

**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΕΧΝΟ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Σχολή Ναυτιλίας & Βιομηχανίας
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- ΜΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΠΑΠΠΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ- ΑΘΗΝΑ ΑΜ:03202865 Δ' ΕΞΑΜΗΝΟ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κ. ΧΑΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

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

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

ΕΚΦΡΑΣΗ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΩΝ

Όταν δημιουργείς και συγγράφεις κάτι, διαγράφεις μια πορεία παραγωγής ιδεών και σκέψεων, τις οποίες προσπαθείς να αποτυπώσεις με τις πλέον κατάλληλες λέξεις σε μορφή κειμένου και αποσκοπείς στο να καταφέρεις τελικά να πετύχεις τον αρχικό σου σκοπό. Για εμένα ο σκοπός αυτός μεταφράζεται ως το προσωπικό μου αποτύπωμα και η έκφραση στοιχείων του εαυτού μου συνδυασμένων άρτια με τα στοιχεία που ανέκυπταν κάθε φορά μέσα από τη μελέτη και την προσωπική μου έρευνα, σε λογής βιβλία και επιστημονικά άρθρα.

Πρόκειται για ένα προσωπικό ταξίδι αναζήτησης απαντήσεων γύρω από ένα φαινόμενο, που μου φαντάζει ατέρμονη η διαδικασία παρατήρησης και διερεύνησής του: τον άνθρωπο... Θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου εκτίμηση και ευγνωμοσύνη προς τον καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Χαλά, ο οποίος δέχτηκε με χαρά να αναλάβει την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και μου «άνοιξε» την πόρτα σε αυτό τον τόσο γοητευτικό κατ'εμέ κόσμο που διακρίνει το ανθρώπινο δυναμικό και τις ανθρώπινες σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα και όχι μόνο.

Κάθε φορά που διεξαγόταν το μάθημα ανέκυπτε ένα νέο ερέθισμα προς προβληματισμό και νέα «τροφή» προς σκέψη και αναζήτηση. Νομίζω ότι το αίσθημα ευγνωμοσύνης που ανέφερα προηγουμένως είναι ίσως λίγο στο να εκφράσει επακριβώς τον ενθουσιασμό μου και τη συνεχή ανατροφοδότηση που είχα καθ'όλη τη διάρκεια του μαθήματος. Η εισροή πληροφοριών και η παρουσίαση μιας διαφορετικής οπτικής γύρω από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσα να πω ότι ήταν πραγματικά ευλογία για εμένα και αφορμή-κίνητρο για περαιτέρω προσωπική εξέλιξη. Ανεκτίμητη ήταν η βοήθεια του ίδιου του κ.Πετρίδη ο οποίος παρά το φόρτο της εργασίας του, συνέβαλλε με μοναδικό τρόπο και με ώθησε να προχωρήσω σε εξαγωγή αριθμητικών αποτελεσμάτων με βάση τους συσχετισμούς των τεσσάρων παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μόνο απεριόριστη ευγνωμοσύνη και βαθιά εκτίμηση μπορώ να εκφράσω προς τον κ.Κωνσταντίνο Πετρίδη.

Δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω με την ψυχή μου τον υπέροχο σύζυγό μου, ο οποίος ανέκαθεν με στήριζε με παντοίους τρόπους και πίστευε σε εμένα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αγαπητούς γονείς μου και τους ποιοτικούς μου φίλους που πάντοτε είχαν τη διάθεση αλληλεπίδρασης περί ετούτης της εργασίας και έδειχναν με τον τρόπο τους το ενδιαφέρον τους και την υποστήριξή τους σε αυτό το όμορφο και πολυποίκιλο μονοπάτι του εν λόγω μεταπτυχιακού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας όρος, ο οποίος απασχολεί τις τελευταίες δεκαετίες όλο και περισσότερους μελετητές και επιστήμονες. Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης, διάκρισης και εμβάθυνσης της έννοιας, αλλά και της καίριας σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Με την κατανόηση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη, θα προσδιορίσουμε το πώς αυτή η έννοια συνδέεται με τον εργασιακό χώρο.

Παράλληλα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα του κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά στην καλλιέργεια θετικού κλίματος εργασίας και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέλος, αφότου διεξάγουμε έρευνα σε δείγμα ατόμων με διαφορετικό εκπαιδευτικό, κοινωνικό και ηλικιακό υπόβαθρο, θα επιχειρήσουμε να διατυπώσουμε σχετικά συμπεράσματα και συλλογισμούς γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη και τη συμβολή της στο εργασιακό πεδίο.

Εφαλτήριο για αυτή την διερεύνηση αποτελεί η ολοένα αυξανόμενη «στροφή» προς το συναίσθημα που παρατηρείται τα τελευταία έτη στους κύκλους εργασίας, η αποκόλληση από την καθαρά ορθολογιστική διαχείριση προκυπτουσών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο και η αντιμετώπιση των εργαζόμενων με μια πιο ολοκληρωμένη οπτική. Με τον όρο δε ολοκληρωμένη, εννοούμε την αντίληψη του ατόμου που εργάζεται, ως ολότητα και όχι μονοδιάστατα ως παραγωγική μονάδα στους κόλπους των επιχειρήσεων. Αυτή ακριβώς η ολοκληρωμένη οπτική αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ορθή εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σε αυτό συνετέλεσε και η πιο εστιασμένη πλέον ανάγκη ανάδειξης της εσωτερικής πλευράς των πραγμάτων και αναζήτησης της ρίζας του εκάστοτε προβλήματος που ανακύπτει, απομακρυνόμενοι από την εφαρμογή πρόσκαιρων επιφανειακών λύσεων, οι οποίες εν καιρώ αποδεικνύονται ανώφελες και σε πολλές περιπτώσεις όχι μόνο δεν επιλύουν το ζήτημα, αλλά το εντείνουν. Εύλογα λοιπόν δημιουργούνται νέα ερεθίσματα και ερωτήματα που πηγάζουν από την ανθρώπινη περιέργεια και ζητούν την προσοχή μας για την εξεύρεση ικανοποιητικών τουλάχιστον απαντήσεων.

Λέξεις- Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Ενσυναίσθηση, Ευημερία, Το Μοντέλο Trait Emotional Intelligence.

SUMMARY

Emotional intelligence is a term that many developers and scientists have shown interest in over the past decades. This thesis is an attempt to explore, discriminate and deepen the meaning of emotional intelligence, while showing its importance in the workplace. By understanding the term of emotional intelligence, we will determine how this concept is related to the workplace.

At the same time, we will attempt to answer the question of whether emotional intelligence influences the cultivation of a positive working environment and the improvement of employee productivity. Finally, after conducting research on a sample of people with different age, social and educational background, we will attempt to formulate relevant conclusions and considerations on emotional intelligence and its contribution to the workplace.

A key factor in this investigation is the ever-increasing shift towards the sentiment observed in recent years in “working circles”, the detachment from purely rational management of random situations in the workplace and the treatment of workers with a more integrated perspective. By the term integrated, we mean the perception of the person who works, as a whole and not as a unit of production within the enterprise. This kind of perception is a crucial element for properly drawing conclusions.

The more focused need to highlight the inner side of things and to search the basis of every problem that arises, has also contributed to that. At the same time we get away from the use of temporary superficial solutions that in time prove to be useless and in many cases not only do not solve the issue, but they intensify it. Reasonably we come up with new stimulations and questions due to human curiosity, which need our attention and satisfactory answers.

Key-words: Emotional Intelligence, Dimensions of Emotional Intelligence, Empathy, Well-Being, Trait Emotional Intelligence Model

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	σελ.8
2. Ο όρος Συναισθηματική νοημοσύνη	σελ.10
2.1 Ιστορική αναδρομή	σελ.10
2.2 Θεωρίες και ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης	σελ.12
2.3 Διαφορές Συναισθηματικής (EQ) και Γνωστικής νοημοσύνης (IQ)	σελ.14
3. Οι 5 διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	σελ.16
3.1 Αυτοεπίγνωση	σελ.17
3.1.1 Προϋποθέσεις Αυτοεπίγνωσης	σελ.18
3.2 Αυτορρύθμιση- Αυτοέλεγχος	σελ.19
3.3 Ενσυναίσθηση- Συναίσθηση	σελ.21
3.3.1 Ο ρόλος των γονιδίων στην ενσυναίσθηση	σελ.24
3.4 Κοινωνικές δεξιότητες- Διαχείριση Σχέσεων	σελ.26
3.5 Κίνητρα Συμπεριφοράς	σελ.27
3.5.1 Παράγοντες που σχετίζονται με τα κίνητρα συμπεριφοράς	σελ.27
4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασία	σελ.29
4.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας	σελ.29
4.2 Χαρακτηριστικά μέσων και διακεκριμένων εργαζομένων	σελ.32
5. Αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις επιχειρησιακών οργανισμών	σελ.37
5.1 Case Study: η περίπτωση της Nokia	σελ.40
5.2 Η περίπτωση της Cosmote	σελ.41

6. Το μοντέλο Trait Emotional Intelligence –

το ερωτηματολόγιο TEI QUE σελ.43

6.1 Περιγραφή του μοντέλου TEI σελ.43

6.2 Επιμέρους πτυχές και παράγοντες του μοντέλου σελ.44

6.3 Οι διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου TEI σελ.46

7. Έρευνα με βάση το ερωτηματολόγιο TEI QUE-SF σελ.47

7.1 Μεθοδολογία εφαρμογής του ερωτηματολογίου σελ.47

7.2 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου σελ.49

7.3 Μετρήσεις και αποτελέσματα σελ.53

7.3.1 Συναισθηματικότητα σελ.54

7.3.2 Αυτοέλεγχος σελ.59

7.3.3 Ευημερία σελ.64

7.3.4 Κοινωνικότητα σελ.67

7.4 Ανάλυση-επεξεργασία μετρήσεων με βάση το δείκτη Cronbach alpha σελ.70

7.5 Συμπεράσματα-Προτάσεις σελ.76

8. Επίλογος σελ.79

Βιβλιογραφία σελ.82

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο TEI-SF σελ.87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και το πώς αυτή συσχετίζεται με τον εργασιακό χώρο. Βασικός λόγος για τη συγγραφή της είναι το ενδιαφέρον μου για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε κάθε τομέα της ζωής και πιο ειδικότερα στον εργασιακό. Θεωρώ εξαιρετικά σημαντική την πρόσφατη σχετικά ανακάλυψη της συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αξίζει να σκεφτεί κάποιος πόσο είναι το χρονικό διάστημα κατά το οποίο επιδιδώμαστε στην εργασία μας στη διάρκεια της ζωής μας, για να συνειδητοποιήσει το ενδιαφέρον μου σε αυτό το πεδίο. Αρχικά λοιπόν θα κάνουμε μια ιστορική αναδρομή σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προκειμένου να σηματοδοτήσουμε τη χρονική περίοδο που άρχισε να κάνει την παρουσία της πιο αισθητή σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και πιο ειδικά στον εργασιακό.

Η κατανόηση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το πρώτο μέλημά μας για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε στην ανάλυσή μας. Σαν πρώτο «βήμα» λοιπόν θα παραθέσουμε διάφορους ορισμούς που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και θα προσπαθήσουμε να «πλησιάσουμε» όσο το δυνατόν περισσότερο την ουσιαστική της έννοια. Επόμενο μας βήμα είναι η σύγκριση και η κατάδειξη των διαφορών της συναισθηματικής και της γνωστικής νοημοσύνης. Και ετούτο είναι σημαντικό διότι θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε τα αίτια της μετάβασης από την ευφυΐα και τον δείκτη νοημοσύνης στο συναίσθημα και την αντιληπτική ικανότητα. Η πιο διεξοδική αναφορά στα πέντε συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη συνέχεια, θα συμβάλλει στο να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την έννοιά της και κατ' επέκταση για το ρόλο της. Ακολούθως θα ασχοληθούμε με την επίδραση που έχουν τα θετικά συναισθήματα στην εργασιακή απόδοση και στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Θα κάνουμε ανάλυση των χαρακτηριστικών των μέσων και των διακεκριμένων εργαζομένων, ώστε να αποσαφηνιστεί η διαφορετική εργασιακή τους απόδοση και θα αναφερθούμε σε ορισμένες αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις επιχειρήσεων που εστίασαν τη στρατηγική τους στη συναισθηματική νοημοσύνη και κατάφεραν τελικά να σημειώσουν μεγάλη πρόοδο στην αγορά. Ειδικότερα θα μελετήσουμε δύο περιπτώσεις μεγάλων εταιρειών κινητής τηλεφωνίας: της Nokia που είναι πολυεθνική και της Cosmote που είναι ελληνική εταιρεία.

Αφότου παρουσιάσουμε το Μοντέλο Trait Emotional Intelligence θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που κάναμε σε δείγμα 131 ατόμων διαφορετικού ηλικιακού πεδίου, μορφωτικού και κοινωνικού επιπέδου και επαγγελματικής ενασχόλησης με σκοπό να δούμε πώς διαμορφώνεται το σύνολο των απαντήσεων που συγκεντρώσαμε. Η ανάλυση των μετρήσεών μας με το δείκτη αξιοπιστίας Cronbach alpha έχει ιδιαίτερη σημασία, αφού αποδεικνύει με αριθμητικά στοιχεία την αξιοπιστία της έρευνας που διεξάγαμε και την συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εν προκειμένω ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας είναι 0,996, ιδιαίτερα υψηλός δηλαδή. Οι ψυχομετρικές έρευνες εμφανίζουν μια ιδιομορφία συγκριτικά με τις υπόλοιπες στατιστικές έρευνες: μελετούν στοιχεία που σκιαγραφούν χαρακτηριστικά και ιδιότητες του ψυχισμού των ανθρώπων. Είναι εύκολο λοιπόν να αντιληφθεί κανείς ότι η αριθμητική τους έκφραση βάσει τυποποιημένων κανόνων δεν είναι απλή υπόθεση.

Μετά την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων που εξάγαμε, θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα-προτάσεις μας. Η βασική ιδέα για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στη ροή της πληροφορίας στους εργαζόμενους. Για το σκοπό αυτό προτείνουμε τη συστηματική διεξαγωγή σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς της χώρας. Μέλημά μας τελικά, είναι να σκιαγραφήσουμε μια εικόνα για τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας, επιχειρώντας παράλληλα να απαντήσουμε στο αρχικό ερώτημα. «Παίζει τελικά ρόλο η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και αν ναι σε τι βαθμό επηρεάζει τον επαγγελματικό τομέα;»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΟΡΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

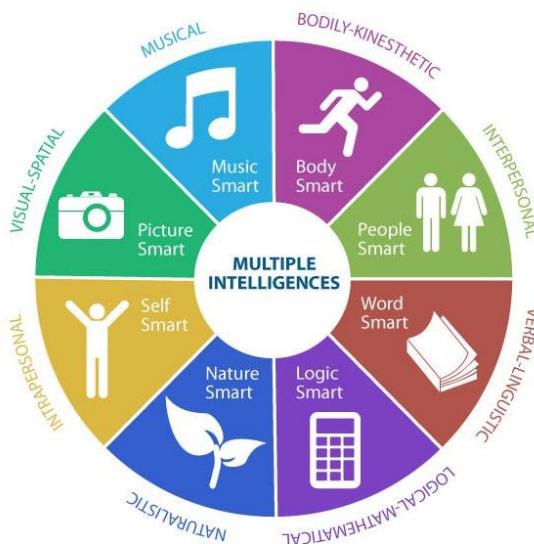
Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σχετικά νέα έννοια που κερδίζει διαρκώς «έδαφος» σε σχέση με την αρχική περίοδο, όπου οι γνωστικές πτυχές της νοημοσύνης αποτελούσαν το κέντρο της προσοχής των ειδικών, όπως για παράδειγμα η μνήμη, η αφαιρετική σκέψη και η ομιλία.

Με την πάροδο των ετών ωστόσο, παρουσιάστηκαν και κάποιοι ερευνητές οι οποίοι αναζήτησαν νέες πληροφορίες σε συγγράμματα με θέμα την ψυχολογία και σε έρευνες που είχαν ήδη γίνει, «βλέποντας» τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία. Οι πληροφορίες αυτές κατέδειξαν ορισμένα χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και την εργασία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνθέτουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στη θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης την οποία παρουσίασε το 1920 ο Edward Lee Thorndike αναφερόμενος σε αυτή ως ικανότητα να κατανοείς τους άντρες και τις γυναίκες και να ενεργείς σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις.

Ακολούθως οι Moss & Hunt (1927) αποσαφήνισαν τον ορισμό ως ικανότητα να τα πηγαίνεις καλά με τους άλλους, ενώ το 1943 ο Wechsler ήταν εκείνος που αναφέρθηκε σε μη νοητικά και νοητικά στοιχεία, με τα οποία εννοούσε συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι επενεργούσαν δραστικά στη συμπεριφορά του ατόμου και στην αλληλεπίδρασή του με τους άλλους.

Το 1983 και έπειτα το 1999 ο Howard Gardner προέβη στην κατηγοριοποίηση των ατόμων σε οκτώ διαφορετικούς τύπους νοημοσύνης (γλωσσική, λογικο-μαθηματική νοημοσύνη, μουσική, χωρική, σωματική-κινησθητική νοημοσύνη, διαπροσωπική, ενδοπροσωπική και νατουραλιστική νοημοσύνη) υποδηλώνοντας ότι κάθε ένας από εμάς χαρακτηρίζεται από το δικό του τύπο ευφυΐας (Εικόνα 2.1). Εδώ η λέξη κλειδί στην θεώρηση της νοημοσύνης ήταν ο χαρακτηρισμός πολλαπλή, που απεικονίζει την πραγματική ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχουν σημασία στη ζωή πάνω και πέρα από το δείκτη νοημοσύνης.



Εικόνα 2.1 Οι Οκτώ διαφορετικοί τύποι νοημοσύνης σύμφωνα με τον Gardner
(Πηγή: www.themindsjournal.com)

Οι Salovey & Mayer (1993/1997) ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την όρισαν ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να αξιολογείς και να εκφράζεις συναισθήματα, την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση και τέλος ως την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ούτως ώστε να προάγεις τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη. Το 2000- 2001 οι Πετρίδης και Furnham, υπέδειξαν την ανάγκη χρήσης κοινών τρόπων βαθμολόγησης σε ενιαία κλίμακα τιμών προκειμένου τα εξαγόμενα αποτελέσματα από ψυχομετρικές έρευνες να μπορούν να απεικονίσουν ακριβέστερα την τελική εικόνα του δείγματος.

Φτάνουμε στον Goleman που με μια σειρά βιβλίων τα οποία εξέδωσε από το 1995 και έπειτα, ανέδειξε τη συναισθηματική νοημοσύνη στον επιχειρηματικό κόσμο και υπό μία έννοια την έκανε διάσημη. Τη χαρακτήρισε ως μία ικανότητα απαραίτητη για την εξασφάλιση επιτυχίας στον εργασιακό χώρο και παράλληλα ως εξαιρετικά σημαντικό συστατικό για την αποτελεσματική ομαδική απόδοση. Η ευρεία απήχηση των βιβλίων του ενδεχομένως οφειλόταν στο ότι τόλμησε να πάει ένα βήμα παραπέρα από την απλή καταγραφή περιστατικών και ερευνών, να προβεί σε σύνδεση θεωρίας και πράξης και να μπορεί να μας παρουσιάσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από εύληπτα καθημερινά σχήματα .

Στηριζόμενος στα όσα ανακάλυψε μέσα από την προσωπική του διερεύνηση, ώθησε το πλήθος των αναγνωστών του να αντιληφθούν τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν ένα πολύτιμο εργαλείο. Επιπλέον υπογράμμισε την ευκαιρία που έχει ο καθένας από εμάς εφόσον το αποφασίσει να την αναπτύξει, να μπει σε μια διαδικασία αέναης μάθησης, να διδαχθεί τον τρόπο τού να έρχεται σε επαφή με τα συναισθήματά του και να εξελίσσεται αδιάκοπα.

2.2 Θεωρίες και ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα τελευταία χρόνια η συναισθηματική νοημοσύνη έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό διάφορους μελετητές, αλλά και επιστήμονες. Διάφορες προσπάθειες έχουν γίνει για την ακριβέστερη εννοιολόγηση του όρου.

Αν ασχοληθούμε μόνο με το τι σημαίνει νοημοσύνη θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ουσιαστικά η ικανότητα να διεκπεραιώνουμε γνωστικές λειτουργίες (εικόνα 2.2). Προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη νους και προσδίδει στο άτομο την ιδιότητα του νοήμονος. Πρόκειται για το χαρακτηριστικό εκείνο που έχουν τα όντα που είναι ικανά να απομνημονεύουν με στρατηγικό τρόπο και να επιλύουν οιαδήποτε ζητήματα τελεολογικά.



Εικόνα 2.2 Γνωστικές λειτουργίες (πηγή: www.healthweb.gr)

Χαρακτηριστικό είναι το αποτέλεσμα μίας έρευνας που διεξήχθη το 1987 από τους Snyderman και Rothman, όπου 1020 ειδικοί κλήθηκαν να αξιολογήσουν δεκατρία χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν τη νοημοσύνη. Το πόρισμα της έρευνας ήταν αποκαλυπτικό. Το 96% εκ των ειδικών έδειξαν απόλυτη συμφωνία μόνο σε τρία χαρακτηριστικά: στην αφηρημένη λογική σκέψη, στη δυνατότητα απόκτησης γνώσης και στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

Ερχόμενοι τώρα στην σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρούμε ότι στον όρο της νοημοσύνης υπεισέρχεται και ο όρος του συναισθήματος. Ο όρος συναίσθημα είναι συχνά δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς μιας και πρόκειται για μια κατάσταση την οποία βιώνεις και πολλές φορές αυτό που βιώνουμε δυσκολευόμαστε να το ανάγουμε σε λέξεις. Στο βιβλίο του περί συναισθηματικής νοημοσύνης ο Goleman θεωρεί ότι το συναίσθημα αφορά ένα αίσθημα και τις συγκεκριμένες σκέψεις που αυτό προκαλεί, τις

βιολογικές και ψυχολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και το σύνολο των τάσεων προς δράση.

Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ιδιότητα του να καταλαβαίνει και να αναγνωρίζει κάποιος τα ίδια του τα συναισθήματα, να έχει συναίσθηση για τα αισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του. Παράλληλα προσδιορίζει την έννοια του συναισθήματος με τέτοιο τρόπο που πλέον το συναίσθημα λαμβάνει νέα διάσταση η οποία ενισχύει και διανθίζει τον καθημερινό τρόπο ζωής. Αν θέλαμε να αποδώσουμε την έννοια του όρου πιο απλοϊκά, θα ορίζαμε τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως την ιδιότητα του να μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματά μου και παράλληλα να μπορώ να καταλαβαίνω και να συναισθάνομαι τα συναισθήματα των άλλων τριγύρω μου.

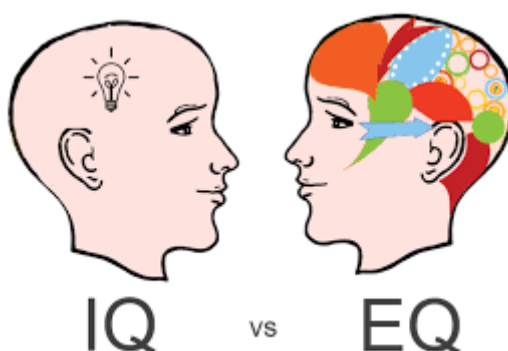
Υπήρξαν ωστόσο και άλλες θεωρίες περί της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα οι Salovey & Mayer τους οποίους αναφέραμε προηγουμένως, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση.

Σε συνεργασία με τον Carouso, το 2000, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν την ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, να αποτιμά με ακρίβεια και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα «αφομειώνει» στο μυαλό του και να ρυθμίζει τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα στον εαυτό του και τους άλλους. Αξιοσημείωτη υπήρξε και η προσέγγιση του BarOn (1997) για τη συναισθηματική νοημοσύνη: «Ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιδρούν στην ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος».

Τέλος αξίζει να αναφερθούμε στον Sternberg (1985/1998), ο οποίος πρότεινε με τη σειρά του ένα εναλλακτικό μοντέλο νοημοσύνης, που αποτελείται από τρεις ξεχωριστές πλευρές ανθρώπινης νοημοσύνης (νοημοσύνη σε σχέση με τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, βιωματική νοημοσύνη και νοημοσύνη σε σχέση με τον εξωτερικό-κοινωνικό κόσμο του ατόμου) που η συνεργασία τους οδηγεί στη λεγόμενη ευφυή συμπεριφορά ή ευφυή πράξη.

2.3 Διαφορές Συναισθηματικής (EQ) και Γνωστικής Νοημοσύνης (IQ)

Η σύγκριση ανάμεσα στο δείκτη νοημοσύνης και στη συναισθηματική νοημοσύνη θα μας οδηγήσει σε μια βαθύτερη κατανόηση της σημασίας και του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι οι διαφορές που ενδεχομένως υπάρχουν μεταξύ τους είναι συγκρουσιακές, όμως με μια δεύτερη σκέψη καταλήγει στο ότι αυτές οι διαφορές κάνουν δυνατή και τη συνδυαστική χρήση τους.



Εικόνα 2.3 Γνωστική νοημοσύνη και Συναισθηματική νοημοσύνη

(πηγή: <https://dreamix.eu>)

Βάσει ερευνών η διανοητική νοημοσύνη είναι κληρονομήσιμη και προκαθορισμένη από τη στιγμή που γεννιέται ο άνθρωπος. Βέβαια αναπτύσσεται με το πέρασμα των χρόνων μέχρι μια συγκεκριμένη ηλικία. Αντίθετα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίκτητη, καλλιεργείται από πρώιμη ηλικία και αναπτύσσεται καθόλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Πρόκειται δηλαδή για μια αδιάκοπη εξελικτική διαδικασία εκ μέρους του εκάστοτε ανθρώπου και το μόνο που απαιτείται για την περαιτέρω ανάπτυξή της είναι η συνειδητή επιλογή και απόφαση.

Πληθώρα ερευνών συνηγορεί στο παραπάνω συμπέρασμα και ενδεικτικά αναφέρουμε το αποτέλεσμα μιας έρευνας που διεξήχθη από τον καθηγητή ψυχολογίας Ρόμπερτ Λέβενσον και την ομάδα του: τα άτομα που ξεπερνούσαν τα 60 έτη εμφάνιζαν την ικανότητα κατανόησης της ψυχικής κατάστασης των γύρω τους σε αντίθεση με τους νεότερους ανθρώπους μεταξύ 20 και 40 ετών οι οποίοι είχαν λιγότερη ενσυναίσθηση και καταλαμβάνονταν από περισσότερη αρνητικότητα λόγω κάποιων μη θετικών γεγονότων που τους συνέβαιναν.

Μάλιστα ο Λέβενσον προέβη σε σχετική δήλωση υποστηρίζοντας πως όλο και περισσότερο φαίνεται ότι το νόημα στην ύστερη φάση της ζωής επικεντρώνεται στις κοινωνικές σχέσεις και στη φροντίδα προς και από τους άλλους. Στην προσπάθεια να αποσαφηνίσουμε τις διαφορές ανάμεσα στο δείκτη ευφυΐας και στη συναισθηματική νοημοσύνη επιχειρούμε μια πιο συνοπτική καταγραφή τους, προκειμένου να καταστεί σαφής η σύγκριση και να είναι όσο το δυνατόν σχεδιαγραμματική και παραστατική.

Έτσι το IQ αφορά τις γνώσεις που κατέχει το εκάστοτε άτομο, ενώ το EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα που αναπτύσσει στη διάρκεια της ζωής του ερχόμενο σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το IQ είναι ο «κύριος» της λογικής, της συλλογιστικής του ανθρώπου και αντιθέτως το EQ είναι αρμόδιο για τα συναισθήματα που αφορούν τον ίδιο μας τον εαυτό και παράλληλα για εκείνα που αφορούν τους γύρω μας.

Η καλλιέργεια διαπροσωπικών επαφών επηρεάζεται σε πολύ μικρό βαθμό από το δείκτη ευφυΐας, ενώ το EQ επενεργεί εξ'ολοκλήρου στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και διασυνδέσεων με άλλους ανθρώπους. Το IQ επιδρά δραστικά στην εργασιακή αποκατάσταση και εξέλιξη σε αντίθεση με το EQ που δεν εκτείνεται μόνο σε αυτό το πεδίο, αλλά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της διαχείρισης κάθε μορφής σχέσης που αναπτύσσει το άτομο.

Στηριζόμενοι στα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν αρκεί η γνωστική νοημοσύνη ως αυτοτελής έννοια για να φτάσει κάποιος στην επιτυχία και είναι απαραίτητο να δώσουμε εξίσου μεγάλη σημασία στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Και αυτό διότι εκείνη θα είναι τελικά που θα οδηγήσει τον εκάστοτε άνθρωπο στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων και στη βέλτιστη διαχείριση των σχέσεων που αναπτύσσει.

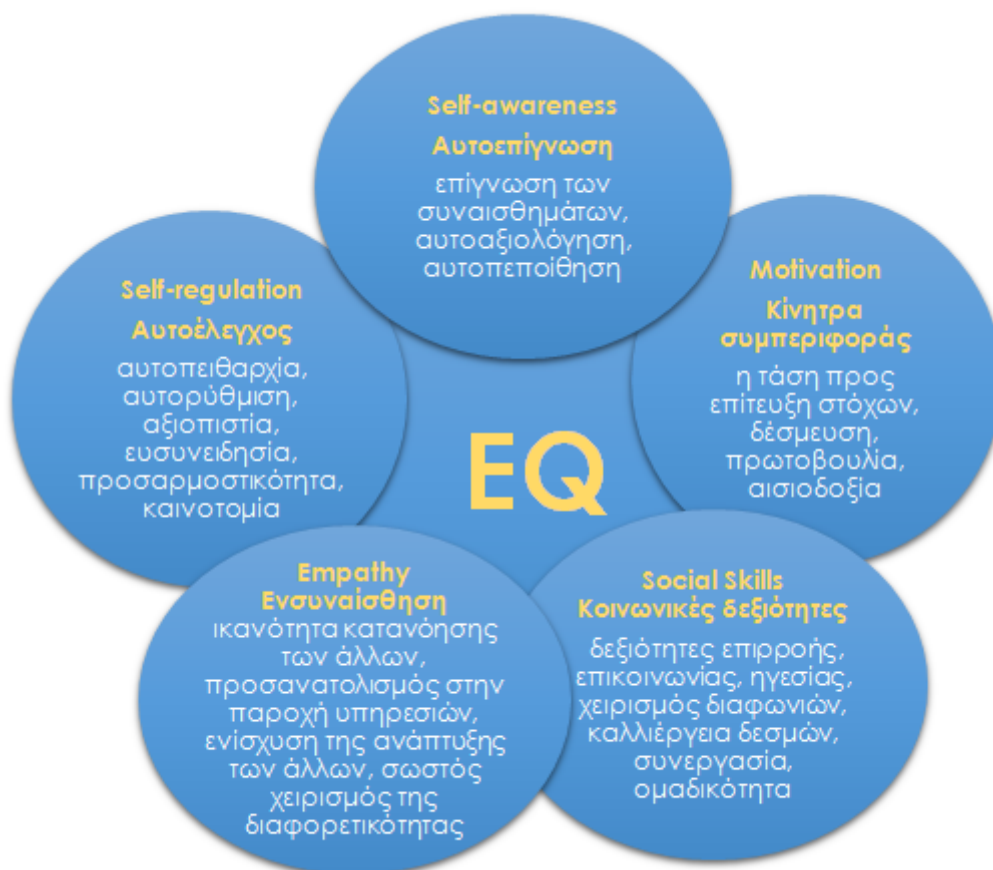
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Επιχειρώντας να εισέλθουμε σε μια βαθύτερη ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι είναι πολυδιάστατη και μάλιστα αποτελεί συνισταμένη των κάτωθι παραγόντων.

Στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ο **Goleman** (1995) παρουσιάζει τις εξής πέντε συναισθηματικές δεξιότητες (εικόνα 3.1):

- Αυτοεπίγνωση (Self-awareness)
- Αυτορρύθμιση – Αυτοέλεγχος (Self-regulation)
- Κίνητρα συμπεριφοράς (Motivation)
- Συναίσθηση (Empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills)



Εικόνα 3.1 Τα πέντε συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman (πηγή: <https://sciencearchives.wordpress.com>)

Χαρακτηριστικό αυτών των πέντε συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι το γεγονός ότι είναι ανεξάρτητες υπό την έννοια ότι καθεμία εξ'αυτών συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην επίδοση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα είναι αλληλεξαρτώμενες, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι κάθε συναισθηματική δεξιότητα επηρεάζει έως ένα βαθμό κάποιες άλλες και αναπτύσσονται ισχυρές αλληλεπιδράσεις. Τέλος, είναι ιεραρχικές δηλαδή «οικοδομούνται» η μία πάνω στην άλλη.

Επί παραδείγματι, η αυτοεπίγνωση έχει ιδιαίτερη σημασία για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Εάν κανείς δεν μπορεί να παρατηρήσει αρχικά τον εαυτό του και δεν έχει συνειδητή κριτική εικόνα της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων του, δεν υπάρχει καν πλαίσιο στο οποίο να μπορεί να καλλιεργήσει την αυτορρύθμισή του και την ενσυναίσθησή του. Βασικό και πρωταρχικό στάδιο είναι η εισροή πληροφορίας προς επεξεργασία και κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσα από την αυτοεπίγνωση.

3.1 Αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση βασίζεται στην ικανότητά μας να αναγνωρίζουμε βαθύτερα τόσο τις σκέψεις μας όσο και τα συναισθήματα μας. Καλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης συνεπάγεται καλύτερη κατανόηση του τρόπου που λειτουργεί ο εαυτός μας σε σχέση με τα εξωτερικά ερεθίσματα που λαμβάνει από το περιβάλλον του. Ένας άνθρωπος που διαθέτει αυτοεπίγνωση μπορεί ευκολότερα να αναγνωρίσει τις αντιδράσεις του στα εξωτερικά ερεθίσματα του περιβάλλοντος (άτομα, περιστατικά και προκλήσεις). Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι καλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης οδηγεί σε καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη αντίληψη όχι μόνο του εαυτού του, αλλά και των σχέσεων που δημιουργεί με το εξωτερικό του περιβάλλον.

Μέσα από τη γνώση του εαυτού καταλήγουμε να γνωρίσουμε τελικά τους άλλους σε ένα βαθύτερο πλαίσιο και μπορούμε να αποσαφηνίζουμε πολύ γρήγορα ποιο είναι το απόφθεγμα κάθε εμπειρίας που βιώνουμε και τι χρειάζεται τελικά ο εαυτός μας, προκειμένου να έρθει πιο κοντά στην ίδια του την αυθεντικότητα. Όταν έχουμε αυτοεπίγνωση μπορούμε με σχετική ασφάλεια να αντιληφθούμε τι είναι αυτό που μας έκανε να χαρούμε ή να λυπηθούμε ή γενικότερα να βιώσουμε ένα θετικό ή ένα αρνητικό συναίσθημα αντίστοιχα. Τι ευθύνεται (και συνεπώς τι μπορεί να «κρύβεται») πίσω από την δημιουργία ενός αρνητικού ή θετικού συναισθήματος και ποιοί εσωτερικοί και

εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που ενυπάρχουν πίσω από μια αντίδρασή μας και την πυροδοτούν ουσιαστικά.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Alison Beard- συγγραφέας του επιστημονικού άρθρου με τίτλο “The Happiness Backlash”, το οποίο παραθέτει στον ιστότοπο του Harvard Business Review, εκτός των προαναφερθέντων, η συναισθηματική ωριμότητα του ατόμου ως προς την αυτοεπίγνωση, προσδιορίζεται και από την αίσθηση του χιούμορ και τον αυτοσαρκασμό που διαθέτει κανείς. Επιπρόσθετα, η επίγνωση της εξωτερικής εντύπωσης που δημιουργεί κάποιος στους άλλους, κατέχει εξέχοντα ρόλο για τον προσδιορισμό του επιπέδου αυτοεπίγνώσής του. Μέσα από την αποκωδικοποίηση των αντιδράσεών τους, μαθαίνει κανείς να αναγνωρίζει πώς τον εκλαμβάνουν οι υπόλοιποι.

3.1.1 Προϋποθέσεις Αυτοεπίγνωσης

Η απόκτηση αυτοεπίγνωσης είναι εξαιρετικά δύσκολη και απαιτητική διαδικασία που αποκτάται συνήθως μετά από μακροχρόνια και αρκετές φορές επίπονη προσπάθεια και προϋποθέτει :

- Την αναγνώριση της ανάγκης για βαθύτερη γνώση του εαυτού μας. Πρέπει δηλαδή να δεχτούμε ότι η αρχική αντίληψη που έχουμε για τον εαυτό μας πιθανότατα να είναι επιφανειακή και σε αρκετά σημεία παραμορφωμένη από το «Εγώ» μας και πιθανόν να απέχει πολύ από την πραγματικότητα.
- Την αποδοχή ότι αυτή ακριβώς η εσωτερική αναζήτηση μπορεί να μας οδηγήσει σε δυσάρεστα συμπεράσματα και συναισθήματα, καθώς μπορεί να μας φέρει αντιμέτωπους με τα ελαττώματα, τις ελλείψεις και τα λάθη μας. Υπάρχει συνεπώς η πιθανότητα μέσω της εσωτερικής αναζήτησης, να έρθουμε αντιμέτωποι με τον καθρεφτισμό των ψεγαδιών και των ελαττωμάτων μας. Και αυτή η διαδικασία είναι άκρως επίπονη και απαιτεί ισχυρά ψυχικά αποθέματα. Εξάλλου όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν πολλοί ψυχολόγοι, η αποδοχή των μεμπτών μας σημείων αποτελεί το πρώτο σκαλοπάτι για την επερχόμενη εσωτερική ανέλιξη και αλλαγή.
- Την συνειδητοποίηση ότι προάγοντας την αυτοεπίγνωση οδηγούμαστε σε καλύτερη σχέση με τον εαυτό μας και τους συνανθρώπους μας. Καταλαβαίνοντας βαθύτερα τον τρόπο που λειτουργούμε καταλήγουμε σε αντίστοιχη καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων. Ετούτο βασίζεται στο ότι οι υπόλοιποι άνθρωποι αποτελούν αντανάκλασεις δικών μας πτυχών και μέσα από την

αλληλεπίδραση μαζί τους καλούμαστε να εξελιχθούμε και να μάθουμε, τόσο εμείς όσο και εκείνοι.

- Την συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής της διαδικασίας αν σκοπεύουμε να εξελιχθούμε σε ανώτερα επίπεδα ύπαρξης και συνείδησης. Φυσικά στο πεδίο συνειδητοποίησης ενυπάρχει η προσωπική επιλογή. Δηλαδή το αν θα επιλέξουμε να ακολουθήσουμε αυτό το μονοπάτι με κάθε είδους τυγχάνουσα δυσκολία ή αν θα επιλέξουμε να παραμείνουμε σε ένα οικείο και ασφαλές ψυχολογικά πλαίσιο, κοινώς εντός της «ζώνης ασφαλείας» μας, το οποίο με τη σειρά του συνεπάγεται το συνειδησιακό και πνευματικό «πάγωμα» στο ήδη γνώριμο επίπεδο, έγκειται στη διακριτική ευχέρεια του καθενός μας.

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο **Goleman** στο βιβλίο του «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», είναι γενικώς παραδεκτό ότι βελτιώνοντας τον βαθμό αυτοεπίγνωσης μας, θα έχουμε ως αποτέλεσμα να βιώνουμε λιγότερα αρνητικά συναισθήματα, να αποκτούμε ολοένα και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να μειώνουμε το επίπεδο άγχους που μέχρι πρότινος καταδυνάστευε την καθημερινή μας ζωή. Αρχίζουμε να εκτιμούμε και να αγαπάμε περισσότερο και πιο ουσιαστικά τον εαυτό μας, κάτι που αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση, ώστε να είμαστε σε θέση να αγαπάμε και τους άλλους.

3.2 Αυτορρύθμιση - αυτοέλεγχος

Η δυνατότητα να ελέγχουμε τον εαυτό μας τόσο σε επίπεδο σκέψεων όσο και σε επίπεδο αντιδράσεων είναι πολύ σημαντική, προκειμένου να μπορούμε να αναπτύξουμε εσωτερική ισορροπία και υγιείς σχέσεις με τους συνανθρώπους μας.

Η αυτορρύθμιση επιμερίζεται στους παρακάτω τομείς:

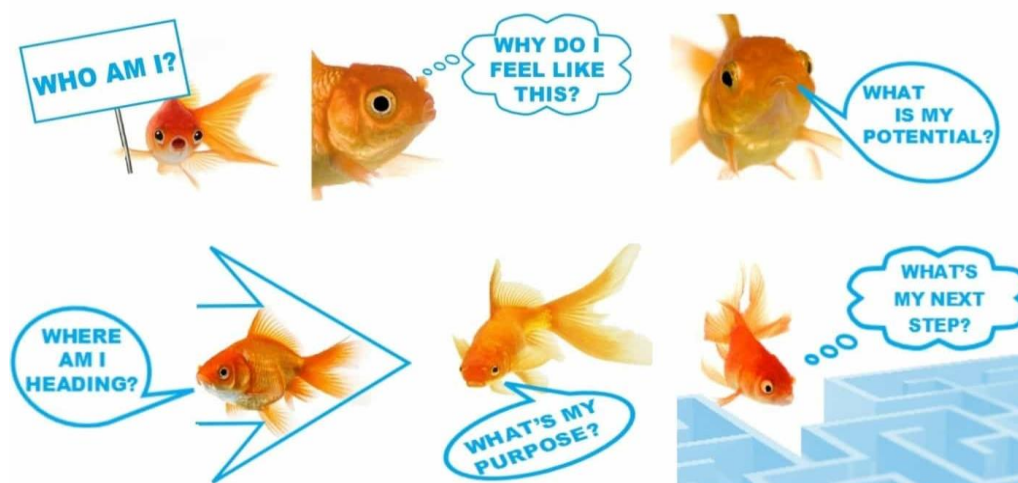
- Έλεγχος σκέψεων και ικανότητα «αδειάσματος του μυαλού» και εσωτερικής ηρεμίας σε ιδιαίτερα απαιτητικές περιστάσεις.
- Αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μας έτσι ώστε να αποφεύγονται παθολογικές καταστάσεις (διαταραχές άγχους – κατάθλιψη κ.λπ.)
- Έλεγχο των αντιδράσεών μας σε ακραίες και δύσκολες συνθήκες που είναι αρκετά εύκολο να οδηγήσουν σε ανεξέλεγκτες και επικίνδυνες καταστάσεις, όπως π.χ. μια

ξαφνική έκρηξη θυμού, η οποία αναπόφευκτα έχει ως συνέπεια το άτομο να μην καταφέρνει να διεκδικήσει το δίκιο του σε μια κατάσταση και αρκετές φορές να καταλήγει μάλιστα να βρίσκεται υπόλογο.

- Αποφυγή επιβλαβών συνηθειών που οδηγούν σε εξαρτήσεις και σε παθολογικές καταστάσεις όπως υπερβολική χρήση αλκοόλ και ναρκωτικά.
- Υιοθέτηση υγιεινού τρόπου ζωής (π.χ. υγιεινή διατροφή)
- Καλλιέργεια της ικανότητας του παρατηρητή σε μια ανακύπτουσα κατάσταση, με την ανάπτυξη της οποίας το άτομο τίθεται σε έναν ρόλο ουδέτερο, ούτως ώστε να μπορεί να αναλαμβάνει έναν παρατηρητικό ρόλο σε σχέση με μια στρεσογόνο περίσταση τη στιγμή ακριβώς που εκείνη εκτυλίσσεται.

Είναι ξεκάθαρο και γενικώς αποδεκτό ότι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ελέγχει αποτελεσματικά το θυμικό του, καθώς και τις αντιδράσεις του γενικότερα παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην ευκολία συνεργασίας με άλλους ανθρώπους, όσο και στην ποιότητα των σχέσεων που συνάπτει. Βέβαια μια κρίσιμη παρατήρηση εδώ είναι ότι με τον όρο αυτοέλεγχο δεν εννοούμε έλεγχο και «περιορισμούς – ρυθμίσεις» σε επίπεδο συναισθημάτων. Στο σημείο αυτό καλό είναι να προσδιορίσουμε με ακρίβεια την έννοια του συναισθήματος.

Ως συναίσθημα λοιπόν, εννοούμε μια σύνθετη κατάσταση που αφορά την αυξημένη αντίληψη ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης, σωματικές αλλαγές μεγάλης διάρκειας, καθώς και εκτίμηση που κατευθύνεται προς την προσέγγιση ή αντίστοιχα την αποφυγή. Επιπρόσθετα, η ανάγκη να προβεί κάποιος σε πράξη και δράση αποτελεί μία από τις ισχυρότερες υποκειμενικές εμπειρίες του συναισθήματος. (Εικόνα 3.2)



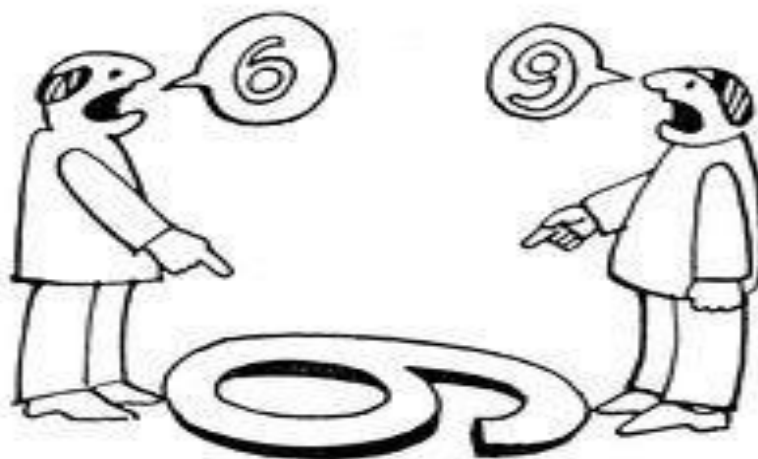
Εικόνα 3.2 Το συναίσθημα αποτυπωμένο ως σκέψη

(πηγή: www.myextension.gr)

Βασική προϋπόθεση για την ψυχική υγεία ενός ατόμου και κατ' επέκταση για μία ομαλή και δημιουργική κοινωνική ζωή είναι να μην βάζουμε φραγμούς σε επίπεδο συναισθημάτων. Η δημιουργία συναισθημάτων είναι μια ασυνείδητη διαδικασία που έρχεται σαν αποτέλεσμα των σκέψεων και των ενεργειών μας καθώς και του τρόπου που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Συνεπώς τα συναισθήματα πρέπει να προκύπτουν αβίαστα και να μην μπλοκάρουμε ή περιορίζουμε την εμφάνισή τους. Πρέπει επίσης να έχουμε την δυνατότητα να τα εκφράζουμε, αλλά και να τα ερμηνεύουμε.

3.3 Ενσυναίσθηση

Με τον όρο Ενσυναίσθηση ή συναίσθηση εννοούμε την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων. Ενσυναίσθηση είναι δηλαδή η ικανότητα να μπορούμε να «μπούμε» στην θέση του άλλου ή να «δούμε» τον κόσμο με τα μάτια του άλλου. Η εικόνα 3.3 απεικονίζει με παραστατικότητα την έννοια της ενσυναίσθησης.



Εικόνα 3.3 Ενσυναίσθηση

(πηγή: <http://www.englishspectrum.com/lack-empathy-lot-problems/>)

Η λεγόμενη ενσυναίσθηση διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στον εσωτερικό «κόσμο» των συναισθημάτων μας και παράλληλα στον τρόπο με τον οποίο εκφράζουμε τα συναισθήματα αυτά προς τα έξω, μέσα από τη συμπεριφορά μας. Όταν αναφερόμαστε στον συγκεκριμένο όρο εννοούμε μία ζωτική ανθρώπινη ιδιότητα. Πρόκειται ουσιαστικά για τον τρόπο μεταγλώττισης και αποκωδικοποίησης των πληροφοριών που εισέρχονται σε εμάς από οποιοδήποτε εξωγενή παράγοντα ή ερέθισμα.

Το αν η πληροφορία θα αποκωδικοποιηθεί από τον δέκτη βάσει του νοήματος με το οποίο την εκπέμπει ο πομπός, είναι καθαρά θέμα ενσυναίσθησης του πρώτου και αφορά την αρμονική μεταξύ τους επικοινωνία (Εικόνα 3.4). Χάρη στην ενσυναίσθηση που έχει καλλιεργηθεί μεταξύ δύο ατόμων, μπορούμε να πούμε ότι πλέον «αυτά τα άτομα εκπέμπουν στην ίδια συχνότητα».

Η ενσυναίσθηση διαθέτει δύο συνιστώσες, μία γνωσιακή και μία συναισθηματική. Η καθεμία εξ'αυτών αφορά την ικανότητα που έχει κάποιος να αναγνωρίζει τις σκέψεις αλλά και τα συναισθήματα των άλλων και την ικανότητα να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται ο ίδιος συναισθηματικά στην ψυχική κατάσταση των άλλων. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία αποκτούν μια άλλη σημασία στο πεδίο της ενσυναίσθησης.



Εικόνα 3.4 Επικοινωνία (πηγή: <http://projectaclass3gymchan.blogspot.com/>)

Συνεπώς η ενσυναίσθηση «παίζει» καθοριστικό ρόλο ως προς τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς μας και πιο συγκεκριμένα αφορά:

- Τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε και «αφουγκραζόμαστε» τον κόσμο και την εξωτερική «σφαίρα» που μας περικλείει.

- Τον τρόπο που αντιδρούμε στις εξωτερικές προκλήσεις και στα κάθε είδους ερεθίσματα που δεχόμαστε καθημερινά.
- Την ποιότητα της επικοινωνίας μας με τους άλλους ανθρώπους, ήτοι το επίπεδο στο οποίο ανταλλάσσουμε πληροφορίες με τα άλλα άτομα. Όσο ανώτερο είναι το επίπεδο αυτό, τόσο καλύτερη είναι και η επικοινωνία μας με τους άλλους. Υπό την έννοια αυτή, η καλύτερη επικοινωνία συνεπάγεται την ορθή και ακριβή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συμβαλλόμενων.
- Την ικανότητα συνεργασίας μας με άλλους ανθρώπους, δηλαδή την αρμονική συνύπαρξη και εργασία με άλλα άτομα προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος είτε σε εργασιακό πλαίσιο, είτε σε κοινωνικό πλαίσιο.
- Την ικανότητα μας να διαχειριζόμαστε κρίσεις και συγκεκριμένα την ανάληψη άμεσης δράσης σε καιρίες και δύσκολες καταστάσεις, έτσι ώστε να υπάρξει επιτυχημένη επίλυση και αποτελεσματικότητα και να εξασφαλίσουμε τις καλύτερες δυνατές συνθήκες.
- Την ικανότητα για την εφαρμογή αποτελεσματικής και δίκαιης διοίκησης, εννοώντας τη διοίκηση των ατόμων ενός οργανισμού με τον δέοντα τρόπο και με γνώμονα το δίκαιο και όχι το ατομικό συμφέρον.

Η απουσία ενσυναίσθησης μπορεί να «οδηγήσει» σε σοβαρή ψυχολογική διαταραχή και σε ανικανότητα ουσιαστικής συνύπαρξης με άλλους ανθρώπους. Συνεπακόλουθο των προαναφερομένων είναι το γεγονός ότι ανεξαρτήτως του δείκτη νοημοσύνης (IQ) που μπορεί να διαθέτει ένας άνθρωπος, είναι αδύνατο να λειτουργήσει στα πλαίσια μιας ομαδικής εργασίας ή ενός σύνθετου επαγγελματικού περιβάλλοντος αν διακατέχεται από περιορισμένη ενσυναίσθηση.

Πλέον σε μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζεται μια νέα μέθοδος προσέγγισης των θεμάτων που άπτονται του τρόπου διαχείρισης του πελάτη καθώς και των εργαζόμενων μεταξύ τους. Πολυάριθμες πλέον εταιρείες διεξάγουν σεμινάρια με θέμα την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στον εργασιακό χώρο και προσβλέπουν σε μία διαφορετική διαχείριση των προκυπτουσών επαγγελματικών καταστάσεων.

3.3.1 Ο ρόλος των γονιδίων στην ενσυναίσθηση

Η πρώτη επιστημονική μελέτη που αφορούσε την ενσυναίσθηση, έλαβε χώρα πριν από 15 έτη από ομάδα Βρετανών επιστημόνων που ανέπτυξαν τον Πρώτο Δείκτη Ενσυναίσθησης (1). Ο συγκεκριμένος δείκτης μπορούσε να μετρά και τις δύο μορφές ενσυναίσθησης που αναφέραμε παραπάνω: τη γνωσιακή και τη συναισθηματική.

Προγενέστερες μελέτες έδειξαν ότι κάποια άτομα έχουν αυξημένη ενσυναίσθηση συγκριτικά με άλλους και ότι οι γυναίκες έχουν μια μεγαλύτερη κλίση προς την ενσυναίσθηση σε σχέση με τους άντρες. Παράλληλα διαπιστώθηκε ότι τα άτομα που αντιμετωπίζουν διαταραχές αυτισμού, διακρίνονται από χαμηλότερη δείκτη ενσυναίσθησης και ειδικότερα της γνωσιακής της μορφής.

Βάσει επιστημονικού άρθρου που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό ψυχιατρικής “Translational Psychiatry”, διεξήχθη μια νέα μελέτη από ερευνητές του Πανεπιστημίου του Κέιμπριτζ, του Ινστιτούτου Παστέρ, του Πανεπιστημίου Ντενί Ντιντερό του Παρισιού, του Εθνικού Κέντρου Ερευνών της Γαλλίας (CNRS) και της εταιρείας γενετικών αναλύσεων 23andMe, με επικεφαλής τον Βρετανό Καθηγητή Σάιμον Μπάρον-Κοέν και τον Γάλλο Τομά Μπουρζερόν, η οποία είχε ως στόχο τη διερεύνηση του συσχετισμού των γονιδίων και της ενσυναίσθησης του ατόμου.

Στην έρευνα που έγινε έλαβαν μέρος περισσότερα από 46.000 άτομα, γεγονός που προσδίδει αυξημένη εγκυρότητα στα αποτελέσματά της. Οι άνθρωποι που συμμετείχαν έδωσαν δείγμα από το σάλιο τους ώστε να γίνει ανάλυση του DNA και συμπλήρωσαν σχετικό ερωτηματολόγιο με ψυχολογικές ερωτήσεις, ούτως ώστε να γίνει εκτίμηση του βαθμού ενσυναίσθησής τους. Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να δώσει απαντήσεις σε τρία καίρια ερωτήματα:

- 1) Ποια είναι η πολυγονιδιακή αρχιτεκτονική της ενσυναίσθησης;
- 2) Η ενσυναίσθηση σχετίζεται γονιδιακά με ποικίλες ψυχιατρικές καταστάσεις (ανορεξία, διπολική διαταραχή, σύνδρομο διάσπασης προσοχής, αυτισμό, βαριάς μορφής κατάθλιψη, σχιζοφρένεια), με ψυχολογικά χαρακτηριστικά και με την εκπαίδευση-μόρφωση που διαθέτει κάποιος;
- 3) Υπάρχει κάποια γενετική συμβολή στις παρατηρούμενες διαφορές των δύο φύλων σε σχέση με την ενσυναίσθηση;

(1) πηγή: <http://www.tovima.gr/science/article/?aid=950455>

Ο βαθμός ενσυναίσθησης ενός ατόμου, βρέθηκε ότι οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες σε ποσοστό περίπου 10%. Επιπλέον διακριβώθηκε ότι η μέση γυναίκα έχει μεγαλύτερη ενσυναίσθηση σε σύγκριση με τον μέσο άντρα, αλλά αυτό δε σχετίζεται με το DNA αφού δεν βρέθηκαν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σε σχέση με τα γονίδια που αφορούν την ενσυναίσθηση. Οι ερευνητές συμπεράναν λοιπόν ότι στην περίπτωση που μια γυναίκα είναι περισσότερο συμπονετική αυτό σχετίζεται είτε με ορμονικές επιρροές για παράδειγμα (μη γενετικοί βιολογικοί παράγοντες), είτε με τη διαφορετική ανατροφή που έχει λάβει και την κοινωνικοποίησή της (μη βιολογικοί παράγοντες).

Επίσης οι επιστήμονες διαπίστωσαν ότι οι γενετικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν με χαμηλότερο επίπεδο ενσυναίσθησης, είναι άμεσα συνδεδεμένοι με υψηλότερο κίνδυνο για εμφάνιση αυτισμού στο συγκεκριμένο άτομο. Άραγε τι προβληματισμούς εγείρει αυτή η ανακάλυψη; Αξίζει να αναλογιστεί κανείς περιπτώσεις ατόμων με αυτισμό και να παρατηρήσει την επικέντρωσή τους σε ένα πιο ενδότερο και προσωπικό πεδίο το οποίο διαμορφώνουν αυτοβούλως, ίσως από κάποιας μορφής «άμυνα», ή λόγω του ότι αισθάνονται ότι δεν έχουν την ίδια «επαφή» με τον περίγυρό τους.

Εκτός τούτου, διάφορες μελέτες έχουν εξακριβώσει ότι ουκ ολίγα άτομα, τα οποία αντιμετωπίζουν αυτισμό, διαθέτουν εξαιρετικές διανοητικές ικανότητες και αυτό έχει κάποιο συσχετισμό με την εμφάνιση χαμηλότερου επιπέδου γνωσιακής ενσυναίσθησης. Ενδεχομένως ένα αυτιστικό άτομο να δυσκολεύεται να «μοιραστεί» τα γνωσιακά δεδομένα τα οποία επεξεργάζεται διαρκώς εγκεφαλικά και επιπρόσθετα να διαθέτει μειωμένη ενσυναίσθηση ως αποτέλεσμα της έλλειψης που παρουσιάζει στις δεξιότητες αλληλεπίδρασης παρά στην έλλειψη συναισθήματος, σύμφωνα με τις επιστημονικές έρευνες περί αυτισμού και ενσυναίσθησης.

Τόσο ο Βρετανός καθηγητής όσο και ο Γάλλος ερευνητής, υποστήριξαν τελικά ότι τα γονίδια παίζουν μεν μικρό αλλά συνάμα σημαντικό ρόλο στην ενσυναίσθηση, ενώ καλό θα είναι να έχουμε κατά νου ότι το 90% των διαφορών που παρατηρούνται στους ανθρώπους βασίζεται σε μη γενετικούς παράγοντες.

3.4 Κοινωνικές δεξιότητες – Διαχείριση Σχέσεων

Με τον όρο Κοινωνικές δεξιότητες ή Διαχείριση σχέσεων αναφερόμαστε στην ικανότητα του ατόμου να συνεργάζεται και να αναπτύσσει διαφόρων ειδών σχέσεις με άλλους ανθρώπους και δη αρμονικές. Η αρμονική και υγιής αλληλεπίδραση αποτελεί «παράγοντα κλειδί» στην προκειμένη περίπτωση. Οι κοινωνικές δεξιότητες διακρίνονται σε λεκτικές, αλλά και μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας. (2)

Οι λεκτικές περιλαμβάνουν την ικανότητα να λέει κανείς το κατάλληλο πράγμα τη σωστή στιγμή, να μπορεί να επικοινωνεί με ευχάριστο τρόπο, να παρουσιάζει μια διακύμανση στο φωνητικό τόνο που χρησιμοποιεί και στη φωνητική ποιότητα και να μπορεί να μιλά με διδακτικό και συνάμα κατανοητό τρόπο.

Οι μη λεκτικές κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη θετική γλώσσα του σώματος, την ευθεία στάση προς το συνομιλητή, την οπτική επαφή η οποία προσδίδει ειλικρινή διάσταση στην επικοινωνία, την κλίση του σώματος προς το συνομιλητή, τις κατάλληλες κινήσεις των χεριών και οπωσδήποτε το χαμόγελο καθόλη τη διάρκεια του διαλόγου.

Πιο συγκεκριμένα η καλή διαχείριση σχέσεων συνεπάγεται:

- Την ικανότητα συνεργασίας και ειδικότερα την ικανότητα σύνδεσης και επικοινωνίας με άλλα άτομα με σκοπό συνήθως την κοινή επίτευξη κάποιου στόχου.
- Την ικανότητα της καλλιέργειας ουσιαστικών σχέσεων με άλλους ανθρώπους
- Την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων, η οποία είναι εξαιρετική δύσκολη εάν αναλογιστεί κάποιος ότι τέτοιου είδους συγκρούσεις συχνά καταλήγουν σε αδιέξοδο.
- Την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, μέσα από την οποία οι όποιες διαφωνίες καταλήγουν να δίνουν «τροφή» προς σκέψη και να είναι παραγωγικές, αντί να διασπούν την ομάδα.
- Την ικανότητα συντονισμού και διευθέτησης ετερογενών ομάδων, υπό την έννοια ότι αυτή η ικανότητα εξασφαλίζει έναν κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των μελών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ευκολότερα και ταχύτερα η επίτευξη του εκάστοτε στόχου.

(2) <https://sites.google.com/site/newgeodem/home/00666>

3.5 Κίνητρα συμπεριφοράς

Σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης κίνητρο, πρόκειται για οτιδήποτε υποκινεί, κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση το άτομο. Τα κίνητρα συμπεριφοράς προσδιορίζουν την εμμονή και την διάθεση που επιδεικνύεται για την επίτευξη των στόχων. Με τη χρήση της λέξης κίνητρα νοείται το σύνολο παραγόντων που ανεβάζουν το επίπεδο δραστηριοποίησης του ανθρώπινου οργανισμού και το προωθούν να πραγματώσει κάποιο σκοπό που έχει θέσει.

Αφορούν εν ολίγοις τη μελλούμενη συμπεριφορά ενός ατόμου ως προς τη διαδικασία που επιλέγει να ακολουθήσει, για να πραγματοποιήσει το στόχο που έχει θέσει σε δεδομένη στιγμή. Αναφέρονται σε μια σειρά επιμέρους παραγόντων που επιδρούν στην συμπεριφορά ενός ανθρώπου και οι οποίοι μπορεί να εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Υπό αυτή την έννοια τα κίνητρα μπορούν να ωθούν το άτομο από μέσα ή να το έλκουν από έξω. Άρα, τα κίνητρα αποτελούν εκ πρώτοις οι εσωτερικές αιτίες συμπεριφοράς όπως για παράδειγμα τα ένστικτα, οι ανάγκες, οι ορμές του ατόμου, οι προθέσεις και οι βαθύτερες επιθυμίες του, αλλά και οι εξωτερικές αιτίες στις οποίες περιλαμβάνονται οι αμοιβές, οι κάθε είδους επιβραβεύσεις, οι επιδοκίμασιες και οι απωθητικοί ερεθισμοί.

3.5.1. Παράγοντες που σχετίζονται με τα κίνητρα συμπεριφοράς

Τέτοιου είδους παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τα κίνητρα συμπεριφοράς είναι για παράδειγμα οι παρακάτω:

- Άρτια δομημένο Σύστημα Αξιών, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη συγκρότηση ενός άριστου χαρακτήρα
- Προσωπικές φιλοδοξίες και διάθεση προσωπικής ανέλιξης
- Ικανότητα πρωτοβουλίας
- Θετική στάση απέναντι στην ζωή π.χ. αισιοδοξία, καλλιέργεια θετικής διάθεσης
- Διάθεση προβολής και διάκρισης, έκφρασης ηγετικών στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου

- Δέσμευση στην επίτευξη των στόχων και τήρηση των κανόνων, με αίσθημα επιμονής έως ότου επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος
- Αίσθηση υπευθυνότητας, ανάληψη ευθύνης
- Αίσθημα αξιοπρέπειας, αυταξίας, αυτοεκτίμησης
- Έλλειψη ευθυνοφοβίας, υπό την έννοια του υπερκερασμού οιονδήποτε φόβων σχετικών με κάποια ευθύνη

Εν κατακλείδι, ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την πλειονότητα των παραπάνω στοιχείων. Επίσης είναι γενικά παραδεκτό ότι η επίδραση όλων των άνωθι παραγόντων δρα ευνοϊκά στην επαγγελματική σταδιοδρομία ενός ατόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Φτάνοντας στη σημερινή εποχή παρατηρούμε ότι η αλλαγή αποτελεί τον μόνο βέβαιο και αναπόφευκτο παράγοντα που επιδρά στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Οι εργασιακοί κανόνες διαρκώς αλλάζουν και αναδιαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή και «σύμπλευση» με τα καινούρια δεδομένα.

Στο παρελθόν μπορεί να ήταν πιο εύκολο να αγνοηθεί ένα συναίσθημα ιδιαίτερα στην περίπτωση που το άτομο εργαζόταν μόνο του σε ένα γραφείο. Σήμερα αντιθέτως, το συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή πληροφοριών που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων μιας εταιρείας.

Η σύγχρονη εποχή επιτάσσει τη μελέτη και παρατήρηση του συναίσθηματος και όχι την αγνόησή του, αφού οι επιχειρησιακοί οργανισμοί έχουν κάνει «στροφή» στο ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων τους. Το συναίσθημα πρωταγωνιστεί τόσο σε περιπτώσεις που αφορούν τη διαχείριση συγκρούσεων, όσο και σε περιπτώσεις που σχετίζονται με τη σύναψη επαγγελματικών ή κοινωνικών δεσμών.

Πλέον οι εργαζόμενοι κρίνονται από μια διαφορετική οπτική γωνία. Δεν παίζει ρόλο μόνο το επίπεδο εξυπνάδας που διαθέτει κάποιο άτομο, ή η εκπαίδευση και η πείρα, αλλά και ο τρόπος χειρισμού του εαυτού του και των άλλων. Το τελευταίο κριτήριο εφαρμόζεται ολοένα περισσότερο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, στην παραμονή των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων σε μια επιχείρηση και στην προαγωγική εξέλιξη τους. (Εικόνα 4.1).



Εικόνα 4.1 Στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα
(πηγή:<http://developingpotential.com.au/>)

Οι λεγόμενες φορητές δεξιότητες όπως τις ονομάζει ο Daniel Goleman, είναι πια πρώτιστης σημασίας εφόδια για την εξασφάλιση επαγγελματικής απασχόλησης. Τα ανθρώπινα αυτά ταλέντα έχουν χρησιμοποιηθεί πολλάκις στην καθομιλουμένη, λαμβάνοντας διάφορα ονόματα όπως «χαρακτήρας», «προσωπικότητα», αλλά και «ικανότητα» και «μαλακές δεξιότητες». Μετά από έτη ερευνών των παραπάνω, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εκείνη που κατόρθωσε να τα εμπερικλείσει όλα μαζί.

Το νέο κριτήριο - η συναισθηματική νοημοσύνη- σχετίζεται κυρίως με τις προσωπικές δεξιότητες, με την ανάληψη πρωτοβουλίας, την ενσυναίσθηση, την προσαρμοστικότητα και την ιδιότητα της πειθούς. Τα νέα εργασιακά δεδομένα παύουν να σχετίζονται τόσο με τις ακαδημαϊκές γνώσεις, από τη στιγμή που πλέον το «πλούσιο» βιογραφικό ενός εργαζόμενου το παραμερίζει η συναισθηματική του νοημοσύνη. Η εικόνα 4.2 παρουσιάζει τους τομείς και της ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης γενικά και τη σύνδεσή τους με τον εργασιακό χώρο. (Daniel Goleman)

Emotional Intelligence Domains and Competencies

SELF-AWARENESS	SELF-MANAGEMENT	SOCIAL AWARENESS	RELATIONSHIP MANAGEMENT
Emotional self-awareness	Emotional self-control	Empathy	Influence
	Adaptability		Coach and mentor
	Achievement orientation	Organizational awareness	Conflict management
	Positive outlook		Teamwork
			Inspirational leadership

SOURCE MORE THAN SOUND, LLC, 2017

© HBR.ORG

Εικόνα 4.2 Τομείς και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

(πηγή: <https://www.keystepmedia.com/>)

Οι εργοδότες ζητούν άτομα που έχουν διορατικότητα, που μπορούν να διαβλέπουν τις πτυχές του χαρακτήρα των συνεργατών τους, ώστε να ελίσσονται ανάλογα. Χάρη στη συναισθηματική νοημοσύνη που αναπτύσσει κάποιος, μπορεί να ανταπεξέλθει σε όλες τις προκείμενες καταστάσεις με περίσσεια υπομονή και ψυχραιμία. Έτσι κατορθώνει να επιλύει κάθε λογής προβλήματα που μπορεί να συναντήσει στην επαγγελματική του καριέρα.

Για να καλλιεργήσει κανείς τις διαπροσωπικές του σχέσεις στο χώρο εργασίας, χρησιμοποιεί τη μέθοδο της αντίληψης των συναισθημάτων του. Δημιουργώντας υγιείς σχέσεις στον εργασιακό του χώρο μπορεί να συνεργαστεί αρμονικά και να επικοινωνήσει τα όσα σκέφτεται με εποικοδομητικό τρόπο. Και ακριβώς αυτή η αρμονία και η κωδικοποιημένη επικοινωνία είναι που καταλήγει στη σύμπνοια όλων σε έναν κοινό στόχο. Στον αντίποδα των προαναφερθέντων, αρκεί να αναλογιστεί κάποιος τί μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται καμία μεταστροφή, είτε θετική είτε αρνητική, στη διάθεση του συναδέλφου του ή του προϊσταμένου του. Η έλλειψη αντίληψης της υπάρχουσας κατάστασης θα οδηγήσει σε δυσμενείς συνθήκες αντιμετώπισης και κατ'επέκταση σε συμπεριφορές που δεν προάγουν την καλή συνεργασία.

Η ενσωμάτωση των συναισθημάτων του εργαζόμενου με λοιπές γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές δημιουργεί ένα πετυχημένο «κράμα». Για παράδειγμα άτομα που εξασκούν δημιουργικά επαγγέλματα όπως οι διαφημιστές και οι ερευνητές, πρέπει να γνωρίζουν πώς να χειριστούν τα συναισθήματά τους, ώστε να έχουν βέλτιστα αποτελέσματα.

Συγκεκριμένα μπορούν να παράγουν νέες ιδέες όταν έχουν θετική διάθεση και αντίθετα να μην επιδίδονται σε δημιουργικού τύπου ενασχολήσεις όταν η διάθεσή τους είναι αρνητική (ύπαρξη στρες, θλίψη, απαισιοδοξία κλπ.).

Ο εργαζόμενος μπορεί να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που του δίνεται μέσα από αυτή την διαχείριση. Είναι σε θέση πια να κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία και το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση και να προσαρμοστεί στο εργασιακό του περιβάλλον. Όσο περισσότερο «αφομοιώνεται» στο νέο χώρο εργασίας θα μπορεί να εξωτερικεύει και να καλλιεργεί τις εσωτερικές του ικανότητες και αυτό με τη σειρά του θα αυξάνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά του.

Εν κατακλείδι παρατηρούμε τον καθοριστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας είτε από την πλευρά του εργαζόμενου, είτε από την πλευρά του ηγέτη μιας εταιρείας. Τα αποτελέσματα των ερευνών άλλωστε συνηγορούν σε αυτό και δείχνουν τη σημαντικότητά της για έναν ηγέτη, προκειμένου να μπορέσει να δημιουργήσει ένα γόνιμο εργασιακό περιβάλλον. Με την έννοια γόνιμο εννοούμε το περιβάλλον εκείνο που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, επιτρέποντάς τους να εκφράζουν «κομμάτια» του εαυτού τους με έναν ειλικρινή και συνάμα επικοινωνιακό τρόπο.

4.2 Χαρακτηριστικά μέσων και διακεκριμένων εργαζομένων

Στο παρελθόν οι άνθρωποι που βρίσκονταν υπό αναζήτηση εργασίας, επικεντρώνονταν στη συσσώρευση τεχνικών γνώσεων, πτυχίων, γλωσσικών δεξιοτήτων και γενικότερα σε οτιδήποτε θα μπορούσε να εμπλουτίσει το βιογραφικό τους. Αυτό οφειλόταν στη γαλούχηση που είχαν λάβει και στο γενικότερο κλίμα που επικρατούσε στον επιχειρησιακό κόσμο, υπέρ της ενίσχυσης αποκλειστικά και μόνο της γνωστικής νοημοσύνης.

Οι υψηλοί βαθμοί στο πανεπιστήμιο, η μεγάλη επίδοση στις ξένες γλώσσες, το επίπεδο της σχολής από την οποία είχε αποφοιτήσει κάποιος, η εξειδίκευση που διέθετε κανείς σε έναν τομέα ήταν οι παράγοντες που καθόριζαν την πρόσληψή του και τη μετέπειτα πορεία του σε κάποια εταιρεία. Οι εγγυήσεις για την παραγωγικότητα και την υψηλή απόδοση κάποιου στην εργασία εκτείνονταν σε ένα πολύ στενό πεδίο: στο επίπεδο του δείκτη νοημοσύνης του ατόμου και συνεπακόλουθα στο επίπεδο εξυπνάδας που τον χαρακτήριζε και το οποίο αποδεικνυόταν από τα πτυχία και τα πιστοποιητικά σπουδών του καθώς και από τα έτη προϋπηρεσίας του.

Ο δείκτης νοημοσύνης θεωρείτο το κλειδί που χαρακτήριζε τους εργαζόμενους που επρόκειτο να είχαν επιτυχία στην επαγγελματική τους πορεία. Ήταν εκείνος που καθόριζε ποιος διαπρέπει σε μια εργασία και ειδικά σε ό,τι αφορά τη διακεκριμένη ηγεσία ήταν εκείνος που μετρούσε περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Οι εργαζόμενοι διεκπεραίωναν την εργασία που τους ανέθεταν και αισθανόντουσαν ότι είχαν επιτελέσει αυτό που τους ζητήθηκε, αφού η μηχανιστική ολοκλήρωση της εργασίας ήταν το απαιτητό.

Χαρακτηριστικά ήταν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από μια μελέτη 42 επιτυχημένων στελεχών, την οποία διεξήγαγε ο Ρόμπερτ Κάπλαν, ιδρυτής της *Kaplan DeVries Inc*, μιας εταιρείας που ειδικεύεται στην αξιολόγηση ηγετών και επίτιμο μέλος του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας (Center for Creative Leadership), κάτοχος πτυχίων B.A. και Ph.D. από το Πανεπιστήμιο του Γέιλ. Στη μελέτη συμμετείχαν άτομα με σχετικά υψηλές θέσεις, από διευθυντές τμημάτων μέχρι γενικοί διευθυντές, ωστόσο καλό είναι να έχουμε υπ'όψιν μας ότι τα προβλήματα που εντοπίστηκαν μπορούν να προκύψουν σε οποιαδήποτε εργασιακή θέση.

Τα στοιχεία που διακατείχαν τους συμμετέχοντες ήταν τα εξής:

Η τυφλή φιλοδοξία δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να νικά πάντα και να δείχνει «σωστός» πάση θυσία, η διάθεσή του να ανταγωνίζεται και όχι να συνεργάζεται, η υπερβολή του για τη δική του αξία και συνεισφορά και η ύπαρξη αλαζονείας και προσωπικής έπαρσης.

Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι που σχετίζονται με την διάθεσή του να θέτει εξαιρετικά φιλόδοξους έως και ανέφικτους στόχους για την υπόλοιπη ομάδα και τον οργανισμό και η έλλειψη ρεαλισμού σε σχέση με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για να επιτευχθεί κάποιος στόχος.

Η λυσσαλέα επιμονή, με την έννοια ότι τα εν λόγω άτομα δούλευαν πολύ σκληρά αδιαφορώντας για οποιονδήποτε άλλο τομέα της ζωής τους και έτσι έφταναν στην εξάντληση και ακόμη και στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής κόπωσης.

Η καταπίεση που ασκούσαν στους άλλους, οδηγώντας τους σε εξάντληση και περιορίζοντας τους σε καταπιεστικό βαθμό. Δρούσαν συνεχώς καθοδηγητικά και αναλάμβαναν οι ίδιοι να φέρουν εις πέρας όλα τα καθήκοντα και ευθύνες λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και επιθυμίας για πλήρη έλεγχο.

Η δίψα για εξουσία και δύναμη, όπου τα άτομα αναζητούσαν την εξουσία για να ικανοποιήσουν το προσωπικό τους συμφέρον και όχι για να ευνοήσουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονταν. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εκμεταλλεύονταν τους άλλους και προωθούσαν το δικό τους ημερήσιο πρόγραμμα δράσης χωρίς να δίνουν βάση και να υπολογίζουν τις άλλες απόψεις.

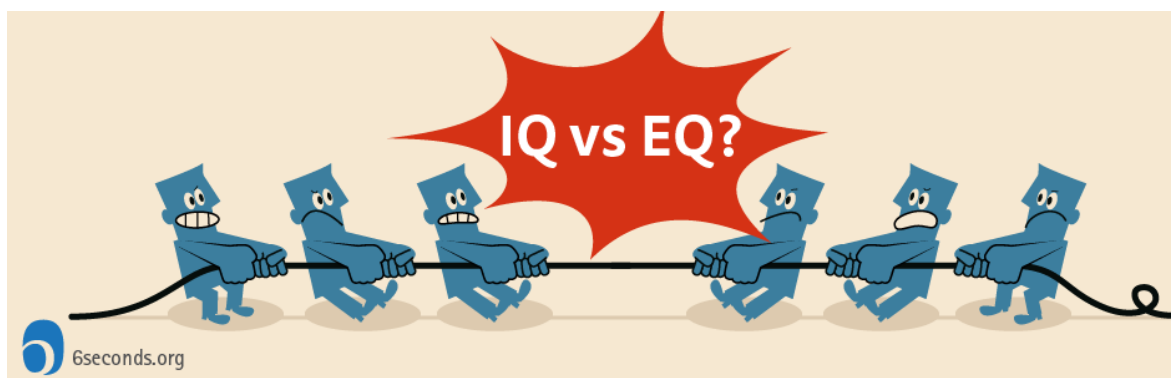
Η *ακόρεστη ανάγκη για αναγνώριση* η οποία φαινόταν από την εμμονή τους με τη δόξα και την μόνιμη ανάγκη τους να λάβουν αναγνώριση για τις προσπάθειες των άλλων, ενώ παράλληλα οι άλλοι επωμίζονταν εκ μέρους τους την ευθύνη για τα λάθη που προέκυπταν. Θυσίαζαν τα πάντα στον αγώνα τους για την επίτευξη της επόμενης νίκης.

Η *εμμονή τους να δείχνουν καλοί*, δηλαδή η ανάγκη να δείχνουν καλοί και αρεστοί με κάθε κόστος. Βασικό τους μέλημα αποτελούσε το «χτίσιμο» μιας καλής δημόσιας εικόνας και ταυτόχρονα η εξασφάλιση κύρους.

Η *ανάγκη να φαίνονται τέλειοι*, η οποία είχε ως συνέπεια να οργίζονται με την κριτική ή και να την απορρίπτουν ακόμη και αν ήταν σωστή και είχε κάποια λογική βάση. Για την εξυπηρέτηση αυτής τους της ανάγκης, κατηγορούσαν τους άλλους για τις δικές τους αποτυχίες, ενώ αδυνατούσαν να παραδεχθούν και συνεπώς να αποδεχθούν, τα λάθη τους και τις προσωπικές τους αδυναμίες.

Η συγκεκριμένης μορφής «τύφλωση» που χαρακτήριζε τους συμμετέχοντες στην παραπάνω έρευνα, έχει την δύναμη πραγματικά να ωθεί τους ανθρώπους να αποφεύγουν την αυτοεπίγνωση, τονίζει ο Goleman.

Αυτό βασίζεται σε μια απλή αιτία: εάν μπουν στη διαδικασία να γνωρίσουν τους εαυτούς τους θα πρέπει να παραδεχτούν αποτυχίες τις οποίες δεν αντέχουν να αναγνωρίσουν και να ονοματίσουν. Η άρνησή τους αυτή, κάνει τα άτομα αυτού του είδους να ανθίστανται σε οποιαδήποτε μορφή ανατροφοδότησης και ενδεχομένως να μετατρέψει σε εφιάλη τη συνεργασία μαζί τους ή την εργασία υπό την εποπτεία τους.



Εικόνα 4.3 Λογική έναντι του Συναισθήματος (πηγή: www.6seconds.org)

Η λύση όλων των άνωθι προβλημάτων βρίσκεται στη μάθηση. Οι οποιοδήποτε είδους ικανότητες στο χώρο εργασίας αποτελούν εκμαθημένες συνήθειες, οι οποίες έχουν γίνει «δεύτερη φύση» των εργαζομένων. Εάν ο εργαζόμενος καταλάβει ότι είναι ανεπαρκής σε

κάποια από αυτές, έχει τη δυνατότητα να τη μάθει με σκοπό να τα καταφέρει καλύτερα εν τέλει.

Πιο συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος που είναι αλαζονικός και ανυπόμονος μπορεί να μάθει να ακούει και να λαμβάνει υπ' όψιν του και άλλες γνώμες και απόψεις, ενώ ο άνθρωπος που είναι παθιασμένος με τη δουλειά του μπορεί να ελαττώσει τους ρυθμούς στους οποίους εργάζεται και να βρεί έτσι περισσότερη ισορροπία στη ζωή του, χωρίς να εξωθεί τον εαυτό του στα σωματικά και ψυχικά του όρια.

Για να γίνουν όμως αυτές οι βελτιώσεις πραγματικότητα, πρέπει να γίνει το πρώτο βήμα. Και αυτό δεν είναι άλλο από τη συνειδητοποίηση αυτών των συνηθειών και του τρόπου με τον οποίο υποσκάπτουν, δηλητηριάζουν και τελικά καταστρέφουν τις σχέσεις μας. Χωρίς να «ρίξουμε φως» στο πώς μας επηρεάζουν αυτές οι συμπεριφορές καθώς και στο πώς επιδρούν στους άλλους, δε θα γεννηθεί το κίνητρο της αλλαγής.

Τα διακεκριμένα άτομα στον εργασιακό χώρο δεν παραμένουν μόνο στο «περιτύλιγμα» των λεγόμενων τυπικών προσόντων. Διακατέχονται από ένα αίσθημα διαρκούς αναζήτησης νέων πληροφοριών και ανατροφοδότησης. Αντιλαμβάνονται την εργασία τους με έναν τρόπο που δε «στέκεται» στην κοινή διεκπεραίωση κάποιων καθηκόντων και εργασιών, αλλά σαν το πεδίο εκείνο που θα τους ωθήσει στο να επιδοθούν σε αυτό που αληθινά τους ευχαριστεί και τους αρέσει.

Ο αριθμός των πτυχίων, το πλήθος των ξένων γλωσσών, οι κάθε λογής γνωστικές ικανότητες του ατόμου, καθώς και η λεγόμενη ευστροφία και εξυπνάδα του παίζουν λιγότερο σημαίνοντα ρόλο στην επιλογή και την περαιτέρω προαγωγή του εργαζόμενου. Το ζητούμενο δεν είναι τα τεστ ευφυΐας, αλλά η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συναισθάνεται τους συναδέλφους του, τους πελάτες και τους προϊσταμένους του.

Εξάλλου πλέον είναι ευρέως αποδεδειγμένο ότι η ακαδημαϊκή καριέρα κάποιου ελάχιστη σύζευξη εμφανίζει με αυτό που ονομάζουμε «πραγματική ζωή». Οι διακεκριμένοι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια διαρκή «τριβή» με το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον. Τα άτομα αυτού του είδους αφιερώνουν κάποιο χρόνο για να σκεφτούν ποιο είναι το έργο που θα ήθελαν να αναλάβουν και δεν αρκούνται στην ανάληψη οποιουδήποτε έργου χωρίς αυτό να τους ευχαριστεί σε ικανοποιητικό βαθμό.

Επίσης επιλέγουν συνειδητά τον άνθρωπο υπό τη διεύθυνση του οποίου θα μπορούσαν να εργαστούν ευχάριστα και να έχουν καλή συνεργασία και επικοινωνία. Αλλά δεν μένουν μόνο εκεί. Σκέφτονται ποια προσωπική τους ιδέα θα μπορούσε να συμβάλει στην άρτια υλοποίηση του αναληφθέντος έργου. Η διαίσθησή τους είναι αρωγός για το είδος του έργου που θα έκαναν καλύτερα απολαμβάνοντας το ταυτόχρονα.

Αυτή η ευχαρίστηση κατά τη διάρκεια επιτέλεσης της εργασίας τους, καθορίζει και την τελική τους αυξημένη επίδοση. Η κορύφωση της επαγγελματικής επίδοσης των διακεκριμένων εργαζομένων οφείλεται στο ότι μπορούν να κάνουν επιλογές που τους βοηθούν να διατηρούν την εστίαση τους στο καθήκον τους και να είναι ενεργοποιημένοι δημιουργώντας συνεχώς νέα κίνητρα για τον εαυτό τους.

Ο Goleman, στο βιβλίο του *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας*, αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων που χαρακτηρίζουν τα άτομα με διακεκριμένη επίδοση:

- Η τάση προς επίτευξη δηλαδή η τάση του ατόμου για βελτίωση ή υπεροχή. Μάλιστα ιδιαίτερη έμφαση στη θεωρία ανάγκης για επίτευξη έδωσε ο Mc Clelland, ο οποίος προσδιόρισε τρία κίνητρα που πίστευε ότι έχουμε όλοι: την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για υπαγωγή και την ανάγκη για εξουσία.
- Η δέσμευση, της οποίας η σημασία έγκειται στο να εστερνιστεί κανείς το όραμα και τους στόχους που έχει ένας οργανισμός ή μια ομάδα
- και τέλος η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία. Αυτές οι δύο ικανότητες συνιστούν μια ομάδα και ενεργοποιούν τα άτομα να «αρπάζουν» τις ευκαιρίες και τους επιτρέπουν να ξεπερνούν τις αναποδιές και να υπερνικούν τα εμπόδια.

Οι άνθρωποι με τη διακεκριμένη επίδοση αποζητούν μόνοι τους την εισροή νέων δεδομένων, επιθυμούν να ακούσουν πώς τους βλέπουν οι άλλοι έχοντας συνειδητοποιήσει ότι κάτι τέτοιο αποτελεί πολύτιμη πληροφορία προς αξιοποίηση. Κατά ένα μέρος αυτός μπορεί να είναι και ο λόγος που άτομα με αυτοεπίγνωση εμφανίζουν καλύτερη επίδοση. Είναι πασιφανές ότι αυτή τους η αυτοεπίγνωση τους βοηθά να επηρεάζονται σε μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε μερικές περιπτώσεις επιχειρήσεων στους «κόλπους» των οποίων διακρίθηκε η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη στους εργαζόμενους. Οι περιπτώσεις που θα παραθέσουμε περιλαμβάνονται στο βιβλίο του Goleman «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Levi Strauss, διάσημη για τα τζιν που κατασκεύασε και για την γενικότερη ποιότητα των ενδυμάτων της.

Ωστόσο όπως αναφέρει ο Goleman στο βιβλίο του για τη συναισθηματική νοημοσύνη, η εταιρεία ήρθε αντιμέτωπη με ένα σοβαρό δίλημμα που αφορούσε δύο υπεργολάβους της στο Μπαγκλαντές, οι οποίοι χρησιμοποιούσαν ανήλικα παιδιά στο εργατικό τους δυναμικό για την κατασκευή των ρούχων. Διάφοροι ακτιβιστές που υποστήριζαν τα ανθρώπινα δικαιώματα ασκούσαν πιέσεις στην εταιρεία, ώστε να απαγορεύσει στους υπεργολάβους της να χρησιμοποιούν ανήλικους εργάτες. Οι ερευνητές της εταιρείας όμως βρέθηκαν αντιμέτωποι με μια ανακάλυψη. Αν τα παιδιά αυτά έχαναν τη δουλειά τους, θα λιμοκτονούσαν και πιθανόν θα οδηγούνταν ακόμη και στην άσκηση του επαγγέλματος των ιερόδουλων.

Το δίλημμα λοιπόν ήταν: Έπρεπε να τα απολύσει η επιχείρηση υιοθετώντας τη στάση που είναι αντίθετη με την παιδική εργασία; Ή μήπως ήταν καλύτερα να τα κρατήσει και να τα γλυτώσει ίσως έτσι από μια χειρότερη μοίρα; Και ιδού η δημιουργική λύση: τίποτε από τα δύο. Διότι η εταιρεία μπήκε στη διαδικασία να σκεφτεί μια τρίτη καλύτερη λύση που περιείχε κατά κάποιον τρόπο τις δύο προηγούμενες. Αποφάσισαν λοιπόν να κρατήσουν τα παιδιά στο μισθολογίο τους με την προϋπόθεση ότι θα παρακολουθούσαν κανονικά τα μαθήματά τους στο σχολείο. Έπειτα όταν θα συμπλήρωναν τα 14 ηλικιακά έτη, που ήταν το όριο ενηλικίωσης βάσει των τοπικών νόμων, θα τα επαναπροσλάμβαναν.

Αυτή η τόσο καινοτομική αντίδραση αποτελεί το εφαλτήριο για δημιουργική σκέψη εκ μέρους των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες επιθυμούν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Για να καταλήξει κάποιος σε μια τόσο πρωτότυπη και ρηξικέλευθη απόφαση πρέπει να είναι σε θέση να δέχεται ιδέες που με την πρώτη ματιά μοιάζουν να είναι πολύ ριζοσπαστικές ή ριποκίνδυνες και φυσικά εν συνεχεία να διαθέτει το απαραίτητο θάρρος για να τις θέσει σε εφαρμογή.

Ένα άλλο «φωτεινό» παράδειγμα συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman, αποτελεί η εταιρεία με την ονομασία SOL, η οποία εδρεύει στη Φινλανδία και

ασχολείται με το βιομηχανικό καθαρισμό. Αρχικά εμφανίστηκε το 1992 και απασχολούσε 2.000 υπαλλήλους, 1.500 πελάτες, ενώ τα ετήσια εισοδήματά της ανέρχονταν στα 35 εκατομμύρια δολάρια περίπου. Αφότου πέρασαν τέσσερα χρόνια κατάφερε να διπλασιάσει την πελατειακή της βάση, καθώς και τους υπαλλήλους της φτάνοντας σε εισοδήματα της τάξης των 60 εκατομμυρίων δολλαρίων.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης εταιρείας απολαμβάνουν εξαιρετική ελευθερία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν την εργασία τους. Σε αυτό τον εργασιακό χώρο οι τίτλοι και τα πτυχία δεν έχουν σημασία, τα γραφεία δεν είναι διαχωρισμένα και τα στελέχη διακρίνονται από αυτοπεποίθηση. Οι ώρες εργασίας δεν είναι σταθερές, πράγμα ιδιαίτερα ριζοσπαστικό για τα δεδομένα της Φινλανδίας, όπου εφαρμόζεται με καθολικό τρόπο το οχτάωρο εργασίας ανά ημέρα.

Η SOL προέβη στην απελευθέρωση των υπαλλήλων της έτσι ώστε να προάγει τη δημιουργικότητά τους σχετικά με το πώς θα δουλέψουν και τι δουλειά θα κάνουν ακριβώς. Αυτή η αυτονομία που έδωσε η εταιρεία στους εργαζόμενούς της την οδήγησε στην κορυφή και διέπρεψε για την ευέλικτη καινοτομία της σε μία κατά τα λοιπά βραδυκίνητη και χαμηλών στόχων επιχείρηση. Υπάρχουν περιπτώσεις νοσοκομείων, όπου οι καθαριστές της επιχείρησης αναλάμβαναν ακόμη και καθήκοντα που αναλογούσαν σε μια νυχτερινή νοσοκόμα, όπως για παράδειγμα το να βοηθούν τους ασθενείς να πάνε τουαλέτα ή και το να ενημερώνουν τους γιατρούς για τυχόν επείγοντα περιστατικά.

Σε αρκετές αλυσίδες παντοπωλείων μάλιστα, οι καθαριστές της SOL χρησιμοποιούν τις νυχτερινές ώρες τους για να τοποθετούν το απόθεμα στα ράφια. Έτσι βλέπουμε πώς ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα σε επιχειρησιακούς οργανισμούς σαν την εταιρεία SOL, οι οποίοι εφαρμόζουν τους κάτωθι νεωτερισμούς:Επιδεικνύουν λιγότερη τυπικότητα, επιτρέπουν την ύπαρξη πιο διφορούμενων και συνάμα εύκαμπτων ρόλων, προσφέρουν αυτονομία στους εργαζόμενους, διαθέτουν ελεύθερη ροή πληροφοριών και λειτουργούν με μικτές ή διεπιστημονικές ομάδες.

Η Eastman Kodak είναι επίσης παράδειγμα επιχείρησης που εφαρμόζει στο πρόγραμμα λειτουργίας της τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ο διευθυντής έρευνας οικονομικού κύκλου της εταιρείας δίνει έμφαση στην ικανότητα αφήγησης, λόγου και ακρόασης και στην άνεση τονίζοντας ότι αυτά τα στοιχεία κάνουν τελικά τη διαφορά. Πρόσθετα χαρακτηριστικά που συνετέλεσαν στην επίτευξη υπεροχής της επιχείρησης είναι η ικανότητα παρουσίασης του επικείμενου κάθε φορά θέματος, τα υψηλά επίπεδα ενέργειας των εργαζόμενων, η προθυμία τους να κάνουν προσωπικές θυσίες, η ικανότητα της διπλωματίας και της αντίληψης των προσωπικών και εταιρικών ευαισθησιών.

Επιπλέον η λήψη ρίσκου για χάρη της δημιουργικότητας και η ικανότητα προσαρμογής των υπαλλήλων, η καθοδήγηση και η συνεργασία αντί του ανταγωνισμού των εργαζόμενων και τέλος η εσωτερική ενεργητικότητα και η προσπάθεια μέχρις ότου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος, διαπιστώθηκαν ως επιπλέον χαρακτηριστικά αυτού του είδους «ανοίγματος» στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αρκετοί από τους ανώτερους διευθυντές της εταιρείας προήλθαν από τον κλάδο έρευνας της αγοράς, συμπεριλαμβανομένου και του προέδρου που παρέμεινε επτά χρόνια στο συγκεκριμένο τομέα. Όμως η αίσθηση-αντίληψη για την αγορά, την οποία προσφέρει στα άτομα η έρευνα, είναι μόνο η αρχή σε ένα πραγματικά μεγάλο ταξίδι.

Ο Ρόμπερτ Ουόρντεν, διευθυντής έρευνας οικονομικού κύκλου στην Eastman Kodak, ξεκαθαρίζει ότι οι γνωστικές δεξιότητες καλύπτουν μόνο το μισό από το απαιτούμενο φάσμα που καλείται να «καλύψει» πλέον ένας εργαζόμενος, ενώ το άλλο μισό το καλύπτουν οι δεξιότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Υπογραμμίζει τέλος, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά σε εντυπωσιακό βαθμό στη διακεκριμένη επίδοση των ατόμων.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θα θέλαμε να επισημάνουμε και την περίπτωση της εταιρείας Donelly, που σύμφωνα με τον Goleman επέδειξε ιδιαίτερο πάθος για ανατροφοδότηση. Η εν λόγω εταιρεία προμηθεύει γυαλί στη βιομηχανία αυτοκινήτων. Ένας μεγάλος πελάτης της αρνούταν συστηματικά την παραλαβή μεγάλων ποσοτήτων από τα προϊόντα της επιχείρησης γιατί υποστήριξε ότι δεν ανταποκρίνονταν στις προδιαγραφές ποιότητας.

Η Donelly εφάρμοσε μια ιδιαίτερη και εξατομικευμένη στρατηγική διαχείρισης του ζητήματος. Έστειλε τρεις εργαζόμενους από το τμήμα παραγωγής της στον πελάτη εκείνο και οι άνθρωποι διήνυσαν 400 μίλια για να μάθουν το λόγο για τον οποίο ο συγκεκριμένος πελάτης δεν ήταν ευχαριστημένος με το προϊόν τους. Αυτό που ανακάλυψαν ήταν η αρχή για μια νέα πορεία για την εταιρεία τους. Ο πελάτης της Donelly πρόσφερε στους υπαλλήλους του χρηματικό μπόνους εφόσον ανακάλυπταν ανταλλακτικά της εταιρείας που εμφάνιζαν κάποιο ελάττωμα.

Οι υπάλληλοι της Donelly ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση και βελτίωσαν τα δεδομένα του δικού τους ποιοτικού ελέγχου ώστε να είναι βέβαιοι ότι παραδίδουν μόνο άρτια ανταλλακτικά. Οι τολμηροί εργαζόμενοι αυτής της επιχείρησης αποτελούν παράδειγμα της τάσης για βελτίωση που βρίσκεται στον πυρήνα του κινήτρου προς επίτευξη. Κάθε φορά που μια ομάδα εργασίας κάνει τακτικές συσκέψεις προκειμένου να ανακαλύψει τρόπους για να βελτιώσει την επίδοσή της, αναπτύσσει ουσιαστικά μια συλλογική τάση προς επίτευξη.

5.1 CASE STUDY: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ NOKIA

Στο άρθρο που παραθέτουν στο Harvard Business Review, οι Timo O. Vuori (Assistant Professor, Strategic Management Department of Industrial Engineering and Management) και Quy Nguyen Huy (Solvay Chaired Professor and Professor of Strategic Management at INSEAD since 1998), εξηγούν πώς ένας κολοσσιαίος επιχειρηματικός οργανισμός, όπως η Nokia, ξεπέρασε τις περιόδους εσωτερικού στρες και κατάφερε να επανέλθει δυναμικά στην αγορά.

Ειδικότερα, προέβησαν σε μία ενδελεχή εξέταση περί του πώς οι ειδικευμένοι και πλέον αρμόδιοι για θέματα διαχείρισης, αντιμετώπισαν την κατάσταση που επικρατούσε στην εταιρεία από το 2007 μέχρι το 2013. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας διεξήγαγαν 120 συνεντεύξεις εκ των οποίων εννέα σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου και δεκαεννέα σε τοπ μάντζερς.

Η Nokia υπήρξε ηγέτης στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας και των smartphones, μέχρι το 2007 περίπου που έκανε την εμφάνισή του το i-phone και το android λογισμικό από την εταιρεία Apple. Από εκείνη τη στιγμή και έπειτα η εταιρεία κλυδωνίστηκε και οι πωλήσεις της άρχισαν να μειώνονται αισθητά. Ωστόσο, διατήρησε το λειτουργικό σύστημα Symbian OS μέχρι το 2011 που έκανε πια την αλλαγή μεταβαίνοντας στο λειτουργικό σύστημα των Windows, το οποίο όμως και πάλι δεν απέφερε την προδοσκόμνη επιτυχία. Ήταν πλέον αναγκαίο να υιοθετήσει νέους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών και να θέσει νέους στόχους.

Αυτή η αλλαγή «πλεύσης» για μία τόσο μεγάλη εταιρεία που επί έτη υπήρξε «αυθεντία» στο είδος της και έχει κατά κάποιον τρόπο παγιώσει τη θέση της με συγκεκριμένους τρόπους λειτουργίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, είναι αναμφισβήτητα δύσκολο να επιτελεστεί. Η οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και η αίσθηση του αγνώστου σίγουρα δημιουργεί ένα αίσθημα αβεβαιότητας και φόβου.

Η αλλαγή επήλθε τελικά το 2013 όταν η εταιρεία αποφάσισε να κάνει μια στροφή, να προβεί σε εκποίηση της κινητής τηλεφωνίας και να επικεντρωθεί περισσότερο στην παραγωγή δικτυακού εξοπλισμού και λογισμικού, στην αδειοδότηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και στο “internet of things”.

Εσωτερικά όμως χρειάστηκε αναδιάρθρωση στη λειτουργία της Nokia με την τοποθέτηση νέων μελών στο συμβούλιο, τα οποία είχαν ως μέλημα να επικοινωνήσουν με τους τοπ μάντζερς και να ασχοληθούν με τη συναισθηματική τους φόρτιση και τον τρόπο που εκείνοι αντιλαμβάνονταν την κατάσταση.

Επρόκειτο για αλλαγή στρατηγικής, η οποία βασίστηκε σε τρεις συναισθηματικές πρακτικές:

- 1) στην αύξηση εμπιστοσύνης μέσα από νέους κανόνες-νόρμες επικοινωνίας και συζήτησης
- 2) στη μείωση της συναισθηματικής προσκόλλησης στην επικρατούσα στρατηγική, μέσα από τη δημιουργία πολλών νέων επιλογών και όχι μόνο μίας εναλλακτικής λύσης
- 3) στο «σπρώξιμο» των κορυφαίων στελεχών, ώστε να δώσουν προσοχή στα δεδομένα που έρχονται σε σύγκρουση με τα συναισθήματά τους.

Ουσιαστικά αυτές οι πρακτικές έδωσαν τη δυνατότητα στην εταιρεία να ανανεωθεί ριζικά διαχωρίζοντας την κύρια δραστηριότητά της. Παράλληλα αυτή ακριβώς η κίνηση ξάφνιασε τους ανταγωνιστές και όσους παρατηρούσαν τη μέχρι τώρα πορεία της. Βλέπουμε λοιπόν ότι η διαχείριση των συναισθημάτων των εργαζομένων της ήταν εκείνη που έδωσε στη Nokia την πολυπόθητη λύση. Ενώ μέχρι τότε η ευρεία άποψη υποστήριζε ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι το δύσκολο κομμάτι συγκριτικά με τη συναισθηματική διαχείριση στο εσωτερικό της και διαχωρίζονται, η περίπτωση της Nokia απέδειξε ότι τελικά αυτά τα δύο στοιχεία είναι αλληλένδετα για την επίτευξη των στόχων της.

5.2 Η περίπτωση της COSMOTE

Στην εποχή που διανύουμε παρατηρούμε μεγάλες εσωτερικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις και στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη δεδομένη στιγμή τη χώρα, δημιούργησε το έναυσμα για περαιτέρω ενδοσκοπήση στο επιχειρηματικό περιβάλλον και «γέννησε» το αίσθημα της αλλαγής. Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Cosmote, αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα όσων ειπώθηκαν παραπάνω.

Συγκεκριμένα διεξήχθη σεμινάριο με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη (3) και τη σημασία της για την καλύτερη και αποδοτικότερη επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους καθώς και με τους πελάτες της εταιρείας. Στην ομιλία που έγινε αποσαφηνίστηκε ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης και δόθηκαν νέες κατευθυντήριες γραμμές για την προσέγγιση του πελάτη, με απώτερο σκοπό να υπογραμμιστεί η σημαντικότητα της στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και κατά επέκταση των πωλήσεων της εταιρείας.

Κατέστη σαφές ότι πλέον μέλημα της επιχείρησης είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, η αληθινή ακρόαση των όσων ειπώνονται, η υποβολή κατάλληλων ερωτήσεων προς τους πελάτες, η απλουστευμένη μετάδοση των πληροφοριών προς εκείνους, η θετική συμπεριφορά και η καλή και αποτελεσματική χρήση της γλώσσας του σώματος.

Έπειτα δόθηκε έμφαση στην έννοια της ενεργητικής ακρόασης, η οποία φυσικά παίζει σπουδαίο ρόλο στην ενσυναίσθηση. Κύριο μέλημα της εισηγήτριας του σεμιναρίου, σύμφωνα με τα όσα μας είπε ο υπεύθυνος καταστημάτων της Cosmote κ. Χυτήρογλου, ήταν το να πετύχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους να αντιλαμβάνονται την όποια παρέμβαση εκ μέρους συναδέλφου, ως ευκαιρία για ανατροφοδότηση και μελλοντική εξέλιξη και όχι ως άσκηση κριτικής.

Το κλειδί βρίσκεται στη διαφοροποιημένη θεώρηση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών. Αυτή με τη σειρά της θα αποτελέσει τη βάση για το «χτίσιμο» νέων τρόπων επικοινωνίας με τους πελάτες και για την καλλιέργεια του αισθήματος της κατανόησης στο προκύπτον κάθε φορά αίτημα. Στο τέλος του σεμιναρίου τονίστηκε η ανάγκη για υιοθέτηση μιας νέας συμπεριφοράς εκ μέρους των εργαζομένων, της λεγόμενης «assertive» συμπεριφοράς ή διαφορετικά «win-win» συμπεριφοράς. Οι εντυπώσεις που υπήρξαν στην εταιρεία μετά τη λήξη του σεμιναρίου ήταν ιδιαίτερος θετικές και πολλά άτομα εξέφρασαν ακόμη και ενθουσιασμό για αυτή τη νέα δυνατότητα που τους δινόταν. Ο κ. Χυτήρογλου συγκεκριμένα υποστήριξε ότι ένιωσε πιο άνετα στο να είναι περισσότερο ο «καλός» του εαυτός στο χώρο της εργασίας του.

(3) παρουσίαση σεμιναρίου Cosmote με θέμα την επικοινωνία και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ TRAIT EMOTIONAL INTELLIGENCE-ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΕΙ QUE

6.1 Περιγραφή του μοντέλου ΤΕΙ

Το μοντέλο με την ονομασία Trait Emotional Intelligence δημιουργήθηκε από τον Κωνσταντίνο Πετρίδη στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής του, με σκοπό να συλλάβει τη συναισθηματική νοημοσύνη με όρους προσωπικότητας. Αποτελεί ένα αυτοτελές κομμάτι επιστημονικού ερευνητικού προγράμματος, το οποίο διενεργείται στο London Psychometric Laboratory του πανεπιστημίου University College London (UCL). Ο Πετρίδης επικεντρώθηκε στη διάκριση του μοντέλου που βασίζεται στην ικανότητα και του μοντέλου που βασίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, με βάση την αντίληψη. Εν ολίγοις, το μοντέλο σχετίζεται με τις αντιλήψεις των ατόμων για τις συναισθηματικές τους ικανότητες. (4)

Ο συγκεκριμένος ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης επικεντρώνεται στις συμπεριφορικές διαθέσεις και τις αντιλαμβανόμενες ικανότητες του ατόμου από το ίδιο το άτομο. Πρόκειται για μια αναφορά που βασίζεται στον τρόπο που «βλέπει» ο καθένας τον εαυτό του στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και θα μπορούσε να αποτελέσει και μια μορφή προσωπικού απολογισμού και αυτοαξιολόγησης. Το μοντέλο του Πετρίδη είναι απαραίτητο να ερευνηθεί υπό το πλαίσιο της προσωπικότητας του κάθε ανθρώπου και έτσι θα μπορούσε να χαρακτηριστεί εναλλακτικά ως: «συναισθηματικά χαρακτηριστική Αυτοαποτελεσματικότητα».Μάλιστα έχει δημιουργηθεί ιστότοπος, ο οποίος παρέχει κάθε είδους πληροφορία και επεξήγηση σχετικά με αυτή την ψυχομετρική δοκιμασία.(5) Μέλημα του Πετρίδη είναι η γνώση του ίδιου μας του εαυτού και η ανακάλυψη των απεριόριστων ανθρώπινων δυνατοτήτων μας. Ο λεγόμενος δείκτης Trait EI, ο οποίος αναφέρεται και ως συναισθηματική αυτάρκεια, αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται και να κάνει χρήση πληροφοριών που σχετίζονται με τη συναισθηματική του φύση.

(4) www.wikipedia.com

(5) www.psychometriclab.com

6.2 Επιμέρους πτυχές και παράγοντες του μοντέλου

Ο Bar-On ήταν εκείνος που αρχικά προέβη σε διάκριση 5 επιμέρους κλιμάκων για το συγκεκριμένο δείκτη. Έτσι η Emotional Quotient Inventory ή αλλιώς EQ- I αποτελείται από 133 στοιχεία που αναλογούν σε κλίμακα που περιλαμβάνει τις παρακάτω υποκλίμακες:

- την ενδοπροσωπική:
 - αυτοσεβασμός
 - συναισθηματική αυτοσυναίσθηση
 - δυναμισμός
 - ανεξαρτησία
 - πραγματοποίηση/υλοποίηση
- τη διαπροσωπική:
 - συναισθηματική ταύτιση
 - κοινωνική υπευθυνότητα
 - διαπροσωπικές σχέσεις
- τη διαχείριση του άγχους:
 - αντοχή στο αίσθημα του άγχους
 - έλεγχος παρορμητικότητας
 - υπηρεσία
- την προσαρμοστικότητα:
 - έλεγχος πραγματικότητας (ανάληψη θέσης παρατηρητή)
 - ευκαμψία, ευελιξία
 - επίλυση ανακύπτοντων προβλημάτων
- και τη γενική διάθεση:
 - αισιοδοξία, θετικότητα
 - ευτυχία, ευδαιμονία

Έπειτα όμως ο Πετρίδης συνέστησε 15 υποκλίμακες, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες: την Ευημερία (well-being), τη Συναισθηματικότητα (emotionality), τον Αυτοέλεγχο (self-control) και την Κοινωνικότητα (sociability) και κάθε παράγοντας αναλύεται ως εξής:

- *Συναισθηματικότητα*: τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτόν τον παράγοντα, είναι σε επαφή με τα συναισθήματά τους καθώς και με τα συναισθήματα των άλλων. Μπορούν να αντιληφθούν και να εκφράσουν τα συναισθήματα και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ιδιότητες για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν στενές σχέσεις με άτομα που θεωρούν σημαντικά. Τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες σε αυτό τον παράγοντα δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις εσωτερικές συναισθηματικές τους

καταστάσεις και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους σε άλλους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις.

- *Αυτοέλεγχος*: οι υψηλοί σκόρερ έχουν έναν υγιή βαθμό ελέγχου των ορμών και των επιθυμιών τους. Εκτός από τον έλεγχο των παρορμήσεών τους είναι καλοί στο να ρυθμίζουν τις εξωτερικές πιέσεις και το άγχος. Δεν είναι ούτε καταπιεσμένοι, αλλά και ούτε υπερβολικά εκφραστικοί. Αντίθετα οι χαμηλοί σκόρερ είναι επιρρεπείς σε παρορμητική συμπεριφορά και μπορεί να συναντούν δυσκολία στη διαχείριση του άγχους.

- *Κοινωνικότητα*: ο παράγοντας αυτός διαφέρει από τον παράγοντα της συναισθηματικότητας που αναλύσαμε πιο πάνω, στο ότι δίνει έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και στην κοινωνική επιρροή. Η επικέντρωση είναι στο άτομο ως παράγοντα σε κοινωνικά πλαίσια παρά σε προσωπικές σχέσεις με την οικογένεια και τους στενούς φίλους. Άτομα με υψηλές βαθμολογίες στον παράγοντα της κοινωνικότητας είναι καλύτερα στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Είναι καλοί ακροατές και μπορούν να επικοινωνούν με σαφήνεια και αυτοπεποίθηση με ανθρώπους από διαφορετικό υπόβαθρο. Όσοι έχουν χαμηλή βαθμολογία πιστεύουν ότι δεν μπορούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων είναι λιγότερο πιθανό να είναι καλοί διαπραγματευτές και φορείς δικτύωσης. Νιώθουν αβεβαιότητα σχετικά με το τι πρέπει να πουν ή να κάνουν σε κοινωνικές καταστάσεις και ως εκ τούτου συχνά εμφανίζονται ντροπαλοί και αποκλεισμένοι.

- *Ευημερία*: οι υψηλές βαθμολογίες σε αυτόν τον παράγοντα αντικατοπτρίζουν μια γενικευμένη αίσθηση ευημερίας που εκτείνεται από παρελθοντικά επιτεύγματα σε μελλοντικές προσδοκίες. Γενικά, άτομα με υψηλές βαθμολογίες αισθάνονται θετικά, ευτυχισμένα και ολοκληρωμένα. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλές βαθμολογίες τείνουν να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και να είναι απογοητευμένα από τη ζωή τους όπως είναι σήμερα.

6.3 Οι διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου TEI

Ο δείκτης Trait EI αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη σκιαγράφηση της ολικής συναισθηματικής εικόνας του ατόμου. Το τεστ διατίθεται σε διάφορες παραλλαγές και έχει μεταφραστεί σε περισσότερες από 12 γλώσσες. Οι πιο βασικές μορφές του είναι:

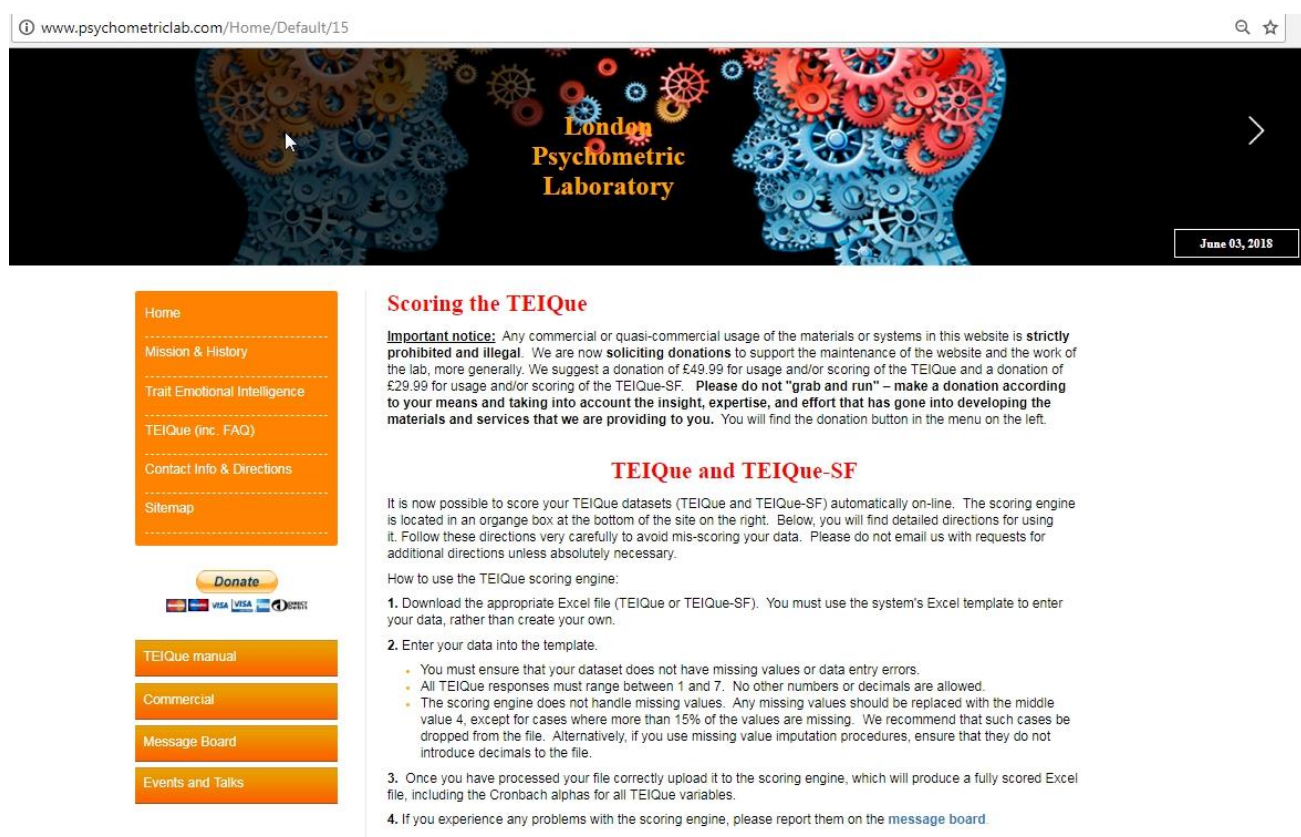
- TEI QUE v. 1.50: περιλαμβάνει 153 ερωτήματα και μέσα από τη συμπλήρωσή του επιτυγχάνεται η βαθμολόγηση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης και επίσης η βαθμολογία δίνεται σε 4 κλίμακες και 15 υποκλίμακες. Απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης 30 λεπτά.
- TEI QUE SF (Short-Form): αποτελείται από 30 ερωτήσεις, ενώ ο χρόνος συμπλήρωσής του είναι 7 λεπτά. Δίνει ουσιαστικά βαθμολογία συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύντομο χρόνο.
- TEI QUE AF (Adolescence Form): οι ερωτήσεις είναι 153 στον αριθμό, δίνει βαθμολογία συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης και επιπλέον σε 4 κλίμακες και 15 υποκλίμακες. Αφορά νεαρά άτομα ηλικίας 13-17 ετών και απαιτούνται 25 λεπτά για τη συμπλήρωσή του.
- TEI QUE ASF (Adolescence Short Form): διαθέτει 30 ερωτήσεις με απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης 10 λεπτά. Απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας 12- 17 ετών, ωστόσο έχει γίνει επιτυχής χρήση του και από εντεκάχρονα παιδιά. Υπολογίζει τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη.
- TEI QUE 360: περιλαμβάνει 153 ερωτήσεις και χρειάζονται 20 λεπτά για να συμπληρωθεί. Στοχεύει σε μια 360 μοιρών αξιολόγηση των 153 ερωτήσεων του TEI Que.
- TEI QUE 360S: οι ερωτήσεις εδώ είναι 15 και γίνεται μια 360 μοιρών αξιολόγηση των 15 υποκλιμάκων του TEI Que. Για τη συμπλήρωσή του απαιτούνται 7 λεπτά.
- TEI QUE CF (Child Form): διαθέτει 75 ερωτήσεις και η συμπλήρωσή του οδηγεί στη βαθμολογία της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης και επιπλέον στην ανάλυσή της σε 9 υποκλίμακες. Ο χρόνος που χρειάζεται για να συμπληρωθεί είναι 25 λεπτά και αφορά τις ηλικίες από 8 έως 12 ετών.
- TEI QUE CSF (Child Short Form): ο αριθμός των ερωτήσεων είναι 36, δίνει βαθμολογία για τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη και απευθύνεται στις ηλικίες από 8-12 ετών. Απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης 10-15 λεπτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΕΙ QUE-SF

7.1 Μεθοδολογία εφαρμογής του ερωτηματολογίου

Η έρευνα διεξήχθη με βάση το ερωτηματολόγιο για τη συναισθηματική νοημοσύνη του Πετρίδη, το οποίο μπορεί κανείς να αναζητήσει στην ιστοσελίδα του ψυχομετρικού εργαστηρίου. (Εικόνα 7.1)



The screenshot shows the website www.psychometriclab.com/Home/Default/15. The header features a banner with the text "London Psychometric Laboratory" and a date "June 03, 2018". The main content area is titled "Scoring the TEIQue" and includes an "Important notice" regarding commercial usage and a "Donate" button. Below the notice, there is a section titled "TEIQue and TEIQue-SF" with instructions on how to use the scoring engine, including a list of steps and requirements for data entry.

Home
Mission & History
Trait Emotional Intelligence
TEIQue (inc. FAQ)
Contact Info & Directions
Sitemap

Donate

TEIQue manual
Commercial
Message Board
Events and Talks

Scoring the TEIQue

Important notice: Any commercial or quasi-commercial usage of the materials or systems in this website is **strictly prohibited and illegal**. We are now **soliciting donations** to support the maintenance of the website and the work of the lab, more generally. We suggest a donation of £49.99 for usage and/or scoring of the TEIQue and a donation of £29.99 for usage and/or scoring of the TEIQue-SF. **Please do not "grab and run" – make a donation according to your means and taking into account the insight, expertise, and effort that has gone into developing the materials and services that we are providing to you.** You will find the donation button in the menu on the left.

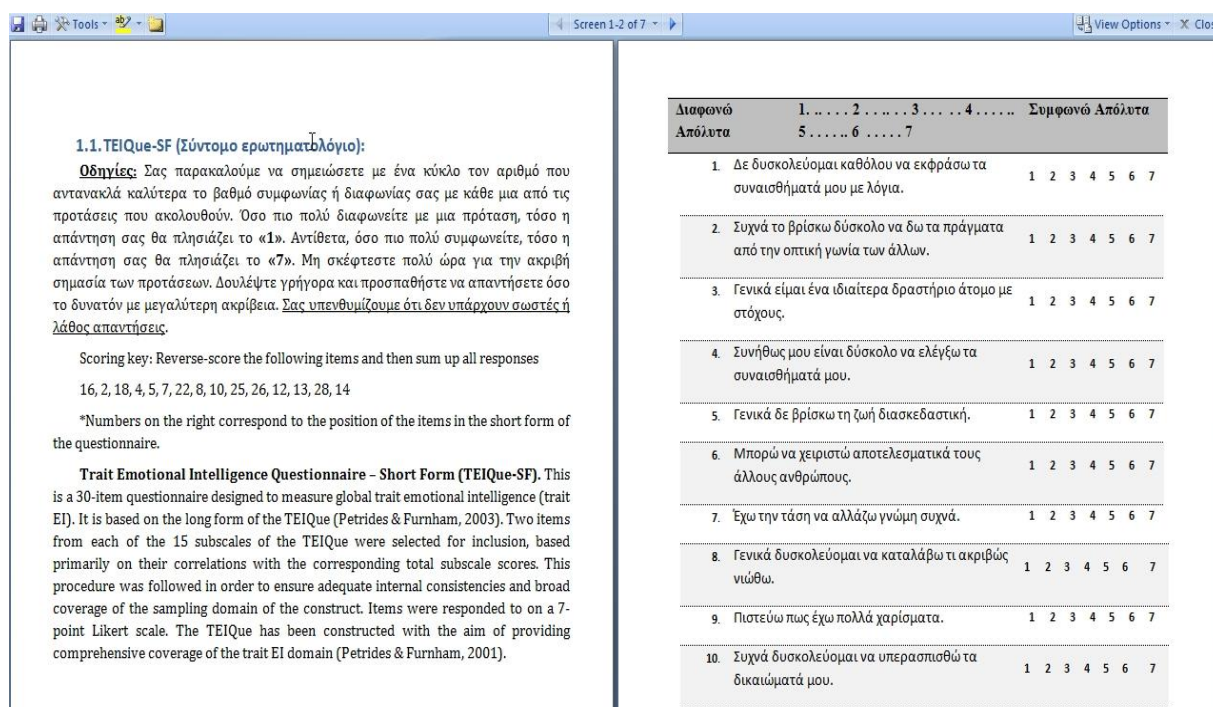
TEIQue and TEIQue-SF

It is now possible to score your TEIQue datasets (TEIQue and TEIQue-SF) automatically on-line. The scoring engine is located in an orange box at the bottom of the site on the right. Below, you will find detailed directions for using it. Follow these directions very carefully to avoid mis-scoring your data. Please do not email us with requests for additional directions unless absolutely necessary.

How to use the TEIQue scoring engine:

1. Download the appropriate Excel file (TEIQue or TEIQue-SF). You must use the system's Excel template to enter your data, rather than create your own.
2. Enter your data into the template.
 - You must ensure that your dataset does not have missing values or data entry errors.
 - All TEIQue responses must range between 1 and 7. No other numbers or decimals are allowed.
 - The scoring engine does not handle missing values. Any missing values should be replaced with the middle value 4, except for cases where more than 15% of the values are missing. We recommend that such cases be dropped from the file. Alternatively, if you use missing value imputation procedures, ensure that they do not introduce decimals to the file.
3. Once you have processed your file correctly upload it to the scoring engine, which will produce a fully scored Excel file, including the Cronbach alphas for all TEIQue variables.
4. If you experience any problems with the scoring engine, please report them on the [message board](#).

Εικόνα 7.1 London Psychometric Lab - Petrides K. (www.psychometriclab.com)



Εικόνα 7.2 Ερωτηματολόγιο TEI Que – SF

Συλλέξαμε απαντήσεις από 131 συμμετέχοντες και ήταν σημαντική η συμβολή των συναδέλφων που εργάζονται στο ΔΕΔΔΗΕ, όπου εργαζόμουν το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Εξίσου σημαντική υπήρξε και η συμβολή εκ μέρους εργαζομένων της εταιρείας ΟΤΕ- COSMOTE. Στην έρευνα συμμετείχαν επίσης και μαθητές του 1^{ου} ΕΠΑΛ Αγ. Δημητρίου, οι οποίοι παρακολουθούν νυχτερινά μαθήματα και εργάζονται παράλληλα. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε εκτυπωμένη μορφή λόγω δυσχέρειας εκ μέρους των ερωτηθέντων να απαντήσουν μέσω ηλεκτρονικής υποβολής.

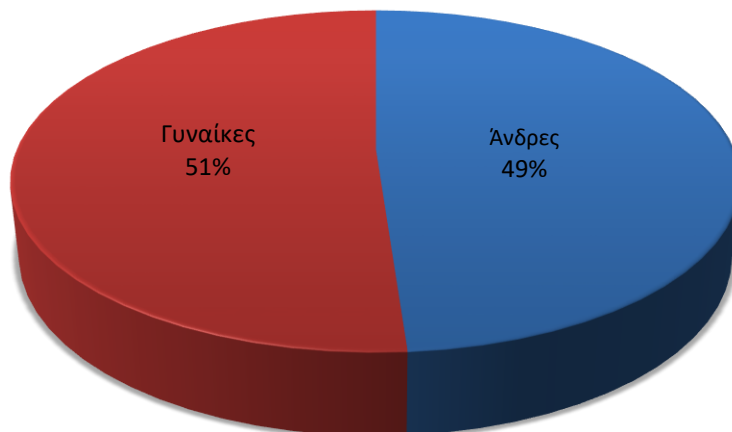
Στις βασικές τριάντα ερωτήσεις έγινε προσθήκη πέντε δημογραφικών ερωτήσεων, ώστε να έχουμε μια εικόνα σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων, με το ηλικιακό τους επίπεδο, με την κοινωνική τους κατάσταση, την εκπαιδευτική κλίμακα από όπου προέρχονται και τέλος με το επαγγελματικό τους υπόβαθρο. Διατηρήθηκε ανωνυμία για να είναι εγγυημένη η μεγαλύτερη συμμετοχή και προκειμένου τα άτομα να απαντήσουν χωρίς το αίσθημα ότι τίθενται υπό παρατήρηση. Από προσωπική εξάλλου εμπειρία σε συμμετοχή ερευνών, διαπίστωσα ότι υπό τη σκέπη της ανωνυμίας οι απαντήσεις μου ήταν καθαρά αυθόρμητες και βασισμένες στην πρώτη αντίδραση χωρίς δεύτερη σκέψη.

7.2 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου

Από τα 131 άτομα τα 64 ήταν άνδρες και τα υπόλοιπα 67 γυναίκες, οπότε ουσιαστικά υπήρξε ένας ισομοιρασμός ως προς το φύλο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι τα αποτελέσματα στις κυρίως ερωτήσεις αφορούν σε παρόμοιο σχεδόν ποσοστό τους άνδρες και τις γυναίκες. Εκτός αυτού ήταν ιδιαίτερα θετική η ανταπόκριση των ανδρών ως προς τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και αυτό συνάδει στη γενικότερη άποψη που θέλει το ανδρικό φύλο να μην ασχολείται τόσο όσο οι γυναίκες με ζητήματα που άπτονται της ψυχολογίας και της αυτοαξιολόγησης.

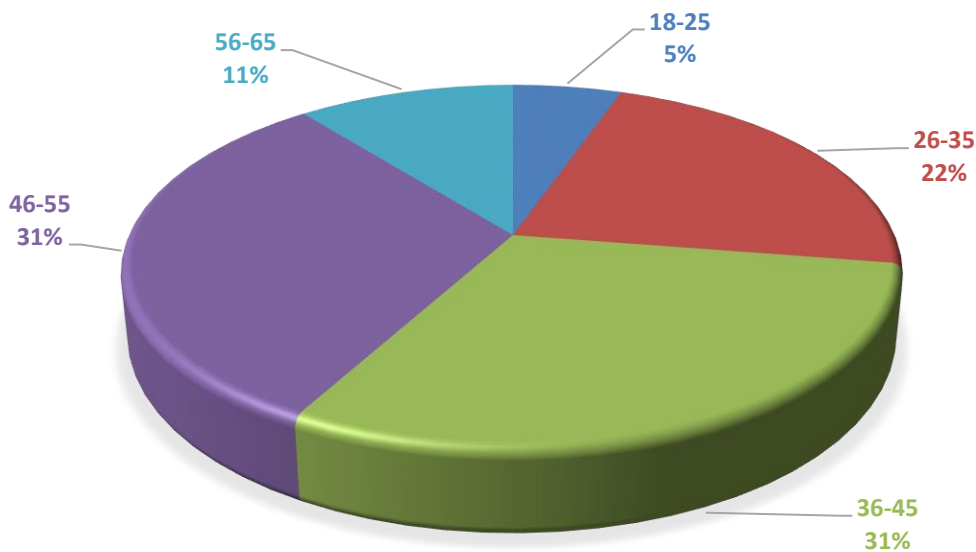
Στο γράφημα 7.3 φαίνεται πώς διαμορφώνεται η εικόνα του δείγματος από άποψη φύλου με τη συμμετοχή των γυναικών να ανέρχεται σε ποσοστό 51% και των ανδρών αντίστοιχα να φτάνει το 49%. Το επόμενο γράφημα 9.4 δείχνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από την ηλικιακή κατηγορία των 36-45 ετών με ποσοστό 31%, ακολουθούν οι ηλικίες των 46-55 ετών με το ίδιο ποσοστό αλλά με ένα άτομο λιγότερο και έπειτα έχουμε την κατηγορία των 26-35 με ποσοστό 22%. Η κατηγορία 56-65 είναι η επόμενη με το μισό ποσοστό από αυτό των συμμετεχόντων ηλικίας 26-35 ετών, της τάξης του 11% και τελευταία είναι η πιο νεανική κατηγορία από 18-25 ετών, η οποία συμμετείχε στην έρευνα με ποσοστό που «άγγιξε» μόλις το 5%. Φυσικά το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην πλειονότητά τους είναι στην ηλικία των 36 έως και 45 ετών που αποτελεί την πλέον παραγωγική ηλικία και πρόκειται για άτομα που έχουν αρκετά χρόνια εργασίας μπροστά τους, είναι πολύ θετικό σε ό,τι αφορά την έρευνα μας για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Φύλο



Γράφημα 7.3 Συμμετοχή ατόμων ως προς το φύλο

Ηλικιακή Κατηγορία



Γράφημα 7.4 Διαμόρφωση δείγματος με βάση την ηλικία

Συμπεριλάβαμε επίσης το κοινωνικό επίπεδο του καθενός, διότι θεωρήσαμε ότι υπάρχει ενδεχομένως κάποιος συσχετισμός μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης του ατόμου και του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης. Θέτοντάς το διαφορετικά, με βάση το συλλογισμό ότι όσο περισσότερο ένας άνθρωπος εμπλέκεται προσωπικά και

συναισθηματικά με άλλους, τόσο πιο πολύ καλείται να ανταπεξέλθει σε ζητήματα που άπτονται της συναισθηματικής νοημοσύνης και έως ένα επίπεδο λαμβάνει αρκετά ερεθίσματα προκειμένου να την αναπτύξει και να ασχοληθεί με τον εσωτερικό του κόσμο.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, το 54% των ερωτηθέντων είναι παντρεμένοι, το 37% ανύπαντροι και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 9% είναι διαζευγμένοι. Επομένως ποσοστό άνω του 50% του δείγματος, διατηρεί μακροχρόνια σχέση στην προσωπική του ζωή και αυτό με τη σειρά του δηλώνει ότι τα άτομα αυτά τίθενται καθημερινά σε συνθήκες αλληλεπίδρασης με τον/την σύζυγό τους. Άρα έχουν διαρκείς προκλήσεις για την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης έστω και υποσυνείδητα. Ωστόσο το ποσοστό των ανθρώπων που οδηγήθηκαν σε διαζύγιο δεν είναι μικρό. Αυτό φανερώνει μια πιθανή τάση έλλειψης συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Το γράφημα 7.5 παρουσιάζει παραστατικά την κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.



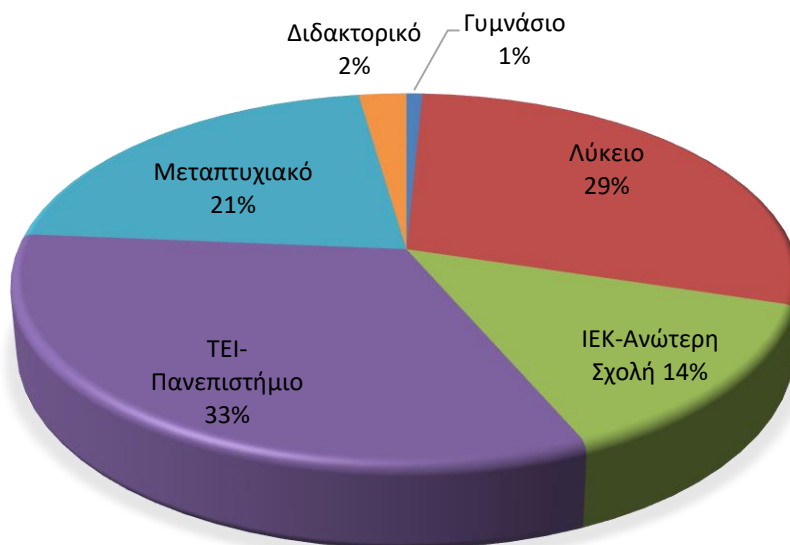
Γράφημα 7.5 Ποσοστό συμμετεχόντων από άποψη κοινωνικής κατάστασης

Το επόμενο επίπεδο το οποίο περιελάμβανε η έρευνα, είναι το επίπεδο μόρφωσης των ατόμων. Όπως βλέπουμε στο γράφημα 7.6 το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου γεγονός που σηματοδοτεί ένα πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης και που σχετίζεται με την ύπαρξη αυξημένης ίσως συναισθηματικής νοημοσύνης. Ανέρχονται σε

33%, ακολουθούν οι απόφοιτοι Λυκείου με 29% και έπειτα έχουμε τους κατόχους Μεταπτυχιακού διπλώματος με ποσοστό 21%, καθόλου αμελητέο δηλαδή. Το 14% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ ή κάποιας Ανώτερης Σχολής και φτάνουμε στους κατόχους Διδακτορικού που είναι στο 2% και τελευταίους συναντάμε τους απόφοιτους Γυμνασίου με μόνο 1%. Είναι εξαιρετικά θετικό ότι από τα 131 άτομα της έρευνας, οι κάτοχοι πτυχίου και Μεταπτυχιακού ξεπερνούν το μισό του πλήθους με συνολικό ποσοστό συμμετοχής 54%.

Αναμφίβολα το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης κάποιου εξαρτάται σε ένα εύλογο ποσοστό από τη μόρφωση που έχει λάβει στη ζωή του. Ανάλογα δε με το μορφωτικό του επίπεδο, το άτομο μαθαίνει να ανταπεξέρχεται με περισσότερη ευελιξία σε προβλήματα, λόγω γνώσεων που έχει αποκτήσει σε ακαδημαϊκό πλαίσιο. Από την άλλη πλευρά βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις ατόμων με υψηλό επίπεδο μόρφωσης που αδυνατούν να προσαρμοστούν στις συνθήκες που ανακλύπτον κάθε φορά σε καθημερινή βάση. Ελπιδοφόρο είναι επίσης, ότι μόνο ποσοστό 1% έχουν αποφοιτήσει από Γυμνάσιο. Συνεπώς το μορφωτικό επίπεδο στις μέρες μας είναι εξαιρετικά υψηλό.

Μορφωτικό Επίπεδο

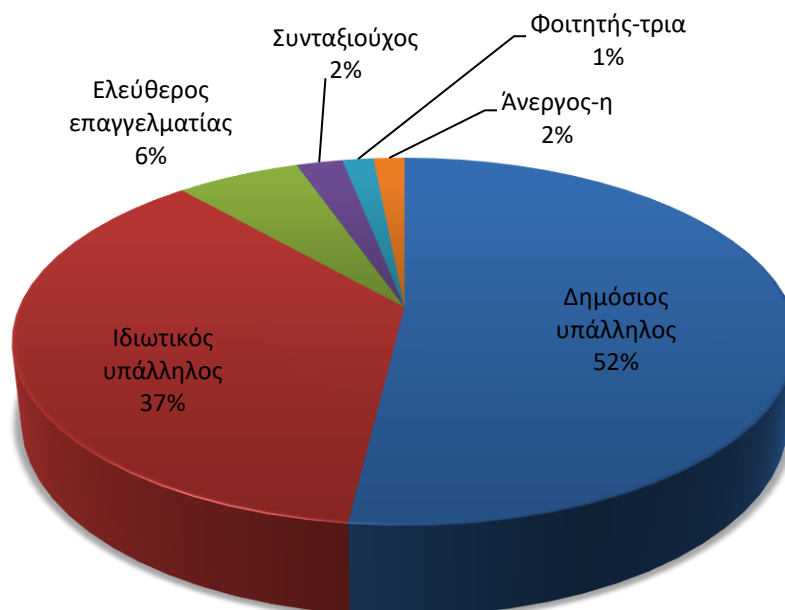


Γράφημα 7.6 Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων

Κλείνοντας με τις δημογραφικού χαρακτήρα ερωτήσεις, οι απαντήσεις που πήραμε σχετικά με την εργασιακή κατηγορία από όπου προέρχεται ο καθένας, είχαν πολύ ενδιαφέρον. Και αυτό διότι οι συμμετέχοντες που εργάζονται στον δημόσιο τομέα

συγκριτικά με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα είναι κατά 15% περισσότεροι. Άρα τα πιο πολλά άτομα που απάντησαν στις ερωτήσεις της έρευνας, προέρχονται από ένα σταθερό και χωρίς αβεβαιότητα εργασιακό περιβάλλον. Εκτός αυτού όμως ο δημόσιος τομέας χωλαίνει ως γνωστόν και στο θέμα της δημιουργίας κινήτρων, της εποπτείας της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της καλλιέργειας θετικού κλίματος, με συνέπεια πολλές φορές τα περισσότερα άτομα να χάνουν τον αρχικό τους ενθουσιασμό και να καταλήγουν να εργάζονται διεκπεραιώνοντας μηχανικά τις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Το γράφημα 7.7 απεικονίζει παραστατικά τα σχετικά ποσοστά. Κατά 2% πλέον του μισού συνολικού ποσοστού, έχουμε τους εργαζόμενους στο δημόσιο, με ποσοστό 37% ακολουθούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, επόμενοι είναι οι ελεύθεροι επαγγελματίες με 6% και ακολούθως οι συνταξιούχοι και οι άνεργοι με το ίδιο ποσοστό του 2%. Τελευταίοι στην ποσοστιαία κλίμακα έρχονται οι φοιτητές που ανέρχονται μόλις σε 1% ποσοστό συμμετοχής. Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι εκτός των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων, τα υπόλοιπα ποσοστά ερωτηθέντων είναι κατά πολύ μικρότερα με απόκλιση 31% (37% ιδιωτικοί μείον 6% ελεύθεροι επαγγελματίες).



Επαγγελματική Κατηγορία

Γράφημα 7.7 Απεικόνιση των συμμετεχόντων βάσει της επαγγελματικής κατηγορίας

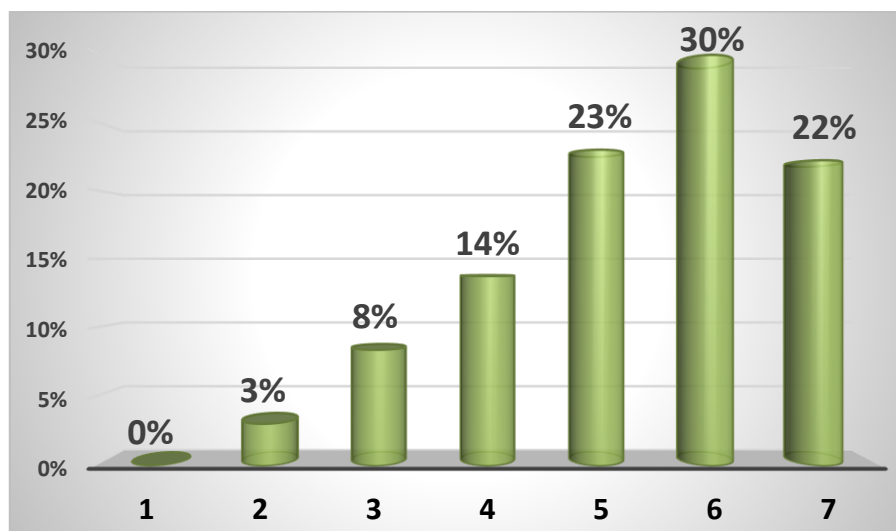
7.3 Μετρήσεις και αποτελέσματα

Το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 30 ερωτήσεις οι οποίες με τη σειρά τους ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς παράγοντες τους οποίους αναφέραμε και προηγουμένως. Στην προκειμένη περίπτωση το τεστ κατηγοριοποιεί τις ερωτήσεις στις ευρύτερες πλευρές της **Συναισθηματικότητας**, του **Αυτοελέγχου**, της **Ευημερίας** και της **Κοινωνικότητας**. Επισημαίνουμε ότι στα ραβδογράμματα που παρουσιάζονται παρακάτω, ο άξονας x δείχνει την κλίμακα των απαντήσεων από 1-7, όπου το 1 σημαίνει «διαφωνώ απόλυτα», το 2 σημαίνει «διαφωνώ», το 3 «σχεδόν διαφωνώ», το 4 σημαίνει «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το 5 σημαίνει «σχεδόν συμφωνώ», το 6 «συμφωνώ» και το 7 «συμφωνώ απόλυτα». Ο άξονας y δείχνει το ποσοστό των ατόμων σε σύνολο 131 συμμετεχόντων.

7.3.1 Συναισθηματικότητα

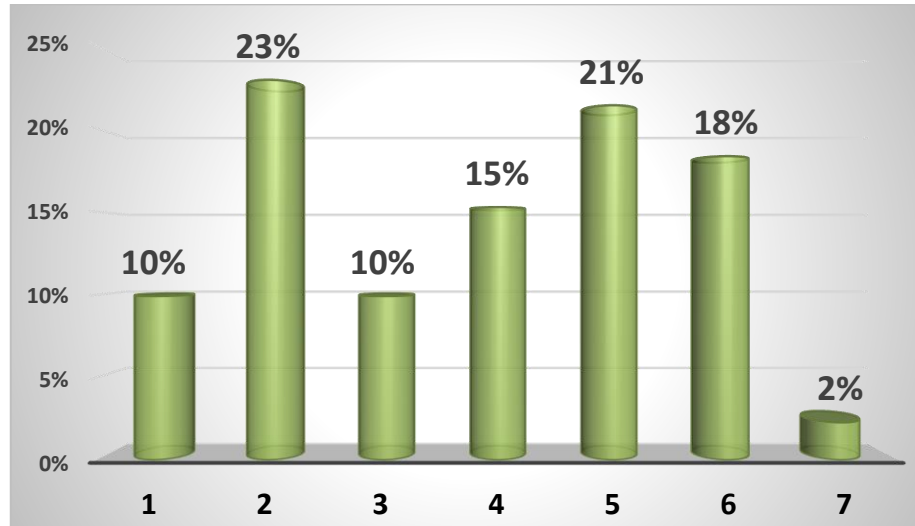
Ομάδα ερωτήσεων που αφορούν τη **Συναισθηματικότητα**:

1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.



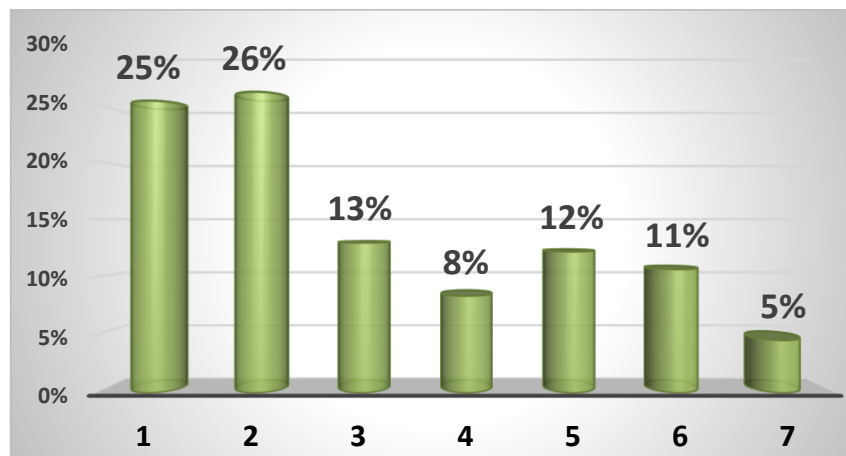
Γράφημα 7.8 Έκφραση συναισθημάτων με λόγια

2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.



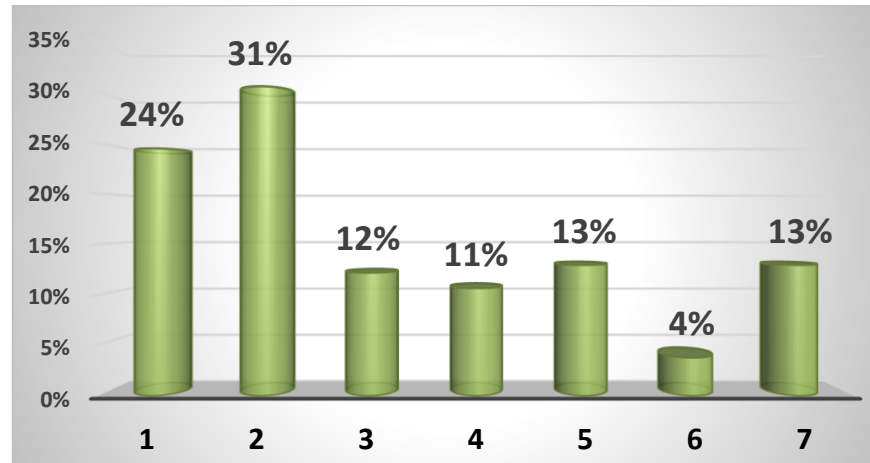
Γράφημα 7.9 Δυσκολία αντίληψης της οπτικής των άλλων

8. Γενικά δυσκολεύομαι να καταλάβω τι ακριβώς νιώθω.



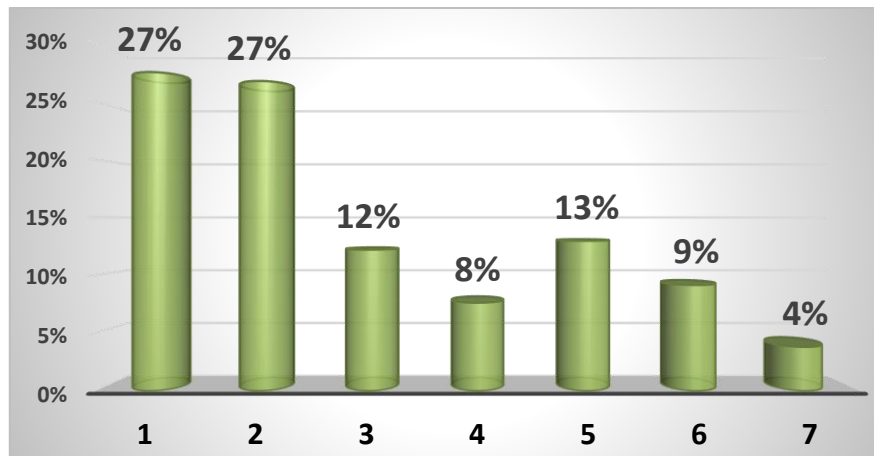
Γράφημα 7.10 Δυσκολία κατανόησης συναισθημάτων

13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.



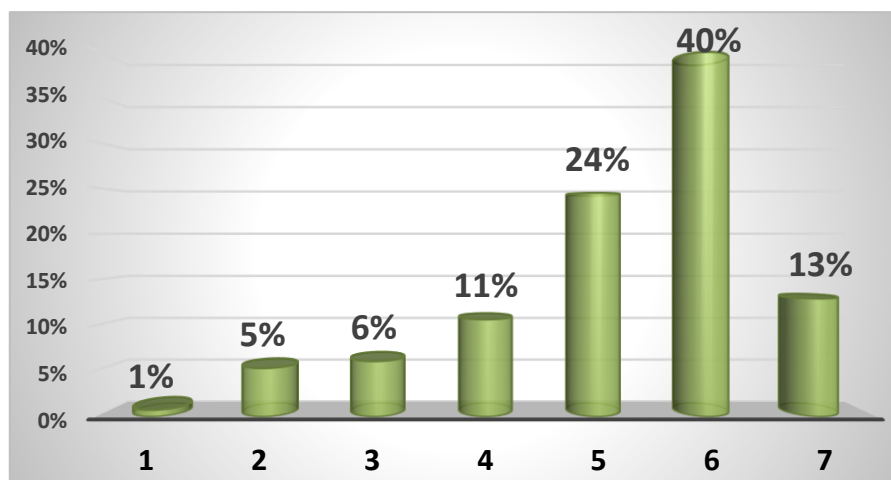
Γράφημα 7.11 Παράπονα για τη συμπεριφορά σε τρίτους

16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.



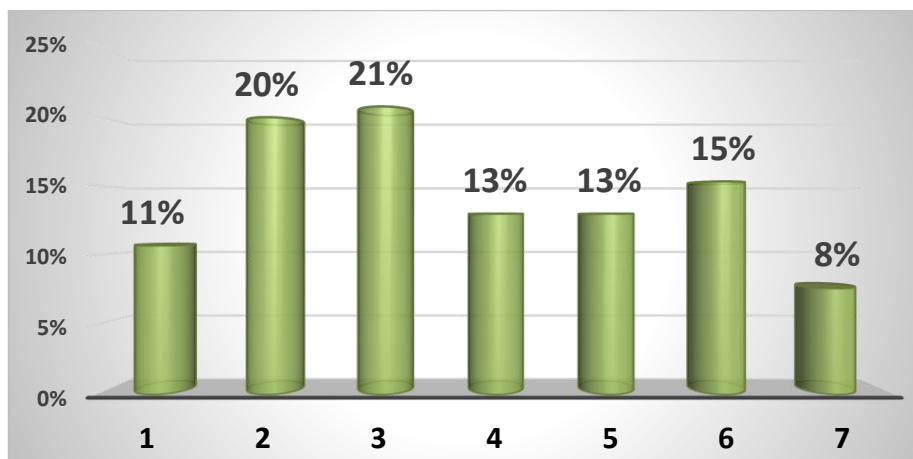
Γράφημα 7.12 Δυσκολία έκφρασης στοργής

17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.



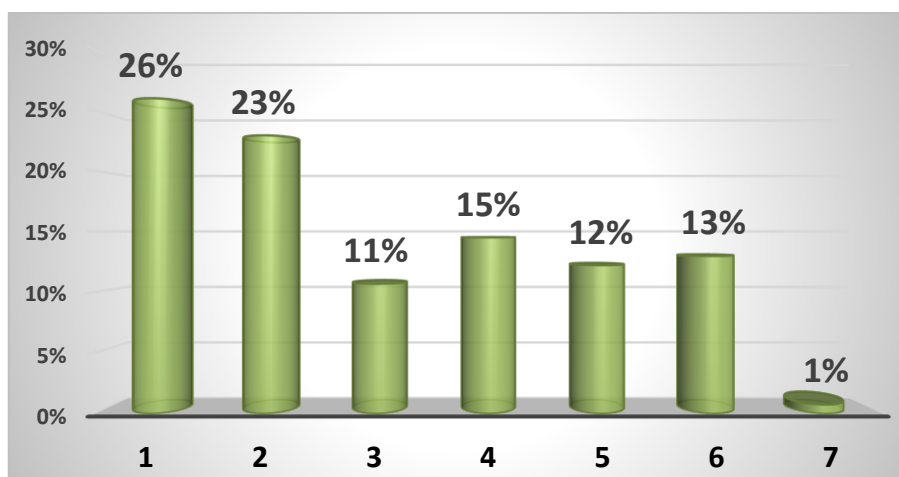
Γράφημα 7.13 Ενσυναίσθηση

23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.



Γράφημα 7.14 Επικέντρωση στο συναίσθημα

28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.



Γράφημα 7.15 Δυσκολία ανάπτυξης οικειότητας

Αφότου παρουσιάσαμε διαγραμματικά τις απαντήσεις θα σχολιάσουμε ορισμένες από τις ερωτήσεις για τον παράγοντα της συναισθηματικότητας. Έτσι το ραβδόγραμμα 7.8 αναπαριστά τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες στην πρώτη ερώτηση. Παρατηρούμε ότι κανένας δεν απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση (0%) και μόνο το 3% απάντησε με ότι περίπου διαφωνεί και το 14% ότι δήλωσε ουδετερότητα. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι το 52% συμφωνεί γενικότερα (κλίμακα 6-7) με την δήλωση, που σημαίνει ότι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν την αίσθηση ότι γενικά εκφράζουν τα συναισθήματά τους δια λόγου και εξωτερικεύουν αυτό που νιώθουν.

Σχετικά με την ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου περί δυσκολίας έκφρασης στοργής στους οικείους, παρατηρούμε ότι 36 άτομα δήλωσαν ότι διαφωνούν απόλυτα και 35 ότι διαφωνούν. Το ποσοστό και για τις δύο κλίμακες απαντήσεων είναι κοινό, 27%. Βλέπουμε

λοιπόν πως η αντίληψη των συμμετεχόντων για το κατά πόσο έχουν δυσκολία στο να δείχνουν στοργή σε δικούς τους ανθρώπους «αγγίζει» τη διαφωνία με την κλίμακα 1 και 2 αντίστοιχα. Είναι ένα μεγάλο ποσοστό ίσο με 54% και αντικατοπτρίζει την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους σε θέματα στοργής. Θεωρούν λοιπόν ότι δείχνουν την «πρέπουσα» στοργή στους κοντινούς τους, σε αντίθεση με το 13% (κλίμακα 5-6) που απάντησε ότι συμφωνεί ως προς τη δυσκολία έκφρασης στοργής.

Εάν κάνουμε μία αντιπαραβολή των απαντήσεων στην ερώτηση 16-Γράφημα 7.12 με τις απαντήσεις της ερώτησης 28-Γράφημα 7.15, παρατηρούμε ότι συνολικά 49% ποσοστό διαφωνούν με το ότι δυσκολεύονται να δεθούν με τους κοντινούς τους (κλίμακα 1-2). Επομένως το ποσοστό 54% (κλίμακα 1 και 2) που στην προηγούμενη ερώτηση υποστήριξε ότι δεν έχει ιδιαίτερη δυσκολία να εκφράζει στοργή, κυμάνθηκε σε ποσοστό 49% σε ό,τι αφορά τυχόν δυσκολία να δεθεί με όσους συναναστρέφεται συχνά. Δηλαδή εκείνοι που υποστήριξαν ότι δε δυσκολεύονται σχεδόν καθόλου να δεθούν με τους δικούς τους ανθρώπους, ήταν λιγότεροι κατά 5% σε σύγκριση με την ερώτηση 16. Το ζήτημα είναι ότι οι δύο αυτές ερωτήσεις έχουν μεγάλο συσχετισμό και αυτή η διαφορά δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ενδεχομένως διαφορετικά την έννοια της στοργής και την έννοια του «δεσίματος» και της οικειότητας.

Εξετάζοντας την ερώτηση 17 του ερωτηματολογίου που πραγματεύεται την έννοια της ενσυναίσθησης η υψηλότερη τιμή είναι 40%, που απάντησε «συμφωνώ» στο ότι μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να τον συναισθανθεί. Άρα η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι διαθέτει ιδιαίτερα αυξημένη συναίσθηση και μάλιστα σε ποσοστό 40%, έναντι του 1% που απάντησε ότι διαφωνεί απολύτως με την παραπάνω δήλωση. Συνεπώς η απόκλιση μεταξύ της θετικής και της αρνητικής απάντησης υπήρξε μεγάλη, 39% μεταξύ της κλίμακας 1 και της κλίμακας 6 αντίστοιχα. Συγκρίνοντας έπειτα τα αποτελέσματα με την ερώτηση 2 που ουσιαστικά δηλώνει το αντίθετο, έχουμε ποσοστό 41% που απάντησε με κλίμακα 5-7 ότι γενικά συμφωνεί με το ότι έχει δυσκολία να δει τα πράγματα από την οπτική των άλλων εκεί που το 77% δήλωσε ότι μπαίνει εύκολα στη θέση του άλλου. Άρα σχεδόν το διπλάσιο ποσοστό υποστηρίζει ότι διαθέτει ενσυναίσθηση. Κοιτώντας τις απαντήσεις για την κλίμακα 6 υπάρχει η εξής διαφορά: το 40% θεωρεί ότι έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση και αντίθετα το 18% πιστεύει ότι έχει δυσκολία στο κομμάτι αυτό.

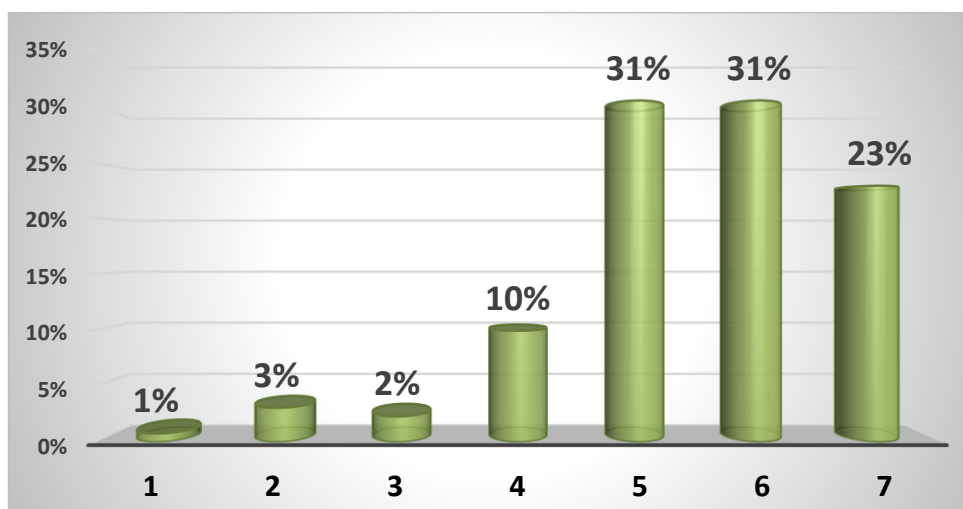
Καλό είναι να έχουμε κατά νου και τις επεξηγήσεις που αναφέραμε παραπάνω για τη συναισθηματικότητα. Τα άτομα συνεπώς που έχουν υψηλή βαθμολογία σε αυτό το πεδίο είναι γενικά σε επαφή με τα συναισθήματά τους καθώς και με τα συναισθήματα των άλλων σε αντίθεση με εκείνα που έχουν χαμηλή βαθμολογία. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συναισθηματικότητα είναι οχτώ συνολικά. Από αυτές οι πέντε δηλώνουν αρνητικότητα ως

προς τη συναισθηματικότητα (2, 8, 13, 16 και 28) και οι υπόλοιπες τρεις (1, 17, 23) δηλώνουν θετικότητα. Στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων έχουμε κατά μέσο όρο ποσοστό 16% (κλίμακα 6-7) που δήλωσε ότι συμφωνεί με τη δυσκολία που αφορά τη συναισθηματικότητα. Από την άλλη πλευρά έχουμε ποσοστό 42,7% κατά μέσο όρο που ήταν θετικό ως προς την έκφραση των συναισθημάτων. Συνεπώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι ως προς τη συναισθηματικότητα οι ερωτηθέντες σημείωσαν αρκετά υψηλή βαθμολογία με διαφορά 26,7% κατά μέσο όρο συγκριτικά με τη χαμηλή βαθμολογία. Έτσι το δείγμα των ατόμων εμφανίζει γενικά αυξημένη συναισθηματικότητα και αυτό υποδηλώνει την καλή επαφή με τα προσωπικά συναισθήματα και τα συναισθήματα των τρίτων.

7.3.2 Αυτοέλεγχος

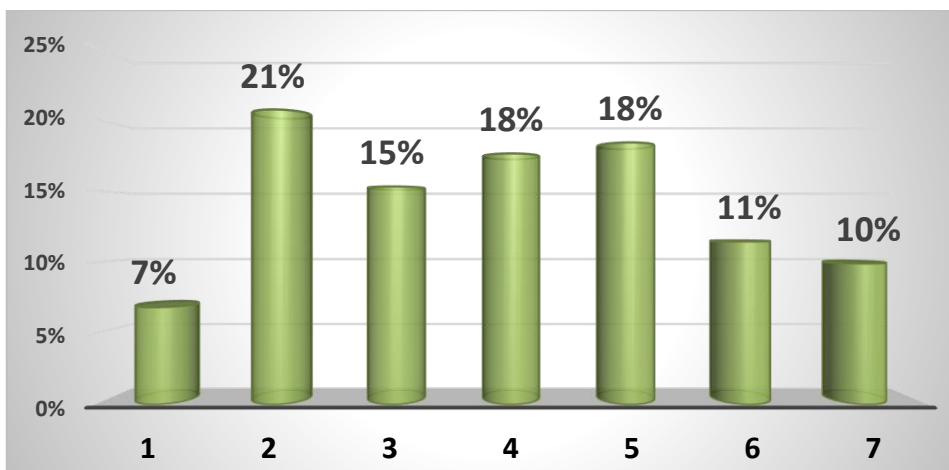
Οι ερωτήσεις που ακολουθούν συνοδευόμενες από γραφήματα, σχετίζονται με τον **Αυτοέλεγχο**.

3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.



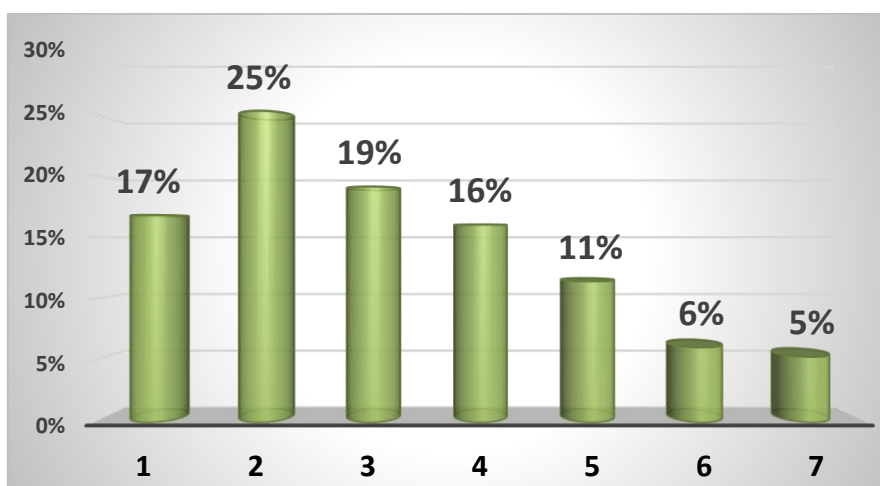
Γράφημα 7.16 Ενεργητικότητα και φιλοδοξία

4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.



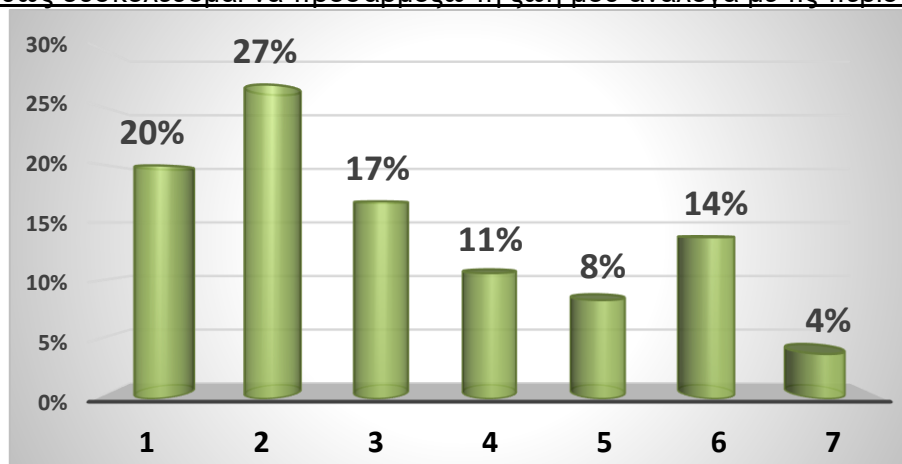
Γράφημα 7.17 Δυσκολία ελέγχου συναισθημάτων.

7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.



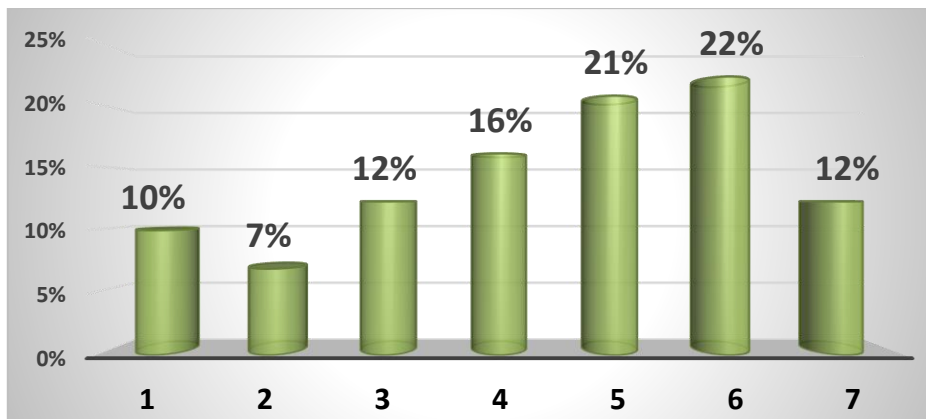
Γράφημα 7.18 Τάση αλλαγής γνώμης

14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.



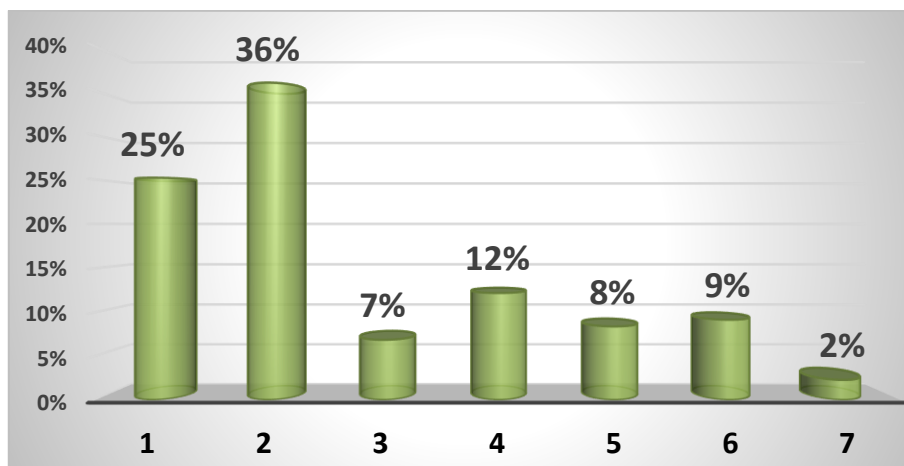
Γράφημα 7.19 Προσαρμοστικότητα

15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.



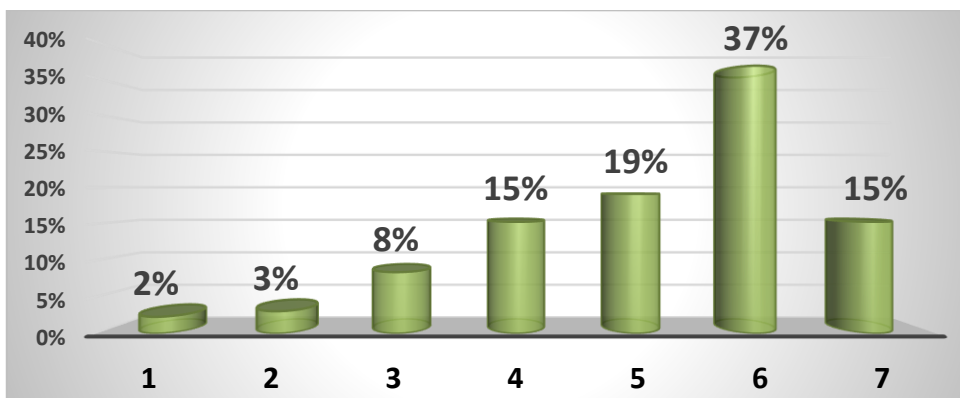
Γράφημα 7.20 Ικανότητα διαχείρισης του άγχους.

18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.



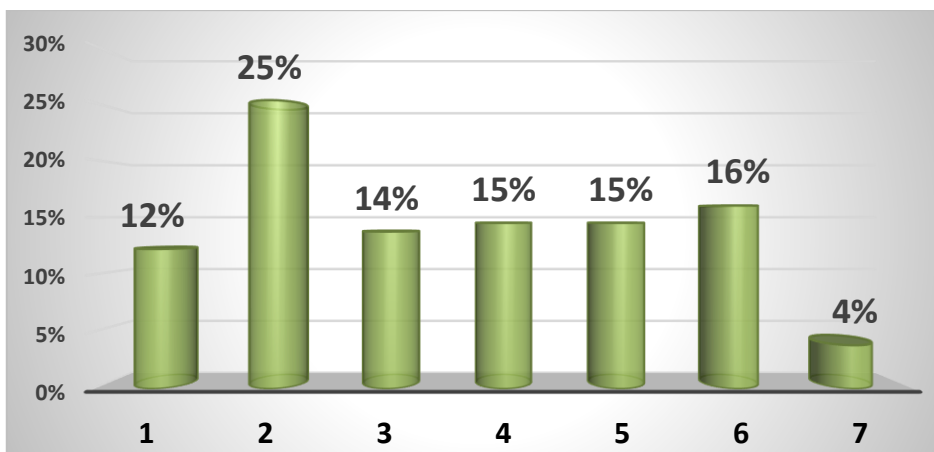
Γράφημα 7.21 Κίνητρα

19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.



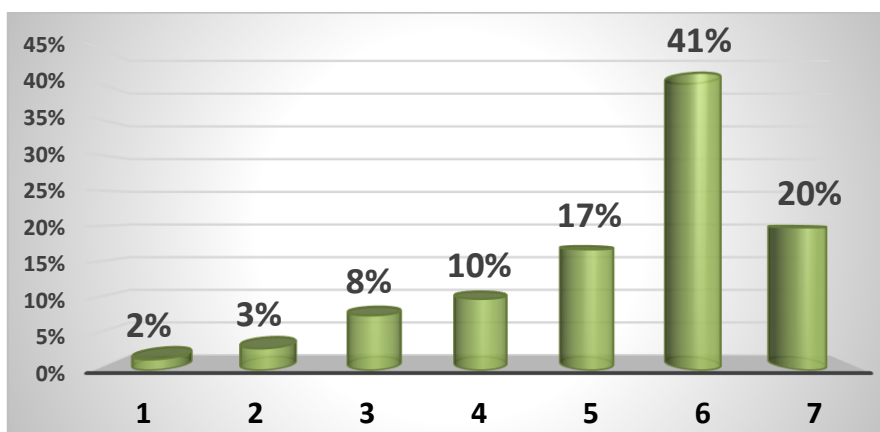
Γράφημα 7.22 Συνειδητός έλεγχος συναισθημάτων

22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.



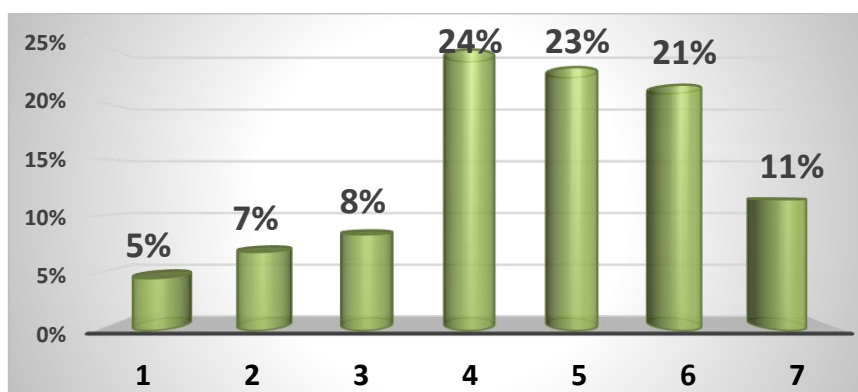
Γράφημα 7.23 Ανάμιξη σε καταστάσεις

29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.



Γράφημα 7.24 Προσαρμοστικότητα σε νέα περιβάλλοντα

30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».



Γράφημα 7.25 Θαυμασμός από τους άλλους

Ως προς την ερώτηση 3 είναι φανερό ότι οι υψηλότερες απαντήσεις σημειώθηκαν στην κλίμακα 5 και 6, όπως δείχνει το γράφημα 7.16. Συνεπώς το 62% σχεδόν συμφωνεί ότι είναι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους και το 23% είναι απολύτως σύμφωνο με

αυτή την άποψη. Γενικά παρατηρούμε μια έντονη τάση θεώρησης του εαυτού τους ως δραστήρια άτομα, στο ερωτηθέν δείγμα.

Όπως προαναφέραμε στην παρούσα εργασία, η ικανότητα της προσαρμοστικότητας διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και επενεργεί σε μεγάλο βαθμό και στη διαχείριση προβλημάτων και ευμετάβλητων συνθηκών. Στο Γράφημα 7.19-ερώτηση 14, φαίνεται ότι τα 22 από τα 131 άτομα, δηλαδή ποσοστό 17%, δήλωσαν ότι διαφωνούν σχετικά με την πρόταση περί προσαρμοστικότητας και υποστήριξαν ότι θεωρούν τον εαυτό τους ικανό να προσαρμόζεται στις περιστάσεις. Ακόμη πιο έντονη είναι η διαφωνία των 35 και 26 ατόμων που δήλωσαν ότι διαφωνούν ως προς τη δυσκολία προσαρμοστικότητας και απόλυτα αντίστοιχα (κλίμακα 6-7). Πρόκειται για το 47% των ανθρώπων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, ποσοστό που καλύπτει σχεδόν το μισό από το συνολικό μέγεθος του δείγματος.

Η ερώτηση 19 μπορεί να συγκριθεί ως προς τις απαντήσεις με την ερώτηση 4, διότι και οι δύο ερωτήσεις πραγματεύονται πανομοιότυπο ζήτημα: το κατά πόσο κάποιο άτομο μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του. Ωστόσο, η ερώτηση 4 διατυπώνει το ερώτημα με αρνητικό τρόπο σε αντίθεση με την ερώτηση 19 που το διατυπώνει θετικά. Βλέπουμε λοιπόν ότι 23 άτομα απάντησαν ουδέτερα στο αν δυσκολεύονται να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και 24 άτομα απάντησαν ότι περίπου συμφωνούν (με κλίμακα 5). Στο γράφημα 7.22 φαίνεται ότι 48 άτομα, δηλαδή ποσοστό 37% απάντησε ότι συμφωνεί στο ότι μπορεί να βρίσκει τρόπους να ελέγχει τα συναισθήματά του όταν θέλει. Εάν συγκρίνουμε τις απαντήσεις βάσει κλίμακας έχουμε τα εξής αποτελέσματα: από τη μία πλευρά 47 ανθρώπους, δηλαδή ποσοστό 36%, οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν σχετική δυσκολία στον έλεγχο των συναισθημάτων τους (κλίμακα 4, 5) και από την άλλη πλευρά ένα ποσοστό 34% που πιστεύουν ότι μπορούν κάπως να ελέγχουν τα συναισθήματά τους εφόσον το επιθυμούν (κλίμακα 4, 5). Το πλήθος των ατόμων είναι σχεδόν ίδιο και αυτό δημιουργεί εύλογα προβληματισμό, αφού η μία ερώτηση παρουσιάζει διαφοροποίηση ουσιαστικά προς την άλλη.

Στην ερώτηση 29, έχουμε 54 άτομα (41% ποσοστό) που συμφωνούν πολύ ως προς την ικανότητα προσαρμοστικότητας που διαθέτουν. Επιπλέον, κάνοντας μια σύγκριση με την ερώτηση 14 που διατυπώνει περίπου το ίδιο με αρνητικό τρόπο, παρατηρούμε ότι το 27% δηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζει συνήθως δυσκολία προσαρμογής σε νέες περιστάσεις (κλίμακα 2) και παράλληλα το 41% στην ερώτηση 29 πιστεύει ότι μπορεί γενικά να προσαρμόζεται σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.

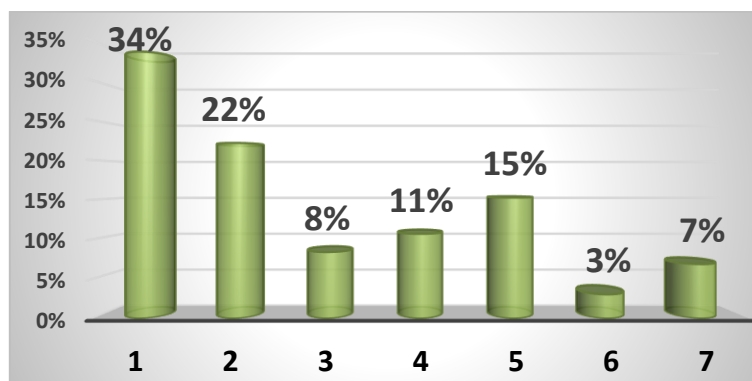
Διαχωρίζουμε τις δέκα ερωτήσεις για τον αυτοέλεγχο σε δύο ομάδες, τη θετική ομάδα που δηλώνει υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου και την αρνητική ως προς τον παράγοντα αυτό.

Θετικές ερωτήσεις: 3, 15, 19, 29 και 30. Αρνητικές δηλώσεις: 4, 7, 14, 18, 22. Έχουμε πέντε θετικές με ποσοστό 46,6% κατά μέσο όρο να θεωρεί με κλίμακα 6-7, ότι διαθέτει αυτοέλεγχο και πέντε αρνητικές με ποσοστό 16,2% κατά μέσο όρο να πιστεύει σε κλίμακα 6-7, ότι δεν τα πάει πολύ καλά με το θέμα του αυτοελέγχου. Επομένως συμπεραίνουμε ότι τα 131 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου με διαφορά 30,4% των θετικών απαντήσεων έναντι των αρνητικών. Μάλιστα εάν συγκρίνουμε τα ποσοστά συναισθηματικότητας με του αυτοελέγχου το επίπεδο αυτοελέγχου είναι πιο υψηλό κατά 3,7%. Το δείγμα μας λοιπόν εμφανίζει αυξημένο ποσοστό αυτοσυγκράτησης και αυτό δείχνει ότι γενικότερα υπάρχει υγιής βαθμός ελέγχου των ορμών και των επιθυμιών.

7.3.3 Ευημερία

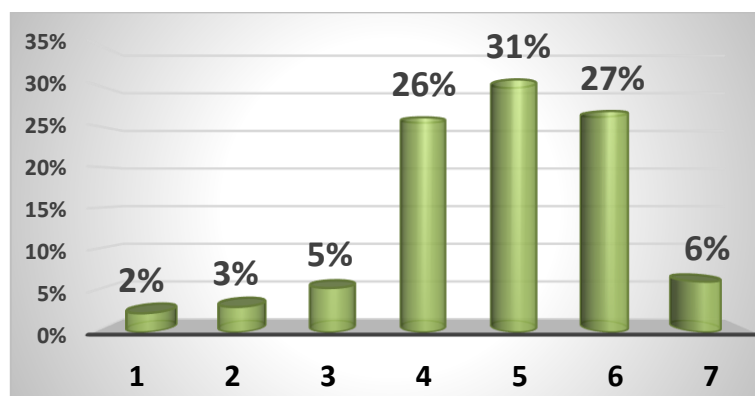
Παρακάτω παρουσιάζουμε διαγραμματικά τις επτά ερωτήσεις που συνδέονται με την ευημερία των ατόμων. Η έννοια της ευημερίας είναι εφάμιλλη της έννοιας της ευτυχίας και σηματοδοτεί το επίπεδο ευδαιμονίας που βιώνει κάποιος στη ζωή του.

5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.



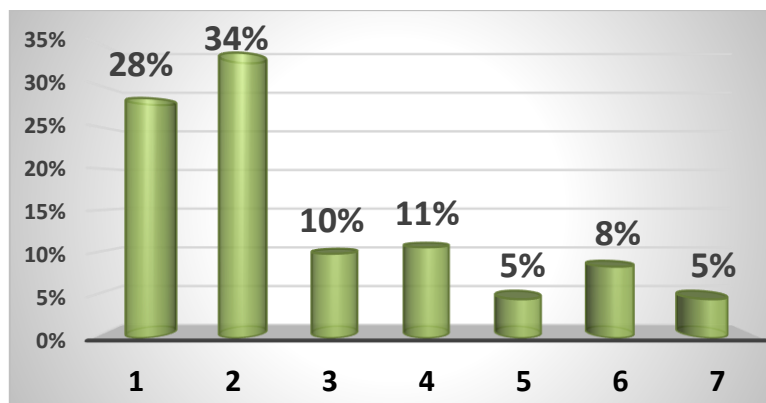
Γράφημα 7.26 Έλλειψη διασκέδασης στη ζωή.

9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.



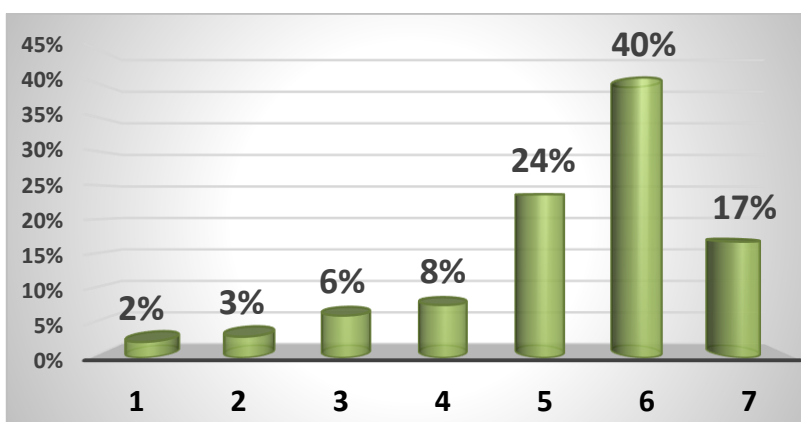
Γράφημα 7.27 Χαρίσματα

12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.



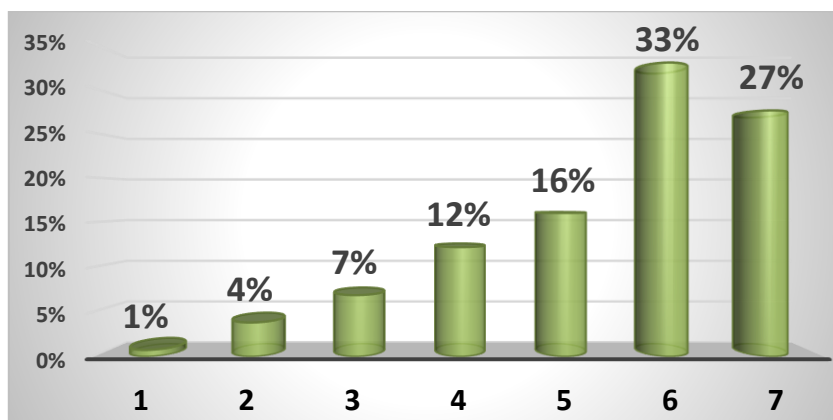
Γράφημα 7.28 Απαισιοδοξία

20. Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.



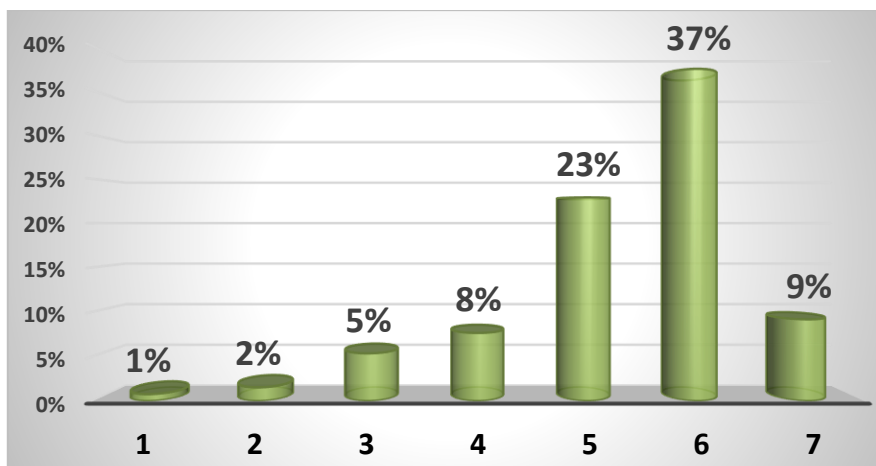
Γράφημα 7.29 Προσωπική ικανοποίηση από τη ζωή

24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.



Γράφημα 7.30 Εσωτερική ικανοποίηση

27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.



Γράφημα 7.31 Αισιοδοξία

Ειδικότερα παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις στην ερώτηση 24-Γράφημα 7.30, διαμορφώθηκαν με μία κλιμακωτή αύξηση σημειώνοντας την υψηλότερη τιμή στην κλίμακα 6. Από τα 131 άτομα τα 43 απάντησαν ότι συμφωνούν με την αίσθηση εσωτερικής ικανοποίησης. Το 33% λοιπόν, θεωρεί ότι αισθάνεται καλά με τον εαυτό του. Φυσικά υπάρχει και το 27% των συμμετεχόντων, οι οποίοι συμφωνούν πολύ με την αίσθηση εσωτερικής ικανοποίησης. Είναι σίγουρα ένα σημαντικό ποσοστό και φανερώνει την αυξημένη αίσθηση αυτοπεποίθησης.

Θέτοντας υπό επεξεργασία και τα αποτελέσματα που λάβαμε στην ερώτηση 20, που αφορά την εξωτερική ικανοποίηση, παρατηρούμε ότι ακόμη περισσότεροι άνθρωποι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη ζωή τους. Ως προς την κλίμακα 6 που σημαίνει «συμφωνώ», είχαμε αντίστοιχα 53 απαντήσεις. Άρα το 40% εξέφρασε ότι είναι ευχαριστημένο από τη ζωή του γενικά. Συγκριτικά με το 33% έχουμε αυξημένη εξωτερική ικανοποίηση κατά 7% (κλίμακα 6).

Ως προς το θέμα της αισιοδοξίας, 49 άνθρωποι συμφωνούν ότι τα πράγματα θα εξελιχθούν θετικά στη ζωή τους. Ανατρέχοντας στην ερώτηση 12 που σχετίζεται με την απαισιοδοξία, 44 άνθρωποι διαφωνούν με τη δήλωση ότι είναι απαισιόδοξοι (κλίμακα 2). Επομένως τα ποσοστά (37% και 34% αντίστοιχα) έχουν σχετικά μικρή διαφορά της τάξης του 3% και δείχνουν μια τάση για θετική στάση προς τη ζωή.

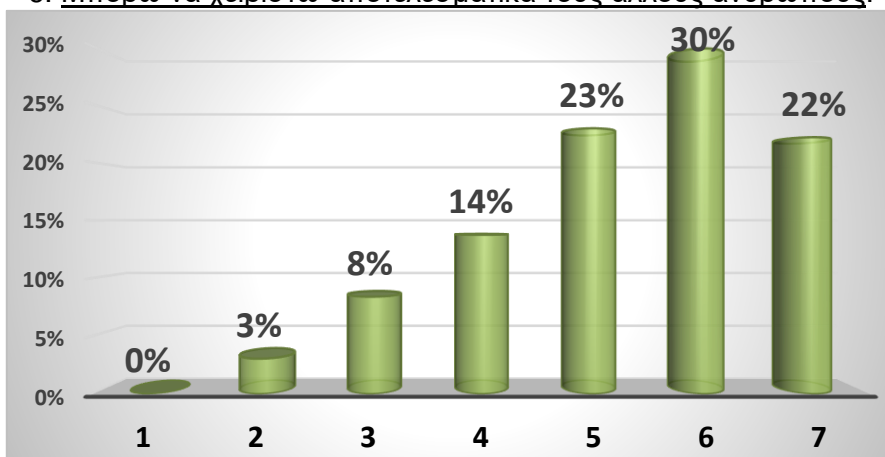
Συνοψίζοντας για τον παράγοντα της ευημερίας, συγκεντρώνουμε τις θετικού χαρακτήρα ερωτήσεις (9, 20, 24, 27) που ανέρχονται σε ποσοστό 49% κατά μέσο όρο για τις κλίμακες 6-7. Μελετάμε και τις αρνητικές απαντήσεις που εδώ είναι δύο, η ερώτηση 5 και η ερώτηση 12 που σημειώνουν ποσοστό 11,5% κατά μέσο όρο για τις ίδιες κλίμακες. Η διαφορά για την ευημερία είναι μεγάλη και φτάνει το 37,5% κατά μέσο όρο. Επομένως σε επίπεδο ευημερίας απάντησαν θετικά με ποσοστό σχεδόν 40%. Είναι εμφανές ότι λόγω

της υψηλής βαθμολογίας τα άτομα της έρευνας αισθάνονται ευτυχισμένα, θετικά και ολοκληρωμένα εν γένει.

7.3.4 Κοινωνικότητα

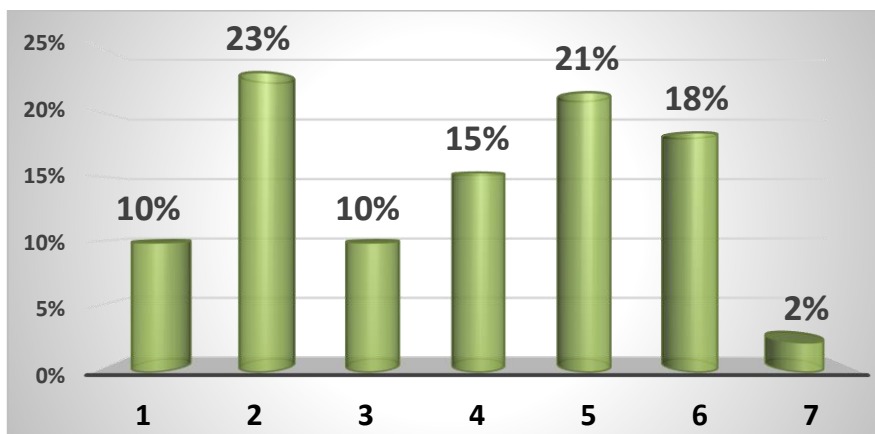
Στον τομέα της κοινωνικότητας, έχουμε συνολικά έξι ερωτήσεις. Η κοινωνικότητα δείχνει τη διάθεση του ατόμου να αλληλεπιδρά και δη με παραγωγικό και υγιή τρόπο.

6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.



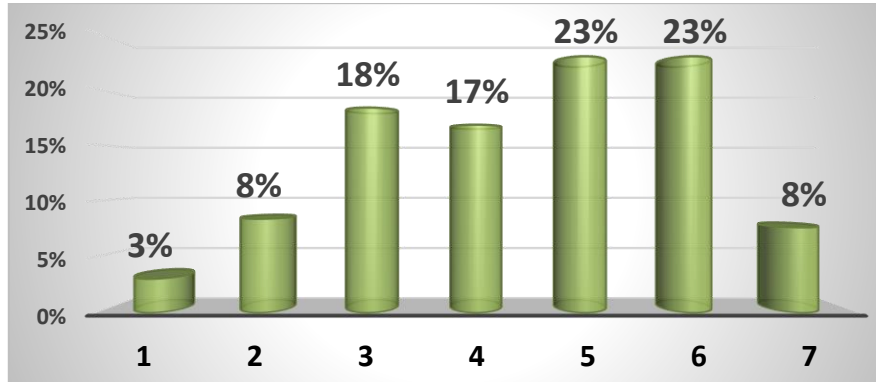
Γράφημα 7.32 Αποτελεσματικός χειρισμός των άλλων

10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.



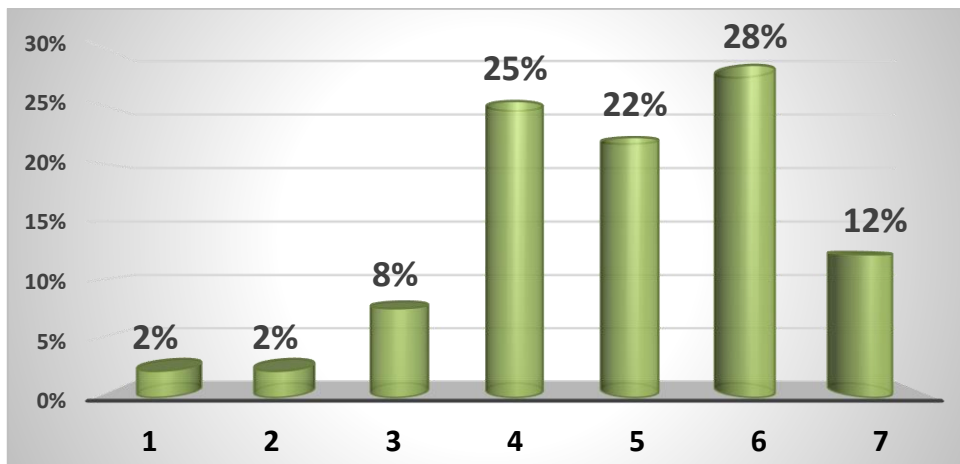
Γράφημα 7.33 Υπεράσπιση δικαιωμάτων

11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.



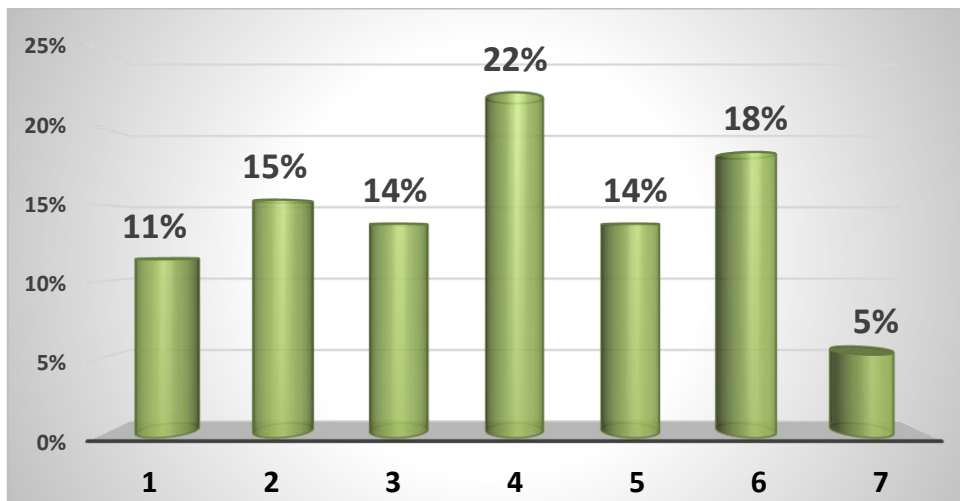
Γράφημα 7.34 Άσκηση επιρροής στους άλλους.

21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.



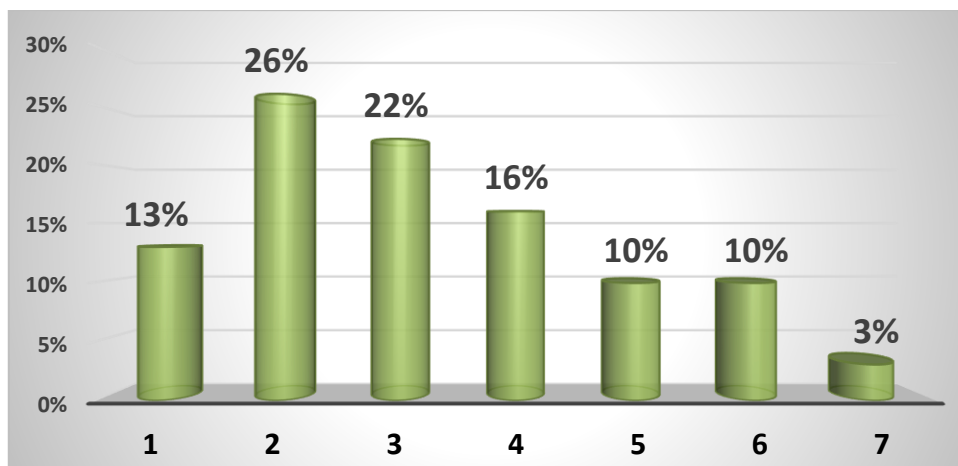
Γράφημα 7.35 Διαπραγματευτική ικανότητα.

25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.



Γράφημα 7.36 Αποφυγή διεκδίκησης του δίκιου.

26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.



Γράφημα 7.37 Έλλειψη επιρροής στα συναισθήματα των άλλων

Η παραπάνω ερώτηση μπορεί να συγκριθεί με την ερώτηση 11 που αφορά την άσκηση επιρροής και ενώ το γράφημα 7.37 δείχνει πώς απάντησαν οι ερωτηθέντες για την προσωπική τους έλλειψη επιρροής, το γράφημα 7.34 δείχνει αντίστοιχα την ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους. Έτσι το 10% συμφωνεί ότι δεν έχει καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων και από την άλλη πλευρά το 23% συμφωνεί ότι μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων ατόμων. Υπάρχει απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων και επειδή εξετάζουμε συγκεκριμένα την κλίμακα 6 που σημαίνει «συμφωνώ», η διαφορά αυτή είναι 13% περισσότερα άτομα που πιστεύουν ότι επηρεάζουν τους άλλους. Αξιοσημείωτη είναι η ακριβώς όμοια διαφορά που σημειώθηκε και στην κλίμακα 5 που σημαίνει «περίπου συμφωνώ». Έχουμε ξανά 10% των ατόμων που σχεδόν συμφωνούν ότι δεν επηρεάζουν τα συναισθήματα των τρίτων και αντίστοιχα 23% που σχεδόν συμφωνούν ότι συνήθως ασκούν επιρροή.

Η κοινωνικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το άτομο και όπως έχουμε αναφέρει προηγουμένως διαφέρει από τη συναισθηματικότητα γιατί δίνει έμφαση στην κοινωνική επιρροή και τις κοινωνικές σχέσεις. Οι ερωτήσεις που αφορούν την κοινωνικότητα είναι συνολικά έξι, εκ των οποίων οι τρεις είναι θετικές και οι υπόλοιπες αρνητικές. Έτσι εξετάζοντας τις θετικές στο μέσο όρο του δείγματος, έχουμε ποσοστό 41% ως προς τις κλίμακες 6 και 7. Οι αρνητικές ερωτήσεις έχουν ποσοστό 18,7% περίπου για τις αντίστοιχες κλίμακες. Συνεπώς η διαφορά εδώ κυμαίνεται στο 22,3% κατά μέσο όρο. Άρα φαίνεται ότι στο θέμα της κοινωνικότητας τα άτομα της έρευνας μας εμφανίζουν το μεγαλύτερο πρόβλημα.

Ο πίνακας 7.38 δείχνει το ποσοστό των θετικών απαντήσεων κατά μέσο όρο για τις κλίμακες 6 και 7, για κάθε έναν από τους τέσσερις παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ (Μ.Ο.) ΚΛΙΜΑΚΕΣ 6 ΚΑΙ 7
Συναισθηματικότητα	26,7
Αυτοέλεγχος	30,4
Ευημερία	37,5
Κοινωνικότητα	22,3

Πίνακας 7.38 Παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης

Παρατηρούμε στο δείγμα μας ότι η Ευημερία σημείωσε την υψηλότερη βαθμολογία, ο Αυτοέλεγχος είναι ο επόμενος παράγοντας κατά φθίνουσα σειρά, ακολουθεί η Συναισθηματικότητα και τελευταία είναι η Κοινωνικότητα. Σε γενικά πλαίσια η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώθηκε σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα.

7.4 Ανάλυση και επεξεργασία μετρήσεων με βάση το δείκτη Cronbach alpha

Η μέτρηση στις επιστήμες που ασχολούνται με την ανθρώπινη συμπεριφορά συνιστά μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Συχνά στοχεύει στο να εκφράσει αριθμητικά χαρακτηριστικά ή ιδιότητες του ανθρώπινου ψυχισμού, σύμφωνα με τυποποιημένους κανόνες. Για το λόγο αυτό μια ψυχομετρική κλίμακα τύπου Likert θα μπορούσε να οριστεί ως το εργαλείο χάρη στο οποίο συλλέγουμε αντιπροσωπευτικές παρατηρήσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά ή και τις ιδιότητες των ανθρώπων.

Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας ψυχομετρικής κλίμακας είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. (6) Η αξιοπιστία αφορά το συσχετισμό μιας μεταβλητής, ενός παράγοντα ή ακόμη και ενός μοντέλου με κάτι υποθετικό που μετρά αληθινά αυτό που αποσκοπούμε να μετρήσουμε. (7) Αυτό διατύπωσε για πρώτη φορά ο Cronbach το 1951 στη μελέτη του περί του συντελεστή άλφα και τη χρησιμότητά του στις ψυχομετρικές έρευνες. Μέχρι το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα οι ψυχομετρητές διαχώριζαν δύο πρακτικά εύχρηστες μορφές της αξιοπιστίας: τους παράγοντες της σταθερότητας και τους παράγοντες της ισοδυναμίας.

Με λίγα λόγια η αξιοπιστία μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από σφάλματα και έτσι δίνουν συνεπή αποτελέσματα (Nunnally και Bernstein 1994). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής των μετρήσεων-για παράδειγμα ενός Ερωτηματολογίου-αφορά το βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν συνοχή ή συσχέτιση μεταξύ τους καθώς και με το χαρακτηριστικό αυτό. Ο δείκτης Cronbach alpha είναι ο πλέον διαδεδομένος και οι τιμές του θεωρούνται ικανοποιητικές όταν είναι μεγαλύτερες του 0,7 ή 0,8.

Η χρήση των μέτρων αξιοπιστίας υποθέτει ότι υπάρχει μονοδιάστατη φύση στις τιμές και ο ερευνητής καλείται να εκτελέσει τις δοκιμές για μονοδιάστατη φύση σε όλες τις δομές, οι οποίες αποτελούνται από πολλούς δείκτες, πριν να αξιολογήσει την αξιοπιστία τους. Στη συνέχεια εξετάζονται οι υπολογισμένες φορτίσεις και αξιολογείται η στατιστική σημασία καθεμίας από αυτές. Η καλή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης στα δεδομένα, που εδώ είναι οι τριάντα ερωτήσεις του ερωτηματολογίου TEI-SF του κ.Πετρίδη, φανερώνει ότι όλα τα στοιχεία επιδρούν σημαντικά πάνω σε μια υποκείμενη κρυφή μεταβλητή.

(6) <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4740/1342.pdf>

(7) <http://www.amarkos.gr/courses/notes/mva.pdf>

Έτσι τα αποτελέσματα που λάβαμε ήταν άκρως ικανοποιητικά από άποψη αξιοπιστίας με υψηλές τιμές ως προς το δείκτη alpha. Συγκεκριμένα εισάγαμε τα δεδομένα σε προσημειωμένο φύλλο του excel, το οποίο βρήκαμε στο www.psychometriclab.com, όπως φαίνεται στην εικόνα 7.4.1.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	te
1	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te	te
2		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
4		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
5		2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
6		3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
7		3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
8		3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
9		3	1	3	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3
10		3	1	4	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3
11		3	1	4	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3
12		3	1	4	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3
13		3	1	4	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3
14		3	1	4	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3
15		3	2	4	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3
16		3	2	4	2	1	2	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3
17		4	2	4	2	1	2	1	1	4	1	3	1	1	1	2	1	3	1	3
18		4	2	4	2	1	3	1	1	4	1	3	1	1	1	2	1	4	1	3
19		4	2	4	2	1	3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	4	1	3
20		4	2	4	2	1	3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	4	1	4
21		4	2	4	2	1	3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	4	1	4
22		4	2	4	2	1	3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	4	1	4
23		4	2	5	2	1	3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	1	4	1	4
24		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	1	3	1	4	1	4
25		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	1	3	1	4	1	4
26		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	1	3	1	4	1	4
27		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	1	3	1	4	1	4
28		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	2	3	1	4	1	4
29		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	2	3	1	4	1	4
30		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	2	3	1	4	1	4
31		4	2	5	2	1	3	2	1	4	2	3	1	1	2	3	1	4	1	4

Εικόνα 7.4.1 Εισαγωγή δεδομένων στο Excel

Το επόμενο μας βήμα ήταν η προσάρτηση αυτών των αποτελεσμάτων στο site του ψυχομετρικού εργαστηρίου, για τον υπολογισμό τους και την εξαγωγή αριθμητικών αποτελεσμάτων. Αναλυτικά παρουσιάζουμε παρακάτω την τιμή που έλαβε ο δείκτης alpha για καθένα από τους τέσσερις τομείς-παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Reliability statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	6

Πίνακας 7.4.2 Reliability statistics για την Ευημερία

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tei_5	24.01	45.315	.882	.964
tei_20	21.53	51.835	.900	.958
tei_9	22.05	52.605	.951	.955
tei_24	21.42	50.569	.930	.955
tei_12	24.16	47.259	.865	.963
tei_27	21.29	53.361	.925	.957

Πίνακας 7.4.3 Item Total statistics για την Ευημερία

Ο πίνακας Reliability Statistics εμφανίζει το συντελεστή αξιοπιστίας alpha που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αποδεκτός με τιμή υψηλή $0,965 > 0,7$ ενώ ο Πίνακας 7.4.3 Item to total statistics εμφανίζει διάφορα στατιστικά μέτρα αν διαγραφεί από το δείγμα η αντίστοιχη μεταβλητή. Από τις τιμές του πίνακα διαφαίνεται ότι πχ. θα μειωθεί η αξιοπιστία της κλίμακας από 0,965 σε 0,964 αν διαγραφεί η μεταβλητή tei 5 δηλαδή η ερώτηση 5 από το ερωτηματολόγιο, η οποία σχετίζεται με την ευημερία.

ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	6

Πίνακας 7.4.4 Reliability statistics για τον Αυτοέλεγχο

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tei_4	21.04	65.837	.976	.984
tei_19	19.81	72.063	.934	.988
tei_7	21.78	67.466	.950	.986
tei_22	21.40	65.858	.963	.985
tei_15	20.52	65.205	.975	.984
tei_30	20.34	69.148	.969	.985

Πίνακας 7.4.5 Item total statistics για τον Αυτοέλεγχο

Ο πίνακας 7.4.4 δείχνει την τιμή του alpha η οποία είναι άκρως ικανοποιητική ίση με $0,988 > 0,7$. Βλέπουμε από τον πίνακα στατιστικής των στοιχείων που απαρτίζουν τον αυτοέλεγχο, ότι η αξιοπιστία της κλίμακας θα είναι στην υψηλότερη της τιμή (0,988) εάν διαγραφεί η ερώτηση 19.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	8

Πίνακας 7.4.6 Reliability Statistics για τη Συναισθηματικότητα

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tei_1	24.75	140.251	.928	.988
tei_16	27.15	127.971	.966	.985
tei_2	26.30	130.549	.958	.985
tei_17	24.85	141.956	.869	.990
tei_8	27.02	126.899	.973	.985
tei_23	26.35	127.691	.986	.984
tei_13	27.19	130.033	.959	.985
tei_28	27.03	128.753	.979	.984

Πίνακας 7.4.7 Item total statistics για τη Συναισθηματικότητα

Για τη συναισθηματικότητα ο δείκτης αξιοπιστίας κυμάνθηκε στο 0,987, ενώ εδώ οι μεταβλητές ήταν 8 (Πίνακας 7.4.6). Είναι χαρακτηριστικό ότι η αξιοπιστία της κλίμακας θα αυξηθεί εάν διαγραφεί η μεταβλητή tei 1 δηλαδή η ερώτηση 1 που επιδρά στον παράγοντα συναισθηματικότητα. Συγκεκριμένα ο δείκτης από 0,987 θα πάρει την τιμή 0,988, όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.4.7.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	6

Πίνακας 7.4.8 Reliability Statistics για την Κοινωνικότητα

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tei_6	20.38	63.715	.968	.988
tei_21	19.85	66.602	.955	.990
tei_10	21.01	59.592	.982	.987
tei_25	20.94	59.950	.984	.986
tei_11	20.34	63.458	.976	.987
tei_26	21.56	62.756	.952	.989

Πίνακας 7.4.9 Item-Total statistics για την Κοινωνικότητα

Ως προς την Κοινωνικότητα ο δείκτης alpha έχει την τιμή 0,990 όπως φαίνεται από τον Πίνακα 7.4.8 και με τη διαγραφή της μεταβλητής tei 21, η τιμή της αξιοπιστίας της κλίμακας του δείγματος διατηρείται στο ίδιο επίπεδο, δηλαδή στο 0,990.

TOTAL ALPHA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.996	30

Πίνακας 7.4.10 All Variables for Global Trait EI

Όπως δείχνει ο πίνακας 7.4.10, ο δείκτης αξιοπιστίας alpha για όλες τις μεταβλητές δηλαδή και για τις 30 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλή τιμή ίση με $0,996 > 0,7$. Έτσι συμπεραίνουμε ότι η έρευνά μας εμφανίζει μεγάλη αξιοπιστία ως προς τα αποτελέσματά της βάσει των δεδομένων που συλλέξαμε από τα 131 άτομα που συμμετείχαν και το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των είναι σε γενικά πλαίσια υψηλό. Καλό είναι να έχουμε κατά νου ότι τα ψυχομετρικά τεστ δεν σχετίζονται απαραίτητα θετικά ως προς τα αποτελέσματά τους με την υψηλή βαθμολογία. Εδώ εξετάσαμε αναλυτικά την αξιοπιστία του δείγματος και προσπαθήσαμε να δώσουμε εμπειριστατωμένα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθεί ότι οι υψηλές βαθμολογίες στις απαντήσεις δεν αντιπροσωπεύουν απαραίτητα προσαρμοστικότητα και ευελιξία σε σύγκριση με τις χαμηλές βαθμολογίες. Υπάρχει το ενδεχόμενο οι υψηλές τιμές να υποδηλώνουν αυξημένη προβολή του εαυτού καθώς και ακραία επιθετική διάθεση. Καλό είναι επίσης να έχουμε κατά νου ότι υπάρχουν περιβάλλοντα που όχι απλά δεν επιδοκιμάζουν τέτοιες συμπεριφορές, αλλά δεν τις αποδέχονται. Παράλληλα υπάρχουν περιπτώσεις ατόμων που έχουν σημειώσει χαμηλή βαθμολογία σε κάποιες ερωτήσεις και ωστόσο διακρίνονται από ειλικρίνεια, αμεσότητα και υγιές επίπεδο αυτοπεποίθησης, χωρίς την ανάγκη διαρκούς αυτοπροβολής.

7.5 Συμπεράσματα-προτάσεις

Είναι βασικό να τονίσουμε ότι το προφίλ των ατόμων συσχετίζεται κάθε φορά με τις υπάρχουσες εργασιακές συνθήκες και περιβάλλοντα. Συχνά λοιπόν, πολλά προφίλ που χαρακτηρίζονται από αυξημένη συναισθηματικότητα, έχουν πλεονεκτική θέση σε κάποια περιβάλλοντα και μειονεκτική θέση σε άλλα. Το ερωτηματολόγιο TEI, βασίζεται ακριβώς σε αυτή τη θεώρηση: δεν υπάρχουν ουσιαστικά σωστές και λάθος απαντήσεις και κάθε προφίλ εξετάζεται βάσει περιβαλλοντικών και συμπεριφορικών παραμέτρων. Άλλωστε ο Κ. Πετρίδης υποβάλλει ένα καίριο ερώτημα: πώς θα μπορούσαμε να πούμε αν η βαθμολογία ενός ατόμου ως προς την συναισθηματική αντίληψη είναι ακριβής ή όχι, όταν το ίδιο το άτομο είναι το μόνο που έχει πλήρη πρόσβαση στις πληροφορίες που απαιτούνται για να σχηματίσουμε αυτή την κρίση;

Στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα των 131 συμμετεχόντων παρουσίασε αυξημένα επίπεδα ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη και εάν αναλογιστούμε το συσχετισμό με τον εργασιακό χώρο, παρατηρούμε ότι το 37% των ερωτηθέντων προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Το 52% εργάζονται στο δημόσιο και αυτό μας δημιουργεί τον εξής προβληματισμό: εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται να είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα μήπως η εργασία που έχουν επιλέξει τα άτομα αυτά ακόμη και εάν είναι στο δημόσιο τομέα τους επιτρέπει να έχουν πλεονεκτική θέση σε σύγκριση με άλλα εργασιακά περιβάλλοντα;

Σίγουρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η μόρφωση που έχουν οι συμμετέχοντες. Αρκεί να σκεφτούμε ότι το υψηλότερο ποσοστό εξ' αυτών, το 33% δηλαδή, έχουν λάβει Πανεπιστημιακή μόρφωση ή είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Αυτό που τελικά «κρατάμε» είναι ότι τα άτομα εμφανίζουν αυξημένη ευημερία και αυτοέλεγχο και ίσως αυτή να είναι η αιτία που εμφανίζουν ικανοποιητικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρατηρείται δηλαδή ένα γενικό αίσθημα ικανοποίησης και αυτοσυγκράτησης ανεξαρτήτως του μεγάλου ποσοστού εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα.

Η έρευνά μας έχει προοπτική επέκτασης, εάν ασχοληθούμε με τη σύγκριση των δεδομένων της Ελλάδας και μιας ευρωπαϊκής χώρας με παρόμοιο βιοτικό και οικονομικό επίπεδο, καθώς και με όμοια κουλτούρα. Η Ισπανία πληροί τις παραπάνω προϋποθέσεις και είναι καλή περίπτωση προς διερεύνηση. Ενδεχομένως να εντοπίσουμε πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία μεταξύ των δύο αυτών χωρών εάν κάνουμε μια αντιπαραβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων.

Η επικέντρωση στο δημόσιο τομέα δικαιολογείται από τη γενικότερη έλλειψη δημιουργίας εργασιακών κινήτρων και το αίσθημα κορεσμού εκ μέρους των εργαζομένων στον τομέα αυτό. Ωστόσο τα αποτελέσματα που εξάγαμε είναι αρκετά αξιόπιστα και μας δίνουν μια μικρή απεικόνιση σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πρόκειται αναμφισβήτητα για μια πολύ ευρεία έννοια, η οποία έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό: διαρκώς εξελίσσεται. Αυτή η παράμετρος της ενδογενούς αλλαγής απαιτεί ενδελεχή έρευνα με εξαιρετικά υψηλό αριθμό συμμετεχόντων.

Η βασική μας πρόταση είναι η τροφοδότηση με νέες πληροφορίες και η εισαγωγή νέων μεθόδων στον εργασιακό τομέα. Έτσι προτείνουμε τη διεξαγωγή βιωματικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις διάφορες εταιρείες και οργανισμούς και την εισαγωγή ειδικών ομάδων που θα ασχοληθούν με τη δημιουργία και την σταδιακή υιοθέτηση νέων μεθόδων στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα προτείνουμε: μηνιαία διεξαγωγή σεμιναρίων με θέμα την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, πιλοτική δοκιμή συνεργασιών μεταξύ ατόμων διαφορετικών εργασιακών βαθμίδων εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος με τη μέθοδο “rotation”, δημιουργία ομάδων αποτελούμενων από 3-4 άτομα τα οποία θα εφαρμόζουν μεταξύ τους σειρά ασκήσεων λεκτικών και πρακτικών με χρήση της κατάλληλης γλώσσας του σώματος, συχνή παρουσίαση θεμάτων που άπτονται της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μορφή βίντεο σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα, διαχείριση real time cases πελατών όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν καθοδήγηση από ειδικούς “supervisors” προκειμένου να εξασκηθούν με συγκεκριμένες μεθόδους στην προσέγγιση του πελάτη με χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τοποθέτηση ατόμων στο ρόλο του πελάτη χωρίς πρότερη γνώση των εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι ουσιαστικά εξειδικευμένοι σε θέματα ψυχολογίας και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Όσο περισσότερο παρέχονται πληροφορίες στους εργαζόμενους, τόσο αυξάνονται τα απαραίτητα ερεθίσματα για την αλλαγή στις επιχειρήσεις. Η έλλειψη πληροφόρησης αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για την κινητοποίηση των ατόμων να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και τουλάχιστον να προβληματιστούν και να συλλογιστούν την επιρροή της στην αποδοτικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κατόπιν των όσων εξετάσαμε παραπάνω καταλήγουμε στο ότι η εργασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ατόμων και παράλληλα είναι ένας τομέας στον οποίο τα άτομα δαπανούν ένα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής τους από άποψη χρόνου, αλλά και κόπου. Το εργασιακό περιβάλλον εμφανίζει ραγδαίες και διαρκείς αλλαγές, ενώ οι απαιτήσεις είναι αδιαμφισβήτητα υψηλές. Η πίεση στην οποία καλούνται να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι είναι μεγάλη και η πληθώρα των ζητημάτων που καλούνται να επιλύσουν επίσης.

Έτσι οι άνθρωποι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με τα συναισθηματικά τους όρια. Αυτά τα όρια όμως έχουν μεγάλο περιθώριο βελτίωσης και «επιμήκυνσης», αρκεί τα άτομα να ασχοληθούν επισταμένως με την ανάδειξη της προσωπικής τους συναισθηματικής νοημοσύνης και κατ'επέκταση και της συναισθηματικής νοημοσύνης του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Σίγουρα υπάρχουν και αντίθετες απόψεις περί του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Αλοίμονο ίσως αν δεν υπήρχαν. Εξάλλου ο αντίλογος είναι πάντοτε θεμιτός και δημιουργεί προβληματισμό και «τροφή» για περαιτέρω σκέψη.

Εκτός τούτου οι απόψεις που βρίσκονται στην «αντίπερα όχθη» του ζητήματος που πραγματευόμαστε, προσδίδουν μια ενδογενή ισορροπία στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη». Ο κάθε ένας από εμάς μπαίνει σε μια διαδικασία να αναρωτηθεί τουλάχιστον σε τι βαθμό επιδρά τελικά ο δείκτης ευφυΐας και σε τι βαθμό επιδρά η λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από εκεί και πέρα η έρευνα και η συσσώρευση πληροφοριών γύρω από το IQ και το EQ μπορεί να οδηγήσει σε προσωπικά συμπεράσματα και συλλογισμούς.

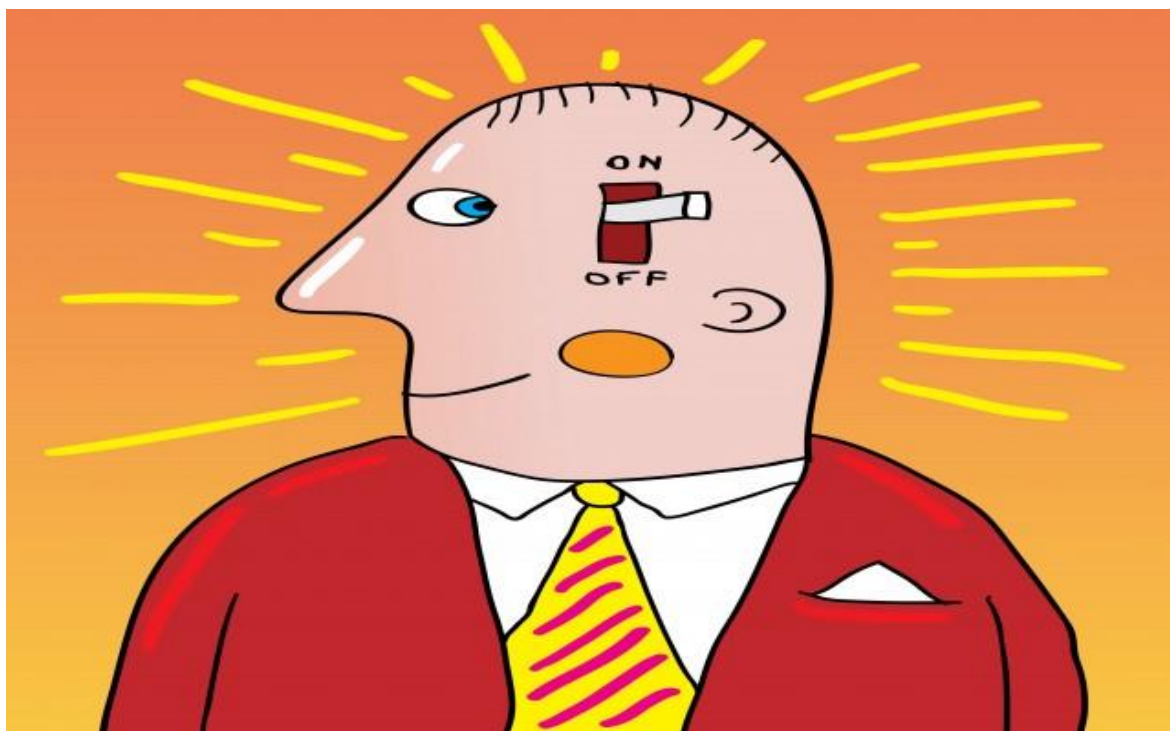
Μετά από τη διερεύνηση στην οποία προβήκαμε, παρατηρούμε μια μεγάλη μεταστροφή από τη γνωστική νοημοσύνη, την «καθαρή» λογική και τη συλλογιστική μέθοδο που ακολουθεί ένας άνθρωπος, στο συναίσθημα, στον εσωτερικό κόσμο των ατόμων που απασχολούνται επαγγελματικά σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που πρωτοστατούν στον τομέα τους, στον τρόπο κωδικοποίησης των ερεθισμάτων που δέχεται κανείς στο χώρο της εργασίας του και στα υποκρυπτόμενα κίνητρα που ενυπάρχουν σε καθέναν και αποτελούν μια μορφή «καυσίμου» για την κινητοποίηση και την αέναη ενεργοποίηση του.

Εάν αναλογιστεί κάποιος μερικούς συσχετισμούς που υφίστανται σε κάποιες λέξεις, θα προβληματιστεί σχετικά με τη «σύμπτωση» αυτή. Εν προκειμένω, δε θεωρούμε τυχαίο το γεγονός ότι η λέξη κίνητρο και η λέξη συναίσθημα έχουν την ίδια λατινική ρίζα, το *motere*,

που σημαίνει κινώ. Επομένως, οι δύο αυτές λέξεις συνδέονται με κάποιον τρόπο και αν το σκεφτούμε λίγο καλύτερα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά αυτά που μας προσδίδουν κίνηση, που μας ωθούν στην επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών μας στόχων.

Τα συναισθήματα είναι η «καύσιμη ύλη» που μας ενεργοποιεί και μας θέτει σε μια κατάσταση επαγρύπνησης. Τα κίνητρα από την άλλη είναι αυτά που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή στις πράξεις μας. Ίσως εκεί να βρίσκεται και η «ρίζα» των μεγάλων έργων: στα μεγάλα συναισθήματα. Και ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που η ένταση των συναισθημάτων έχει καταδειχθεί από άτομα του επιστημονικού χώρου ως αρνητικός παράγοντας για την προσωπική εξέλιξη κάποιου, νέα ερωτήματα και προβληματισμοί αναδύονται.

Μήπως είχαν δίκιο άραγε κάποιοι φιλόσοφοι και συγγραφείς που σθεναρά υποστήριξαν στα συγγράμματά τους ότι τα συναισθήματα πρέπει να τα αναγνωρίζουμε, να μην τα φοβόμαστε, να μην αναλωνόμαστε στο να τα καταπνίξουμε, αλλά αντιθέτως να προσπαθούμε να τα διαχειριστούμε υπό την έννοια της παραγωγικής χρήσης και συγκέντρωσης αυτής της έντασης στον κατάλληλο κάθε φορά στόχο;



Εικόνα 8.1 Ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης: θέμα επιλογής

(πηγή: www.enikos.gr)

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένα ιδιαίτερο και συνάμα πολύτιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα. Δεν είναι ένα θείο δώρο που είτε το λάβαμε κατά τη γέννησή μας είτε όχι. Είναι μια αυθύπαρκτη έννοια. Μπορεί να αναπτυχθεί, να καλλιεργηθεί, να διδαχθεί και να

εξελίσσεται αδιάκοπα (μέσω μεθοδικότητας, υπομονής και εξάσκησης και επιθυμίας του ίδιου του ατόμου για αλλαγή). Και αυτό είναι το σπουδαίο της υπόθεσης. (Εικόνα 10.1) Όπως χαρακτηριστικά διαφαίνεται στην εικόνα 10.1, η ουσία βρίσκεται στην προσωπική βούληση και επιλογή. Αρκεί το εγκεφαλικό «γύρισμα» ενός διακόπτη και η λήψη απόφασης, ώστε ο κάθε άνθρωπος να οδεύσει προς την προσωπική του εξέλιξη. Όταν κανείς διαθέτει ένα εργαλείο στα χέρια του που αν απλώς το επιθυμήσει, μπορεί να το ενεργοποιήσει και να το βελτιώσει εκτοξεύοντας την επαγγελματική του απόδοση στα ύψη, αυτό είναι αληθινά υπέροχο...

Παρατηρώντας το «πριν» και το «μετά» στις επιχειρήσεις και βλέποντας την απίστευτη πρόοδο που σημειώνουν εφαρμόζοντας μεθόδους που αναπτύσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων τους, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι είναι αναπόφευκτο να διαδραματίζει εξαιρετικά καθοριστικό ρόλο στις επιχειρήσεις. Κοιτώντας τη «μεγαλύτερη εικόνα» καταλήγουμε στο ότι χάρη στην επικέντρωση στη συναισθηματική νοημοσύνη, αλλάζει και αναδιαμορφώνεται ο ευρύτερος επιχειρησιακός κόσμος. Παίρνει πλέον μια πιο ανθρώπινη χροιά, στρέφει το «βλέμμα» στον ανθρώπινο παράγοντα, δέχεται και «αγκαλιάζει» την πολυπλοκότητα και παράλληλα την χωρίς όρια εξελικτική δυνατότητα του ατόμου...

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bradberry, Travis & Greaves, Jean (2006). **Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο**, Εκδόσεις Κριτική.
- Goleman, Daniel (1998). **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη**. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, Daniel (2000). **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας**. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie (2002). **Ο Νέος Ηγέτης**. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Carouso D.R. and Salovey P. (2004). **The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership**. Εκδότης Jossey-Bass.
- Salovey P. and Brackett M.A. and Mayer J.D. (2004). **Emotional intelligence: key readings on the Mayer and Salovey model**. Εκδόσεις National Professional Resources Inc.
- Jeanne Segal PhD with Jaelline Jaffe PhD (2008). **The language of emotional intelligence**. Εκδόσεις McGraw Hill Professional.
- Robert E. Kaplan, Wilfred. H.Drath, Joan R.Kofodimos (1991). **Beyond ambition: how driven managers can lead better and live better**. Εκδόσεις Jossey-Bass.
- David C.Mc Clelland (1961). **The Achieving Society**. Εκδόσεις D. Van Nostrand.

- Siegling, Nielsen and Petrides (2014). **The emotional intelligence in a European Multinational Company**. Επιστημονικό Άρθρο.
- Chermis and Goleman (2008). **Bringing emotional intelligence to the workplace: a technical report issued by the consortium for research on emotional intelligence in organizations**. Επιστημονικό Άρθρο.
- Petrides (2012). **Ability and Trait in Emotional Intelligence**. Επιστημονικό Άρθρο.
- Moss F.A. & Hunt T. (1927). **Are you socially intelligent?** Scientific American, 137, 108-110.
- Wechsler D. (1943). **Non-intellective factors in general intelligence**. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 38(1), 101-103. Επιστημονικό άρθρο.
- Gardner, H. (1983). **Frames of mind**. Εκδόσεις: New York, Basic Books.
- Nunnally J. & Ira Bernstein (1994). **Psychometric Theory** 3rd edition. Εκδόσεις: New York, Mac Graw–Hill.
- Αριστοτέλης (385-322 π.Χ.). **Ηθικά Νικομάχεια**. Εκδόσεις: Ζήτρος (2006).
- Snyderman M. & Rothman S. (1988). **The IQ controversy, the media and public policy**. New Brunswick, NJ: Transaction Books. Επιστημονικό άρθρο.
- Sternberg R.J. (1985). **Beyond IQ: A triarchic theory of Human Intelligence**. Cambridge, England: Cambridge University Press. Επιστημονικό άρθρο.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- http://dasta.ionio.gr/liaison/pages/symb_text_eiatwork (Ιόνιο Πανεπιστήμιο)
- https://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ
- <http://openececlass.panteion.gr/courses/TMF219/> (Πάντειο Πανεπιστήμιο)
- <http://www.tovima.gr/science/article/?aid=950455>
- <https://www.nature.com/articles/s41398-017-0082-6>
- <http://users.uom.gr/~platsidu/%C8%E5%F9%F1%DF%E5%F2%20%EA%E9%ED%DE%F4%F1%F9%ED%20%F3%F4%EF%ED%20%E5%F1%E3%E1%F3%E9%E1%EA%FC%20%F7%FE%F1%EF.pdf>
- <https://hbr.org/2016/01/the-limits-of-empathy> (Harvard Business Review)
- <https://www.inc.com/brent-gleeson/5-aspects-of-emotional-intelligence-required-for-effective-leadership.html> (Harvard Business Review)
- <https://hbr.org/2018/05/how-nokia-embraced-the-emotional-side-of-strategy?autocomplete=true> (Harvard Business Review)
- https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right (Harvard Business Review)
- https://hbr.org/2018/05/is-your-emotional-intelligence-authentic-or-self-serving?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right (Harvard Business Review)
- <https://sites.google.com/site/newgeodem/home/00666>
- www.psychometriclab.com

- www.wikipedia.com
- <https://themindsjournal.com/which-intelligence-is-your-most-dominant-mind-game/>
- <http://www.healthweb.gr/2018/04/i-techniti-noimosyni-archizei-na-exetazei-tin-anthropini/>
- <https://dreamix.eu/blog/webothers/emotional-intelligence-versus-iq-predictor-workplace-performance>
- <http://www.careerlions.com/all/2017/5/14/happiness-hbr-emotional-intelligence-series-review-for-careerlions>
- <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0060613>
- https://www.psychometricsociety.org/sites/default/files/cronbach_citation_classic_alpha.pdf
- <https://anthologio.wordpress.com/2018/02/20/%CE%AE-%CF%8D-13/>
- <http://www.enikos.gr/society/238562/ti-einai-i-synaisthimatiki-noimosyni>
- <http://myextension.gr/marketing-%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7-%CE%B7-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5/>
- www.icbs.gr
- <https://www.6seconds.org/2014/10/16/emotional-intelligence-overrated/>
- <https://sciencearchives.wordpress.com/2018/06/01/%CF%80%CF%8C%CF%83%CE%BF-%CF%88%CE%B7%CE%BB%CE%AC-%>

[%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC/](#)

- <http://www.englishspectrum.com/lack-empathy-lot-problems/>
- www.keystepmedia.com
- <http://developingpotential.com.au/public-courses/emotional-intelligence/>
- http://projectaclass3gymchan.blogspot.com/2015/05/blog-post_28.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΕΙ-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
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

Διαφωνώ Απόλυτα	1 2 3 4 5 6 7	Συμφωνώ Απόλυτα
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	