

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τεχνοοικονομικά Συστήματα»

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών

και Μηχανικών Η/Υ

& Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας



**Διπλωματική Εργασία των
Γρίβα Π. Ευσταθίας & Πατακιά Δ. Γεωργίας**

Στο πλαίσιο του μαθήματος «Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου
Δυναμικού»

Θέμα: Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Εργασία

Επιβλέπων:
Γιάννης Χαλάς

Φεβρουάριος,
2019

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Ευχαριστίες	4
Εισαγωγή	5
1. Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)	7
1.1 Ιστορική Αναδρομή & Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης	7
1.2 Η αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία και ειδικότερα στην εργασία στο δημόσιο τομέα	9
2. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	14
2.1 Το μοντέλο ικανοτήτων	14
2.2 Το μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων του Goleman	17
2.3 Το μικτό μοντέλο του Bar-On	20
3. Σχολιασμός Μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης	23
4. Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) vs Διανοητική Νοημοσύνη (IQ)	25
5. Τρωτά σημεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης	26
6. Η Εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο και η σχέση της με την απόδοση	27
7. Πως αναπτύσσεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη	29
8. Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία	32
9. Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης του K. Petrides	36
10. Έρευνα εντοπισμού διαφορών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργασιακούς χώρους εφοριακών υπαλλήλων και μελών ΔΕΠ του ΕΜΠ	45
10.1 Μεθοδολογία	45
10.2 Παρουσίαση και ερμηνεία Αποτελεσμάτων	48
10.2.1 Συναισθηματικότητα ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας	48
10.2.2 Αυτοέλεγχος ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας	49
10.2.3 Ευημερία ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας	51
10.2.4 Κοινωνικότητα ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας	53
10.2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας ..	55
11. Συμπεράσματα και Συζήτηση	56
12. Μελλοντικές έρευνες	59
13. Επίλογος	60
14. Βιβλιογραφία	62
Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο TEIQue-SF	66

Περίληψη

Ποικίλα χαρακτηριστικά είναι αυτά που κάνουν ένα στέλεχος να ξεχωρίσει στον εργασιακό του χώρο, με αυτά που έχουν τονιστεί περισσότερο στη βιβλιογραφία να είναι το IQ, η εργασιακή εμπειρία και οι σπουδές. Ωστόσο, παρατηρείται το φαινόμενο άτομα με υψηλό βαθμό των παραπάνω να μην αποδίδουν τα αναμενόμενα ή άτομα με χαμηλό βαθμό στα παραπάνω να αποδίδουν υπέρ του δέοντως. Εκεί ακριβώς υπεισέρχεται η έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», μια έννοια η οποία έχει εμφανιστεί σχετικά πρόσφατα στη βιβλιογραφία. Σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της έννοιας της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», η ανάδειξη του ρόλου που διαδραματίζει στον εργασιακό χώρο και η αναζήτηση της συσχέτισής της με το αντικείμενο εργασίας.

Αρχικά, έλαβε χώρα βιβλιογραφική προσέγγιση του ζητήματος, με στόχο την καλύτερη διερεύνηση και κατανόηση εννοιών και συσχετίσεων. Ακολούθως, διεξήχθη μια πρωτογενής έρευνα, με την οποία επιχειρήθηκε η συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το εργασιακό αντικείμενο. Συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα αποτελούμενο από εφοριακούς – ελεγκτές των ΔΟΥ Αττικής και μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η σύντομη μορφή του ερωτηματολογίου TeiQue, ενός έγκυρου εργαλείου μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν σημαντικές διαφορές σε όλες τις πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μεταξύ εφοριακών – ελεγκτών και μελών ΔΕΠ. Οι διαφορές που διαπιστώθηκαν από τη συγκεκριμένη έρευνα δεν υποδηλώνουν απαραίτητα μια σχέση συνεπαγωγής, αλλά πιθανότατα μια αμφίδρομη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εργασιακού αντικειμένου.

Ευχαριστίες

A) Ευχαριστώ όλους εσάς..... Η Διπλωματική αυτή Εργασία ολοκληρώθηκε υπό την επίβλεψη του κου Ιωάννη Χαλά και συντάχθηκε για το Διατμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών «Τεχνοοικονομικά Συστήματα». Οφείλω λοιπόν να ευχαριστήσω όλους όσους κυρίως ψυχολογικά αλλά και πρακτικά με διευκόλυναν και με πίστεψαν ότι είμαι ικανή να τα καταφέρω. Θα ξεκινήσω με τον κο Ψαρρά υπεύθυνο του άνω προγράμματος, τους συμφοιτητές μου και βέβαια τον εμπνευστή της Διπλωματικής μου Εργασίας τον κο Χαλά Ιωάννη ο οποίος εμπιστεύθηκε εμένα και τη συνάδελφό μου Γεωργία Πατακιά.. Επίσης ευχαριστώ τον σύζυγό μου Βασίλη, τα παιδιά μου Βλάση και Πέτρο όπως και τα αδέρφια μου. Και τώρα το ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ είναι πολύ μικρό...



... δε βρίσκω τις λέξεις... μπορεί να μην υπάρχουν... για τους μεγάλους ΑΠΟΝΤΕΣ της ζωής μου, που είναι πάντα ΠΑΡΟΝΤΕΣ κι ας έφυγαν από αυτό τον κόσμο... τους ΓΟΝΕΙΣ ΜΟΥ... Για τον ΠΕΤΡΟ και την ΑΜΑΛΙΑ που είχαν γνώμονα της δύσκολης ζωής τους μόνο το **καλό**. Σε αυτούς τους μοναδικούς, δυνατούς, αγέρωχους και σοφούς γονείς αφιερώνω αυτή μου την επιτυχία, γιατί χωρίς τη δική τους πίστη δε θα βρισκόμουν τώρα στη θέση αυτή. Ας είναι καλά όπου κι αν είναι.

Γρίβα Ευσταθία

B) Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Διδρυματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα» του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Ι. Χαλά, επιβλέπων της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, για τις συμβουλές και τις υποδείξεις του καθώς και για την καθοριστική καθοδήγηση και επίβλεψη που μας παρείχε. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στους συμφοιτητές μου κα Έφη Γρίβα, με την οποία και εκπονήσαμε μαζί την παρούσα εργασία και Αντώνη Καλαούζη, για την αμέριστη υποστήριξη και βοήθεια που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στη μητέρα μου και στον αδελφό μου για τη ψυχολογική βοήθεια που έδειξαν τα δύο αυτά χρόνια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Με τη συμπαράστασή τους και την ανεκτικότητα τους κατέστησαν δυνατή την περάτωση της εργασίας αυτής και γενικότερα ολόκληρου του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Γεωργία Πατακιά

Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μία έννοια που έχει εμφανιστεί στο ερευνητικό προσκήνιο τις τελευταίες δεκαετίες. Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική αυτή πληροφορία ως κατευθυντήριο άξονα στη σκέψη και στη συμπεριφορά τους.

Η έννοια της Διανοητικής Νοημοσύνης (IQ) είναι ευρέως γνωστή, σχετίζεται με γνωστικές διαδικασίες, κι έχει συσχετιστεί σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή απόδοση. Εξίσου ή ίσως και περισσότερο σημαντική φαίνεται να είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία είναι χρήσιμη στην αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και στην απόδοση στον εργασιακό χώρο. Ιδιαίτερα στους σύγχρονους εργασιακούς χώρους, όπου οι γρήγορες και συνεχείς αλλαγές αποτελούν μέρος της καθημερινότητας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη κρίνεται μείζονος σημασίας. Η έμφαση στη διαχείριση των συναισθημάτων, η προσαρμοστικότητα και πολλές ακόμη από τις πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελούν σημείο – κλειδί για την επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης.

Παρ' όλ' αυτά, είναι μια αμφιλεγόμενη έννοια, καθώς δεν φαίνεται να υπάρχει ερευνητική σύμπνοια σχετικά με την ύπαρξη, εφαρμογή και αποτελεσματικότητά της.

Στην πρώτη (1^η) ενότητα γίνεται αναφορά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, γίνεται μια ιστορική αναδρομή που αφορά στη χρήση της εν λόγω έννοιας, αναφέρονται κάποιοι από τους πιο χαρακτηριστικούς ορισμούς της και πραγματοποιείται ιδιαίτερη αναφορά στη σημασία της στη σύγχρονη εργασία και ειδικότερα στην εργασία στο δημόσιο τομέα. Ακολούθως, στη δεύτερη (2^η) ενότητα παρουσιάζονται τρία από τα βασικότερα μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα οποία κατόπιν σχολιάζονται στην τρίτη (3^η) ενότητα. Ακολούθως, στην τέταρτη (4^η) ενότητα συγκρίνεται η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με αυτή της Διανοητικής, ενώ στην πέμπτη (5^η) ενότητα αναφέρονται και τα τρωτά σημεία της συγκεκριμένης έννοιας.

Στην έκτη (6^η) ενότητα εξετάζεται εκτενέστερα η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο και η σχέση της με την εργασιακή απόδοση, ενώ στη συνέχεια, στην έβδομη (7^η) ενότητα, γίνεται αναφορά σε μεθόδους αύξησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η όγδοη (8^η) ενότητα πραγματεύεται την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία, ενώ η ένατη (9^η) ενότητα αναφέρεται στο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που ανέπτυξε ο Κ. Petrides και στο εργαλείο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το ερωτηματολόγιο TEIQue.

Πέρα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, στο πλαίσιο της εργασίας αυτής, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα αναφορικά με τη συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το αντικείμενο εργασίας, η οποία αναφέρεται στη δέκατη (10^η) ενότητα. Η έρευνα διεξήχθη σε δύο διαφορετικά εργασιακά αντικείμενα, σε αυτό των εφοριακών – ελεγκτών και σε αυτό των μελών ΔΕΠ. Στην ίδια ενότητα αναφέρεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία δείχνουν ότι τα μέλη ΔΕΠ υπερτερούν έναντι των εφοριακών – ελεγκτών σε όλες τις πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Τέλος, στην ενδέκατη (11^η) ενότητα συζητώνται τα σημαντικότερα σημεία της εργασίας και της έρευνας και προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα, ενώ στη δωδέκατη (12^η) γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

1. Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)

1.1 Ιστορική Αναδρομή & Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Έχουν περάσει λιγότερο από 30 χρόνια από τη στιγμή που η ιδέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συστήθηκε στη βιβλιογραφία της ψυχολογίας. Ωστόσο, ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα υπήρξαν ερευνητές που αναφέρθηκαν σε μη νοητικά στοιχεία που ορίζουν την νοημοσύνη, ήτοι σε συναισθηματικούς, κοινωνικούς και λοιπούς παράγοντες.

Τη δεκαετία του '20 έκανε την εμφάνισή της η έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης», προπομπός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία, σύμφωνα με τον Thorndike (1920), είναι «η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί και να διαχειρίζεται τις ανθρώπινες σχέσεις και να ενεργεί έξυπνα στο πλαίσιο αυτό». Ένας ακόμη χαρακτηριστικός εκπρόσωπος των πρώτων αυτών αναφορών είναι ο David Wechsler, ο οποίος πρότεινε ότι οι μη νοητικές ικανότητες είναι σημαντικός παράγοντας της νοημοσύνης και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη της ικανότητας ενός ατόμου να επιτύχει στη ζωή (Wechsler, 1943). Ο ίδιος αργότερα όρισε την νοημοσύνη ως τη «συνολική ικανότητα του ανθρώπου να ενεργεί με συγκεκριμένο σκοπό, να σκέφτεται λογικά και να αλληλεπιδρά αποδοτικά με το περιβάλλον του» (Wechsler, 1958).

Το 1983 ο Howard Gardner υποστήριξε την ευρέως γνωστή θεωρία του περί πολλαπλής νοημοσύνης, αναφέροντας ότι υπάρχουν οκτώ (8) είδη νοημοσύνης (Πίνακας 1.1):

Πίνακας 1.1

Είδος Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά Gardner (1983)	Ερμηνεία
Γλωσσική	Αφορά στην ικανότητα χρήσης της γλώσσας για την επίτευξη ενός σκοπού και της εκμάθησης ξένων

	γλωσσών
Λογικο- Μαθηματική	Αφορά στην ικανότητα μελέτης προβλημάτων, εκτέλεσης μαθηματικών πράξεων και εκτέλεσης επιστημονικής έρευνας
Μουσική	Αφορά στην ικανότητα αξιολόγησης, αναγνώρισης και σύνθεσης μουσικής
Χωρική	Αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης μικρών και μεγάλων οπτικών σχεδίων
Ενδοπροσωπική	Αφορά στην ικανότητα αυτογνωσίας και χαρτογράφησης των προσωπικών αναγκών, κινήτρων κλπ. και στην ικανότητα εκμετάλλευσης της γνώσης αυτής για τη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων
Διαπροσωπική	Αφορά στην ικανότητα κατανόησης των προθέσεων, κινήτρων, αναγκών και επιθυμιών των άλλων ανθρώπων και ικανότητα εκμετάλλευσης των κατανοηθέντων για καλύτερη απόδοση
Σωματική- Κινησθητική	Αφορά στην ικανότητα χρήσης ολόκληρου ή μέρους του σώματος για την επίλυση προβλημάτων
Νατουραλιστική	Αφορά στην ικανότητα αντίληψης του γεωφυσικού χώρου, την ικανότητα διακρίσεων στη χλωρίδα, στην πανίδα και γενικότερα στο φυσικό περιβάλλον, καθώς και στην ικανότητα κατανόησης κοινωνικοπολιτισμικών μοτίβων αναπαραστάσεων, όπως τρόπων έκφρασης, χειρονομιών, ενδυματολογικού στυλ

Η θεωρία αυτή υποστήριξε με άλλα λόγια ότι ένας άνθρωπος μπορεί να είναι έξυπνος με διαφορετικούς τρόπους και αποτέλεσε σημείο-σταθμό, καθώς αποτέλεσε τη βάση των μεταγέστερων θεωριών περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία του αυτή βασίστηκε σε αντίστοιχη, λιγότερο γνωστή, θεωρία του Thurstone (1933) περί ύπαρξης επτά (7) παραγόντων νοημοσύνης (γλωσσική ευχέρεια, γλωσσική ικανότητα, αριθμητική ικανότητα, αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης, συλλογιστική ικανότητα και μηχανική μνήμη).

Ένας από τους πιο σημαντικούς ερευνητές στο ζήτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ο Bar-On, ο οποίος, ήδη πριν ολοκληρώσει τις σπουδές του, είχε αναφερθεί στη διατριβή του στον όρο EQ. Μάλιστα, ήταν εκείνος που ανέπτυξε το 1992 το πρώτο εργαλείο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το EQI (Emotional Quotient Inventory) (Νικολάου και Βακόλα, 2012).

Οι Salovey και Mayer, βασιζόμενοι στις έρευνες αυτές περί μη γνωστικών πτυχών της νοημοσύνης, ήταν εκείνοι που πρώτοι ανέπτυξαν τη θεωρία της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» το 1990, ορίζοντάς την ως «η ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τόσο τα δικά του αισθήματα και συναισθήματα όσο και των άλλων, να αναγνωρίζει διαφοροποιήσεις μεταξύ των ανθρώπων και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις» (Salovey and Mayer, 1990). Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που ανέπτυξαν περιγράφεται αναλυτικότερα στην ακόλουθη ενότητα.

1.2 Η αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασία και ειδικότερα στην εργασία στο δημόσιο τομέα

Τα τελευταία χρόνια, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μια έννοια που έχει κάνει αισθητή την παρουσία της στον ιδιωτικό εργασιακό τομέα και η αξία της έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται, όσον αφορά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας κι εμμέσως της κερδοφορίας. Πιο συγκεκριμένα, η παραπάνω βελτίωση μπορεί κυρίως να προέλθει από τη βελτίωση των προσωπικών δεξιοτήτων και από τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Μερικές εκ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων με παρουσία σε όλο τον πλανήτη έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν ποικίλες μεθόδους για τη βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων τους, αναγνωρίζοντας την οπτική του Goleman (1999) ότι οι γνωστικές ικανότητες δεν επαρκούν από μόνες τους για εργασιακή επιτυχία.

Η αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι σήμερα μεγαλύτερη από ποτέ, δεδομένου ότι καλούνται να συνυπάρξουν και

να συνεργαστούν σε ομάδες άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η τεχνολογία προκαλεί ταχύτατες και συνεχείς αλλαγές στα εργασιακά δεδομένα. Το άτομο λοιπόν πρέπει να είναι ανεκτικό, ευέλικτο, συνεργάσιμο, κοινωνικό, θετικό και να καταλαβαίνει τους άλλους. Πρέπει να έχει δηλαδή υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Παρά την προαναφερθείσα αναγνώριση της αναγκαιότητας και της δημιουργίας των αντίστοιχων πλάνων βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον ιδιωτικό τομέα, δεν υπάρχει αντίστοιχη αντιμετώπιση και στον δημόσιο τομέα.

Είναι ευρέως γνωστό ότι το ελληνικό Δημόσιο αποτελεί τον τομέα με το μεγαλύτερο βαθμό αντίστασης στην αλλαγή. Συνήθως τα άτομα που έχουν επιλέξει να εργαστούν εκεί απολαμβάνουν την σταθερότητα που τους προσφέρει η εργασία τους, είναι απρόθυμοι και φοβούνται την αλλαγή. Ωστόσο, η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί την άμεση αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου τομέα και την προσαρμογή του στα σύγχρονα δεδομένα. Οι προκλήσεις και οι πιέσεις των τελευταίων ετών για αλλαγή και εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών προέρχονται από ποικίλα περιβάλλοντα: οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και ωθούν το Δημόσιο Τομέα σε ριζικές μεταρρυθμίσεις και υιοθέτηση νέας νοοτροπίας, εργαλείων και μεθόδων.

Ωστόσο, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις βρίσκουν τους δημοσίους υπαλλήλους σε μια φάση που έχουν απωλέσει οποιοδήποτε κίνητρο και που βιώνουν μια συνεχή ανασφάλεια. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία έτη στο δημόσιο τομέα είναι τρομακτικές. Οι αποδοχές μειώνονται και το σύστημα προαγωγών παραμένει παγωμένο, ενώ εφευρίσκονται συνεχώς νέοι τρόποι συρρίκνωσης του προσωπικού, όπως η «κινητικότητα», χωρίς να φέρουν την «ταμπέλα» των απολύσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια πρόσφατη απόφαση που ορίζει ότι κανένας υπάλληλος εφορίας δεν θα παραμένει στην ίδια Δ.Ο.Υ. για διάστημα μεγαλύτερο των δέκα ετών. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι αυτοί υπάλληλοι καλούνται να προσαρμοστούν σχετικά γρήγορα σε νέα εργασιακά δεδομένα, γεγονός που απαιτεί υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

και ιδιαίτερα της πτυχής του αυτοελέγχου και ειδικότερα της προσαρμοστικότητας.

Για τη διευκόλυνση της ομαλής μετάβασης στη σύγχρονη εποχή, ένα σημαντικό βήμα είναι να εξασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη που επιλέγονται έχουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη και επιλέγονται αξιολογικά, όχι μόνο με βάση τα τεχνοκρατικά τους προσόντα αλλά και βάσει δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Ένας προϊστάμενος με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους και να τους βοηθήσει να αισθανθούν ασφαλείς στην εργασία τους, χωρίς να αποφεύγει τις αναγκαίες αλλαγές (Goleman, 1999).

Στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση, η οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών με έμφαση στις επιμέρους πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα μπορούσε να συμβάλλει στην ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις και στη βελτίωση των λειτουργιών της (Χαλάς, 2010). Θα πρέπει να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων επί των δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να επιβραβεύονται ποικιλοτρόπως συμπεριφορές που φανερώνουν υψηλό δείκτη EQ (Goleman, 1999). Η αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί σε σημαντικό βαθμό να συμβάλλει στην ομαλή μετάβαση του δημόσιου τομέα στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Ο εκάστοτε προϊστάμενος, ως ηγέτης, πρέπει να συμβάλλει στην ενίσχυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των υφισταμένων του, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες πτυχές της που θεωρούνται απαραίτητες για την αποτελεσματική πραγματοποίηση της εργασίας τους. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίδεται στις ευρύτερες διαστάσεις της αυτορύθμισης και της ενσυναίσθησης.

Η ενίσχυση της αυτορύθμισης θα μπορούσε να συμβάλλει σε κινητοποίηση των εργαζομένων, οδηγώντας στην παραγωγική εργασία και εν τέλει στην αυξημένη αποτελεσματικότητα. Συχνά, οι δημόσιοι υπάλληλοι πραγματοποιούν την εργασία τους διεκπεραιωτικά και χωρίς ενδιαφέρον για τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κρίνεται μείζονος σημασίας για την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του εκάστοτε

οργανισμού, τα άτομα να αναπτύξουν διάφορες ικανότητες και δεξιότητες όπως για παράδειγμα ανάληψη πρωτοβουλίας, δέσμευση και ευθυγράμμιση με τους ομαδικούς στόχους που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.

Όσον αφορά στην ενσυναίσθηση, το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τους άλλους, να ενδιαφερθεί πραγματικά για το πρόβλημά τους και να διαχειρίζεται την διαφορετικότητα. Με αυτό τον τρόπο, δύναται να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης, με τον πολίτη να εξυπηρετείται με ευγένεια και με τη μεγαλύτερη δυνατή ταχύτητα (Goleman, 1999).

Παρά την αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, δεν θα πρέπει να αγνοούνται ορισμένοι περιορισμοί. Ειδικότερα, διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και δημιουργούν περιορισμούς είναι οι εξής:

- Οι δημόσιοι οργανισμοί διέπονται από αυστηρά κανονιστικά πλαίσια, ενώ στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία.
- Ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από το εκάστοτε πολιτικό περιβάλλον και τις κατευθυντήριες γραμμές που υπαγορεύονται από αυτό. Αντιθέτως, στον ιδιωτικό τομέα κυριαρχεί εν γένει μια πιο σταθερή και ορθολογική κατεύθυνση που πηγάζει από την εταιρική κουλτούρα.
- Η αποτελεσματικότητα μετράται με πολύ διαφορετικά κριτήρια και η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται με διαφορετικό τρόπο. Αν και στον ιδιωτικό τομέα η αποτελεσματικότητα μετράται κατά βάση με την κερδοφορία που εξασφαλίζει την χρηματοδότηση και την επιβίωση της επιχείρησης, στο δημόσιο συχνά η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μετριέται με μη οικονομικούς όρους, ενώ η χρηματοδότησή τους είναι εξασφαλισμένη.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι δεν είναι εφικτό όλα όσα εφαρμόζονται στη διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα να μεταφερθούν αυτούσια και καθ' ολοκληρίαν στη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο υπάρχει μια τάση απομάκρυνσης από το γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας του δημοσίου προς μια νέα μορφή

δημόσιας διοίκησης, ωθούμενη από την ανάγκη ορθολογικής χρήσης των περιορισμένων πόρων, ικανοποίησης των πολιτών και επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και μετρήσιμων στόχων (Lynn, 2006; Christensen, 2012).

Η μετάβαση αυτή στο νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης (New Public Management), ένα μοντέλο λιγότερο γραφειοκρατικό και περισσότερο ευέλικτο, απαιτεί όχι μόνο από τους προϊσταμένους, αλλά και από τα απλά στελέχη της κάθε μονάδας να διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη (Christensen, 2012).

2. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Μέχρι σήμερα, έχουν διατυπωθεί ποικίλα μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η πιο κοινή κατηγοριοποίηση των μοντέλων αυτών είναι σε μοντέλα ικανοτήτων και μικτά μοντέλα. Ως μοντέλα ικανοτήτων ταξινομούνται εκείνα που επικεντρώνονται αποκλειστικά στις γνωστικές ικανότητες και αναφέρονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μορφή νοημοσύνης που αντικατοπτρίζει την ικανότητα επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών. Τα μοντέλα που ενσωματώνουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, συμπεριφορών και χαρακτηριστικών προσωπικότητας στο πλαίσιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ταξινομούνται ως μικτά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Kerr et al., 2006). Εκ των μοντέλων που έχουν διατυπωθεί, έχουν επικρατήσει κατά βάσει τρία (3) μοντέλα (Χαλάς, 2010), τα οποία αναλύονται κατωτέρω:

2.1 Το μοντέλο ικανοτήτων

Το αρχικό μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Salovey και Mayer, το οποίο ανέπτυξαν το 1990, περιλάμβανε μεταβλητές που ανήκαν παραδοσιακά σε τομείς εκτός νοημοσύνης, όπως η ευελιξία και το κίνητρο. Αρχικά, αναφέρθηκαν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την «ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων και τη χρήση των συναισθηματικών πληροφοριών που προκύπτουν για τη διευκόλυνση γνωστικών λειτουργιών». Το μοντέλο αυτό αναφέρεται σε τρεις αλληλένδετες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Salovey and Mayer, 1990):

- Αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων: Το άτομο έχει θετική στάση, αντιλαμβάνεται πως νιώθει και το εξωτερικεύει. Επιπλέον, αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, κατανοεί πέρα από τη λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία και έχει υψηλή ενσυναίσθηση, ήτοι ψυχική ταύτιση και ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.
- Ρύθμιση των συναισθημάτων: Ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων με τρόπο που ρυθμίζει και

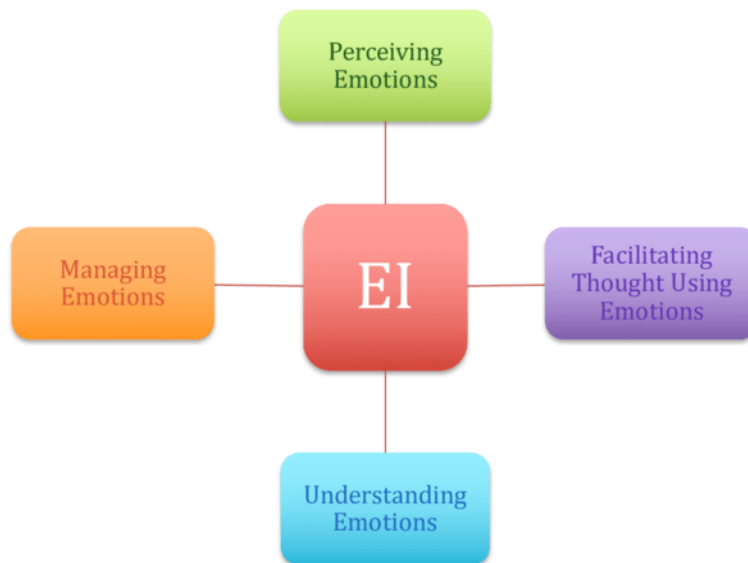
αλλάζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Σε προσωπικό επίπεδο, υπάρχει αυτοέλεγχος.

- Χρήση Συναισθημάτων: Ικανότητα του ατόμου να είναι ευέλικτο κατά τον προγραμματισμό του, να σκέφτεται δημιουργικά για την επίλυση προβλημάτων, να επαναφέρει την προσοχή του στα πιο ουσιαστικά ζητήματα, αναδιοργανώνοντας τις προτεραιότητές του και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του ως κίνητρο δράσης.

Το 1997, οι Mayer και Salovey πρότειναν ένα αναθεωρημένο μοντέλο και έναν αναθεωρημένο ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αναφερόμενοι σε αυτήν ως «την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται επακριβώς, να εκτιμά και να εκφράζει συναισθήματα, την ικανότητα να έχει πρόσβαση ή/και να δημιουργεί συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, την ικανότητα να κατανοούν το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης», προτείνοντας εν ολίγοις ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια γνωστική ικανότητα που είναι ξεχωριστή αλλά παράλληλα συνδέεται με τη γενική νοημοσύνη. Το αναθεωρημένο μοντέλο, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.1, αποτελείται από τέσσερις (4) ικανότητες (Mayer and Salovey, 1997):

- Αναγνώριση συναισθημάτων: Η ικανότητα αντίληψης του πώς νιώθεις εσύ, του πώς νιώθουν οι άλλοι και του τι μπορείς να κάνεις γι' αυτό.
- Ενσωμάτωση συναισθημάτων στη σκέψη: Η ικανότητα τα συναισθήματα να βοηθούν στη σκέψη είτε με τη σηματοδότηση σημαντικών περιβαλλοντικών αλλαγών είτε αλλάζοντας τη διάθεση βοηθώντας τα άτομα να δουν μια κατάσταση με διάφορους τρόπους είτε διευκολύνοντας διαφορετικούς τύπους συλλογισμού.
- Κατανόηση συναισθημάτων: Επίγνωση των συναισθημάτων και του πώς αυτά αλληλεπιδρούν και μπορούν να επηρεάσουν το άτομο μακροπρόθεσμα.
- Διαχείριση συναισθημάτων: Χειρισμός των συναισθημάτων, των δικών σου αλλά και των άλλων, με κατάλληλο τρόπο.

Πίνακας 2.1



Συμφωνώντας με το παραπάνω μοντέλο, οι Mayer, Salovey και Caruso (2000) ανέπτυξαν ένα ακόμη μοντέλο το οποίο ανέφερε τα εξής στάδια Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

- Αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων: Συνειδητοποίηση των προσωπικών συναισθημάτων, των συναισθημάτων των άλλων, ικανότητα ακριβούς έκφρασης αυτών των συναισθημάτων και ενσυναίσθηση.
- Χρησιμοποίηση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση των νοητικών διεργασιών: Συμβάλλουν στην επικέντρωση στα ουσιαστικά ζητήματα, διευκολύνουν την επιλογή και προωθούν την ευελιξία.
- Γνώση συναισθημάτων: Γνώση αιτιών, συνεπειών και εξέλιξής τους.
- Διαχείριση συναισθημάτων: Μάθηση βασιζόμενη στον αναστοχασμό των συναισθημάτων, διατήρηση θετικής διάθεσης και αντιστροφή αρνητικής και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων.

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1995), τα άτομα με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη επιδεικνύουν αυτοέλεγχο, καθυστερώντας πολλές φορές την άμεση ικανοποίηση προκειμένου να βελτιστοποιήσουν την ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Επίσης, δείχνουν ενδιαφέρον σε

δραστηριότητες αυτοβελτίωσης που έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο στον εαυτό τους όσο και στο κοινωνικό σύνολο.

Οι Mayer, Salovey και Caruso (2000) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που λέγεται τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή MSCEIT, το οποίο αποτελεί βελτίωση του τεστ «πολυπαραγοντική κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης» (MEIS). Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης, είναι ένα εργαλείο που βασίζεται στον αριθμό σωστών απαντήσεων που δίνει ο συμμετέχων. Το τεστ έχει τέσσερις (4) διαστάσεις - αντίληψη, χρήση, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων - αποτελείται από 141 στοιχεία και μετρά την ικανότητα του ατόμου να επιλύει συναισθηματικά προβλήματα. Το MSCEIT μετρά επίσης κατά πόσο οι απαντήσεις του ερωτηθέντα ταιριάζουν με αυτές του υπόλοιπου δείγματος, καθώς και με τις απαντήσεις που οι ειδικοί θεωρούν ως σωστές.

2.2 Το μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων του Goleman

Ασπαζόμενος τη θεωρία των Salovey και Mayer, το 1995 ο ψυχολόγος Daniel Goleman εξέδωσε το βιβλίο «Emotional intelligence», στο οποίο ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται με τρόπο αποτελεσματικό και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Αργότερα, ο ίδιος επαναδιατύπωσε τον ορισμό του, αναφέροντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την «ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται όσες φορές χρειάζεται σύμφωνα με τα συναισθήματά του ενώ σε άλλες περιπτώσεις να δρα παρά τα συναισθήματά του, βοηθώντας έτσι τον εαυτό του να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον» (Goleman, 1999). Ο Goleman διατύπωσε την άποψη ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια πολυδιάστατη δομή και πρότεινε πέντε (5) δομές που τη διαμορφώνουν:

1. Αυτοεπίγνωση: Η αντίληψη για τα αληθινά συναισθήματα, δυνατά και αδύνατα σημεία μας.

2. Αυτορύθμιση: Η ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης των αρνητικών συναισθημάτων και διαχείρισης των εσωτερικών καταστάσεων και η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
3. Παρακίνηση-Εσωτερικά κίνητρα: Η ικανότητα κινητοποίησης του εαυτού μας και καθυστέρησης της ικανοποίησης για την επίτευξη ενός στόχου.
4. Ενσυναίσθηση: Η ευκολία κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, η ψυχική ταύτιση και η κατάλληλη συμπεριφορά.
5. Κοινωνικές-Διαπροσωπικές δεξιότητες: Η κοινωνική ικανότητα ομαλής αλληλεπίδρασης με τους άλλους και ειδικότερα η ικανότητα επικοινωνίας, δημιουργίας σχέσεων και άσκησης επιρροής στους γύρω μας για την ώθησή τους στην επιθυμητή απόφαση (Goleman, 1999).

Αργότερα, ο ίδιος πρότεινε αυτές τις συναισθηματικές δεξιότητες ελαφρώς διαφοροποιημένες (Πίνακας 2.2) (Goleman, 2000):

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness): Αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
- Αυτοδιαχείριση (self-management): Αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Κοινωνική ευαισθησία (social awareness): Αναφέρεται στην ενσυναίσθηση και τον προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση των άλλων ανθρώπων.
- Διαχείριση σχέσεων (relationship management): Πρόκειται για την ικανότητα κατανόησης των άλλων, επικοινωνίας, άσκησης επιρροής, ηγεσίας, ομαδικής εργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων, καταλυτικής δράσης όσον αφορά στην αλλαγή, ανάπτυξης των άλλων και σωστού χειρισμού της διαφορετικότητας.

Πίνακας 2.2



Ο Goleman υποστήριξε πως το άτομο μαθαίνοντας να ακούει και να αξιοποιεί τα συναισθήματα των άλλων είναι σε θέση να τα χρησιμοποιήσει ώστε να πραγματοποιεί έξυπνες συμπεριφορικές επιλογές. Οι άνθρωποι με υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πιο εφικτό να δομήσουν υγιείς και ισχυρές σχέσεις με άλλους ανθρώπους, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν πολυάριθμες θετικές επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο.

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, αναπτύχθηκε Το Emotional Competence Inventory (ECI), ένα εργαλείο αξιολόγησης 360 μοιρών σχεδιασμένο για να αξιολογήσει τις συναισθηματικές ικανότητες. Βασίζεται στις συναισθηματικές ικανότητες που εντοπίστηκαν από τον Daniel Goleman στο «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.» (1999) και αναπτύχθηκε μέσω συνεργασίας του Goleman με τον Richard και την ερευνητική ομάδα Hay. Το Emotional Competence Inventory (ECI) μετρά 18 ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις ομάδες: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων. Η βάση των τεσσάρων αυτών ομάδων είναι οι τέσσερις κατηγορίες δεξιοτήτων που αναφέρονται παραπάνω, όπως αυτές διαμορφώθηκαν από τον Goleman (2000). Το τεστ διαρκεί περίπου 30-45 λεπτά για να ολοκληρωθεί.

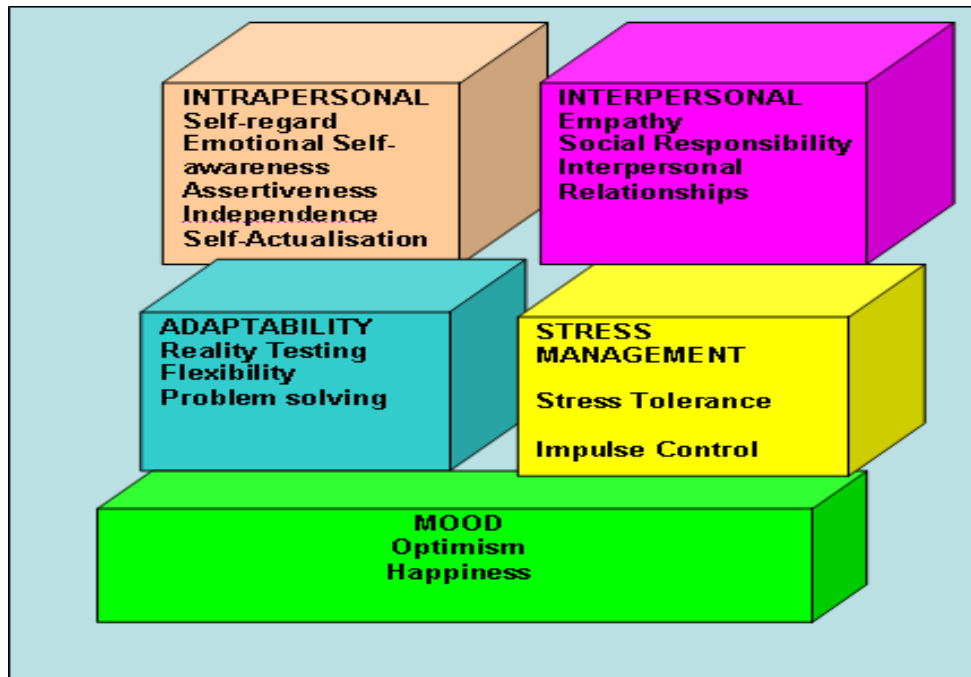
2.3 Το μικτό μοντέλο του Bar-On

Το μοντέλο του Bar-On (1997) αποτελείται από ικανότητες, εξουσίες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του επιτυχώς. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως «μια σειρά από προσωπικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα επιτυχίας ενός ατόμου, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997).

Ο Bar-On (2000, 2006) αργότερα αναφέρθηκε στις πέντε (5) διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Εικόνα 2.3):

- **Ενδο-προσωπικές Δεξιότητες:** Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να εκφράζει συναισθήματα. Συστατικά αυτών αποτελούν ο "αυτοσεβασμός", η "συναισθηματική αυτογνωσία", ο "δυναμισμός", η "ανεξαρτησία" και η "αυτοπραγμάτωση".
- **Διαπροσωπικές Δεξιότητες:** Αφορά στην ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να δημιουργεί και να διατηρεί μαζί τους σχέσεις εποικοδομητικές. Σε αυτήν την κατηγορία εμπεριέχονται η "συναισθηματική ταύτιση", η "κοινωνική υπευθυνότητα" και οι "διαπροσωπικές σχέσεις".
- **Προσαρμοστικότητα:** Αφορά στην ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής, προσαρμογής και επίλυσης προβλημάτων τόσο σε προσωπικό όσο και διαπροσωπικό επίπεδο. Απαρτίζεται από τον "έλεγχο της πραγματικότητας", την "ευελιξία" και την "επίλυση προβλημάτων".
- **Διαχείριση Άγχους:** Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του. Συστατικά του αποτελούν η "Αντοχή στο άγχος" και ο "Έλεγχος της παρόρμησης".
- **Γενική Διάθεση:** Αφορά στην ικανότητα να παράγει το άτομο θετική επίδραση και να διαθέτει εσωτερική κινητοποίηση. Συστατικά της αποτελούν η "αισιοδοξία" και η "ευτυχία".

Εικόνα 2.3



Το μοντέλο του Bar-On κατασκευάστηκε ως ένα μέτρο αυτό-αναφοράς που μετρά, πέρα από τη νοημοσύνη και τις συναισθηματικές και κοινωνικές συμπεριφορές και λαμβάνει υπόψη τις συναισθηματικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες ενός ατόμου, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα που αφορούσαν στη γνωστική ικανότητα (Bar-On, 2000).

Το μοντέλο Bar-On αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη του EQ-i Emotional Quotient Inventory, ενός εργαλείου αυτο-αξιολόγησης το οποίο αναπτύχθηκε για να αξιολογήσει διάφορες πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Bar-On, 1997). Η κλίμακα αυτή για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ευρέως διαδεδομένη, αποτελείται από 133 στοιχεία που αφορούν στις πέντε διαστάσεις, όπως αυτές διατυπώθηκαν παραπάνω, και χρειάζεται κατά μέσο όρο σαράντα λεπτά για να συμπληρωθεί.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυές άτομο είναι εκείνο που κατανοεί και εκφράζεται με τρόπο αποτελεσματικό, που καταλαβαίνει τους άλλους και συσχετίζεται καλά μαζί τους και αντιμετωπίζει με επιτυχία τις απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις της καθημερινότητας, λαμβάνοντας τις βέλτιστες δυνατές αποφάσεις. Προκειμένου να επιτευχθούν

τα προαναφερθέντα, το άτομο πρέπει να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, ώστε να λειτουργούν προς ίδιον όφελος και όχι εναντίον του, και να είναι αρκετά αισιόδοξο, θετικό και αυτοπαρακινούμενο (Bar-On, 2006).

3. Σχολιασμός Μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ύπαρξη πολλών διαφορετικών μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης υποδηλώνει τη δυσκολία ακριβούς προσδιορισμού του εννοιολογικού περιεχομένου καθώς και των διαστάσεων της. Με αυτή την αφορμή, κάποιοι από τους επικριτές της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί αυθύπαρκτη έννοια, αλλά ταυτίζεται με τη γνωστική νοημοσύνη και με διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας (π.χ. Davies, Stankov and Roberts, 1998).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Ακριβέστερα, θεωρούν ότι έχουν συμπληρωματική δράση και συμβάλλουν στον προσδιορισμό αυτής της σύνθετης εννοιολογικής κατασκευής (π.χ. Warwick and Nettelbeck, 2004). Εξάλλου, τα διάφορα αυτά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για αρκετά διαφορετικούς σκοπούς. Λόγου χάρη, οι Mayer και συνεργάτες (2000) προσπαθούν να αποδείξουν την εγκυρότητα και χρησιμότητα της «νέας» αυτής μορφής νοημοσύνης, ο Bar-On (1997) επιδιώκει να αναπτύξει μια μέθοδο μέτρησης της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία να προβλέπει τη συναισθηματική ευεξία καθώς και την προσαρμοστικότητα, ενώ το μοντέλο του Goleman (1999) ουσιαστικά εστιάζει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη.

Επιπλέον, τα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα διαφοροποιούνται ακόμη και ως προς τον τρόπο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς τα πρώτα εφαρμόζουν αντικειμενική μέτρηση της επίδοσης, ενώ τα δεύτερα αξιολογούν τη συναισθηματική νοημοσύνη βάσει της αυτοαντίληψης των ατόμων. Ειδικότερα, στα μοντέλα ικανότητας τα άτομα καλούνται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήσεις με συναισθηματικό περιεχόμενο και αξιολογούνται με κριτήρια αντικειμενικά (Mayer, Salovey and Caruso, 2000), ενώ στα μικτά μοντέλα χρησιμοποιούνται κυρίως ερωτηματολόγια

αυτοαναφοράς ή ερωτηματολόγια αναφορών άλλων προσώπων (π.χ. γονέων, προϊσταμένων) (Bar-On, 2000; Petrides and Furnham, 2001).

Στην πραγματικότητα, οι δύο διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης αντανακλούν δύο διαφορετικές εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μέθοδος της αντικειμενικής μέτρησης της επίδοσης εκφράζει την πραγματική συναισθηματική νοημοσύνη και η μέθοδος των αυτοαναφορών την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Petrides και Furnham (2001) ονομάζουν την πρώτη εξ αυτών «συναισθηματική νοημοσύνη που σχετίζεται με την ικανότητα» (ability EI) και τη δεύτερη «συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα της προσωπικότητας» (trait EI). Δεν μπορούμε, ως εκ τούτου, να θεωρήσουμε το ένα μοντέλο ως καταλληλότερο από το άλλο, καθώς καθένα φαίνεται να προβλέπει με διαφορετικό τρόπο τις συμπεριφορές. Τελικά, το ποιο μοντέλο θα χρησιμοποιήσουμε εξαρτάται τόσο από τον ερευνητικό μας σκοπό όσο και ποικίλους άλλους παράγοντες.

Ολοκληρώνοντας, όσον αφορά στη χρήση των μοντέλων στον εργασιακό χώρο, η έρευνα των O'Boyle et al. (2010), κατέδειξε ότι τόσο τα μικτά όσο και τα μοντέλα ικανοτήτων μπορούν να προβλέψουν εξίσου καλά την εργασιακή απόδοση.

4. Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) vs Διανοητική Νοημοσύνη (IQ)

Η έννοια του IQ αφορά στη διανοητική νοημοσύνη και είναι ευρέως γνωστή. Ωστόσο, πολλοί λανθασμένα θεωρούν ότι αποτελεί το μοναδικό είδος νοημοσύνης, καθώς ήταν μια αντίληψη που επικρατούσε για πολλά χρόνια. Εξάλλου ο ορισμός της νοημοσύνης έχει αποτελέσει διαχρονικά αντικείμενο συζήτησης. Φαίνεται μάλιστα να υπάρχουν ισάριθμοι ορισμοί νοημοσύνης με τους ερωτηθέντες που κλήθηκαν να ορίσουν την ιδέα/ έννοια της νοημοσύνης (Weinberg, 1989). Οι δύο αυτές ανθρώπινες ικανότητες φαίνεται να μη σχετίζονται μεταξύ τους, αλλά να δρουν συμπληρωματικά. Βέβαια, δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να μην συνυπάρχουν στο άτομο οι δύο αυτές διαφορετικές ικανότητες και ένα άτομο με υψηλή γνωστική νοημοσύνη (IQ) να μη μπορεί να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του (Goleman, 1998b).

Μερικές από τις χαρακτηριστικότερες διαφορές μεταξύ των εννοιών που τις καθιστούν διακριτές είναι οι κάτωθι:

- Το IQ αφορά στο τι γνωρίζεις ενώ το EQ στο τι νιώθεις.
- Το IQ σχετίζεται με τη λογική, ενώ το EQ αφορά στα συναισθήματα του ατόμου τόσο ως προς τον εαυτό του όσο και ως προς τους γύρω του.
- Το IQ είναι κληρονομικό, προκαθορισμένο από τη στιγμή της γέννησής μας και μεταβάλλεται μέχρι συγκεκριμένη ηλικία, ενώ το EQ είναι επίκτητο και μπορεί να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Μάλιστα, πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν ανεπτυγμένο EQ σε σχέση με τους νεότερους.
- Σε διαπροσωπικό επίπεδο το IQ δεν είναι τόσο σημαντικό σε σύγκριση με το EQ το οποίο συντελεί στη διαμόρφωση των σχέσεων με τους γύρω μας.

5. Τρωτά σημεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Πέραν των ιδιαίτερα θετικών λειτουργιών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο σε εργασιακό επίπεδο όσο και σε άλλες πτυχές της ζωής, δεν μπορεί κανείς να μην αναφερθεί στα αδύνατα σημεία της, στα οποία έχουν εστιάσει την προσοχή τους αρκετοί συγγραφείς. Τα βασικότερα εξ αυτών συνοψίζονται από τους Βακόλα και Νικολάου (2012) στο βιβλίο τους «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά» και έχουν ως κάτωθι:

- Από εννοιολογικής άποψης, δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός και σαφής ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- Εξαιτίας του παραπάνω, δεν υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης έγκυρων εργαλείων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- Από ερευνητικής άποψης, πολλές έρευνες που αφορούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν βασιστεί σε ακατάλληλους πειραματικούς σχεδιασμούς με συνέπεια τα αποτελέσματά τους να καθίστανται επισφαλή.
- Ελάχιστες αξιόπιστες και έγκυρες έρευνες αποδεικνύουν την αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία.

6. Η Εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο και η σχέση της με την απόδοση

Παλαιότερα, επικρατούσε η άποψη ότι οι επιχειρήσεις είναι ένας χώρος στον οποίο δεν έχουν θέση τα συναισθήματα και οποιαδήποτε εκδήλωσή τους εκλαμβάνεται ως αδυναμία. Πλέον, η αντίληψη αυτή θεωρείται απαρχαιωμένη, καθώς τα τελευταία χρόνια η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει κάνει ιδιαίτερα αισθητή την παρουσία της στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, με ένα πλήθος βιβλίων και άρθρων να ασχολούνται με αυτή αλλά και ένα πλήθος επαγγελματιών να στοχεύουν στην ανάπτυξή της (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ήρθε να καλύψει τα κενά της Διανοητικής Νοημοσύνης, καθώς έχει διαπιστωθεί από ποικίλους ερευνητές ότι η Διανοητική Νοημοσύνη δε βελτιώνεται κατά την ενήλικη ζωή και επιπλέον ότι δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία. Στην αντίπερα όχθη, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, να βελτιώνεται εφόρου ζωής, πράγμα που είναι εφικτό στον χώρο της εργασίας μέσω εκπαίδευσης, coaching κλπ. Ακόμη, έχει διαπιστωθεί ότι πολλά άτομα με όχι ιδιαίτερα υψηλό δείκτη Διανοητικής Νοημοσύνης επιτυγχάνουν τους επαγγελματικούς και άλλους στόχους τους, ξεπερνώντας κάθε προσδοκία, χάρη στην ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη τους (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Ο Goleman (1998b), ο οποίος έχει ασχοληθεί εκτενώς με το ερευνητικό αυτό αντικείμενο, υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας του ατόμου και έως και το 80% της επιτυχίας στην ζωή του.

Σύμφωνα με τους Lopes et al. (2006), η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία, καθώς διευκολύνει τους εργαζόμενους να διαμορφώνουν θετικές σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό χώρο και να εργάζονται ομαδικά, βοηθά να ελέγχουν τα συναισθήματά τους,

να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος και να παραμένουν αποδοτικοί ακόμα και κάτω από συνθήκες πίεσης.

Σχεδόν σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα τα άτομα πρέπει να συνεργάζονται με άλλους και να συμμετέχουν σε ορισμένα ομαδικά καθήκοντα. Σύμφωνα με τους O'Boyle et al. (2010), η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, συμβάλλει στην αποτελεσματική κοινωνική αλληλεπίδραση.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα των υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι έχουν άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες (O'Boyle et. al, 2010).

Συνοπτικά, ένα πλήθος ερευνών έχει συσχετίσει την υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με την εργασιακή απόδοση, την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, την αποτελεσματική εργασία σε ομάδες, την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις και την ικανοποιητική διαχείριση του άγχους (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

7. Πως αναπτύσσεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι κάτι σταθερό, αλλά μπορεί να βελτιωθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Δεδομένου ότι φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στον εργασιακό χώρο, είναι σημαντικό να αναφερθούν οι τρόποι που αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Οι συναισθηματικές ικανότητες διαφέρουν από τις γνωστικές επειδή προέρχονται από διαφορετικές περιοχές του εγκεφάλου. Με τις συναισθηματικές ικανότητες εμπλέκονται κυρίως τα κυκλώματα που «τρέχουν» από τα συναισθηματικά κέντρα μέχρι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου. Η αποτελεσματική μάθηση της συναισθηματικής ικανότητας πρέπει να επαναρυθμίσει αυτά τα κυκλώματα, ενώ η γνωστική μάθηση περιλαμβάνει απλώς την προσαρμογή των δεδομένων και γνώσεων σε υπάρχοντα πλαίσια, επέκταση και εμπλουτισμό των αντίστοιχων περιοχών. Η αλλαγή των συνηθειών, όπως για παράδειγμα να προσεγγίζεις τους ανθρώπους θετικά αντί να τους αποφεύγεις, είναι ένας πιο δύσκολος στόχος από την απλή προσθήκη νέων πληροφοριών στις παλιές. Επιπλέον, η συναισθηματική μάθηση περιλαμβάνει τρόπους σκέψης και δράσης που είναι βαθιά συνδεδεμένοι με την ταυτότητα ενός ατόμου και ως εκ τούτου για τη συναισθηματική μάθηση πρέπει πρώτα να ξεχνούμε τις παλιές συνήθειες και στη συνέχεια να αναπτύξουμε νέες. Για τον εκπαιδευόμενο, αυτό συνήθως σημαίνει μια μακρά και μερικές φορές δύσκολη διαδικασία που απαιτεί πολλή εξάσκηση (Cherniss and Goleman, 1998).

Οι Cherniss και Goleman (1998) πρότειναν ένα διάγραμμα οδηγιών στο οποίο εμφανίζεται η βέλτιστη διαδικασία ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στα πλαίσια ενός οργανισμού. Το διάγραμμα αυτό με τις οδηγίες απαρτίζεται από τέσσερις (4) φάσεις:

1. Φάση προετοιμασίας για την αλλαγή
2. Φάση εκπαίδευσης
3. Φάση μεταφοράς και διατήρησης

4. Φάση αξιολόγησης.

Κατά τη φάση της προετοιμασίας, πριν δηλαδή οι συμμετέχοντες ξεκινήσουν την εκπαίδευση, πρέπει να αξιολογηθούν οι ανάγκες του οργανισμού, να αξιολογηθούν οι προσωπικές δυνάμεις και τα όρια του καθενός, να υπάρξει προσεκτική ανατροφοδότηση καθώς δεν είναι όλοι εξίσου δεκτικοί στην κριτική, να μεγιστοποιηθούν οι επιλογές των συμμετεχόντων, ώστε να αισθάνονται πιο ελεύθεροι να επιλέξουν, να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή, να συνδεθούν οι στόχοι μάθησης με τις αξίες του ατόμου, ώστε να υπάρχει κίνητρο στην επίτευξη των στόχων, να προσαρμοστούν οι προσδοκίες και να υπάρξει αξιολόγηση της ετοιμότητας των συμμετεχόντων να αποδεκτούν την αλλαγή.

Τόσο στο πρώτο στάδιο όσο και στο δεύτερο, η κινητοποίηση είναι πολύ σημαντική για τη μάθηση και οι εκπαιδευτές πρέπει συνεχώς να την αξιολογούν και να παρεμβαίνουν όποτε χρειάζεται για να την ενδυναμώσουν. Αυτού του είδους η μάθηση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τους ενήλικες που ήδη έχουν καθιερώσει ένα συγκεκριμένο τρόπο να συσχετίζονται με τους άλλους ανθρώπους και πρέπει να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στη διαδικασία αλλαγής, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Για το σκοπό αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει καλή σχέση, κατά τη φάση της εκπαίδευσης, μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων. Κατά τη φάση αυτή πρέπει ακόμη να μεγιστοποιείται η αυτοκατευθυνόμενη αλλαγή, ώστε να επιτυγχάνονται και οι προσωπικοί στόχοι, να τίθενται ξεκάθαροι στόχοι, οι στόχοι να διαχωρίζονται σε ευκόλως διαχειρίσιμα βήματα, να υπάρχουν όσο το δυνατό περισσότερες ευκαιρίες πρακτικής εξάσκησης, να παρέχεται συχνή ανατροφοδότηση, να χρησιμοποιούνται τόσο βιωματικές όσο και μη βιωματικές μέθοδοι μάθησης και να αποσοβούνται οι υποτροπές.

Η τρίτη φάση, αυτή της μεταφοράς της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον και η διατήρησή της αποτελούν πρόκληση. Κατά τη φάση αυτή πρέπει να ενθαρρύνεται η χρήση των νεοαποκτηθεισών δεξιοτήτων στην εργασία, να υπάρχει μια εργασιακή κουλτούρα, η οποία να ενθαρρύνει τη μάθηση και να γίνεται προσπάθεια απομάκρυνσης των περιορισμών που προκύπτουν για τη χρήση των εν λόγω δεξιοτήτων.

Τέλος, κατά την τέταρτη και τελευταία φάση, πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση της επιτευχθείσας αλλαγής, πραγματοποιώντας συνεχή έρευνα αξιολόγησης, ώστε να καθίσταται εφικτή η βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όλες οι φάσεις είναι εξίσου σημαντικές με τη φάση της εκπαίδευσης για την επίτευξη διατηρήσιμων αποτελεσμάτων και μπορούν να εφαρμοστούν τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο για την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Cherniss and Goleman, 1998).

Συνοψίζοντας, είναι εφικτό για τους ανθρώπους κάθε ηλικίας να αναπτυχθούν περαιτέρω συναισθηματικά, υπό την προϋπόθεση ότι θα είναι σε θέση να αποκοπούν από τις παλιές τους συνήθειες και να αποκτήσουν νέες. Η διαδικασία απόκτησης των νέων αυτών δεξιοτήτων απαιτεί χρόνο, προσπάθεια, κινητοποίηση, υποστήριξη και συνεχή εξάσκηση και είναι εφικτή τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό στο πλαίσιο ενός Οργανισμού.

8. Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς, τόσα από τα διοικητικά στελέχη όσο και από τους απλούς εργαζομένους, αναδεικνύεται σε σημείο – κλειδί για την επαγγελματική πορεία. Σήμερα, στο πλαίσιο της επικρατούσας τάσης για αποκέντρωση των εξουσιών, ο εργαζόμενος οποιασδήποτε βαθμίδας είναι πολύ θετικό να μπορεί να επηρεάσει τους συναδέλφους του και να προκαλέσει την οικειοθελή προσπάθειά τους για την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων.

Αν και δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις για τη σχέση ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης, πολλοί είναι οι συγγραφείς που έχουν ταχθεί υπέρ αυτής της άποψης, με τον Goleman να αποτελεί έναν από τους πιο ένθερμους υποστηρικτές της σημασίας της στην άσκηση ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Goleman (1999), αν μελετήσει κανείς το χώρο των επιχειρήσεων, εκείνοι που βρίσκονται σε υψηλότερες ιεραρχικά βαθμίδες δεν είναι τόσο σημαντικό να διαθέτουν τεχνικές και αναλυτικές ικανότητες για να επιτύχουν, αλλά το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ο Goleman διέκρινε έξι (6) στυλ ηγεσίας με κριτήριο τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, τα οποία έχουν διαφορετική επίδραση στο εργασιακό κλίμα και στην απόδοση του οργανισμού. Τα στυλ αυτά είναι τα κάτωθι (Βακόλα και Νικολάου, 2012):

1. Καταπιεστικός: Χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης, στηρίζεται στην εξουσία που πηγάζει από τη θέση του και απαιτεί υπακοή. Δημιουργεί μη ισορροπημένες σχέσεις με τους υφισταμένους του, δημιουργώντας ένα αρνητικό κλίμα.
2. Οραματιστικός: Διαθέτει υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με ικανότητες όπως ενσυναίσθηση και αυτοπεποίθηση, είναι φορέας αλλαγής και κινητοποιεί τους συνεργάτες του προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος. Το κλίμα που δημιουργεί στον οργανισμό είναι θετικό.

3. Ανθρωπιστικός: Δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς, διακρίνεται από υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με χαρακτηριστικά όπως ενσυναίσθηση, επικοινωνία και γενικότερα δρα με βάση τον άνθρωπο. Είναι ιδιαίτερα κατάλληλος όταν ο οργανισμός διέρχεται κρίση, για τη διατήρηση του ηθικού και της συνοχής της ομάδας.
4. Δημοκρατικός: Διακρίνεται από επικοινωνιακές και συνεργατικές ικανότητες. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή, πετυχαίνοντας έτσι τη συναίνεση και εξασφαλίζοντας ένα θετικό κλίμα.
5. Καθοδηγητικός: Θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακατέχεται από χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως ευσυνειδησία, παροχή κινήτρων και πρωτοβουλία. Ωστόσο, μπορεί να επιδράσει αρνητικά στο κλίμα, καθώς περιορίζει τη δημιουργικότητα και δημιουργείται πίεση.
6. Συμβουλευτικός: Δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των γύρω του. Χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία, ικανότητα ανάπτυξης των άλλων και ενσυναίσθηση.

Σύμφωνα με τον Goleman (1999), οι αληθινοί ηγέτες δεν είναι μονοδιάστατοι αλλά επιδεικνύουν ευελιξία, χρησιμοποιώντας διαφορετικά στυλ, ανάλογα με τις περιστάσεις. Όπως υποστηρίζει, ο ηγέτης πρέπει να εναλλάσσεται μεταξύ τουλάχιστον τεσσάρων στυλ και ιδιαίτερα μεταξύ του ανθρωπιστικού, δημοκρατικού, οραματιστικού και συμβουλευτικού προκειμένου να επιτευχθεί ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό και υψηλές επιδόσεις (Goleman, 1999).

Η ηγεσία είναι μια συναισθηματική διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας τους, αναζητούν τρόπους να τους προξενήσουν συναισθήματα και προσπαθούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα αυτά. Είναι σημαντικό για το δέσιμο της ομάδας να δημιουργούν κοινές συναισθηματικές εμπειρίες. Το πόσο κατάλληλοι είναι οι ηγέτες να επηρεάσουν το συναισθηματικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει πολύ σημαντικά την εργασιακή απόδοση (Kerr et al., 2006).

Σύμφωνα με τον George (2000), η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας βασικός παράγοντας τόσο στην προσωπική ζωή, όσο και στον χώρο της

εργασίας και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων, όπου οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, έχουν αποτελεσματικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τους γύρω τους και με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στη βιωσιμότητα και ενδεχομένως στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, είναι μια διαδικασία συναισθηματική, που προϋποθέτει ότι οι ηγέτες διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, έτσι ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων και να παρεμβαίνουν όταν και όπως χρειάζεται.

Κατά τον George (2000), η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει στην ηγεσία με τους κάτωθι τρόπους:

- Αναπτύσσει τη συλλογική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων
- Αναπτύσσει τη σημασία των εργασιακών συμπεριφορών
- Αναπτύσσει και συντηρεί τον ενθουσιασμό, τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και γενικότερα τα θετικά συναισθήματα μεταξύ των συναδέλφων
- Ενισχύει την ευελιξία και διευκολύνει την αλλαγή
- Διατηρεί την ταυτότητα του οργανισμού.

Οι Rosete και Ciarrochi (2005) σε σχετική μελέτη τους, διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες με εξαιρετικές επιχειρηματικές ικανότητες, διέθεταν Συναισθηματική Νοημοσύνη και έφεραν χαρακτηριστικά, όπως υψηλή ανοχή, και καλύτερη διαχείριση των συναισθημάτων, ενώ αντίστοιχα και η έρευνα του Kerr και των συνεργατών του (2006) βρήκε πως πιθανότατα η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ηγεσία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, κατανοεί κανείς πόσο σημαντικό είναι στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού να τίθεται ως ένα εκ των κριτηρίων η Συναισθηματική Νοημοσύνη του υποψήφιου. Εξίσου σημαντική είναι και η συμπερίληψη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού που βρίσκεται ή προορίζεται για διοικητικές θέσεις (Kerr et al., 2006), έτσι ώστε τα άτομα αυτά να είναι μελλοντικά σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία.

Εν ολίγοις, καθίσταται φανερό ότι η ανάπτυξη και η διαχείριση των συναισθημάτων και της συνακόλουθης συμπεριφοράς από έναν ηγέτη στον εργασιακό χώρο μπορούν να αποτελέσουν συγκαλυμμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

9. Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης του K. Petrides

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι αντιμετώπισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, είτε ως χαρακτηριστικό (trait EI) είτε ως ικανότητα (ability EI). Ο Ελληνικής καταγωγής ερευνητής Κ. Petrides υποστήριξε έντονα την υποκειμενική φύση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αντιμετωπίζοντάς την ως χαρακτηριστικό/ γνώρισμα της προσωπικότητας (trait EI). Σύμφωνα με τη θεωρία του, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αφορά στο πώς αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο τον εαυτό του και δύναται ως εκ τούτου να μετρηθεί με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς (Petrides, 2011). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη εκλαμβάνεται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αποτελεί δηλαδή μέρος της και δεν μπορεί να διαχωριστεί από αυτή και αποτελεί μια διακριτή και σύνθετη δομή (Petrides, Pita and Kokkinaki, 2007).

Ο Κ. Petrides ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο «Trait Emotional Intelligence Questionnaire» (TEIQue) ως μέρος ενός προγράμματος επιστημονικής έρευνας. Το TEIQue είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς που καλύπτει διεξοδικά την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού και αποτελείται από 153 προτάσεις που μετρούν 15 διαφορετικές παραμέτρους 4 παραγόντων (ευεξία, αυτοέλεγχος, συναίσθημα, κοινωνικότητα) και στοχεύει στην μέτρηση της παγκόσμιας Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Petrides, 2011). Το TEIQue έχει αναπτυχθεί σε αρκετές μορφές, για την κάλυψη διαφορετικών αναγκών. Η σύντομη εκδοχή του, το TEIQue-Short Form, είναι ιδιαίτερα δημοφιλής λόγω του λιγότερου χρόνου που απαιτείται για τη συμπλήρωσή της, και περιλαμβάνει 30 προτάσεις από την πλήρη μορφή του TEIQue, δύο αντιπροσωπευτικές για κάθε μία από τις 15 υποκλίμακες. Κατά τη συμπλήρωση τόσο της πλήρους όσο και της σύντομης μορφής του TEIQue, το άτομο καλείται να απαντήσει βάσει μιας 7βάθμιας κλίμακας, η οποία κυμαίνεται από το «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το «Συμφωνώ απόλυτα». Το TEIQue σχεδιάστηκε με στόχο τη μέτρηση της συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα αποτελέσματα προκύπτουν

αφού αντιστραφεί η φορά στις αρνητικές προτάσεις, αθροιστούν τα δεδομένα και κατόπιν διαιρεθούν με το συνολικό αριθμό των προτάσεων, ήτοι το 30 για τη σύντομη εκδοχή. Το TEIQue-Short Form, όπως αναφέρει και ο ίδιος ο Κ. Petrides (2011), δεν είναι εξίσου κατάλληλο για τη μέτρηση των 15 επιμέρους υποκλιμάκων ούτε των τεσσάρων παραγόντων (ευεξία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα, κοινωνικότητα). Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι το TEIQue-Short Form παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως υψηλή διάκριση των παραμέτρων και ικανοποιητική αξιοπιστία και ως εκ τούτου συνιστάται η χρήση του για τη μέτρηση της συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Το ερωτηματολόγιο TEIQue απαρτίζεται από τις εξής υποκλίμακες, οι οποίες αφορούν σύμφωνα με τον Κ. Petrides (2009), πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Προσαρμοστικότητα – Adaptability
2. Θετικότητα – Assertiveness
3. Έκφραση συναισθημάτων – Emotion expression
4. Διαχείριση των συναισθημάτων (των άλλων) – Emotion management (others)
5. Αντίληψη των συναισθημάτων (των δικών του και των άλλων) – Emotion appraisal (self and others)
6. Ρύθμιση/ Έλεγχος Συναισθημάτων – Emotion control
7. Χαμηλή παρορμητικότητα – Low impulsiveness
8. Σχέσεις – Relationships
9. Αυτοεκτίμηση – Self-esteem
10. Εσωτερική Κινητοποίηση – Self motivation
11. Κοινωνική επίγνωση – Social awareness
12. Διαχείριση άγχους – Stress management
13. Ενσυναίσθηση – Trait empathy

14. Συναίσθηση Ευτυχίας – Trait happiness

15. Συναίσθηση αισιοδοξίας – Trait optimism

Οι εν λόγω πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι το κατώτερο επίπεδο διαίρεσης του συγκεκριμένου τεστ, καθώς μια ανάλυση σε επίπεδο ερωτήσεων δεν είναι ορθή ούτε θα προσέφερε κάποια αποτελέσματα που έχουν σημαντική ερευνητική αξία. Τέλος, το TEIQue έχει εφαρμογή σε ποικίλα επίπεδα, για παράδειγμα σε οργανωσιακό, σε κοινωνικό, σε εκπαιδευτικό, σε κλινικό και σε επίπεδο υγείας (Petrides, 2011).

Οι 15 αυτές κλίμακες, σύμφωνα με τον Petrides (2009), κατατάσσονται σε τέσσερις ευρύτερες πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τη συναισθηματικότητα, τον αυτοέλεγχο, την ευημερία και την κοινωνικότητα (εικόνα 9.1).

Εικόνα 9.1

Συντελεστές Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Petrides, 2009)
Συναισθηματικότητα
Αυτοέλεγχος
Ευημερία
Κοινωνικότητα

Αναλυτικότερα, οι πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιγράφονται ως εξής (Petrides, 2009):

1. Συναισθηματικότητα (emotionality): Όσοι αυτο-βαθμολογούνται υψηλά στην κλίμακα αυτή, θεωρούν ότι διαθέτουν μια ευρεία γκάμα συναισθηματικών ικανοτήτων και είναι σε επαφή με τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων. Είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται και να εκφράσουν συναισθήματα, ικανότητα που χρησιμοποιούν προκειμένου να δομήσουν και να διατηρήσουν μια καλή σχέση με τα σημαντικά για τους ίδιους άτομα. Τα άτομα με χαμηλό σκορ τείνουν να διατηρούν προσωπικές σχέσεις που ικανοποιούν σε μικρότερο βαθμό τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις επιθυμίες τους, εξαιτίας της δυσκολίας τους στην

κατανόηση και έκφραση των εσωτερικών συναισθηματικών τους καταστάσεων. Η πλευρά αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναλύεται περαιτέρω στις εξής παραμέτρους (Petrides, 2009):

- **Ενσυναίσθηση:** Η κλίμακα αυτή μετρά το κατά πόσο μπορεί κανείς να κατανοήσει τις ανάγκες και επιθυμίες των άλλων ανθρώπων, «μπαίνοντας στη θέση τους». Άνθρωποι με υψηλό σκορ ενσυναίσθησης μπορούν να υιοθετήσουν την οπτική γωνία των άλλων και λαμβάνοντας υπόψη τις θέσεις τους, να συζητήσουν και να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά. Άτομα με χαμηλό σκορ δεν μπορούν εύκολα να αντιληφθούν την οπτική των άλλων κι έχουν μια ροπή προς το δογματισμό, την ισχυρογνωμοσύνη, τον εγωκεντρισμό και την εριστικότητα.
- **Αντίληψη συναισθημάτων:** Η κλίμακα αυτή μετρά πως το άτομο αντιλαμβάνεται και αποτιμά τα συναισθήματα του ίδιου και των άλλων. Υψηλή βαθμολογία δείχνει ότι μπορεί να αποκωδικοποιήσει τις συναισθηματικές εκδηλώσεις και να κατανοήσει τα συναισθήματα. Εν αντιθέσει, χαμηλή βαθμολογία στη συγκεκριμένη κλίμακα φανερώνει έναν άνθρωπο που δε δίνει ιδιαίτερη προσοχή ή/και που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει τις συναισθηματικές αυτές εκδηλώσεις-σήματα.
- **Έκφραση συναισθημάτων:** Μια υψηλή βαθμολόγηση στη συγκεκριμένη κλίμακα δείχνει άτομο που εκφράζει με ευκολία τα συναισθήματά του, χρησιμοποιώντας το κατάλληλο λεξιλόγιο. Μια χαμηλή βαθμολογία υποδηλώνει δυσχέρεια στην έκφραση των συναισθημάτων και πιθανώς να υποκρύπτει μια έλλειψη κοινωνικότητας και αυτοπεποίθησης.
- **Σχέσεις:** Η κλίμακα αφορά τη δόμηση και διατήρηση προσωπικών σχέσεων με την οικογένεια, τους φίλους και τους συντρόφους. Άτομα με υψηλό σκορ τείνουν να αναπτύσσουν και να διατηρούν καλές προσωπικές σχέσεις και να ακούν και να κατανοούν τους ανθρώπους με τους οποίους συνδεόνται. Η

στάση τους αυτή μπορεί να συντελέσει τόσο στην παραγωγικότητα όσο και τη συναισθηματική ευημερία τους. Είναι πιθανό να φερθούν με τρόπο που πληγώνει τους γύρω τους, καθώς δε δένονται εύκολα και υποεκτιμούν τις διαπροσωπικές σχέσεις.

2. Αυτοέλεγχος (self-control): Η κλίμακα αυτή αφορά την ικανότητα του ατόμου να ελέγξει τον εαυτό του. Τα άτομα που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία μπορούν να ελέγξουν σε υγιή βαθμό τις επιθυμίες τους και τις παρορμήσεις, καθώς και να ρυθμίσουν το άγχος και την εξωτερική πίεση. Είναι άνθρωποι που δεν είναι υπερβολικά εξωστρεφείς, χωρίς όμως να καταπιέζονται. Στην αντίπερα όχθη, όσοι λαμβάνουν χαμηλή βαθμολογία στη συγκεκριμένη κλίμακα δυσκολεύονται να διαχειριστούν το άγχος τους, ενώ είναι και επιρρεπείς σε παρορμήσεις. Η συγκεκριμένη πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναλύεται περαιτέρω στις εξής παραμέτρους (Petrides, 2009):

- Ρύθμιση/ Έλεγχος συναισθημάτων: Η κλίμακα αυτή αφορά την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει την συναισθηματική του κατάσταση. Όσοι επιτυγχάνουν υψηλά σκορ, είναι συναισθηματικά σταθεροί και σε θέση είτε να αλλάξουν τη δυσάρεστη διάθεση τους είτε να διατηρήσουν την ευχάριστη διάθεσή τους βασιζόμενοι στην ενόραση και στην προσπάθεια. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία, δυσκολεύονται να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, μπορεί να είναι ευερέθιστοι και είναι πιθανότερο να εμφανίσουν συναισθηματικές μεταπτώσεις, ακόμα και να παρουσιάσουν κατάθλιψη.
- Χαμηλή παρορμητικότητα: Η εν λόγω κλίμακα μετρά την αρνητική κι όχι τόσο την υγιή πτυχή της παρορμητικότητας. Η υψηλή βαθμολογία ερμηνεύεται ως χαμηλή παρορμητικότητα και αφορά άτομα που σκέφτονται ολόπλευρα τις αποφάσεις τους, εξετάζοντας προσεκτικά όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, χωρίς ωστόσο να γίνονται υπερβολικοί. Αντίθετα, όσοι έχουν

υψηλή παρορμητικότητα χαρακτηρίζονται από απερισκεψία και τείνουν να είναι έρμαια των παρορμήσεών τους.

- Διαχείριση άγχους: Όσοι έχουν υψηλή βαθμολογία έχουν αναπτύξει κατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους ώστε να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πίεση. Όσοι έχουν χαμηλό σκορ, πιθανότατα δεν έχουν αναπτύξει μηχανισμούς αντιμετώπισης του άγχους και τείνουν να αποφεύγουν καταστάσεις που πιθανολογούν ότι θα τους βάλουν σε πιεστικές διαδικασίες. Η αποφυγή αυτή όμως δεν είναι λύση, καθώς μπορεί να τους οδηγήσει σε λανθασμένη απόρριψη καταστάσεων.
 - Προσαρμοστικότητα: Τα άτομα με υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας παρουσιάζουν ευελιξία, ικανότητα και προθυμία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και απολαμβάνουν την καινοτομία και τις αλλαγές τόσο σε εργασιακό επίπεδο όσο και στην ευρύτερη ζωή. Εν αντιθέσει, τα άτομα με χαμηλό βαθμό στη συγκεκριμένη κλίμακα έχουν την τάση να απορρίπτουν και να αντιστέκονται στις αλλαγές, να εμμένουν στις απόψεις τους και να δυσκολεύονται στην προσαρμογή.
 - Εσωτερική κινητοποίηση: Όσοι σκοράρουν υψηλά στην κλίμακα αυτή, πορεύονται στην ζωή από μια εσωτερική ανάγκη για υψηλή απόδοση. Δεδομένου ότι παρακινούνται εσωτερικά, δεν έχουν ιδιαίτερη ανάγκη για εξωτερικά κίνητρα και είναι αποφασιστικοί. Αντίθετα, όσοι έχουν χαμηλό σκορ χρειάζονται διαρκώς εξωτερική κινητοποίηση, ανταμοιβή και ενθάρρυνση για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Ακόμη, δεν είναι ιδιαίτερα επίμονοι και είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν κατά την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
3. Ευημερία: Υψηλές βαθμολογίες σε αυτή την πτυχή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης υποδηλώνουν μια αντιληπτή αίσθηση ευημερίας τόσο σχετιζόμενη με επιτεύγματα του παρελθόντος, όσο και με τις μελλοντικές προσδοκίες. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα ευημερίας

έχουν θετική διάθεση και αισθάνονται ευτυχία και πληρότητα. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες τείνουν να μην είναι ικανοποιημένα από την παρούσα ζωή τους και να έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση. Οι βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή εξαρτώνται σημαντικά από αυτές των τριών άλλων ευρύτερων πτυχών Συναισθηματικής Νοημοσύνης του TEIQue. Η συγκεκριμένη πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναλύεται περαιτέρω στις εξής παραμέτρους (Petrides, 2009):

- **Αισιοδοξία:** Τα άτομα με υψηλή αισιοδοξία έχουν θετικές προσδοκίες για το μέλλον. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία είναι απαισιόδοξα και εστιάζουν στην αρνητική πλευρά των πραγμάτων. Η κλίμακα αυτή σε συνδυασμό με την ευθυμία και την αυτοεκτίμηση αντικατοπτρίζει την ευρύτερη ψυχολογική κατάσταση του ατόμου στην παρούσα φάση.
 - **Ευθυμία:** Η κλίμακα αφορά ευχάριστες συναισθηματικές καταστάσεις του παρόντος. Υψηλά σκορ δείχνουν άτομα χαρούμενα, που αισθάνονται καλά, ενώ χαμηλά σκορ δείχνουν άτομα αρνητικά και με απογοήτευση για την παρούσα ζωή.
 - **Αυτοεκτίμηση:** Αφορά την εκτίμηση και την εικόνα που έχει δομήσει στο μυαλό του το άτομο για τον εαυτό του. Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση σέβονται τον εαυτό τους, έχουν θετική αυτοεικόνα και αισθάνονται ικανοποιημένοι από τη ζωή και τα όσα έχουν πετύχει. Όσοι έχουν χαμηλές βαθμολογίες, τείνουν να υποτιμούν τον εαυτό τους και να έχουν αρνητική αυτοεικόνα.
4. **Κοινωνικότητα:** Η κλίμακα αυτή, σε αντίθεση με την κλίμακα της συναισθηματικότητας που εστιάζει στις προσωπικές σχέσεις, αντιμετωπίζει το άτομο ως μέρος ενός κοινωνικού συνόλου και αφορά τις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική επιρροή. Τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αυτή τείνουν να αλληλεπιδρούν πιο αποτελεσματικά με άτομα διαφορετικών υποβάθρων. Από την άλλη πλευρά, άτομα με χαμηλές βαθμολογίες είναι πιο επιφυλακτικά στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και δεν είναι τόσο αποτελεσματικοί στις διαπραγματεύσεις και γενικότερα στο να επηρεάζουν τους άλλους. Εν

γένει, είναι πιο ντροπαλοί και συγκρατημένοι. Η συγκεκριμένη πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναλύεται περαιτέρω στις εξής παραμέτρους (Petrides, 2009):

- Διαχείριση συναισθημάτων: Η εν λόγω κλίμακα αφορά την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Υψηλά σκορ δείχνουν άτομα που μπορούν με ποικίλους τρόπους - για παράδειγμα παρηγορώντας ή παρακινώντας τους άλλους - να τους επηρεάσουν, βοηθώντας τους να αισθανθούν καλύτερα. Άτομα με χαμηλό σκορ στην κλίμακα αυτή δεν μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων ή να τους επηρεάσουν θετικά και θεωρούν φορτική την αντιμετώπιση των συναισθηματικών εκδηλώσεων των γύρω τους.
- Θετικότητα: Η κλίμακα αυτή αφορά τη θετική σκέψη, στάση και συμπεριφορά. Τα άτομα που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτή την κλίμακα είναι ηγετικές προσωπικότητες, ικανά να υπερασπιστούν τα πιστεύω και τα δικαιώματά τους. Ακόμη, χαρακτηρίζονται από ευθύτητα, ειλικρίνεια, γνωρίζουν πως να ζητούν, να δίνουν και ακόμη πως να αντιπαρατίθενται με άλλα άτομα εφόσον απαιτείται. Όσοι βαθμολογούν τον εαυτό τους χαμηλά στη συγκεκριμένη κλίμακα τείνουν να είναι υποχωρητικοί, να μην υπερασπίζονται επαρκώς τις θέσεις και τα δικαιώματά τους και να δυσκολεύονται να αρνηθούν στους άλλους, καταλήγοντας συνεπώς να κάνουν πράγματα που δεν είναι σύμφωνα με τη θέλησή τους. Τα συγκεκριμένα άτομα δεν αισθάνονται άνετα με ηγετικές θέσεις, αλλά προτιμούν να προστατεύονται αποτελώντας μέρος μιας ομάδας.
- Κοινωνική επίγνωση: Τα άτομα με υψηλό σκορ είναι καλά στη διαπραγμάτευση και τείνουν να επηρεάζουν τους άλλους. Θεωρούν ότι διαθέτουν υψηλή κοινωνική ικανότητα, ευαισθησία και προσαρμοστικότητα. Είναι εν γένει αποτελεσματικοί στον έλεγχο των συναισθημάτων τους, γεγονός που τους βοηθά να δρουν με αυτοπεποίθηση στα ποικίλα κοινωνικά περιβάλλοντα.

Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλό σκορ δεν αισθάνονται άνετα σε μη οικεία περιβάλλοντα, δυσκολεύονται να εκφραστούν και εν γένει χαρακτηρίζονται από περιορισμένες κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

10. Έρευνα εντοπισμού διαφορών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργασιακούς χώρους εφοριακών υπαλλήλων και μελών ΔΕΠ του ΕΜΠ

10.1 Μεθοδολογία

Στόχος της έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η σύγκριση του επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε δύο διαφορετικούς εργασιακούς χώρους, τις εφορίες και τα πανεπιστήμια. Η πιο δημοφιλής μέθοδος για τη συλλογή πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων είναι η δημοσκόπηση και ιδιαίτερα αυτή με τη χρήση ερωτηματολογίου (Σταθακόπουλος, 2005).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι το TEIQue-Short Form, η σύντομη εκδοχή του TEIQue, όπως αυτό προτάθηκε από τον Petrides (2011) και περιγράφεται σε προηγούμενη ενότητα. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις - 2 για κάθε μία από τις 15 ειδικότερες πλευρές του μοντέλου trait EI. Πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιώντας την σύντομη αυτή εκδοχή του TEIQue, δεν μπορούν να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα για καθεμία από τις 15 ειδικότερες πλευρές του μοντέλου. Ωστόσο, είναι κατάλληλο για την εξαγωγή αποτελεσμάτων για τις τέσσερις ευρύτερες πτυχές του μοντέλου, ήτοι συναισθηματικότητα, αυτοέλεγχο, ευεξία και κοινωνικότητα, αν και με μειωμένη αξιοπιστία εν συγκρίσει με την πλήρη εκδοχή του TEIQue (Petrides, 2011).

Το ερωτηματολόγιο TEIQue-SF παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαθέτει ερωτήσεις κλειστού τύπου και τόσο οι ερωτήσεις όσο και οι απαντήσεις που καλούνται οι ερωτηθέντες να συμπληρώσουν είναι τυποποιημένες. Προκύπτει ως εκ τούτου ότι πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο με υψηλό βαθμό δόμησης, γεγονός το οποίο συμβάλλει στην πιο εύκολη συμπλήρωσή του, στην ευκολότερη επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων και εξασφαλίζει ότι όλοι οι ερωτηθέντες απαντούν στην ίδια ερώτηση (McDaniel and Gates, 2012;

Σταθακόπουλος, 2005). Η συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου απαιτεί κατά μέσο όρο 7 λεπτά, γεγονός που το καθιστά ιδανικό από άποψη διάρκειας, λαμβάνοντας υπόψη έρευνες που δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων προτιμά τα ερωτηματολόγια να έχουν διάρκεια από 6 έως και 10 λεπτά (McDaniel and Gates, 2012).

Ο τρόπος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν ένας συνδυασμός αυτο-διοικούμενου ερωτηματολογίου με προσωπική συνέντευξη. Η επιλογή αυτού του συνδυαστικού τρόπου συμπλήρωσης στόχευε στην επίτευξη των πλεονεκτημάτων των δύο μεθόδων. Ειδικότερα, ο συνεντευκτής ήταν παρών στη διαδικασία και μπορούσε να διευκρινίσει οτιδήποτε του ζητηθεί, αλλά δεν επενέβαινε περαιτέρω στη διαδικασία προκειμένου να μην την επηρεάσει. Επίσης, με τη χρήση της δεύτερης μεθόδου, υπήρξε εξασφάλιση ενός πολύ υψηλού ποσοστού ανταπόκρισης και κατέστη εφικτό το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί αποκλειστικά από άτομα που ανήκαν στο κοινό-στόχος (McDaniel and Gates, 2012).

Αν και για την εξασφάλιση αντιπροσωπευτικού δείγματος θεωρείται καταλληλότερη η χρήση δείγματος πιθανότητας, όπου όλα τα μέλη του υπό εξέταση πληθυσμού έχουν ίσες πιθανότητες επιλογής (Σταθακόπουλος, 2005), στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας επελέγη δείγμα ευκολίας, ώστε να είναι δυνατή η πρόσβαση σε αυτό. Το δείγμα αποτέλεσαν 71 άτομα, ηλικίας 30 έως και 65 ετών. Εξ αυτών, 30 άτομα προήλθαν από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και 41 από 3 εφορίες του Νομού Αττικής. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα μεταξύ 15 και 30 Δεκέμβρη 2018.

Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες που επιλέχθηκαν από τις εφορίες ασχολούνται με το εσωτερικό – ελεγκτικό μέρος των διαδικασιών και δεν έρχονται σε άμεση επαφή με το ευρύ κοινό. Έρχονται ωστόσο σε επαφή καθημερινά με επιχειρηματίες, λογιστές και νομικούς συμβούλους επιχειρήσεων. Ο τρόπος εργασίας τους είναι αυστηρά δομημένος, καθορισμένος και ακολουθεί συγκεκριμένους νόμους, κανόνες και διαδικασίες. Ανήκουν στον πυρήνα του δημόσιου τομέα.

Οι συμμετέχοντες που επιλέχθηκαν από το ΕΜΠ είναι μέλη ΔΕΠ, δηλαδή άτομα που ασχολούνται με την έρευνα και τη διδασκαλία σε φοιτητές. Έχουν δηλαδή μεγαλύτερη ευελιξία και ελευθερίες στην εργασία τους και συναναστρέφονται με πολύ κόσμο καθημερινώς. Ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Αφού συγκεντρώθηκε το σύνολο των ερωτηματολογίων, δημιουργήθηκε ένα αρχείο τύπου Excel, στο οποίο περάστηκαν όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων. Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση των δεδομένων, με εξαγωγή των μέσω όρων των τεσσάρων ευρύτερων πλευρών Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

10.2 Παρουσίαση και ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των δεδομένων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των εφοριακών – ελεγκτών και των μελών ΔΕΠ είχε ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Η ανάλυση των Μέσων Όρων των τεσσάρων πτυχών Συναισθηματικής Νοημοσύνης του χρησιμοποιούμενου μοντέλου, ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, συνοψίζεται στον πίνακα 10.6.

10.2.1 Συναισθηματικότητα ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας

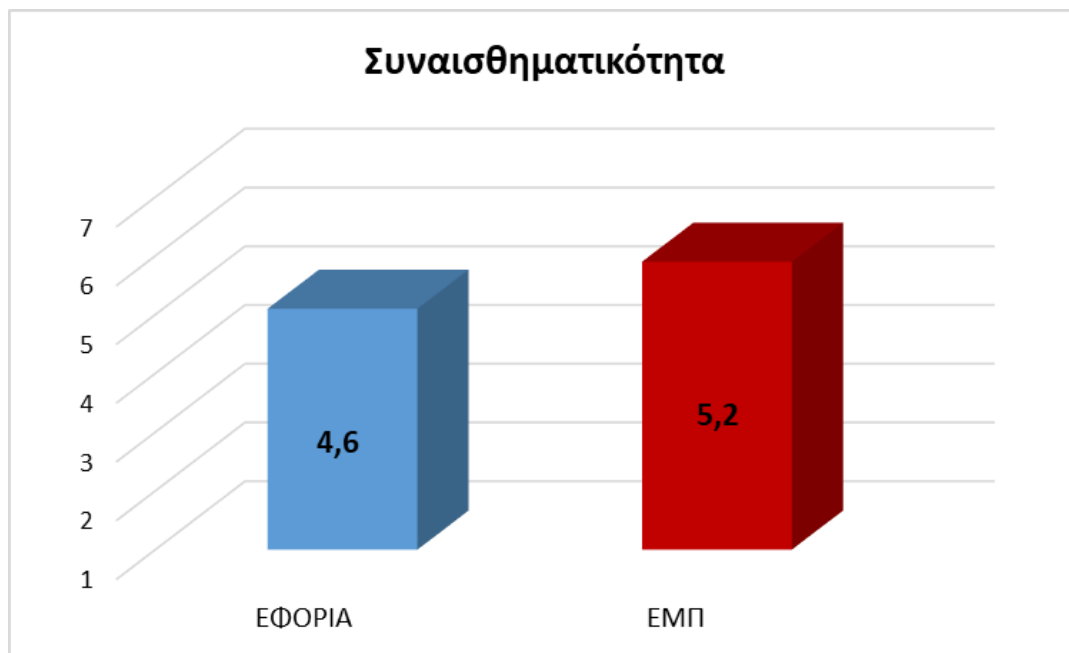
Όσον αφορά στην κλίμακα της συναισθηματικότητας, οι εργαζόμενοι του ΕΜΠ σκόραραν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, συγκεντρώνοντας κατά μέσο όρο 5,2 στην 7-βάθμια κλίμακα (74%), έναντι 4,6 στα 7 (66%) για τους εργαζομένους των εφοριών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 10.1.

Ερμηνεύοντας το παραπάνω αποτέλεσμα, προκύπτει ότι πιθανώς οι υπάλληλοι του ΕΜΠ διαθέτουν μια ευρύτερη γκάμα συναισθηματικών ικανοτήτων εν συγκρίσει με αυτούς των εφοριών. Αντιλαμβάνονται και εκφράζουν τα συναισθήματά τους σε μεγάλο βαθμό, προκειμένου να είναι σε θέση να αναπτύξουν και να διατηρήσουν καλές σχέσεις με τα σημαντικά για αυτούς άτομα. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι τα άτομα που διδάσκουν φοιτητές έρχονται καθημερινά σε επαφή μαζί τους και η αποτελεσματική αλληλεπίδραση μαζί τους είναι απαραίτητη για το εκπαιδευτικό τους έργο.

Αντίθετα, για άτομα που δεν έχουν συχνές επαφές με το ευρύ κοινό, όπως οι εφοριακοί που ασχολούνται με ελεγκτικές διαδικασίες, η υψηλή συναισθηματικότητα δεν θεωρείται σημαντικό προσόν, αλλά δίνεται μεγαλύτερη σημασία σε άλλα χαρακτηριστικά που είναι πιο ουσιαστικά για την ορθή ολοκλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων, όπως για παράδειγμα η προσήλωση στη λεπτομέρεια. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η συναισθηματικότητα έχει ως παραμέτρους την ενσυναίσθηση και την αντίληψη συναισθημάτων ως αποτέλεσμα έκφρασης αυτών. Οι ελεγκτές Βεβαίωσης του Τμήματος Ελέγχου και οι Ελεγκτές Είσπραξης του Δικαστικού Τμήματος

ακολουθούν τους σκληρούς φορολογικούς Νόμους και Εγκυκλίους απαρέγκλιτα. Δεν είναι λοιπόν επιτρεπτό να έχουν ευαισθησίες, παρά δογματικά να θέτουν πρόστιμα και φόρους αντίστοιχα των παραβάσεων ή των ορθά καταχωρημένων εισοδημάτων και των διαφόρων μεταβολών των περιουσιακών στοιχείων των φορολογουμένων. Είναι λογικό λοιπόν ο μέσος όρος της συναισθηματικότητας να είναι σχετικά μικρός.

Διάγραμμα 10.1



10.2.2 Αυτοέλεγχος ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας

Όσον αφορά στον αυτοέλεγχο, όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 10.2, οι εργαζόμενοι του ΕΜΠ είχαν αρκετά υψηλή κατά μέσο όρο βαθμολογία, σκοράροντας 5,3 στα 7 (76%), κατά μέσο όρο, έναντι μέσου όρου 4,8 στα 7 (69%) για τους υπαλλήλους των εφοριών.

Φαίνεται λοιπόν ότι πιθανώς οι πρώτοι να είναι σε θέση να ελέγξουν πιο ικανοποιητικά τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους κι ακόμη να ρυθμίσουν αποτελεσματικότερα το άγχος και την πίεση που βιώνουν στον εργασιακό χώρο. Τα αποτελέσματα αυτά είναι αρκετά υψηλά αν αναλογιστεί κανείς το ελεύθερο πνεύμα που επικρατεί στους πανεπιστημιακούς κόλπους, καθώς και

τις δυσμενείς αλλαγές που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ωστόσο, οι αλλαγές αυτές είναι σαφώς μικρότερες εν συγκρίσει με άλλα εργασιακά αντικείμενα του δημόσιου τομέα.

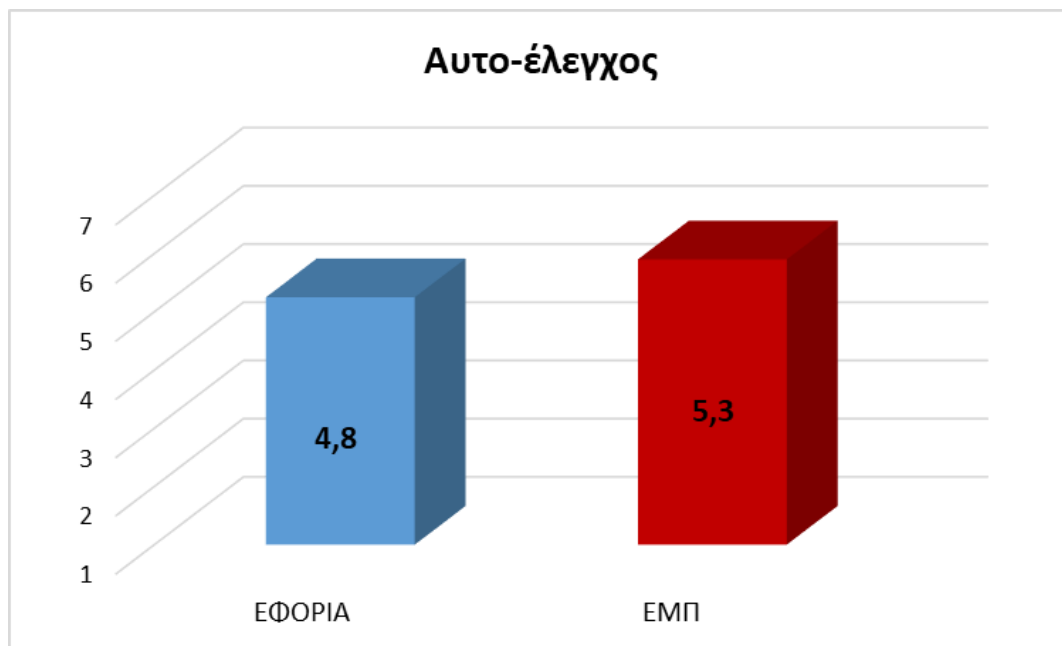
Οι εφοριακοί είναι πιο πιθανό, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, να δυσκολεύονται στην προσαρμογή σε νέες καταστάσεις, να κυριεύονται από το άγχος τους και να τείνουν να είναι παρορμητικοί. Αν και ίσως περίμενε κανείς οι εφοριακοί, λόγω της αυστηρότητας του πλαισίου στο οποίο υπόκειται η εργασία τους, να έχουν αναπτύξει υψηλότερα επίπεδα αυτοελέγχου, κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα.

Εκπληκτική λοιπόν αυτή η ευρύτερη πλευρά του αυτοελέγχου. Σύμφωνα με την ανάλυση της εικόνας 9.1, ο αυτοέλεγχος έχει ως παραμέτρους τη ρύθμιση των συναισθημάτων, τη χαμηλή παρορμητικότητα, τη διαχείριση του άγχους, την προσαρμοστικότητα και την εσωτερική κινητοποίηση. Πιθανότατα οι αυστηρά δομημένες διαδικασίες που καλούνται να ακολουθήσουν να αποτελούν για τους ίδιους μια εξασφάλιση σταθερότητας και οτιδήποτε νέο να συνοδεύεται για αυτούς από φόβο, άγχος, αντίσταση στην αλλαγή και συνεπακόλουθη δυσκολία στην προσαρμογή. Οι αλλαγές που βιώνουν στην εργασία τους τα τελευταία έτη είναι αναμφισβήτητα συνταρακτικές. Πώς μπορεί κανείς να περιμένει υψηλά σκορ σε αυτή την κατηγορία, όταν οι ΔΟΥ από 232 σε όλη την Ελλάδα συγχωνεύτηκαν και κατέληξαν 120; Πόσο μάλλον όταν φημολογείται ότι θα καταλήξουν πολύ λιγότερες και με διαφορετική από τη σημερινή μορφή τους. Συγκεκριμένα, οι ΔΟΥ ξεκίνησαν ως περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, μετεξελίχθηκαν σε Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων και από τον Σεπτέμβριο του 2017 έγιναν η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) με Διοικητή και Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με την Δ.ΟΡΓ Α 1036960/ΕΞ2017/ΦΕΚ 968 Β/22-3-2018 μέχρι και την τελευταία τροποποίηση αυτής την Δ.ΟΡΓ Α 1125548/ΕΞ2018/ΦΕΚ 3805 Β/4-9-2018.

Υπό αυτές τις συνθήκες, οι εργαζόμενοι των ΔΟΥ ίσως δεν προλαβαίνουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα και αυτή αλλάζει ξανά, υπονομεύοντας την εργασιακή τους σταθερότητα, αλλά και την σταθερότητα των Νόμων, οι οποίοι συνεχώς αλλάζουν. Ίσως τελικά λόγω ανασφάλειας και

λόγω της «βίαιης» αναγκαιότητας για προσαρμογή να έχει χαθεί σε κάποιο βαθμό ο αυτοέλεγχος. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί από τις βιωματικές εμπειρίες στον εργασιακό αυτό χώρο, ότι οι υπάλληλοι αυτοί των ΔΟΥ τείνουν να έχουν και έλεγχο και αυτοέλεγχο, λόγω των αυστηρών κανονιστικών πλαισίων και ελεγκτικών διαδικασιών που απαιτείται να ακολουθούν καθημερινώς.

Διάγραμμα 10.2



10.2.3 Ευημερία ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας

Όσον αφορά στη διάσταση της ευημερίας, όπως είναι ορατό και στο διάγραμμα 10.3, οι εργαζόμενοι του ΕΜΠ συγκέντρωσαν αρκετά υψηλή βαθμολογία, σκοράροντας κατά μέσο όρο 5,3 στα 7 (76%), έναντι 4,8 στα 7 (69%) για τους εφοριακούς. Το διοικητικό και ερευνητικό προσωπικό του ΕΜΠ φαίνεται να νιώθουν πιο θετικά, πιο ευτυχισμένοι και πλήρεις εν συγκρίσει με τους εφοριακούς. Φαίνεται ακόμα να έχουν μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση και να είναι πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή που διάγουν. Το εύρημα αυτό είναι αρκετά αναμενόμενο, δεδομένου ότι τα μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ ασκούν ένα επάγγελμα πιο ευχάριστο καθώς εμπεριέχει συναναστροφή με νέους ανθρώπους, φέρει ιδιαίτερο κύρος που συμβάλλει στην υψηλή αυτοεκτίμηση και επιτρέπει στον εργαζόμενο να ερευνήσει ζητήματα που θεωρεί ο ίδιος ότι

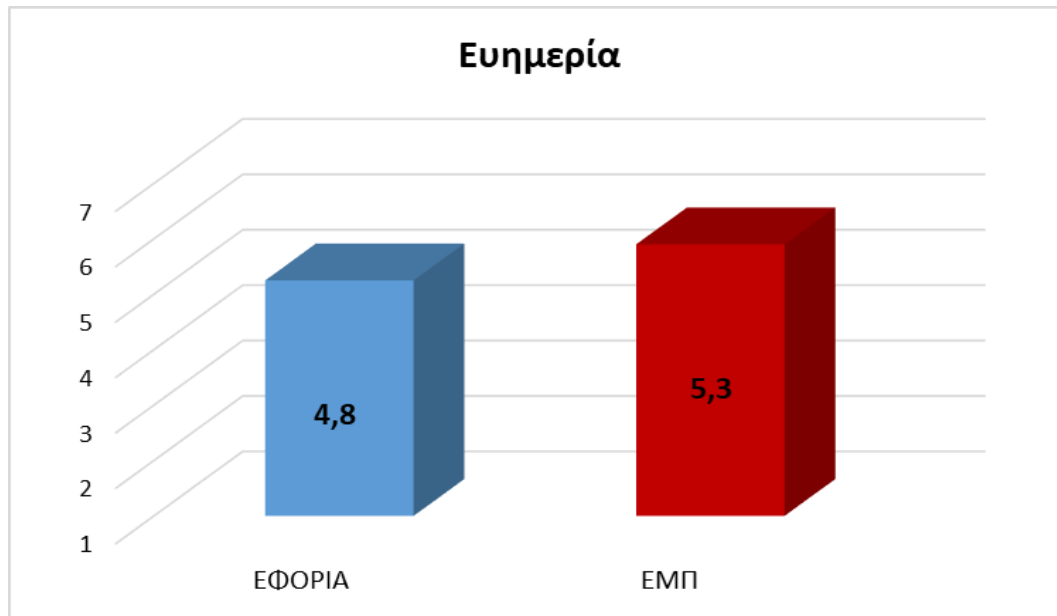
είναι ενδιαφέροντα και σημαντικά, συμβάλλοντας στην αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία του.

Η ευημερία, σύμφωνα με την ανάλυση της εικόνας 9.1, βασίζεται στο τρίπτυχο αισιοδοξία, ευθυμία και αυτοεκτίμηση. Η έρευνα έδειξε ότι οι εφοριακοί-ελεγκτές δεν ευημερούν, γεγονός που αντικατοπτρίζει την απόλυτη αλήθεια εν έτει 2019. Οι ελεγκτές βεβαίωσης και είσπραξης δεν είναι δυνατό να είναι αισιόδοξοι, καθώς το αντικείμενο της εργασίας τους έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική εξασθένηση των κοινωνικών στρωμάτων. Οι άνθρωποι αυτοί κατανοούν τη δύσκολη εποχή που διέρχεται ο ελληνικός λαός ψυχολογικά και οικονομικά. Οι ίδιοι έχουν υποστεί μειώσεις στη μισθοδοσία τους και βλέπουν τα παιδιά τους είτε να παραμένουν στην Ελλάδα και να μην μπορούν να ανεξαρτητοποιηθούν οικονομικά είτε να φεύγουν στο εξωτερικό. Γενικά, αυτό το σκληρό εργασιακό αντικείμενο δεν τους βοηθά να είναι ούτε χαρούμενοι ούτε αισιόδοξοι για το μέλλον. Αντίθετα, θλίβονται εφόσον πρέπει να βεβαιώνουν υπέρογκα πρόστιμα και να λαμβάνουν μέτρα αναγκαστικής είσπραξης μετρητών, κινητών και ακινήτων.

Επιπλέον, το επάγγελμα του εφοριακού που ασχολείται κυρίως με ελεγκτικές διαδικασίες δεν εμπεριέχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από άποψη απόκτησης νέων γνώσεων και διεύρυνσης των πνευματικών οριζόντων και έχει μικρότερο κύρος σε σχέση με αυτό του μέλους ΔΕΠ. Εκ των ανωτέρω, προκύπτει ότι είναι λογικό το παραπάνω αποτέλεσμα σε επίπεδο ευημερίας.

Όπως προαναφέρθηκε, η βαθμολογία στην κλίμακα ευημερίας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα σκορ που το άτομο συγκεντρώνει στις άλλες πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως αυτές διαμορφώνονται στο TEIQue. Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς τα μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ συγκέντρωσαν μεγαλύτερες βαθμολογίες σε σχέση με τους εφοριακούς και στις υπόλοιπες τρεις πλευρές του ερωτηματολογίου.

Διάγραμμα 10.3



10.2.4 Κοινωνικότητα ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας

Στην κοινωνικότητα, τα μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ συγκέντρωσαν βαθμολογία 5 στα 7 (71%), ενώ οι εφοριακοί 4,3 στα 7 (61%) (διάγραμμα 10.4).

Τα μέλη ΔΕΠ φαίνονται πιο επιδέξια στην επικοινωνία και εν γένει στην κοινωνική αλληλεπίδραση με άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά κοινωνικά σύνολα και φέρουν πολύ διαφορετικά υπόβαθρα. Θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι είναι ικανοί να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων και να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά. Στον πανεπιστημιακό χώρο, η συναναστροφή με άτομα διαφορετικού υποβάθρου αποτελεί βασικό στοιχείο του εργασιακού βίου, δεδομένου ότι ο διδάσκων καλείται καθημερινά να αλληλεπιδράσει με φοιτητές διαφορετικής θρησκείας, διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικής καταγωγής, διαφορετικού εισοδήματος και βιωτικού επιπέδου και διαφορετικών αρχών και αξιών. Ουσιαστικά, η κοινωνικότητα αποτελεί μέρος της καθημερινότητας της δουλειάς ενός μέλους ΔΕΠ, καθώς το άτομο αυτό μπορεί αλλά και οφείλει να συζητά τις ιδέες και τις γνώσεις του με φοιτητές και συναδέλφους.

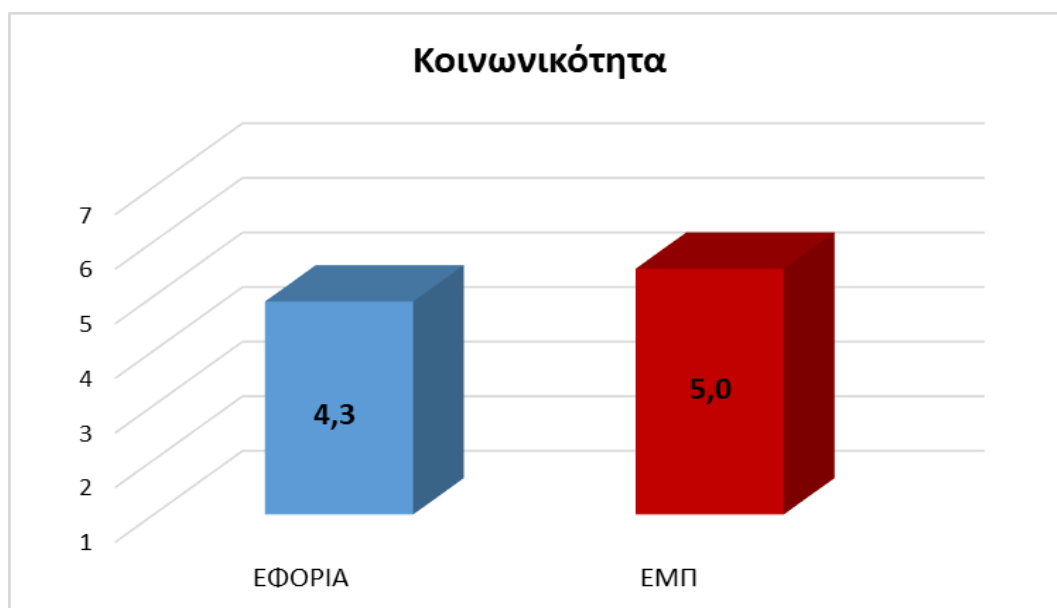
Οι εφοριακοί από την άλλη πλευρά φαίνονται πιο συνεσταλμένοι και θεωρούν σε μικρότερο βαθμό ότι έχουν την ισχύ να επηρεάσουν τους άλλους. Η κοινωνικότητα, σύμφωνα με την ανάλυση της εικόνας 9.1, έχει ως ειδικότερες

πλευρές της τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, την θετικότητα και την κοινωνική επίγνωση. Η εργασία των εφοριακών, ως πολύ σκληρή και ψυχρή, δεν επιτρέπει την ιδιαίτερα υψηλή κοινωνικότητα. Αντιθέτως, οι εφοριακοί – ελεγκτές προσπαθούν να εργάζονται χωρίς συναισθηματική φόρτιση, ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επίτευξη των μετρήσιμων πλέον στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου, που ανακοινώνονται στην αρχή κάθε έτους. Πλέον, οι εν λόγω εργαζόμενοι θα αξιολογούνται από τον Οργανισμό της ΑΑΔΕ βάσει αυτών των προβλεπόμενων στόχων.

Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, κάθε ελεγκτής οφείλει να είναι αποστασιοποιημένος από τα προβλήματα του εκάστοτε ελεγχόμενου φορολογούμενου. Οφείλει να τηρεί απολύτως όλες τις διατάξεις των Νόμων που ίσχυαν σε κάθε χρονική περίοδο προς έλεγχο. Οφείλει να είναι αντικειμενικός, σαφής, απόλυτος γνώστης των εγκυκλίων και να δρα με γνώμονα τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων. Άρα, δεν είναι αποδεκτή η εμφανής κοινωνικότητα, αλλά ο εφοριακός – ελεγκτής πρέπει να λειτουργεί πάντα μέσα σε συγκεκριμένα όρια και πλαίσια.

Επομένως, είναι λίγο πολύ αναμενόμενη η βαθμολογία στην ευρύτερη πλευρά της κοινωνικότητας και είναι λογική η απόκλιση από αυτή του ΕΜΠ, που αποτελεί έναν τελείως διαφορετικό εργασιακό χώρο.

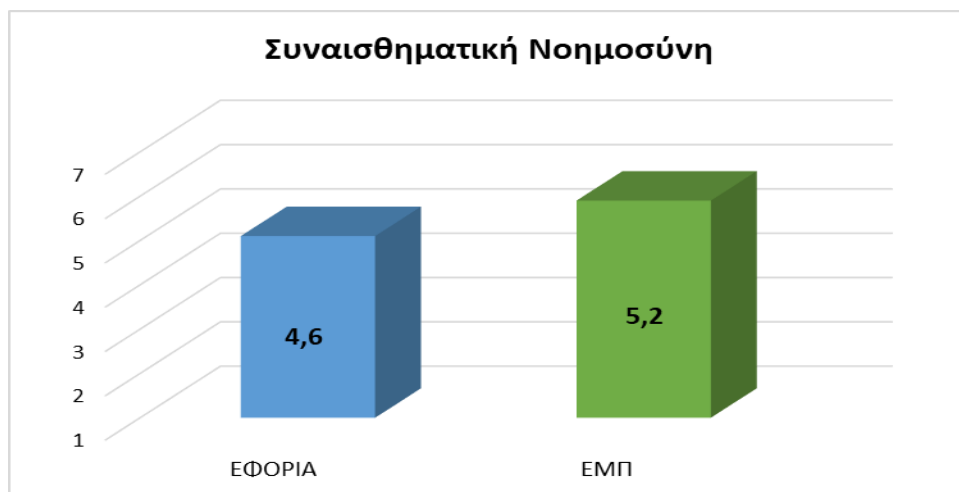
Διάγραμμα 10.4



10.2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας

Οι συμμετέχοντες και των δύο αντικειμένων σκόραραν αρκετά υψηλά στην 7-βάθμια κλίμακα, διαμορφώνοντας το δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο 5,2 για τους υπαλλήλους του ΕΜΠ και στο 4,6 για αυτούς των εφοριών (Διάγραμμα 10.5, Πίνακας 10.6). Η διαφορά των δύο μέσων όρων οφείλεται εν μέρει στις σημαντικές αλλαγές που έχει υποστεί η εργασία των εφοριακών εξαιτίας των μεταρρυθμίσεων που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία έτη και εν μέρει στη διαφορετική φύση του εργασιακού αντικειμένου.

Διάγραμμα 10.5



Πίνακας 10.6

	ΕΜΠ	ΕΦΟΡΙΑ
Συναισθηματικότητα	5,2	4,6
Αυτοέλεγχος	5,3	4,8
Ευημερία	5,3	4,8
Κοινωνικότητα	5	4,3
Συναισθηματική Νοημοσύνη	5,2	4,6

11. Συμπεράσματα και Συζήτηση

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μια έννοια που, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, φαίνεται να είναι ιδιαίτερης σημασίας στους εργασιακούς χώρους, καθώς συσχετίζεται με την απόδοση του ατόμου και συνεπακόλουθα του οργανισμού.

Στην έρευνα, μελετήθηκε μια σχέση που δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το εργασιακό αντικείμενο / χώρο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη σε υπαλλήλους ΔΕΠ του ΕΜΠ και σε εφοριακούς ήταν ιδιαίτερος ενδιαφέροντα. Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η αξία των ευρημάτων και να υπάρχει δυνατότητα περαιτέρω γενίκευσής τους, πρέπει να τονιστεί η φύση των δύο επαγγελματιών που επιλέχθηκαν προς σύγκριση. Οι εφοριακοί που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνται σε ελεγκτικούς τομείς, με τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εργασία τους να είναι η τήρηση αυστηρά προκαθορισμένων διαδικασιών και η έλλειψη άμεσης συναναστροφής με το ευρύ κοινό. Σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο, αποστολή της ΑΑΔΕ και έργο των ελεγκτών, ως υπαλλήλων της, είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου αρμοδιοτήτων της. Εν αντιθέσει, τα μέλη ΔΕΠ έχουν ως αντικείμενο εργασίας την διδασκαλία φοιτητών και την έρευνα. Μέσω της διδασκαλίας, έχουν αλληλεπίδραση με μεγάλο αριθμό ατόμων σε καθημερινή βάση, ενώ η έρευνα σε τομείς του γνωστικού τους ενδιαφέροντος καθιστά την εργασία τους πιο ευέλικτη και ελεύθερη σε σχέση με αυτή των εφοριακών.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα μέλη ΔΕΠ υπερτερούν έναντι των εφοριακών και στις τέσσερις ευρύτερες πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (trait EI). Συγκεκριμένα, η απόκλιση στην συναισθηματικότητα είναι 0,6, στον αυτοέλεγχο και στην ευημερία στο 0,5, ενώ στην κοινωνικότητα ανεβαίνει στο 0,7. Συνολικά, υπάρχει αρκετά σημαντική απόκλιση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, της τάξεως των 0,6 στις 7 μονάδες. Διαθέτουν ευρύτερες συναισθηματικές δεξιότητες, ελέγχουν αποτελεσματικότερα τα συναισθήματά

τους, αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι και πλήρεις και αλληλεπιδρούν αποτελεσματικότερα με άτομα από διαφορετικά κοινωνικά υπόβαθρα.

Αντιθέτως, οι εφοριακοί – ελεγκτές φαίνονται απαισιόδοξοι, απογοητευμένοι, ανασφαλείς, δυσκολεύονται να ελέγξουν τον εαυτό τους – προσόν απαραίτητο για τη θέση που κατέχουν – δεν είναι κοινωνικοί και βέβαια δεν είναι ευτυχείς, ούτε ευημερούν. Αν και ο ρόλος τους είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων, στη σημερινή πραγματικότητα, οι φορολογούμενοι, λόγω των μεγάλων προβλημάτων τους, θεωρούν ότι οι «κακοί» είναι τα δημόσια εκτελεστικά όργανα του Κράτους και όχι οι πραγματικοί γεννήτορες των Νόμων. Υπάρχει μια διαρκής απαξίωση του Ελεγκτικού προσωπικού, όχι μόνο μισθολογική από το Κράτος, αλλά και από τους πολίτες. Αυτό έχει επηρεάσει, ως είναι λογικό, τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των εφοριακών, οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση με αυτά των εργαζομένων στο ΕΜΠ. Στην έρευνα που διεξάγαμε στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, είναι εμφανής η απόκλιση και στις τέσσερις ευρύτερες πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Φαίνεται λοιπόν ότι η φύση της εργασίας συσχετίζεται σημαντικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Βέβαια, η ακριβής σχέση της φύσης της εργασίας με την Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι δυσδιάκριτη. Η μία εκδοχή είναι ότι τα άτομα με ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη προτιμώνται για θέσεις εργασίας πιο ευέλικτες και ελεύθερες και με μεγαλύτερη συναναστροφή με κόσμο, ενώ τα άτομα με χαμηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη επιλέγονται για θέσεις back office που απαιτούν άλλα θετικά χαρακτηριστικά, όπως προσήλωση στη λεπτομέρεια ή τεχνογνωσία. Μια ακόμη πιθανότητα είναι ότι τα άτομα επιλέγουν συνειδητά το αντικείμενο εργασίας τους με βάση την αντιληπτή τους προσωπικότητα.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι η υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί μειονέκτημα για θέσεις με αυστηρές διαδικασίες και μικρή επαφή με το κοινό. Αντίθετα, η υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά τα άτομα να αλληλεπιδρούν καλύτερα με τους συναδέλφους τους, διαμορφώνοντας ένα πιο ευχάριστο εργασιακό κλίμα. Άλλη εκδοχή είναι ότι τα επαγγέλματα που

από τη φύση τους απαιτούν ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη, συμβάλλουν τελικά τα ίδια στην ανάπτυξή της, λαμβάνοντας υπόψη την ευρέως αποδεκτή άποψη πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να εξελίσσεται καθ' όλη διάρκεια του εργασιακού και μη βίου. Το πιο πιθανό είναι όλα τα παραπάνω να έχουν υπόσταση, συνοψίζοντας την πολύπλοκη αλληλεπίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τη φύση του εργασιακού αντικειμένου.

Σε κάθε περίπτωση, η Συναισθηματική Νοημοσύνη τόσο των εφοριακών όσο και οποιονδήποτε άλλων εργαζομένων, μπορεί να αναπτυχθεί εφόρου ζωής. Για τη βελτίωση αυτή το άτομο μπορεί να προσπαθήσει είτε ατομικά είτε σε ομαδικό επίπεδο. Μια πολύ καλή επιλογή είναι η διεξαγωγή σεμιναρίων ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το οποίο να συμπεριλαμβάνει τις φάσεις που αναφέρονται αναλυτικά στην 7^η ενότητα.

Τα υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι απαραίτητα στους σύγχρονους εργασιακούς χώρους, όπου λαμβάνουν χώρα συνεχείς αλλαγές και τα άτομα καλούνται να εργαστούν σε ομάδες ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο.

12. Μελλοντικές έρευνες

Απαραίτητο κρίνεται σε αυτό το σημείο να αναφερθούν οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας. Αρχικά, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας και όχι αντιπροσωπευτικό, γεγονός που περιορίζει την γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Επιπλέον, για την αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αναφοράς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί κάποιες επιφυλάξεις, δεδομένου ότι η αυτο-αξιολόγηση είναι μια αμιγώς υποκειμενική διαδικασία και ότι τα άτομα έχουν συχνά την τάση να δίνουν τις απαντήσεις που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτές. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι μετράται η αντιληπτή Συναισθηματική Νοημοσύνη του ατόμου και όχι η ρεαλιστική. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας, δεν εστίασαμε στα αποτελέσματα ως απόλυτους αριθμούς, αλλά περισσότερο στα συγκριτικά αποτελέσματα των δύο ομάδων.

Μελλοντικές έρευνες σχετικά με τη συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της φύσης του επαγγέλματος θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα και να βασιστούν σε ένα εργαλείο μέτρησης που θα μετρά την αντικειμενική εκδοχή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και όχι αυτή που πιστεύει το ίδιο το άτομο ότι διαθέτει.

13. Επίλογος

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μια σύγχρονη έννοια στην ερευνητική βιβλιογραφία, καθώς μέχρι πρόσφατα ήταν διαδεδομένη μόνο η έννοια της Διανοητικής Νοημοσύνης (IQ). Στα λίγα χρόνια ύπαρξής της πολλοί είναι εκείνοι που έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ακριβή ορισμό της και ποικίλα είναι τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μοντέλα που έχουν επικρατήσει δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους και δεν υπάρχει κάποιο που να υπερτερεί έναντι των υπολοίπων, αλλά μάλλον δρουν συμπληρωματικά και έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους ιδιαίτερους σκοπούς των εμπνευστών τους.

Πέρα από τους ένθερμους υποστηρικτές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υπάρχουν και αρκετοί συγγραφείς που είναι επιφυλακτικοί απέναντί της, λόγω κυρίως της μη ύπαρξης ενός σαφούς και ευρέως αποδεκτού ορισμού, της ακαταλληλότητας των πειραματικών σχεδιασμών των περισσότερων σχετικών ερευνών.

Ωστόσο, πολλοί σημαντικοί ερευνητές έχουν αναφερθεί στη σημασία της ύπαρξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, καθώς φαίνεται να συμβάλλει στη διαμόρφωση εποικοδομητικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον και να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Η αναγκαιότητα της στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον είναι μεγάλη. Στο πλαίσιο αυτό, τελευταία έχουν αναπτυχθεί προγράμματα αύξησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με εφαρμογή είτε σε οργανωσιακό είτε σε ατομικό επίπεδο.

Η περιγραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους σε εφορίες και σε μέλη ΔΕΠ, ανέδειξε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ του αντικειμένου εργασίας / εργασιακού χώρου και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ειδικότερα, βρήκε ότι τα μέλη ΔΕΠ, που ασκούν ένα πιο ελεύθερο και ανθρωποκεντρικό επάγγελμα, πιθανώς διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σύγκριση με τους εφοριακούς – ελεγκτές, που το επάγγελμά τους αφορά πιο αυστηρές και δομημένες διαδικασίες. Η συσχέτιση αυτή πιθανότατα είναι μια περίπλοκη σχέση αλληλεπίδρασης παρά μια μονόδρομη σχέση.

Δεδομένων των περιορισμών της συγκεκριμένης έρευνας, θα ήταν χρήσιμες αντίστοιχες μελλοντικές έρευνες που θα βασίζονται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα και σε ένα πιο αντικειμενικό εργαλείο αξιολόγησης.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την εργασία. Η έρευνα αυτή κρίνεται υψίστης σημασίας, καθώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται επίκτητη και με δυνατότητα βελτίωσης εφόρου ζωής και ως εκ τούτου η βελτίωσή της μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ηγεσία και στην απόδοση στον εργασιακό χώρο, εφόσον αποδεχτούμε την ύπαρξη της παραπάνω σχέσης.

14. Βιβλιογραφία

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto: Health Systems Inc.

Bar-On, R. (2000). Emotional and Social intelligence: insights from the emotion quotient inventory. In: Bar – On R. and Parker J. *The handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey – Bass, pp. 363-388.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, pp. 13-25.

Cherniss, C. and Goleman, D. (1998). Bringing emotional intelligence into the workplace. *A technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Boston: Hay/McBer Group.

Christensen, T. (2012). Post NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, pp.1-11.

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.

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

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), pp. 1027-1055.

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

Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 93-102.

Goleman, D. (1998b). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (1999). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. In D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), pp. 265–279.

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. and Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(Suppl), pp. 132-138.

Lynn, L. E. (2006). *Public Management old and new*. New York: Routledge.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, pp. 197-208.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Cited in P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Eds.), *Handbook of human intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.

McDaniel, Jr., C. and Gates, R. (2012). *Marketing Research*, 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 61.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. and Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788–818.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In: Stough, C., Saklofske, D. and

Parker, J. (Eds.), *The Springer series on human exceptionality. Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*, (pp. 85-101). New York: Springer Science + Business Media.

Petrides, K.V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In: Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A. and von Stumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences*. New York: Wiley.

Petrides, K. V. and Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, pp. 425-448.

Petrides, K. V., Pita, R. and Kokkinaki, F. (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. *British Journal of Psychology*, 98, pp. 273-289.

Rosete, D. and Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), pp.388-399.

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

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

Thurstone, L. L. (1933). *The theory of multiple factors*. Oxford: Author.

Warwick, J. and Nettelbeck, T. (2004). Emotional intelligence is...? *Personality and Individual Differences*, 37, pp. 1091–1100.

Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), pp. 101-103.

Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence* (4th ed.). Baltimore: Williams & Wilkins Co.

Weinberg, R. A. (1989). Intelligence and IQ: Landmark issues and great debates. *American Psychologist*, 44(2), pp. 98–104.

Βακόλα, Μ. και Νικολάου Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, 3η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Χαλάς, Γ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα*. Εκπαιδευτικό υλικό για διευθυντικά στελέχη, του ΙΝΕΠ/ ΕΚΔΑ.

Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο TEIQue-SF

Οδηγίες: Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Scoring key: Reverse-score the following items and then sum up all responses

16, 2, 18, 4, 5, 7, 22, 8, 10, 25, 26, 12, 13, 28, 14

*Numbers on the right correspond to the position of the items in the short form of the questionnaire.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF). This is a 30-item questionnaire designed to measure global trait emotional intelligence (trait EI). It is based on the long form of the TEIQue (Petrides & Furnham, 2003). Two items from each of the 15 subscales of the TEIQue were selected for inclusion, based primarily on their correlations with the corresponding total subscale scores. This procedure was followed in order to ensure adequate internal consistencies and broad coverage of the sampling domain of the construct. Items were responded to on a 7-point Likert scale. The TEIQue has been constructed with the aim of providing comprehensive coverage of the trait EI domain (Petrides & Furnham, 2001).

Διαφωνώ Απόλυτα	1 2 3 4 5 6 7	Συμφωνώ Απόλυτα
1.	Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Γενικά δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	1 2 3 4 5 6 7
10.	Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ Απόλυτα	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7	Συμφωνώ Απόλυτα
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.		1 2 3 4 5 6 7
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.		1 2 3 4 5 6 7
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.		1 2 3 4 5 6 7
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.		1 2 3 4 5 6 7
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.		1 2 3 4 5 6 7
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.		1 2 3 4 5 6 7
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.		1 2 3 4 5 6 7
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.		1 2 3 4 5 6 7
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.		1 2 3 4 5 6 7
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.		1 2 3 4 5 6 7
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.		1 2 3 4 5 6 7
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.		1 2 3 4 5 6 7
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.		1 2 3 4 5 6 7
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.		1 2 3 4 5 6 7
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.		1 2 3 4 5 6 7
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.		1 2 3 4 5 6 7
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.		1 2 3 4 5 6 7
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.		1 2 3 4 5 6 7
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.		1 2 3 4 5 6 7
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».		1 2 3 4 5 6 7

Πίνακας Ι: Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων TEIQue-SF	
	Ευρύτερη πλευρά trait EI
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	Ευημερία [Well being]
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	Κοινωνικότητα [Sociability]
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	Ευημερία [Well being]
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	Κοινωνικότητα [Sociability]
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	Κοινωνικότητα [Sociability]
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	Ευημερία [Well being]
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	Ευημερία [Well being]
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	Κοινωνικότητα [Sociability]
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	Ευημερία [Well being]
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	Κοινωνικότητα [Sociability]
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	Κοινωνικότητα [Sociability]
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	Ευημερία [Well being]
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	Συναισθηματικότητα [Emotionality]
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	Αυτό-έλεγχος [Self-control]
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	Αυτό-έλεγχος [Self-control]

