

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ:**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ:**

**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ  
ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΣΥΓΓΡΑΦΗ : ΓΚΙΑΟΥΡΑΚΗ ΑΡΙΑΔΝΗ ΑΜ DL12011, ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ  
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ DA1133**

**ΕΠΙΒΛΕΨΗ: ΔΟΚΤΩΡ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ ΜΑΙΡΗ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2019**

## Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ερευνητές εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην έννοια και τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι για την επαγγελματική, κοινωνική και προσωπική επιτυχία ενός ατόμου, τον σημαντικότερο ρόλο δεν κατέχει η γνωστική του νοημοσύνη, όπως υποστηριζόταν παλαιότερα αλλά η συναισθηματική.

Στην Ελλάδα τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης όσο και της εργασίας είναι σχετικά πρόσφατη η ένταξη αυτής της έννοιας, η οποία διαδίδεται συνεχώς. Αποτελεί θέμα αντιμαχόμενων απόψεων και αδιαμφισβήτητου ενδιαφέροντος. Η παρούσα πτυχιακή βασισμένη κυρίως σε βιβλιογραφικές πηγές και στη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας επιχειρεί να αναδείξει την έννοια και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σαν δεξιότητα όσον αφορά την εργασία και την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε ήταν ξενόγλωσση και ελληνική βασισμένη κυρίως σε θεωρίες του Daniel Goleman.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: συναισθηματική νοημοσύνη, εργασία, εκπαίδευση ,ηγεσία

## Abstract

Over the last decades, researchers have increasingly focused on the meaning and benefits of Emotional Intelligence. Scientists support that for the professional, social and personal success of an individual, the most important factor is not the IQ level, as believed at past, but the level of Emotional Intelligence.

In Greece, the sense of Emotional Intelligence, which is constantly spreading, is relatively recent in both fields of education and workplace. It is a subject of contradictory views and unquestionable interest. This thesis based primarily on bibliographic sources and on primary research, attempt to present the meaning and the importance of emotional intelligence as a skill in terms of education and workplace. The bibliography used was foreign and Greek based mainly on Daniel Goleman's theories.

KEY-WORDS: emotional intelligence, workplace, education, leadership

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	2
Εισαγωγή.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Συναισθήματα και διαθέσεις.....	6
1.2 Τα βασικά συναισθήματα.....	6
1.3 Οι βασικές διαθέσεις.....	7
1.4 Νοημοσύνη και τα στοιχεία που τη συνθέτουν.....	7
1.5 Σύγκριση γνωστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης.....	8
1.6 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	8
1.7 Παρανοήσεις.....	9
1.8 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	10
1.9 Θεωρία Goleman - Boyatzis-Rhee (1998), Συστατικά συναισθηματική νοημοσύνης.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>12</b>
2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας.....	12
2.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και επίδοση ατόμου.....	12
2.3. Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στο χώρο εργασίας.....	13
2.4. Συνταίριασμα ατόμου-εργασίας.....	14
2.5 Η τέχνη της επιρροής ανθρώπων στο χώρο εργασίας.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....</b>	<b>15</b>
3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	15
3.2 Τι είναι ηγεσία;.....	16
3.3 Επιρροή ανθρώπων στο χώρο εργασίας.....	16
3.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία ηγέτη.....	17
3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας.....	17
3.6 Εκπαιδευτής ηγέτης και η συναισθηματική νοημοσύνη.....	18
3.7 Εκπαίδευση και συναισθηματική νοημοσύνη στην Ελλάδα.....	19
3.8 Εκπαιδευτικό σύστημα εξωτερικού.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>21</b>
4.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	21

4.2 Δειγματοληπτικό πλαίσιο.....	21
4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίων.....	22
4.4 Περιγραφή δείγματος.....	23
4.5 Παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων.....	25
4.6 Συμπεράσματα από την έρευνα.....	27
4.7 Συμπεράσματα πτυχιακής εργασίας.....	28
4.8 Προτάσεις.....	29
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>31</b>
Βιβλιογραφία.....	32
Ηλεκτρονικές πηγές.....	32

## **Πίνακες**

Πίνακας 1 Ηλικία εργαζομένων.....	23
Πίνακας 2 Ηλικία φοιτητών.....	24

## Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί, από μελετητές και ερευνητές ως δεξιότητα ή η ικανότητα που μπορεί να κατέχει κανείς. Αυτή η ικανότητα κάνει κάποιον ξεχωρίζει, για την ευστροφία του αλλά και για το υψηλό επίπεδο αντίληψης που τον βοηθάει να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ένα συναίσθημα. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα κοινωνικό ζήτημα και αντικείμενο μελέτης όχι μόνο από εξειδικευμένα άτομα, αλλά για οποιονδήποτε θέλει να εξελιχθεί. Μπορεί ο όρος να μην είναι αρκετά δημοφιλής στην Ελλάδα, αποτελεί όμως αδιαμφισβήτητη τον δρόμο για την ευημερία της κοινωνίας και την βελτιστοποίηση του εαυτού και κάθε είδους σχέση.

Δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός, ότι η επιτυχία ενός ατόμου δεν οφείλεται στην γνωστική του ευφυΐα αλλά στην αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Το αποτέλεσμα του να έχει κανείς ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι το να τον κάνει να έχει κοινωνική, προσωπική αλλά και επαγγελματική επιτυχία. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης όλο και περισσότερο γίνεται σημείο αναφοράς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα σύγκρουση απόψεων, αλλά δεν την απωθεί ούτε στιγμή να εισχωρεί σε επιχειρησιακούς και ακαδημαϊκούς κύκλους.

Η παρούσα πτυχιακή διερευνά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη χρησιμότητα της στο εργασιακό περιβάλλον και στο εκπαιδευτικό σύστημα. Είναι βασισμένη σε βιβλιογραφικές μελέτες σε επιστημονικά άρθρα, αλλά και στην διεξαγωγή έρευνας η οποία συγκρίνει την συναισθηματική νοημοσύνη των ενεργών φοιτητών σε σχέση με τους ήδη εργαζόμενους, με την προϋπόθεση ότι πληρούν τα κριτήρια, (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) με σκοπό να μελετήσει αν η τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια και τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, στις βασικές διαθέσεις στα πλέον γνωστά μοντέλα που κυκλοφορούν, τι παρανοήσεις υπάρχουν αλλά και στην θεωρία του Goleman. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στον εργασιακό χώρο και αναφέρεται στην επίδοση του ατόμου στους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας και την επιρροή που έχουν στο χώρο αυτό. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και στην ηγεσία, στο συνταίριασμα των δύο αυτών όρων, μελετά και συγκρίνει το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας σε σχέση με ένα από τα αποτελεσματικότερα εκπαιδευτικά συστήματα της Φιλανδίας. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η έρευνα, μεθοδολογία της και κλείνει με το συμπέρασμα και τις προτάσεις που σκοπό έχουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην Ελλάδα.

Ένα από τα βασικά προβλήματα που προέκυψαν ήταν ότι δεν υπήρχαν αρκετές μελέτες που να επικεντρώνονταν ειδικά στη συναισθηματική στο χώρο εκπαίδευσης στην Ελλάδα, κάτι που δεν ήταν απρόβλεπτο μιας και η συναισθηματική νοημοσύνη χτίζει τα τελευταία χρόνια έδαφος στη χώρα μας. Τελειώνοντας θα αναφερθεί ότι το συμπέρασμα της εργασίας ήταν απρόβλεπτα ευχάριστο μιας και τα άτομα που ερωτήθηκαν φαίνεται να πιστεύουν ότι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αυτό κάνει την τριτοβάθμια εκπαίδευση να φαίνεται πως έχει βάλει το λιθαράκι της, για αυτό όμως δεν έχει καμία ευθύνη το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, αλλά η πρωτοβουλία πολλών εκπαιδευτικών να εντάξουν στη διδασκαλία τους, μεθόδους στηριζόμενους πάνω στο κομμάτι αυτό. Θετικά αποτελέσματα φέρει επίσης και η κινητοποίηση κάθε ατόμου ξεχωριστά με σκοπό την ανάπτυξη εαυτού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

### 1.1 Συναισθήματα και διαθέσεις

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως τα συναισθήματα, οι διαθέσεις και το θυμικό ενώ είναι στενά συνυφασμένες έννοιες, διαφέρουν στη σημασία τους. Το θυμικό καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αισθημάτων συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων και των διαθέσεων. Τα συναισθήματα είναι έντονα αισθήματα που απευθύνονται σε κάποιον ή κάτι. Ενώ οι διαθέσεις είναι λιγότερο έντονα αισθήματα που συνήθως δεν διαθέτουν κάποιο συναφές ερέθισμα. Πιστεύεται ότι τα συναισθήματα είναι πιο παροδικά από τις διαθέσεις. (Robbins & Judge, 2011)

Για παράδειγμα το συναίσθημα του θυμού έρχεται σε λίγα δευτερόλεπτα και φεύγει σχετικά γρήγορα ενώ η κακή διάθεση, πιθανότατα μας κάνει να αισθανόμαστε άσχημα για αρκετές ώρες. Τα συναισθήματα αποτελούν αντιδράσεις προς ένα πρόσωπο (το να δούμε ένα αγαπημένο μας πρόσωπο και να αισθανθούμε χαρά) ή ένα γεγονός (το να μας προσβάλλουν στη δουλειά και να αισθανθούμε θυμό). Οι διαθέσεις δεν απευθύνονται σε κάποιο πρόσωπο ή γεγονός. Όμως τα συναισθήματα μπορούν να μετατραπούν σε διαθέσεις όταν χάσουμε την εστίαση από το γεγονός ή το αντικείμενο που ξύπνησε το αίσθημα. Ομοίως οι καλές ή οι κακές διαθέσεις μπορούν να μας κάνουν πιο συναισθηματικούς στις αντιδράσεις μας απέναντι σε ένα ερέθισμα. Έτσι, όταν ένας συνάδελφός μας ασκήσει κριτική ίσως αισθανθούμε θυμό προς το συγκεκριμένο αντικείμενο (το συνάδελφο). Καθώς όμως το συγκεκριμένο συναίσθημα φθίνει, ενδεχομένως να αισθανόμαστε γενικά θυμωμένοι. Χωρίς να βρισκόμαστε σε θέση να αποδώσουμε αυτό το συναίσθημα σε ένα μεμονωμένο γεγονός, αισθανόμαστε ότι απλά δεν είμαστε στα φυσιολογικά μας. Τότε, είναι πιθανό να αντιδράσουμε υπερβολικά σε άλλα γεγονότα. Η θυμική αυτή κατάσταση περιγράφει μία διάθεση. Επίσης, τα συναισθήματα φανερώνονται πιο ξεκάθαρα σε σχέση με τις διαθέσεις εξαιτίας των εκφράσεων του προσώπου και είναι περισσότερο προσανατολισμένα στη δράση δηλαδή μας οδηγούν συνήθως σε άμεση δράση ενώ οι διαθέσεις σε σκέψεις και περισυλλογή. (Robbins & Judge, 2011)

### 1.2 Τα βασικά συναισθήματα

Πόσα συναισθήματα άραγε υπάρχουν; Κάποιοι ερευνητές επιχείρησαν να τα μετρήσουν και να τα περιορίσουν σε ένα βασικό σύνολο. Άλλοι υποστήριξαν ότι κάτι τέτοιο δεν θα είχε νόημα εφόσον υπάρχουν συναισθήματα που βιώνουμε σπάνια όπως το σοκ, τα οποία μπορούν να έχουν ισχυρή επίδραση πάνω μας. Ωστόσο οι περισσότεροι συμφώνησαν για έξι καθολικά συναισθήματα -την ευτυχία, την έκπληξη, το φόβο, τη λύπη, το θυμό, την απέχθεια. Μερικοί υποστήριξαν πως αποτελούν συνεχές:

ευτυχία-έκπληξη-φόβος-λύπη-θυμός-απέχθεια. Και πως όσο πιο κοντά βρίσκονται δύο συναισθήματα σε αυτό το συνεχές, τόσο πιο εύκολο είναι να τα μπερδεύουν οι άνθρωποι. Συχνά μπερδεύουμε τη χαρά με την έκπληξη, δύσκολο όμως να μπερδεύουμε την ευτυχία με την απέχθεια. (Robbins & Judge, 2011)

### 1.3 Οι βασικές διαθέσεις

Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των συναισθημάτων είναι βάσει του αν είναι θετικά ή αρνητικά. Τα θετικά συναισθήματα -όπως η χαρά, η ευγνωμοσύνη- εκφράζουν ένα ευνοϊκό αίσθημα ενώ τα αρνητικά -όπως ο θυμός, η ενοχή- το αντίθετο. Να σημειωθεί εδώ ότι τα συναισθήματα δε μπορεί να είναι ουδέτερα. Υπάρχουν συναισθήματα όπως η έκπληξη, που δεν είναι ξεκάθαρα θετικά ή αρνητικά όμως δεν υπάρχουν ουδέτερα συναισθήματα διότι η ουδετερότητα συνιστά ανυπαρξία συναισθημάτων. Έτσι, με την κατηγοριοποίηση τους σε θετικά και αρνητικά, τα συναισθήματα τρέπονται σε καταστάσεις διάθεσης καθώς πλέον εξετάζονται σαν σύνολο και όχι μεμονωμένα το καθένα συναίσθημα. Το θετικό θυμικό λοιπόν, αποτελείται από θετικά συναισθήματα ενώ το αρνητικό από αρνητικά. Συναισθήματα έντονης θετικής διάθεσης -όπως η έξαψη και η αυτοπεποίθηση- κατατάσσονται στο υψηλό θετικό θυμικό ενώ συναισθήματα όπως η πλήξη και η κόπωση, στο χαμηλό θετικό θυμικό. Αντίστοιχα, στο υψηλό αρνητικό θυμικό βρίσκονται συναισθήματα όπως το άγχος και η νευρικότητα ενώ στο χαμηλό αρνητικό θυμικό, η χαλάρωση, η γαλήνη, η αυτοκυριαρχία. (Robbins & Judge, 2011)

### 1.4 Νοημοσύνη και τα στοιχεία που τη συνθέτουν

Θεωρείται εύκολο να αντιληφθούμε την έννοια της νοημοσύνης καθώς σε γενικές γραμμές, ο καθένας μας είναι σε θέση να διακρίνει αυτούς που υπερέχουν και αυτούς που υστερούν σε νοημοσύνη.

Ορίζεται ως « η ψυχολογική 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, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998). Επίσης ορίζεται και ως η ικανότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον (Howard, 1983).

Στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν είναι (Howard, 1983):

- Η διανόηση, αφού αφορά στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στην φυσική λειτουργία.
- Η μάθηση, όπου μέσω της νοημοσύνης υπάρχει ανεπτυγμένη ικανότητα για μάθηση.
- Η συγκέντρωση, αφού η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες αποτελούν παράγοντες για την εύρεση 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.

### 1.5 Σύγκριση γνωστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης

Πέρα από το γνωστό IQ, είδη νοημοσύνης αποτελούν και το EQ (Emotional Intelligence), το MQ (Managerial Intelligence) και το SQ (Spiritual Intelligence). Εμείς θα επικεντρωθούμε στα δύο πρώτα ώστε να κατανοήσουμε ευκολότερα την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι το θέμα της εργασίας. Η αντίληψη συσσώρευση γνώσεων, η πνευματική διαύγεια και όλα αυτά τα οποία χαρακτηρίζουν κάποιον έξυπνο (υψηλό IQ), δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία και την ευτυχία του. Αντιστρόφως, άτομα με σχετικά χαμηλό IQ και υψηλό EQ είναι πιθανό να μπορούν να διατηρούν άριστες σχέσεις είναι καταπληκτικοί συνεργάτες, σύντροφοι και γονείς. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη συχνά αποδεικνύεται σημαντικότερη από την γνωστική νοημοσύνη (IQ). Επίσης δεν αποκλείεται κάποιος με υψηλό IQ να έχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και το αντίστροφο. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998)

Σύμφωνα με μια έρευνα του (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998) πάνω σε 181 διαφορετικά είδη εργασίας 121 εταιρείες παγκοσμίως, αποδεικνύεται ότι η επιτυχία στην επαγγελματική ζωή ενός ανθρώπου εξαρτάται κατά 67% από την ύπαρξη (ή απουσία) και τον βαθμό στον οποίο διαθέτει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι, υπολογίστηκε ότι η επαγγελματική επιτυχία, όσον αφορά τα μεσαία στελέχη, οφείλεται κατά το 1/3 στις γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και κατά 2/3 στις συναισθηματικές. Παράλληλα σε ότι αφορά τους ηγέτες το ποσοστό αυτό αναλογεί σε μόλις 1/5 γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και 4/5 συναισθηματικές.

### 1.6 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης

Είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με ακρίβεια ένας ορισμός για το τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου ο κάθε ερευνητής τον εξετάζει.

Ας ξεκινήσουμε όμως με ένα παράδειγμα που έχει αναφέρει ο Goleman. Κάποτε ένας πολεμοχαρής σαμουράι ζήτησε από ένα σοφό να του εξηγήσει τι είναι η κόλαση και ο παράδεισος σοφός αρνήθηκε και του ζήτησε να μην τον ενοχλεί, γιατί δε μπορούσε να ασχολείται με τέτοιου είδους ανθρώπους σαμουράι εκνευρίστηκε και τότε τράβηξε από τη θήκη το σπαθί του. Αμέσως ο σοφός του είπε ότι αυτό είναι η κόλαση. Ο σαμουράι τοποθέτησε το σπαθί πίσω στη θήκη του και τότε ο σοφός του είπε ότι αυτό είναι ο παράδεισος. Τα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν στον σαμουράι αλλά και ο έλεγχος τους για την αποφυγή περαιτέρω αρνητικών γεγονότων αποτελεί μια απλή περιγραφή για το τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998).



Ο ίδιος υποστήριξε επίσης ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι η “ικανότητα” :

- i. να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους,
- ii. να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να εκπληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος,
- iii. να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998).

Για τους Salovey & Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων οι οποίες καθορίζουν τη διακύμανση της ακρίβειας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα συναισθήματά τους:

«Η συναισθηματική νοημοσύνη παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα και τη γνώση για τα συναισθήματα, η ικανότητα να αποκτά πρόσβαση και να δημιουργεί συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαγωγής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Salovey & Mayer, 1997)

Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του *Γεωργίου Μπαμπινιώτη*, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία» (Μπαμπινιώτης, 1998).

### **1.7 Παρανοήσεις**

1. Το να έχεις συναισθηματική νοημοσύνη δε σημαίνει να είσαι “καλός”. Ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη πολλές φορές σημαίνει να φέρεις κάποιον αντιμέτωπο με την δυσάρεστη αλλά υποχρεωτική αλήθεια.
2. Αν έχεις συναισθηματική νοημοσύνη δε σημαίνει να «να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ότι αισθάνεσαι». Σημαίνει χειρισμό συναισθημάτων έτσι ώστε αυτά να εκφράζονται αποτελεσματικά και με κατάλληλο τρόπο.
3. Σε αντίθεση με το επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης, το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι γενετικά καθορισμένο. Η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται και αναπτύσσεται καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής και είναι αυτό που αναφέρεται ως «ωριμότητα». (Μπρίνια, 2008)

## 1.8 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Θα αναφερθούν τα τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, πάνω στα οποία γίνεται μεγαλύτερη αναφορά στις περισσότερες έρευνες.

**Το μοντέλο Salovey-Mayer (1990)**, το οποίο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης. « η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του εαυτού του και των άλλων, να μπορεί να τα διακρίνει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που απορρέουν από αυτά, με στόχο να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις δράσεις του». (Αδοργιαστός, 2009)

**Το μοντέλο του Goleman (1995)**, το οποίο βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική συμπεριφορά. « Η ικανότητα να ελέγχεις τις επιθυμίες σου και να μπορείς να επιμένεις για την ικανοποίησή τους, να μπορείς να ρυθμίζεις τις διαθέσεις των άλλων, να απομονώνεις το συναίσθημα από τη σκέψη, να μπορείς να μπαίνεις στη θέση του άλλου και να ελπίζεις» (Αδοργιαστός, 2009)

**Το μοντέλο του Bar-on (1997)**, η οποία αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που επηρεάζουν την έξυπνη συμπεριφορά. «Ένας συνδυασμός συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Μια διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες ικανότητες-δεξιότητες και παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε, κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες». (Αδοργιαστός, 2009)

## 1.9 Θεωρία Goleman - Boyatzis-Rhee (1998), Συστατικά συναισθηματική νοημοσύνης

Το 1998, ο Goleman ένας από τους κύριους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης και διδάκτωρ του πανεπιστημίου Harvard, σε συνεργασία με τους **Boyatzis και Rhee** διαμόρφωσε τη «θεωρία της απόδοσης» η οποία είναι βασισμένη σε προηγούμενη μελέτη του διδάκτορα Goleman. Συγκεκριμένα, οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι της :

- Αυτεπίγνωση (self-awareness)
- Αυτοδιαχείρισης (self-regulation)
- Κοινωνικής επίγνωσης (social skills)
- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (relationships)

(Μπρίνια, 2008)

Αναλυτικότερα, η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση αποτελούν προσωπικές ικανότητες δηλαδή καθορίζουν πως διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας ενώ οι δύο άλλες ανήκουν στις κοινωνικές ικανότητες δηλαδή καθορίζουν πως διαχειριζόμαστε τις σχέσεις . (Βογιατζής & Mckee, 2008)

Με τον όρο αυτεπίγνωση καλείται η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του. Να κατέχει χαρακτηριστικά όπως :συναισθηματική αυτεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση , αυτοπεποίθηση. Με τον όρο αυτοδιαχείριση καλείται η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Χαρακτηριστικά όπως: αυτοέλεγχος, τάση προς επίτευξη,πρωτοβουλία,αξιοπιστία,ευσυνειδησία,προσαρμοστικότητα,αισιοδοξία. (Μπρίνια, 2008)

Κοινωνική επίγνωση θεωρείται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Να κατέχει χαρακτηριστικά όπως: ενσυναίσθηση, πολιτική αντίληψη, προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση δηλαδή να προβλέπει ,να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών και τέλος, να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα στην επιχείρηση δηλαδή να έχει επιχειρησιακή επίγνωση. Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Χαρακτηριστικά όπως: ηγεσία, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, διαχείριση αλλαγών, επιρροή, ενίσχυση ανάπτυξης των άλλων, ανάπτυξη δεσμών, ομαδικότητα και συνεργασία. (Μπρίνια, 2008)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τα χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τον Goleman οδηγούν το άτομο να πετύχει στον εργασιακό τομέα. Υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει αυτοαξιολόγηση διότι αυτό είναι το χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους χαρισματικούς εργαζόμενους. Επίσης να διαθέτει αξιοπιστία, καθώς και να προσαρμόζεται ομαλά και γρήγορα στις εξελίξεις. Τέλος, να γνωρίζει τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και να προβαίνει σε ενέργειες που θα οδηγούν στην ολοκλήρωση τους.Όσον αφορά τις κοινωνικές, η επιχειρησιακή επίγνωση θεωρείται απαραίτητη για τον επιχειρηματία-manager που έχει όραμα, στόχοι και αποζητά τη συνεχή βελτίωση. (Μπρίνια, 2008)

Η επιρροή, χαρακτηριστικό που διακρίνει τους ηγέτες, στοχεύει στον έλεγχο των υφισταμένων ενώ προτρέπει τον επιχειρηματία να σχεδιάζει από πριν τις κινήσεις του προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να εναρμονίζεται με το όραμα του. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συντελεί στη διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος και στην ανάδειξη του διαλόγου ως μέσο για τη διευθέτηση διαφορών. Τέλος, η ομαδικότητα προωθεί τη συνεργασία σε κοινά σχέδια και έργα με θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπρίνια, 2008).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων έχουν αλλάξει για τα καλά. Ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης και ακαδημαϊκές σπουδές δεν αρκούν για την κατάκτηση μιας διακεκριμένης εργασίας. Οι εργοδότες αναζητούν άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά να μεν, αλλά με σημαντικό παράγοντα την ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Η λήψη απόφασης, η πρωτοβουλία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά. Υπάρχουν μάλιστα, ψυχομετρικά τεστ με τα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογούν την συναισθηματική νοημοσύνη των υποψηφίων υπαλλήλων τους. (Μπρίνια, 2008)

### 2.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και επίδοση ατόμου.

Η γνωστική νοημοσύνη αναφέρεται στις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης. Η επίδοση όμως καθορίζεται και από παράγοντες που συναντάμε στην συναισθηματική νοημοσύνη, όπως

Αυτεπίγνωση δηλαδή επίγνωση συναισθημάτων, αυτοπεποίθηση.

Αυτορρύθμιση δηλαδή αυτοέλεγχος, προσαρμοστικότητα, καινοτομία.

Κίνητρα συμπεριφοράς, δηλαδή τάση προς επίτευξη, πρωτοβουλία, αισιοδοξία.

Ενσυναίσθηση, κατανόηση των άλλων και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.

Κοινωνικές δεξιότητες δηλαδή επιρροή, επικοινωνία, ηγεσία, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών και συνεργασία. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998)

Συμπεραίνουμε πως η διακεκριμένη επίδοση του ατόμου εξαρτάται από τον συνδυασμό γνωστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, για τη διακεκριμένη επίδοση, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τουλάχιστον διπλάσια βαρύτητα από τη γνωστική νοημοσύνη και την εξειδίκευση. Καταλήγουμε πως το μυστικό για την εξαιρετική επίδοση και την επιτυχημένη καριέρα βρίσκεται στη συναισθηματική νοημοσύνη. (Μπρίνια, 2008)

### **2.3. Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στο χώρο εργασίας.**

Σύμφωνα με τον (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998) τα κενά στη συναισθηματική νοημοσύνη, η ακαμψία και η ανεπάρκεια στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου στο χώρο εργασίας.

Ας πούμε μερικές περιπτώσεις αποτυχημένων και επιτυχημένων ομάδων σε σχέση με κάποιες συναισθηματικές ικανότητες.

#### **Αυτοέλεγχος**

**Αποτυχημένοι:** διαχειρίζονται άσχημα τις καταστάσεις πίεσης και έχουν τη τάση να χάνουν το κέφι τους και να ξεσπούν με άσχημο τρόπο.

**Επιτυχημένοι:** διατηρήσουν την ψυχραιμία τους, την ηρεμία και την αυτοπεποίθηση τους σε αγχογόνες καταστάσεις. (Μπρίνια, 2008)

#### **Ευσυνειδησία**

**Αποτυχημένοι:** αντιδρούσαν αμυντικά στην αποτυχία και την κριτική. Προβάλλουν αντιρρήσεις και προσπαθούσαν να καλυφθούν και να καταθέσουν τα σφάλματά τους σε άλλους.

**Επιτυχημένοι:** αναλάμβαναν την ευθύνη και παραδεχόμενοι τα λάθη τους και τις αποτυχίες τους, συνέχιζαν, χωρίς να σκέφτονται ξανά και ξανά το ολίσθημα τους. (Μπρίνια, 2008)

#### **Αξιοπιστία**

**Αποτυχημένοι:** ήταν ιδιαίτερα φιλόδοξοι, έτοιμοι να προχωρήσουν ακόμη και εις βάρος των άλλων.

**Επιτυχημένοι:** είχαν ακέραιο χαρακτήρα, με έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων. Έριχναν μεγαλύτερη βαρύτητα στο εκάστοτε έργο που αναλάμβαναν παρά στο να εντυπωσιάσουν τον προϊστάμενο τους. (Μπρίνια, 2008)

#### **Κοινωνικές δεξιότητες**

**Αποτυχημένοι:** η έλλειψη ενσυναίσθησης και ευαισθησίας των διευθυντών οδηγούσε στο να γίνονται συχνά δύστροποι, αλαζονικοί ή να έχουν την τάση να τρομοκρατούν τους υφισταμένους τους.

**Επιτυχημένοι:** διαθέτουν ενσυναίσθηση και ευαισθησία και επιδεικνύουν διακριτικότητα και προσοχή στις συνεργασίες τους με όλους. (Μπρίνια, 2008)

#### **Δημιουργία δεσμών και σωστός χειρισμός διαφορετικότητας**

**Αποτυχημένοι:** η έλλειψη ευαισθησίας και ο καθαρά χειραγωγικός τρόπος με τον οποίο λειτουργούσε η ομάδα σημαίνει πως απέτυχαν στο να δημιουργήσω ισχυρό δίκτυο σχέσεων συνεργασίας προς το συμφέρον και των δύο πλευρών.

**Επιτυχημένοι:** εκτιμούν περισσότερο τη διαφορετικότητα και είναι ικανοί να τα πάνε καλά με τους ανθρώπους.

(Μπρίνια, 2008)

## 2.4. Συνταίριασμα ατόμου-εργασίας

Έχουμε ήδη αναφερθεί στο ότι η εργασιακή επιτυχία συνδέεται άμεσα με έννοιες όπως συναισθηματική νοημοσύνη, συμπεριφορά, προσωπικότητα, αξίες πράγμα που καθιστά σημαντικό το συνταίριασμα ατόμου-εργασίας. Η προσπάθεια συνταιριάζματος των απαιτήσεων της εργασίας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αποτυπώνεται καλύτερα στη θεωρία συνταιριάζματος προσωπικότητας-εργασίας του John Holland. Ο Holland δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο το 'Holland Code (RIASEC) Test', το οποίο ουσιαστικά λειτουργεί ως τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού και παρουσιάζει έξι τύπους προσωπικότητας. Μέσω αυτού προτείνει ότι η ικανοποίηση και η προδιάθεση για αποχώρηση από μια θέση εξαρτώνται από τον βαθμό στον οποίο τα άτομα συνταιριάζουν την προσωπικότητα τους με την εργασία. (Robbins & Judge, 2011)

Οι τύποι προσωπικότητας είναι οι εξής :

Πρακτικός, ερευνητικός, κοινωνικός, συμβατικός, επιχειρηματικός, καλλιτεχνικός. Ο Holland ανέπτυξε ερωτηματολόγιο επαγγελματικής προτίμησης που περιέχει 160 επαγγελματικούς τίτλους και ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνουν οι ερωτώμενοι διαμορφώνεται το προφίλ της προσωπικότητας τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι με εργασία συμβατή στην προσωπικότητα τους είναι πιο ικανοποιημένοι, πιο επιτυχημένοι και έχουν λιγότερες πιθανότητες να παραιτηθώ από ανθρώπους με ασύμβατη εργασία (Robbins & Judge, 2011).

## 2.5 Η τέχνη της επιρροής ανθρώπων στο χώρο εργασίας

Τέχνη της επιρροής ανθρώπων είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων και έγκειται στο ότι ο ένας επηρεάζει τη διάθεση του άλλου. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998).

Το ότι ο καθένας μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του άλλου είναι ένα ζωτικό θέμα επιβίωσης. Είναι ο λόγος που το συναίσθημα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας. Κάθε επαφή μπορεί να χαρακτηριστεί συναισθηματικά τοξική ή ωφέλιμη. Τα καλά συναισθήματα διαχέονται πιο εύκολα από τα άσχημα. Για αυτό όταν μας κυριαρχούν άσχημα συναισθήματα πρέπει να τα χειραγωγήσουμε, ώστε να φτάσουμε στον επιθυμητό στόχο. Τα μέσα της καλής επικοινωνίας είναι οι εκφράσεις του προσώπου, ο τόνος της φωνής και οι κινήσεις των χεριών. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, η επικοινωνία, ο σωστός χειρισμός των διαφωνιών, η ηγεσία, και η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή. Η επιρροή και η πειθώ είναι οι κινητήριες δυνάμεις για τη πυροδότηση συναισθημάτων. Βέβαια, η επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματική στην περίπτωση που έχουν αναπτυχθεί διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της συζήτησης. Μπορούμε να φανταστούμε την αλληλεπίδραση των μελών της συζήτησης ως μία πυραμίδα. Κάθε μέλος της ομάδας ανήκει σε μια βαθμίδα ανάλογα με το μέρος συμμετοχής στη συζήτηση. Το κατώτερο με το ανώτερο μέλος αλληλεπιδρούν συναισθηματικά κάνοντας έτσι πιο εύκολη την επικοινωνία μεταξύ τους. Μερικές φορές έχουμε και την εμφάνιση ενός τρίτου προσώπου που λειτουργεί ως αόρατος διαμεσολαβητής, δημιουργώντας ισχυρές αλυσίδες επιρροής στους υφισταμένους και κατευθύνοντας τους. Η ίδια ακριβώς σχέση αναπτύσσεται και στα

πλαίσια της εργασίας. Κάθε βαθμίδα της πυραμίδας αντιπροσωπεύει και το αντίστοιχο επίπεδο διοίκησης, στην κορυφή βρίσκεται ο ηγέτης, που κατευθύνει τους υπόλοιπους. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998)

Όσον αφορά το κομμάτι της πειθούς, απαραίτητη εκτός από τις γνώσεις είναι και η επίκληση στο συναίσθημα. Έτσι εμφανίζονται και οι κοινωνικές δεξιότητες του ομιλητή. Είναι απαραίτητο κάθε συνομιλητής να ακολουθεί τη στρατηγική της ουδέτερης διάθεσης και να διακατέχεται από αυτοέλεγχο ώστε να μην χρησιμοποιεί τις δεξιότητες αυτές για προσωπικό όφελος.

Σε θέσεις εργασίας όπου οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον, σε συνθήκες πίεσης απαραίτητες αρετές είναι η διπλωματία και η ευελιξία. Υπάρχουν τρία είδη διαπραγμάτευση η επίλυση προβλημάτων, ο συμβιβασμός και η επιθετικότητα. Αποφεύγονται οι απειλές και οι απαιτήσεις, γιατί δηλητηριάζουν την διαπραγμάτευση. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998)

Η ηγεσία είναι ισοδύναμη με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό γίνεται φανερό και από το ότι οι ικανότητες του ηγέτη χωρίζονται σε τρεις ομάδες. Οι δύο πρώτες εντάσσονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ η τρίτη ομάδα είναι γνωστικού τύπου. Ο ικανός ηγέτης εμφανίζει στην ομάδα τα συναισθήματά της, είναι πειστικός, διακατέχεται από θετική ενέργεια, λειτουργεί ορμώμενος από αυθεντική πίστη, διαδίδει το όραμα του, είναι αξιόπιστος, συντονίζει την ομάδα, κρατάει την ισορροπία ανάμεσα σε ένα ανθρωποκεντρικό στυλ και μια διοικητική στάση, είναι αποφασιστικός και τέλος ελέγχει τη δίψα του για εξουσία. Μετασχηματικός ηγέτης είναι ο ηγέτης της αλλαγής. Δε διστάζει ούτε να διοικεί, αλλά εμπνέει και πείθει τον εργαζόμενο να ακολουθήσει το όραμά του. (Μπρίνια, 2008)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

### **3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.**

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ενός τυπικού Manager και ενός ηγέτη βρίσκεται στο ότι ο δεύτερος έχει σκοπό να εμπνέει και να συμπαρασύρει τους εργαζομένους του, να τους κάνει να εργάζονται με ενθουσιασμό, ζήλο και μεράκι, να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά. Για να επιτευχθεί αυτή η κατάσταση, ο ηγέτης οφείλει να αποτελεί άτομο κοινής αποδοχής, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ένας άνθρωπος που δεν έχει αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη, δεν είναι ικανός να διαχειριστεί διαφορετικούς χαρακτήρες και προσωπικότητες, με σκοπό να πάρει το 100% των δυνατοτήτων τους. (Robbins & Judge, 2011)

Ένας ηγέτης πρέπει να έχει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη της ομάδας και του πνεύματος συνεργασίας.

#### **Ένας ηγέτης:**

- εμπνέει μέσω του οράματος του, οργανώνει και κινητοποιεί την ομάδα του μέσω διαπροσωπικής επικοινωνίας, τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι όταν πορεύονται προς την υλοποίηση του οράματος τους.

- Κάνει την εργασία ενδιαφέρουσα για τους εργαζόμενους τους. Η ανάθεση ποικίλων καθηκόντων παρά τον περιορισμό και την επανάληψη, και η ανάθεση μικρών στόχων ώστε να γίνει αντιληπτή από τον συνεργάτη η τμηματική υλοποίηση και η πρόοδος του έργου, είναι δύο χαρακτηριστικά που φέρνουν θετικά αποτελέσματα σε όλους τους ανθρώπους (ανεξαρτήτων διαφοροποιήσεων).
- Ενισχύει το αίσθημα της συμμετοχής, δηλαδή ο απλός υπάλληλος νιώθει ότι έχει ευθύνη, ξέροντας ότι του παρέχεται αυτονομία και ελευθερία ως ένα βαθμό, το κάνει δικό του και προσπαθεί πολύ περισσότερο.
- Αναγνωρίζει, υποστηρίζει και επιβραβεύει τους συνεργάτες του. Στην ψυχολογία του εργαζομένου, όταν οι προσπάθειες του αναγνωρίζονται και εμπυχώνοντας τους ωθεί να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους σε αντίθεση με την μη αναγνώριση που τους δυσαρεστεί και πληγώνει.
- Εξαλείπτει τα αντικίνητρα όπως την αδικία, την ασάφεια, τις κακές συνθήκες εργασίας την αναποτελεσματικότητα και την γραφειοκρατική οργάνωση, δεδομένα που μπορούν να βλάψουν τον στόχο που βρίσκεται προς υλοποίηση, αρχικά, και στη συνέχεια τα θεμέλια της επιχείρησης.

(Robbins & Judge, 2011)

### **3.2 Τι είναι ηγεσία;**

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσεγγίζουν την έννοια της ηγεσίας αφού πολλοί ερευνητές θέλησαν να μελετήσουν το συγκεκριμένο θέμα. Η αλήθεια είναι πως δεν υπάρχει ένας μονάχα σωστός και απόλυτος τρόπος ηγεσίας, υπάρχουν αρκετοί. Οπότε ανάλογα με την περίπτωση, το σωστό διαφέρει. (Ζαβλανός, 2002)

Η ουσία κατά γενική άποψη είναι πως η ηγεσία διαφοροποιείται από τη διοίκηση και σχετίζεται στενά με το όραμα και την καθοδήγηση. Κατά τον Terry, η ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει κάποιος για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέληση τους, με σκοπό την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Οι περισσότεροι άνθρωποι που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Η προνοητικότητα και οι δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να κατακτηθούν με εκπαίδευση και εμπειρία. (Ζαβλανός, 2002)

### **3.3 Επιρροή ανθρώπων στο χώρο εργασίας**

Η τέχνη της επιρροής των ανθρώπων είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων και έγκειται στο ότι ο καθένας επηρεάζει τη διάθεση του άλλου (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998).

Κάθε συναναστροφή μπορεί να χαρακτηριστεί ως συναισθηματικά ωφέλιμη ή τοξική. Τα μέσα της καλής επικοινωνίας είναι οι εκφράσεις του προσώπου, ο τόνος της φωνής, οι κινήσεις των χεριών. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, η επικοινωνία ο σωστός χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η ηγεσία και η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή. Η επιρροή και η πειθώ είναι κινητήριες δυνάμεις για την



πυροδότηση συναισθημάτων. Όσον αφορά το κομμάτι της πειθούς απαραίτητη εκτός από τις γνώσεις είναι και η επίκληση στο συναίσθημα. Έτσι εμφανίζονται και οι κοινωνικές δεξιότητες του ομιλητή. Σε θέσεις εργασίας, όπου οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας απ τον άλλον σε συνθήκες πίεσης, απαραίτητες αρετές είναι η διπλωματία και η ευελιξία. (Μπρίνια, 2008)

Υπάρχουν 3 είδη διαπραγμάτευσης (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998): η επίλυση προβλημάτων, ο συμβιβασμός και η επιθετικότητα. Αποφεύγονται οι απειλές και οι απαιτήσεις, γιατί δηλητηριάζουν τη διαπραγμάτευση.

Η ηγεσία είναι ισοδύναμη με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό γίνεται φανερό κι από το ότι οι ικανότητες του ηγέτη χωρίζονται σε τρεις ομάδες. Οι δύο πρώτες εντάσσονται στη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι κοινωνικές και προσωπικές, ενώ η τρίτη ομάδα είναι γνωστικού τύπου. Ο ικανός ηγέτης εμφανίζει στην ομάδα τα συναισθήματά της, είναι πειστικός διακατέχεται από θετική ενέργεια, λειτουργεί με όραμα, είναι αξιόπιστος, συντονίζει την ομάδα, κρατά τις ισορροπίες, ελέγχει τη δίψα του για εξουσία. Δε διατάζει ούτε διοικεί, αλλά εμπνέει και πείθει τον εργαζόμενο να ακολουθήσει το όραμά του. (Μπρίνια, 2008)

### **3.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία ηγέτη**

Για τους ηγέτες, το πρώτο καθήκον στο μάνατζμεντ δεν έχει σχέση με την ηγεσία των άλλων. Το πρώτο βήμα, είναι να γνωρίζεις και να μπορείς να διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου. Αυτό περιλαμβάνει τη σχέση μας με βαθύτερες αξίες που μας καθοδηγούν και δίνουν νόημα στις ενέργειές μας. Προϋποθέτει την ευθυγράμμιση των συναισθημάτων μας με τους στόχους μας ,για να δώσουμε κίνητρα και να διατηρούμε την εστίασή μας. Όταν ενεργούμε σύμφωνα με την διαίσθηση νιώθουμε ευχάριστα για όσα κάνουμε. Και όταν η ενέργεια και ο ενθουσιασμός μας έρχονται αυθόρμητα σημαίνει πως κινούμαστε προς τη σωστή κατεύθυνση. (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998)

### **3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας**

Σε άρθρο του στο Harvard Business Review το 2000, ο D. Goleman έκανε λόγο για έξι τύπους ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην απόδοση και το κλίμα εργασίας. Οι τύποι ηγεσίας, οι όποιοι προέκυψαν ύστερα από έρευνα της Hay/McBer σε 3.871 στελέχη διεθνώς είναι: ο καταπιεστικός, ο οραματιστικός, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός. (Μπρίνια, 2008)

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης του και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής η όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. (Μπρίνια, 2008)

Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. (Μπρίνια, 2008)

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μόντο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμφύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. (Μπρίνια, 2008)

Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. (Μπρίνια, 2008)

Στη συνέχεια, το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. (Μπρίνια, 2008)

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκίμασε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. (Μπρίνια, 2008)

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα από αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στους επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις. (Μπρίνια, 2008)

### **3.6 Εκπαιδευτής ηγέτης και η συναισθηματική νοημοσύνη**

Η εκπαίδευση μαθητών και φοιτητών περιλαμβάνει δραστηριότητες που έχουν σκοπό την εκμάθηση και την επίδραση στη σκέψη, στο χαρακτήρα και στη σωματική και ψυχική

αγωγή του ατόμου. Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και διαμορφώνονται αξίες. Σκοπός της είναι να ποιήσει τον χαρακτήρα και να αναπτύξει την ευφυΐα και τη κριτική σκέψη του ατόμου.

Εκπαιδευτικός χαρακτηρίζεται ο άνθρωπος που εργάζεται στο τομέα της εκπαίδευσης και ουσιαστικά είναι εκπαιδευτής ανθρώπων. Χαρακτηρίζοντας τον εκπαιδευτή ως ηγέτη, αξιολογούμε αυτόματα μια σειρά από χαρακτηριστικά που πρέπει να ενσωματώνει για να είναι αποτελεσματικός. Πρωταρχικό λοιπόν στοιχείο, είναι ότι οι περισσότεροι από τους αποτελεσματικούς ηγέτες έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, 2011).

Γίνεται κατανοητό ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός «συγγένειας» μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας ως προς την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και για τη μελέτη αυτής της σχέσης έχουν γίνει αρκετές έρευνες. Σύμφωνα με το άρθρο εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στη Φινλανδία: μια ανασκόπηση μιας εθνικής προσπάθειας για την προετοιμασία εκπαιδευτικών για το “μέλλον” (Savolainen & Väisänen, 2012), οι ηγέτες-εκπαιδευτές με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να δημιουργούν πιο ανοιχτή ατμόσφαιρα επικοινωνίας διαλέγοντας θετικές ηγετικές συμπεριφορές καλλιεργώντας μια συναισθηματική ενθάρρυνση για τα μέλη της ομάδας με την ευφορία που προσφέρει μια τέτοιου είδους συνεργασία. Από την πλευρά της δημιουργίας εκπαιδευτικής ομάδας και της εποικοδομητικής διάδρασης των εκπαιδευόμενων, οι εκπαιδευτές-ηγέτες με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να δημιουργούν πιο ανοιχτή ατμόσφαιρα επικοινωνίας επιλέγοντας θετικές ηγετικές συμπεριφορές δημιουργώντας μια συναισθηματική ενθάρρυνση για τα μέλη της ομάδας με την ικανοποίηση που προσφέρει μια τέτοιου είδους συνεργασία. Η ενσυναίσθηση των ανθρώπων που έχουν αυτοέλεγχο συναισθημάτων εμπνέει και καθοδηγεί τους άλλους και όπως αποδεικνύεται είναι απόλυτα εφαρμόσιμη στην ηγεσία σε ακαδημαϊκής μορφής οργανισμούς.

### **3.7 Εκπαίδευση και συναισθηματική νοημοσύνη στην Ελλάδα**

Έχουν γίνει έρευνες στην Ελλάδα τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Συγκεκριμένα σε έρευνα για την ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης προέκυψε ότι η έλλειψη της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν επιτρέπει στους διευθυντές των σχολείων να υιοθετήσουν την καινοτομία, να παρακινήσουν τους συναδέλφους τους να διαχειριστούν και να αναπτύξουν την ομάδα εμπλέκοντας τους δασκάλους στην κουλτούρα και τους στόχους του σχολείου (Brinia, Zimianiti, & Panagiotopoulos, 2014). Επίσης μετά από έρευνα που έγινε στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση για την μετασχηματιστική ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών, ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων καθώς και οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης του καθηγητή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συσχετίζονται έντονα θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητά του στην ομάδα που ηγείται (Δελλατόλας, 2013).

Η Ελλάδα δεν συμπεριλαμβάνεται στις χώρες που εντάξει την συναισθηματική νοημοσύνη στο εκπαιδευτικό τους σύστημα, αυτό όμως δεν αποθαρρύνει πολλούς εκπαιδευτές με δική τους πρωτοβουλία να εντάξουν την συναισθηματική νοημοσύνη στον τρόπο διδασκαλίας τους. Η “ειδική” εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αποτελεί κριτήριο για ένα αποτελεσματικότερο εκπαιδευτικό σύστημα, όπως συμβαίνει στην Φινλανδία η οποία συγκαταλέγεται στις χώρες με το καλύτερο εκπαιδευτικό σύστημα,

όπως θα δούμε παρακάτω αναλυτικότερα. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η Ελλάδα αναπτύσσει σταδιακά με αργούς ρυθμούς τον κομμάτι της αποτελεσματικής εκπαίδευσης, η πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών να εφαρμόζουν αυτό το σύστημα της εκπαίδευσης είναι μια πηγή αισιοδοξίας.

### 3.8 Εκπαιδευτικό σύστημα εξωτερικού

Επιλέγοντας να γίνει κατανοητή η εκπαίδευση στο εξωτερικό, θα γίνει αναφορά σε μια συγκεκριμένη χώρα που κατατάσσεται στις καλύτερες χώρες με αποτελεσματικότερο εκπαιδευτικό σύστημα, θα γίνει αναφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φινλανδίας. Σύμφωνα με το άρθρο (Kivirauma & Ruoho, 23). Το Φινλανδικό σύστημα βασικής εκπαίδευσης έχει υποστεί πολύ σημαντική πολιτική και μεταρρύθμιση των δομών από τη δεκαετία του 1960. Από την αρχή του, η διαδικασία μεταρρύθμισης υπήρξε με συνεχή συζήτηση σχετικά με τους στόχους, την εφαρμογή και την επιτυχία της. Τα αποτελέσματα των μελετών PISA<sup>1</sup> το 2000 και το 2003 έδειξε ότι η φινλανδική σχολική μεταρρύθμιση ήταν αρκετά επιτυχής, τουλάχιστον σχετικά με την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Εξετάζοντας αυτό σε διεθνές επίπεδο, είναι σημαντικό να ρωτήσουμε ποιοι είναι οι λόγοι πίσω από την φινλανδική εκπαιδευτική επιτυχία στις πρόσφατες μελέτες PISA. Τα αποτελέσματα της PISA δείχνουν ότι οι Φινλανδοί φοιτητές έλαβαν το υψηλότερο σκορ στις επιδόσεις ανάγνωσης μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ<sup>2</sup>. Πράγματι, οι επιδόσεις της Φινλανδίας ήταν σημαντικά υψηλότερες από αυτές των άλλων συμμετεχόντων Χωρών. Επιπλέον, η συνολική απόδοση της ικανότητας της ανάγνωσης στη Φινλανδία φαίνεται να συνδυάζεται με ένα συγκριτικά υψηλό επίπεδο ισότητας. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά από τα αποτελέσματα της PISA για την Φινλανδία είναι το γεγονός ότι ο αριθμός των αδύναμων μαθητών είναι επίσης πολύ χαμηλός και σε πολλά στοιχεία υπερβαίνουν τις μέσες τιμές ολόκληρου του δείγματος. Αυτό δικαιολογεί την ερώτηση σχετικά με την ειδική εκπαίδευση, δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι ειδική και υπάρχουν ειδικοί εκπαιδευτικοί που ασχολούνται με μαθητές με κακή απόδοση. Ποιος είναι ο ρόλος της ειδικής αγωγής μερικής απασχόλησης στα αποτελέσματα της Φινλανδικής PISA (σε μερικές ειδικές περιπτώσεις οι μαθητές λαμβάνουν ειδική διδασκαλία κατά μέσο όρο δύο ώρες την εβδομάδα). Η προέλευση της ειδικής εκπαίδευσης μερικής απασχόλησης έχει τις ρίζες της από τη δεκαετία του 1960, όταν η βασική εκπαίδευση αναδιοργανώθηκε σύμφωνα με το νόμο για τη συνολική σχολική εκπαίδευση 1968. Με βάση αυτό το νόμο, το παλιό παράλληλο σχολικό σύστημα που ήταν νωρίτερα χωρισμένο σε δημοτικό και γυμνάσιο ενοποιήθηκε σε ένα βασικό εννέα ετών.

Σύμφωνα με το Άρθρο "Εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στη Φινλανδία: μια ανασκόπηση μιας εθνικής προσπάθειας για την προετοιμασία των εκπαιδευτικών για το μέλλον" που δημοσιεύτηκε στις 10 Δεκεμβρίου 2012 (Savolainen & Väisänen, 2012). Η ποιότητα των εκπαιδευτικών είναι ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους παράγοντες που δείχνουν την ποιότητα ενός εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό το άρθρο ασχολείται με τη φύση και το ρόλο της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών ως μέρος του φινλανδικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στη Φινλανδία αποτελεί ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πεδίο πανεπιστημιακών σπουδών και παρέχεται

<sup>1</sup> διεθνές πρόγραμμα για την αξιολόγηση μαθητών

<sup>2</sup> Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

σε πανεπιστήμια σε όλη τη χώρα. Οι φοιτητές επιλέγονται μέσω εξετάσεων διπλής φάσης, οι οποίες δίνουν έμφαση, εκτός από τα ακαδημαϊκά προσόντα, την προσωπική καταλληλότητα και το κίνητρο των υποψηφίων για την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί.

Η εκπαίδευση των δημοτικών σχολείων, η οποία συζητείται λεπτομερέστερα, περιλαμβάνει έναν ισχυρό προσανατολισμό στην πράξη και την έρευνα. Η προσέγγιση του φινλανδικού σχολικού συστήματος για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των αυξανόμενων προτύπων είναι να δοθεί μεγάλη εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς και στις τοπικές εκπαιδευτικές αρχές για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων αντί για συγκεντρωτικά πρότυπα και επακόλουθη λογοδοσία. Μια φινλανδική λύση είναι επίσης το εκτεταμένο σύστημα υποστήριξης της μάθησης. για παράδειγμα, από την ειδική εκπαίδευση, η οποία μπορεί επίσης να θεωρηθεί πρόκληση για το μέλλον όσον αφορά τους καθολικά συμφωνημένους στόχους της συμμετοχικής εκπαίδευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ**

### **4.1 Μεθοδολογία έρευνας**

Κύριο εργαλείο για την στατιστική ανάλυση μας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο που συντάξαμε με βάση την Θεωρία του Daniel Goleman σχετικά με τα τέσσερα συστατικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **4.2 Δειγματοληπτικό πλαίσιο**

Οι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες και άντρες που κατοικούν στην Ελλάδα. Συνολικά 120 άτομα που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στην πρώτη ανήκουν 60 φοιτητές από 19 έως και 26 ετών ενώ στην δεύτερη 60 εργαζόμενοι από 22 έως 54 ετών. Το δείγμα συνελέγη μέσω διαδικτύου με τη χρήση των Google Forms και είχε ενεργό συμμετοχή 60 στα 80 άτομα ή σε ποσοστό 75%, ένα αρκετά υψηλό ποσοστό το οποίο καθρεφτίζει ζωηρό ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η έρευνα διεξήχθη το Νοέμβριο του 2018 και τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τα ερωτηματολόγια και ο σκοπός της έρευνας εξηγήθηκαν μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας και οι συμμετέχοντες έκαναν χρήση τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής επικοινωνίας για επεξηγήσεις. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με απόλυτο σεβασμό στα προσωπικά δεδομένα.

### 4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίων

Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια με τις ίδιες ερωτήσεις προσαρμοσμένες στους φοιτητές και στους εργαζόμενους αντίστοιχα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου που αφορά τους φοιτητές δίνονται πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και για τον τρόπο τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί. Επίσης, υπήρξε ειδικός χώρος για να καταγραφεί το φύλο η ηλικία το μορφωτικό επίπεδο και το έτος φοίτησης. Αντίστοιχα στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου που αφορά τους εργαζόμενους δίνονται πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και για τον τρόπο τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί, όπως και για το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Η διαφορά ήταν ότι υπήρχαν δύο παραπάνω ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν τον τομέα εργασίας και προαιρετικά την θέση εργασίας.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert 5 διαβαθμίσεων:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 ερωτήσεις εκ των οποίων οι δύο από αυτές ήταν συμπερασματικές και οι άλλες 20 ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- \* Αυτεπίγνωση
- \* Αυτοδιαχείριση
- \* Κοινωνική επίγνωση
- \* Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων

#### 4.4 Περιγραφή δείγματος

##### - Με παράγοντα το φύλο

##### Ομάδα εργαζομένων

Οι συμμετέχοντες ήταν είτε ελεύθεροι επαγγελματίες είτε εργαζόμενοι στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Το δείγμα αποτελούνταν από 31 γυναίκες και 29 άντρες με αντίστοιχα ποσοστά 51,7% και 48,3%.

##### Ομάδα φοιτητών

Οι συμμετέχοντες ήταν φοιτητές ΑΕΙ, ΤΕΙ και ΙΕΚ. Το δείγμα αποτελούνταν από 33 γυναίκες και 27 άντρες με αντίστοιχα ποσοστά 55% και 45%.

##### - Με παράγοντα την ηλικία

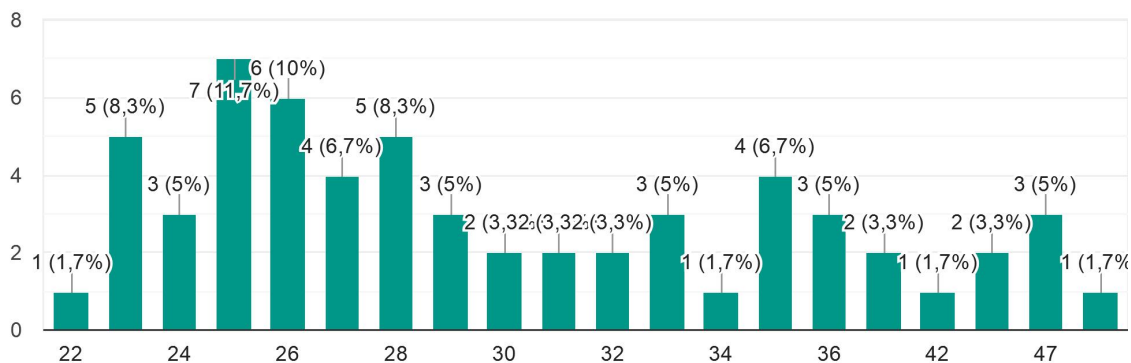
##### Ομάδα εργαζομένων

Συμμετέχοντες από 22 έως 54 ετών. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο πλήθος του δείγματος συγκεντρώνεται γύρω από την ηλικία των 25 ετών.

Πίνακας 1 Ηλικία  
εργαζομένων

### Ηλικία

60 απαντήσεις



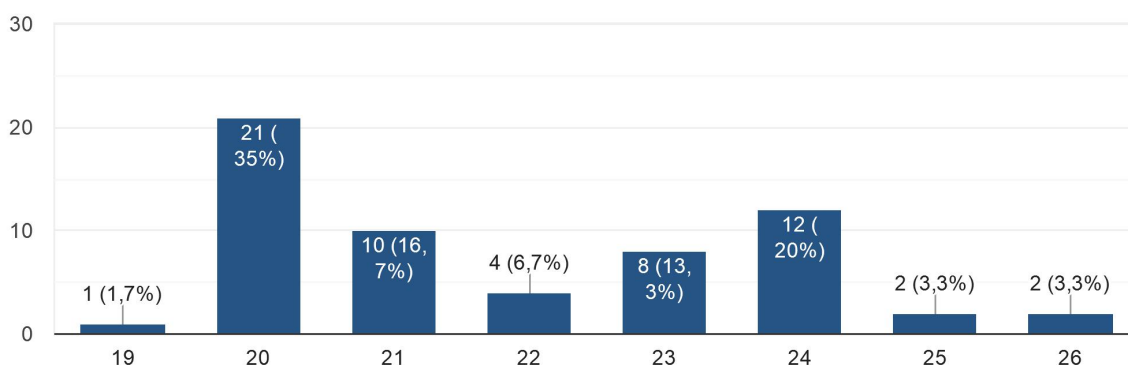
## Ομάδα φοιτητών

Συμμετέχοντες από 19 έως 26 ετών. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο πλήθος του δείγματος συγκεντρώνεται γύρω από την ηλικία των 20 ετών.

Πίνακας 2 Ηλικία φοιτητών

### Ηλικία

60 απαντήσεις



## -Με παράγοντα το μορφωτικό επίπεδο

### Ομάδα εργαζομένων

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο πλήθος του δείγματος, 31 άτομα δηλαδή σε ποσοστό 51,7 % κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ. Πτυχίο ΤΕΙ έχουν 23 άτομα δηλαδή το 38,3% ενώ μόλις 6 άτομα έχουν πτυχίο ΙΕΚ και αποτελούν το 10% του δείγματος.

### Ομάδα φοιτητών

Το 70% των συμμετεχόντων, 42 άτομα δηλαδή φοιτούν σε ΤΕΙ. Το 28,3% του δείγματος αντιστοιχεί σε 17 φοιτητές ΑΕΙ ενώ το 1,7% δηλαδή ένας μόνο φοιτά σε ΙΕΚ.

## Η ομάδα εργαζομένων ρωτήθηκε σχετικά με τον τομέα της εργασίας

Παρατηρήθηκε ότι οι 40 από αυτούς σε ποσοστό 66,7% εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Στο δημόσιο εργάζονται 12 άτομα σε ποσοστό 20% ενώ σαν ελεύθεροι επαγγελματίες εργάζονται μόλις 8, δηλαδή το 13,3% του δείγματος.

## Η ομάδα φοιτητών ρωτήθηκε σχετικά με το έτος φοίτησης.



Το 46,7% 28 φοιτητές δηλαδή, έχουν υπερβεί το τέταρτο έτος φοίτησης. Το 36,7% 22 φοιτητές δηλαδή, βρίσκονται στο τρίτο έτος φοίτησης, το 13,3% 8 φοιτητές δηλαδή, βρίσκονται στο τέταρτο έτος φοίτησης. Και τέλος το 3,3% 2 φοιτητές δηλαδή, διανύουν το 2 έτος φοίτησης τους.

#### 4.5 Παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, το δείγμα αποτελείται από 27 άνδρες (ποσοστό 45%) και 33 γυναίκες (ποσοστό 55%) στο δείγμα των φοιτητών και από 29 άνδρες (ποσοστό 48,3%) και 31 γυναίκες (ποσοστό 51,7%) στο δείγμα των εργαζομένων. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος αποτελείται από 120 άτομα συνολικά, για τις ηλικίες από 19 έως 26 έτη για τους φοιτητές και αντίστοιχα για τις ηλικίες από 22 έως 54 έτη για τους εργαζόμενους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό από τους εργαζόμενους άνηκε στον ιδιωτικό τομέα με 66,7%, ακολουθούν με ποσοστό 20% οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα και τέλος το 13,3% ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες. Το μεγαλύτερο πλήθος των ερωτηθέντων φοιτητών άνηκε στην ανώτατη εκπαίδευση (ΤΕΙ) με ποσοστό 70%, ακολουθούσε το μέρος των φοιτητών που άνηκε στην ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ) με ποσοστό 28,3% ενώ μόλις το 1,7% άνηκε στην ανώτατη εκπαίδευση (ΙΕΚ). Πολύ σημαντικό για την έρευνα, ήταν και η ανώτερη εκπαίδευση των εργαζομένων, το 51,7% των εργαζομένων έχουν αποφοιτήσει από ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ), ενώ το 38,3% έχουν αποφοιτήσει από την ανώτατη εκπαίδευση (ΤΕΙ) και το 10% των ερωτηθέντων εργαζομένων είχαν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης (ΙΕΚ).

Στη συνέχεια οι απαντήσεις υπολογίστηκαν σε αριθμητική κλίμακα. Στις θετικές ερωτήσεις η βαθμολογία ήταν στο διαφωνώ απόλυτα (1 βαθμός), διαφωνώ (2 βαθμοί), ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3 βαθμοί), συμφωνώ (4 βαθμοί) και συμφωνώ απόλυτα (5 βαθμοί). Υπήρχαν αρνητικές ερωτήσεις οι οποίες είχαν διατυπωθεί με αρνητική έννοια. Σαν παράδειγμα παρατίθεται η ερώτηση 2: "Όταν νιώθω θυμό φωνάζω και γίνομαι επιθετικός" αντίστροφα θα μπορούσε να διατυπωθεί ως "Όταν νιώθω θυμό διατηρώ την ψυχραιμία μου". Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι ερωτήσεις με αρνητική βαθμολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μετρούν αντίστροφα από τις ερωτήσεις με θετική βαθμολόγηση αυτής και αυτές είναι οι ερωτήσεις (2,8,11,12). Στις αρνητικές ερωτήσεις η βαθμολογία ήταν αντίστοιχα στο διαφωνώ απόλυτα (5 βαθμοί), διαφωνώ (4 βαθμοί), ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3 βαθμοί), συμφωνώ (2 βαθμοί) και συμφωνώ απόλυτα (1 βαθμός).

Η πρώτη διαβάθμιση αποτελεί την κατηγορία των ατόμων που αξιολογούν τους εαυτούς (Μπρίνια, 2008) συγκεντρώνει έως 34% ποσοστό.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα άτομα τα οποία θεωρούν ότι διαθέτουν μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έως 67% ποσοστό.

Τέλος η τρίτη κατηγορία που αυτοαξιολογείται<sup>3</sup> με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την διαβάθμιση έως 97% ποσοστό.

Πρέπει να αναφερθεί ότι όσο πιο υψηλό σκορ και ποσοστό έχει μια κατηγορία ατόμων, τόσο πιο υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει.

Με αυτό τον τρόπο καταλήξαμε στα αποτελέσματα, υπολογίζοντας το συνολικό σκορ ανά το σύνολο της κατηγορίας που ανήκουν, δηλαδή συγκρίνοντας το συνολικό σκορ και έπειτα το συνολικό ποσοστό των 60 συμμετεχόντων φοιτητών συγκρίνοντας το με το συνολικό σκορ και συνολικό ποσοστό των 60 συμμετεχόντων εργαζόμενων. Με αυτό τον τρόπο καταλήξαμε στο ποια κατηγορία ατόμων πιστεύει ότι έχει μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη. Στη συνέχεια υπολογίστηκε το συνολικό σκορ και συνολικό ποσοστό ανά κατηγορία, οι κατηγορίες ήταν τέσσερις. Η πρώτη κατηγορία περιείχε ερωτήσεις αυτεπίγνωσης, η δεύτερη ερωτήσεις αυτοδιαχείρισης, η τρίτη ερωτήσεις κοινωνικής επίγνωσης και η τέταρτη ερωτήσεις διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων. Η διαχώριση των κατηγοριών είχε σκοπό να συγκρίνει πέρα από τη γενικότερη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, πιο ειδικά ως προς τις τέσσερις αυτές κατηγορίες. Με αυτό τον τρόπο έγινε η σύγκριση μετέπειτα για το ποια κατηγορία ατόμων (φοιτητών η εργαζομένων) πιστεύει πως έχει μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη ως προς την αυτεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Συνεπώς υπολογίζοντας το συνολικό σκορ και τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι και οι δύο κατηγορίες των ερωτηθέντων, θεωρούν τους εαυτούς τους ότι ανήκουν στην κατηγορία των ατόμων που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα αυτά είναι πολύ πιθανόν να δέχονται την προσέγγιση των άλλων για λήψη συμβουλών και παρουσιάζουν βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις. Συγκρίνοντας τις κατηγορίες αυτές παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης το έχουν οι εργαζόμενοι κατά συνολικό ποσοστό 77% και ακολουθούν οι φοιτητές με συνολικό ποσοστό 70%, τα ποσοστά αυτά μας δείχνουν όπως προαναφέραμε ότι και οι δύο αυτές κατηγορίες κατατάσσουν τον εαυτό τους στα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, με ελάχιστη την μεταξύ τους διαφορά κατά 7% μεγαλύτερη οι εργαζόμενοι. Αυτό ακούγεται φυσιολογικό αν σκεφτεί κανείς πως οι εργαζόμενοι, με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει με το πέρασμα του χρόνου νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά για την συναισθηματική τους νοημοσύνη, το συμπέρασμα αυτό δεν προήλθε από κάποια στατιστική συσχέτιση αλλά αποτελεί προσωπική παρατήρηση.

Οι ερωτήσεις που εξετάζουν την αυτεπίγνωση που διαθέτει το δείγμα ήταν οι 16,17,18,19 και 20. Αυτεπίγνωση είναι η ικανότητα η οποία μας βοηθάει να κατανοήσουμε τα συναισθήματά μας και να αναγνωρίσουμε την επίδραση που έχουν στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς μας και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα θα έλεγε κανείς πως η αυτεπίγνωση είναι επίγνωση της Συναισθηματικής μας κατάστασης. Οι εργαζόμενοι έχουν το υψηλότερο σκορ με (ποσοστό 76%) ενώ οι φοιτητές έχουν μικρότερο σκορ με (ποσοστό 71%). Αυτό μας δείχνει ότι και τα δύο αυτά πληθυσμιακά μας δείγματα θεωρούν πως είναι σε αρκετά ικανοποιητική θέση να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους.

---

<sup>3</sup> Σύμφωνα με τον Goleman (1998) με τον όρο αυτεπίγνωση καλείται η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του. Να κατέχει χαρακτηριστικά όπως: συναισθηματική αυτεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση. (Μπρίνια, 2008)

Οι ερωτήσεις 1,2,3,13 και 15 αντιστοιχούν στη συναισθηματική κατάσταση της αυτοδιαχείρισης. Η αυτοδιαχείριση είναι συνδεδεμένη με τις προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο πιθανό να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους αποτελεσματικά σε δύσκολες καταστάσεις. Συνεπώς υπολογίζοντας το συνολικό σκορ των εργαζομένων και των φοιτητών, φαίνεται ότι εργαζόμενοι έχουν (73% ποσοστό) και οι φοιτητές με (71% ποσοστό). Τα αποτελέσματα είναι πολύ κοντά και οι δυο κατηγορίες αυτές θεωρούν ότι έχουν σχετικά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στο κομμάτι της αυτοδιαχείρισης αυτό τους διευκολύνει στην συνειδητοποίηση, την πραγματοποίηση και την συντήρηση των στόχων τους.

Συνεχίζοντας με τις ερωτήσεις που εξετάζουν την κοινωνική επίγνωση οι οποίες είναι οι 4,5,6,7 και 14, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν παρουσιάσει το υψηλότερο ποσοστό της έρευνας το οποίο ανέρχεται σε 82% και ακολουθούν οι φοιτητές με 79%. Με άλλα λόγια αυτά τα άτομα θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων και μπορούν να κατανοήσουν την άποψη κάποιου, ακόμα και αν είναι αντίθετη με τη δική τους, δεν εστιάζουν μόνο στα δικά τους συναισθήματα αλλά επικεντρώνονται και στα συναισθήματα του εκάστοτε συνομιλητή τους.

Η τελευταία κατηγορία έχει να κάνει με την διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 8,9,10,11 και 12, τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν (75% ποσοστό) ένα σχετικά υψηλό επίπεδο σε σχέση με τους φοιτητές που το ποσοστό τους ήταν μόλις (64%) , αυτό σημαίνει ότι βρίσκονται σε ένα σχετικά μέτριο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο κομμάτι της διαχείρισης των διαπροσωπικών τους σχέσεων. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις σε αντίθεση με τους φοιτητές όπου φαίνεται να νιώθουν ότι χρειάζονται περισσότερη εξοικείωση με τα συναισθήματα τους όσον αφορά το κομμάτι αυτό, κάτι που πολύ πιθανόν να βασίζεται στην έλλειψη εμπειρίας τους.

#### **4.6 Συμπεράσματα από την έρευνα**

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι οι εκτιμήσεις είχαν την έννοια της άσκησης εφαρμογών ορισμένου τμήματος της θεωρίας που διδαχθήκαμε στο τμήμα Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής, και δεν έχουν γίνει από εξειδικευμένα άτομα πάνω στο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης κι επομένως είναι μη-αξιόπιστες εκτιμήσεις για προβλέψεις. Η έρευνα βασίζεται στο κατά πόσο τα άτομα “πιστεύουν” ότι έχουν συναισθηματική νοημοσύνη, χωρίς να είναι απαραίτητο αυτό να συμπίπτει με την πραγματικότητα. Με αυτό τον τρόπο, από την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, νιώθουν ότι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, αυτό συμβαίνει και στα δύο πληθυσμιακά δείγματα με μικρή ποσοστιαία διαφορά της τάξης του 7% υπέρ των εργαζομένων, ως προς την μέτρηση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η Τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και πολλοί εκπαιδευτικοί με δική τους πρωτοβουλία προσπαθούν να εφαρμόζουν μεθόδους που εμπεριέχουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται αντιληπτό ότι τα άτομα είναι σε θέση να αντιληφθούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των γύρω τους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν μια σφαιρική αντίληψη για ένα ζήτημα και προσπαθούν να ανταπεξέλθουν σε καταστάσεις αρνητικά φορτισμένες με ηρεμία επιλέγοντας την συζήτηση ως λύση. Επιπλέον, τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία των εργαζομένων, φαίνεται να νιώθουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και για τα συναισθήματα τους, αυτό θα μπορούσε να στηριχθεί στην ηλικιακή κλίμακα τους δείγματος, αν υποθέσει κανείς ότι χρόνος και η εμπειρία συνδέονται θετικά ως προς την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εν αντιθέσει, η φοιτητές ενώ φαίνεται να έχουν καλή επαφή με τα συναισθήματα τους δεν νιώθουν το ίδιο σίγουροι, με τους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, αντιλαμβάνονται την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιστεύουν ότι η γνώση της, μπορεί να βοηθήσει τους ίδιους στις διαπροσωπικές και επαγγελματικές του σχέσεις. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι έχουν συγκεντρώσει υψηλότερη βαθμολογία και στις τέσσερις επιμέρους κατηγορίες που αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη κατά μέσο όρο 8% περισσότερο, με εντονότερη διαφορά της τάξης του 11% στην κατηγορία διαχείρισης σχέσεων. Για τους εργαζόμενους αυτό σημαίνει ότι θεωρούνται ικανότεροι από τους φοιτητές να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων και των προτιμήσεων τους καθώς και επαφή με τη διαίσθηση τους (αυτεπίγνωση). Είναι σε θέση να ελέγχουν τις παρορμήσεις και τις αντιδράσεις τους σε μεγαλύτερο βαθμό από τους φοιτητές (αυτοέλεγχος) και έχουν συγκριτικά με τους φοιτητές καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων, ανησυχιών, αναγκών και επιθυμιών των άλλων (κοινωνική επίγνωση). Τέλος, θεωρούνται ικανότεροι στο να δημιουργούν τις αντιδράσεις που επιθυμούν στους άλλους, στην ηγεσία και τη συνεργασία ( διαχείριση σχέσεων).

#### **4.7 Συμπεράσματα πτυχιακής εργασίας**

Η παρούσα πτυχιακή ανέλυσε την έννοια και τις επιμέρους ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με διάφορους παράγοντες. Η εστίαση της ήταν στη συμβολή της στο εργασιακό περιβάλλον και την εκπαίδευση. Σε θεωρητικό πλαίσιο διαπιστώνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άρρηκτα με τον τρόπο διαχείρισης και κατανόησης των συναισθημάτων τόσο των άλλων όσο και ίδιου του ατόμου.

Στο χώρο εργασίας του, ένας εργαζόμενος με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αντιληφθεί καλύτερα τα συναισθήματα συναδέλφων και να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά συγκρούσεις, άγχος, πίεση καθώς και προσωπικές επιτυχίες ή αποτυχίες. Αυτό γίνεται εμφανές στην έρευνα συγκεκριμένα στο κομμάτι της κοινωνικής επίγνωσης οι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν το μεγαλύτερο σκορ κάτι που συμβαδίζει με τα παραπάνω λεγόμενα.

Στο χώρο της εκπαίδευσης, ένα άτομο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα στα πλαίσια μιας ομαδικής εργασίας, να αναδείξει τα δυνατά χαρακτηριστικά των υπόλοιπων μελών της ομάδας και να ηγηθεί παρέχοντας συμβουλευτική υποστήριξη, προσεκτική ακρόαση και αποτελεσματικό διάλογο. Οι φοιτητές απάντησαν ότι διαθέτουν μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη

διαχείριση των διαπροσωπικών τους σχέσεων στην έρευνα, αυτό τους κάνει να έχουν μια δυσκολία ως προς το να λειτουργούν αποτελεσματικά στα πλαίσια μιας ομαδικής εργασίας.

Οι απόψεις των μελετητών σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη ποικίλουν καθώς υπάρχουν διαφωνίες για το αν είναι ξεχωριστή ή όχι από την γνωστική νοημοσύνη καθώς και για τον βαθμό που μπορεί να βοηθήσει πρακτικά στην καθημερινότητα και την επίτευξη στόχων.

Παρόλα αυτά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις αφού επιβεβαιώνεται από στελέχη και εργαζόμενους ότι δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα το οποίο ακολουθεί ο περιορισμός συγκρούσεων και η αύξηση της παραγωγικότητας. Εν κατακλείδι, όποιος διαθέτει τα βασικά χαρακτηριστικά για υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή αυτεπίγνωση, ικανότητα για αυτοέλεγχο, έλεγχο και αναγνώριση συναισθημάτων, αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων και ικανότητα διαχείρισης σχέσεων τείνει να είναι αποτελεσματικός να νιώθει ευτυχής και να είναι αισιόδοξος.

#### **4.8 Προτάσεις**

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) ένας από τους λόγους που οι άνθρωποι σχηματίζουν ομάδες είναι για την ικανοποίηση των αναγκών τους, οι οποίες χωρίζονται σε φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Στον εργασιακό χώρο, παρατηρείται πως με το αίσθημα της ικανοποίησης των αναγκών του, το άτομο γίνεται πιο παραγωγικό και η ομάδα στην οποία ανήκει αποτελεσματικότερη. (Ζαβλανός, 2002)

Παρουσιάζονται τότε δεξιότητες όπως επίλυση προβλημάτων, διαπροσωπικές δεξιότητες, σεβασμός και συνεργασία, χαρακτηριστικά τα οποία απαντώνται στην συναισθηματική νοημοσύνη. Οι προτάσεις που ακολουθούν έχουν σκοπό μέσω της ικανοποίησης αναγκών να αναπτύξουν την συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου.

Προτείνεται λοιπόν η χορηγία σεμιναρίων προσωπικής ανάπτυξης σε όλο το προσωπικό, μία φορά το μήνα. Έτσι τρέφεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και ενθαρρύνεται η αυτο-παρακίνηση, αναπτύσσεται η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση των εργαζομένων.

Ο ομαδικός διαλογισμός του προσωπικού 2 φορές τουλάχιστον την εβδομάδα θα ικανοποιούσε ανάγκες κοινωνικές και αυτοπραγμάτωσης. Όπως αναφέρει σε άρθρο της η Emma Serrala (Serrala, 2013) τα οφέλη του διαλογισμού είναι πολλά όπως η καταπολέμηση του άγχους, η συγκέντρωση στο τώρα, η ψυχραιμία και η ηρεμία. Ο διαλογισμός βοηθάει σημαντικά στο κομμάτι της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης των εργαζομένων.

Ένα ομαδικό γεύμα την εβδομάδα θα ανταποκρινόταν όχι μόνο σε φυσιολογικές ανάγκες του προσωπικού αλλά και σε κοινωνικές. Αυτό θα καλλιεργούσε το αίσθημα της συλλογικότητας, της συνεργασίας, και μιας συγκρατημένης οικειότητας. Θα αναμέναμε βελτίωση στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων αφού δίνεται η ευκαιρία διαλόγου.

Σχετικά με τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση, χρειάζεται η αλλαγή να γίνει από την πηγή. Δηλαδή από τα πρώτα χρόνια της εκπαίδευσης και σε συνδυασμό με αποτελεσματικότερη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων εφόσον οι άνθρωποι λειτουργούμε σαν συστήματα κι όχι σαν μονάδες. Η ιδέα της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών άλλωστε έχει υιοθετηθεί από την Φινλανδία και έχει επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με το Άρθρο "Εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στη Φινλανδία: μια ανασκόπηση μιας εθνικής προσπάθειας για την προετοιμασία των εκπαιδευτικών για το μέλλον" που δημοσιεύτηκε στις 10 Δεκεμβρίου 2012 (Savolainen & Väisänen, 2012). Η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών είναι κρίσιμης σημασίας αφού επηρεάζουν άμεσα τους εκπαιδευόμενους, αποτελούν τα πρότυπα τους και μπορούν να τους εμπνεύσουν και να τους αλλάξουν κοσμοθεωρία αλλά και να τους αποθαρρύνουν. Η επιρροή των ανθρώπων δηλαδή ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων έγκειται στο ότι ο καθένας επηρεάζει τη διάθεση του άλλου (Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, 1998) οπότε ένας εκπαιδευτικός με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί μέσω της επιρροής να αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευόμενων του όπως και οι γονείς αυτών αντίστοιχα.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητος η αυστηρότερος έλεγχος καταλληλότητας των εκπαιδευτικών τόσο σε γνωστικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Ένας εκπαιδευτής ηγέτης ενθαρρύνει την δημιουργική σκέψη των εκπαιδευόμενων του και τους παροτρύνει να εξερευνούν τον κόσμο και τον εαυτό τους, πράγμα που αναπτύσσει προσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες οπότε και τη συναισθηματική τους νοημοσύνη.

Στα πρώτα έτη εκπαίδευσης προτείνεται η μηνιαία χορηγία σεμιναρίων αποτελεσματικού γονέα ενώ στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, σεμινάρια για τους εκπαιδευόμενους με στόχο την αυτοβελτίωση και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι αναπτύσσοντας ένα κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτόματα βελτιώνονται και τα υπόλοιπα τρία. Αν υποθέσουμε ότι κάποιος επιχειρεί να ενδυναμώσει την αυτεπίγνωση του παρατηρώντας τον εαυτό του, τα συναισθήματα και τις πράξεις του, θα παρατηρήσει ότι θα βελτιωθεί αυτοδιαχείριση του, η κοινωνική επίγνωση και ο τρόπος διαχείρισης των διαπροσωπικών του σχέσεων.

Ωστόσο, οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης καθρεφτίζουν άτομα ισορροπημένα με τον εαυτό τους και ύστερα με τους άλλους.

Καταλαβαίνει κανείς πως η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί και ενός είδους εσωτερικής διεργασίας και συνδέεται με την επιστήμη της ψυχολογίας. Φυσικά μπορεί να δοθεί κίνητρο μέσω της εργασίας και εκπαίδευσης όμως οι σπουδαίες αλλαγές έρχονται με τη θέληση του ατόμου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### A/A

- 1 Μια διαφωνία δεν μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην ολοκλήρωση μιας ομαδικής εργασίας στη δουλειά/σχολή.
- 2 Όταν νιώθω θυμό φωνάζω και γίνομαι επιθετικός
- 3 Όταν αποτυγχάνω διατηρώ την ψυχραιμία μου.
- 4 Παραχωρώ την θέση μου στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς όταν κρίνω ότι κάποιος την χρειάζεται.
- 5 Όταν εισέρχομαι σε ένα νέο χώρο, καταλαβαίνω τι συμβαίνει γύρω μου και τι διαθέσεις επικρατούν.
- 6 Προσαρμόζομαι εύκολα σε ένα νέο περιβάλλον εργασίας/αίθουσα διδασκαλίας.
- 7 Όταν συζητώ με κάποιον καταλαβαίνω ποια είναι τα συναισθήματα που βιώνει.
- 8 Νιώθω πίεση όταν χρειάζεται να συμμετέχω σε μια ομαδική εργασία.
- 9 Η συμπεριφορά μου στο χώρο εργασίας/αίθουσα διδασκαλίας αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
- 10 Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους/συμφοιτητές μου.
- 11 Κάποιες φορές αισθάνομαι πως και οι πιο κοντινοί μου άνθρωποι δεν με καταλαβαίνουν.
- 12 Οι φίλοι μου αποφασίζουν για τις εξόδους μας και εγώ ακολουθώ.
- 13 Παίρνω πρωτοβουλίες στη δουλειά/σχολή μου.
- 14 Όταν βρίσκομαι στη δουλειά καταλαβαίνω όταν κάποιος χρειάζεται βοήθεια και προσφέρω να βοηθήσω
- 15 Όταν νιώθω ότι με προσβάλλουν απαντάω με ψυχραιμία.
- 16 Την τελευταία φορά που ένιωσα έντονα συναισθήματα, κατάλαβα αμέσως τι συναισθήματα ήταν αυτά.
- 17 Η Διαίσθηση μου με βοηθάει όταν είμαι σε δίλημμα.
- 18 Όταν χρειαστεί μπορώ να εκφράσω τα συναισθήματα που νιώθω.
- 19 Γνωρίζω τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μου.
- 20 Δεν με επηρεάζει η γνώμη που έχουν οι άλλοι για μένα.
- 21 Όταν ακούω συναισθηματική νοημοσύνη αντιλαμβάνομαι την έννοια της.
- 22 Η γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει κάποιον στις διαπροσωπικές/επαγγελματικές του σχέσεις.

# Βιβλιογραφία

- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory* .
- Goleman, D. (2011). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Ελληνικά Γράμματα (επανεκδοση).
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Ελληνικά Γράμματα.
- Howard, G. (1983). *MULTIPLE INTELLIGENCES*. BASIC BOOKS.
- Robbins, s. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Κριτική.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Perseus Book Group.
- Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.
- Αδοργιαστός, Δ. (2009). *ΕΥΦΥΙΑ Χ 2, συναισθηματική νοημοσύνη -βασικές αρχές και πρακτικές για την παιδική εφηβική, και ενήλικη επαγγελματική ζωή*. Κλειδάριθμος .
- Βογιατζής, Ε., & Mckee, A. (2008). *Αρμονική ηγεσία* . INTERBOOKS.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

# Ηλεκτρονικές πηγές

- Brinia, V., Zimianiti, L., & Panagiotopoulos, k. (2014, April 23). *BELMAS*. Ανάκτηση από <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213513183>
- Kivirauma, J., & Ruoho, K. (23, May 2007). *Springer Link*. Ανάκτηση από <https://link.springer.com/article/10.1007/s11159-007-9044-1>
- Savolainen, H., & Väisänen, P. (2012, dec 10). *Taylor & francis online*. Ανάκτηση από <https://www.tandfonline.com/doi/figure/10.1080/09585176.2012.731011?scroll=top&needAccess=true>
- Seppala, E. (2013, September). *Emma seppala, ph.D*. Ανάκτηση από <https://emmaseppala.com/20-scientific-reasons-to-start-meditating-today/#.XKpDv1UzbDe>
- Δελλατόλας, Α. (2013, Νοέμβριος). *ICODL*. Ανάκτηση από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/550/529>



