

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΠΕΡΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ Α.Μ. : 2770

ΨΥΧΑ ΕΛΕΝΗ Α.Μ. : 3745

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2015

Copyright © Περάκης Βασίλης, Ψύχα Ελένη, 2015
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η ανάλυση της έννοιας της Συναισθηματικής νοημοσύνης που ορίζεται ως η ικανότητα που έχει κάποιος να μπορεί να παρατηρεί, να προσδιορίζει και να ελέγχει τα συναισθήματα του αλλά και των υπόλοιπων μελών μιας ομάδας. Με την κατανόηση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη, θα προχωρήσουμε στο πως αυτή η έννοια συνδέεται με τον εργασιακό χώρο και κατά πόσο επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Φυσικά και δεν μπορεί να αναλυθεί όλο το εύρος των απαραίτητων εννοιών που αφορούν επιστήμες όπως η ψυχολογία ή η κοινωνιολογία, ωστόσο έγινε μια προσπάθεια ώστε ο αναγνώστης κλείνοντας την εργασία να έχει κατανοήσει και εξοικειωθεί με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα επιμέρους χαρακτηριστικά της και ρόλο που διαδραματίζει στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Η εργασία δομείται σε δύο μέρη: το θεωρητικό όπου εξετάζονται οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, του εργασιακού χώρου, ποιότητα της εργασίας, μέσω ενός ευρύ φάσματος ανθρωποκεντρικών και οικονομικών επιστημών προκειμένου ο αναγνώστης να εξοικειωθεί με τους παραπάνω ορισμούς και το ερευνητικό όπου μελετήθηκε σε εργαζόμενους του Ηρακλείου Κρήτης ποια είναι η σχέση τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη και ποιό ρόλο διαδραματίζει στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Abstract

The purpose of this project is the analysis of the concept of Emotional intelligence, which is defined as the ability to be able to observe, identify and control our emotions and emotions of others. By understanding the term of emotional intelligence, we will proceed to how this concept is linked to the workplace and whether it affects the performance of employees in their work environment. Of course, in such a short term we cannot analyze all the necessary concepts we need from science fields like Psychology or Sociology but we made an honest effort, for our readers to get familiar with the Emotional Intelligence term, its characteristics and its role in work environment.

The project is structured in two parts: the theoretical part where concepts such as emotional intelligence, workplace, quality of work, are examined through a wide range of human-centered and economic sciences in order for the reader to become familiar with the these definitions and the part of research which through study in employees on Heraklion shows how is their relationship with emotional intelligence and what role plays in their working environment.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

COPYRIGHTS	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	6
1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	6
1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	7
1.2.1 Αρχικές προσπάθειες προσδιορισμού της νοημοσύνης	7
1.2.2 Γνωστική νοημοσύνη	8
1.2.3 Πνευματική νοημοσύνη	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	15
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	15
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	20
2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	21
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	23
2.4.1 Το μοντέλο της ικανότητας	23
2.4.2 Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου	25
2.4.4 Οι επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο	28
2.4.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	30
2.4.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και Μη-λειτουργική συμπεριφορά	33
2.4.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρησιακή αλλαγή	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	38
3.1 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	38
3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	39
3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	39
3.4 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	40
3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	40
3.6 ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	41
3.7 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΈΡΕΥΝΑ	44
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ. 4
4.2 ΔΕΙΓΜΑ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ. 4
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	47
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
4.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	74

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή στην έννοια της νοημοσύνης

1.1 Στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της Νοημοσύνης

Κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται εμπειρικά την έννοια της νοημοσύνης και μπορεί να διακρίνει ποιοι την διαθέτουν και ποιοι όχι. Σε επιστημονικό επίπεδο, ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα» (Goleman,2001). Άλλοι θεωρούν πως πρόκειται για την ικανότητα προσαρμογής ενός ατόμου σε ένα περιβάλλον, το οποίο δραστηριοποιούνται. (Τομασίδης, 1982).

Τα στοιχεία σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που την χαρακτηρίζουν συνοψίζονται στα εξής (Πιπερόπουλος, 1994) :

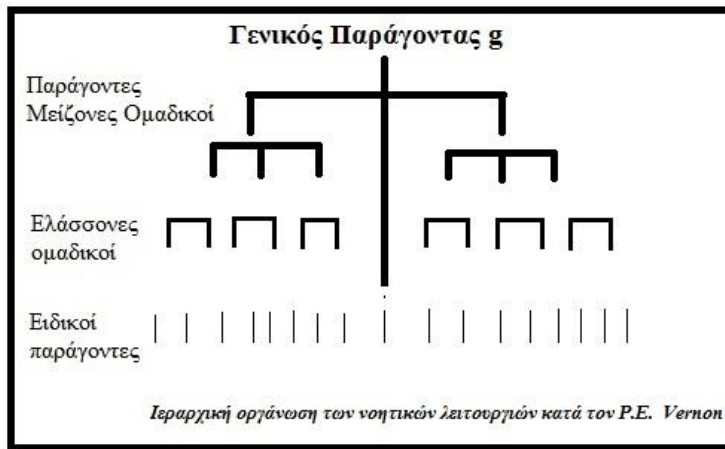
- Η διάνοηση, η οποία αφορά την ψυχική διεργασία του νου και όχι την φυσική λειτουργία.
- Η μάθηση, όπου μέσω της νοημοσύνης υπάρχει αναπτυγμένη ικανότητα για μάθηση.
- Η συγκέντρωση, αφού η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες, αποτελούν παράγοντες για την ανεύρεση λύσεων και επιθυμητών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

1.2 Μορφές νοημοσύνης

Για αρκετά χρόνια υπήρχε η θεώρηση μίας μορφής νοημοσύνης και συγκεκριμένα της γνωστής σε όλους, γνωστικής νοημοσύνης (Intelligence Quotient), ωστόσο η συστηματική έρευνα έχει αναδείξει περισσότερες μορφές τις τελευταίες δεκαετίες. Πρόκειται για θεωρίες που περικλείουν μοντέλα πολλαπλής νοημοσύνης (Multiple Intelligence), πνευματικής (Spiritual Intelligence) καθώς και συναισθηματικής (Emotional Intelligence), το κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

1.2.1 Αρχικές προσπάθειες προσδιορισμού της νοημοσύνης.

Είναι παγκόσμια αποδεκτό ότι η νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ακαδημαϊκή καριέρα καθώς και στη γενικότερη επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία. (Drasgow, 2003, Furnham, 2005). Στις αρχές του περασμένου αιώνα είχαν προταθεί δύο διαφορετικές απόψεις που είχαν σχέση με τη δομή της νοημοσύνης. Από τη μια πλευρά, ο Spearman (1927) θεώρησε τη νοημοσύνη ως έναν παράγοντα, «παράγοντας g» ή γενική νοημοσύνη, η οποία περιγράφει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων σε όλες τις περιοχές της ανθρώπινης ικανότητας. Από την άλλη πλευρά, ο Thurstone (1938) ισχυρίστηκε ότι η νοημοσύνη κατανοείται καλύτερα αν θεωρηθεί ότι αποτελείται από επτά πνευματικές ικανότητες όπως για παράδειγμα η αριθμητική αιτιολόγηση, η ικανότητα υπολογισμού του χώρου, καθώς και η λεκτική κατανόηση, όπου εξηγούν πολλούς διαφορετικούς τρόπους ικανότητας. Αυτές οι διαφορές πάνω στη δομή της νοημοσύνης αντανakλούν την ανάγκη διαφορετικών στατιστικών αναλύσεων που συμφιλιώνονται με συμβιβάστηκα ιεραρχικά μοντέλα οργάνωσης της νοημοσύνης (Vernon, 1956). Σύμφωνα με τον Βρετανό ψυχολόγο P.E. Vernon, στη δομή της νοημοσύνης υπάρχει ένας γενικός παράγοντας (g) που είναι κοινός σε όλες τις λειτουργίες και μείζονες ειδικοί παράγοντες που ο καθένας τους υπεισέρχεται μόνο σε μια μικρότερη ομάδα πνευματικών δραστηριοτήτων. Στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκονται οι ειδικοί παράγοντες (s) που τους διαδέχονται οι υπόλοιποι στο επόμενο. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία της ιεραρχικής οργάνωσης της νοημοσύνης, οι διαφορές μεταξύ των ατόμων στη νοημοσύνη εκτείνονται ως προς καθένα από τα επάλληλα επίπεδα και τα επιμέρους στοιχεία τους.



Αντιθέτως, δεν υπήρχε διαφωνία μεταξύ των γνωστικών ικανοτήτων και των τύπων που συνθέτουν μια έγκυρη μεταβλητή της ατομικής νοημοσύνης. Συνεπώς, το περιεχόμενο των τεστ νοημοσύνης παραδοσιακά αντανακλά αυτό που χαρακτηρίζεται ως ικανότητα λύσης προβλημάτων, ή ακαδημαϊκή νοημοσύνη διαφορετικά (Furnham, 2005).

Ο Furnham (2005) μαζί με άλλους (Gardner, 1999; Harvey, Novicevic, and Kiessling, 2002 Riggio, Murphy, and Pirozzolo, 2002), υποστήριξε ότι τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης είναι περιορισμένου φάσματος και ότι διαφορετικά είδη νοημοσύνης χρειάζονται στο να πετύχεις στη δουλειά. Ο Harvey et al. 2002 πρότεινε οκτώ διαφορετικά είδη νοημοσύνης σημαντικά για τους μάνατζερ που περιλαμβάνουν κοινωνικό-πολιτισμό, πολιτική, καινοτομία και συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, σε μια ανερχόμενη παγκόσμια αγορά η αντίληψη ότι η πολιτισμική νοημοσύνη, ως η ικανότητα της δημιουργίας καινοτόμων τρόπων αντίληψης, συλλογή δεδομένων και δουλειάς σε ένα νέο πολιτισμό (Earley and Ang, 2003) επηρεάζουν σημαντικά την εκλογή και ανάπτυξη του μάνατζερ.

1.2.2 Γνωστική νοημοσύνη

Η ανθρώπινη κοινωνία το θεωρούσε ως το σημαντικότερο κριτήριο για την διαβάθμιση ενός ανθρώπου στα πλαίσια της ευφυΐας. Ο συναισθηματικός κόσμος και οι ψυχικές λειτουργίες του ατόμου και το πώς αυτές συνέθεταν την ανθρώπινη οντότητα δεν αποτελούσαν στοιχεία ευφυΐας. Για την ορθή εξέταση της γνωστικής νοημοσύνης αναπτύχθηκαν ειδικές κλίμακες μέτρησης, τα γνωστά IQ test. Το πρώτο IQ test επινοήθηκε από τον γνωστό Γάλλο Ψυχολόγο Alfred Binet το 1903 και χρησιμοποιήθηκε από τη πρωτοβάθμια εκπαιδευτική αρχή του Παρισιού για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των μαθητών, σε διάφορα σχολεία του Παρισιού. Αργότερα με τη βοήθεια του Theodore Simon,

βοηθό του στις έρευνες για την τροποποίηση και εξέλιξη του τεστ δημιουργήθηκε και η νέα κλίμακα μέτρησης της νοημοσύνης (Binet–Simon scale, 1905) που περιείχε 30 θεματικές, αυξανόμενης δυσκολίας. Ο αμερικάνος ψυχολόγος Lewis Terman του Πανεπιστημίου Stanford της Καλιφόρνιας αφού επεξεργάστηκε το test Binet το παρουσίασε με νέα μορφή, με τίτλο Stanford- Binet.

Η σύγχρονη μορφή του test Stanford-Binet ελέγχει ικανότητες στην κατανόηση και χρήση της γλώσσας, ικανότητες σε αριθμητικές πράξεις και ικανότητες σύνθεσης εικόνων, σχεδίων. Επίσης το 1939 ο David Wechsler παρουσίασε IQ test ενώ εργαζόταν στο ψυχιατρείο Bellevue της Νέας Υόρκης. Το test αυτό αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία δύο διαφορετικών test νοημοσύνης. Το πρώτο αφορούσε παιδιά και ονομαζόταν WISC (Wechsler Intelligence Scale For Children) ενώ το δεύτερο προσαρμοσμένο για ενήλικες ονομαζόταν WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale).

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

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

Έχει παρατηρηθεί πως ο δείκτης νοημοσύνης παραμένει σχετικά σταθερός στη διάρκεια της ζωής. Ωστόσο, σε παλαιότερες έρευνες (Sontag, Baker, and Nelson, 1958) βρέθηκε πως τα παιδιά που ήταν πιο ενεργητικά, συναισθηματικά ανεξάρτητα και ερευνητικά στο περιβάλλον, αύξαναν τον δείκτη νοημοσύνης τους κατά την υπόλοιπη διάρκεια της ζωής τους.

1.2.3 Πνευματική νοημοσύνη

Μια άλλη μορφή νοημοσύνης αποτελεί η πνευματική νοημοσύνη. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό είδος νοημοσύνης αφού συντελεί στο να διατηρεί το άτομο ισορροπία τόσο στον ψυχισμό του όσο και στον εργασιακό του χώρο.

Οι Zohar και Marshall (2004) θεωρούν ως πνευματική νοημοσύνη, την νοημοσύνη που καθοδηγεί το άτομο να επιλύει προβλήματα, να ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζονται οι πράξεις και η ζωή του και που τον βοηθά να συνειδητοποιεί το πόσο ορθές ή λανθασμένες, είναι οι κινήσεις του και οι αποφάσεις που παίρνει.

Κατά τον Simpkins (2004) η πνευματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται με κάποια θρησκευτική πίστη ωστόσο μπορεί να ορισθεί μέσα από κάποια κριτήρια όπως: η ειλικρίνεια, η συμπόνια, ο σεβασμός στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, η γενναιοδωρία, η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να ζει χωρίς την ύπαρξη υλικών αγαθών.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη είναι:

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

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

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

1.2.4 Πολλαπλή Νοημοσύνη

Ο κυριότερος εμπνευστής της Θεωρίας της Πολλαπλής Νοημοσύνης, ήταν ο Howard Gardner με το βιβλίο του *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences* (1993) όπου αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση, βασιζόμενη σε ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών ερευνών (ψυχολογικών, ανθρωπολογικών, βιολογικών) και υποστηρίζει πως η νοημοσύνη χωρίζεται σε εννέα τομείς οι οποίοι έχουν την έδρα τους σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου μας.

Κάθε ένας τομέας ξεχωριστά είναι αρκετά σημαντικός, όχι όμως και το ίδιο αναπτυγμένος σε κάθε άτομο. Η νοημοσύνη δημιουργείται βιολογικά, αλλά ο βαθμός ανάπτυξής της εξαρτάται από τις προσωπικές εμπειρίες του καθενός. Όσο περισσότερο χρόνο ξοδεύει κανείς στη χρήση και ενίσχυση της νοημοσύνης και όσο καλύτερη καθοδήγηση και ενθάρρυνση δέχεται, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ανάπτυξης του συγκεκριμένου τομέα νοημοσύνης.

Τα είδη νοημοσύνης κατά τον Howard Gardner :

- **Γλωσσική νοημοσύνη**

Η γλωσσική νοημοσύνη δεν εμπεριέχει μόνο τρόπους παραγωγής της γλώσσας, αλλά και την ευαισθησία για λεπτές αποχρώσεις, κανόνες και ρυθμούς της γλώσσας . Αυτό το είδος νοημοσύνης σχετίζεται με λέξεις είτε προφορικά είτε γραπτά. Οι άνθρωποι με λεκτική-γλωσσική νοημοσύνη επιδεικνύουν μια ευκολία στη χρήση των λέξεων και της γλώσσας και στην κατανόηση οδηγιών και σημασιών λέξεων. Είναι συνήθως καλοί στην ανάγνωση, στον γραπτό λόγο, στην αφήγηση ιστοριών και στην απομνημόνευση λέξεων και ημερομηνιών. Μαθαίνουν καλύτερα μέσω της ανάγνωσης, της τήρησης σημειώσεων και της συζήτησης και διαθέτουν πειθώ, δράση και χιούμορ. Επίσης, μαθαίνουν ξένες γλώσσες πολύ εύκολα καθώς έχουν υψηλή λεκτική μνήμη και ανάκληση και μια ικανότητα να καταλαβαίνουν και να χειρίζονται σωστά τη σύνταξη και τη δομή.

- **Μουσική – Ρυθμική νοημοσύνη**

Μουσική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να απολαμβάνεις, να εκτελείς και να συνθέτεις μουσικά κομμάτια. Εμπειριέχει ευαισθησία στην κίνηση, στο ρυθμό και στη χροιά του ήχου καθώς και τη συναισθηματική ανταπόκριση σε αυτά.

- **Χωροταξική νοημοσύνη**

Νοημοσύνη χώρου είναι η ικανότητα να παρατηρείς και να χειρίζεσαι νοερά με επιδεξιότητα μια μορφή ή αντικείμενο, να παρατηρείς και να δημιουργείς τάσεις, ισορροπίες και συνθέσεις με μια παραστατική και χωρική έκθεση. Τα άτομα με παραστατική νοημοσύνη, έχουν πολύ καλό προσανατολισμό στο χώρο, διαθέτουν πολύ ισχυρή οπτική μνήμη, καλλιτεχνική τάση και φαντασία.

- **Λογικομαθηματική νοημοσύνη**

Λογική / μαθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να ερευνάς σχέδια, κατηγορίες και σχέσεις με το χειρισμό αντικειμένων ή συμβόλων και να πειραματίζεσαι με έναν ελεγχόμενο και πειθαρχημένο τρόπο. Επίσης, να αναγνωρίζεις και να χειρίζεσαι περιληπτικά σχέδια και σχέσεις. Σχετίζεται με αριθμούς, με τη λογική, την αφαιρετική ικανότητα και την ικανότητα επαγωγικής και απαγωγικής λογικής. Παρόλο που τα άτομα με λογική / μαθηματική νοημοσύνη θα περίμενε κανείς να υπερέχουν στα μαθηματικά, στο σκάκι, στον προγραμματισμό υπολογιστών και σε άλλες λογικές ή αριθμητικές δραστηριότητες, η αλήθεια είναι ότι διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες συλλογισμού, αναγνώρισης περιληπτικών σχεδίων, επιστημονικής σκέψης και έρευνας καθώς και εκτέλεσης σύνθετων.

- **Κιναισθητική νοημοσύνη**

Κιναισθητική νοημοσύνη είναι στην ουσία η σωματική ικανότητα να χρησιμοποιείς εξάίρετα και συνδυασμένα τις κινητικές δεξιότητες ώστε το σώμα να λύνει προβλήματα, να επινοεί νέες καταστάσεις και να μεταβιβάζει ιδέες και συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της σωματικής νοημοσύνης είναι ο αβίαστος έλεγχος των κινήσεων, ο έλεγχος προσχεδιασμένων κινήσεων, η επέκταση της γνώσης μέσω του σώματος, η αρμονία σώματος και εγκεφάλου, οι μιμητικές ικανότητες και η βελτίωση των λειτουργιών του σώματος, επιδεξιότητα για λεπτές κινήσεις όπως αυτή που απαιτείται για το χορό, τον αθλητισμό, τη χειρουργική επέμβαση κ.λπ.

- **Διαπροσωπική νοημοσύνη**

Διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνεις τους άλλους ανθρώπους, να επισημαίνεις τους σκοπούς, τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους και να δουλεύεις μαζί τους αποτελεσματικά, δηλαδή να αλληλεπιδράς με τους άλλους. Οι άνθρωποι που έχουν αναπτυγμένη διαπροσωπική νοημοσύνη είναι συνήθως εξωστρεφείς, επικοινωνούν αποτελεσματικά και εύκολα με άλλους και μπορεί να είναι είτε ηγέτες είτε οπαδοί. Μαθαίνουν καλύτερα δουλεύοντας ομαδικά και απολαμβάνουν συχνά τη συζήτηση.

- **Ενδοπροσωπική νοημοσύνη**

Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα για κατανόηση των βαθύτερων αισθημάτων, επιθυμιών και ιδεών του εαυτού μας. Αποτελεί ικανότητα προσωπικής γνώσης που στρέφεται προς τον ίδιο μας τον εαυτό. Άτομα που κατέχουν αυτόν τον τύπο νοημοσύνης γνωρίζουν τις αδυναμίες τους, τα συναισθήματα, τους στόχους και τα κίνητρά τους δηλαδή διαθέτουν αυτογνωσία και αυτοαντίληψη. Αυτά τα άτομα είναι συνήθως εσωστρεφή και προτιμούν να εργάζονται ατομικά. Ασχολούνται με αναζητήσεις που βασίζονται στην σκέψη, όπως με τη φιλοσοφία. Μαθαίνουν καλύτερα όταν επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο θέμα μόνοι τους και είναι τελειομανείς. Τα στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν είναι η αυτό-συγκέντρωση, η επιμέλεια, η προσοχή, η κατανόηση διαφορετικών αισθημάτων και η ανάλογη συμπεριφορά, η υπερατομική αίσθηση του εαυτού τους και η υψηλή μεθοδικότητα στη σκέψη και στη λογική.

- **Νατουραλιστική νοημοσύνη**

Η φυσιοκρατική νοημοσύνη σχετίζεται με τη φύση και τη σύνδεση της πληροφορίας με το φυσικό περίγυρο. Είναι η ένατη και νεότερη νοημοσύνη(προστέθηκε στη θεωρία το 1996). Τα άτομα με φυσιοκρατική νοημοσύνη είναι ευαίσθητα ως προς τη φύση και τη θέση τους μέσα σε αυτήν και διαθέτουν μεγαλύτερη ευκολία στη φροντίδα και την αλληλεπίδραση με τα ζώα. Μπορούν επίσης να διακρίνουν αλλαγές στον καιρό ή στο φυσικό τους περίγυρο και να αναγνωρίζουν και να ταξινομούν τα διάφορα είδη.

Όπως κάθε θεωρία έτσι και η συγκεκριμένη δέχτηκε κριτική για τις απόψεις που εκθέτει. Από πολλούς υποστηρίχθηκε πως τα είδη νοημοσύνης του Gardner είναι στην πραγματικότητα οι βασικές ικανότητες που είναι γνωστές στους εκπαιδευτικούς και τους γνωστικούς ψυχολόγους, παραθέτοντας πως η σωματική-κιναισθητική ή η μουσική νοημοσύνη περιγράφουν μια μεμονωμένη ικανότητα ή ταλέντο παρά νοημοσύνη. Ωστόσο προέκυψαν τέσσερα σημαντικά σημεία από τη θεωρίας της Πολλαπλής Νοημοσύνης όπου είναι:

- Υπάρχει συνδυασμός των εννέα ή και των περισσότερων ειδών νοημοσύνης με διαφορετική σύνθεση για το κάθε άτομο καθιστώντας τον καθένα μοναδικό, με μια ποικιλομορφία σκέψης.
- Κάθε άτομο μπορεί να αναπτύξει οποιοδήποτε τομέα νοημοσύνης σε επαρκές επίπεδο. Με ενθάρρυνση, εμπλουτισμό και κατάλληλη καθοδήγηση, οποιοσδήποτε μαθητής ή άτομο, μπορεί να αναπτύξει τα είδη νοημοσύνης του.
- Όλα τα είδη νοημοσύνης συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
- Κανένα είδος νοημοσύνης δεν μπορεί να υπάρξει μόνο του. Δεν υπάρχουν δύο άνθρωποι που να έχουν το ίδιο προφίλ νοημοσύνης -ούτε ακόμη και οι απaráλλακτοι δίδυμοι- λόγω διαφορετικών εμπειριών. Για παράδειγμα, αν δυο άτομα διαθέτουν το ίδιο επίπεδο ισχυρής γλωσσικής νοημοσύνης, το ένα μπορεί να είναι καλύτερο στην ανάγνωση, ενώ το άλλο στο γραπτό λόγο.

Κεφάλαιο 2 : Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1 Ιστορική αναδρομή

Όταν οι ψυχολόγοι άρχισαν να γράφουν και να σκέφτονται σχετικά με την νοημοσύνη, επικεντρώθηκαν στις γνωστικές πτυχές, όπως η μνήμη και η επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, υπήρξαν ερευνητές που αναγνώρισαν από νωρίς ότι οι μη γνωστικές πτυχές ήταν εξίσου σημαντικές. Για παράδειγμα, ο David Wechsler όρισε την νοημοσύνη ως την συνολική ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με το περιβάλλον του. (Wechsler, 1958). Ήδη από το 1940 ο ίδιος αναφέρεται σε μη νοητικά καθώς και νοητικά στοιχεία (Wechsler, 1940), με τα οποία εννοούσε συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Επιπλέον ήδη από το 1943 ο Wechsler πρότεινε ότι οι μη νοητικές ικανότητες είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόβλεψη της ικανότητας ενός ατόμου για να πετύχει στην ζωή. Έγραψε «Το βασικό ερώτημα είναι αν οι μη νοητικές ικανότητες, οι οποίες είναι η συναισθηματική και η βουλευτική ικανότητα, είναι αποδεκτές ως παράγοντες της γενικής νοημοσύνης. Οι εν λόγω παράγοντες είναι, όχι μόνο αποδεκτοί, αλλά αναγκαίοι. Εάν η προηγούμενη παρατήρηση είναι σωστή, προκύπτει ότι δεν μπορούμε να περιμένουμε να μετρηθεί η ολική νοημοσύνη μέχρις ότου τα τεστ συμπεριλάβουν επίσης ορισμένα μέτρα των μη νοητικών παραγόντων (Wechsler, 1943).

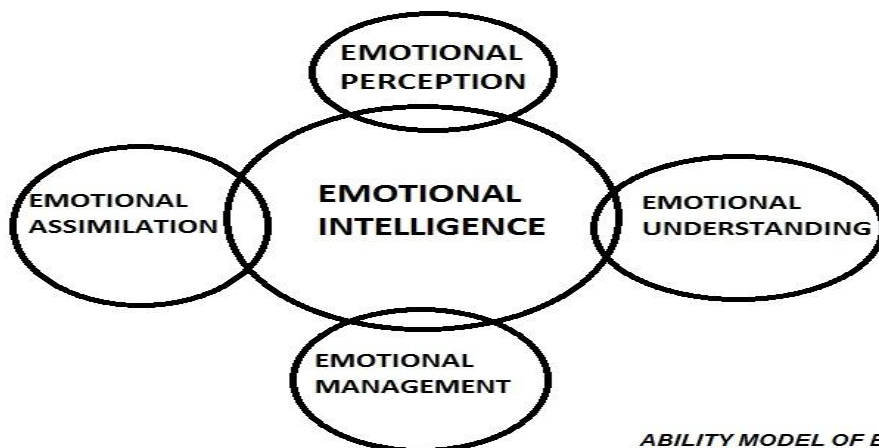
Ο Wechsler δεν ήταν ο μόνος ερευνητής που διαπίστωσε ότι οι μη νοητικές πτυχές της ευφυΐας είναι σημαντικές για την προσαρμογή και την επιτυχία του ατόμου. Ο Robert Thorndike, για να πάρουμε ένα άλλο παράδειγμα, έγραψε για την κοινωνική νοημοσύνη περίπου στα τέλη της δεκαετίας του τριάντα (Thorndike & Stein, 1937). Δυστυχώς, το έργο των πρωτοπόρων αυτών ξεχάστηκε σε μεγάλο βαθμό ή αγνοήθηκε μέχρι το 1983, όταν ο Howard Gardner άρχισε να γράφει για την πολλαπλή νοημοσύνη. Ο Gardner (1983) πρότεινε ότι η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική ευφυΐα είναι τόσο σημαντική όσο και το είδος της νοημοσύνης που συνήθως μετριέται με τον δείκτη IQ και τα σχετικά τεστ.

Στρέφοντας τον ιστορικό φακό μας στην βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, στην δεκαετία του 1940 υπό την διεύθυνση του Hemphill (1959) το κέντρο μελετών της πολιτείας του Ohio πρότειναν ότι η προσεκτική μεταχείριση των εργαζομένων, με ενδιαφέρον, είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα προτείνει ότι οι ηγέτες οι οποίοι είναι σε θέση να δημιουργήσουν συναισθήματα αμοιβαίας εμπιστοσύνης,

σεβασμού και μια ορισμένη ζεστασιά με τα μέλη της ομάδας τους θα είναι πιο αποτελεσματικοί (Fleishman & Harris, 1962). Την ίδια περίπου περίοδο, το Γραφείο Στρατηγικών Υπηρεσιών (1948) ανέπτυξε μια διαδικασία αξιολόγησης βασισμένη στο προγενέστερο έργο του Murray (1938) που περιλάμβανε την αξιολόγηση των μη-γνωστικών καθώς και γνωστικών ικανοτήτων. Αυτή η διαδικασία εξελίχθηκε σε κέντρο αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στον ιδιωτικό τομέα στην AT&T το 1956 (Bray, 1976). Πολλές από τις παραμέτρους που μετρούνται στα κέντρα αξιολόγησης από τότε αλλά έως και τώρα περιλαμβάνουν κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες όπως η επικοινωνία, η ευαισθησία, η πρωτοβουλία και διαπροσωπικές δεξιότητες (Gowing, in press, Thornton & Byham, 1982)

Θα μπορούσαν να αναφερθούν και άλλα σκέλη της έρευνας και της θεωρίας, είναι όμως σαφές ότι από τις αρχές του 1990, υπήρξε μια μακρά παράδοση της έρευνας σχετικά με το ρόλο των μη γνωστικών παραγόντων, βοηθώντας τους ανθρώπους να πετύχουν τόσο στην ζωή τους όσο και στον εργασιακό τους χώρο. Πάνω σε αυτά τα θεμέλια βασίζονται οι τρέχουσες έρευνες σχετικά με την συναισθηματική ευφυΐα.

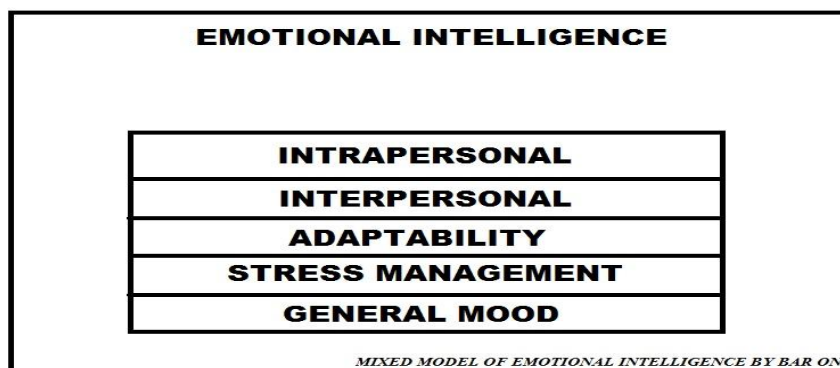
Όταν ο Salovey και ο Mayer επινόησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη το 1990 (Salovey & Mayer, 1990), είχαν επίγνωση των προηγούμενων ερευνών πάνω στις μη γνωστικές πτυχές νοημοσύνης. Περιέγραψαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί το άτομο τον ίδιο του τον εαυτό και τα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων, βάζοντας διακρίσεις μεταξύ τους, να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές ώστε να καθοδηγεί την σκέψη και τις πράξεις (Salovey & Mayer, 1990).



ABILITY MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE BY SALOVEY AND MAYER

Οι Salovey και Mayer ξεκίνησαν επίσης ένα πρόγραμμα έρευνας που αποσκοπούσε στο να αναπτύξει έγκυρες μετρήσεις και αποτελέσματα για την συναισθηματική νοημοσύνη και στο να εξερευνήσουν τη σημασία της. Για παράδειγμα, σε μία μελέτη βρήκαν ότι όταν μια ομάδα ανθρώπων είδε μια ταινία που μπορούσε να προκαλέσει αναστάτωση και αρνητικά συναισθήματα, εκείνοι που σημείωσαν την υψηλότερη βαθμολογία σε τεστ συναισθηματικής διαύγειας (η οποία είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να ονομάζουμε πια διάθεση βιώσαμε) ήταν και αυτοί που ανέκτησαν την ψυχραιμία τους πιο γρήγορα (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995). Σε μια άλλη μελέτη, τα άτομα που είχαν υψηλότερη βαθμολογία στην ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν και να εκτιμούν τα συναισθήματα των άλλων ήταν σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν με ευελιξία στις αλλαγές του κοινωνικού τους περιβάλλοντος και την δημιουργία υποστηρικτικών κοινωνικών δικτύων (Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 1999).

Άλλος ένας ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών της, ο Reuven Bar On, πρότεινε ένα μοντέλο που βασίζεται στη θεωρία της προσωπικότητας η οποία αναδεικνύει την συν-εξάρτηση της ικανότητας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για την εφαρμογή τους για την προσωπική ευημερία. Εξετάζει πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία είναι: ενδοπροσωπικά, διαπροσωπικά, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση του άγχους και η γενική διάθεση με τα επιμέρους συστατικά της κάθε υποκατηγορίας. Ο Bar on εκτιμά ότι η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη συμβάλλει στη γενική νοημοσύνη ενός ατόμου που δείχνει ότι έχει δυνατότητες να επιτύχει στη ζωή. Το μοντέλο Bar-On παρέχει τη θεωρητική βάση για την EQ-i, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά για την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών αυτού του μοντέλου καθώς τη σύλληψη του. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή των αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά μπορούμε να κατανοήσουμε και να εκφράσουμε τον εαυτό μας, τους άλλους, τη συσχέτιση μαζί τους όπως και την αντιμετώπιση των καθημερινών απαιτήσεων.



Στις αρχές της δεκαετίας του 90 ο Daniel Goleman εστίασε την προσοχή του στην δουλειά των Salovey και Mayer, και αυτό οδήγησε στην συγγραφή του βιβλίου του, “Emotional intelligence”. Ο Goleman ήταν συγγραφέας επιστημονικών άρθρων για την New York Times, όπου η ειδικότητα του ήταν η έρευνα για τον εγκέφαλο και την συμπεριφορά. Είχε εκπαιδευτεί σαν ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο του Harvard εκεί όπου συνεργάστηκε με τον David McClelland μεταξύ άλλων πολλών. Ο McClelland (1973) ήταν σε μία ομάδα ερευνητών, που όλο και μεγάλωνε, οι οποίοι ερευνούσαν το πόσο λίγο τα παραδοσιακά τεστ της γνωστικής νοημοσύνης μας λένε σχετικά με το τι χρειάζεται για να υπάρχει επιτυχία στην ζωή.

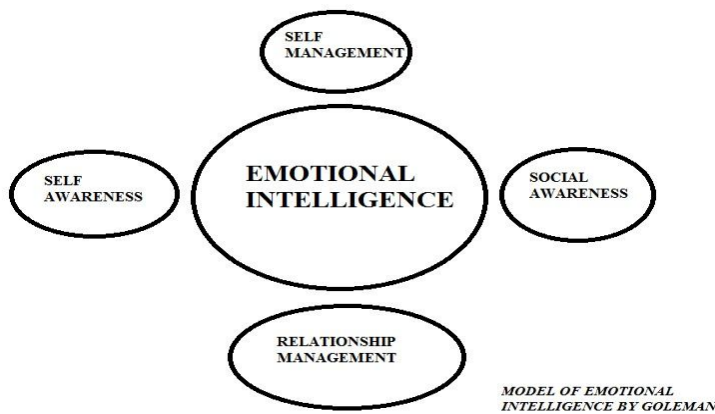
Ο Goleman μιλά για την “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του”. Στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence, Goleman, 1995), ο Goleman αναφέρεται στο παρακάτω απόφθεγμα από τον Αριστοτέλη για να ορίσει την ουσία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο».

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

Προτείνει επίσης τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες:

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
- Αυτοέλεγχο (self-management): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social awareness): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.
- Διαχείριση σχέσεων (relationship management): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.



Οι Bradberry & Greaves στο βιβλίο τους “Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο” (2006) κάνουν μια αξιόλογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman. Κάνουν λόγο για τη “συναισθηματική διάσταση της λογικής” και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του.

Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο:

- α) συμπεριφερόμαστε
- β) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων
- γ) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα

Προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες όμοιες με αυτές του Goleman, (παραπάνω σχήμα) οι οποίες συγκροτούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη:

- Αυτεπίγνωση: αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- Αυτοδιαχείριση: σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας.
- Κοινωνική επίγνωση: αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο.
- Διαχείριση σχέσεων: αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.

2.2 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης

Πολλοί ερευνητές δέχονται τα αισθήματα με αρνητικό τρόπο ως μια ανοργάνωτη διακοπή της πνευματικής άσκησης που παρουσιάζεται ορθολογικά (Fineman, 2000). Για πολλά χρόνια, αυτή η άποψη είναι έμφυτη στη βιβλιογραφία της διοίκησης, η οποία έχει παραδοσιακά τονίσει τη λογική των επιχειρήσεων και έχει υποστηρίξει την ανάγκη των ηγετών για να διαχειριστούν τα συναισθήματα έξω από τον οργανισμό ή έστω να τα υποβαθμίσει με τρόπο ώστε να μην προκαλούν κακό (Fineman, 2000). Για παράδειγμα, ο Young (1936) περιέγραψε τα συναισθήματα σαν να μην έχεις κανένα ίχνος συνειδητού σκοπού και επομένως τα όρισε ως έντονες αναστατώσεις για το άτομο σαν ολότητα (Young, 1943).

Αντιθέτως, άλλοι ερευνητές ισχυριστήκαν ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα στη λογική σκέψη (Damasio, 1994) γιατί συνδέονται με τις αξίες (De Sousa, 1987). Ο Easterbook (1959) παρομοίως είδε τα συναισθήματα ως κάτι θετικό για την οργανωσιακή ανταπόκριση, τα οποία εστιάζουν την προσαρμογή τους σε νοητικές δραστηριότητες και με επακόλουθη επίδραση. Ο Leeper (1948) εστιάζει την προσοχή του σε μια κινητήρια δύναμη των συναισθημάτων και ότι τα συναισθήματα πυροδοτούν διαδικασίες, οι οποίες διεγείρουν, διατηρούν και διευθύνουν την προσοχή.

Η άποψη ότι τα άτομα διαφέρουν στην πνευματική τους ικανότητα και ως προς το πως επεξεργάζονται τις συναισθηματικές πληροφορίες προκειμένου να τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά αποτέλεσε τη βασική ιδέα για τη μελέτη και την εξέλιξη της κοινωνικής νοημοσύνης. Η ιδέα της κοινωνικής νοημοσύνης βασίζεται στον Thorndike (1920) και στη μελέτη του για τα συναισθήματα των ατόμων. Από τα ευρήματα της έρευνάς του συμπέρανε ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητα να καταλάβουν τους άλλους ανθρώπους και αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτή την διαφορετικότητα στη μορφή νοημοσύνης την θεωρεί ως «ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διαχειρίζεσαι τους ανθρώπους» και μπορεί να θεωρηθεί και ως ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης του ίδιου μας του εαυτού. (Thorndike and Stein, 1937).

Πάντως, για πολλά χρόνια κανένα ερευνητικό αποτέλεσμα δε βρέθηκε να υποστηρίξει την εντύπωση ότι η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από άλλους τύπους νοημοσύνης. Στις αρχές του 1980 (Gardner, 1983) το ενδιαφέρον για την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης προέκυψε ξανά. Βασίστηκε, δε, στις μελέτες για τα αποτελέσματα στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Ο Gardner (1983) πρότεινε μια μέθοδο με πολλούς τύπους νοημοσύνης, οι οποίοι μεταξύ άλλων περιλάμβαναν δύο ξεχωριστά στοιχεία που

περιγράφονται ως “διαπροσωπική” (interpersonal) και “ενδοπροσωπική” (intrapersonal) νοημοσύνη. Με τον όρο «διαπροσωπική νοημοσύνη» περιγράφεται η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διακρίνεις τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων. Ενώ από την άλλη πλευρά, η «ενδοπροσωπική» σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τα δικά του συναισθήματα και κίνητρα. Περίπου την ίδια εποχή, ο Sternberg (1985) πρότεινε μια θεωρία από τρεις μορφές της νοημοσύνης και τη διαχώρισε σε αναλυτική και πρακτική νοημοσύνη. Από τη μια πλευρά η αναλυτική είναι πολύ κοντά στην γενική νοημοσύνη και στην ακαδημαϊκή έννοια της λύσης προβλημάτων. Η πρακτική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει τη νοημοσύνη του αληθινού κόσμου, συμπεριλαμβανομένων και των ικανοτήτων στις σχέσεις.

2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποδοτικότητα

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

Η σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αυξημένης απόδοσης έχει αρχίσει να φαίνεται στους οργανισμούς κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Στα μέσα του 1990 στις Η.Π.Α, δημοσιεύθηκε το βιβλίο *The Bell and Curve* (Herrnstein and Murray, 1994), ένα βιβλίο που αναφερόταν στη σύνδεση μεταξύ φυλών, νοημοσύνης και κοινωνικής κινητικότητας και έθιγε τις αρχές του φιλελευθερισμού όπου οι συγγραφείς αργότερα κατηγορήθηκαν για ρατσισμό και ελιτισμό (Bouchard, 1995) καθώς και για το ότι χρησιμοποίησαν ελαττωματικά δεδομένα για να στηριχθούν ενάντια στις σύγχρονες πολιτικές (Dorfman, 1995). Κορυφαίοι επιστήμονες και ερευνητές της εποχής με αφετηρία την κριτική του *The Bell Curve* κατέληξαν

στο συμπέρασμα πως το βιβλίο είναι ένα παράδειγμα ρατσιστικής επιστήμης (Joseph L. Graves, 2000) ενώ ταυτόχρονα οδηγήθηκαν σε αρκετά συμπεράσματα σχετικά με τη νοημοσύνη και την σύνδεσή της με πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες όπως η εργασία ή το εισόδημα. Η δημοσίευση του βιβλίου του Goleman συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence, 1995) ένα χρόνο αργότερα, παρουσίασε μια θετική άποψη σε ένα κομμάτι του βιβλίου The Bell Curve, το οποίο υποστηρίζει ότι η επιτυχία στη ζωή βασίζεται περισσότερο στον τρόπο που τα άτομα διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, παρά στο πόσο έξυπνοι είναι στη νόηση. Αυτή η αξιολόγηση της ικανότητας, η οποία περιγράφεται από πολλούς ως παράλογη (Eysenck, 2000) και ότι δεν έχει σοβαρές αποδείξεις (Zeidner, Matthews and Roberts, 2004) ενδυνάμωσε την ήδη αποδεκτή αντίληψη ότι το να είσαι ευγενικός, ζεστός και φιλικός είναι ένας σημαντικός δρόμος για την επιτυχία (Paul, 1999) σε μια περίοδο που τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας είχαν αρχίσει να κερδίζουν έδαφος (Domagalski, 1999).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι ασχολούνται με την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς, φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίδραση με έναν συνεχώς αυξανόμενο βαθμό στις συμπεριφορές στην εργασία για τη διαχείριση του άγχους (Slaski and Cartwright, 2002). Τομείς όπως το μάρκετινγκ, τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν ενστερνιστεί την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Varka, 2004).

Συνοπτικά σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να σας παρουσιάσουμε κάποιες έρευνες σταθμούς στην εδραίωση της σύνδεσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στην εργασία.

- 1982: Ο Boyatzis διεξήγαγε μια έρευνα σε 100 στελέχη από 12 διαφορετικές οργανώσεις και διαπίστωσε ότι η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε σχέση με την ανώτερη απόδοση. (Competent manager: a model for effective performance, 1982)
- 1997: Ο Spencer, LM.J, ανέλυσε 300 κορυφαία στελέχη από 15 παγκόσμιες εταιρείες και βρήκε πως οι κατέχοντες υψηλότερου μέσου όρου απόδοσης είχαν τις έξι συναισθηματικές ικανότητες: επιρροή, ηγεσία ομάδας, οργανωτική συνείδηση, αυτοπεποίθηση, κίνητρα επιτευγμάτων και ηγεσίας.
- 1998: Ο Goleman διεξήγαγε έρευνα ικανοτήτων σε 200 εταιρείες σε όλο τον κόσμο και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η τεχνική και η γνωστική ικανότητα, μαζί με τη συναισθηματική ικανότητα μπορεί να παράγει ένα καλύτερο επίπεδο απόδοσης στην παραγωγή.

- 1999: Ο Mc Clelland ανέφερε ότι προκαλείται 50% 'φθορά' στις λειτουργίες μίας επιχείρησης, με την παραδοσιακή μέθοδο πρόσληψης εργατικού δυναμικού, ενώ μόνο 6% χρησιμοποιώντας τη μέθοδο συναισθηματικής επάρκειας.
- 2004: Οι Bhalla και Nauriyal, με την έρευνά τους, υπέδειξαν ότι για την κατανόηση και την πρόβλεψη της ατομικής απόδοσης στην εργασία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει ζωτικό ρόλο.
- 2005: Σύμφωνα με τον Cumming και την έρευνά του σε δείγμα εργαζομένων από τη Νέα Ζηλανδία, διαπίστωσε ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στο χώρο εργασίας.
- 2009: Οι Khokhar και Kush, σε αντίστοιχη έρευνα 200 στελεχών σε κορυφαίες Ινδικές εταιρείες, διαπίστωσε ότι τα στελέχη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πετύχαιναν και καλύτερη ποιότητα στην εργασιακή απόδοση.

2.4 Μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

2.4.1 Το μοντέλο της ικανότητας

Το πιο περιεκτικό μοντέλο ικανότητας είναι αυτό των Mayer, Salovey και Caruso που λέγεται τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης ή MSCEIT έκδοση 2.0 (Mayer et al., 2002), το οποίο είναι μία βελτίωση ενός τεστ που έγινε νωρίτερα και λεγόταν η πολυπαραγοντική κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης (MEIS, Mayer et al., 2000). Σε σχέση με τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης, είναι ένα εκτελεστικό μέτρο, που βασίζεται στον αριθμό σωστών απαντήσεων που δίνονται και με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται πόσο καλά το άτομο επιλύει συναισθηματικά προβλήματα τα οποία επεκτείνονται σε τέσσερις περιοχές, που περιλαμβάνουν την αντίληψη, τη χρήση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Το MSCEIT αποτελείται από 141 στοιχεία, τα οποία χωρίζονται σε οχτώ κύρια μέρη (δύο από κάθε ένα από τους τέσσερις θεωρητικούς χώρους).

Τα δείγματα περιλαμβάνουν καθορισμό των συναισθημάτων και το πως εκφράζονται στα πρόσωπα των φωτογραφιών και χρειάζεται να απαντηθεί η σωστή συμπεριφορά μέσα από ένα εύρος συναισθηματικών σεναρίων. Το MSCEIT βαθμολογεί την επίδοση μαζί με την ομοφωνία (να ταιριάζουν οι απαντήσεις με ένα δείγμα 5.000 ατόμων), αλλά και με τις

μεθόδους των ειδικών (ποια απάντηση θεωρούν αυτοί σωστή). Υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης ($r > 0,9$) μεταξύ των δύο μεθόδων (Mayer et al., 2003) ενώ χαμηλός μεταξύ του MSCEIT και άλλων μοντέλων που μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και βασίζονται και στο μοντέλο ικανότητας (Brackett et al., 2006) αλλά και στο μικτό μοντέλο (Brackett & Mayer, 2003) (Βλέπετε παρακάτω σελίδα 20). Συλλογικά, μέσα από τις επιδόσεις των τεστ, υποστηρίζεται η άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διαφορετικό και ανεξάρτητο κομμάτι από την προσωπικότητα και την παραδοσιακή νοημοσύνη.

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

Αν και στην κλίμακα MSCEIT που έχει την τάση να κυριαρχεί στην έρευνα, υπάρχουν πολλές άλλες μέθοδοι μετρήσεων με βάση την ικανότητα. Αυτές περιλαμβάνουν την κλίμακα Επίπεδα της Συναισθηματικής Επίγνωσης (Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS) (Lane et al., 1990), σύμφωνα με την οποία αυτοί που απαντούν παρουσιάζονται με μια σειρά από σενάρια που είναι προορισμένα να αποσπούν τέσσερις τύπους συναισθημάτων: φόβο, θυμό, λύπη και χαρά. Αυτοί που απάντησαν εκτιμήθηκαν στη βάση των αντιλήψεών τους και στο πως θα αισθανθούν αν αποτελούσαν μέρος του σεναρίου και επίσης πως πιστεύουν ότι το άτομο που βρίσκεται σε αυτό το σενάριο αισθάνεται. Το τεστ δείχνει αποδεκτή αξιοπιστία και εγκυρότητα σε σχέση με άλλες μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ciarrochi et al., 2000) και θεωρείται ότι προβλέπει σωστά τη συναισθηματική αναγνώριση (Lane et al., 1998). Παρόμοια με τη LEAS είναι και η κλίμακα Διερεύνησης Συναισθηματικής Ακρίβειας (Emotional Accuracy Research Scale ή EARS), (Mayer και Geher, 1996), που αναπτύχθηκε για να υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης των πλεονεκτημάτων και της έρευνας με αυτοαξιολόγηση, καθώς και τις μεθόδους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω του εργαστηρίου (Geher et al., 2001).

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

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

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

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

2.4.2 Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου

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

Έσω-προσωπικός:

- Αυτοσεβασμός
- Συναισθηματική αυτό-συναίσθηση
- Δυναμισμός
- Ανεξαρτησία
- Πραγματοποίηση

Έξω-προσωπικός:

- Συναισθηματική ταύτιση
- Κοινωνική υπευθυνότητα
- Έξω-προσωπικές σχέσεις

Προσαρμοστικότητα:

- Έλεγχος της πραγματικότητας
- Ευκαμψία
- Λύση προβλημάτων

Διαχείριση του άγχους:

- Αντοχή στο άγχος
- Έλεγχος της παρόρμησης
- Υπηρεσία

Γενική διάθεση:

- Αισιοδοξία
- Ευτυχία

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

Ο Goleman (1995) έχει επίσης αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο που αποκαλείται Emotional Quotient (EQ). Εντούτοις, οι ψυχομετρικοί προσδιορισμοί αυτής της κλίμακας, κυρίως η αξιοπιστία της έχει λάβει μεγάλη κριτική (Davies et al., 1998). Πιο πρόσφατα, ο Boyatzis et al. (2000) ανέπτυξε την Emotional Competence Inventory (ECI), μία κλίμακα με όργανο τριακοσίων εξήντα μοιρών, που αποτελείται από εκατόν δέκα στοιχεία, η οποία χρειάζεται τριάντα λεπτά για να συμπληρωθεί.

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

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

2.4.3 Παρατηρήσεις σχετικά με το μοντέλο ικανότητας και τα μικτά μοντέλα

Γενικά τόσο τα μικτά μοντέλα όσο και το μοντέλο των δεξιοτήτων επιχειρούν να δείξουν συσχετίσεις με νευρο-ενδοκρινικές λειτουργίες και ελέγχουν τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες μορφές ευφυΐας επιχειρώντας να καταδείξουν συγκλίσεις και διαφοροποιήσεις. Επιπλέον, διενεργούνται έρευνες και για τις δύο κατηγορίες των μοντέλων για να δείξουν την αυξητική τάση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηλικία καθώς και έρευνες για να ευρεθεί η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιτυχία και την ευζωία. Σχεδιάζονται επίσης παρεμβατικά προγράμματα τόσο με βάση τα μικτά όσο και με βάση το μοντέλο των δεξιοτήτων για να κατοχυρώσουν την προσθετική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την καλύτερευση των συνθηκών της ανθρώπινης ζωής.

Η μοναδική όμως διαφορά που θεωρούμε πως παραμένει είναι η έμφαση που αποδίδεται από το μοντέλο των δεξιοτήτων στην αλληλεπίδραση συναισθημάτων και νόησης σε αντίθεση με την έμφαση που αποδίδεται από τα μικτά μοντέλα η οποία εστιάζεται στα ξεχωριστά δομικά χαρακτηριστικά (traits) της προσωπικότητας. Με βάση όμως τους ορισμούς που ο κάθε θεωρητικός υιοθετεί για την ευφυΐα δεν μπορούμε να θεωρήσουμε το ένα μοντέλο ως καταλληλότερο από το άλλο. Η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα του κάθε ξεχωριστού μοντέλου γίνεται πιο σαφής με αναφορά στα όργανα και στους τρόπους μέτρησης που το κάθε μοντέλο υιοθετεί.

2.4.4 Οι επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο

Μία από τις περιοχές έρευνας που υπάρχει στη βιβλιογραφία για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο σύνδεσμος μεταξύ επίδοσης στην εργασία και επιτυχίας, ενδιαφέρον το οποίο δημιουργήθηκε από τα ευρήματα που έδειχναν πολύ μικρή προγνωστική αξία της παραδοσιακής συναισθηματικής νοημοσύνης στην ερμηνεία της δουλειάς. Για παράδειγμα, οι Hunter και Hunter (1984) εκτίμησαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μετράει γύρω στο 25% στη διάσταση της εργασιακής επίδοσης. Ο Sternberg (1996) υποστήριξε ότι το ποσοστό 10% είναι μια πιο ρεαλιστική εκτίμηση. Ομοίως, οι Snarey και Vaillant (1985) εκθέτουν τα αποτελέσματα μιας σαραντάχρονης διαμήκης μελέτης σε 450 αγόρια, όπου βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μικρή σχέση με στο πόσο καλά τα αγόρια εκτελούν τη δουλειά ως ενήλικες. Από την άλλη, η εκτέλεση της δουλειάς επηρεάζεται περισσότερο από την ικανότητά τους να μεταχειριστούν την ανατροπή, να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και να έχουν καλή σχέση με τους άλλους ανθρώπους. Μερικές μελέτες οδηγούν στην απόδειξη ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ακαδημαϊκής επιτυχίας (Nowicki & Duke, 1992; Schutte et al. 1998; Shoda et al. 1990). Σε έναν οργανισμό, οι Kelley και Carlan (1993) εξέτασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εκτέλεση της έρευνας σε ομάδες στα εργαστήρια Bell. Τα ευρήματα υποστήριξαν την αντίληψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται μεταξύ των υψηλών και των μέσων εκτελεστών. Παρά το γεγονός ότι όλα τα μέλη της ομάδας είχαν μεγάλη επίδοση στο τεστ IQ, κάποια άτομα θεωρούνταν από τους άλλους ως «αστέρια». Οι Kelley και Carlan (1993) απέδειξαν ότι ούτε το IQ, ούτε η καλή ακαδημαϊκή επίδοση του παρελθόντος τους έκανε «αστέρια». Αλλά, οι

δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτές που φαίνεται ότι τους διαφοροποιούν και προβλέπουν την επίδοση και κάνουν αυτά τα άτομα να φαίνονται ως καλύτερα.

Πιο πρόσφατα, οι Dulewicz και Higgs (1998) συνέκριναν την σχετική συνεισφορά της ικανότητας της νοητικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επίδοση στη δουλειά, όπως μετράτε από την πρόοδο της καριέρας. Βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μέτρησε σε ποσοστό 36% της συνολικής διάστασης στην πρόοδο του οργανισμού, ενώ το IQ μέτρησε κατά 27%. Ωστόσο, δοθέντος του γεγονότος της υψηλής νοημοσύνης από τη φύση του δείγματος, αυτή η μελέτη πάσχει από περιορισμό του συνόλου.

Ο Rice (1999) μέτρησε τη συναισθηματική νοημοσύνη εκατόν εξήντα τεσσάρων υπαλλήλων καθώς και η ομάδα των έντεκα αρχηγών στην Αμερικάνικη εταιρεία ασφάλισης χρησιμοποιώντας την κλίμακα MEIS (Mayer et al., 2000). Οι επιδόσεις των αρχηγών στην κλίμακα MEIS σημαντική συσχέτιση ($r = 0,51$) με την κλίμακα αποτελεσματικότητας αναλόγως με τον μάνατζερ που έχουν. Επίσης, ο μέσος όρος της ομάδας με επίδοση της κλίμακας MEIS και η αναλογία της επίδοσης της ομάδας στην εξυπηρέτηση πελατών ήταν σημαντικά θετικά συσχετισμένες ($r = 0,46$). Οι επιδόσεις των αρχηγών των ομάδων στη συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκαν θετικά συσχετισμένα ($r = 0,58$) με τις επιδόσεις των ομάδων τους.

Ο Jordan, Ashkanasy, Hartel, και Hooper (2002) ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδοσης σαράντα τεσσάρων Αυστραλιανών ομάδων εργασίας σε μια περίοδο εννιά εβδομάδων. Βρέθηκε ότι στις αρχικές εβδομάδες, οι ομάδες είχαν υψηλές επιδόσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη πολύ καλύτερη από αυτή που είχαν λιγότερες επιδόσεις. Πάντως, στο τέλος των εννέα εβδομάδων τα επίπεδα επίδοσης όλων των ομάδων ήταν παρόμοια. Κατέληξαν ότι οι άνθρωποι με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να σχηματίσουν ενιαίες και αποτελεσματικές ομάδες εργασίας πιο γρήγορα από τους συναδέλφους τους που είχαν μικρότερο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Slaski και Cartwright (2003) επίσης βρίσκουν μια θετική, αλλά αδύναμη συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των μετρήσεων επίδοσης μεταξύ μιας ομάδας διοίκησης στον τομέα της λιανικής πώλησης της Αγγλίας. Ωστόσο, ο περιορισμός της σειράς μπορεί επίσης να γίνει ένας έμφυτος περιορισμός αυτής της μελέτης.

Παίρνοντας όλα αυτά συνολικά, υπάρχουν αποδείξεις ότι μερικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται ότι επηρεάζουν την επίδοση. Ωστόσο, μπορεί να είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας διαφορετικός παράγοντας στην εκτέλεση της εργασίας όταν συγκρίνεται με τον παραπάνω μέσο όρο του IQ.

2.4.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Η μετασχηματισμένη ηγεσία, όρος που εισήχθηκε πρώτη φορά από τον Burns το 1978 και στη συνέχεια αναλύθηκε από τον Bass το 1985, παρατηρείται να είναι διαφορετική και πιο αποτελεσματική από την παραδοσιακή συναλλασσόμενη προσέγγιση, γιατί εμπλέκει και τα συναισθήματα του ατόμου. Οι Bass και Avolio (1993) τόνισαν την στενή σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, σημείωσαν ότι ο συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί σύμφωνα με το υπάρχον καθεστώς, σύμφωνα με τους ήδη επιβεβλημένους κανόνες. Αντίθετα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επαναπροσδιορίζει ή και αλλάζει τους κανόνες, τις νόρμες, τις δοξασίες και τα πιστεύω σύμφωνα με το δικό του όραμα για το μέλλον του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Burns (1978) και τον Bass (1985) τα στοιχεία που λείπουν από τη συναλλακτική ηγεσία είναι κάθε στοιχείο "ενθουσιασμού" ή "αισθήματος" που είναι ιδιότητες οι οποίες εμπνέουν και αποτελούν χαρακτηριστικά ηγετών με χαρισματική ελκυστικότητα, τα στοιχεία αυτά συνδέονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει τις δύο τελευταίες δεκαετίες επικρατούσα θέση σχετικά με τις νεότερες θεωρίες όσον αφορά τα μοντέλα ηγεσίας. Πρώτος ο Burns (1978) ανέφερε την παρακίνηση που προσφέρουν οι ηγέτες στους ανθρώπους τους, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες. Μετά από τον Burns μεγάλος αριθμός μελετητών άρχισε να διερευνά το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, πιο συγκεκριμένα (ο Bass (1985), οι Bennis και Nanus (1985), οι Tichy και Devanna (1986), οι Kouzes και Posner (1995) καθώς επίσης και οι Waldman, Ramirez, House, Puranam (2001)).

Στα πλαίσια αυτά σύμφωνα με τον Bass ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Χάρisma (charisma): επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, παρέχουν όραμα και την αίσθηση της αποστολής, γεμίζουν με υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους καθώς και κερδίζουν το σεβασμό τους και την εμπιστοσύνη τους.
- Έμπνευση (inspiration): οι ηγέτες εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους μεταδίδοντας υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιώντας σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών και εκφράζοντας σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο.

- Εξατομικευμένη μέριμνα (individual consideration): ο ηγέτης επιδεικνύει σεβασμό προς τους ανθρώπους του, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός
- Πνευματική Διέγερση (intellectual stimulation): ο ηγέτης αντιμετωπίζει παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγει νέες ιδέες, προάγει την ευφυΐα, την ορθολογικότητα και την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων. Με λίγα λόγια τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι τα παρακάτω.
 1. Εισάγει μια ισχυρή αίσθηση του οράματος το οποίο κινητοποιεί τους ανθρώπους να πετύχουν κάτι το εξαιρετικό.
 2. Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο το οργανισμό.
 3. Διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.
 4. Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
 5. Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους του ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης (Polychronίου 2009). Η διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν παράγοντα-κλειδί στην αποτελεσματική λειτουργία και υλοποίησή των στόχων της οργάνωσης (Polychronίου 2008). Εντυπωσιακό παράδειγμα του μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί η φράση του ακαταμάχητου Martin Luther King "έχω ένα όνειρο". Προβάλλει έναν ηγέτη ο οποίος εισάγει ισχυρή αίσθηση του του οράματος και μεταδίδει ένα ενθουσιασμό σε μια κατάσταση. Αυτό που προκύπτει ως γενικό συμπέρασμα 25 είναι ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελούν αντικρουόμενες έννοιες ως προς το επίπεδο επίτευξης των στόχων αλλά είναι αλληλοσυμπληρούμενες. Πιο συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στην συναλλακτική ηγεσία και παράγει επιδόσεις των υφισταμένων σε υψηλότερα επίπεδα από τη συναλλακτική. Είναι άξιο αναφοράς ότι το αντίστροφο δεν ισχύει και ότι ένας καλός ηγέτης είναι και συναλλακτικός και μετασχηματιστικός. Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματισμένης ηγεσίας.

Ο Barling et al. (2000) εκτίμησε τη μετατροπή της ηγετικής συμπεριφοράς χρησιμοποιώντας το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire (Bass και Avolio, 1995), και η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιώντας την κλίμακα EQ-I (Bar-On 1997) μεταξύ 49 μάνατζερ σε ένα μεγάλο οργανισμό. Τα αποτελέσματα εμφανίζουν ότι υψηλές συνολικές επιδόσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεργάστηκαν με τους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες ηγεσίας. Αυτοί ήταν Εξιδανικευμένης Επιρροής, Εμπυχωτικά Κίνητρα, Ατομικιστική Εξέταση. Καμία σχέση δε βρέθηκε μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τέταρτου παράγοντα της Διανοητικής Διέγερση. Η διανοητική διέγερση περιλαμβάνει την παρουσίαση του ατόμου με μια πνευματική πρόκληση: να κάνεις τους ανθρώπους να σκεφτούν τα προβλήματά τους με πρωτότυπους τρόπους. Όπως συμπέρανε ο ερευνητής, αυτός ο παράγοντας βασίζεται περισσότερο σε νοητικές παρά σε συναισθηματικές ικανότητες και επομένως δεν προκαλεί εντύπωση ότι δεν υπάρχει καμία σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μια προηγούμενη μελέτη που έγινε από τους Sosik και Megerian (1999) βρήκε περίπου ίδια αποτελέσματα στη μελέτη του σε 63 μάνατζερς. Σε μια άλλη μελέτη ο Palmer et al. (2001) εκτίμησε την συναισθηματική νοημοσύνη 43 Αυστραλούς μάνατζερς, χρησιμοποιώντας μια διασκευασμένη έκδοση του Trait Meta-Mood κλίμακα (Salovey et al. 1990) με συλ ηγεσίας, άλλη μια φορά χρησιμοποιώντας την κλίμακα MLQ (Bass & Avolio, 1995). Τα αποτελέσματα ήταν πιο αδύναμα, αλλά σε παρόμοια κατεύθυνση με το Barling et al. (2000). Πιο πρόσφατα, οι Gardner και Stough (2002) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως μετρήθηκε από ένα ερωτηματολόγιο αυτό- αναφοράς με 65 στοιχεία της κλίμακας SUEIT (Palmer & Stough, 2001) συσχετίζεται θετικά με όλους τους τέσσερις παράγοντες που συνιστούν μετασχηματισμό της ηγεσίας.

Ο Duckett και MacFarlane (2003) έχουν επίσης αποδείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, του μετασχηματισμού της ηγεσίας και επιδίωξη εκτέλεσης των μετρήσεων σε ένα μικρό δείγμα σε μάνατζερ που ανήκουν στη λιανική. Παρόμοια αποτελέσματα με ώθηση προς τα πάνω σε μελέτες, όπως αυτή σαν του Barsdale (1998). Ενώ τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έχουν υλοποίηση στην εκλογή και στην ανάπτυξη των ηγετών, το δείγμα που βασίζονται αυτές οι μελέτες είναι μικρό. Στην περίπτωση των Duckett και MacFarlane (2003), το μέγεθος του δείγματος ήταν μικρότερο από 20.

Σε μια έρευνα σε Κινέζους μάνατζερ, ο Wong και ο Law (2002) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση, τη θέληση και τη συμπεριφορά του ερωτώμενου για μία εργασία χωρίς βέβαια να επηρεάζει την εκτέλεση της. Ωστόσο, σε μια μελέτη που χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα EQ-1 (Bar-On 1997), οι Brown, Bryant, και Reilly (2006) δε βρήκαν καμία σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης από τον επιβλέποντα και της θέλησης να επενδύσουν με μεγαλύτερη προσπάθεια.

Αντιθέτως, ο Kerr et al. (2006) βρήκε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων κλιμάκων της MSCEIT και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε ένα δείγμα 38 επιβλεπόντων. Αυτή η μελέτη είναι σύμφωνη με δύο προηγούμενες έρευνες που χρησιμοποιούσαν την κλίμακα MSCEIT (Leban και Zulauf 2004), οι οποίοι βρήκαν συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Σε όλες αυτές τις τρεις έρευνες, ο πιο σημαντικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ήταν η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων.

2.4.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και Μη-λειτουργική συμπεριφορά

Έχει θεωρηθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ένα μέτριο ρόλο στις επιθετικές συμπεριφορές και στους χώρους εργασίας με άγχος (Slaski και Cartwright 2003). Οι Mayer et al. (2000) βρήκαν αρνητική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη βίαιη και τυραννική συμπεριφορά. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον εύρημα, δεδομένου ότι η τυραννία στον εργασιακό χώρο θεωρείται ότι έχει ενισχυτικό ρόλο στη μειωμένη εκτέλεση της δουλειάς και στις αρνητικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Sheehan και Jordan 2002).

Σύμφωνα με τον Martin et al. (1998), η εκπαίδευση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί θετικά να επηρεάσει έναν οργανισμό που έχει συμπεριφορικά πρόβληματα. Μέσα από την αυξανόμενη κατανόηση της επιρροής των συναισθηματικών ξεσπασμάτων στους άλλους, πιστεύεται ότι άτομα με προβληματική συμπεριφορά, θα είναι πιο εύκολο να κατευθύνουν ένα αρνητικό ξέσπασμα σε συναδέλφους. Επιπρόσθετα, με την αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των θυμάτων μίας αρνητικής συμπεριφοράς, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη κατανόηση για τους λόγους αυτού του αρνητισμού και τις επίδρασής του σε αυτούς και στα συναισθήματά τους.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι γίνονται πιο ικανοί να διαχειριστούν τα δικά τους συναισθήματα αποτελεσματικά και να τα χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να αντιδράσουν στην κατάσταση καταλλήλως (Korth, 2000). Ενώ μια τέτοια προσέγγιση έχει μια συγκεκριμένη διαισθητική ανταπόκριση, αυτονόητο σε αυτή τη σκέψη είναι ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλά και σχετίζονται πάντα με επιθυμητά αποτελέσματα. Μπορεί επίσης να ισχυριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων μπορεί να κάνει κατάχρηση των δυνάμεων της διορατικότητας των συναισθημάτων και των αδυναμιών των άλλων για να προσανατολίσουν ως προς τα δικά τους ενδιαφέροντα χειραγωγώντας τους άλλους. Στο περιεχόμενο του άγχους στο χώρο εργασίας θεωρείται πως η μοναδικότητα του χαρακτήρα ενός ανθρώπου έχει και έναν συγκεκριμένο ρόλο στο πώς αντιμετωπίζεται το άγχος από τον καθένα ξεχωριστά (Cartwright και Whatmore, 2005).

Η απάντηση στο στρες συνοδεύεται με την απελευθέρωση ενός συνόλου αρνητικών συναισθημάτων, όπως ο θυμός, ο πανικός, η νευρικότητα, τα οποία κατακλύζουν το άτομο και επηρεάζουν την ικανότητα να ανταπεξέλθουν με το ζήτημα αυτής της κατάστασης. Έχει υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για να βοηθήσουν τα άτομα να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα αρνητικά τους συναισθήματα καταλλήλως και μέτρια αξιολόγηση και εμπειρία του στρες.

Οι Slaski και Cartwright (2003) απέδειξαν ότι τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δηλώνουν ότι έχουν σημαντικά πιο λίγο άγχος και εμφανίζουν καλύτερη σωματική και ψυχολογική υγεία από αυτούς τους μάντζερ με λιγότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, βρήκαν ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης αύξησε την απόδοση συναισθηματικής νοημοσύνης, είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των επιπέδων του άγχους, καθώς και βελτίωση στην υγεία, σε σύγκριση με μια άλλη ομάδα. Η μελέτη περιλάμβανε και το EQ-I τεστ (Bar-On 1997) και το Γενικό ερωτηματολόγιο υγείας (General Health Questionnaire (Goldberg & Williams, 1998). Μια άλλη μελέτη από τον Bar-On et al. (2000) εξέτασε τις διαφορές μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα σε δυο επαγγελματικές ομάδες, αστυνομικών και επαγγελματιών στο σύστημα υγείας στη Γερμανία χρησιμοποιώντας το EQ-I τεστ. Και οι δύο ομάδες είχαν εμφανίσει εργασιακό άγχος λόγω της οργανωσιακής αλλαγής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστυνομικοί είχαν πολύ μεγαλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας σε όλες τις EQ-I κλίμακες, με εξαίρεση τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ανεξαρτησία και την προσαρμοστικότητα.

Ο Bar-On et al. (2000) ισχυρίστηκε ότι οι αστυνομικοί επιδεικνύουν μεγαλύτερη διαπροσωπική ικανότητα, για παράδειγμα αυξημένη συναίσθηση του εαυτού τους και αυτοεκτίμηση, που τους επέτρεπε να εστιάζουν με ακρίβεια σε άμεσες καταστάσεις και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι ήταν καλύτερα προετοιμασμένοι να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να τα ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στο άγχος.

Πιο πρόσφατα, οι Nicholaou και Tsaousis (2005) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, άγχους και οργανωσιακού καθήκοντος μεταξύ 235 επαγγελματιών στην πνευματική υγεία σε Ελληνικά ιδρύματα. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το EIQ και το ASSET, κλίμακες που αφορούσαν το εργασιακό άγχος και το καθήκον. Οι εργαζόμενοι που εμφάνισαν μία υψηλή συνολική επίδοση στη συναισθηματική νοημοσύνη, πέτυχαν χαμηλές επιδόσεις στις κλίμακες του ASSET που εκτιμούσαν της πηγές άγχους και υψηλές στις κλίμακες του οργανωσιακού καθήκοντος, όπως για παράδειγμα των αναμενόμενων υποχρεώσεων του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους και αυτών των εργαζόμενων απέναντι στον οργανισμό. Στην περίπτωση των δεικτών του άγχους η μεγαλύτερη συσχέτιση ήταν μεταξύ του παράγοντα της χρήσης των συναισθημάτων που σχετίζεται σημαντικά με το καθήκον των εργαζόμενων στον οργανισμό ($r = 0,58, p < 0,01$), δεδομένου ότι η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται πολύ με το οργανωσιακό καθήκον. Ο Abraham (2000) ομοίως απευθύνθηκε στη σχέση μεταξύ συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακού καθήκοντος και βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει κατά 15% τη διαφορά στην οργανωσιακή υποχρέωση.

Σε μια μελέτη από 139 μαθητές που έγινε χρησιμοποιώντας τη κλίμακα της ομάδας εργασίας στη συναισθηματική νοημοσύνη (Workbook EI) οι Jordan και Troth (2002) βρήκαν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν πιο πιθανό ή πιο ικανά να αναλαμβάνουν με περισσότερη αποφασιστικότητα την επίλυση μίας διαμάχης. Σε αντίθεση χαμηλότερες επιδόσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονταν με λιγότερο αποτελεσματικές στρατηγικές, όπως για παράδειγμα το να υπάρχουν συγκρούσεις με ισχυρό τρόπο και αποφυγή συμπεριφοράς. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αξία της εκπαίδευσης της συναισθηματικής διαχείρισης με την έννοια του εφοδιασμού των ατόμων για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων είναι μεγάλη.

Συνολικά, ο έλεγχος και η χρήση των συναισθημάτων μπορεί να θεωρείται μια πιθανή ερμηνεία στην κατανόηση του τρόπου που τα άτομα αντιδρούν στο περιβάλλον τους και αυξάνουν την προσαρμοστικότητα σε αγχωτικές καταστάσεις. Ο έλεγχος και η διαχείριση των συναισθημάτων εμπεριέχει τεχνικές που σχετίζονται με τη λογική αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη (Cartwright & Cooper, 1997) αποτελώντας πλέον ένα εργαλείο για την εκπαίδευση αντιμετώπισης του άγχους και στον εργασιακό χώρο καθώς και στην υπόλοιπη ζωή.

2.4.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρησιακή αλλαγή

Φαίνεται ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν και προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή συνεπώς και σχετίζεται με πολλές αρνητικές συμπεριφορές, που περιλαμβάνουν μείωση της παραγωγικότητας, αύξηση της παραίτησης των εργαζομένων, χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακού καθήκοντος (Feldman, 1995) όπως επίσης αυξάνουν το άγχος (Cartwright & Cooper, 1997). Πολυάριθμοι ερευνητές έχουν αποπειραθεί να προσδιορίσουν το ρόλο των ατομικών διαφορών στην υλοποίηση και την αποδοχή της αλλαγής (King και Anderson 1995). Οι McClelland και Boyatzis (1982) θεώρησαν ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής απαιτεί υψηλά επίπεδα ανταπόκρισης σε μία δραστηριότητα αλλά και υψηλά επίπεδα αυτοελέγχου. Ο Schloemer (1995) συμπέρανε ότι άτομα που εμφάνιζαν χαρακτηριστικά ονειροπόλησης και θεωρούνταν ιδεαλιστές ήταν πιο ανοιχτοί και ανεκτικοί απέναντι στην αλλαγή από τα άτομα που αναλύουν και είναι περισσότερο ρεαλιστές. Ο Hogan et al. (1994), σε μια ανασκόπηση στις θεωρίες προσωπικότητας, πρότεινε ότι τα άτομα που εμπλέκονται θετικά με την αλλαγή είναι πιθανό να έχουν υψηλές επιδόσεις στη φιλοτιμία, στην εξωστρέφεια, στην ηπιότητα και χαμηλές στη νευρικότητα. Οι Born και Jansen (1997), επομένως, ισχυρίζονται ότι υπάρχει ένας πρόσθετος παράγοντας: η ευθύτητα στην εμπειρία. Ο Connor (1993) έκανε τη διάκριση των «ο» τύπων προσωπικότητας, οι οποίοι καλωσορίζουν την αλλαγή και την βλέπουν σαν μια ευκαιρία και στον δύσκαμπο τύπο προσωπικότητας «d», όπου θεωρούν την αλλαγή σαν κάτι το επικίνδυνο ή σαν απειλή. Συνολικά, στη λογοτεχνία έχει έντονα οριστεί ότι η διάθεση και η απόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι η λειτουργία της προσωπικότητάς τους.

Αν και υπάρχει μικρή εμπειρική έρευνα ερευνώντας τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αλλαγής, το πιο αναλυτικό μοντέλο ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι κάτι που προτείνει ο Huy (1999). Αυτό το μοντέλο συνδέει τα ατομικά συναισθήματα με τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, που ονομάζονται δεκτικότητα, κινητοποίηση και εκπαίδευση. Η δεκτικότητα αναφέρετε στην ευχαρίστηση των εργαζόμενων να μελετούν και να εμπλέκονται στην αλλαγή και αυτό θεωρείται ότι είναι το αντίθετο στην αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό αναπαριστά τη νοητική και συναισθηματική συμπεριφορά, η οποία καθορίζει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανάγκης για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Huy (1999), η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που αρχικά απαιτείται για την δέσμευση με τη διαδικασία της αλλαγής και αποκτούν πίστη σε κάτι μη οικείο, πολλές φορές σε αντίθεση με την παραδοσιακή σκέψη.

Η κινητοποίηση αναφέρεται στις πραγματικές ενέργειες που λαμβάνονται από τα άτομα για την αλλαγή. Τέλος, τα συναισθήματα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δυναμική της εκπαίδευσης για την αλλαγή, αυτά τα συναισθήματα δίνουν αντιδράσεις στο αν η προσπάθεια για την αλλαγή ήταν επιτυχής. Εάν οι στόχοι δεν πετυχαίνονται επιτυχώς, τα αρνητικά συναισθήματα θα φανούν, τα οποία θα διεγείρουν την κινητοποίηση στην αλλαγή. Ο Huy (1999) ισχυρίζεται ότι αν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τα άτομα να υιοθετούν συναισθηματικά έξυπνες συμπεριφορές, αυτοί διευκολύνουν τη δεκτικότητα στην αλλαγή, στην κινητοποίηση και στην εκπαίδευση. Μια μελέτη του Tsouisis et al. (2004) προσπάθησε να δοκιμάσει αυτή τη θεωρία σε ένα δείγμα 137 μανάτζερ και επαγγελματιών στην Ελλάδα. Οι επιδόσεις στο ερωτηματολόγιο συναισθηματική νοημοσύνη (EIQ, Tsouisis 2003) βρήκε θετική και σημαντική συσχέτιση με τη συμπεριφορά στην οργανωσιακή αλλαγή. Μια ανάλυση παλινδρόμησης με ενσωματωμένα δεδομένα προσωπικότητας διεξάγει επίσης, όπου βρέθηκε ότι οι παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης προβλέπουν θετικές συμπεριφορές απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή περισσότερο στις μεταβλητές προσωπικότητας.

Κεφάλαιο 3: Η Συναισθηματική νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια ερευνητές και επιχειρηματίες στρέφονται στον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τομείς στους οποίους η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει αποτέλεσμα.

3.1 Ομαδική εργασία

Η σύσταση αποτελεσματικών ομάδων εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για μία σύγχρονη επιχείρηση, αφού της εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της, καθώς και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω συνεργασίας. Έτσι λοιπόν τα τελευταία χρόνια έρευνες έχουν αποδείξει πως άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να συμμετέχουν με μεγαλύτερη επιτυχία και αποδοτικότητα σε ομαδικές δραστηριότητες σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους. Δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση ή η επιτυχής επίλυση μιας διαφωνίας είναι βασικά συστατικά της Συναισθηματικής νοημοσύνης και ταυτόχρονα χαρακτηριστικά μίας επιτυχημένης ομαδικής προσπάθειας. Η συναίσθηση της συναδελφικότητας (Esprit de corps) είναι ουσιαστικά το πνεύμα ενθουσιασμού και προσήλωσης σε ένα κοινό σκοπό, παράγοντες που έχουν να κάνουν με το ηθικό. Πηγάζουν εσωτερικά και είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το συναίσθημα του ανθρώπου. Η αντιμετώπιση των συγχρόνων προκλήσεων επιβάλλει την ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε ανθρώπους, πελάτες, μετόχους, φορείς. Ο Goleman απέδειξε τη σχέση EQ με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης

3.2 Επικοινωνία

Η διαδικασία της ανθρώπινης επικοινωνίας δεν είναι ανταλλαγή μόνο νοητικών πληροφοριών αλλά και συναισθημάτων που διαδραματίζουν καθοριστικό ρολό στη τέχνη των ανθρώπινων σχέσεων. Προκειμένου μία επιχείρηση να θεωρηθεί επιτυχημένη χρειάζεται οπωσδήποτε μία άριστη μορφή επικοινωνίας. Κανάλια επικοινωνίας δημιουργούνται εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης, από τους εργαζομένους έως και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενώ ταυτόχρονα η έκτασή τους μπορεί να καλύπτει τοπικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Η πληροφορία από μόνη της όμως δεν είναι αρκετή, η συναισθηματοποίησή της είναι απαραίτητη προκειμένου να έχει και σωστή χρήση στα πλαίσια ενός οργανισμού. Επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να κοινωνούν σωστά τους στόχους δημιουργίας τους αλλά και τους τρόπους επίτευξής τους, έχουν δημιουργήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα που μπορεί να υποστηριχθεί και από τους εργαζομένους τους. Έτσι λοιπόν δημιουργούνται κοινά πιστεύω και στόχοι παράγοντας αρκετά σημαντικός σύμφωνα με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης για τις ζωές των ανθρώπων και των οργανισμών.

3.3 Επιλογή και διατήρηση προσωπικού

Ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό της. Η πιο συνηθισμένη εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων εμφανίζεται στην αξιολόγηση, επιλογή και διατήρηση του προσωπικού μίας επιχείρησης. Συχνά σε τεστ αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των αξιολογούμενων ώστε να προκύψει ένα ολοκληρωμένο προφίλ του εργαζομένου. Στελέχη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τονίζουν την αναγκαιότητα συναισθηματικής εκπαίδευσης των εργαζομένων στα πλαίσια των σύγχρονων συνθηκών εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι λόγοι μη χρηματικού χαρακτήρα υπερισχύουν στην απόφαση αποχώρησης από έναν οργανισμό ενώ ταυτόχρονα η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης δρα αποτρεπτικά στην ύπαρξη εργασιακής δυσαρέσκειας. Σύμφωνα με τον Yate, ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας, η επιτυχία σε αυτή επηρεάζεται σε κάποιο βαθμό από το EQ του εργαζομένου. Η καλλιέργεια του EQ είναι ικανή να οδηγήσει σε αναγνώριση της δουλειάς και της αξίας της.

3.4 Παραγωγικότητα

Τις τελευταίες δεκαετίες η μέτρηση της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση έχει συστηματοποιηθεί με διάφορα μοντέλα μέτρησης που δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για την εξέλιξη ενός οργανισμού. Έρευνες έχουν δείξει πως ο μεγαλύτερος περιορισμός προέρχεται από την ανθρώπινη απόδοση και συμπεριφορά. Ταυτόχρονα πειράματα στο εργασιακό περιβάλλον έχουν αποδείξει πως η παραγωγικότητα επηρεάζεται άμεσα από τα συναισθήματα των εργαζομένων, τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, στοιχεία που επιβεβαιώνουν την ανάγκη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

3.5 Ανάπτυξη Ικανοτήτων διοίκησης

Η ηγεσία είναι στις μέρες μας παράγοντας κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι μάνατζερ που εστιάζουν σε τεχνικές ικανότητες δεν διοικούν απλά διευθύνουν, ενώ ηγέτες που αποτελούν σημείο αναφοράς λόγω των προσωπικών τους χαρακτηριστικών χρειάζεται να μελετηθούν ώστε να αναδυθούν τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο ικανοτήτων, μπορεί να βοηθήσει τους managers σε τομείς όπως :

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
Managers με υψηλό EQ Χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους για να προσαρμόζουν τα σχέδια τους και να προσαρμόζονται στις συνθήκες	Η κατανόηση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να βοηθήσει στην παροχή και απόκτηση κινήτρων	Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία καθημερινή. Τα συναισθήματα μπορούν να κρίνουν την επιτυχία της και πρέπει να αντιμετωπίζονται επικοινωνιακά

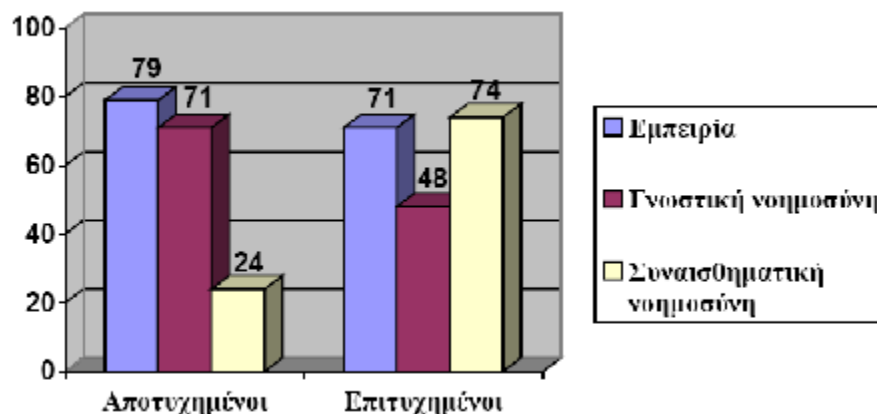
3.6 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας

Μια σειρά ερευνών που έχουν γίνει δείχνουν ότι συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού-συνεργατικού κλίματος που βοηθάει τους εργαζόμενους να δραστηριοποιηθούν και τους ενθαρρύνει να δουλέψουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ρυθμό. Ο ενθουσιασμός αυτός και η επιπλέον προσπάθεια δίνουν στην εταιρία μια διαρκώς αυξανόμενη επιχειρησιακή απόδοση. Σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, έδειξε ότι στελέχη με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Την σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσμάτων μέσα στην επιχείρηση έδειξε και ο McClelland (1998) με την ερευνά του σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που είχαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα από ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στις παραπάνω έρευνες μπορεί να προστεθεί και η έρευνα του Fernandez-Araoz (2001) με πεδίο τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Όπου σε ένα δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία:

- την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία
- τη γνωστική νοημοσύνη
- τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Fernandez-Araoz είναι τα εξής:



Ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

1. Ισχυρός συνδυασμός: Είναι καθοριστικός της επιτυχίας και είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
2. Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
3. Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.

3.7 Τύποι ηγεσίας με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη

Ο Goleman σε άρθρο του με τίτλο απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι:

1. Ο καταπιεστικός
2. Ο οραματιστής
3. Ο ανθρωπιστικός
4. Ο Δημοκρατικός
5. Ο Καθοδηγητικός
6. Ο συμβουλευτικός

Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

1. Ο καταπιεστικός: Απαιτεί την άμεση υπακοή των εργαζομένων, στηρίζεται στη δύναμη της θέσης του και συνήθως διακρίνεται από έλλειψη συναίσθησης. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό.

2. Ο οραματιστής: Κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα, διακρίνεται από ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αυτοπεποίθηση, συναίσθηση και κατανόηση. Μπορεί να γίνει καταλύτης για μία αλλαγή και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο επιχειρησιακό κλίμα είναι θετική.
3. Ο ανθρωπιστικός: Δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χιτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης
4. Ο δημοκρατικός: Οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων.
5. Ο καθοδηγητικός: Θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα, μπορεί να παραδώσει και το αντίστοιχο αποτέλεσμα. Συνήθως όμως υπάρχει ο κίνδυνος καταπίεσης της δημιουργικότητας και πρόκληση μιας ατμόσφαιρας με ασφυξία λόγω της καθοδήγησης.
6. Ο συμβουλευτικός: Δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι ηγέτες που είναι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί δεν χρησιμοποιούν και ακολουθούν μόνο ένα από τα προαναφερθέντα στυλ αλλά έχουν ευλυγισία και μπορούν να αλλάζουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό μπορούν και δημιουργούν το καλύτερο επιχειρησιακό κλίμα και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Κεφάλαιο 4 : Έρευνα

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Όλα τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη προήλθαν από τις αντιλήψεις των ερωτώμενων, όπως αυτές συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις τους σε σχετικά ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σύνηθες εργαλείο συλλογής και καταγραφής μίας εξειδικευμένης και συναφούς με ένα θέμα πληροφόρησης με σχετική ακρίβεια και πληρότητα. Με άλλα λόγια καθοδηγεί τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών και προωθεί την καταγραφή τους με συστηματικό τρόπο (Luck D. And Rubin R., 1987). Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του ερευνώμενου πληθυσμού ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων έγινε με σαφήνεια και συνοχή, ώστε να περιλαμβάνει τις βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις όπου χρειαζόταν. Τηρήθηκε σειρά στις ομάδες ερωτήσεων, για την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης του κοινού καθώς και ρητή διαβεβαίωση ότι τα ατομικά στοιχεία που θα δοθούν θα τηρηθούν εμπιστευτικά. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, δηλαδή οι απαντήσεις παρέχονταν από τους ερευνητές και όπου ήταν δυνατό υπήρχε και η απάντηση Άλλο ώστε να έχουμε μεγαλύτερη πληρότητα κάλυψης των ερωτώμενων, ενώ οι διατάξιμες απαντήσεις είχαν τη μορφή στοιχείου Likert (Καθόλου, Λίγο, Πολύ κ.τ.λ).

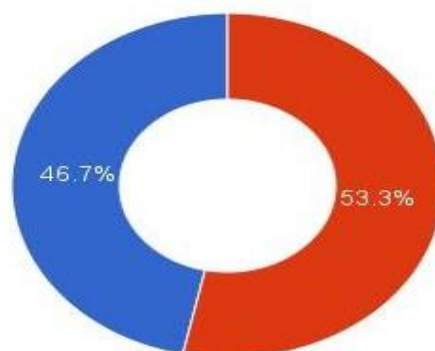
. Στους συμμετέχοντες που δέχθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα στάλθηκε ένα τρισέλιδο ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τις απαραίτητες οδηγίες για την ορθότερη συμπλήρωσή του.

4.2 Δείγμα

Συνολικά εστάλησαν 150 ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε Εργαζόμενους του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Από τα 150 ερωτηματολόγια που εστάλησαν, απαντήθηκαν όλα με το βαθμό ανταπόκρισης στην έρευνα μας να φτάνει αισίως το 100% υποδηλώνοντας έτσι το ενδιαφέρον των ερωτώμενων για την έρευνα. Από τους 150 που απάντησαν το 53,3% ήταν γυναίκες και το 46,7% άνδρες, με μέσο όρο ηλικίας τα 29 έως και τα 39 έτη.

Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας



Γράφημα 1. Φύλο

Ηλικία

40-50
ΕΤΩΝ

5.3%

18-28
ΕΤΩΝ

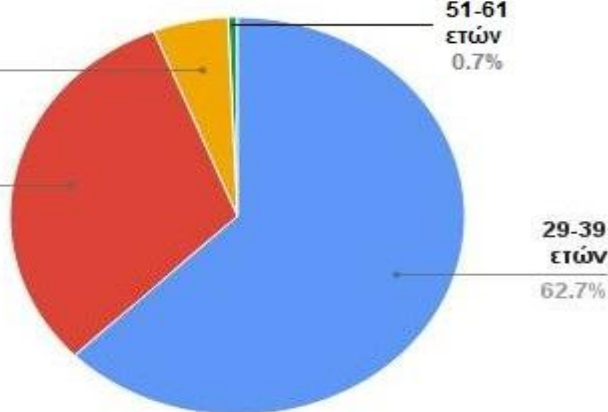
31.3%

51-61
ΕΤΩΝ

0.7%

29-39
ΕΤΩΝ

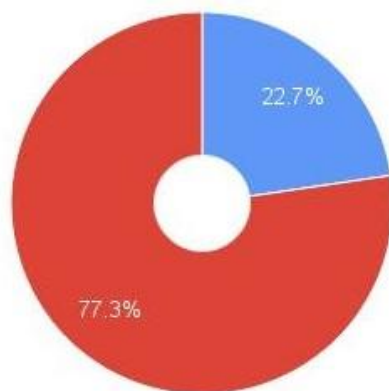
62.7%



Γράφημα 2. Ηλικία

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων ανερχόταν στο 77,3% άγαμων και 22,7% έγγαμων με αναμενόμενη πλειοψηφία την απουσία τέκνων με ποσοστό 88,7%, ύστερα ένα τέκνο 6% και δύο τέκνα 5,3%.

Οικογενειακή κατάσταση



Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση

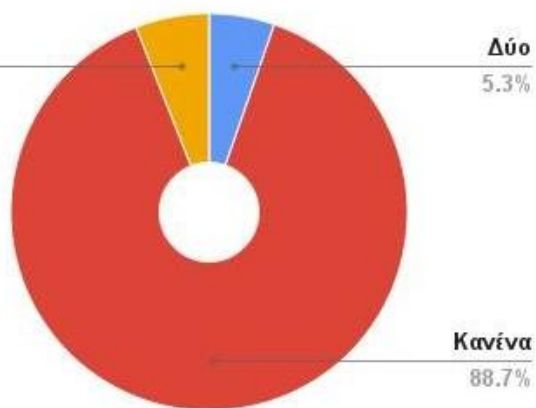
Αριθμός τέκνων

Ένα

6%

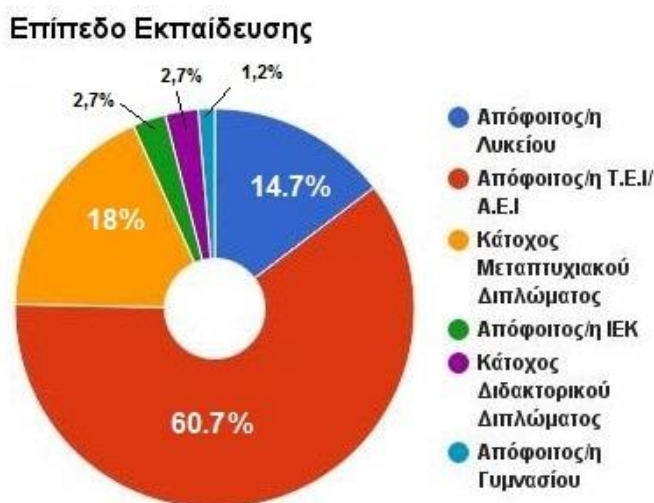
Δύο

5.3%



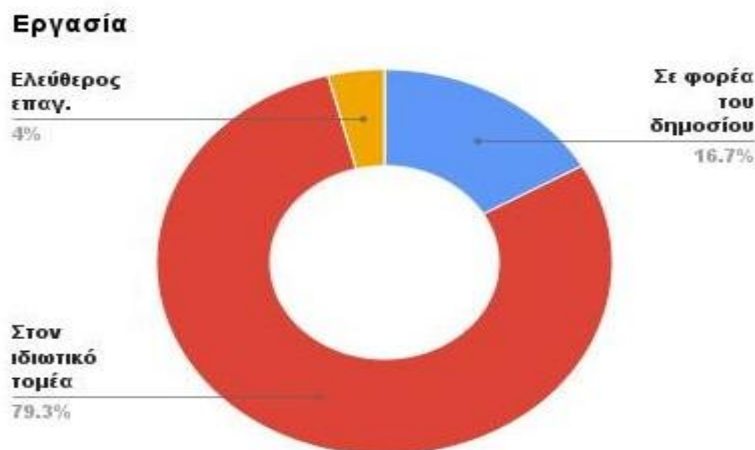
Γράφημα 4. Τέκνα

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος η πλειοψηφία ήταν απόφοιτοι/ες τεχνολογικών και ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με ποσοστό 60,7%, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος 18%, απόφοιτοι λυκείου 14,7%, κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος 2,7%, απόφοιτοι ινστιτούτων εκπαίδευσης και κατάρτισης 2,7% και 1,3% απόφοιτοι γυμνασίου.



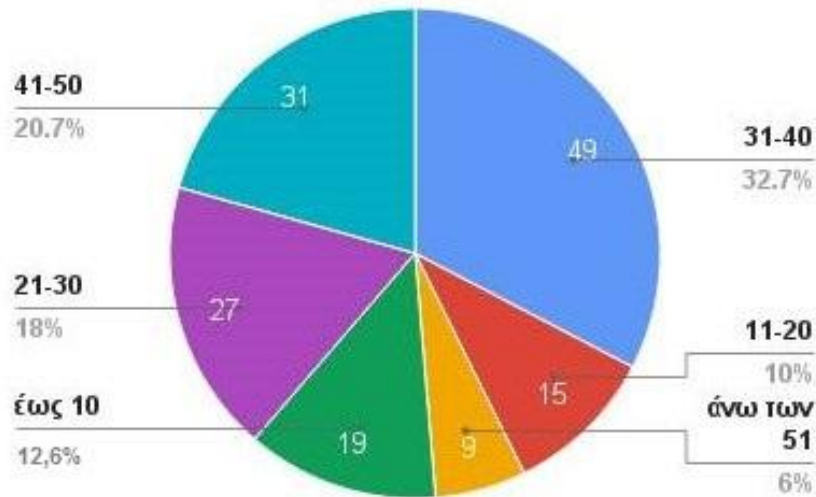
Γράφημα 5. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα με ποσοστό 79,3%, σε φορέα του δημοσίου με ποσοστό 16,7% και ελεύθεροι επαγγελματίες 4% . Το ωράριο εργασίας σύμφωνα με τις επίσημες συμβάσεις εργασίας που είναι από 31-40 ώρες/εβδομάδα κατείχε ποσοστό 32,7%, 41-50 ώρες/εβδομάδα 20,7%, 21-30 ώρες/εβδομάδα 18%, έως 10 ώρες/εβδομάδα 12,7%, 11-20 ώρες/εβδομάδα 10% και άνω των 51 ώρες/εβδομάδα 6%.



Γράφημα 6. Τομέας Απασχόλησης

Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως (όπως αναφέρονται στη σύμβαση εργασίας)

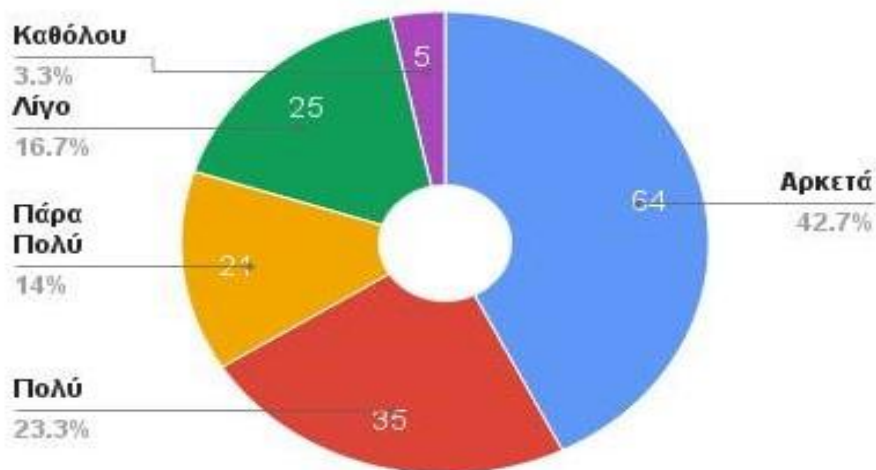


Γράφημα 7. Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως

4.3 Αποτελέσματα

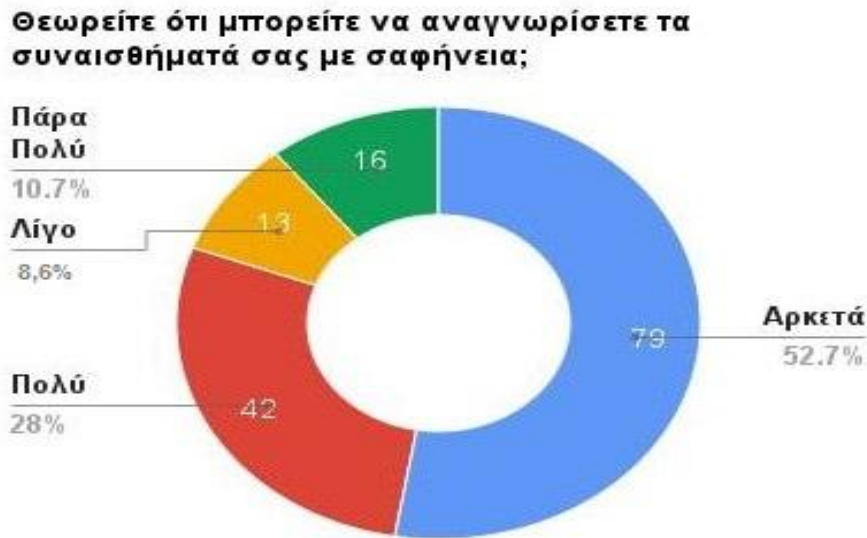
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν αρκετά εξοικειωμένο με την έννοια του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης με ποσοστό 42,7%, 23,3% Πολύ, 16,7% Λίγο, 14% Πάρα Πολύ και 3,3% δεν γνώριζε καθόλου την έννοια.

Γνωρίζετε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης;



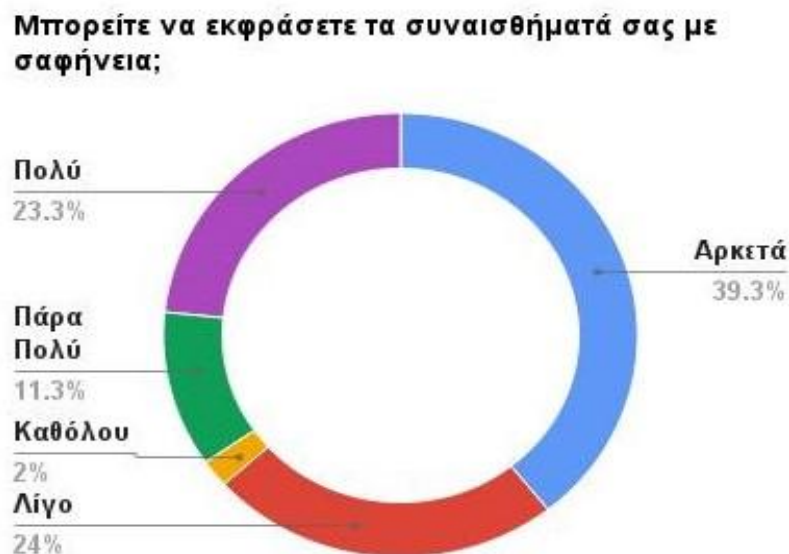
Γράφημα 8. Έννοια συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση αν μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους με σαφήνεια, ανταποκρίθηκαν Αρκετά με ποσοστό 52,7%, Πολύ 28%, Πάρα Πολύ 10,7%, Λίγο 8,7% και η απάντηση Καθόλου δεν επιλέχθηκε από κανένα ερωτώμενο.



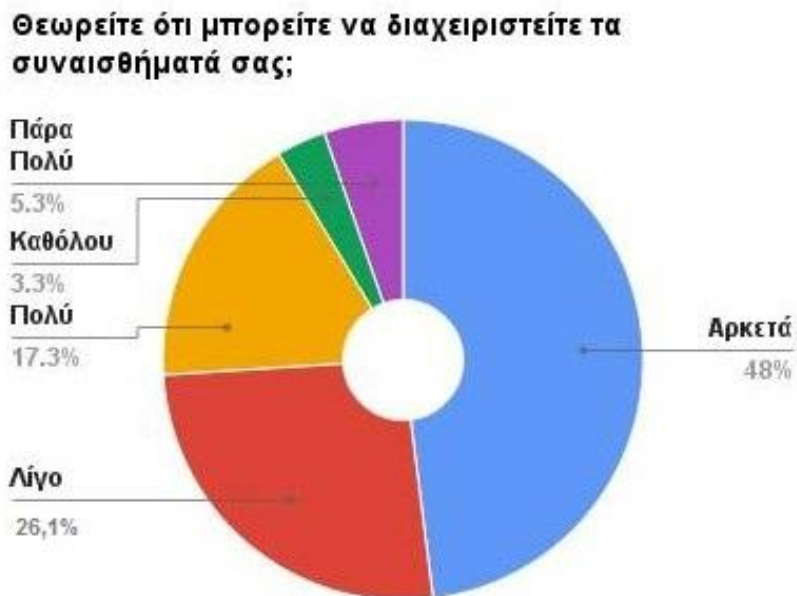
Γράφημα 9. Σαφής αναγνώριση συναισθημάτων

Στην ερώτηση για το αν μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους με σαφήνεια το 39,3% απάντησε Αρκετά, 24% Λίγο, 23,3% Πολύ, 11,3% Πάρα Πολύ και 2% Καθόλου.



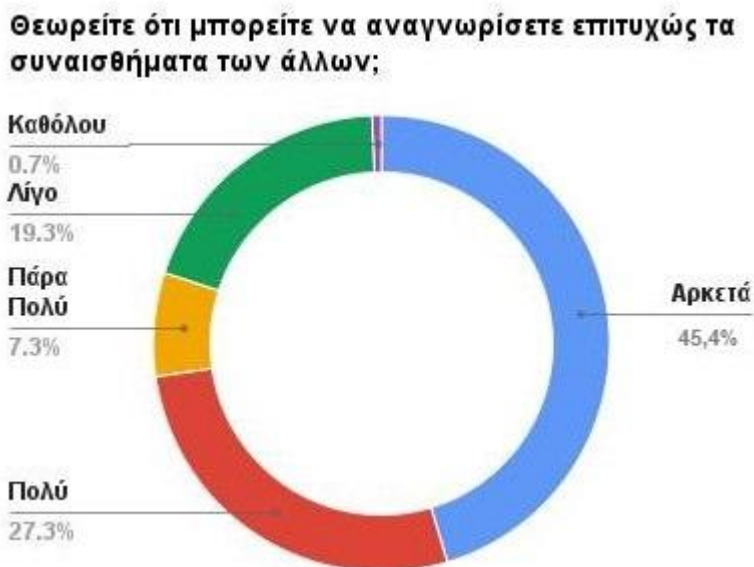
Γράφημα 10. Σαφής έκφραση συναισθημάτων

Οι ερωτώμενοι στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων τους ανταποκρίθηκαν Αρκετά με ποσοστό 48, Λίγο 26%, Πολύ 17,3%, Πάρα Πολύ 5,3% και Καθόλου 3,3%.



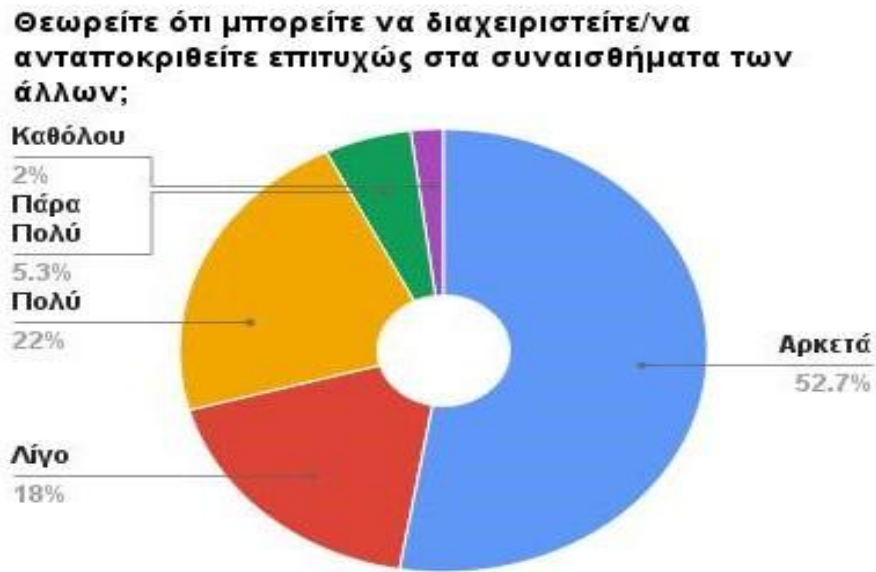
Γράφημα 11. Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων

Στο πλαίσιο αναγνώρισης των συναισθημάτων άλλων ατόμων, η πλειοψηφία των ερωτώμενων υποστήριξε πως μπορεί Αρκετά με ποσοστό 45,3%, 27,3 Πολύ, 19,3% Λίγο, 7,3% Πάρα Πολύ και 0,7% Καθόλου.



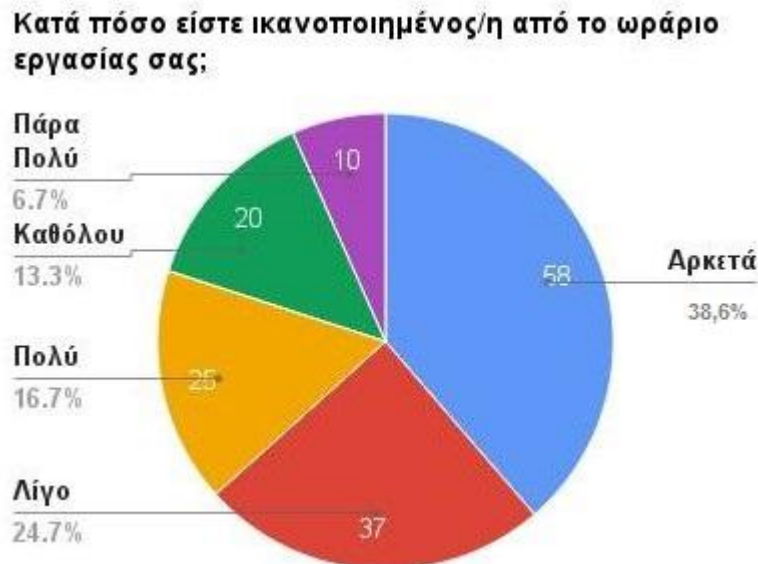
Γράφημα 12. Αναγνώριση συναισθημάτων άλλων ατόμων

Στην ερώτηση ‘μπορείτε να διαχειριστείτε/ανταποκριθείτε επιτυχώς στα συναισθήματα των άλλων;’ Οι συμμετέχοντες αποκρίθηκαν Αρκετά με ποσοστό 52,7%, Πολύ 22%, Λίγο 18%, Πάρα Πολύ 5,3% και Καθόλου 2%.



Γράφημα 13. Διαχείριση/Ανταπόκριση στα συναισθήματα των άλλων

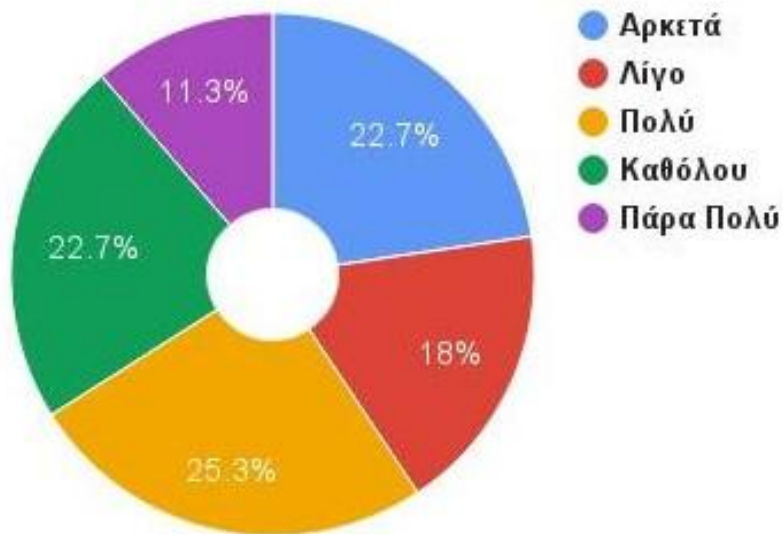
Ο βαθμός ικανοποίησης από το ωράριο εργασίας ανέρχεται σε 38,7% Αρκετά, 24,7% Λίγο, 16,7% Πολύ, 13,3% Καθόλου και 6,7% Πάρα Πολύ.



Γράφημα 14. Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας

Οι ερωτώμενοι έχουν επιτύχει μονιμότητα στην εργασία τους κατά 25,3%, Αρκετά 22,7%, Καθόλου 22,7%, Λίγο 18% και Πάρα Πολύ 11,3%.

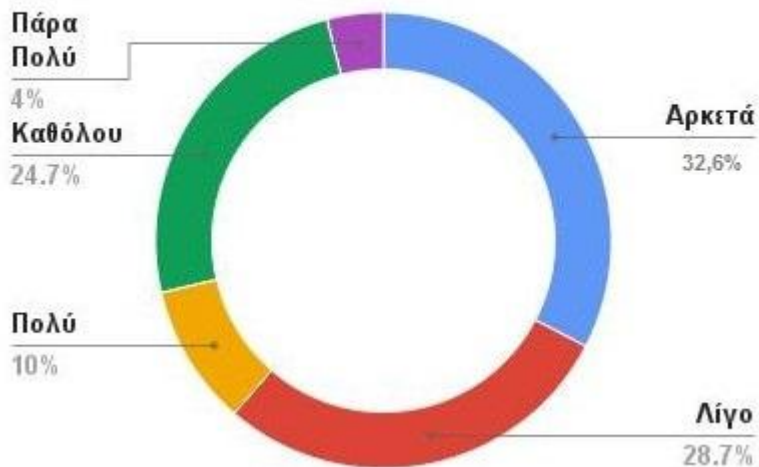
Έχετε επιτύχει μονιμότητα στην εργασία σας;



Γράφημα 15. Μονιμότητα εργασίας

Ο βαθμός ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές ανέρχεται σε ποσοστό 32,7% Αρκετά, 28,7% Λίγο, 24,7% Καθόλου, 10% Πολύ και 4% Πάρα Πολύ.

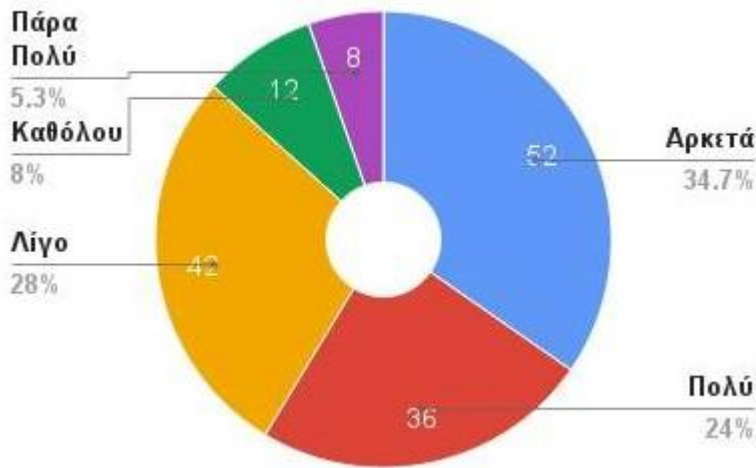
Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;



Γράφημα 16. Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές

Στην ερώτηση για το αν έχουν επιτύχει αναγνώριση μέσα από την εργασία τους οι ερωτώμενοι αποκρίθηκαν κατά 34,7% Αρκετά, 28% Λίγο, 24% Πολύ, 8% Καθόλου και 5,3% Πάρα Πολύ.

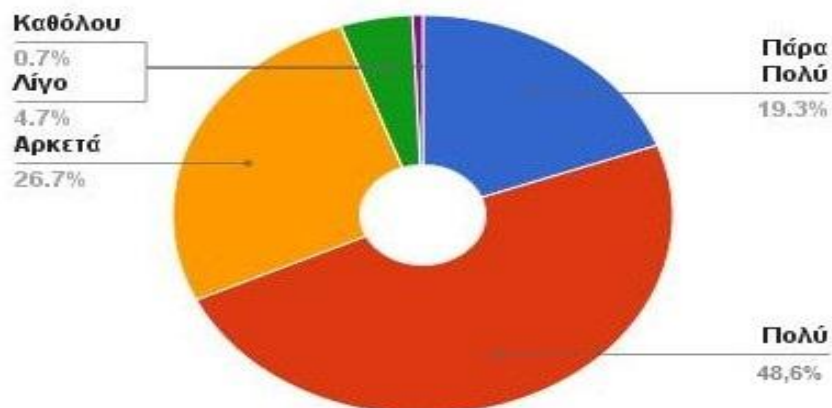
Έχετε επιτύχει αναγνώριση από την εργασία σας;



Γράφημα 17. Αναγνώριση μέσα από την εργασία

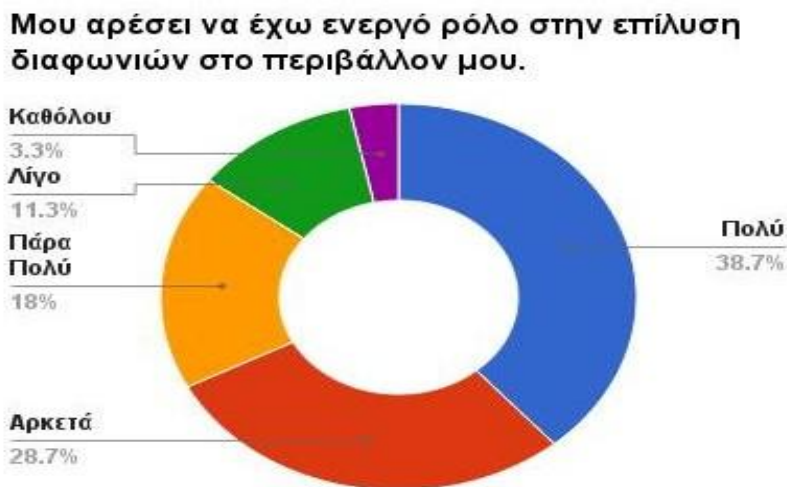
Στο ειδικό μέρος ερωτήσεων που αφορούσαν τα διάφορα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ικανότητα προσαρμογής ανάλογα με τα άτομα συναναστροφής των συμμετεχόντων ήταν 48,7% Πολύ, 26,7% Αρκετά, 19,3% Πάρα Πολύ και 0,7% Καθόλου.

Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφομαι.



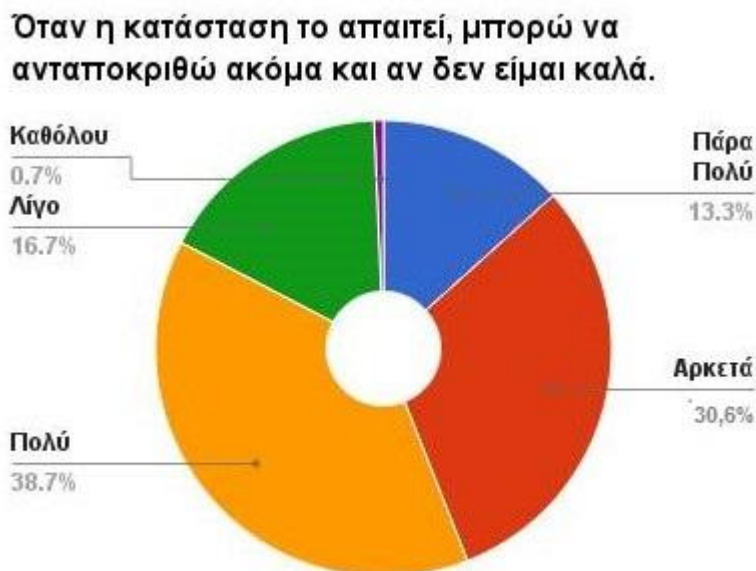
Γράφημα 18. Προσαρμοστικότητα ανάλογα με τα άτομα συναναστροφής

Στον ενεργό ρόλο επίλυσης διαφωνιών οι ερωτώμενοι αποκρίθηκαν με 38,7% Πολύ, 28,7% Αρκετά, 18% Πάρα Πολύ, 11,3% Λίγο και 3,3% Καθόλου.



Γράφημα 19. Ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών

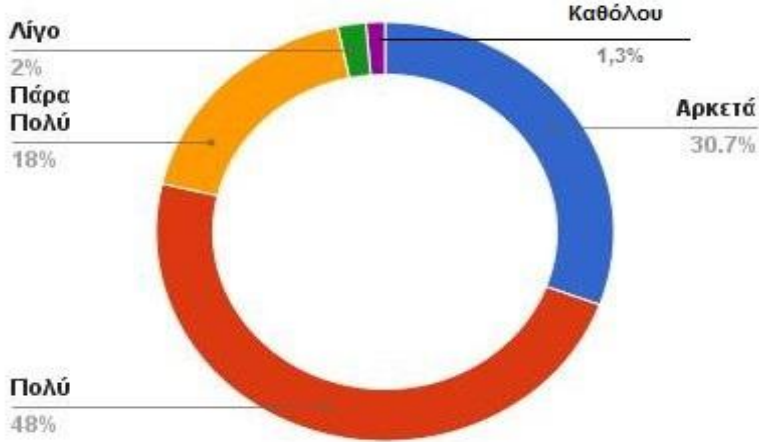
Στη φράση 'Όταν η κατάσταση το απαιτεί, μπορώ να ανταποκριθώ, ακόμα και αν δεν είμαι καλά.' Η πλειοψηφία με ποσοστό 38,7% απάντησε Πολύ, 30,7% Αρκετά, 16,7% Λίγο, 13,3% Πάρα Πολύ και 0,7% Καθόλου.



Γράφημα 20. Μπορώ να ανταποκριθώ στις καταστάσεις, ακόμα και αν δεν είμαι καλά.

Στη λειτουργική σχέση με τους συναδέλφους οι συμμετέχοντες με μεγάλο ποσοστό υποστήριξαν πως είναι ικανοποιημένοι κατά 48% Πολύ, 30,7% Αρκετά, 18% Πάρα Πολύ, 2% Λίγο και 1,3% Καθόλου.

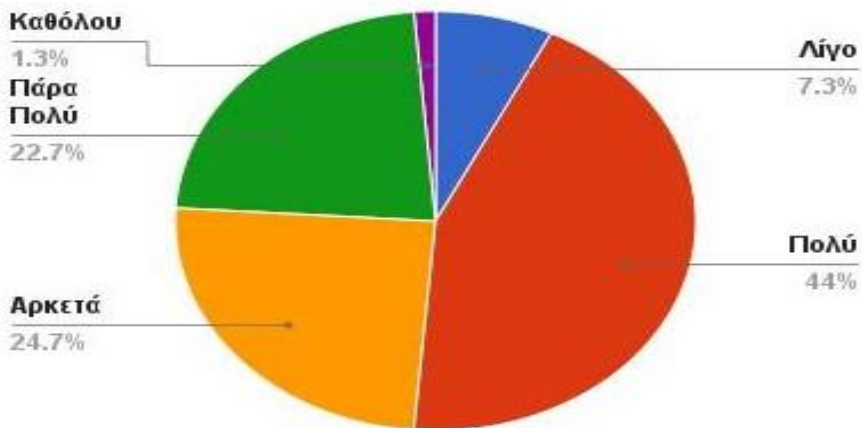
Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τους συναδέλφους σας;



Γράφημα 21. Σχέση με συναδέλφους

Στην ίδια φιλοσοφία ερωτήσεων για το βαθμό ικανοποίησης, αυτή τη φορά με τον προϊστάμενο, οι συμμετέχοντες ήταν Πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 44%, 24,7% Αρκετά, 22,7% Πάρα Πολύ, 7,3% Λίγο και 1,3% Καθόλου.

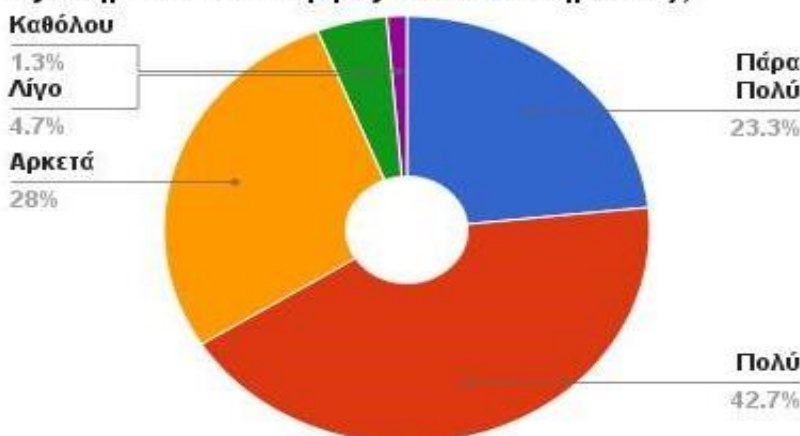
Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τον προϊστάμενό σας;



Γράφημα 22. Λειτουργική σχέση με προϊστάμενο

Τέλος όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνία με τα πρόσωπα που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον όπως οι πελάτες ή πολίτες προς εξυπηρέτηση για το δημόσιο φορέα, οι ερωτώμενοι είναι Πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 42,7%, 28% Αρκετά, 23,3% Πάρα Πολύ, 4,7% Λίγο και 1,3% Καθόλου.

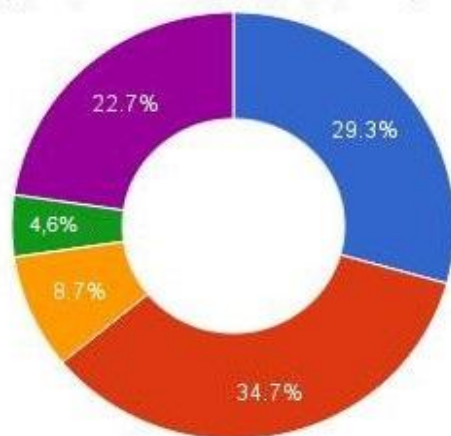
Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική επικοινωνία με τους πελάτες σας (ή τους πολίτες που εξυπηρετείτε εάν εργάζεστε στο Δημόσιο);



Γράφημα 23. Λειτουργική σχέση με πελάτες/πολίτες

Στην άποψη πως οι δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων βοηθούν στην διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών σχέσεων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφώνησε με αυτή την άποψη Πολύ με ποσοστό 34,7%, 29,3% Αρκετά, 22,7% Πάρα Πολύ, 8,7% Λίγο και 4,7% Καθόλου.

Υπάρχει η άποψη ότι « οι ομαδικές δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων, εκτός εργασίας, βοηθούν στη διαμόρφωση καλύτερ...



● Αρκετά ● Πολύ ● Λίγο ● Καθόλου ● Πάρα Πολύ

Γράφημα 24. Δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων

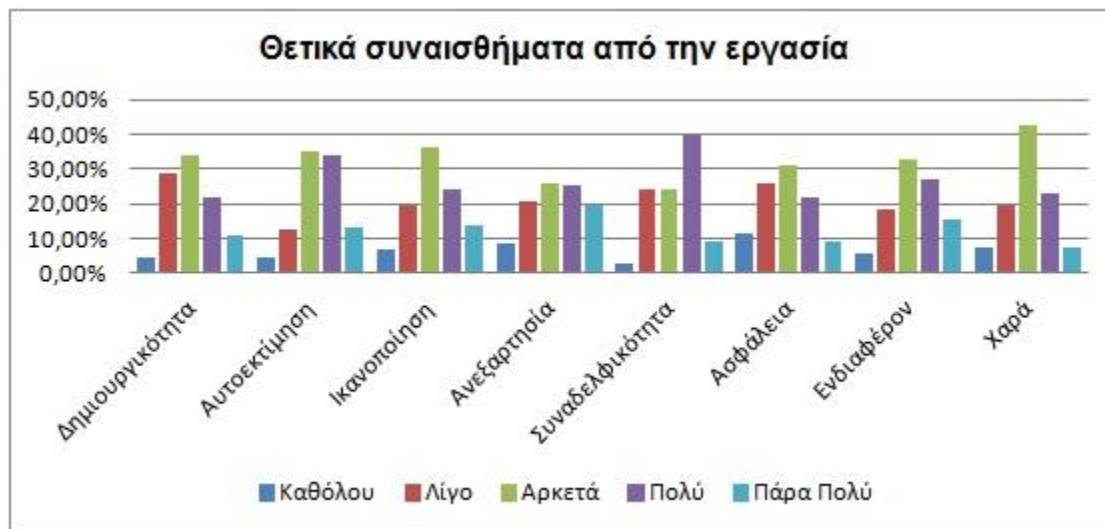
Προς το τέλος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες είχαν να αξιολογήσουν μια κλίμακα θετικών και αρνητικών συναισθημάτων και σε τι βαθμό τους δημιουργούνται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα θετικά συναισθήματα ήταν:

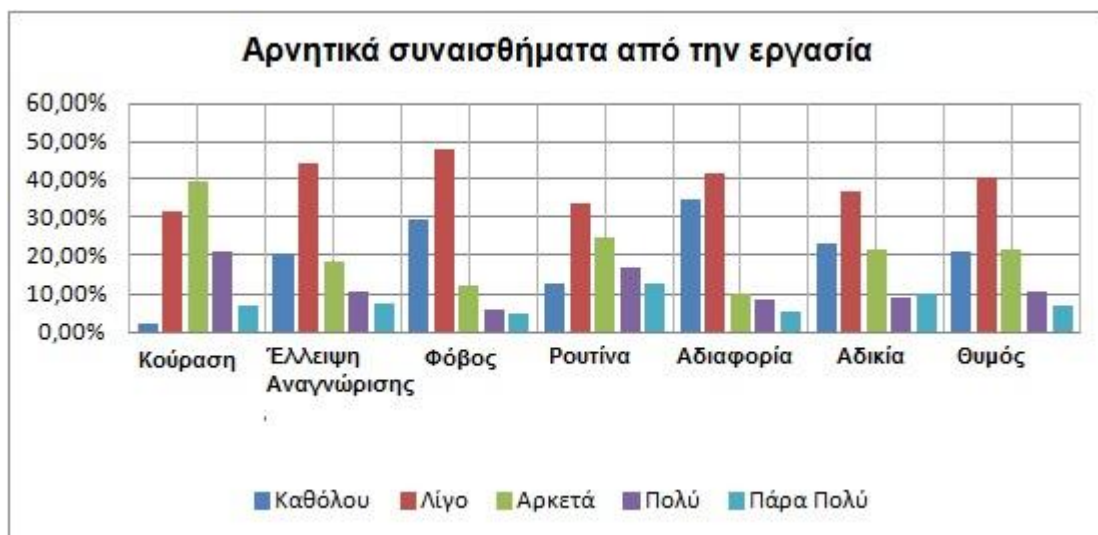
- Δημιουργικότητα (4,6% Καθόλου, 28,7% Λίγο, 34% Αρκετά, 22% Πολύ, 10,7% Πάρα Πολύ),
- Αυτοεκτίμηση (4,7% Καθόλου, 12,7% Λίγο, 35,3% Αρκετά, 34% Πολύ, 13,3% Πάρα Πολύ),
- Ικανοποίηση (6,7% Καθόλου, 19,3% Λίγο, 36% Αρκετά, 24% Πολύ, 14% Πάρα Πολύ),
- Ανεξαρτησία (8,7% Καθόλου, 20,7% Λίγο, 26% Αρκετά, 25,3% Πολύ, 19,3% Πάρα Πολύ),
- Συναδελφικότητα (2,7% Καθόλου, 24% Λίγο, 24% Αρκετά, 40% Πολύ, 9,3% Πάρα Πολύ),
- Ασφάλεια (11,4% Καθόλου, 26% Λίγο, 31,3% Αρκετά, 22% Πολύ, 9,3% Πάρα Πολύ),
- Ενδιαφέρον (6% Καθόλου, 18,7% Λίγο, 32,7% Αρκετά, 27,3% Πολύ, 15,3% Πάρα Πολύ),
- Χαρά (7,4% Καθόλου, 19,3% Λίγο, 42,7% Αρκετά, 23,3% Πολύ, 7,3% Πάρα Πολύ).

Τα αρνητικά ήταν:

- Κούραση (2% Καθόλου, 31,3% Λίγο, 39,3% Αρκετά, 20,7% Πολύ, 6,7% Πάρα Πολύ),
- Έλλειψη αναγνώρισης (20% Καθόλου, 44% Λίγο, 18% Αρκετά, 10,7% Πολύ, 7,3% Πάρα Πολύ),
- Φόβος (29,3% Καθόλου, 48% Λίγο, 12% Αρκετά, 6% Πολύ, 4,7% Πάρα Πολύ),
- Ρουτίνα (12,6% Καθόλου, 33,3% Λίγο, 24,7% Αρκετά, 16,7% Πολύ, 12,7% Πάρα Πολύ),
- Αδιαφορία (34,7% Καθόλου, 41,3% Λίγο, 10% Αρκετά, 8,7% Πολύ, 5,3% Πάρα Πολύ),
- Αδικία (22,7% Καθόλου, 36,7% Λίγο, 21,3% Αρκετά, 9,3% Πολύ, 10% Πάρα Πολύ),
- Θυμός (20,6% Καθόλου, 40,7% Λίγο, 21,3% Αρκετά, 10,7% Πολύ, 6,7% Πάρα Πολύ).



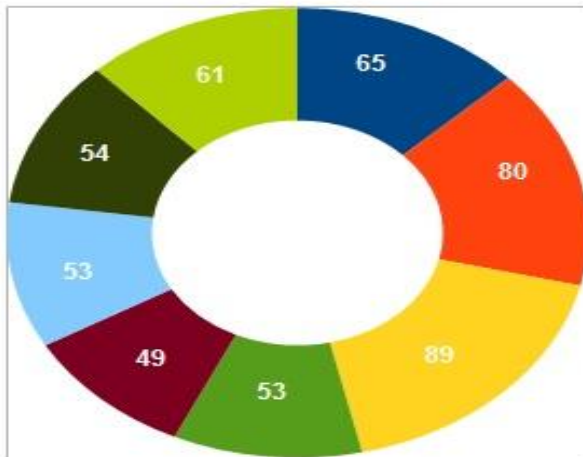
Γράφημα 25. Θετικά συναισθήματα



Γράφημα 26. Αρνητικά συναισθήματα

Τέλος οι ερωτώμενοι επέλεξαν από μία σειρά προτάσεων, πάνω από μία επιλογές, τρόπους βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Οι επιλογές ήταν Επιμόρφωση υπαλλήλων στη συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνία (65 απαντήσεις), Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας (80 απαντήσεις), Καλύτερες αμοιβές (89 απαντήσεις), Καλύτερα ωράρια (53 απαντήσεις), Καλύτερες υποδομές/εργαλεία/χώροι (49 απαντήσεις), Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού (53 απαντήσεις), Αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας (54 απαντήσεις) και τέλος όποιος από του συμμετέχοντες ήθελε να κάνει μία δική του πρόταση, υπήρχε η επιλογή άλλο, όπου δεχθήκαμε τις παρακάτω απαντήσεις: επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη και επικοινωνία, παροχή κινήτρων για το αντικείμενο απασχόλησης, άμεση επικοινωνία Διοίκησης-Υπαλλήλων, αλλαγή φύσεως εργασίας, καλύτερο γραφειοκρατικό σύστημα.

Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας σας



Αριθμός Απαντήσεων

- Επιμόρφωση υπαλλήλων στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία
- Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας
- Καλύτερες αμοιβές
- Καλύτερα ωράρια
- Καλύτερες υποδομές/εργαλεία/χώρο
- Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού
- Αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας του φορέα/επιχείρησης
- Άλλο

(1. Επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη.
2. Παροχή κινήτρων για το αντικείμενο απασχόλησης
3. Άμεση επικοινωνία Διοίκησης-Υπαλλήλων
4. Αλλαγή φύσεως εργασίας
5. Καλύτερο γραφειοκρατικό σύστημα)

Γράφημα 27. Τρόποι βελτίωσης συναισθηματικού κλίματος

4.4 Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή, με το θεωρητικό αλλά και το ερευνητικό της κομμάτι, είχε ως απώτερο στόχο τη διερεύνηση και τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, με την απόδοση των εργαζομένων σε συνάρτηση με αυτή. Θέλοντας να εξοικειώσουμε τους αναγνώστες με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα βασικά της χαρακτηριστικά καθώς και το ρόλο που διαδραματίζει στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, αναλύσαμε κάποιους από τους βασικότερους ορισμούς στο θεωρητικό μέρος και στη συνέχεια δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα και συγκεκριμένα απευθυνόμενο στους εργαζομένους του Ηρακλείου, Κρήτης, προκειμένου να ερευνήσουμε την υφιστάμενη αντίληψή τους για τις σημερινές εργασιακές συνθήκες υπό το πρίσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Από το δείγμα θα διεξάγουμε συμπεράσματα για την κρισιμότερη γενιά, αυτή των νέων από ηλικίες 18 έως και 39, δηλαδή το ενεργό εργατικό δυναμικό της γενιάς μας, μιας που η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από αυτές τις ηλικίες με συντριπτικό ποσοστό 94% (18-28: 31,3% και 29-39: 62,7%). Με ισορροπημένες τις απόψεις των δύο φύλων, με ελάχιστο προβάδισμα αυτό των γυναικών (53,3% Γυναίκες, 46,7% Άνδρες), δεν αποτέλεσε έκπληξη η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων (77,3% Άγαμοι, 22,7% Έγγαμοι) αφού και άλλες έρευνες αποδεικνύουν πως εν μέσω οικονομικής κρίσης οι άνθρωποι δύσκολα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές υποχρεώσεις, με του αριθμούς υπογεννητικότητας να αυξάνονται ολοένα και περισσότερο. Στην δική μας έρευνα τα ποσοστά επιβεβαιώνουν την

παραπάνω πρόταση αφού το 88,7% δεν έχει απογόνους, 6% Έναν απόγονο και 5,3% Δύο απογόνους.

Επίσης μπορούμε να σχηματίσουμε μία καλύτερη εικόνα για τις εργασιακές συνθήκες του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με αυτή του δημοσίου αφού το 79,3% των απαντήσεων προέρχεται από εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, 16,7% του δημοσίου και μόλις 4% από ελεύθερους επαγγελματίες, με ποικιλομορφία στο ωράριο εργασίας όπως αναγράφεται στις συμβάσεις εργασίας. (32,7% 31-40 ώρες/εβδομάδα, 20,7% 41-50 ώρες/εβδομάδα, 18% 21-30 ώρες/εβδομάδα, 12,6% έως 10 ώρες/εβδομάδα, 10% 11-20 ώρες/εβδομάδα και 6% άνω των 51 ωρών/εβδομάδα)

Από τις σημαντικότερες πληροφορίες που λάβαμε και καθόρισαν και την πορεία των συμπερασμάτων μας είναι πως η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην συναισθηματική νοημοσύνη και στην εξοικείωση με τον όρο. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ήταν πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης (με ποσοστό 81,4%: 60,7% ΑΕΙ/ΤΕΙ, 18% Μεταπτυχιακού Διπλώματος, 2,7% Διδακτορικού Διπλώματος) και γνώριζαν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μεγάλο βαθμό (με ποσοστό 80%: 42,7% Αρκετά, 23,3% Πολύ, 14% Πάρα Πολύ). Σημαντική παρατήρηση σε αυτό το σημείο αποτελεί το ποσοστό ερωτώμενων που γνώριζαν λίγο (16,7%) έως καθόλου (3,3%) τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, ένα ποσοστό που αφενός δεν αγνοείται και αφετέρου προβληματίζει.

Ωστόσο ο άνθρωπος με το να κινείται σε ακαδημαϊκούς χώρους και ταυτόχρονα να αυξάνει τις γνώσεις του μέσα από αυτούς, φαίνεται να είναι σε θέση να ελέγχει καλύτερα το συναισθηματικό του κόσμο και συγκεκριμένα την επίγνωση και έκφραση των συναισθημάτων, τόσο των δικών του όσο και των άλλων. Την ίδια στιγμή τα άτομα με υψηλή εκπαίδευση μπορούν να διαχειριστούν και να εκφράσουν με ορθότερο τρόπο τα συναισθήματά τους αποτελώντας παράγοντα υποκίνησης ή επίλυσης διαφωνιών. Τέλος, η υψηλή εκπαίδευση βοηθά τα άτομα στην επικοινωνία τους με άλλους ανθρώπους και στην περαιτέρω ανάπτυξη των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

Στην προσπάθεια ανάλυσης των απόψεων των συμμετεχόντων για το πώς αντιλαμβάνονται τα ίδια τους τα συναισθήματα και σε δεύτερο χρόνο τα συναισθήματα των άλλων προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα που διεξήχθησαν κυρίως από το ειδικό μέρος των ερωτήσεων που απάντησαν. Υψηλά ποσοστά συγκέντρωσαν όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης, από την αναγνώριση των συναισθημάτων (91,4% : 52,7% Αρκετά, 28%Πολύ, 10,7% Πάρα Πολύ), την έκφρασή τους (73,9%: 39,3% Αρκετά, 23,3% Πολύ, 11,3% Πάρα Πολύ) έως και τη διαχείρισή τους (70,6%: 48%Αρκετά, 17,3 Πολύ, 5,3% Πάρα Πολύ). Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμος ο σχολιασμός της επιλογής του Λίγο ως απάντηση που συγκέντρωσε στην έκφραση των συναισθημάτων 24% και στην διαχείριση 26,1%, ποσοστά διόλου αμελητέα, αφού υποδηλώνουν μία δυσκολία σε βασικά στοιχεία αυτό επίγνωσης και επικοινωνίας.

Συνεχίζοντας την ανάλυση χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης, που αυτή τη φορά έχουν να κάνουν με την επικοινωνία που μπορεί να αναπτύξει ένα άτομο με τους γύρω του, δηλαδή την αναγνώριση (80%: 45,4%Αρκετά, 27,3%Πολύ, 7,3%Πάρα Πολύ) και τη διαχείριση των συναισθημάτων τους (80%: 52,7%Αρκετά, 22% Πολύ, 5,3 Πάρα Πολύ), την προσαρμοστικότητα του ατόμου σε σχέση με τη διαφορετικότητα του συνομιλητή του(94,6%: 48,6% Πολύ, 26,7%Αρκετά, 19,3%Πάρα Πολύ) αλλά και την ανταπόκρισή του στις καταστάσεις υπερβαίνοντας την προσωπική τους διάθεση(82,6%: 38,7%Πολύ,30,6% Αρκετά, 13,3% Πάρα Πολύ) τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι συμμετέχοντες έχουν όλα τα επαρκή χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμον ατόμου. Σε μία εποχή που η

ατομικότητα και η απομόνωση έχουν εκτοξευθεί δημιουργώντας αποξένωση πνευματική και συναισθηματική, βλέπουμε πως οι άνθρωποι είναι σε θέση να αλληλεπιδράσουν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντός τους και να δημιουργήσουν κανάλια επικοινωνίας με τους γύρω τους ακόμα και να επιλύσουν οποιαδήποτε διαφωνία εξελίσσεται στο περιβάλλον τους (85,4%: 38,7% Πολύ, 28,7% Αρκετά, 18% Πάρα Πολύ). Ακόμα και σε επιχειρησιακό επίπεδο οι σχέσεις των ερωτώμενων με τους συναδέλφους τους (96,7%: 30,7% Αρκετά, 48% Πολύ, 18% Πάρα Πολύ) τους πελάτες (94%: 42,7% Πολύ, 28% Αρκετά, 23,3% Πάρα Πολύ) και τους προϊστάμενούς τους (91,4%: 44% Πολύ, 24,7% Αρκετά, 22,7% Πάρα Πολύ) είναι αρκετά καλές. Βέβαια οι επιλογές του λίγο και του καθόλου σε όλα τα παραπάνω αφήνουν ένα περιθώριο βελτίωσης, αφού σε όλες τις περιπτώσεις δεν συγκέντρωσαν πάνω από 25% συνολικά, δεν είχαν όμως και χαμηλότερη ανταπόκριση. Τέτοιου είδους ποσοστά προκαλούν το ενδιαφέρον για προτάσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάλυση των αιτιών πίσω από τους αριθμούς.

Περνώντας λοιπόν από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αντιλήψεις των ατόμων για τον εργασιακό τους χώρο και του κατά πόσο είναι ικανοποιημένα από αυτόν. Μετρήσαμε το βαθμό ικανοποίησης από τα ωράρια που ακολουθούνται, τις οικονομικές απολαβές και σημαντικά χαρακτηριστικά που λειτουργούν σε συνάρτηση με την ικανοποίηση όπως η μονιμότητα και η αναγνώριση της εργασίας τους. Εδώ λοιπόν ενώ οι πλειοψηφίες παρέμεναν με θετική χροιά, οι απαντήσεις του Καθόλου και Λίγο αυξήθηκαν αισθητά. Είναι γνωστό πλέον πως τα εργασιακά θέματα είναι ο πρώτος παράγοντας που έχει πληγεί από την οικονομική κρίση που υφίσταται η Ελλάδα τα τελευταία 5 χρόνια, σε πιο έντονους ρυθμούς. Οι οικονομικές απολαβές συνεχώς μειώνονται ενώ τα ωράρια αυξάνονται, η μονιμότητα είναι αμφίβολη έως και άπιαστη ενώ η αναγνώριση μέσω της εργασίας θεωρείται λεπτομέρεια. Ωστόσο ο παράγοντας της εργασίας και των παραπάνω στοιχείων είναι ζωτικής σημασίας για την ψυχολογία όλων των ανθρώπων. Εντός του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να δημιουργηθεί στον άνθρωπο μία ποικιλία συναισθημάτων, είτε θετικών είτε αρνητικών. Εμείς προσπαθήσαμε να δούμε σε τι ποσοστά δημιουργούνται κάποια από τα βασικότερα συναισθήματα, θετικά όπως δημιουργικότητα, αυτοεκτίμηση, ικανοποίηση, ανεξαρτησία, συναδελφικότητα, ασφάλεια, ενδιαφέρον, χαρά και αρνητικά όπως κούραση, έλλειψη αναγνώρισης, φόβο, ρουτίνα, αδιαφορία, αδικία, θυμό. Και εδώ τα ποσοστά των επιλογών Καθόλου και Λίγο, στην πρώτη περίπτωση θετικών συναισθημάτων, δημιουργούν ένα σημαντικό πεδίο δράσης με στόχο τη βελτίωση αυτών των αριθμών ωστόσο βλέπουμε πως η επίδραση της απασχόλησης του ατόμου, ακόμα και με τα οποιαδήποτε προβλήματα που προκύπτουν από τις εργασιακές συνθήκες, του προκαλεί ακόμα θετικά συναισθήματα.

Η ενδιαφέρουσα πληροφορία που προκύπτει και το κομμάτι που θα εστιάσουμε είναι τα ποσοστά των αρνητικών συναισθημάτων μέσα από την εργασία. Αντιπροσωπεύουν κάποιες μεγάλες αλήθειες για τα μειονεκτήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων που συνεχίζουν να αγνοούν πως αυτό που χαρακτηρίζει τον ανώτερο πνευματικά άνθρωπο, αυτόν που μπορεί να αποδώσει σε πολλούς τομείς της ζωής του και όχι μόνο σε λογικό/πρακτικούς, δεν είναι τόσο ο δείκτης νοημοσύνης του, ίσως ούτε ο διαφορετικός τρόπος σκέψης αλλά ο πλούτος του συναισθηματικού του κόσμου.

Κλείνοντας με την τελευταία ερώτηση, όπου ήταν οι προσωπικές επιλογές των ερωτώμενων από μία σειρά απαντήσεων προκειμένου να βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες, υπήρξε ομοφωνία σχετικά και την επιμόρφωση και απόκτηση εργασιακής κουλτούρας και βελτίωση της επικοινωνίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρόταση μάλιστα των καλύτερων αμοιβών ήταν αυτή που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις, χωρίς βέβαια να αποτελεί κάποια έκπληξη.

Έτσι λοιπόν οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια αυτής αφού παρατηρούμε μεγάλο πεδίο δράσης ώστε να έχουμε βελτιώσεις στο εργασιακό κλίμα. Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε πως οι ιδιομορφίες της χώρας, όπου θεωρείται άκρως συναισθηματική επιτάσσουν την ένταξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καθημερινή εργασιακή κουλτούρα με τρόπο που θα προσαρμόζεται στα ελληνικά δεδομένα.

4.5 Προτάσεις

Γνωρίζουμε πως η γνωστική νοημοσύνη αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης ωστόσο το φάσμα βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τεράστιο και δημιουργεί μία μεγάλη εμβέλεια δράσης. Απαιτείται συνεχής προσπάθεια κυρίως ατομική και ύστερα ομαδική, αφού για μία μακροχρόνια και μόνιμη αλλαγή πρέπει να υπάρχει προσωπική θέληση. Προγράμματα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται και επανασχεδιάζονται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Χρειάζεται η απαραίτητη προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Σαν πρώτο βήμα είναι η σωστή πληροφόρηση και αξιολόγηση ενός προγράμματος, εργατικού δυναμικού ή μίας επιχείρησης. Η ορθή πληροφόρηση μπορεί να προέλθει μόνο από βαθιά έρευνα και αξιολόγηση.

- Διερεύνηση και αξιολόγηση του αντικειμένου μίας εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Η ποικιλία των αντικειμένων και των ικανοτήτων που χρειάζονται για την επιτυχημένη κάλυψή τους είναι μεγάλη, δημιουργώντας την ανάγκη της κατάλληλης επιλογής για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Αξιολόγηση του ατόμου, εντοπισμός και ενίσχυση των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει.
- Παροχή κινήτρων για την αύξηση θέλησης για αλλαγή και ενδυνάμωση του εργασιακού κλίματος. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης και ανταπόκρισης ενός εργαζομένου σε οποιαδήποτε αλλαγή. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό κλίμα της αγοράς, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η ίδια η επιχείρηση

να παρέχει κίνητρα σε όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών ή επίλυσης μίας εργασιακής διαφωνίας.

- Εστίαση σε νέους, ξεκάθαρους, σαφής και εφικτούς στόχους με ταυτόχρονη αποδόμηση παλαιών προτύπων συμπεριφοράς. Νέα εργασιακή κουλτούρα. Το επιχειρησιακό σκηνικό έχει υποστεί τεράστιες αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες και προκειμένου οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις αλλαγές πρέπει να εφαρμόσουν επιμορφωτικά προγράμματα που θα στοχεύουν στη δημιουργία μίας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, μέσα από την επανατοποθέτηση εφικτών και κατανοητών στόχων.
- Συνεχής συζήτηση, ανάδραση και ερμηνεία των δεδομένων που προκύπτουν μέσα από τις καθημερινές εργασιακές αλλαγές, με τη δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του εργασιακού χώρου. Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι, η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής
- Ενδυνάμωση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να εντάξει τη φιλοσοφία του προσανατολισμού προς τους εργαζομένους, στις πρακτικές του. Από τη χάραξη της στρατηγικής για το τμήμα, την εισαγωγή ή βελτίωση της διαχείρισης γνώσης, την επιλογή προσωπικού, την εισαγωγή του νέου εργαζόμενου στον οργανισμό, τα κίνητρα που θα παρέχει, τον σχεδιασμό της κάθε εργασιακής θέσης, τη μέτρηση της απόδοσης, την ανατροφοδότηση, τις αμοιβές μέχρι και τον σχεδιασμό καριέρας, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνο να προωθήσει τις πρακτικές που διερευνήθηκαν στην παρούσα εργασία συμβάλλοντας στην ανάπτυξη σχετικής υποστηρικτικής κουλτούρας. Επίσης, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να δώσει κατευθυντήριες γραμμές στα διευθυντικά στελέχη και στους προϊσταμένους ώστε να λειτουργούν με βάση τις συμπεριφορές που έχουν ως προτεραιότητα τη συναισθηματική

νοημοσύνη, να τους κάνουν προτάσεις , να τους ενημερώνουν για το αποτέλεσμα και να τους ενθαρρύνουν να συνεχίσουν στην καθολική αλλαγή του οργανισμού.

Οι δείκτες, οι καμπύλες, τα ποσοστά δεν κατόρθωσαν να απαντήσουν σε πάρα πολλά από τα ερωτήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στο πιο σημαντικό από όλα: γιατί άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν τα καταφέρνουν στη ζωή. Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις: η επιτυχία, η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα ή η βιωσιμότητα τους εξαρτάται άμεσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη των παραγόντων που την αποτελούν, από τα υψηλόβαθμα μέχρι τα χαμηλόβαθμα στελέχη της, η επίτευξη των στόχων της πρέπει να είναι προσανατολισμένη στο συναίσθημα, αφού το σημαντικότερο συστατικό της είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Drasgow, F. (2003). Intelligence and the workplace. In Borman, W., Ilgen, D. and Klimoski, R. (eds), *Handbook of Psychology, Vol. 12*. New York: John Wiley, pp.107–129.

Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Furnham, A. (2005). Gender and personality differences in self and other ratings of business intelligence. *British Journal of Management*, 16(2), 91–105.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.

Goleman, D. (2001), "An EI-based theory of performance", in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.27-44.

Harvey, M.M., Novicevic, M. and Kiessling, T. (2002). Development of multiple IQ maps for the use in the selection of impatriate managers: a practical theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493–524.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, vol. 27 (4), 2000, pp. 177-183.

Riggio, R., Murphy, S. and Pirozzolo, A. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. London: Lawrence Erlbaum.

Simpkins, C. (2004) *Spiritual Intelligence Definitions*. Mindwise Web Site.

Sontag, L. W., Baker, C. T., & Nelson, V. L. (1958). Mental growth and personality development. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 23, No. 2 (Serial No. 68). Yellow Springs Ohio: The Antioch Press.

Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man*. London: Macmillan. Thurstone (1938)

Vernon, P.E. (1956). *The Measurement of Abilities*. London: University of London Press.

Zohar D. and Marshall, I., (2004) "*Spiritual Capital: Wealth We Can Live by*", Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

Τομασίδη, Χ. (1982), "*Εισαγωγή στην Ψυχολογία*", Δίπτυχο, Αθήνα.

Πιπερόπουλος, Γ. (1994), «*Ψυχολογία*», Art of text, Θεσσαλονίκη.

Bagshaw, M. (2000), "*Using emotional intelligence at work*", Fenman, Ely.

Barling, J., Kelloway, E.K. and Frone, M.R. (2005). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.

Bouchard, T.J. (1995). Breaking the last taboo. *Contemporary Psychology*, 40(5).

Dorfman, D.R. (1995). Soft science with a neo conservative agenda. *Contemporary Psychology*, 40(5).

Campbell, K. and Sitarenios, A. (2000)

Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cartwright, S. and Cooper, C.L. (2004). Stress reduction – the role of individually targeted interventions. In Barling, J., Kelloway, K. and Frone, M. (eds), *Handbook of Work Stress*. London: John Wiley.

Cavelzani, A.S., Lee, I.A., Locatelli, V., Monti, G. and Villamira, M.A. (2003). Emotional intelligence and tourist services: the tour operator as a mediator between tourists and residents. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), pp. 1–24.

Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. and Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539–561.

Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). Executive IQ: *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.

Cornelius, R.R. (1996). *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotion*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cronbach, L.J. (1960). *Essentials of Psychological Testing, 2nd edition*. New York: Harper & Row.

Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain*. New York: Grosset/Putnam.

Daus, C.S. and Ashkanasy, N.H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453–466.

De Sousa, R. (1987). *The Rationality of Emotion*. Cambridge, MA: MIT Press.

Domagalski, T.A. (1999). Emotion in organizations. *Human Relations*, 52(6), pp. 833–852.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data; *Competency*, 6(1), pp. 1–15.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed; *Leadership and Organization Development Journal*, 6(1), pp. 1–15.

Easterbrook, J.A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, pp. 183–220.

Eysenck, M., (2000), “A cognitive approach to trait anxiety”, *European Journal of Personality*, Vol. 14(5), pp. 463-476

Fineman, S. (2000). Commodifying the emotionally intelligent. In Fineman, S. (ed.), *Emotion in Organizations*. London: Sage.

Furnham, A. (1992). *Personality at Work*. London: Routledge.

Gabel, R.S., Dolan, S.L. and Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as a predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), pp. 375–395.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.

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

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam. Bachman, J., Stein,

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Herriot, P. (2001). Future work and its emotional implications. In Payne, R. and Cooper, C.L. (eds), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*. New York: John Wiley, pp. 307–325.

Herrnstein, R.J. and Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Free Press.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.

Isen, A.M., Shalke, T., Clark, M. and Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory and behaviour: a cognitive loop; *Journal of Personality & Social Psychology*, 36, pp. 1–12.

Johnson, S., Cooper, C.L., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. and Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp. 178–187.

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

Kusstascher, V. and Cooper, C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar.

Law, K.S., Wong, C.S. and Song, J. (2004). The construct and criterion validity of EI and its potential utility for management. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 483–496.

Leeper, R.W. (1948). A motivational theory of emotions to replace emotions as disorganized response. *Psychological Review*, 55, pp. 5–21.

Matthews, G., Roberts, R.D., Eno, A.K. and Zeidner, M. (2006). What is this thing called emotional intelligence. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), pp. 267–298.

Mossholder, W.K., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: an interactive model of survivor reactions. *Group and Organization Management*, 25(3), pp. 220–243.

Murphy, K.R. (2006). *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Murphy, K.R. and Sederman, L. (2006). The two EIs. In Murphy, K.R. (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Paul, A.M. (1999). *Promotional Intelligence*. Available at <http://www.salon.com/books/it/1999/06/28/emotional/> (accessed June 2007).

Payne, W., (1985), “A study of emotion: Developing emotional intelligence”, Unpublished doctoral thesis.

Performance. New York: John Wiley & Sons.

Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 1018–1028.

Robertson, I.T. and Smith, M. (2001). Personal selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 59, pp. 45–57.

Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 1161–1178.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185–211.

Schloemer, L.F. (1995). Employee responses to rapid change: what staff need to manage transitions effectively. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 56, pp. 1438.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.

Spencer, L.M.Jr. and Spencer, S.M.1993. Competence at work: Models for superior. Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. (2001). Measuring the intelligence of an idea: how intelligent is the idea of emotional intelligence; In Ciarrochi, J., Forgas, J.P. and Mayers, J.D. (eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Enquiry*. East Sussex: Psychology Press.

Thayer, R.E. (1989). *The Biopsychology of Mood and Emotion*. New York: Oxford University Press.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its users. *Harper's Magazine*, 140, pp. 227–235.

Thorndike, E.L. and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, pp. 275–284.

Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. and Pluta, P. (2005). An evaluation of construct validity: what is this thing called emotional intelligence; *Human Performance*, 18(4), pp. 445–462.

Varca, P.E. (2004). Service skills for service workers, emotional intelligence and beyond. *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 457–467.

Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.

Young, P.T. (1936). *Motivation of Behaviour*. New York: John Wiley.

Young, P.T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. New York: John Wiley.

Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp. 371–399.

Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134(2), pp. 169–184.

Allinson, C.W. and Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 119–135.

Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), pp. 157–162.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*.

Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.

Barsdale, S. (1998). *The ripple effect: emotional contagion in groups*. Working paper, Yale University School of Management, Haven CT.

Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Beloff, H. (1992). Mother, father and me: our IQ. *The Psychologist*, 5, pp. 309–311.

Bernet, M. (1996). Emotional intelligence: components and correlates. Paper presented at the *Annual Convention of the American Psychological Association*, Toronto.

Born, P.M. and Jansen, P.G.W. (1997). Selection and assessment during organizational turnaround. In Anderson, N. and Herriot, P. (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley.

Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competency Inventory (ECI). In Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass.

Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 1147–1158

Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shifman, S., Lerner, N. and Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 780–795.

Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, pp. 234–238.

Brown, F.W., Bryant, S.E. and Reilly, M.D. (2006). Does EI – as measured by the EQ-1 – influence transformational leadership and/or desirable outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 330–343.

Cartwright, S. and Whatmore, L. (2005). Stress and individual differences: implications for stress management. In Antoniou, A.S. and Cooper, C.L. (eds), *A Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar.

Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. and Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539–561.

Connor, D.R. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.

Cooper, R. and Sawaf, A. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.

Daus, C.S. and Ashkanasy, N.H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 453–466.

Davies, M., Stankov, L. and Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989–1015.

Dawda, D. and Hart, S.D. (2000). Assessing Emotional Intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 797–812.

Day, A. and Carroll, S.A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, pp. 1443–1458.

Downey, L.A., Papageorgiou, V. and Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 250–260.

Duckett, H. and MacFarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), pp. 309–318.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed; *Leadership and Organization Development Journal*, 6(1), pp. 1–15.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), pp. 341–355.

Dulewicz, V., Higgs, M. and Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), pp. 405–421.

Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Feldman, D.C. (1995). Managing part-time and temporary employment relationships. In London, M. (ed.), *Employers, Careers and Job Creation: Developing Growth-oriented Human Resource strategies and programs*. San Francisco: Jossey Bass.

Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), pp. 68–78.

Geher, G., Warner, R.M. and Brown, A.S. (2001). Predictive validity of the Emotional Accuracy Research Scale. *Intelligence*, 29, pp. 373–388.

Goldberg, D.P. and Williams, P. (1988). *A Users' Guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER Nelson.

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

Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, pp. 493–504.

Hunter, J.E. and Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), pp. 72–93.

Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 325–345.

Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. and Hooper, G.S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationships to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 195–214.

Kelley, R. and Caplan, J. (1993). How Bell labs create star performers. *Harvard Business Review*, July–August, pp. 100–103.

Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence; In Salovey, P. and Sluyter, D. (eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.

Barlow, J. and Maul, D. (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bonds with your Customers*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cadman, C. and Brewer, J. (2001). Emotional intelligence: a vital pre-requisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management*, 9, 321–324.

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass.

Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34–44.

Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain*. New York: Grosset/Putman.

Downey, L.A., Papageorgiou, V. and Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior

female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 250–260.

Dube, L. and Morgan, M.S. (1998). Capturing the dynamics of in-process consumption emotions and satisfaction in extended service transactions. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 309–332.

Dulewicz, V., Higgs, M. and Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405–421.

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

Frei, R.L. and McDaniel, M.A. (1998). Validity of customer services measures in personal selection: a review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1–27.

Furnham, A. and Coverney, R. (1996). Personality and customer service. *Psychological Reports*, 79(2), 675–681.

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

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.

Jacobs, R.L. (2001). *Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence*.

Johnston, R. and Clark, G. (2001). *Service Operations Management*. London: Financial Times, Prentice-Hall.

McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982). Leader motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.

Menon, K. and Dube, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, 76(3), 285–302.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 4(1), 12–39.

Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service

encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1028.

Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 150–163.

Slaski, M. and Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence. *Stress and Health*, 18, 63–69.

Spector, P.E., Dwyer, D.J. and Jex, S.M. (1988). Relaxation of job stressors of affective health and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11–18.

Tan, H.H., Foo, M.D. and Kwek, M.H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 287–296.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, 1998 edition. New York: Dover.

Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.

Winsted, K.F. (2000). Service behaviours that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399–417

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο έρευνας:

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ -ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνά τη συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, στο πλαίσιο της εργασίας με τίτλο 'Συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση στην εργασία' .

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν με τρόπο εμπιστευτικό και αποκλειστικό, για το σκοπό της έρευνας.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Γυναίκα Άνδρας

2. Ηλικία

18-28 ετών 29-39 ετών 40-50 ετών 51-61 ετών 62 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

4.Αριθμός τέκνων

Κανένα Ένα Δύο Τρία Τέσσερα και άνω

5. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Δημοτικού Απόφοιτος/η Γυμνασίου Απόφοιτος/η Λυκείου Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)
.....

6.Εργάζομαι

Στον ιδιωτικό τομέα Σε φορέα του δημοσίου Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε).....

7. Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως (όπως αναφέρονται στη σύμβαση εργασίας):

έως 10 11-20 21-30 31-40 41-50 άνω των 51

ΜΕΡΟΣ Β: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

8. Γνωρίζετε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

9. Θεωρείτε ότι μπορείτε να αναγνωρίσετε τα συναισθήματά σας με σαφήνεια ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

10. Μπορείτε να εκφράσετε τα συναισθήματά σας με σαφήνεια;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

11. Θεωρείτε ότι μπορείτε να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

12. Θεωρείτε ότι μπορείτε να αναγνωρίσετε επιτυχώς τα συναισθήματα των άλλων ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

13. Θεωρείτε ότι μπορείτε να διαχειριστείτε/να ανταποκριθείτε επιτυχώς στα συναισθήματα των άλλων;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

14. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας σας ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

15. Έχετε επιτύχει μονιμότητα στην εργασία σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

16. Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

17. Έχετε επιτύχει αναγνώριση από την εργασία σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

18. Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφομαι.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

19. Μου αρέσει να έχω ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών στο περιβάλλον μου.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

20. Όταν η κατάσταση το απαιτεί, μπορώ να ανταποκριθώ ακόμα και αν δεν είμαι καλά.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

21. Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

22. Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τον προϊστάμενό σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

23. Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική επικοινωνία με τους πελάτες σας (ή τους πολίτες που εξυπηρετείτε εάν εργάζεστε στο Δημόσιο);

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

24. Υπάρχει η άποψη ότι « οι ομαδικές δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων, εκτός εργασίας, βοηθούν στη διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών σχέσεων» Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτήν την άποψη ;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

25. Σε τι βαθμό σας δημιουργούνται τα παρακάτω θετικά συναισθήματα, από την εργασία σας.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Δημιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτοεκτίμηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανεξαρτησία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναδελφικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδιαφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χαρά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο(παρακαλώ προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Σε τι βαθμό σας δημιουργούνται τα παρακάτω αρνητικά συναισθήματα, από την εργασία σας.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Κούραση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη αναγνώρισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φόβος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ρουτίνα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αδιαφορία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αδικία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θυμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο(παρακαλώ προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας σας:

- Επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία
- Επιμόρφωση υπαλλήλων στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία
- Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας
- Καλύτερες αμοιβές
- Καλύτερα ωράρια
- Καλύτερες υποδομές/εργαλεία/χώροι
- Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού
- Αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας του φορέα/επιχείρησης
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

