότι διατηρεί την ψυχραιμία του ανεξάρτητα από τα συναισθήματα του με ποσοστό 44,00%. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος με ποσοστό 37,00% ότι επικοινωνεί με

σαφήνεια στους υφισταμένους του και με ποσοστό 51,00% ότι οικοδομεί σταθερές/ λειτουργικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους εργαζόμενους με ποσοστό 54,00% και ότι δεν επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα των υπολοίπων να παρεμποδίζουν τη συνεργασία με ποσοστό 49,00%.



Διάγραμμα 8. Διαχείριση σχέσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανώνυμα γι' αυτό ζητήθηκε να απαντηθούν με ειλικρίνεια και εγγυηθήκαμε να συλλεγούν τα αποτελέσματα με εμπιστευτικό τρόπο. Η δειγματοληπτική έρευνα ήταν μη τυχαία. Το δείγμα μας αποτελούνταν από 100 άτομα. Οι οποίοι έπρεπε να είναι εργαζόμενοι της πόλης των Χανίων. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν 25 Απριλίου έως 14 Μαΐου, όπου η έρευνα διήρκησε 20 ημέρες. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι περιγραφική ποσοτική. Ξεκινήσαμε από τις δημογραφικές ερωτήσεις. Όπου το δείγμα αποτελούνταν από 56,00% άνδρες και από 44,00% γυναίκες. Η ηλικία τους συνολικά ήταν από ≤ 29 έως άνω των 60 ετών. Τα ποσοστά ήταν μεγαλύτερα στις ηλικίες κάτω των 29 ετών με ποσοστό 50,00% και μετά η ηλικίες 30-39 ετών με ποσοστό 31,00%. Είχαμε περισσότερους νέους εργαζόμενους δηλαδή στο δείγμα μας. Στο επίπεδο εκπαίδευσης οι βαθμίδες που κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν η πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η τριτοβάθμια εκπαίδευση, η μεταπτυχιακή εκπαίδευση και η απάντηση άλλο. Εδώ στο δείγμα μας οι περισσότερες απαντήσεις ήταν ανάμεσα σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση με ποσοστά 36,00% και 44,00% αντίστοιχα. Στην επιχείρηση εργασίας οι απαντήσεις ήταν για εμπορική επιχείρηση, ξενοδοχειακή, τραπεζική, βιοτεχνία και η απάντηση άλλο. Εδώ οι απαντήσεις ήταν περισσότερες στην απάντηση εμπορική και το άλλο. Όπου στο άλλο οι περισσότεροι δεν συμπλήρωσαν κάτι στο κενό, μερικοί όμως μας απάντησαν και είχαν εστίαση, νηπιαγωγός, franchising, παροχή υπηρεσιών, δικηγορικό γραφείο, κομμωτήριο και φορέας ιδιωτικός. Στην εμπορική με ποσοστό 32,00% και στην απάντηση άλλο είχαμε συνολικά 41,00% ποσοστό. Σχετικά με την ερώτηση του τίτλου της θέσης εργασίας έχουμε πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Όπως, πωλητής, καθαρίστρια, ταμίας, σερβιτόρος, κομμώτρια, μάγειρας, μηχανικός, υπάλληλος, οικοδόμος, τραπεζοκόμος, γραμματέας, υπάλληλος υποδοχής, διανομέας κλπ. Αυτή η ερώτηση είναι η μοναδική όπου είναι ανοιχτού τύπου στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, διότι ο καθένας κλήθηκε να δώσει τν δικιά του απάντηση. Τα έτη προϋπηρεσίας ήταν από έως πέντε ετών έως άνω των 16 ετών. Ο απαντήσεις ήταν έως 5 ετών, 6-10 ετών, 11-15 ετών και άνω των 16 ετών. Έτσι, οι περισσότερες απαντήσεις ήταν στην κατηγορία έως 5 ετών με ποσοστό 54,00% και μετά δεύτερο σε απαντήσεις αλλά με διαφορά ήταν 24,00%. Βλέπουμε εδώ λοιπόν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι πολλά χρόνια στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βέβαια συσχετιζόνταν και ότι ηλικιακά το 50,00% είναι κάτω από 29 ετών δείχνει φυσιολογικό ως αποτέλεσμα.

Έπειτα έχουμε τις ερωτήσεις που έχουν σχέση με την αυτοεπίγνωση οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους γνωρίζει καλά πως αισθάνεται κάθε φορά και γιατί αισθάνεται έτσι με ποσοστό 39,00%. Θεωρούν επίσης κατά 37,00% ότι επιθυμεί να θέτει και να επιτυγχάνει υψηλούς στόχους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους έχει μεγάλη διάθεση να επιτύχει επιχειρησιακούς στόχους με ποσοστό 63,00%. Θεωρούν ακόμα ότι αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω "μη λεκτικών μηνυμάτων" με ποσοστό 20,00%. Επιπλέον, θεωρούν

ότι γνωρίζει καλά τα "μη λεκτικά" μηνύματα που στέλνει στους άλλους με ποσοστό 30,00%. Θεωρούν ακόμα με ποσοστό 57,00% ότι ο προϊστάμενος έχει πλήρη συνείδηση των ικανοτήτων του. Τέλος θεωρούν ότι έχει συνείδηση των συναισθηματικών του μεταπτώσεων με ποσοστό 45,00%. Στην ομάδα ερωτήσεων αυτοδιαχείρισης οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος υποκινείται περισσότερο από την πιθανότητα της επιτυχίας παρά από τον όρο της αποτυχίας με ποσοστό 38,00%. Έπειτα θεωρούν ότι δεν επιτρέπει τα αρνητικά του συναισθήματα να παρεμποδίζουν τη συνεργασία με ποσοστό 36,00%. Θεωρούν ότι παραμένει ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις με ποσοστό 41,00% και ελέγχει τον θυμό του με ποσοστό 42,00%. Θεωρούν επίσης κατά 43,00% ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει πως τα συναισθήματα του επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεωρούν ακόμα ότι ελέγχει παρορμήσεις που είναι δυνατό να προκαλέσουν αναστάτωση με ποσοστό 37,00% και ότι είναι αξιόπιστος με ποσοστό 65,00%. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ο προϊστάμενος ελέγχει τα δυσάρεστα συναισθήματα του με ποσοστό 35,00% και με ποσοστό 53,00% ότι είναι ευσυνείδητος. Θεωρούν επίσης ότι είναι προσαρμοστικός κατά 48,00% και με ποσοστό 54,00% θεωρούν ότι είναι ικανός να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν κατά 45,00% ότι ο προϊστάμενος αναλαμβάνει την ευθύνη για τον βαθμό αποδοτικότητας του. Στην ομάδα ερωτήσεων σε σχέση με την κοινωνική επίγνωση οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και τις πράξεις των υφισταμένων του με ποσοστό 35,00% και με ποσοστό 32,00% θεωρούν ότι διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Έπειτα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος με ποσοστό 41,00% ότι αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τους προβληματισμούς των άλλων και βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις και με ποσοστό 47,00% θεωρούν ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται επιτυχώς τις σχέσεις που έχουν διάφορες ομάδες και πρόσωπα στην επιχείρηση. Τέλος, θεωρούν με ποσοστό 33,00% ότι ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τους συναισθηματικούς περιορισμούς των άλλων. Τέλος, στην ομάδα ερωτήσεων σε σχέση με την διαχείριση σχέσεων Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος χειρίζεται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις με ποσοστό 41,00% και παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους στο πλαίσιο καταστάσεων πίεσης με ποσοστό 46,00%. Επιπλέον, θεωρούν ότι ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε αλλαγές με σκοπό την επίτευξη στόχων σε ατομικό/ ομαδικό επίπεδο με ποσοστό 44,00% και με ποσοστό 45,00% θεωρούν ότι γνωρίζει καλά την επίδραση των συναισθημάτων του στους άλλους. Θεωρούν ακόμα ότι εμπνέει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους με ποσοστό 46,00% και ότι αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να "μειώνει" όσους συνεργάζονται μαζί του με ποσοστό 47,00%. Θεωρούν οι εργαζόμενοι επιπλέον ότι ο προϊστάμενος βοηθάει τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι καλά με ποσοστό 51,00% και ότι διατηρεί την ψυχραιμία του ανεξάρτητα από τα συναισθήματα του με ποσοστό 44,00%. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος με ποσοστό 37,00% ότι επικοινωνεί με σαφήνεια στους υφισταμένους του και με ποσοστό 51,00% ότι οικοδομεί σταθερές/ λειτουργικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους εργαζόμενους με ποσοστό 54,00% και ότι δεν επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα των υπολοίπων να

παρεμποδίζουν τη συνεργασία με ποσοστό 49,00%. Σε αυτές τις 4 ομάδες ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η ψυχομετρική κλίμακα Likert, όπου ήταν χωρισμένη σε 5 πεδία όπου ο ερωτώμενος κλήθηκε να δηλώσει τον βαθμό συμφωνία ή διαφωνίας του στην εκάστοτε πρόταση που του δόθηκε.

Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός με συμπέρασμα για κανέναν άνθρωπο δεν μπορούμε να αναλύσουμε απόλυτα ούτε το πόσο ευφυής είναι ούτε το πώς αισθάνεται. Έτσι με την βοήθεια των I.Q τεστ(τεστ γνωστικής νοημοσύνης) προσδιορίζουμε το πόσο έξυπνος είναι σε μία συγκεκριμένη συνθήκη και με την βοήθεια των E.Q.τεστ(τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης) προσδιορίζουμε κατά πόσο τα συναισθήματα του τον επηρεάζουν στην συμπεριφορά του. Ο δείκτης νοημοσύνης μετράει κατά πόσο το άτομο προσαρμόζεται στο κοινωνικό κατεστημένο. Το αποτέλεσμα βγαίνει από μια εξέταση, οπότε δεν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό για τα μόνιμα χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Στην εργασία μας έγινε μία προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου εν ολίγησ παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής , και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους. Όμως ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυσπρόσιτος, όχι επειδή η έννοια είναι δυσκολονόητη ή ευμετάβλητη αλλά επειδή η ίδια η έννοια είναι ευρεία. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει πολλά χαρακτηριστικά που στον κάθε άνθρωπο ποικίλλουν. Γι' αυτόν τον λόγο είναι ακόμη πιο δύσκολος ο τρόπος προσέγγισης του.

Έπειτα γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης των 4 ομάδων από τον Goleman,1998 ένα πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο οποίο αντικατοπτρίζει πως οι προσωπικές ικανότητες του ατόμου μπορούν να γίνουν ικανότητες αυτοεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων για την επιτυχία της δουλειάς. Αυτό το μοντέλο είναι βασισμένο στις συναισθηματικής νοημοσύνης ικανότητες οι οποίες έχουν αναγνωριστεί σε εσωτερική έρευνα σε εκατοντάδες εταιρείες και οργανισμούς καθώς έχουν πραγματοποιηθεί από διακριτικούς και εξαιρετικούς εργαζόμενους. Εστιάζοντας στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρία, παρουσιάζεται μία νέα εκδοχή του μοντέλου το οποίο μοιάζει με ψυχολογικά στοιχεία υποταγμένα της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνη όπου γίνεται μια ανασκόπηση με μία σειρά από μελέτες σε σχέση με τους ανθρώπους που καθοδηγούν τους υπόλοιπους εργαζόμενους στο χώρο εργασία και τους παράγοντες που διακρίνουν το καλύτερο άτομο σε σχέση με το μέσο όρο. Υπάρχουν 20 δεξιότητες χωρισμένες σε 4 ομάδες των συναισθηματικών ικανοτήτων. Οι επιμέρους δεξιότητες της αυτοεπίγνωσης είναι η συναισθηματική αυτογνωσία, η ακριβής αυτό-αξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Οι επιμέρους δεξιότητες της αυτοδιαχείρισης είναι ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα, το κίνητρο επιτυχίας και η πρωτοβουλία. Οι επιμέρους δεξιότητες της κοινωνικής επίγνωσης είναι η εμπάθεια, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσίας και η επίγνωση του οργανισμού. Τέλος, οι

επιμέρους δεξιότητες της διαχείρισης σχέσεων είναι η ανάπτυξη των άλλων ανθρώπων, η επιρροή, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η ηγεσία, ο καταλύτης αλλαγών, η οικοδόμηση δεσμών και η ομαδική εργασία.

Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η προσαρμοστικότητα, η διεκδικητικότητα, η αντίληψη των συναισθημάτων μου και των άλλων, η έκφραση των συναισθημάτων, η διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, η ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων, η παρορμητικότητα, οι σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, η κινητοποίηση, η κοινωνική αντίληψη, η διαχείριση του άγχους, η ενσυναίσθηση, η ευτυχία και η αισιοδοξία.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) είναι σημαντικότερη από το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ), μιλώντας πάντα για τον εργασιακό χώρο στο να μπορέσει δηλαδή κάποιο άτομο να αναδειχθεί και να επιτύχει στην επαγγελματική του πορεία και καριέρα, αλλά και στην προσωπική του ζωή. Η βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή αλλιώς η αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορές μεθόδους όπως με ψυχολογικά τεστ που κάνει ο καθένας στον εαυτό του, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συζητώντας με έναν ειδικό ψυχολόγο. Υπάρχουν ορισμένα «κλειδιά» που μπορεί να πραγματοποιήσει ο καθένας για να βελτιώσει την Συναισθηματική του Νοημοσύνη όπως (Goleman, 1999), να μπορεί να αντιμετωπίσει τα αρνητικά συναισθήματα, να είναι ψύχραιμος ενώ βρίσκεται κάτω από μεγάλη πίεση, να καταλαβαίνουμε-ερμηνεύουμε τους άλλους, να εκφράζουμε τα αρνητικά μας συναισθήματα, όταν κρίνεται απαραίτητο, τέλος η έκφραση συναισθημάτων στην προσωπική μας σχέση.

Έπειτα παρουσιάστηκαν στην εργασία μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου υπάρχουν διάφοροι τρόποι (μοντέλα ικανότητας, μικτά μοντέλα, μοντέλα γνωρίσματος), οι οποίοι μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων. Οι τρόποι αυτοί στηρίζονται κυρίως στα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναπτύχθηκαν παράλληλα με το έντονο ενδιαφέρον για το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει διάφορες πτυχές στη ζωή των ατόμων και συμπτώματα της ψυχολογίας τους. Αυτές οι μετρήσεις έχουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι δεν μετράς αριθμούς όπου αυτό σε παρακινεί περισσότερο να το ανακαλύψεις.

Μετά έγινε μία παρουσίαση των διαφορών ανάμεσα γνωστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι βασικότερες διαφορές μεταξύ της γνωστικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής (Goleman 1998) ότι ο δείκτης της γνωστικής νοημοσύνης (IQ) αφορά στο αριθμητικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) σχετίζεται με τα συναισθήματα, επιπλέον η γνωστική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ήδη από τη γέννηση του ατόμου, ενώ μπορεί να εξελιχθεί μέχρι κάποια ηλικία. Αντιθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε οποιαδήποτε ηλικία του ατόμου μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διαφόρων διεργασιών. Η γνωστική

νοημοσύνη ελέγχει τη λογική του ατόμου, ενώ η συναισθηματική καθορίζει τα συναισθήματά τους τόσο απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό, όσο και απέναντι στο περιβάλλον του. Ακόμα, η γνωστική νοημοσύνη επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον του, στοιχείο το οποίο επηρεάζεται έντονα από τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό όλων των ειδών τις σχέσεις των ατόμων. Τέλος, η γνωστική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ η συναισθηματική είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέση.

Είδαμε ακόμα της συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο του ατόμου και στο πλαίσιο της οργάνωσης. Μέσα στην επιχείρηση τα άτομα περνούν μεγάλο μέρος του προσωπικού και καθημερινού τους χρόνου. Επίσης, μέσα στις επιχειρήσεις συνυπάρχουν πολλά διαφορετικά άτομα με διαφορετική προσωπικότητα και χαρακτήρα, οι οποίοι πρέπει να επικοινωνούν καθημερινά για την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού. Η διαφορετικότητα όμως των ατόμων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς δε θα πρέπει να αποτελεί εμπόδιο επίτευξης αυτού του σκοπού, στοιχείο όμως το οποίο δεν αποφεύγεται πάντα και μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην λειτουργία και την απόδοση του οργανισμού. Συναισθηματικά νοήμων οργανισμός είναι ο οργανισμός εκείνος που συμβιβάζει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη, έχει μια εκφρασμένη αποστολή και διαθέτει ένα βαθμό επίγνωσης ως προς το σύνολο των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε όλα τα επίπεδα Goleman. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια μιας επιχείρησης, η οποία αποτελεί ουσιώδες συστατικό της επιτυχίας της. Άλλωστε, επιβεβαιώνεται μέσα από αρκετές μελέτες ότι το συναίσθημα των ατόμων μπορεί να δώσει τον ορθό προσανατολισμό στις ενέργειες τους και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα των πράξεων τους (Goleman 2000).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης -διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Πάτρα
2. Κακαβούλης, Κ.Α. (1997). *Συναισθηματική ανάπτυξη και αγωγή*. Αθήνα: Κακαβούλης
3. Κατή, Δ. (2002), *Νοημοσύνη και φύλο*. 2^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
4. Μόττη-Στεφανίδη, Φ. (1999). *Η αξιολόγηση της νοημοσύνης των παιδιών Σχολικής Ηλικίας & Εφήβων*. Εγχειρίδιο για Ψυχολόγους. Αθήνα : Ελλ. Γράμματα
5. Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
6. Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*. 1, 27-39
7. Πλατσίδου, Μ. (2005). Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικό άγχος σε δασκάλους ειδικής αγωγής. Ανακοίνωση στο 9^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας. Ιωάννινα

Αγγλική βιβλιογραφία

1. Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441 - 452.
2. Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
3. Ciarrochi, J.B., Chan, A.Y.C., & Bajgar (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31; pp: 1105-1119.
4. Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C., & Caputi P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28; pp: 539-561
5. Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee, Ο νέος ηγέτης - Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ . Ελληνικά Γράμματα , ΑΘΗΝΑ 2002, σελ . 11.
6. Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*. Vol. 13; 61-71
7. Filliozat, I. (2001). *Η νοημοσύνη της καρδιάς* . 1^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ενάλιος

8. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY. Basic Books, Fontana Press, London
9. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*. 53(8), 1027-1055
10. Goleman, D. (1999). *Η συναισθηματική νοημοσύνη, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. 2^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
11. Goleman, D. (2000). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In D. Goleman, & C. Cherniss (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
13. Gottman, J. (1997). *Raising An Emotionally Intelligent Child. The Heart of Parenting*. Simon and Schuster, Inc.
14. Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*. Vol. 13, 73-81
15. Jacobs, R. L. (2001). Using human resource functions to enhance emotional intelligence. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.) *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass
16. K. V. Petrides, Adrian Furnham, και Stella Mavroveli(2007). *Trait Emotional intelligence*. Moving Forward in the Field IE.
17. Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*. 15(4), 489-495.
18. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
19. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 320-342). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
20. Niedenthal, P. & Krauth – Gruber, S. & Ric, F. (2012). *Η ψυχολογία του συναισθήματος*. 1^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
21. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.
22. Petrides, K. V., Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*. 15; pp: 425-448
23. Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. *The Journal of social psychology* . Vol. 9; 185-211.
24. Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process. In T saousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with

- physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, Vol. 21; 77-86.
25. Salovey, P., Stroud, L.R., Woolery A. & Epel, E.S. (2002). Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, 17(5), 611-627
 26. Smigla, J. E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70 (6), 60-61
 27. Sroufe, A.L. (1996). *Emotional Development: The Organization of Emotional Life in the Early Years*. Cambridge University Press
 28. Sternberg, R. (1999) *Η νοημοσύνη της επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
 29. Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, Vol 21, 77-86.
 30. Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.

Διαδίκτυο:

1. LEIGH, A. (2013). *Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης*. EpistimonikoMarketing.gr, Διαθέσιμο στο: <http://www.epistimonikomarketing.gr/%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%BD%CE%BF/> [πρόσβαση 8 Νοεμβρίου 2014]
2. Βρεττάκου, Μ. (2014). *Συναισθηματική νοημοσύνη in business*, BusinessLand.gr, διαθέσιμο στο: <http://www.businessland.gr/sinaisthimatiki-noimosini-in-busines> [πρόσβαση 30 Οκτωβρίου 2014]
3. Δερβένη, Α. (2013). *Η τέχνη της επικοινωνίας στην εργασία*. aode.gr, διαθέσιμο στο: <http://aode.gr/index.php/economists/item/363-epikoinonia-ergasia> [πρόσβαση 15 Νοεμβρίου 2014]
4. Λεμπέση, Μ. (2006). *Η συναισθηματική νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες. Η Καθημερινή*. διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/257106/article/oikonomia/epixeirhseis/h-synais8hmatikh-nohmosynh-tairiazei-stoys-hgetes> [πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2014]
5. http://www.psychometriclab.com/admins/files/OUP%20chapter%20%282007%29%20-%20T_EI.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διερευνά το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης .

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο και να απαντήσετε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο και αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

- ≤29 ετών 30-39 ετών 40-49 ετών 50-59 ετών ≥ 60 ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
 Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Μεταπτυχιακή εκπαίδευση
 Άλλο

4. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε είναι:

- Εμπορική
 Ξενοδοχειακή
 Τραπεζική
 Βιοτεχνία
 Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε
.....

5. Τίτλος θέσης εργασίας σας:

6. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

έως 5 έτη 6-10 έτη 11-15 έτη ≥ 16 ετών

ΜΕΡΟΣ Β: Συναισθηματική Νοημοσύνη

7. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας στο εργασιακό σας χώρο.

Αυτοεπίγνωση	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Γνωρίζει καλά πως αισθάνεται κάθε φορά και γιατί αισθάνεται έτσι					
Επιθυμεί να θέτει και επιτυγχάνει υψηλούς στόχους					
Έχει μεγάλη διάθεση να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους					
Αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω «μη λεκτικών μηνυμάτων»					
Γνωρίζει καλά τα «μη λεκτικά» μηνύματα που στέλνει στους άλλους					
Έχει πλήρη συνείδηση των ικανοτήτων του					
Έχει συνείδηση των συναισθηματικών του μεταπτώσεων					

8. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας στο εργασιακό σας χώρο.

Αυτοδιαχείριση	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Υποκινείται περισσότερο από την πιθανότητα της επιτυχίας παρά από τον όρο της αποτυχίας					
Δεν επιτρέπει τα αρνητικά του συναισθήματα να παρεμποδίζουν τη συνεργασία					

Παραμένει ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις					
Ελέγχει το θυμό του					
Αναγνωρίζει πώς τα συναισθήματα του επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων					
Ελέγχει παρορμήσεις που είναι δυνατό να προκαλέσουν αναστάτωση					
Είναι αξιόπιστος					
Ελέγχει τα δυσάρεστα συναισθήματα του					
Είναι ευσυνειδητός					
Είναι προσαρμοστικός					
Είναι ικανός να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες					
Αναλαμβάνει την ευθύνη για τον βαθμό αποδοτικότητας του					

9. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας στο εργασιακό σας χώρο.

Κοινωνική επίγνωση	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και στις πράξεις των υφισταμένων του					
Διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων					
Αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τους προβληματισμούς των άλλων και βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις					
Αντιλαμβάνεται επιτυχώς τις σχέσεις που έχουν διάφορες ομάδες και πρόσωπα στην επιχείρηση					
Αντιλαμβάνεται τους συναισθηματικούς περιορισμούς των άλλων					

10. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας στο εργασιακό σας χώρο.

Διαχείριση σχέσεων	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Χειρίζεται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις					
Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους στο πλαίσιο καταστάσεων πίεσης					
Είναι δεκτικός σε αλλαγές με σκοπό την επίτευξη στόχων σε ατομικό/ ομαδικό επίπεδο					
Γνωρίζει καλά την επίδραση των συναισθημάτων του στους άλλους					
Εμπνέει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους					
Αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να "μειώνει" όσους συνεργάζονται μαζί του					
Βοηθάει τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι καλά					
Διατηρεί την ψυχραιμία του ανεξάρτητα από τα συναισθήματα του					
Επικοινωνεί με σαφήνεια στους υφισταμένους του;					
Οικοδομεί σταθερές/ λειτουργικές σχέσεις με τους υφισταμένους του					
Έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους εργαζόμενους					
Δεν επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα των υπολοίπων να παρεμποδίζουν τη συνεργασία					