



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΣΑΤΣΑΜΠΑ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & COACHING ΣΤΙΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**

**ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.**

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.**

**ΤΣΩΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.**

**ΣΤΕΛΙΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ, Ε.ΔΙ.Π. Ε.Μ.Π.**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2024**

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν για την εκπόνησή της.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μιχαηλίδη Παναγιώτη, καθηγητή του Ε.Μ.Π., που με τις γνώσεις του με ώθησε στην κατάλληλη επιλογή θέματος σύμφωνα με τα θέλω μου, αλλά και για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Παπαδά Μαργαρίτα (ΕΤΕΠ-ΕΜΠ) για την καθοδήγησή της, τις υποδείξεις και τις συμβουλές της, καθώς και τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε για να με βοηθήσει σε ό,τι χρειαζόμουν.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους οικείους μου για όλη τη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου ως προπτυχιακή φοιτήτρια στη ΣΕΜΦΕ.

.....

Γεωργία Τσατσαμπά

© (2024) Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. All rights Reserved. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σ' αυτό το έγγραφο εκφράζουν το συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) στελεχών μεσαίων και ανώτερων επιπέδων ιεραρχίας και να εξετάσει πώς αυτή επηρεάζει και επηρεάζεται από τις πρακτικές του Coaching στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Για τη συλλογή στοιχείων έγινε χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο μετράει πολλές μεταβλητές της ΣΝ, μεταξύ άλλων το Coaching, την ηγεσία, την απόδοση, και πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 42 εργαζομένων. Οι ερωτήσεις που έχουν συμπεριληφθεί αντλήθηκαν από: 1) το Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) του Petrides, 2) το Organizational Culture Profile (OCP) των Chatman et al., 3) μια κλίμακα που μετράει ικανότητες διαχείρισης Coaching των McLean et al., 4) το μοντέλο των Brown&Leigh που προσδιορίζει 4 διαστάσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες έχουν σχετικά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια του εργασιακού τους χώρου. Όσον αφορά τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το coaching, προέκυψε ότι τα δυο μεγέθη έχουν κατά κύριο λόγο μικρή συσχέτιση, με ελάχιστες εξαιρέσεις.

**Λέξεις κλειδιά:** Ιδιωτικές επιχειρήσεις, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Coaching

## **ABSTRACT**

The present research aims to investigate the Emotional Intelligence (EI) of mid- and senior-level executives and examine how it affects and is affected by Coaching practices in private companies. For the collection of data, was used a questionnaire which measures many variables of EI, including Coaching, leadership, performance, and was conducted a quantitative survey on a sample of 42 employees. The included questions were drawn from: 1) the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) by Petrides, 2) the Organizational Culture Profile (OCP) by Chatman et al., 3) a scale that measures Coaching management skills by McLean et al., 4) Brown&Leigh's model that identifies 4 dimensions of the work environment. From the results of the research it emerged that the participants have a relatively high emotional intelligence in the context of their workplace. Regarding the correlation of emotional intelligence with coaching, it emerged that the two dimensions have mainly a small correlation, with few exceptions.

**Keywords:** Coaching, Emotional Intelligence, Private companies

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Διαφορές Coaching-Mentoring.....	31
<b>Πίνακας 2:</b> Διαφορές Coaching-Counseling.....	32
<b>Πίνακας 3:</b> Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	45
<b>Πίνακας 4:</b> Μ.Ο. & Τ.Α. ΣΝ δείγματος.....	47
<b>Πίνακας 5:</b> ΣΝ δείγματος αναφορικά με το φύλο.....	49
<b>Πίνακας 6:</b> ΣΝ δείγματος αναφορικά με την εκπαίδευση.....	50
<b>Πίνακας 7:</b> ΣΝ δείγματος αναφορικά με την συνολική εμπειρία.....	51
<b>Πίνακας 8:</b> ΣΝ δείγματος αναφορικά με τον αριθμό εργαζομένων.....	52
<b>Πίνακας 9α:</b> Συσχέτιση ΣΝ-Coaching.....	53
<b>Πίνακας 9β:</b> Συσχέτιση ΣΝ-Coaching.....	55
<b>Πίνακας 10:</b> Ερωτήσεις Coaching του ερωτηματολογίου.....	56

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΩΝ

Γράφημα 1.1: Φύλο.....	65
Γράφημα 1.2: Ηλικία.....	65
Γράφημα 1.3: Οικογενειακή κατάσταση.....	65
Γράφημα 1.4: Εκπαίδευση.....	65
Γράφημα 1.5: Επίπεδο ιεραρχίας.....	65
Γράφημα 1.6: Συνολική εμπειρία.....	65
Γράφημα 1.7: Κλάδος δραστηριοποίησης.....	66
Γράφημα 1.8: Τμήμα απασχόλησης.....	66
Γράφημα 1.9: Αριθμός εργαζομένων.....	66
Γράφημα 2: Διάγραμμα συχνοτήτων ΣΝ δείγματος.....	48

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	iv
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Κεφάλαιο 2. Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	4
2.1. Ιστορική αναδρομή.....	4
2.2. Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	7
2.2.1. Ορισμός της νοημοσύνης.....	7
2.2.2. Ορισμός του συναισθήματος.....	8
2.2.3. Ενσωμάτωση συναισθήματος και νοημοσύνης.....	8
2.2.4. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης.....	8
2.3. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	9
2.3.1. Το μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso.....	10
2.3.2. Το μοντέλο του Goleman.....	13
2.3.3. Το μοντέλο του Bar-on.....	15
2.3.4. Το μοντέλο χαρακτηριστικών του Petrides.....	16
2.4. Μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
2.4.1. Μέτρηση με βάση την απόδοση.....	18
2.4.2. Μέτρηση με βάση αυτό-αναφορές.....	21
Κεφάλαιο 3. Coaching.....	25
3.1. Εννοιολογική-Ιστορική προσέγγιση.....	26
3.2. Ορισμός coach & coachee.....	28
3.2.1. Ο ρόλος του coach.....	28
3.2.2. Ο coachee.....	29
3.2.3. Σχέση coach-coachee.....	30
3.3. Coaching και συναφή πεδία.....	31
3.3.1. Coaching και Mentoring.....	31
3.3.2. Coaching και Counseling.....	32

3.4. Το coaching μπορεί να αποτύχει.....	33
<b>Κεφάλαιο 4. Συναισθηματική νοημοσύνη και coaching στις</b>	
<b>επιχειρήσεις.....</b>	<b>34</b>
4.1. Συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις.....	34
4.2. Coaching στις επιχειρήσεις.....	36
4.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και coaching στις	
επιχειρήσεις.....	39
<b>Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>41</b>
5.1. Σχεδιασμός & δείγμα έρευνας.....	41
5.2. Εργαλείο έρευνας.....	42
5.3. Στατιστική ανάλυση.....	43
<b>Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα έρευνας.....</b>	<b>44</b>
6.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	44
6.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	47
6.2.1. ΣΝ ανάλογα το φύλο.....	49
6.2.2. ΣΝ ανάλογα την εκπαίδευση.....	50
6.2.3. ΣΝ ανάλογα τη συνολική εμπειρία.....	51
6.2.4. ΣΝ ανάλογα τον αριθμό των εργαζομένων.....	52
6.3. Συσχέτιση ΣΝ-coaching.....	53
<b>Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα.....</b>	<b>58</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>61</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>65</b>



## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Ο δείκτης νοημοσύνης έγινε γρήγορα δημοφιλής και υιοθετήθηκε παγκοσμίως ως μέσο μέτρησης της γνωστικής ικανότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα τεστ που δημιουργήθηκαν για τη μέτρησή της, τη μετρούσαν σε δυο διαστάσεις. Τη λεκτική/γλωσσική και τη μαθηματική/λογική, που θεωρήθηκε ότι καθορίζουν τη νοημοσύνη. Ωστόσο, πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η νοημοσύνη είναι πολυδιάστατη και ότι ο δείκτης IQ δεν μπορεί να αποτυπώσει πλήρως όλες τις πτυχές της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ο Howard Gardner πρότεινε τη θεωρία των πολλαπλών νοημοσύνων, η οποία περιλαμβάνει 9 μορφές νοημοσύνης. Τη γλωσσική, τη λογικομαθηματική, τη χωρική, τη σωματική-κινηστική, τη μουσική, τη διαπροσωπική, την ενδοπροσωπική, την φυσιογνωστική και την υπαρξιακή νοημοσύνη. Αυτή η προσέγγιση ανέδειξε ακριβώς πως η νοημοσύνη δεν μπορεί να κριθεί από έναν μόνο δείκτη (Lunenburg, 2014). Η κατανόηση και η αξιολόγηση της συνεχίζουν να εξελίσσονται, ενσωματώνοντας νέες γνώσεις και προσεγγίσεις από την ψυχολογία και τις επιστήμες της συμπεριφοράς.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), όπως θα διαπιστωθεί και παρακάτω, φαίνεται πως περιλαμβάνει τη διαπροσωπική νοημοσύνη και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, καθώς σχετίζεται με δεξιότητες αλληλεπίδρασης και κατανόησης του ανθρώπου με τον εαυτό του αλλά και με τους γύρω του. Ένας τομέας που έχει βοηθήσει ιδιαίτερα στην ανάδειξή της τις τελευταίες δεκαετίες, είναι ο τομέας του coaching, λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζει τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου.

Το coaching είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται πολλά χρόνια σε διάφορους τομείς της ζωής, όπως ο αθλητισμός, οι επιχειρήσεις, η ψυχολογία, η ψυχοθεραπεία, η εκπαίδευση. Σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς, το coaching περιλαμβάνει την καθοδήγηση μέσω ενός δομημένου προγράμματος που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, τον καθορισμό στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών, την παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης και την προσαρμογή των πλάνων βάσει των αποτελεσμάτων και της προόδου (Stojnov & Pavlovic, 2010).

Τόσο η ΣΝ όσο και το coaching είναι δυο έννοιες σχετικά καινούριες στον επιστημονικό κόσμο, πόσο μάλλον για το ευρύ κοινό. Ωστόσο, οι πρώτες αναφορές φαίνεται να υπάρχουν στην Αρχαία Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, ο Αριστοτέλης είχε αναφερθεί στη ΣΝ λέγοντας χαρακτηριστικά *«Αυτοί που κατέχουν τη σπάνια ικανότητα να θυμώνουν με το σωστό άτομο, στον σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για τη σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε όλους του τομείς της ζωής τους»*. Από την άλλη πλευρά, ο Σωκράτης στήριζε τις μεθόδους του στην αυτοεξερεύνηση και στην ανάληψη προσωπικής ευθύνης, δυο αξίες που αποτελούν πυλώνες του coaching (Fielden, 2005; Goleman, 1998). Αυτές οι πεποιθήσεις όμως δεν αρκούσαν ώστε η κοινωνία και η επιστήμη να ασχοληθούν με αυτά τα ζητήματα.

Η αναγκαιότητα για περεταίρω διερεύνηση των παραπάνω πεδίων δημιουργήθηκε έντονα τη δεκαετία του 90. Από τότε έως και σήμερα η εξέλιξη τους, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και στην πράξη, είναι ραγδαία. Ακριβώς επειδή βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη και δεν έχουν ακόμα αποκτήσει έναν απόλυτα σαφή και κοινώς αποδεκτό ορισμό, η συνεχής ενασχόληση με αυτά είναι απαραίτητη για την πιο σωστή κατανόηση και προσέγγισή τους.

## **1.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Στη συγκεκριμένη διατριβή αναλύονται οι ορισμοί, τα γνωρίσματα και τα μοντέλα μέτρησης της ΣΝ, καθώς και οι ορισμοί και τα συναφή πεδία του coaching. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά για το πώς αυτά τα πεδία υπάρχουν και συνεισφέρουν στις επιχειρήσεις.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στελεχών μεσαίων και ανώτερων επιπέδων ιεραρχίας ιδιωτικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της εργασίας τους και το κατά πόσο το coaching είναι αποτελεσματικό σε αυτές. Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα αυτής της εργασίας είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στελεχών μεσαίων και ανώτερων επιπέδων ιεραρχίας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις;

2. Υπάρχουν διαφορές στα αποτελέσματα ανάλογα τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων;
3. Υπάρχει συσχέτιση της ΣΝ με το coaching;

## Κεφάλαιο 2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 2.1. Ιστορική Αναδρομή

Ιστορικά, οι συναισθηματικές και οι γνωστικές διεργασίες θεωρούνταν αντίθετες στον δυτικό τρόπο σκέψης, μια ιδέα η οποία έχει την προέλευσή της από τους στωικούς της Αρχαίας Ελλάδας. Η νοημοσύνη αυτή καθαυτή ήταν πάντα συνδεδεμένη μόνο με τη νόηση και τη γνώση. Πρόσφατα, και πιο συγκεκριμένα στα μέσα του 20ου αιώνα, οι ακαδημαϊκοί προειδοποιούσαν πως τα συναισθήματα είναι ψυχικά αποσταθεροποιητικές δυνάμεις που εμποδίζουν τη λογική συλλογιστική. Η επικρατούσα αντίληψη ήταν πως υπήρχε μόνο μια νοημοσύνη, η γενική νοημοσύνη. Ένα άτομο που γεννιόταν με μια συγκεκριμένη νοημοσύνη μπορούσε να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας ένα τεστ σύντομων απαντήσεων (τεστ IQ). Οι ψυχολόγοι υποστήριζαν ότι αυτή η νοημοσύνη ήταν δύσκολο να αλλάξει.

Η επισημοποίηση των τρόπων με τους οποίους το συναίσθημα και η σκέψη μπορούσαν να λειτουργήσουν από κοινού δεν ήταν μικρό κατόρθωμα, καθώς απαιτούσε να ξεπεραστούν αιώνες συλλογικής επιφυλακτικότητας (Gayathri & Meenakshi, 2013; Brackett et al., 2013). Πιο κάτω παρατίθεται η ιστορική αναδρομή της ερευνητικής προόδου η οποία οδήγησε στη διαμόρφωση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) όπως υφίσταται σήμερα.

**1900-1969 – Νοημοσύνη και Συναισθήματα ως ξεχωριστά πεδία:** Κατά την εν λόγω περίοδο η έρευνα επικεντρωνόταν σε διαφορετικές πτυχές της νοημοσύνης και του συναισθήματος. Αναδύθηκε ο κλάδος της νοημοσύνης και αναπτύχθηκαν, διερευνήθηκαν και κατανοήθηκαν τα πρώτα τεστ νοημοσύνης. Όσον αφορά την έρευνα των συναισθημάτων, οι πρώτοι ερευνητές εστίασαν την προσοχή τους σε προβλήματα τύπου «αυγού και κότας» σχετικά με το τι συμβαίνει πρώτα: η φυσιολογική αντίδραση ή το συναίσθημα; Ο Thorndike το 1920 ήταν από τους πρώτους που αναφέρθηκαν στην κοινωνική νοημοσύνη. Υποστήριξε ότι υπάρχουν τρία είδη νοημοσύνης -η αφηρημένη, η μηχανική και η κοινωνική- με την κοινωνική να αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τα ανθρώπινα όντα ώστε να μπορεί να ενεργεί ορθολογικά στις ανθρώπινες σχέσεις. Ένα άλλο ζήτημα που διερευνήθηκε ήταν αν τα συναισθήματα

είχαν νόημα καθολικά σε όλους τους ανθρώπους ή αν πρόκειται για πολιτισμικούς και ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες. Σε άλλες ερευνητικές περιοχές, ο Δαρβίνος υποστήριξε πως τα συναισθήματα αποτελούν προϊόν κληρονομικότητας και εξέλιξης σε όλα τα είδη ζώων, κάτι το οποίο λήφθηκε με σκεπτικισμό από τους κοινωνικούς ψυχολόγους που πίστευαν ότι τα συναισθήματα εκδηλώνονται διαφορετικά σε διαφορετικούς πολιτισμούς (Abdullah et al., 2015; Ciarrochi et al., 2006).

**1970-1989 – Πρόδρομοι της ΣΝ:** Την περίοδο αυτή εμφανίστηκαν πολλοί πρόδρομοι της ΣΝ. Ενώ η νοημοσύνη και το συναίσθημα προηγουμένως θεωρούνταν διαφορετικοί χώροι, πλέον ενσωματώθηκαν έκαστα σε έναν νέο κλάδο μελέτης. Μια εννοιολόγηση του συναισθήματος και της γνωστικής λειτουργίας ως αλληλεπιδρώντες δυνάμεις άρχισε να διαμορφώνεται. Σε αυτό τον νέο κλάδο, οι ερευνητές αναζήτησαν κανόνες και νόμους σχετικά με το τι σημαίνουν τα συναισθήματα και πότε εμφανίζονται, καθώς και την αλληλεπίδρασή τους με τη σκέψη. Ξεκίνησαν να εξετάζουν τον αντίκτυπο των διαθέσεων και των συναισθημάτων στις διεργασίες σκέψης. Ο Bower (1981) δήλωσε πως τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα θα μπορούσαν να ενεργοποιήσουν αντίστοιχες αναμνήσεις. Επιπροσθέτως, προτάθηκε πως οι καταθλιπτικοί άνθρωποι ίσως είναι πιο ρεαλιστές και ακριβείς από τους άλλους και πως οι αλλαγές διάθεσης θα μπορούσαν να ενισχύουν τη δημιουργικότητα. Η αυξανόμενη δυσκολία σχετικά με την αδυναμία του IQ να εξηγήσει διαφορές μεταξύ ατόμων οδήγησε στην ανάπτυξη των κλασικών θεωριών νοημοσύνης, όπως η θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner (1983/1993) και η τριαρχική θεωρία νοημοσύνης του Sternberg το 1985. Ο Gardner περιέγραψε μια ενδοπροσωπική νοημοσύνη η οποία περιελάμβανε, μεταξύ άλλων, την ικανότητα αντίληψης και συμβολισμού συναισθημάτων. Ο κλάδος της μη γλωσσικής επικοινωνίας αναπτύχθηκε με κλίμακες αφιερωμένες στην αντίληψη μη γλωσσικών πληροφοριών, μεταξύ των οποίων και συναισθηματικών πληροφοριών, σε πρόσωπα και στάσεις του σώματος. Εμπειρικό έργο στην κοινωνική νοημοσύνη έδειξε πως αυτή χωρίζεται σε κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες ενσυναίσθησης, προκοινωνικές στάσεις, κοινωνικό άγχος και συναισθηματικότητα (ευερεθιστότητα). Έρευνα σχετικά με τον εγκέφαλο διαχώρισε συνδέσεις μεταξύ γνωστικών και συναισθηματικών λειτουργιών. Στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης εξετάστηκε πως οι υπολογιστές θα μπορούσαν να κατανοήσουν τις συναισθηματικές πτυχές μιας ιστορίας. Ο όρος ΣΝ χρησιμοποιήθηκε περιστασιακά (Ciarrochi et al., 2006; Brackett et al., 2013).

**1990-1993 – Η ΣΝ αναδύεται:** Τα πρώτα 4 έτη της δεκαετίας του 1990 είδαν την ουσιαστική ανάπτυξη της πρώτης έννοιας της ΣΝ, η οποία ουσιαστικά εισάχθηκε ως έννοια στην επιστημονική βιβλιογραφία το 1990 από τους ψυχολόγους Salovey και Mayer, μέσα από το άρθρο τους «Συναισθηματική Νοημοσύνη» που δημοσιεύθηκε το 1990, το οποίο παρείχε μια πρώτη ματιά σε πτυχές πιθανώς σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πρότειναν ότι τα συναισθήματα διευκολύνουν τις γνωστικές διεργασίες και έδειξαν πως πτυχές της ΣΝ μπορούν να μετρηθούν ως νοητική δεξιότητα. Την ίδια περίοδο, μια μελέτη επίδειξης, που περιελάμβανε την πρώτη μέτρηση δεξιοτήτων ΣΝ, δημοσιεύθηκε. Στο περιοδικό *Intelligence* προτάθηκε η ύπαρξη της ΣΝ ως μια νοημοσύνη (Ciarrochi et al., 2006; Gayathri & Meenakshi, 2013; Brackett et al., 2013).

**1994-1997 – Η δημοτικότητα και διεύρυνση της ΣΝ:** Μετά την αρχική αυτή εννοιολόγηση των Mayer και Salovey, πλήθος ερμηνειών της κατασκευής της ΣΝ προτάθηκαν σε ακαδημαϊκές και μη βιβλιογραφίες. Το 1995 η ΣΝ έγινε δημοφιλής όρος λόγω της διεθνούς επιτυχίας του βιβλίου του επιστημονικού δημοσιογράφου Goleman «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ» (Τίτλος πρωτοτύπου: *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*). Το βιβλίο του αμέσως κέντρισε το ενδιαφέρον των μέσων και του κοινού και αντήχησε δυναμικά σε κύκλους της εκπαίδευσης και του μάνατζμεντ. Έγινε παγκόσμιο best-seller και το περιοδικό *TIMES* χρησιμοποίησε τον όρο ΣΝ στο εξώφυλλό του. Ο Goleman, ο λόγος του οποίου πολλές φορές αποτέλεσε αντικείμενο κριτικής λόγω του ότι εναγκάλιζε επιχειρήματα που δεν βασίζονταν στην έρευνα, επέκτεινε τη ΣΝ αρκετά πέρα από τον αρχικό ορισμό της. Την περιέγραψε ως μια σειρά χαρακτηριστικών και διαθέσεων, όπως αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και παρακίνηση, που μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο σε σημαντικές πτυχές της εργασιακής απόδοσης και της επιτυχίας στη ζωή. Μια σειρά ορισμών εκτίμησης της προσωπικότητας δημοσιεύτηκαν την περίοδο αυτή υπό την ονομασία ΣΝ (Ciarrochi et al., 2006; Gayathri & Meenakshi, 2013; Brackett et al., 2013).

**1998-Σήμερα:** Το πεδίο της ΣΝ βρίσκεται μονίμως στο προσκήνιο με αποτέλεσμα πλέον οι σχετικές έρευνες να είναι αναρίθμητες. Αυτό οδήγησε στην βελτίωση της έννοιας της ΣΝ αλλά και στην εισαγωγή διαφορετικών ορισμών και νέων εργαλείων μέτρησης. Ωστόσο, με αυτή την ποικιλία ορισμών που έχει προκύψει, πολλοί

ακαδημαϊκοί αναφέρουν πως οι αντικρουόμενες ερμηνείες έχουν αποφέρει σύγχυση και αμφισβήτηση σχετικά με το τι ακριβώς είναι τελικά η ΣΝ (Ciarrochi et al., 2006; Brackett et al., 2013).

## **2.2. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης**

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ΣΝ, κρίνεται απαραίτητο να οριστούν αρχικά τα συστατικά της στοιχεία: η νοημοσύνη και το συναίσθημα, αλλά και να εξηγηθεί πώς αυτές οι έννοιες ενσωματώνονται για να σχηματίσουν την τελική. Ο καθορισμός των συστατικών στοιχείων είναι σημαντικός λόγω του ότι οι ερευνητές που ξέρουν στο τι τελικά θέλουν να μετρήσουν ως ΣΝ είναι λίγοι (Côté, 2014).

### **2.2.1. Ορισμός της νοημοσύνης**

Η νοημοσύνη ορίζεται συνήθως ως ικανότητα ή δεξιότητα. Ο Wechsler (1958) την όρισε ως “τη συνολική ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται ορθολογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του”. Σε μια έκθεση από μια ομάδα εργασίας της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας αναφέρεται πως η νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να “κατανοεί πολύπλοκες ιδέες, να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο περιβάλλον, να μαθαίνει από την εμπειρία, να εμπλέκεται σε διάφορες μορφές συλλογισμού (και) να ξεπερνά εμπόδια μέσω της λήψης σκέψης” (Neisser et al., 1996). Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι έχουν ορίσει τη νοημοσύνη με παρόμοιο τρόπο. Οι Schmidt και Hunter (2000) την όρισαν ως την ικανότητα κάποιου να “να σχηματίζει και να κατανοεί αφηρημένες έννοιες και να επιλύει προβλήματα”. Ο Locke (2005) έγραψε ότι “η έννοια της νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να σχηματίζει και να κατανοεί έννοιες, ειδικά υψηλότερου επιπέδου ή πιο αφηρημένες έννοιες”.

Φαίνεται λοιπόν πως οι ικανότητες αναφέρονται σε διακυμάνσεις για το πόσο καλά τα άτομα μπορούν να ολοκληρώσουν ένα σύνολο εργασιών σε έναν συγκεκριμένο τομέα, σε συνθήκες που είναι ευνοϊκές για την ολοκλήρωση αυτών τους. Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, οι ερευνητές χρησιμοποιούν συνήθως τους όρους «τυπική απόδοση» και «μέγιστη απόδοση» στο πλαίσιο μέτρησης προσωπικότητας και ικανότητας, αντίστοιχα. Η μέγιστη απόδοση ορίζεται ως η απόδοση που παρουσιάζουν τα άτομα όταν έχουν λάβει οδηγίες για μεγιστοποίηση της προσπάθειας για μια χρονική περίοδο

και γνωρίζουν ότι αξιολογούνται. Έτσι, οι τύποι νοημοσύνης (π.χ. λεκτική νοημοσύνη, αντιληπτική νοημοσύνη) και οι ικανότητες που εμπεριέχουν, αφορούν διακυμάνσεις στην απόδοση που επιδεικνύουν τα άτομα όταν καταβάλλουν την υψηλότερη προσπάθειά τους να επιλύσουν προβλήματα σε συγκεκριμένους τομείς, υπό συνθήκες αξιολόγησης (Côté, 2014).

### **2.2.2. Ορισμός του συναισθήματος**

Τα συναισθήματα είναι σύντομα, οργανωμένα σύνολα ανταποκρίσεων (συμπεριλαμβανομένων φυσιολογικών αλλαγών, εκφραζόμενων συμπεριφορών, δράσεων και υποκειμενικών εμπειριών) που βελτιστοποιούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προκύπτουν στα γεγονότα που αντιμετωπίζουν. Διακριτά συναισθήματα, όπως ο θυμός, η αμηχανία και η ευτυχία, αντιπροσωπεύουν διαφορετικά ποιοτικά σύνολα ανταποκρίσεων, που έχουν προκύψει μέσω της εξέλιξης, για την αντιμετώπιση μοναδικών προκλήσεων και την εκμετάλλευση μοναδικών ευκαιριών. Για παράδειγμα, ο θυμός μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της άδικης μεταχείρισης και στην παρακίνηση των ατόμων να επανορθώσουν την αδικία (Côté, 2014).

### **2.2.3. Ενσωμάτωση συναισθήματος και νοημοσύνης**

Συνδυάζοντας τους ορισμούς των συστατικών στοιχείων της, η ΣΝ αποτελεί ένα σύνολο ικανοτήτων που αφορούν τα οργανωμένα σύνολα ανταποκρίσεων σε γεγονότα που συνιστούν συναισθήματα. Καθεμία από τις ικανότητες που απαρτίζουν τη ΣΝ αντιπροσωπεύει τη διακύμανση του πόσο καλά τα άτομα μπορούν να λύσουν ένα σύνολο προβλημάτων που περιλαμβάνουν συναισθήματα. Ως εκ τούτου, η ΣΝ διαφέρει από άλλους παράγοντες νοημοσύνης, όπως η λεκτική νοημοσύνη και η αντιληπτική νοημοσύνη, που επικεντρώνονται στις γνωστικές διαδικασίες (Côté, 2014).

### **2.2.4. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Ως αναδυόμενος κλάδος, έχουν προταθεί διαφορετικοί ορισμοί για τον ορισμό της ΣΝ. Υπάρχουν τόσες πολλές διαφορετικές συλλήψεις σχετικά με τη ΣΝ και τόσο διαφορετικές μεταξύ τους, που οποιαδήποτε προσέγγιση του θέματος κρίνεται κατάλληλο να ξεκινήσει με έναν διαχωρισμό μεταξύ τους (Ciarrochi et al., 2006).



Όπως ο ορισμός της γνωστικής νοημοσύνης ήταν μεταβαλλόμενος τον περασμένο αιώνα, έτσι και ο ορισμός της ΣΝ σήμερα ποικίλλει, ανάλογα με το ποιος τον ορίζει. Αρκετοί μελετητές έχουν πάρει τις προσωπικές τους ιδέες και τις έχουν ονομάσει ΣΝ. Υπάρχουν λοιπόν πολυάριθμοι ορισμοί, μοντέλα και σχετικά εργαλεία αξιολόγησης. Κάθε ορισμός έχει αξία και οι διαφορετικοί τρόποι σκέψης για τη ΣΝ οδηγούν σε διαφορετικές κατευθύνσεις έρευνας και πρακτικής. Τα τρία μοντέλα ΣΝ που κυριαρχούν στην επιστημονική κοινότητα είναι αυτά των Salovey και Mayer, του Goleman και του Bar-On, με τη ΣΝ να ορίζεται διαφορετικά σε καθένα από αυτά (Ackley, 2016).

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1989-1990), η ΣΝ είναι η ικανότητα αντίληψης, πρόσβασης και δημιουργίας συναισθημάτων ώστε να βοηθιέται η σκέψη, να κατανοούνται τα συναισθήματα και η συναισθηματική γνώση, καθώς και η συλλογιστική ρύθμιση αυτών, με στόχο την προώθηση της συναισθηματικής και της διανοητικής ανάπτυξης (Ackley, 2016). Μια πιο πρόσφατη ανασκόπηση όρισε τη ΣΝ ως την ικανότητα κάποιου *“να εκτελεί ακριβή συλλογισμό σχετικά με τα συναισθήματα και την ικανότητα να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση για την ενίσχυση της σκέψης”* (Mayer et al. 2008). Η θεωρία του Goleman υποστηρίζει ότι η ΣΝ είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του αλλά και των άλλων, η παρακίνηση του εαυτού του, και η αποτελεσματική διαχείριση τόσο των δικών του συναισθημάτων όσο και των άλλων. Ενώ, στο πλαίσιο του τρίτου βασικού μοντέλου που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών, το οποίο είναι αυτό του Bar-On (1997), η ΣΝ ορίζεται ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την θέση κάποιου να πετύχει στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων (Ackley, 2016).

Αφού παρουσιάστηκαν οι ορισμοί της ΣΝ στο πλαίσιο των τριών βασικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί για αυτή, παρακάτω λαμβάνει χώρα μια βαθύτερη ανάλυση τους προκειμένου να καταστούν σαφείς οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ερευνητές.

### **2.3. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη ΣΝ τις τελευταίες δεκαετίες από ερευνητές διαφόρων κλάδων οδήγησε στην εμφάνιση διαφορετικών τύπων μοντέλων. Κάποιοι

ερευνητές θεωρούν τη ΣΝ ως μια ομάδα χαρακτηριστικών ενώ άλλοι τη βλέπουν ως ικανότητα. Κάθε τοποθέτηση έχει αξία καθώς προσδιορίζονται βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τον ορθό προσδιορισμό της ΣΝ, αλλά φαίνεται πως καμία δεν συγκεντρώνει την πλήρη εικόνα (Ackley, 2016).

Η πρώτη σχολή σκέψης εισήχθη από τους Salovey & Mayer το 1990 και θεωρεί τη ΣΝ ως ικανότητα. Οι δυο ψυχολόγοι υποστήριζαν ότι όπως το IQ προβλέπει την ικανότητα κάποιου να μάθει γνωστικό υλικό, η ΣΝ προβλέπει την ικανότητα κάποιου να μάθει συναισθηματικές δεξιότητες. Η δεύτερη σχολή σκέψης εισήχθη από τον Goleman το 1995 και θεωρεί τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό που την καθιστά μέρος της προσωπικότητας, ενώ η τρίτη σχολή σκέψης εισήχθη από τον Bar-On και περιλαμβάνει τα επονομαζόμενα μεικτά μοντέλα. Τα τελευταία ονομάζονται έτσι επειδή λαμβάνουν υπόψη τη ΣΝ ως έναν συνδυασμό πνευματικών δεξιοτήτων και παραδοσιακών χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Abdullah et al., 2015). Τα μοντέλα των Goleman και Bar-on συμφωνούν ότι η ΣΝ είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορούν να μαθευτούν (Ackley, 2016).

### **2.3.1. Το μοντέλο των Salovey, Mayer & Caruso**

Ο Peter Salovey, τώρα πρόεδρος του Πανεπιστημίου Yale, και ο Jack Mayer, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του New Hampshire, είναι ακαδημαϊκοί ερευνητές ψυχολόγοι που έχουν κερδίσει μεγάλο επαγγελματικό σεβασμό. Οι Salovey και Mayer (1989 – 1990) συνήθως πιστώνονται με την επινόηση του όρου *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, αν και ο όρος είχε χρησιμοποιηθεί και η έννοια είχε εξερευνηθεί το 1985 από τον Wayne Payne στη διδακτορική του διατριβή. Ο David Caruso συνεργάστηκε με τους δύο αυτούς ερευνητές για την περαιτέρω βελτίωση του μοντέλου (Ackley, 2016).

Όταν οι Salovey & Mayer παρουσίασαν την έννοια της ΣΝ το 1990, την όρισαν ως “την ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί τα συναισθήματα του ίδιου αλλά και των άλλων, να τα διαχωρίζει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις πράξεις κάποιου”. Αργότερα αναθεώρησαν τον όρο ως “την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια, να αξιολογεί και να εκφράζει τα συναισθήματα του, την ικανότητα πρόσβασης ή/και δημιουργίας συναισθημάτων ώστε να διευκολύνουν τη σκέψη, την ικανότητα κατανόησης τους

συναισθήματος και της συναισθηματικής γνώσης αλλά και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης”. Αντιμετώπισαν τη ΣΝ ως μια μορφή έμφυτης νοημοσύνης, ένα εγγενές σύνολο ικανοτήτων που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, τα κατανοούν και επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων. Ωστόσο υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες της ΣΝ, αλλά πάντα σε κάποιο μέγιστο βαθμό ο οποίος περιορίζεται από την ποσότητα της ικανότητας εκμάθησης ΣΝ που ο καθένας γεννήθηκε (Ackley, 2016; Mohzan et al., 2013).

Το μοντέλο τους αποτελείται από τέσσερις κλάδους οι οποίοι διατάσσονται ιεραρχικά, με την σειρά που αναλύονται παρακάτω (Ackley, 2016; Brackett et al., 2013; Gayathri & Meenakshi, 2013):

- 1. Αντίληψη συναισθημάτων (perceiving emotion):** Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του ίδιου του εαυτού του, τα συναισθήματα άλλων (μέσω εκφράσεων του προσώπου, του τόνου της φωνής και της γλώσσας του σώματος) και όπως αντιπροσωπεύονται από αντικείμενα, όπως εικόνες ή έργα τέχνης. Εκείνοι που κατέχουν δεξιότητες που σχετίζονται με τον εν λόγω κλάδο μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματα τους κατάλληλα και με ακρίβεια και να διατυπώσουν τις συναισθηματικές τους ανάγκες με τον κατάλληλο τρόπο. Μπορούν επίσης να προσδιορίζουν την αυθεντικότητα των συναισθημάτων που εκφράζονται από άλλους. Η αντίληψη του συναισθήματος είναι η θεμελιώδης δεξιότητα του μοντέλου των τεσσάρων κλάδων.
- 2. Χρήση του συναισθήματος για διευκόλυνση της σκέψης (using emotions to facilitate thought):** Ο δεύτερος κλάδος του μοντέλου αυτού περιλαμβάνει τη χρήση των συναισθημάτων για να δοθεί προτεραιότητα στη σκέψη και χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως βοηθητικά στοιχεία για την κρίση. Οι αλλαγές στη διάθεση οδηγούν σε αλλαγές στην οπτική του ατόμου. Η δεξιότητα χρήσης του συναισθήματος για την ενίσχυση γνωστικών δραστηριοτήτων και την καθοδήγηση της προσοχής στα εξέχοντα στοιχεία του περιβάλλοντος ανήκουν στον δεύτερο αυτό κλάδο. Οι άνθρωποι που κατέχουν τις δεξιότητες να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να

διευκολύνουν της σκέψη τους κατανοούν ότι συγκεκριμένα συναισθήματα είναι σχετικά με συγκεκριμένα έργα ή στόχους. Έτσι, μπορούν να δημιουργούν την κατάλληλη διάθεση για να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τύπους σκέψης ή για να επικοινωνήσουν πιο αποτελεσματικά με τους άλλους.

- 3. Κατανόηση συναισθημάτων (understanding emotions):** Ο κλάδος της κατανόησης και της ανάλυσης συναισθημάτων περιλαμβάνει την ακριβή σήμανση των συναισθημάτων, την κατανόηση των συναισθημάτων και των μεταξύ τους σχέσεων, την κατανόηση πολύπλοκων συναισθημάτων και την κατανόηση των μεταβάσεων μεταξύ των συναισθημάτων. Αφορά τη σωστή σήμανση των συναισθημάτων που βιώνονται από το ίδιο το άτομο ή από τους άλλους, καθώς και την κατανόηση του πως τα συναισθήματα διαφέρουν μεταξύ τους. Η κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνει επίσης την επίγνωση των αιτιών και των συνεπειών των διαφορετικών συναισθημάτων (π.χ. η θλίψη μπορεί να προέρχεται από την απώλεια, η ευερεθιστότητα μπορεί να κλιμακωθεί σε θυμό). Οι άνθρωποι που είναι ικανοί να κατανοήσουν το συναίσθημα έχουν επίσης επίγνωση του πως διαφορετικά συναισθήματα μπορούν να συνδυαστούν για να παράγουν κάποιο άλλο. Για παράδειγμα, ο θυμός και η αγδία μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν την περιφρόνηση. Η έρευνα έχει δείξει πως η ικανότητα της σωστής σήμανσης διακριτών αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης συναισθημάτων.
- 4. Διαχείριση συναισθημάτων (managing emotions):** Ο τέταρτος και τελευταίος κλάδος του μοντέλου περιλαμβάνει την ικανότητα να παραμένει κάποιος ανοιχτός στα συναισθήματα, να εμπλέκεται στοχαστικά και να αποσπάται από τα συναισθήματα του ανάλογα με την κατάσταση, καθώς επίσης και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και να προσπαθεί να τα μεταδώσει στους άλλους. Αυτός ο κλάδος περιγράφει πιο περίπλοκες συναισθηματικές διεργασίες. Οι άνθρωποι που είναι ικανοί στη διαχείριση των συναισθημάτων μπορούν να παραμένουν ανοιχτοί τόσο σε ευχάριστα όσο και σε δυσάρεστα συναισθήματα. Μπορούν επίσης να αναγνωρίζουν την αξία του να νιώθει κάποιος συγκεκριμένα συναισθήματα σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και να κατανοούν ποιες μακροπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες στρατηγικές λειτουργούν καλύτερα για την ενίσχυση ή τη μείωση

συγκεκριμένων συναισθημάτων. Οι προσπάθειες ρύθμισης των συναισθημάτων επωφελούνται από τις ανεπτυγμένες δεξιότητες στους τρεις προαναφερθέντες κλάδους του εν λόγω μοντέλου της ΣΝ.

Οι συγγραφείς του μοντέλου αυτού αναφέρουν πως η ΣΝ πληροί τα κριτήρια ώστε να αποτελέσει ένα συγκεκριμένο είδος νοημοσύνης, καθώς μπορεί να λειτουργήσει ως ένα σύνολο ικανοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους και με άλλους τύπους νοημοσύνης, ενώ αναπτύσσονται με την ηλικία και την εμπειρία. Έτσι, υποστηρίζουν πως πρόκειται για μια κατασκευή που είναι καλύτερο να μετρηθεί με αξιολογήσεις απόδοσης που απαιτούν από τους συμμετέχοντες να λύσουν προβλήματα σχετικά με τα συναισθήματα που έχουν με σωστές και λάθος απαντήσεις (Brackett et al., 2013).

### **2.3.2. Το μοντέλο του Goleman**

Λαμβάνοντας ως βάση την έρευνα των Salovey και Mayer, ο Daniel Goleman έγραψε το 1995 το διάσημο βιβλίο με τίτλο “Συναισθηματική Νοημοσύνη”. Ο Goleman δεν είναι ακαδημαϊκός ερευνητής, αλλά ένας ασυνήθιστος ψυχολόγος ο οποίος αφιέρωσε τον περισσότερο καιρό της καριέρας του ως δημοσιογράφος στο περιοδικό *The New York Times* να γράφει τη στήλη με τις επιστήμες που σχετίζονται με τον εγκέφαλο και τη συμπεριφορά. Εκτός από την προϋπάρχουσα έρευνα, άντλησε δεδομένα και από άλλους κλάδους συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης. Παρόλο που βάσισε την έρευνα του σε εκείνη των Salovey & Mayer, η διαφορετική του προσέγγιση θέλει τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και όχι ως έμφυτη ικανότητα. Ξεκινώντας με σταθερή βάση την ψυχολογία, πρόσθεσε και συνδύασε με έναν ολοκληρωμένο τρόπο σκέψης πληροφορίες από μια μεγάλη ποικιλία πηγών, ξεπερνώντας έτσι τα όρια του κλάδου, κάτι που έφερε ως αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό και τον εξανθρωπισμό της θεωρίας του. Ωστόσο, η επιστημονική του μέθοδος μπορεί να κριθεί ως αδύναμη, καθώς το μοντέλο του θεωρείται πιο ευάλωτο στον αντίκτυπο της μεροληψίας από τα μοντέλα που προέρχονται από την παραδοσιακή επιστήμη (Abdullah et al., 2015; Ackley, 2016).

Ο Goleman αρχικά προσδιόρισε 25 συναισθηματικές ικανότητες. Με τον καιρό, μείωσε τον αριθμό αυτό σε 18, ταξινομώντας τις σε τέσσερις ομάδες. Προφανώς παρατηρούνται αρκετά κοινά σημεία με έννοιες που αναπτύχθηκαν από τους Salovey, Mayer και Caruso, καθώς ο Goleman χρησιμοποίησε την πρώιμη έρευνά τους για να

καθοδηγήσει τη σκέψη του (Goleman, 1995, σ. 43). Το μοντέλο του ορίζει τις τέσσερις ομάδες ως εξής (Abdullah et al., 2015; Ackley, 2016; Brackett et al., 2013; Gayathri & Meenakshi, 2013; Mohzan et al., 2013; Wolff, 2005):

- 1. Αυτογνωσία (Self-awareness):** Αφορά τη γνώση των εσωτερικών καταστάσεων, των προτιμήσεων, των πόρων και των διαισθήσεων κάποιου. Περιλαμβάνει τρεις ικανότητες: 1) Συναισθηματική επίγνωση (αναγνώριση των συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους), 2) ακριβή αυτοαξιολόγηση (γνωρίζοντας τα δυνατά σημεία και τα όριά του εαυτού του) και 3) αυτοπεποίθηση (έντονη αίσθηση της προσωπικής αξίας και των προσωπικών δυνατοτήτων).
- 2. Αυτοδιαχείριση (Self-management):** Αφορά τη διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων, των παρορμήσεων και των πόρων κάποιου και περιλαμβάνει έξι ικανότητες: 1) Συναισθηματικός αυτοέλεγχος (διατήρηση ανατρεπτικών συναισθημάτων και παρορμήσεων υπό έλεγχο), 2) διαφάνεια (διατήρηση ακεραιότητας, ανάλογη δράση με τις αξίες του ατόμου), 3) προσαρμοστικότητα (ευελιξία στον χειρισμό της αλλαγής), 4) επίτευγμα (προσπάθεια για βελτίωση ή απάντηση ενός προτύπου αριστείας), 5) πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση βάσει ευκαιριών) και 6) αισιοδοξία (επιμονή στην επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις αποτυχίες).
- 3. Κοινωνική επίγνωση (Social awareness):** Αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τις σχέσεις και την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Περιλαμβάνει τρεις ικανότητες: 1) Ενσυναίσθηση (αίσθηση των συναισθημάτων και προοπτικών των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους), 2) οργανωτική επίγνωση (αναγνώριση των συναισθηματικών ρευμάτων και των σχέσεων εξουσίας σε μια ομάδα) και 3) προσανατολισμό στην υπηρεσία (πρόβλεψη, αναγνώριση και κάλυψη των αναγκών των πελατών).
- 4. Διαχείριση σχέσεων (Relationship management):** Αναφέρεται στην ικανότητα πρόκλησης επιθυμητών ανταποκρίσεων σε άλλους και εμπεριέχει έξι ικανότητες: 1) Ανάπτυξη των άλλων (αίσθηση των αναγκών ανάπτυξης άλλων ανθρώπων και ενίσχυση των ικανοτήτων τους), 2) εμπνευσμένη ηγεσία (έμπνευση και καθοδήγηση ατόμων και ομάδων), 3) καταλύτης αλλαγής (έναρξη ή διαχείριση αλλαγής), 4) επιρροή (χρήση αποτελεσματικών τακτικών

πειθούς), 5) διαχείριση συγκρούσεων (διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών) και 6) ομαδική εργασία και συνεργασία (συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων και δημιουργία ομαδικής συνέργειας στην επιδίωξη συλλογικών στόχων).

### **2.3.3. Το μοντέλο του Bar-on**

Ο Reuven Bar-On είναι ένας ερευνητής ψυχολόγος με μεγάλο ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Όπως οι Salovey, Mayer και Caruso, ο Bar-On στήριξε το μοντέλο του σε αυστηρά προσωπική του έρευνα. Το μοντέλο του είναι γνωστό ως “μεικτά μοντέλα” διότι έλαβε υπόψιν τη ΣΝ ως συνδυασμό χαρακτηριστικών προσωπικότητας και γνωστικών ικανοτήτων. Βάσισε την ανάπτυξη της ιδέας του στην συνειδητοποίηση πως η επιτυχία ενός ανθρώπου απαιτεί περισσότερα από απλώς υψηλή γνωστική νοημοσύνη. Ορίζει τη ΣΝ ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να πετύχει στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων και θεωρεί πως η ΣΝ μπορεί να μαθευτεί και να αναπτυχθεί με τον χρόνο μέσω της εκπαίδευσης, του προγραμματισμού και της θεραπείας (Abdullah et al., 2015; Ackley, 2016; Gayathri & Meenakshi, 2013).

Ο Bar-On πρότεινε μια λίστα με 15 συναισθηματικές δεξιότητες που η έρευνα έδειξε ότι συνδέονταν με την επιτυχία πέρα από ότι μπορεί να προβλέψει το IQ από μόνο του. Το τελικό μοντέλο, μετά από αναθεώρηση το 2011, έχει 16 δεξιότητες ομαδοποιημένες σε πέντε συνθετικά στοιχεία, τα οποία έχουν αρκετά κοινά σημεία με δυο προηγούμενα μοντέλα. Τα εν λόγω στοιχεία παρατίθενται παρακάτω (Abdullah et al., 2015; Ackley, 2016; Baudry et al., 2013):

- 1. Αυτοαντίληψη:** Αποτελείται από τις εξής τρεις δεξιότητες: 1) Αυτοεκτίμηση (σεβασμός στον εαυτό, αυτοπεποίθηση), 2) αυτοπραγμάτωση (επιδίωξη νοήματος, αυτοβελτίωση) και 3) συναισθηματική αυτογνωσία (κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου).
- 2. Αυτοέκφραση:** Αποτελείται από τις εξής τρεις δεξιότητες: 1) Συναισθηματική έκφραση (επικοινωνιακή έκφραση συναισθημάτων), 2) διεκδίκηση (επικοινωνία συναισθημάτων και πεποιθήσεων, μη προσβλητική) και 3)

ανεξαρτησία (αυτοκατευθυνόμενη, απαλλαγμένη από συναισθηματική εξάρτηση).

- 3. Διαπροσωπικότητα:** Αποτελείται από τις εξής τρεις δεξιότητες: 1) Διαπροσωπικές σχέσεις (αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις), 2) ενσυναίσθηση (κατανόηση, εκτίμηση του πώς νιώθουν οι άλλοι) και 3) κοινωνική ευθύνη (κοινωνική συνείδηση, βοηθητική).
- 4. Λήψη αποφάσεων:** Αποτελείται από τις εξής τρεις δεξιότητες: 1) Επίλυση προβλημάτων (εύρεση λύσεων όταν εμπλέκονται συναισθήματα), 2) δοκιμή πραγματικότητας (αντικειμενικότητα, να βλέπει κάποιος τα πράγματα όπως πραγματικά είναι) και 3) έλεγχο<sup>2</sup> της παρόρμησης (αντίσταση ή καθυστέρηση της παρόρμησης για δράση).
- 5. Διαχείριση του στρες:** Αποτελείται από τις εξής τρεις δεξιότητες: 1) Ευελιξία (προσαρμογή συναισθημάτων, σκέψεων και συμπεριφορών), 2) ανοχή στο στρες (αντίληψη στρεσογόνων καταστάσεων) και 3) αισιοδοξία (θετική στάση και προοπτική για τη ζωή).

Τα παραπάνω στοιχεία είναι παρόμοια με εκείνα του μοντέλου των Mayer και Salovey για τη συναισθηματική αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο, την έκφραση του εαυτού και την ενσυναίσθηση, με τον Bar-On να συμπεριλαμβάνει την ικανότητα αξιολόγησης της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικά βιωμένης και της πραγματικής φύσης ενός αντικειμένου, την ανοχή στο στρες και τη δύναμη να παραμένει κάποιος χαρούμενος και αισιόδοξος απέναντι στις αντιξοότητες. Παράλληλα, διαφέρει από το μοντέλο του Goleman στο ότι περιλαμβάνει διαχείριση του άγχους και γενικά στοιχεία διάθεσης, όπως η αισιοδοξία και η ευτυχία. Αυτό το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με τις δυνατότητες απόδοσης και επιτυχίας, παρά με την ίδια την απόδοση ή επιτυχία, ενώ θεωρείται προσανατολισμένο στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα (Gayathri & Meenakshi, 2013).

#### **2.3.4. Το μοντέλο χαρακτηριστικών του Petrides**

Μια αξιοσημείωτη εναλλακτική του προτεινόμενου μοντέλου των Salovey & Mayer είναι ένα μοντέλο χαρακτηριστικών που εισήχθη από τον Petrides το 2001. Ο Konstantinos Petrides ανέπτυξε αυτό το μοντέλο ως “έναν σχηματισμό αυτό-αντιλήψεων και διαθέσεων που σχετίζονται με το συναίσθημα μέσω την αυτό-αναφοράς”



(Petrides & Furnham, 2003) για την αξιολόγηση μιας τυπικής απόδοσης (Baurdy et al., 2018; Brackett et al., 2013; Sfectu, 2020).

Επομένως, αυτό το μοντέλο χαρακτηριστικών αναφέρεται στην αυτο-αντίληψη του ατόμου για τις συναισθηματικές του ικανότητες και δεν σχετίζεται με τη γνωστική ικανότητα αυτού. Το μοντέλο προσφέρει ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται στενά με το συναίσθημα, με τους δημιουργούς του να υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα έχουν υποκειμενική φύση. Για παράδειγμα, άτομα που θεωρείται ότι είναι χαρούμενα, με αυτοπεποίθηση, στοχαστικά και δυναμικά, μεταξύ άλλων, φαινομενικά θα έχουν και υψηλότερες βαθμολογίες στη ΣΝ των χαρακτηριστικών. Για αυτό τον λόγο οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα μοντέλα της ΣΝ θα πρέπει να είναι αρκετά ευρεία ώστε να αποτυπώνουν με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται το εύρος αυτής της υποκειμενικότητας (Baurdy et al., 2018; Brackett et al., 2013; Sfectu, 2020).

## **2.4. Μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Εξετάζοντας τη διαδικασία ανάπτυξης τεστ για κάθε ένα μέτρο αξιολόγησης της ΣΝ, παρατηρείται πόσο δύσκολο είναι να συνταχθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο ψυχομετρικό εργαλείο (Ackley, 2016). Οι ερευνητές έχουν προτείνει διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης για τη μέτρηση της ΣΝ. Παρατηρείται μια βασική διάκριση μεταξύ τεστ μετρήσεως μέγιστης απόδοσης (π.χ. τεστ IQ – απαντήσεις «σωστό-λάθος») και μέτρων τυπικής απόκρισης (π.χ. ερωτηματολόγια προσωπικότητας – απαντήσεις προτιμήσεων). Η αξιολόγηση μέσω τεστ αυτο-αναφορών, οδηγεί στην ιδέα ότι η ΣΝ αποτελεί χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενώ η μέτρηση με βάση τη μέγιστη απόδοση, οδηγεί στην ιδέα ότι η ΣΝ αποτελεί γνωστική ικανότητα (Furnham, 2012).

Παρά τις διαφωνίες μεταξύ των μελετητών για τον καταλληλότερο τρόπο μέτρησης της ΣΝ, έχουν αναπτυχθεί δοκιμασίες και για τους δύο τρόπους. Υπάρχουν επί του παρόντος πάνω από δώδεκα τεστ τύπου ΣΝ χαρακτηριστικών που μοιάζουν ουσιαστικά με τεστ προσωπικότητας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εκείνοι που βλέπουν τη ΣΝ ως μια «πραγματική» νοημοσύνη ή ικανότητα που πρέπει να μετρηθεί ως τέτοια,

αναπτύσσοντας τα ανάλογα εργαλεία, τα οποία θυμίζουν δοκιμασίες ικανοτήτων, με το πιο καθιερωμένο από αυτά να είναι το MSCEIT (Côté, 2014).

Ο πρώτος τρόπος είναι πολύ πιο εύκολος και φθηνότερος στη διαχείριση από τον δεύτερο. Το πραγματικό ερώτημα όμως είναι, ποιο είναι τελικά το πιο ακριβές και αξιόπιστο μέσο μέτρησης. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι βαθμολογίες από τα δύο τεστ συσχετίζονται μέτρια θετικά. Οι ερευνητές εξακολουθούν να διαφωνούν για το ποιο είναι το καλύτερο εργαλείο μέτρησης, αλλά στο επίκεντρο της συζήτησης επικρατεί το αν η ΣΝ είναι απλώς ένα ακόμα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ή γίνεται αντιληπτή με μεγαλύτερη ακρίβεια ως πραγματικό μέρος της νοημοσύνης (Furnham, 2012). Παρακάτω περιγράφονται οι διαδικασίες μέτρησης της ΣΝ με βάση τις δύο προαναφερθείσες προσεγγίσεις.

#### **2.4.1. Μέτρηση με βάση την απόδοση**

Αυτή η προσέγγιση αναφέρεται στον προσδιορισμό του πόσο καλά τα άτομα εκτελούν εργασίες και επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με τα συναισθήματα. Η μέτρηση με βάση την απόδοση είναι σύνηθες στην έρευνα νοημοσύνης, καθώς αποτελεί ένα εγγενές στοιχείο στις κατασκευές νοημοσύνης. Δηλαδή, κατά την ολοκλήρωση μετρήσεων που βασίζονται στην απόδοση, οι ερωτηθέντες δέχονται οδηγίες για τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας για ένα χρονικό διάστημα και γνωρίζουν ότι αξιολογούνται. Οι μετρήσεις που βασίζονται στην απόδοση έχουν αναπτυχθεί για την αξιολόγηση αρκετών συναισθηματικών ικανοτήτων (Côté, 2014).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται σε αυτό τον τύπο μέτρησης της ΣΝ, όπως υποστηρίζουν ορισμένοι ερευνητές, είναι πως αυτή δεν μπορεί να μετρηθεί πραγματικά με δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας. Έννοιες της ΣΝ, όπως η συναισθηματική ρύθμιση, δεν μπορούν ποτέ να μετρηθούν αξιόπιστα και έγκυρα με μια δοκιμασία αντικειμενικής ικανότητας λόγω της υποκειμενικής φύσης της συναισθηματικής εμπειρίας. Οι συναισθηματικές εμπειρίες είναι εγγενώς υποκειμενικές και κατά συνέπεια, στερούνται της αντικειμενικότητας που απαιτείται για να γίνουν επιδεκτικές σε ισχυρή, έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση μέγιστης απόδοσης. Δεν υπάρχει απλός τρόπος εφαρμογής πραγματικά αληθών κριτηρίων στην αντικειμενική βαθμολόγηση στοιχείων που σχετίζονται με την ενδοπροσωπική συνιστώσα της ικανότητας ΣΝ απλώς και μόνο επειδή η εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών βαθμολόγησης θα απαιτούσε

άμεση πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες, όπως εσωτερικά συναισθήματα και ιδιωτικές γνώσεις, που είναι διαθέσιμες μόνο στο άτομο που αξιολογείται (Côté, 2014).

Το πρώτο τεστ που εισήχθη για τη μέτρηση της ΣΝ ως ικανότητα ονομάστηκε Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης πολλαπλών κλάδων (Multibranch Emotional Intelligence Scale - MEIS; Mayer & Salovey, 1997). Αυτή η προσπάθεια ήταν η πρώτη για τη μέτρηση της ΣΝ σύμφωνα με αντικειμενική απόδοση αντί να βασίζεται σε αυτοαναφορές. Οι σωστές απαντήσεις βαθμολογούνταν σε σχέση με την απάντηση που δόθηκε από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων ή εναλλακτικά από μια ομάδα εμπειρογνομόνων (Fiori & Antonakis, 2011).

Η Δοκιμασία Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer – Salovey – Caruso (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT; Mayer et al., 2002) αποτελεί μια νέα έκδοση του MEIS η οποία σχεδιάστηκε για τη βελτίωση της δομικής εγκυρότητας του MEIS (Fiori & Antonakis, 2011). Πρόκειται για το πιο δημοφιλές εργαλείο μέτρησης της ΣΝ που βασίζεται στην απόδοση (Côté, 2014). Το MSCEIT μετρά και τους τέσσερις κλάδους του μοντέλου των Mayer και Salovey και παρέχει επίσης μια συνολική βαθμολογία ΣΝ. Υπάρχουν δύο συστήματα βαθμολόγησης για το MSCEIT, ένα που βασίζεται σε ειδικούς ερευνητές για τα συναισθήματα και ένα άλλο βασίζεται στις συγκεντρωτικές απαντήσεις ενός μεγάλου δείγματος που προέρχεται από τον γενικό πληθυσμό (Côté, 2014). Σε αντίθεση με τις δοκιμασίες αυτό-αναφοράς, δεν ζητά από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες. Αντίθετα, τους ζητείται να επιδείξουν τις δεξιότητες αυτές (Brackett et al., 2013). Πρόκειται για ένα τεστ 141 στοιχείων που αποτελείται συνολικά από 8 δοκιμασίες, δύο για κάθε έναν από τους τέσσερις κλάδους της ΣΝ (Ackley, 2016):

- **Αντίληψη και έκφραση συναισθήματος:** Για να μετρηθεί η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να εκφράζει συναισθήματα, παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες εικόνες προσώπων και τους ζητείται να προσδιορίσουν το συναίσθημα που εκφράζει κάθε πρόσωπο, καθώς και εικόνες ζωγραφικής, φυτών και ούτω καθεξής, και ζητείται να προσδιορίσουν το συναίσθημα που εκφράζει η εικόνα.
- **Συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης:** Για να μετρηθεί η ικανότητα κάποιου να κατανοήσει πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τη σκέψη, ζητείται

από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν το πιο χρήσιμο συναίσθημα σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, όπως για παράδειγμα η συνάντηση με τα μελλοντικά πεθερικά του για πρώτη φορά. Τους ζητείται επίσης να προσδιορίσουν πόσο πολύ ένα συναίσθημα που βιώνεται σε μια κατάσταση, όπως η έκπληξη για ένα απροσδόκητο δώρο γενεθλίων, μοιάζει με μια αίσθηση, για παράδειγμα, κρύο, μπλε ή γλυκό.

- **Κατανόηση και ανάλυση συναισθημάτων:** Για να μετρηθεί η ικανότητα κάποιου να κατανοεί και να αναλύει τα συναισθήματα, ζητείται από τους συμμετέχοντες να διαβάσουν μια περιγραφή μιας κατάστασης που περιλαμβάνει γεγονότα και συναισθήματα και στη συνέχεια να εντοπίσουν τα επόμενα συναισθήματα που θα ήταν τα πιο προσαρμοστικά σε αυτήν την κατάσταση. Τους ζητείται επίσης να προσδιορίσουν τα συστατικά συναισθήματα που περιλαμβάνουν πολύπλοκα συναισθήματα.
- **Ανακλαστική ρύθμιση των συναισθημάτων:** Για να μετρηθεί η ικανότητα κάποιου να ρυθμίζει τα συναισθήματα, ζητείται από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων ενεργειών που θα μπορούσε να κάνει για να διατηρήσει ή να αλλάξει το συναίσθημά του που έχει περιγραφεί ότι προκύπτει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Τους ζητείται επίσης να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών για να επηρεάσουν τα συναισθήματα κάποιου άλλου σε καταστάσεις που περιγράφονται στα στοιχεία της δοκιμής.

Τα πλεονεκτήματα του MSCEIT περιλαμβάνουν την κάλυψη και των τεσσάρων κλάδων από το μοντέλο των Mayer και Salovey, καθώς και στοιχεία προηγούμενων μελετών που υποστηρίζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του. Ωστόσο, το MSCEIT έχει περιορισμούς. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εμπειρογνώμονες μπορεί να μην επιλέχθηκαν προσεκτικά, επειδή το κριτήριο επιλογής συνίστατο αποκλειστικά στη συμμετοχή σε μια επαγγελματική εταιρεία για την έρευνα για τα συναισθήματα. Οι ερευνητές έχουν επικρίνει επίσης το θεωρητικό σκεπτικό για τη στήριξη της γενικής συναίνεσης για τον προσδιορισμό των σωστών απαντήσεων στα προβλήματα. Επιπλέον, το MSCEIT είναι δύσκολο να προσπελαστεί επειδή προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα και οι ερευνητές πρέπει να κάνουν ρυθμίσεις με μια εταιρεία ψυχολογικής αξιολόγησης για να το χρησιμοποιήσουν (Côté, 2014).

Διάφορα άλλα εργαλεία μέτρησης είναι διαθέσιμα που ξεπερνούν τους περιορισμούς του MSCEIT. Συγκεκριμένα, πολλά εργαλεία ενσυναίσθησης (από τον κλάδο αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων) παρουσιάζουν στους συμμετέχοντες καταγραφές βίντεο, φωτογραφίες ή/και ηχογραφήσεις στις οποίες οι στόχοι εκφράζουν διάφορα συναισθήματα. Οι εκφράσεις σε πολλά από αυτά τα μέτρα έχουν ελεγχθεί σε σχέση με ευρήματα σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας των συναισθημάτων στο πρόσωπο, τη φωνή και το σώμα. Ο αριθμός των εκφράσεων που εντοπίζουν σωστά οι συμμετέχοντες αντικατοπτρίζει τα επίπεδα ενσυναίσθησης τους (Côté, 2014).

Το Situational Test of Emotional Understanding (STEU; MacCann & Roberts, 2008) αξιολογεί την ικανότητα ανάλυσης των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ γεγονότων και συναισθημάτων. Για καθένα από μια σειρά σεναρίων, οι συμμετέχοντες επιλέγουν, μεταξύ πέντε συναισθημάτων που παρατίθενται, το συναίσθημα που είναι πιο πιθανό να δημιουργηθεί από το σενάριο. Τα άτομα που επιλέγουν τα συναισθήματα που είναι πιο πιθανό να δημιουργηθούν, σύμφωνα με την έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εκτιμήσεις των γεγονότων συνδέονται με τα συναισθήματα, συνάγονται ότι έχουν υψηλότερα επίπεδα αυτής της ικανότητας (Côté, 2014).

Εργαλεία μέτρησης της ΣΝ που τη λαμβάνουν ως ικανότητα, είναι τα ακόλουθα (Furnham, 2012):

- EARS (Emotional Accuracy Research Scale) (Mayer & Geher, 1996)
- MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) (Mayer et al., 1999)
- MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) (Mayer et al., 2002)
- STEU (Situational Test of Emotional Understanding) (MacCann & Roberts, 2008)

#### **2.4.2. Μέτρηση με αυτο-αναφορές**

Σε αυτή την προσέγγιση οι συμμετέχοντες αξιολογούνται βάση ερωτήσεων τύπου «ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι απλά κοιτάζοντάς τους» και «είμαι αρκετά ικανός να ελέγχω τα συναισθήματά μου». Αυτό μπορεί να συμβεί είτε μέσω τεστ αυτο-αναφοράς, δηλαδή τεστ όπου οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αξιολογούν τις ικανότητές τους, είτε μέσα από κλίμακες πολλαπλών αξιολογήσεων που συνδυάζουν αξιολογήσεις

διάφορων εξωτερικών παρατηρητών, όπως μέλη της οικογένειας (Brackett et al., 2013; Côté, 2014).

Η προσέγγιση της αυτό-αναφοράς βασίζεται στις υποθέσεις ότι τα άτομα μπορούν να εκτιμήσουν με ακρίβεια τη μέγιστη απόδοσή τους σε προβλήματα σχετικά με τα συναισθήματα και είναι πρόθυμα να την αναφέρουν σε ερωτηματολόγια με ειλικρίνεια. Υπάρχουν ωστόσο ενδείξεις ότι αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι αναξιόπιστος καθώς οι άνθρωποι τείνουν να υπερεκτιμούν τη νοημοσύνη τους. Σε μια έρευνα, σχεδόν το 80% των ανθρώπων ανέφεραν ότι ήταν μεταξύ του 50% των πιο συναισθηματικά έξυπνων ανθρώπων του πληθυσμού, κάτι που αποκαλύπτει ότι οι άνθρωποι γενικά υπερεκτιμούν τη ΣΝ τους (Brackett et al. 2006). Επιπλέον, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι τα άτομα με χαμηλότερη ΣΝ υπερεκτιμούν τη ΣΝ τους επειδή δεν έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για να αξιολογήσουν με ποιον τρόπο επιλύουν προβλήματα σχετικά με τα συναισθήματα. Επιπροσθέτως, τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι τα άτομα μπορούν να είναι ανειλικρινή σχετικά με τις απαντήσεις τους σε ερωτηματολόγια αυτο-αναφοράς, ακόμη και αν γνωρίζουν τα πραγματικά επίπεδα της ΣΝ τους. Για παράδειγμα, οι υποψήφιοι για την εργασία αξιολογούν τη δική τους ΣΝ υψηλότερη από τους κατεστημένους φορείς εργασίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα άτομα απαντούν ψέματα σε ερωτήσεις σχετικά με τις ικανότητές τους όταν έχουν κίνητρο να το πράξουν. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες δεν μπορούσαν να αυξήσουν τις βαθμολογίες τους σε εργαλεία μέτρησης της ΣΝ που βασίζονται στην απόδοση υπό οποιεσδήποτε οδηγίες, καθώς δεν μπορεί κανείς να προσποιηθεί ότι γνωρίζει τις σωστές λύσεις σε προβλήματα που αγνοεί (Brackett et al., 2013; Côté, 2014).

Δύο από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία της προσέγγισης αυτής είναι η Κλίμακα Μετα-Διάθεσης Χαρακτηριστικών (Trait Meta-Mood Scale - TMMS; Salovey et al., 1995) και το Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue; Petrides & Furnham, 2009).

Το TMMS βασίζεται στο μοντέλο των Salovey και Mayer και ήταν το πρώτο όργανο που αναπτύχθηκε από τους συγγραφείς που αρχικά προσδιόρισαν τη ΣΝ. Σχεδιάστηκε για να αξιολογεί τις ατομικές διαφορές στη διαδικασία της συναισθηματικής ρύθμισης, που περιλαμβάνει αυτό που ονομάζεται συναισθηματική μετα-γνώση, η οποία

συνδυάζει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη ρύθμιση των ατομικών συναισθημάτων (Salguero & Fernandez-Berrocal, 2010). Οι τρεις πτυχές των αντανακλαστικών διαδικασιών που συνοδεύουν τις καταστάσεις διάθεσης, ονομάζονται εμπειρία μετα-διάθεσης. Αυτή η κλίμακα δεν αφορά άμεσα τις συναισθηματικές ικανότητες των ανθρώπων αλλά μάλλον τις αντιληπτές και υποκειμενικές πεποιθήσεις τους σχετικά με τις συναισθηματικές τους ικανότητες (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2015).

Το TEIQue βασίζεται στο μοντέλο του Petrides (Petrides & Furnham, 2001). Αυτό το ερωτηματολόγιο αυτο-αναφοράς περιλαμβάνει 15 πτυχές της ΣΝ χαρακτηριστικών που απαντώνται καθολικά, με 10 στοιχεία ανά κάθε πτυχή, διαμορφώνοντας το τελικό σύνολο των 153 στοιχείων. Οι ερωτήσεις είναι του τύπου «Συνήθως δυσκολεύομαι να ρυθμίσω τα συναισθήματα μου» και οι απαντήσεις τύπου Likert, με τη συνολική βαθμολογία να προκύπτει από το άθροισμα των βαθμολογιών όλων των στοιχείων και τη διαίρεση με τον συνολικό αριθμό των στοιχείων. Σε αντίθεση με πολλά εργαλεία αυτό-αναφοράς της ΣΝ, το TEIQue χαρακτηρίζεται από ισχυρή θεωρητική και ψυχομετρική βάση (Cooper & Petrides, 2010; Andrei et al., 2015; Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2015).

Το Emotional Competence Inventory (ECI) 2.0 είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών που έχει σχεδιαστεί για να αξιολογήσει τις συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων και των οργανισμών. Η χρήση μιας προσέγγισης 360 αποκοπεί στην αξιολόγηση των δυσκολιών που προκύπτουν από τα παραδοσιακά τα εργαλεία αυτό-αναφοράς, δηλαδή εάν τα άτομα με περιορισμένη αυτογνωσία μπορούν να αξιολογήσουν με ακρίβεια τη δική τις συναισθηματικές τους ικανότητες. Το ECI υποστηρίζει τη θέση ότι η αξιολόγηση από άλλους είναι απαραίτητη για να προκύψει ένα ακριβές μέτρο. Το ECI μετρά 18 ικανότητες οργανωμένες στις τέσσερις ομάδες που αναφέρονται στην περιγραφή του μοντέλου του Goleman (Ackley, 2016).

Εργαλεία μέτρησης της ΣΝ που τη λαμβάνουν ως χαρακτηριστικό, είναι τα ακόλουθα (Furnham, 2012):

- TMMS (Trait Meta-Mood Scale) (Salovey et al., 1995)
- ECI (Emotional Competence Inventory) (Goleman et al., 1999)
- EISRS. (Emotional Intelligence SelfRegulation Scale) (MartinezPons, 2000)

- TEIQue. (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) (Petrides, 2001)
- SPTB. (Sjöberg Personality Test Battery (EI Scale)) (Sjöberg, 2001)
- TEII. (Tapia Emotional Intelligence Inventory) (Tapia, 2001)
- WEIP-3. (Workgroup Emotional Intelligence Profile (version 3)) (Jordan et al., 2002)
- EIS. (Emotional Intelligence Scales) (Van der Zee et al., 2002)
- WLEIS. (Wong & Law Emotional Intelligence Scales) (Wong & Law, 2002)



## Κεφάλαιο 3. Coaching

Με την πάροδο των χρόνων, το coaching έχει αποτελέσει μια αρκετά δημοφιλής διαδικασία και ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης για τους ερευνητές, καθώς επεκτείνεται και επηρεάζει διάφορους τομείς της σύγχρονης ζωής. Ιστορικά, οι ρίζες του θα μπορούσαν να αναχθούν στην αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στον Σωκράτη, ο οποίος πίστευε ότι τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα όταν έχουν την κυριότητα μιας κατάστασης και παίρνουν κάποια μορφή προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Ωστόσο, μια εκτενής ανασκόπηση αυτής της περιοχής έχει αποκαλύψει ότι υπάρχουν περιορισμένα διαθέσιμα εμπειρικά στοιχεία και η βιβλιογραφία βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στις προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες των συγγραφέων (Fielden S., 2005).

Ως αναπτυξιακή δραστηριότητα διαχείρισης, το coaching προωθεί την οργανωτική αλλαγή και οδηγεί στη βιωσιμότητα. Καθιστώντας μια διαδραστική μορφή οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης ηγεσίας, ενισχύει την αλλαγή συμπεριφοράς του στελέχους μέσω της αυτογνωσίας και της μάθησης και ως εκ τούτου συμβάλλει στην ατομική και οργανωτική του επιτυχία. Η αλλαγή συμπεριφοράς δίνει τη δυνατότητα ευκαιριών για την εφαρμογή και τη διατήρηση της αλλαγής. Στα πλαίσια των οργανισμών, το coaching μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας των υπαρχουσών ομάδων, την ανάπτυξη νέων, τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των ηγετών, καθώς επίσης και την ανάπτυξη διασυνοριακών ομάδων (Rosha & Lace, 2016). Ταυτόχρονα, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν μηχανισμούς ανάπτυξης που ταιριάζουν καλύτερα στις δικές τους ιδιαίτερες συνθήκες (Rosha, 2014).

Παρόλο που το coaching είναι ιδιαίτερα δημοφιλές τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη ασάφεια σχετικά με το τι είναι πραγματικά. Δεν έχει υπάρξει μέχρι στιγμής κάποια γενική συμφωνία για τον ορισμό του μεταξύ μελετητών και επαγγελματιών. Οι Bond και Seneque (2013) έχουν δηλώσει ότι οι πρώτοι ορισμοί του coaching επικεντρώθηκαν στη βελτίωση των ατομικών και οργανωτικών επιδόσεων, ενώ πιο πρόσφατοι έχουν ορίσει το coaching ως μια διαδικασία που δίνει έμφαση στη μάθηση και την ανάπτυξη (Rosha & Lace, 2016).

Η εμφάνιση του coaching ως μια μη κοινωνική πρακτική έχει διαμορφωθεί από ιδέες που πηγάζουν από τον αθλητισμό, τις επιχειρήσεις, την ψυχολογία, την ψυχοθεραπεία αλλά και την εκπαίδευση. Στον αθλητισμό και στις επιχειρήσεις οι συζητήσεις θέλουν το coaching να έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης. Το ψυχοθεραπευτικό πεδίο προσέφερε τεχνολογίες αλλαγής και ανάπτυξης, ενώ το εκπαιδευτικό παρείχε πληροφορίες για την εκμάθηση των ενηλίκων. Εξαιτίας αυτών των διεπιστημονικών επιρροών, η επίτευξη ενός συναινετικού ορισμού, που θα ενσωματώνει και θα εκτιμά διαφορετικά υπόβαθρα, στρατηγικές, στόχους και τεχνικές, δεν είναι εύκολη υπόθεση (Stojnov & Pavlovic, 2010).

### **3.1. Εννοιολογική-Ιστορική προσέγγιση**

Οι Kampa-Kokesch και Anderson (2001) ανέφεραν ότι από το 1940 μέχρι το 1979, το coaching έτεινε να είναι αρμοδιότητα από συμβούλους οργανισμών. Κατά τη διάρκεια εκείνης της αρχικής περιόδου, αυτή τη δουλειά αναλάμβαναν κυρίως ψυχολόγοι και επαγγελματίες οργάνωσης ανάπτυξης και συνήθως γινόταν άτυπα (σε ανύποπτο χρόνο). Από το 1980 έως το 1994 παρατηρείται μια ραγδαία ανάπτυξη στο coaching καθώς επεκτείνεται σε πολλούς νέους τομείς. Σύμφωνα με τον Hudson (1999), οι πολυπλοκότητες που δημιουργήθηκαν είχαν ως αποτέλεσμα να εξελίξουν τον ρόλο του ηγέτη ώστε να αντιμετωπιστούν τα αυξανόμενα επίπεδα ασάφειας και πιέσεων και να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε ένα παγκόσμια αυξανόμενο πλαίσιο. Από το 1995 έως και σήμερα, το ποσοστό των coaching στελεχών και εργατικού δυναμικού συνεχίζει να μεγαλώνει. Αυξήθηκε ο αριθμός των δημοσιεύσεων σχετικά με το coaching, οι εταιρίες που προσφέρουν εκπαίδευση για coaching και προφανώς οι ακαδημαϊκές έρευνες. Κοιτώντας στο σήμερα, οι άνθρωποι που ασχολούνται με το coaching έχουν διάφορα υπόβαθρα και προέρχονται από διαφορετικά επαγγέλματα – επιχειρήσεις, νομική, διδασκαλία, ανθρώπινο δυναμικό, αθλητισμός (Harris, 1999; Kilburg, 2000)- και δεν εντάσσονται απαραίτητα σε κάποιον οργανισμό ο οποίος παρέχει υπηρεσίες coaching (AMA, 2008).

Το coaching είναι μια διαδικασία στην οποία τα άτομα αποκτούν δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που χρειάζονται για να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Οι άνθρωποι που ακολουθούν αυτή τη

διαδικασία μπορούν να αυξήσουν τόσο τις επιδόσεις τους στην τρέχουσα δουλειά τους όσο και τις δυνατότητές τους για να κάνουν περισσότερα στο μέλλον (Stone, 2007). Ωστόσο, τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από μελέτες σε διάφορους τομείς έδωσαν τη δυνατότητα στους Stober & Grant (2006) να δώσουν διαφορετικούς ορισμούς για κάθε έναν από αυτούς, όπως παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω:

- Ανθρωπιστική προσέγγιση: "Το Coaching αφορά πάνω απ' όλα την ανθρώπινη ανάπτυξη και αλλαγή" (Stober, 2006).
- Συμπεριφοριστική προσέγγιση: "Ο σκοπός του coaching είναι να αλλάξει τη συμπεριφορά του coachee" (Peterson, 2006).
- Προσέγγιση σε σχέση με την εξέλιξη των ενηλίκων: "Το Coaching έχει να κάνει με το να βοηθάς τους πελάτες να αναπτυχθούν και να ωριμάσουν."
- Προσέγγιση με βάση τη γνώση: "Το Coaching αφορά κυρίως την ανάπτυξη προσαρμοστικών σκέψεων."
- Προσέγγιση που επικεντρώνεται σε έναν στόχο: "Το coaching είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο και επικεντρωμένη στη λύση" (Grant, 2006).
- Προσέγγιση θετικής ψυχολογίας: "Στρέψτε την προσοχή σας από αυτά που προκαλούν πόνο σε ό,τι τραβάει τους ανθρώπους μπροστά" (Kauffman, 2006).
- Προσέγγιση με βάση την περιπέτεια: "Προετοιμασία του πελάτη μέσα από την είσοδο του σε δύσκολες καταστάσεις και τη μάθηση που προκύπτει από αυτές."
- Προσέγγιση με βάση την εκμάθηση των ενηλίκων: "Μια μαθησιακή προσέγγιση που βοηθά τους αυτό-κατευθυνόμενους μαθητές να προβληματιστούν και να αναπτυχθούν από τις εμπειρίες τους."
- Συστημική προσέγγιση: "Το Coaching είναι ένα ταξίδι σε αναζήτηση μοτίβων" (Cavanagh, 2006).

Ενώ καθεμία από αυτές τις προσεγγίσεις είναι ξεχωριστή και προσφέρει μια μοναδική δυνατότητα για τον coach, αυτό που δημιουργεί ανησυχίες εδώ, είναι οι θεμελιώδεις διαφορές που προκύπτουν από τον ορισμό και τον σκοπό του coaching (Ives, 2008).

## 3.2. Ορισμός Coach & Coachee

Ο coach είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά μεταφορικά για κάποιον που καθοδηγεί ανθρώπους σε ένα επιθυμητό σημείο (Gjerde, 2003; Zeus & Skiffington, 2002). Επομένως, το coaching ασχολείται με τη δημιουργία μιας σχέσης βοήθειας μεταξύ του coach και του ατόμου με το οποίο αυτός ασχολείται. Αυτό το άτομο αναφέρεται ως coachee (Moen, F. & Allgood, E., 2009).

Σύμφωνα με το Πιστοποιημένο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD): *«Το coaching στοχεύει σε υψηλές αποδόσεις και βελτίωση στον εργασιακό χώρο και συνήθως επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και στόχους, αν και μπορεί επίσης να έχει αντίκτυπο σε χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου, όπως η κοινωνική αλληλεπίδραση ή η αυτοπεποίθηση. Η διαδικασία συνήθως διαρκεί για μια σχετικά σύντομη καθορισμένη περίοδο, ή διαμορφώνει τη βάση ενός εξελισσόμενου στυλ διαχείρισης»* (Al Hilali et al., 2020).

Ωστόσο, έχει προσφερθεί μια ευρεία ποικιλία ορισμών από συγγραφείς. Ένας ορισμός που συναντάται συχνά σε ακαδημαϊκά επίπεδα προέρχεται από τη Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (International Coaching Federation-ICF) και διατυπώνεται ως εξής: *“..μια διευκολυνόμενη, ένα προς ένα αμοιβαία, σχεδιασμένη σχέση μεταξύ ενός επαγγελματία προπονητή (coach), που έχει ισχυρή θέση στον οργανισμό, και ενός βασικού συνεργάτη (coachee). Αυτή η σχέση εμφανίζεται σε τομείς των επιχειρήσεων, της κυβέρνησης, σε μη κερδοσκοπικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπου υπάρχουν πολλαπλοί ενδιαφερόμενοι φορείς και χορηγοί για τον coach.....το coaching συνάπτεται προς όφελος του πελάτη...ο στόχος του coaching είναι συνήθως προσανατολισμένος στην οργανωτική απόδοση ή ανάπτυξη..”*. Κύριο στοιχείο για να πετύχει το coaching είναι η δημιουργία μιας αποτελεσματικής εργασιακής σχέσης μεταξύ coach και coachee (Jones and Spooner, 2006).

### 3.2.1. Ο ρόλος του coach

Ο ρόλος που αναλαμβάνει ένας coach είναι πολύπλευρος, καθώς ενεργεί ως μέντορας, δημιουργός κινήτρων και διευκολυντής καθ' όλη τη διάρκεια τη διαδικασίας. Η πρώτη πρόκληση που καλείται να φέρει εις πέρας, είναι η δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος που θα επιτρέψει στον coachee να βρεί την κατεύθυνση

που θέλει να ακολουθήσει και να δουλέψει για αυτό. Η κύρια ευθύνη του είναι να ενισχύσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες του coachee ώστε να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Ένας coach παρέχει ένα διαφορετικού τύπου είδος στήριξης. Ανάλογα την κάθε περίπτωση, πρέπει να εφαρμόσει το κατάλληλο στυλ coaching και μέσω των δεξιοτήτων και των τεχνικών που διαθέτει να μπορέσει να καθοδηγήσει σωστά τον coachee. Επικεντρώνεται αποκλειστικά στην εκάστοτε κατάσταση με προσοχή και δέσμευση που σπάνια βιώνει κανείς σε άλλα πεδία. Πολλές φορές ακόμα υποχρεούται να αναπτύξει συγκεκριμένες δεξιότητες σχετικές με τον χώρο που θέλει να βελτιωθεί ο coachee που έχει αναλάβει. Συχνά ο coach παρομοιάζεται με δάσκαλο (Al Hilali et al., 2020).

Όπως προαναφέρθηκε, ο κάθε coach μπορεί να λάβει διάφορους ορισμούς και καθήκοντα ανάλογα το πλαίσιο που έχει αναλάβει. Ωστόσο, όλοι θα πρέπει να έχουν κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες όπως: ο συντονισμός πόρων για την επίτευξη στόχων, η βελτιστοποίηση της απόδοσης, η ικανοποίηση, η ισορροπία στη ζωή, η αξιολόγηση απόδοσης κ.α. Ο coach πρέπει να αποτελεί πηγή έμπνευσης για τον coachee, να του δίνει κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης του και να τον κάνει να αναγνωρίζει τις αξίες. Σε κάθε πεδίο, ο ρόλος του είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος με προκλήσεις και δυνατότητες για ανάπτυξη. Ο coach πρέπει να δουλέψει μαζί με τον coachee και να τον καθοδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του, και όχι απλά να βρεί τις λύσεις και να του τις υποδείξει. Η εμπιστοσύνη του coachee θα κερδηθεί μέσα από προσωπικές εμπειρίες του coach ή μέσα από παραδείγματα (Al Hilali et al., 2020; Bowers, 1972).

### **3.2.2. Ο coachee**

Οι περισσότερες μελέτες συμφωνούν στο ότι ένας coachee πρέπει να έχει θέσει ο ίδιος τους στόχους που θέλει να πετύχει πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία coaching. Δύο χαρακτηριστικά που επιβάλλεται να τον διακατέχουν είναι η ειλικρίνεια με τον εαυτό του και η συνέπεια. Το πρώτο είναι απαραίτητο για να έχει επίγνωση των δεξιοτήτων του ώστε να βαδίζει σε ρεαλιστικά πλαίσια και το δεύτερο για να τηρεί το πρόγραμμα που έχει οριστεί από τον coach. Θα πρέπει να είναι ανοιχτός σε κάθε είδους

κριτική και να έχει δημιουργική σκέψη ώστε να βρίσκει τρόπους να ξεπερνάει τα εμπόδια (Al Hilali et al., 2020).

Οι ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν ορισμένα από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας coachee αν έχει την ικανότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του. Μερικά από αυτά είναι: εντοπισμός και υπέρβαση εμποδίων, χτίσιμο αυτοπεποίθησης και αυτοσεβασμού, ανάπτυξη και εφαρμογή νέων δεξιοτήτων, μαθήματα μέσα από τα δικά του λάθη. Αυτά αποτελούν σημαντικά εφόδια στη ζωή ενός ανθρώπου, καθώς φαίνεται πως η ικανότητα κάποιου να αξιολογεί τις ικανότητες του τον κάνουν να γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του ώστε να μπορεί να θέσει και να φέρει εις πέρας πιο ρεαλιστικούς γι' αυτόν στόχους (Al Hilali et al., 2020).

### **3.2.3. Σχέση μεταξύ Coach & Coachee**

Η φύση κάθε σχέσης coaching που δημιουργείται μεταξύ coach και coachee φαίνεται να είναι κλειδί για την όλη διαδικασία. Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος coaching (Palmer, 2010). Επίσης, μερικές μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτή η σχέση παίζει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της καθοδήγησης που λαμβάνει και της αυτό-αποτελεσματικότητας του coachee.

Η σχέση coach-coachee μπορεί να περιγραφεί ως μια συνεργασία, στην οποία οι δυο πλευρές συνεργάζονται για την επίτευξη ενός συμφωνημένου στόχου. Η συμβολή τόσο του coach όσο και του coachee είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της σχέσης. Ωστόσο, ο ρόλος του καθενός δεν έχει την ίδια βαρύτητα. Πρωταρχικός στόχος είναι ο coach να καθορίσει κάποιους βασικούς κανόνες, να συλλέξει απαραίτητα δεδομένα για τον coachee, να αξιολογήσει και να αναλύσει την κατάσταση και τέλος να ορίσει το πιο κατάλληλο πλάνο. Όλα τα παραπάνω πρέπει να γίνονται ανοιχτά και με την πλήρη συνεργασία του coachee (Al Hilali et al., 2020).

Τα βασικά στοιχεία μιας τυπικής διαδικασίας coaching είναι τα ακόλουθα (Feyertag & Roschk, 2021):

- Η δημιουργία και η διατήρηση ενός δεσμού βοήθειας μεταξύ coach και coachee.

- Μια επίσημη συμφωνία σχετικά με τον καθορισμό των στόχων προσωπικής ανάπτυξης.
- Η εκπλήρωση αυτής της συμφωνίας μέσω της διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής ανάπτυξης.
- Η παροχή -από τον coach- εργαλείων, δεξιοτήτων και ευκαιριών που χρειάζεται ένας coachee ώστε να αναπτυχθεί και να γίνει πιο αποτελεσματικός.

### 3.3. Coaching και συναφή πεδία

Αναλόγως τη φάση ζωής που βρίσκεται ο άνθρωπος που θα απευθυνθεί για καθοδήγηση, θα χρειαστεί και άλλου είδους υπηρεσίες. Εκτός από το coaching υπάρχουν ακόμα δυο παρεμφερείς μορφές καθοδήγησης, το mentoring και το counseling. Ο διαχωρισμός τους από το coaching κρίνεται σημαντικός και θα αναλυθεί παρακάτω.

#### 3.3.1. Coaching και Mentoring

Η διάκριση μεταξύ coaching και mentoring είναι δύσκολο να διασαφηνιστεί. Η κύρια διαφορά τους βασίζεται πλέον στον στόχο. Στο coaching ο στόχος είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η βελτίωση της απόδοσης. Στο mentoring ο στόχος είναι πιο μακροπρόθεσμη εξέλιξη καριέρας (Grant, 2001). Την τελευταία δεκαετία η βιβλιογραφία του coaching έχει εκτοξευθεί σε αντίθεση με του mentoring που παραμένει φτωχή. Επομένως, δεν υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός μελετών ώστε να γίνει επαρκής ανάλυση. Συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με αυτή την περιοχή (Clutterbuck και Lane, 2004) προτείνουν ότι η γνώση και η εμπειρία αποτελούν το κλειδί για τον διαχωρισμό του coaching με το mentoring (Passmore, 2007). Κάποιες διαφορές παρατίθενται στον επόμενο πίνακα (Miller, 2020; Passmore, 2007):

<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Βραχυπρόθεσμο	Μακροπρόθεσμο
Επίσημο και δομημένο	Ανεπίσημο
Περισσότερο εστιασμένο στην απόδοση	Περισσότερο εστιασμένο στην καριέρα
Πιο γενικό	Εστιασμένο σε έναν κλάδο
Περισσότερη εκπαίδευση σχέσεων	Περισσότερη εκπαίδευση διαχείρισης



Δυο πελάτες-το άτομο και η επιχείρηση	Ένας πελάτης-το άτομο
---------------------------------------	-----------------------

**Πίνακας 1:** Διαφορές Coaching-Mentoring

### 3.3.2. Coaching και Counseling

Οι λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με το coaching και το counseling είναι άφθονες. Υπάρχουν πράγματι πολλά επικαλυπτόμενα σημεία, με το πιο σημαντικό να αναφέρει και τα δύο ως “επαγγέλματα βοήθειας” (Miller, 2020). Κάποιοι περιγράφουν το counseling ως μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης, με θεραπευτικό χαρακτήρα, και το coaching ως ένα μέσο αντιμετώπισης για συγκεκριμένα προβλήματα απόδοσης. Πολλοί αναφέρουν πως το counseling αποτελεί μέρος του coaching, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι ο coach μπορεί να εφαρμόσει τις τεχνικές ενός counselor (ο άνθρωπος που παρέχει υπηρεσίες counseling) (Stone, 2007). Οι διαφορές μεταξύ των δυο παρατίθενται παρακάτω (Miller, 2020):

<b>Coaching</b>	<b>Counseling</b>
Βραχυπρόθεσμο	Μακροπρόθεσμο αλλά όχι απόλυτα
Αφορά το παρόν και εστιάζει στο μέλλον	Αφορά το παρελθόν και είναι τυπικά αναδρομικό
Χωρίς διάγνωση	Με διάγνωση
Η αλλαγή έρχεται από την αυτό-ανάπτυξη	Προσφέρει καθοδήγηση και συμβουλές
Ο πελάτης είναι ψυχικά καλά όταν ξεκινάει μια συνεργασία coaching	Ο πελάτης γιατρεύεται από τραύματα και συμπεριφορές του παρελθόντος
Μπορεί να ασκηθεί χωρίς σχετικό πτυχίο	Απαιτείται σχετικό μεταπτυχιακό για άδεια άσκησης
Πιο αυστηρό	Λιγότερο αυστηρό-θεραπευτικό
Υπάρχει η δυνατότητα παρέμβασης στη διαδικασία από κάποιον τρίτο	Κατά κανόνα δεν μπορεί να συμμετέχει κάποιος τρίτος στη διαδικασία

**Πίνακας 2:** Διαφορές Coaching-Counseling



### **3.4. Το coaching μπορεί να αποτύχει**

Η βιβλιογραφία τείνει να επικεντρώνεται στις επιτυχίες και τα θετικά που προσφέρει το coaching. Όμως, όπως είναι φυσικό, υπάρχουν και συνεργασίες που δεν πετυχαίνουν. Το αν μια διαδικασία coaching θεωρείται επιτυχημένη κρίνεται από διάφορα χαρακτηριστικά της συνεργασίας coach-coachee και μπορεί να διαφέρει ανά δίδυμο. Αυτό οφείλεται είτε στον coach είτε στον coachee είτε και στους δυο. Το coaching μπορεί να αποτύχει για διάφορους λόγους (Fielden, 2005; Stone, 2007):

- Ορισμός μη ρεαλιστικών στόχων
- Ψυχολογική αστάθεια coachee
- Έλλειψη αυτογνωσίας είτε από το ένα μέλος είτε και από τα δύο
- Αγνόηση προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν
- Έλλειψη υπομονής από το coach και μηδαμινή επιβράβευση
- Επιφανειακή δουλειά λόγω έλλειψης χρόνου

## **Κεφάλαιο 4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Coaching στις Επιχειρήσεις**

### **4.1. Συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις**

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει την ικανότητα κάποιου να διαβάζει και να κατανοεί τους άλλους σε κοινωνικά πλαίσια, να ανιχνεύει τα είδη των συναισθηματικών τους αντιδράσεων και να χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για να τους επηρεάζει μέσω της συναισθηματικής ρύθμισης και του συναισθηματικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, αντιπροσωπεύει μια εξαιρετικά σημαντική ικανότητα για αποτελεσματική ηγεσία και απόδοση ως μέλος μιας ομάδας σε οργανισμούς (Melita Prati et al., 2003).

Τα τελευταία 35 χρόνια, η επέκταση της παγκόσμιας αγοράς, οι ραγδαία μεταβαλλόμενες τεχνολογίες και η ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας (με μια αυξημένη έμφαση στις ομάδες), έχουν δημιουργήσει ζήτηση για συναισθηματικά ευφυείς υπαλλήλους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η διαχείριση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο να γίνει δημοφιλές θέμα μεταξύ των ειδικών (Sigmar et al., 2012). Η βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης προτείνει ότι τα άτομα που περιγράφονται ως κατέχοντες υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης αντανακλούν χαρακτηριστικά που μπορούν να εκπληρώσουν ιδιότητες όπως επικοινωνία, συνεκτικότητα, καινοτομία και υποστήριξη στα πλαίσια μιας ομάδας. Αυτά τα χαρακτηριστικά κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή ανάπτυξη και λειτουργία αυτής, τόσο για τις σχέσεις μεταξύ των μελών της όσο και για τα αποτελέσματα που θα επιφέρει (Melita Prati et al., 2003).

Τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής, έχουν οδηγήσει σε διαδικασίες μείωσης του προσωπικού, κάτι το οποίο δημιουργεί νέες συναισθηματικές απαιτήσεις και απαιτεί πιο αποτελεσματικές ενέργειες και ευελιξία από την πλευρά των μελών του οργανισμού. Όσον αφορά τη λειτουργία τους, καθίσταται επιτακτική ανάγκη να προωθηθούν εκείνα τα συναισθήματα που θα βοηθήσουν στη δημιουργία και τη διατήρηση αποτελεσματικής, αποδοτικής και παραγωγικής οργανωτικής λειτουργίας με βιώσιμο τρόπο, καθώς και στη ρύθμιση και τη διαχείριση προβληματικών συναισθημάτων. Εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν

μεγαλύτερη αυτογνωσία, κάτι που τους επιτρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, με αποτέλεσμα την διευκόλυνσή τους σε προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Δεδομένης αυτής της πραγματικότητας, οι αρμόδιοι πρέπει να κατανοήσουν την πραγματική επιρροή και τις δυνατότητες των συναισθημάτων, και να τα χρησιμοποιήσουν προς όφελος των επιχειρήσεών τους. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι συναισθηματικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικό συστατικό στη δημιουργία και τη διατήρηση ανθρώπινων διασυνδέσεων, κοινοτήτων και οργανωτικών και διοικητικών πλαισίων. Παρ' όλ' αυτά, για διάφορους λόγους, για μεγάλο χρονικό διάστημα η έρευνα οργάνωσης και διαχείρισης δεν εξέταζε επαρκώς τον ζωτικό ρόλο των συναισθημάτων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το ζήτημα της έρευνας του συναισθήματος στις οργανωτικές μελέτες θέτει ιδιαίτερες δυσκολίες για μεθοδολογικούς, επιστημονικούς και ηθικοπολιτικούς προβληματισμούς (Küpers & Weibler, 2008).

Το ενδιαφέρον των οργανισμών για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι δημιουργούν και διατηρούν την οργανωτική απόδοση είναι αναμενόμενο. Η απουσία πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που υποστηρίζουν την επιτυχία των στελεχών και το πλαίσιο στο οποίο αυτές οι συμπεριφορές ασκούνται στις διεθνείς επιχειρήσεις είναι ένα σημαντικό κενό στη θεωρητική και πρακτική βιβλιογραφία. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα προσόν που επιβάλλεται να χαρακτηρίζει έναν σύγχρονο διευθυντή ώστε να έχει περισσότερες πιθανότητες για επιτυχία. Με την πρόσληψη διευθυντών που εμφανίζουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη οι οργανισμοί διατηρούν ευχαριστημένους υπαλλήλους, κάτι το οποίο αυξάνει τις πιθανότητες για την επίτευξη στόχων. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής δύνανται να αναγνωρίσει τους συναισθηματικούς δείκτες και τα πραγματικά κίνητρα των εργαζομένων. Έτσι μπορεί να τους συμπεριφερθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθεί θετικό κλίμα και κατά συνέπεια να αποδώσουν σε υψηλότερο επίπεδο. Ανεξάρτητα με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης κάθε υπαλλήλου, καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις για την εύρυθμη λειτουργία τους να παρέχουν σεμινάρια ανάπτυξης ικανοτήτων της. Αυτή η διαδικασία ίσως φανεί κοστοβόρα και περιττή αρχικά, αλλά η σωστή λειτουργία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι απαραίτητη για τη μέγιστη απόδοση της. Επομένως αναμένεται εν τέλη η επιχείρηση να έχει κέρδος (Ashkanasy, 2003; Urch Druskat et al., 2005; Webb, 2011).

Την τελευταία εικοσαετία υπάρχουν στην αγορά εξειδικευμένα προγράμματα για εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης για τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία. Ωστόσο, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η μέγιστη επίτευξη αυτών των δεξιοτήτων επιτυγχάνεται μέσω της ίδιας της δουλειάς, από τη συμμετοχή των ανθρώπων σε ομάδες και εργασίες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται τον χώρο εργασίας όχι ως απλώς μια ψυχρή, λογική μηχανή, αλλά ως ένα μέρος όπου οι συναισθηματικές διαδικασίες είναι αναπόσπαστο κομμάτι του. Αυτό το ανανεωμένο ενδιαφέρον για την έρευνα δείχνει ότι η κατανόηση των οργανισμών στο πλαίσιο του «πραγματικού κόσμου» –με όλους τους σχετικούς περιορισμούς, τις πιεστικές ανάγκες και τις συγκρούσεις– απαιτεί πιο συστηματική μελέτη του ρόλου των συναισθημάτων. Λόγω των ελλειμμάτων και της παραμέλησης μεθοδολογικών ζητημάτων στην έρευνα συναισθημάτων σε οργανισμούς, απαιτούνται επείγοντως εναλλακτικές ερευνητικές προσεγγίσεις και πολυδιάστατοι και ολοκληρωμένοι τρόποι εξέτασης των συναισθημάτων (Küpers & Weibler, 2008; Sigmar et al., 2012).

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν θεωρείται πλέον ένα soft skill (ικανότητες που σχετίζονται με το πως κανείς δουλεύει και αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους), αλλά μάλλον ένα ζωτικό χαρακτηριστικό για τους ηγέτες και τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Επιτρέπει στα άτομα να εμπλέκονται σε πολύπλοκα ζητήματα στο χώρο εργασίας, να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις και να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Αναπτύσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα, τα αρμόδια στελέχη μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ενσυναίσθηση και την αποτελεσματική επικοινωνία (Obradovic et al., 2012).

## **4.2. Coaching στις Επιχειρήσεις**

Το σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον, με την είσοδο πολλών νέων ανταγωνιστών και τη συνεχή μάχη ενάντια στις στάσιμες αγορές, έχει ωθήσει τους οργανισμούς στη χρήση εργαλείων διοικητικής ανάπτυξης, με στόχο τη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους και την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Harris & DeSimone (1994), το coaching είναι μια διαδικασία που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη της εργασιακής τους απόδοσης, επιτρέποντάς τους να την επιτύχουν και να την διατηρήσουν στον μέγιστο βαθμό (Carroll, 2004).

Στη βιβλιογραφία του management, το coaching ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία οι manager δίνουν συμβουλές και πληροφορίες, και θέτουν πρότυπα ώστε να βοηθήσουν άλλους ανθρώπους (Birknerová et al., 2022).

Ξεκινώντας από τον χώρο του αθλητισμού, έχει πλέον διερευνηθεί εκτενώς και στους τομείς της εκπαίδευσης, της ψυχολογίας αλλά και της εργασίας. Στον εργασιακό χώρο ο γενικός του στόχος είναι η βελτιστοποίηση της εργασιακής λειτουργίας των εργαζομένων και φαίνεται να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται με σκοπό την ανάπτυξη του ταλέντου των εργαζομένων, κάτι το οποίο θα ενισχύσει τις γνώσεις και την απόδοση τους, και κατά συνέπεια την απόδοση του οργανισμού. Επομένως, λαμβάνοντας υπ' όψιν και την ποικιλομορφία των δεξιοτήτων των ατόμων, η συνεχής εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη. Απώτερος σκοπός είναι ο εκπαιδευόμενος να γίνει ανεξάρτητος στον τομέα του, να είναι δηλαδή σε θέση να επιλύει μόνος του τυχόν μελλοντικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν (Audet & Couteret, 2012).

Ο πιο αναγνωρισμένος τρόπος επικράτησης στην αγορά είναι η εφαρμογή νέων ιδεών και εγχειρημάτων. Ένα καινοτόμο εργασιακό δυναμικό, συνήθως απαρτίζεται από άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο αξιοποίησης ταλέντου, καινοτομίας, δημιουργικότητας και επιχειρηματικής σκέψης. Η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτού, θεωρούνται κλειδί στον χώρο εργασίας και μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία της εταιρείας τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Επομένως, επιβάλλεται οι εργαζόμενοι να αναβαθμίζουν συνεχώς τις δεξιότητές τους ώστε να προσαρμόζονται πιο εύκολα στα δεδομένα της κάθε αγοράς και εν τέλη να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Η διαδικασία του coaching μπορεί να εφαρμοστεί είτε ατομικά είτε σε ομάδες. Τα στοιχεία που θα αποκομίσει ο κάθε εργαζόμενος και στις δυο περιπτώσεις θα είναι υπέρ τόσο του ίδιου όσο και της εταιρείας. Η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική ανάπτυξή του, του γεννούν μηχανισμούς αντιμετώπισης όπως η ανθεκτικότητα, η επίγνωση και η αυτό-ρύθμιση και τον βοηθούν να έρθει πιο κοντά στον εαυτό του, αποκτώντας έτσι αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία. Το άγχος σε προσωπικό επίπεδο μειώνεται, οπότε ο εργαζόμενος γίνεται πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός στην εργασία του. Για να έχει αυτό αποτέλεσμα πρέπει το άτομο να αισθάνεται καλά στον

χώρο εργασίας και να μην αντιμετωπίζει προβλήματα που προέρχονται από αυτόν. Το περιβάλλον εργασίας πρέπει να είναι υποστηρικτικό και να δείχνει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του εκπαιδευόμενου, χωρίς να του ασκούνται πιέσεις. Φυσικά από τη μεριά του ο εκπαιδευόμενος πρέπει να είναι πρόθυμος να ακολουθήσει τον ηγέτη και να τον εμπιστευτεί. Η εξάλειψη του εργασιακού άγχους είναι ένα ζήτημα που απασχολεί κατά κόρον τις επιχειρήσεις καθώς επηρεάζει ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων μειώνοντας την παραγωγικότητά τους, κάτι που κοστίζει πολλά χρήματα ετησίως (Feyertag & Roschk, 2021; Theeboom et al., 2013).

Οι οργανισμοί καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο μορφές coaching, είτε εξωτερικό είτε εσωτερικό. Το πρώτο τελείται από επαγγελματίες coaches οι οποίοι δεν ανήκουν στον οργανισμό που παρέχει την υπηρεσία. Μπορεί να είναι αυτοαπασχολούμενοι ή να εργάζονται ως εκπρόσωποι μιας εταιρίας που παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες coaching. Κατά συνέπεια, ο ρόλος τους είναι πιο καθορισμένος, αφού προσλαμβάνονται αποκλειστικά για αυτόν τον σκοπό και πιθανώς να διαθέτουν πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Τα μειονεκτήματα της εξωτερικής καθοδήγησης μπορεί να είναι ο παράγοντας κόστους και ο χρόνος που μπορεί να χρειαστεί ο coach για να εξοικειωθεί με την εταιρεία και τις διαδικασίες της. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικοί coaches εργάζονται στον ίδιο οργανισμό με τον coachee. Μπορεί να είναι διευθυντές στο ίδιο ή υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, μέλη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή θα μπορούσαν να έχουν προσληφθεί μόνο για αυτόν τον σκοπό. Έτσι, έχουν πιο εις βάθος γνώση των διαθέσιμων πόρων και της κουλτούρας της εταιρίας, είναι άμεσα διαθέσιμοι και προφανώς φθηνότεροι επειδή ανήκουν στην επιχείρηση. Οι οργανισμοί επιλέγουν είτε ένα είδος καθοδήγησης είτε μία μικτή μορφή, ανάλογα με τους στόχους και την ιδιοσυγκρασία τους. Ανεξάρτητα από το ποιος τύπος επιλέγεται, ο στόχος είναι ένας: η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης εργασίας (Feyertag & Roschk, 2021).

Ωστόσο, παρά τα πιθανά πλεονεκτήματα, έρευνες δείχνουν ότι η θεωρία δεν συμβαδίζει απόλυτα με την πράξη. Δεν υπάρχει σαφής συμφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να αναμένει ο οργανισμός. Επιπλέον, το coaching μπορεί να επιφέρει και ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Από την μεριά του coach, αν δεν είναι σωστά εκπαιδευμένος και ο ίδιος σίγουρος για τον εαυτό του, μπορεί να επηρεαστεί προσωπικά αρνητικά και να βιώσει μειωμένη επιτυχία ή

ακόμα και αποτυχία. Από την μεριά του ο coachee, αν έχει θέσει μη ρεαλιστικούς στόχους, είναι πιθανό να απογοητευτεί, να πέσει ψυχολογικά και εν τέλει να εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια για πρόοδο (Feyertag & Roschk, 2021).

Η επικράτηση του coaching στους σημερινούς οργανισμούς μπορεί να οφείλεται στις γρήγορες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η φύση της εργασίας. Η αύξηση της πολυπλοκότητας και η αδυναμία των ανθρώπων να ανταποκριθούν σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον οδηγούν στην διεύρυνση των εργασιακών προβλημάτων και προκλήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη και την επέκταση, επομένως οι εργαζόμενοι τους θα πρέπει να είναι έτοιμοι να αναλάβουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και ίσως και διαφορετικά πόστα ανά πάσα στιγμή. Λόγω αυτών, πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στον τομέα τους για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και να έχουν περισσότερες πιθανότητες επικράτησης (Birknerová et al., 2022).

### **4.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και Coaching στις επιχειρήσεις**

Μελετώντας τις δυο προηγούμενες ενότητες, συμπεραίνει κανείς ότι το coaching αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης εντός των οργανισμών. Οι coaches συνεργάζονται στενά με τους υπαλλήλους για να προσδιορίσουν τους στόχους, τις δυνάμεις και τους τομείς προς βελτίωση και τους παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία. Μέσω της αποτελεσματικής καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενισχύσουν την αυτογνωσία τους, να αναπτύξουν στρατηγικές για αυτό-ρύθμιση και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.

Ο coach οφείλει να δημιουργήσει έναν ασφαλή και μη επικριτικό χώρο όπου τα άτομα μπορούν να εξερευνήσουν τα συναισθήματά τους, να αποκτήσουν σαφήνεια και να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Έτσι, η ανάπτυξη ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση και η επίλυση συγκρούσεων, γίνεται πιο εύκολη. Προσφέροντας επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση, οι coachees βοηθούν τα άτομα να

αναγνωρίσουν και να αποβάλλουν αρνητικά συναισθηματικά μοτίβα, οδηγώντας τα σε βελτιωμένη συναισθηματική κατάσταση και τελικά σε αυξημένη απόδοση.

Όπως φαίνεται λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη και η καθοδήγηση έχουν αναδειχθεί ως κρίσιμα συστατικά της ανοδικής πορείας των επιχειρήσεων. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, καθώς και να αντιλαμβάνεται αποτελεσματικά και να επηρεάζει τα συναισθήματα των άλλων. Όταν συνδυάζεται με το coaching, το οποίο περιλαμβάνει την ενδυνάμωση των ατόμων να ξεκλειδώσουν τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανάπτυξης, παραγωγικότητας και συναισθηματικής ευημερίας και να οδηγηθούν πιο εύκολα στην επιτυχία.



## Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Έρευνας

Στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιούνται είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά δεδομένα. Οι δύο μέθοδοι διαφέρουν ως προς την συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία αυτών των δεδομένων, καθώς έχουν και διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάλογα τους σκοπούς της εκάστοτε έρευνας. Σε αυτή τη διατριβή χρησιμοποιούνται ποσοτικά δεδομένα, καθώς είναι πιο μετρήσιμα και βοηθούν στην αριθμητική διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

### 5.1. Σχεδιασμός & δείγμα έρευνας

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 80 εργαζόμενοι από μικρές, μικρομεσαίες, μεσαίες αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, για την ανάλυση και τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε το δείγμα των 42 ατόμων, το οποίο αφορά σε στελέχη μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας και σε ανώτατα στελέχη.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο μετράει πολλές μεταβλητές της ΣΝ, μεταξύ άλλων το Coaching, την ηγεσία, την απόδοση, και πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 42 εργαζομένων. Η χρήση ερωτηματολογίου είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται παγκοσμίως σε έρευνες για πολλούς λόγους. Αρχικά είναι μια διαδικασία που μπορεί να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα λαμβάνοντας μεγάλο όγκο δεδομένων. Έπειτα, είναι αρκετά εύκολο στην ανάλυσή του, αφού οι ερωτηθέντες κλείνονται να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις με είδη κωδικοποιημένη δυνατότητα απαντήσεων. Ακόμα και αν οι ερωτήσεις δέχονται απαντήσεις ελεύθερου τύπου – που δεν ανήκουν σε κάποια υπάρχουσα κατηγορία – είναι δυνατή η κωδικοποίησή τους για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Οι ερωτήσεις που έχουν συμπεριληφθεί αντλήθηκαν από: 1) Το Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) του Petrides, που αποτελείται από 30 ερωτήσεις, χωρισμένες σε 4 διαστάσεις: την ευημερία (well-being), τον αυτοέλεγχο (self-control), τη συναισθηματικότητα (emotionality) και την κοινωνικότητα (sociability). Η μέτρηση γίνεται σε κλίμακα Likert 1(=διαφωνώ απόλυτα) έως 7 (=συμφωνώ απόλυτα) (Cooper & Petrides, 2010). 2) Το Organizational Culture Profile

(OCP) των Chatman et al., που αποτελείται από 54 ερωτήσεις (εδώ χρησιμοποιούνται οι 40), με τη μέτρησή τους να γίνεται σε κλίμακα Likert 1 έως 5 (Chatman et al., 1991).

3) Μια κλίμακα που μετράει ικανότητες διαχείρισης Coaching των McLean et al., χωρισμένες σε 5 διαστάσεις ικανοτήτων: ανοιχτή επικοινωνία (open communication), ομαδική προσέγγιση (team approach), διευκόλυνση της ανάπτυξης των εργαζομένων (facilitate employees development), εκτίμηση των ανθρώπων πάνω από την εργασία (value people over task), αποδοχή της ασάφειας (accept ambiguity) (Park et al., 2008).

4) Το μοντέλο των Brown&Leigh, που αποτελείται από 39 ερωτήσεις και προσδιορίζει 4 διαστάσεις του περιβάλλοντος εργασίας: ψυχολογικό κλίμα (psychological climate), εμπλοκή στη δουλειά (job involvement), προσπάθεια (effort), απόδοση (performance). Η μέτρηση γίνεται σε κλίμακα Likert 1 έως 7 (Brown & Leigh, 1996).

## 5.2. Εργαλείο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε δυο βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν 17 κατηγορίες ερωτήσεων, οι οποίες στο σύνολό τους αποτελούνται από 166 υπό-ερωτήσεις. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να σημειώσουν την απάντηση που τους εκφράζει περισσότερο σε κλίμακα Likert 1-7 (1=διαφωνώ, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ). Η δεύτερη ενότητα περιέχει ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και αφορούν το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την συνολική εμπειρία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο ιεραρχίας, το τμήμα απασχόλησης, τον αριθμό των εργαζομένων και τον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη, εκτός από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, έγινε επεξεργασία 16 υπό-ερωτήσεων που σχετίζονται με τη ΣΝ και 20 υπό-ερωτήσεων που σχετίζονται με το Coaching.

Η κλίμακα Likert είναι ένα εργαλείο μέτρησης απόψεων και αντιλήψεων και είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να ομαδοποιεί αξιόπιστα υποκειμενικές πεποιθήσεις και ταυτόχρονα να διεξάγονται αξιόπιστα αντικειμενικά συμπεράσματα. Χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σε έρευνες και οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν σε σχετικές με την εκάστοτε έρευνα ερωτήσεις. Οι απαντήσεις δίνονται σε μορφή μετρικής κλίμακας 5 ή 7 απαντήσεων, με

την μικρότερη τιμή να εκφράζει απόλυτη διαφωνία και την μεγαλύτερη τιμή απόλυτη ταύτιση (Joshi et al., 2015).

### **5.3. Στατιστική ανάλυση**

Για την επεξεργασία των δεδομένων, τη διεξαγωγή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκαν το πρόγραμμα EXCEL και το στατιστικό πακέτο MINITAB. Για την ενότητα των δημογραφικών στοιχείων, χρησιμοποιήθηκαν οι σχετικές συχνότητες (%) που δηλώνουν τη συχνότητα που εμφανίζεται η κάθε κατηγορία αναλογικά με το δείγμα. Για να βρεθεί κατά πόσο τα άτομα έχουν συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια της εργασίας τους, χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά μέτρα μέση τιμή και τυπική απόκλιση. Η μέση τιμή αποτελεί το άθροισμα όλων των παρατηρήσεων διαιρεμένο με το σύνολο αυτών και η τυπική απόκλιση ένα μέτρο που δείχνει τον διασκορπισμό των τιμών γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή την μέση απόσταση κάθε μεταβλητής από τη μέση τιμή (Trajkovski, 2016). Μικρή τυπική απόκλιση δηλώνει πως οι τιμές βρίσκονται αρκετά κοντά στην μέση τιμή, κάτι που δείχνει πως το δείγμα έχει ομοιογένεια, είναι ακριβές και αξιόπιστο. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικές μέθοδοι t-test και ANOVA για τον έλεγχο τυχών διαφοροποιήσεων που μπορεί να υπάρχουν στις απαντήσεις για τη ΣΝ στο χώρο εργασίας ανάλογα τα δημογραφικά στοιχεία. Για τη συσχέτιση των μεταβλητών που αφορούν στη ΣΝ με τις μεταβλητές που αφορούν στο coaching χρησιμοποιήθηκε ένα στατιστικό μέτρο που χρησιμοποιείται, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συντελεστής Pearson είναι ένα μέτρο γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δυο μεταβλητών με εύρος τιμών από -1 έως +1. Η τιμή +1 σημαίνει τέλεια θετική συσχέτιση, η τιμή -1 τέλεια αρνητική συσχέτιση, ενώ στην περίπτωση που εμφανιστεί η τιμή 0 σημαίνει πως οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες (Schober et al., 2018, Trajkovski, 2016).

## Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα

### 6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων κρίνεται απαραίτητο να ξεκινήσει από τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, που αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στο σύνολο των 42 συμμετεχόντων παρατηρήθηκε πως το 61,9% (v=26) ήταν άντρες και το 38,1% (v=16) γυναίκες (γράφημα 1.1). Για την ηλικία των ανωτέρω, παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 με 33,33% (v=14). Στις ομάδες έως 35 ετών, 36-45 και άνω των 55 ετών ανήκει το 16,67% (v=7), το 23,81% (v=10) και το 26,19% (v=11) των συμμετεχόντων αντίστοιχα (γράφημα 1.2). Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, το 40,48% (v=17) δήλωσαν άγαμοι, το 7,14% (v=3) διαζευγμένοι, το 38,10% (v=16) έγγαμοι και το 14,29% (v=6) σε μακροχρόνια σχέση (γράφημα 1.3). Αναφορικά με την εκπαίδευσή τους, στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο με ποσοστό 42,86% (v=18). Αμέσως μετά, το 33,33% (v=14) έχουν πτυχίο, έπειτα το 14,19% (v=6) έχουν μετα-λυκειακή εκπαίδευση και το 7,14% (v=3) διδακτορικό τίτλο. Τέλος, μόνο ένας συμμετέχων (2,38 %) έχει υποχρεωτική εκπαίδευση (γράφημα 1.4).

Τα δεδομένα που θα αναλυθούν σε αυτήν την παράγραφο σχετίζονται με ερωτήσεις που αφορούν στην εργασία. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στη μελέτη συμμετείχαν στελέχη μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας στο 38,10% (v=16) και ανώτατα στελέχη στο 61,90% (v=26) (γράφημα 1.5). Επομένως, λογικά προκύπτει ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες και πιο συγκεκριμένα το 52,38% (v=22) έχουν συνολική εμπειρία πάνω από 20 έτη και ένα σημαντικό ποσοστό 30,95% (v=13) 10-20 έτη. Η μικρή συμμετοχή ατόμων με συνολική εμπειρία 1-5 έτη στο 7,14% (v=3) και 5-10 έτη στο 9,52% (v=4) είναι αναμενόμενη (γράφημα 1.6). Το 14,29% (v=7) των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στη λιανική πώληση, το 9,52% (v=4) στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, το 30,95% (v=13) στην παροχή υπηρεσιών, το 14,29% (v=6) στις υπηρεσίες μηχανικών, το 16,67% (v=7) στον τραπεζικό τομέα, ενώ το 24,29% (v=6) σε άλλους κλάδους όπως εστίαση, ανακύκλωση, τουρισμό, βιομηχανία, κοινωνικές δράσεις (γράφημα 1.7). Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στην κεντρική διοίκηση (69,05%, v=29). Το 11,90% (v=5)

στο τμήμα παραγωγής, το 9,52% (v=4) στο τμήμα μάρκετινγκ-πωλήσεων, το 7,14% (v=3) στο τμήμα προμηθειών-logistics, ενώ στο τμήμα R&D υπάρχει μόνο μία (2,38%) εγγραφή (γράφημα 1.8). Τέλος, αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων παρατηρήθηκε πως το 33,33% (v=14) εργάζεται σε μικρή επιχείρηση (<10 άτομα), το 23,81% (v=10) σε μικρομεσαία επιχείρηση (10-49 άτομα), το 19,05% (v=8) σε μεσαία επιχείρηση (50-249 άτομα) και το 23,81% (v=10) σε μεγάλη επιχείρηση (<=250 άτομα) (γραφήματα 1.9).

\*Τα γραφήματα 1.1-1.9 βρίσκονται συγκεντρωτικά στο παράρτημα

Τα παραπάνω αποτελέσματα αναγράφονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Κατηγορία	Απαντήσεις	Αποτελέσματα σε αριθμούς (v)	Αποτελέσματα σε ποσοστά (%)
Φύλο	Άντρας	26	61,90%
	Γυναίκα	16	38,10%
Ηλικία	Έως 35 ετών	7	16,67%
	36-45 ετών	10	23,81%
	46-55 ετών	14	33,33%
	Άνω των 55 ετών	11	26,19%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	17	40,48%
	Διαζευγμένος	3	7,14%
	Έγγαμος	16	38,10%
	Μακροχρόνια σχέση	6	14,29%
	Χήρος	0	0,00%
Εκπαίδευση	Υποχρεωτική	1	2,38%
	Λύκειο	0	0,00%
	Μετα-λυκειακή	6	14,29%
	Πτυχίο	14	33,33%
	Μεταπτυχιακό	18	42,86%
	Ph.D.	3	7,14%

Συνολική εμπειρία	Λιγότερο από ένα έτος	0	0,00%
	1-5 έτη	3	7,14%
	5-10 έτη	4	9,52%
	10-20 έτη	13	30,95%
	Περισσότερο από 20 έτη	22	52,38%
Κλάδος δραστηριοποίησης	Λιανική πώληση	6	14,29%
	Πληροφορική & Τηλεπικοινωνίες	4	9,52%
	Παροχή υπηρεσιών	13	30,95%
	Υπηρεσίες μηχανικών	6	14,29%
	Τραπεζικός τομέας	7	16,67%
	Άλλο	6	14,29%
Αριθμός εργαζομένων	Λιγότερο από 10 άτομα	14	33,33%
	10-49 άτομα	10	23,81%
	50-249 άτομα	8	19,05%
	Περισσότερο από 250 άτομα	10	23,81%
Τμήμα απασχόλησης	Παραγωγής	5	11,90%
	Λογιστήριο	0	0,00%
	Κεντρική διοίκηση	29	69,05%
	Μάρκετινγκ-Πωλήσεων	4	9,52%
	Προμηθειών-Logistics	3	7,14%
	Ποιότητα	0	0,00%
	R&D	1	2,38%
Επίπεδο ιεραρχίας	Στέλεχος μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας	16	38,10%
	Ανώτατο στέλεχος	26	61,90%

**Πίνακας 3:** Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

## 6.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας για το κατά πόσο οι ερωτηθέντες έχουν ΣΝ. Στον **Πίνακα 4** βρίσκονται οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν από τους συμμετέχοντες συνοδευόμενες από τις αντίστοιχες μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις τους.

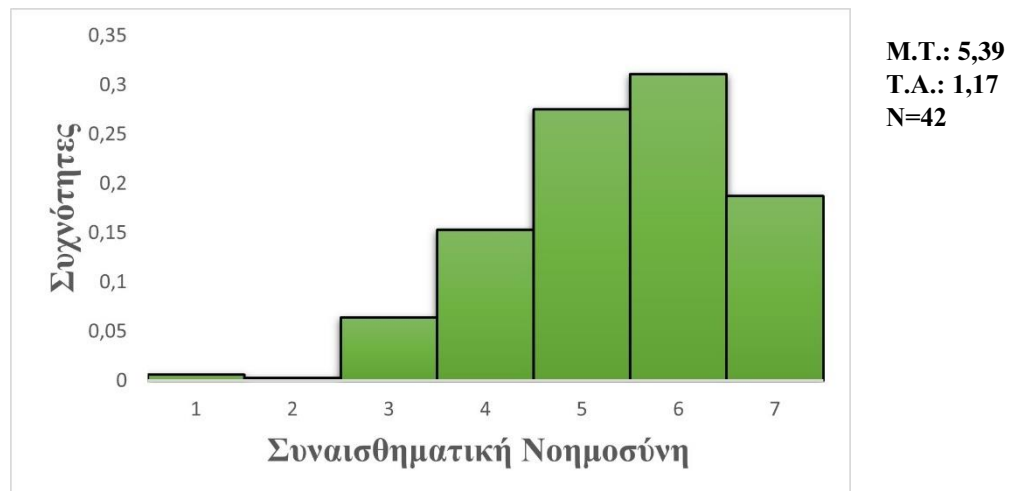
Ερώτηση	Μέση Τιμή (Μ.Τ.)	Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.)
1. Τις περισσότερες φορές, γνωρίζω πολύ καλά την αιτία για αυτό που νιώθω.	5,21	1,24
2. Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων μου.	5,33	1,07
3. Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι.	5,31	1,09
4. Πάντα μπορώ να καταλάβω εάν είμαι χαρούμενος-η ή όχι.	5,60	1,17
5. Μπορώ να διακρίνω πάντα τα συναισθήματά των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους.	5,21	1,12
6. Είμαι καλός-ή παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	5,43	1,13
7. Είμαι ευαίσθητος-η στα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων.	5,38	1,23
8. Έχω μεγάλη κατανόηση για τα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μου.	5,45	1,21
9. Πάντα θέτω στόχους και μετά κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να τους επιτύχω.	5,86	0,98
10. Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένας ικανός άνθρωπος.	5,62	1,06
11. Δεν χρειάζομαι την χειραγώγηση κάποιου για να αναλάβω μια δραστηριότητα ή να πάρω μια πρωτοβουλία.	5,74	1,19
12. Πάντα θα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.	5,88	0,97
13. Είμαι ικανός-ή να ελέγχο το θυμό μου, καθώς και να χειρίζομαι τις δυσκολίες ορθολογικά.	5,05	1,41

14. Είμαι σχετικά ικανός-ή στο να ελέγγω τα δικά μου συναισθήματα.	5,19	1,29
15. Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος-η.	4,79	1,35
16. Μπορώ να ελέγγω πολύ καλά τα συναισθήματά μου.	5,00	1,27

**Πίνακας 4:** Μ.Τ. & Τ.Α. ΣΝ δείγματος

Μελετώντας τα αποτελέσματα παρατηρείται πως οι συμμετέχοντες έχουν άνω του μετρίου προς υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με γενική μέση τιμή 5,39 και τυπική απόκλιση 1,17. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα έδειξαν πως οι συμμετέχοντες απάντησαν πιο θετικά στο ότι θέτουν στόχους και μετά κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να τους επιτύχουν (Μ.Τ.=5,86, Τ.Α.=0,98) και ότι πάντα ενθαρρύνουν τον εαυτό τους να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί (Μ.Τ.=5,88, Τ.Α.=0,97). Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες φαίνεται να απαντούν πως δεν ηρεμούν τόσο γρήγορα όταν είναι πολύ θυμωμένοι, σημειώνοντας σε αυτή την ερώτηση το μικρότερο Μ.Τ. (Μ.Τ.=4,79, Τ.Α.=1,35).

Αυτή η τάση των εργαζομένων για υψηλή ΣΝ απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**Γράφημα 2:** Διάγραμμα συχνοτήτων ΣΝ δείγματος

Στη συνέχεια θα μελετηθεί κατά πόσο διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα ανάλογα τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, συνολική εμπειρία, αριθμός εργαζομένων επιχείρησης). Για το φύλο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test για δυο ανεξάρτητα



δείγματα, ενώ για την εκπαίδευση, τη συνολική εμπειρία και τον αριθμό εργαζομένων one-way ANOVA.

### 6.2.1. ΣΝ ανάλογα το φύλο

Ξεκινώντας από το φύλο, τα ευρήματα έδειξαν πως δεν υπάρχει κάποια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ αντρών και γυναικών όσον αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας. Μάλιστα, στις προτάσεις «Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι» και «Είμαι ευαίσθητος-η στα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων» προέκυψε ακριβώς ίδια μέση τιμή -5,31 και 5,38 αντίστοιχα- με μια μικρή διαφοροποίηση στην τυπική τους απόκλιση -1,05 και 1,20 για τους άντρες και 1,20 και 1,31 για τις γυναίκες αντίστοιχα.

Ερώτηση	ΦΥΛΟ				t	p
	ΑΝΤΡΑΣ		ΓΥΝΑΙΚΑ			
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
1. Τις περισσότερες φορές, γνωρίζω πολύ καλά την αιτία για αυτό που νιώθω.	5,15	1,26	5,31	1,25	-0,398	0,692
2. Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων μου.	5,19	1,10	5,56	1,03	-1,087	0,284
3. Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι.	5,31	1,05	5,31	1,20	-0,014	0,989
4. Πάντα μπορώ να καταλάβω εάν είμαι χαρούμενος-η ή όχι.	5,65	1,09	5,50	1,32	0,410	0,684
5. Μπορώ να διακρίνω πάντα τα συναισθήματά των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους.	5,08	1,09	5,44	1,15	-1,017	0,315
6. Είμαι καλός-ή παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	5,27	1,19	5,69	1,01	-1,171	0,249
7. Είμαι ευαίσθητος-η στα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων.	5,38	1,20	5,38	1,31	0,024	0,981

8. Έχω μεγάλη κατανόηση για τα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μου.	5,38	1,20	5,56	1,26	-0,457	0,650
9. Πάντα θέτω στόχους και μετά κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να τους επιτύχω.	5,92	0,89	5,75	1,13	0,553	0,584
10. Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένας ικανός άνθρωπος.	5,69	0,88	5,50	1,32	0,567	0,574
11. Δεν χρειάζομαι την χειραγώγηση κάποιου για να αναλάβω μια δραστηριότητα ή να πάρω μια πρωτοβουλία.	5,65	1,32	5,88	0,96	-0,580	0,565
12. Πάντα θα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.	5,92	0,89	5,81	1,11	0,356	0,724
13. Είμαι ικανός-ή να ελέγγω το θυμό μου, καθώς και να χειρίζομαι τις δυσκολίες ορθολογικά.	5,08	1,57	5,00	1,15	0,169	0,866
14. Είμαι σχετικά ικανός-ή στο να ελέγγω τα δικά μου συναισθήματα.	5,15	1,43	5,25	1,06	-0,231	0,818
15. Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος-η.	4,81	1,33	4,75	1,44	0,133	0,895
16. Μπορώ να ελέγγω πολύ καλά τα συναισθήματά μου.	5,15	1,22	4,75	1,34	1,002	0,322

Πίνακας 5: ΣΝ δείγματος αναφορικά με το φύλο

### 6.2.2. ΣΝ ανάλογα την εκπαίδευση

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ										F	p
	Υποχρεωτικ ή Εκπαίδευση		ΜΕΤΑ- ΛΥΚΕΙΑΚΗ		ΠΤΥΧΙΟ		ΜΕΤΑ- ΠΤΥΧΙΑΚΑ		Ph.D.			
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
1	6,000	*	6,333	1,633	4,929	0,917	5,056	1,305	5,000	0,000	1,72	0,167

2	6,000	*	6,167	1,602	5,071	0,730	5,278	1,074	5,000	1,000	1,33	0,276
3	6,000	*	6,000	1,549	5,071	0,829	5,278	1,127	5,000	1,000	0,92	0,462
4	7,000	*	6,333	1,633	5,286	1,069	5,611	1,037	5,000	1,000	1,46	0,234
5	5,000	*	5,833	1,329	5,143	1,099	5,222	1,114	4,333	0,577	0,95	0,448
6	6,000	*	5,667	1,211	5,357	1,008	5,389	1,243	5,333	1,528	0,14	0,965
7	4,000	*	6,167	1,329	5,286	1,204	5,444	1,149	4,333	1,155	1,59	0,196
8	5,000	*	6,000	1,673	5,286	1,139	5,667	1,029	4,000	1,000	1,74	0,163
9	4,000	*	6,500	0,837	5,500	0,941	6,056	0,802	5,667	1,528	2,58	0,053
10	5,000	*	6,000	1,265	5,429	1,158	5,833	0,924	4,667	0,677	1,21	0,323
11	5,000	*	5,833	2,401	5,571	0,756	5,833	1,043	6,000	1,000	0,22	0,925
12	4,000	*	6,500	1,225	5,571	0,756	6,056	0,802	5,667	1,528	2,38	0,069
13	4,000	*	5,00	2,45	4,500	1,019	5,556	1,294	5,000	0,000	1,28	0,295
14	5,000	*	5,833	1,69	4,786	1,051	5,278	1,565	5,333	0,577	0,73	0,577
15	4,000	*	5,500	1,761	4,357	1,082	4,944	1,434	4,667	1,155	0,91	0,466
16	5,000	*	5,667	1,506	4,571	1,016	5,167	1,383	4,667	1,155	0,94	0,453

**Πίνακας 6:** ΣΝ δείγματος αναφορικά με την εκπαίδευση

\*\* Το \* προκύπτει επειδή στην ομάδα «υποχρεωτική εκπαίδευση» υπήρξε μόνο ένας συμμετέχων

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται πως τα άτομα με μετά-λυκειακή εκπαίδευση τείνουν να έχουν την υψηλότερη ΣΝ. Ακολουθούν εκείνοι που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και στη συνέχεια σε περίπου ίδια επίπεδα οι κάτοχοι πτυχίου και διδακτορικού. Για την ομάδα Υποχρεωτική Εκπαίδευση υπήρξε μόνο ένας συμμετέχων, επομένως δεν μπορούν να ερμηνευτούν αξιόπιστα τα αποτελέσματα.

### 6.2.3. ΣΝ ανάλογα την συνολική εμπειρία

	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ								F	p
	1-5 ΕΤΗ		5-10 ΕΤΗ		10-20 ΕΤΗ		>20 ΕΤΗ			
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
1	5,333	1,528	4,000	1,155	5,385	0,961	5,318	1,323	1,47	0,238
2	5,667	1,528	4,500	1,000	5,462	0,967	5,364	1,093	0,96	0,420
3	5,667	1,528	4,500	1,000	5,462	0,967	5,318	1,129	0,92	0,442
4	6,333	1,155	4,500	1,291	5,538	0,967	5,727	1,202	1,76	0,171

5	6,000	1,000	5,000	0,816	5,154	0,899	5,182	1,296	0,64	0,655
6	5,667	1,528	5,500	1,000	5,615	0,961	5,273	1,241	0,29	0,831
7	5,33	2,08	5,250	1,258	5,077	1,038	5,591	1,260	0,48	0,700
8	5,33	2,08	5,000	1,633	5,154	0,987	5,727	1,162	0,82	0,490
9	5,667	1,155	5,750	1,500	5,692	1,032	6,000	0,873	0,32	0,813
10	5,00	1,73	5,750	1,500	5,308	0,855	5,864	0,990	1,14	0,345
11	6,000	1,000	5,500	1,000	5,615	1,044	5,818	1,368	0,17	0,916
12	5,667	1,155	5,750	0,957	5,692	1,032	6,045	0,950	0,43	0,732
13	4,67	2,08	4,25	2,50	5,538	1,050	4,955	1,290	1,06	0,379
14	5,677	1,155	5,250	1,258	5,538	1,127	4,909	1,411	0,79	0,508
15	3,667	1,155	3,750	0,500	5,462	1,127	4,727	1,420	2,92	0,046
16	5,00	2,00	4,500	1,732	5,385	1,121	4,864	1,207	0,67	0,574

**Πίνακας 7:** ΣΝ δείγματος αναφορικά με τη συνολική εμπειρία

Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες έχουν τάση για μέτρια προς υψηλή ΣΝ, με αυτούς που ανήκουν στην ομάδα 10 έως 20 έτη να απαντούν πιο σταθερά, με μικρότερες αποκλίσεις. Ωστόσο, τα άτομα που έχουν εμπειρία από 5 έως 10 έτη φαίνεται να απαντούν πιο συντηρητικά με αποτέλεσμα η ΣΝ τους να είναι μέτρια ελαφρώς προς στα θετικά. Ακόμα, στην ερώτηση «Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος-η.», οι συμμετέχοντες που ανήκουν στις ομάδες 1-5 και 5-10 έτη προϋπηρεσίας, έχουν στο σύνολό τους μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ΣΝ.

#### 6.2.4. ΣΝ ανάλογα τον αριθμό των εργαζομένων

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ								F	p
	<10		10-49		50-249		≥250			
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
1	5,786	1,369	5,100	1,197	4,625	1,061	5,000	1,054	1,82	0,159
2	5,643	1,277	5,400	0,966	5,250	1,035	4,900	0,876	0,96	0,424
3	5,643	1,216	5,200	1,033	5,250	1,035	5,000	1,054	0,73	0,542
4	6,000	1,414	5,300	1,059	5,500	1,069	5,400	0,966	0,87	0,463
5	5,357	1,277	5,000	1,333	5,250	1,035	5,200	0,789	0,19	0,902

6	5,571	1,158	5,000	1,155	5,750	1,282	5,400	0,966	0,76	0,524
7	5,429	1,342	5,500	1,269	4,875	1,458	5,600	0,843	0,58	0,633
8	5,643	1,393	5,600	1,265	5,000	1,414	5,400	0,699	0,52	0,670
9	5,929	0,997	6,000	1,054	5,875	0,991	5,600	0,966	0,31	0,817
10	5,857	0,864	5,800	1,033	5,375	1,408	5,300	1,059	0,77	0,521
11	5,571	1,604	6,000	1,155	5,625	0,916	5,800	0,789	0,27	0,846
12	5,929	1,207	5,900	1,101	5,875	0,641	5,800	0,789	0,03	0,992
13	4,929	1,774	5,200	1,135	4,750	1,669	5,300	0,949	0,28	0,839
14	5,357	1,216	5,400	0,966	5,125	1,808	4,800	1,317	0,46	0,714
15	5,071	1,269	5,000	1,333	4,125	1,642	4,700	1,252	0,94	0,433
16	5,357	1,216	4,900	1,370	5,000	1,512	4,600	1,075	0,71	0,554

**Πίνακας 8:** ΣΝ δείγματος αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι ο αριθμός των εργαζομένων μιας επιχείρησης μαρτυράει τον τρόπο επιλογής των υπαλλήλων του. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να απασχολούν υπαλλήλους που έχουν υψηλότερη ΣΝ, σε σχέση με τους εργαζόμενους σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

### 6.3. Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Coaching στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Η συσχέτιση των δυο μεταβλητών έγινε με χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson (r) στο στατιστικό πακέτο Minitab.

		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>COACHING</b>	1	r	-0,031	-0,074	-0,049	-0,157	-0,023	-0,110	0,157	0,003
		p	0,858	0,669	0,779	0,359	0,892	0,523	0,359	0,986
	2	r	0,142	0,205	0,219	0,125	0,078	0,057	0,267	0,125
		p	0,409	0,230	0,199	0,469	0,650	0,742	0,115	0,469
	3	r	0,169	0,226	0,167	-0,002	0,025	-0,009	0,104	0,090
		p	0,325	0,184	0,332	0,991	0,885	0,958	0,545	0,600
	4	r	0,174	0,249	0,282	0,120	0,144	0,087	0,191	0,128

	p	0,309	0,143	0,096	0,485	0,401	0,613	0,263	0,455
5	r	-0,230	-0,225	-0,164	-0,090	0,023	-0,033	-0,019	-0,033
	p	0,176	0,188	0,339	0,603	0,895	0,848	0,913	0,850
6	r	0,142	0,156	0,191	-0,028	-0,031	0,045	0,114	0,050
	p	0,409	0,364	0,264	0,869	0,856	0,793	0,508	0,773
7	r	-0,271	-0,284	-0,239	-0,191	-0,000	0,023	-0,044	-0,055
	p	0,109	0,093	0,160	0,264	1,000	0,892	0,798	0,749
8	r	0,076	0,093	0,104	-0,017	0,037	-0,009	0,101	0,063
	p	0,660	0,591	0,545	0,922	0,829	0,959	0,556	0,714
9	r	0,130	0,160	0,154	0,102	0,111	-0,000	0,134	0,133
	p	0,451	0,351	0,370	0,553	0,519	1,000	0,434	0,440
10	r	0,275	0,258	0,248	0,089	0,106	-0,039	0,143	0,126
	p	0,104	0,128	0,145	0,608	0,537	0,824	0,405	0,465
11	r	0,141	0,172	0,131	-0,005	0,033	-0,049	0,081	0,109
	p	0,411	0,315	0,448	0,977	0,846	0,779	0,638	0,527
12	r	0,240	0,221	0,276	0,117	0,235	0,089	0,279	0,303
	p	0,158	0,196	0,104	0,498	0,168	0,605	0,099	0,072
13	r	0,276	0,276	0,298	0,208	0,289	0,218	0,301	0,261
	p	0,104	0,103	0,078	0,223	0,087	0,201	0,074	0,124
14	r	0,145	0,175	0,249	0,123	0,213	0,060	0,158	0,098
	p	0,399	0,308	0,143	0,476	0,213	0,730	0,358	0,571
15	r	0,068	0,079	0,104	-0,010	0,064	-0,031	0,083	0,034
	p	0,694	0,649	0,547	0,955	0,709	0,857	0,631	0,844
16	r	0,086	0,109	0,157	0,108	0,160	0,189	0,167	0,116
	p	0,618	0,528	0,360	0,531	0,350	0,269	0,330	0,501
17	r	0,186	0,197	0,236	0,102	0,161	0,168	0,154	0,088
	p	0,277	0,250	0,166	0,553	0,350	0,326	0,369	0,608
18	r	0,172	0,101	0,142	-0,016	0,021	-0,008	0,190	0,113
	p	0,314	0,559	0,410	0,926	0,902	0,964	0,267	0,512
19	r	0,217	0,259	0,309	0,175	0,173	0,233	0,296	0,201
	p	0,204	0,128	0,067	0,307	0,313	0,171	0,079	0,240
20	r	0,238	0,260	0,267	0,115	0,127	0,149	0,312	0,275

	p	0,163	0,125	0,116	0,504	0,462	0,387	0,064	0,104
--	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

**Πίνακας 9α:** Συσχέτιση ΣΝ-Coaching

		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ								
		9	10	11	12	13	14	15	16	
<b>COACHING</b>	1	r	0,160	0,221	0,069	0,183	-0,065	0,191	-0,110	0,088
		p	0,350	0,196	0,688	0,285	0,709	0,264	0,524	0,608
	2	r	0,111	-0,080	0,000	0,118	0,143	0,385	0,050	0,358
		p	0,519	0,645	1,000	0,493	0,407	0,020	0,770	0,032
	3	r	0,179	0,192	0,043	0,222	0,160	0,269	0,077	0,240
		p	0,297	0,262	0,802	0,194	0,351	0,112	0,654	0,159
	4	r	0,276	0,119	0,045	0,192	0,049	0,287	0,013	0,278
		p	0,103	0,489	0,796	0,262	0,778	0,089	0,940	0,101
	5	r	-0,064	0,214	-0,108	-0,064	0,054	-0,027	-0,178	0,056
		p	0,709	0,210	0,530	0,711	0,756	0,877	0,300	0,748
	6	r	0,275	0,231	0,134	0,141	0,152	0,234	0,114	0,265
		p	0,105	0,176	0,436	0,410	0,376	0,169	0,507	0,119
	7	r	-0,105	0,103	-0,171	-0,161	0,144	0,045	-0,129	0,019
		p	0,540	0,551	0,319	0,349	0,402	0,792	0,455	0,915
	8	r	0,248	0,148	0,111	0,274	0,226	0,366	0,100	0,268
		p	0,145	0,282	0,518	0,105	0,186	0,028	0,562	0,114
	9	r	0,202	0,333	0,158	0,298	0,165	0,334	0,113	0,297
		p	0,237	0,047	0,358	0,077	0,336	0,046	0,511	0,079
	10	r	0,245	0,274	0,199	0,388	0,251	0,428	0,249	0,336
		p	0,149	0,106	0,243	0,019	0,140	0,009	0,143	0,045
	11	r	0,256	0,314	0,169	0,265	0,212	0,297	0,103	0,247
		p	0,132	0,062	0,326	0,118	0,214	0,078	0,550	0,146
	12	r	0,270	0,191	0,116	0,351	0,402	0,345	0,337	0,290
		p	0,111	0,263	0,500	0,036	0,015	0,039	0,044	0,087
	13	r	0,374	0,335	0,229	0,358	0,317	0,474	0,286	0,412
		p	0,025	0,046	0,180	0,032	0,060	0,004	0,091	0,013
	14	r	0,225	0,237	0,378	0,352	0,270	0,334	0,304	0,355
		p	0,186	0,164	0,023	0,035	0,111	0,047	0,071	0,034

15	r	0,073	0,212	0,012	0,181	0,069	0,150	0,046	0,181
	p	0,673	0,214	0,944	0,291	0,688	0,381	0,790	0,290
16	r	0,212	0,226	0,159	0,154	0,139	0,200	0,079	0,231
	p	0,215	0,185	0,354	0,371	0,418	0,242	0,647	0,176
17	r	0,152	0,159	0,148	0,087	0,096	0,197	0,062	0,200
	p	0,376	0,355	0,390	0,613	0,579	0,250	0,719	0,242
18	r	0,179	0,188	-0,009	0,140	0,085	0,184	0,032	0,138
	p	0,296	0,273	0,960	0,415	0,624	0,283	0,855	0,422
19	r	0,215	-0,020	0,047	0,169	0,132	0,279	0,152	0,338
	p	0,209	0,909	0,785	0,323	0,443	0,099	0,378	0,043
20	r	0,302	0,253	0,026	0,180	0,293	0,355	0,206	0,360
	p	0,073	0,137	0,881	0,294	0,083	0,033	0,229	0,031

**Πίνακας 9β:** Συσχέτιση Σ.N-Coaching

1.Όταν μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τον/την προϊστάμενό/η μου, ο/η προϊστάμενός/η μου φαίνεται να αισθάνεται άνετα.
2.Όταν μια κατάσταση απαιτεί την εμπειρία του/της προϊσταμένου/ης μου, αυτός/αυτή είναι πρόθυμος/η να τη μοιραστεί.
3.Όταν αντιμετωπίζω νέα προβλήματα, ο/η προϊστάμενος/η μου προτιμά να ακούσει πρώτα τη γνώμη μου.
4.Όταν συνεργάζομαι με τον/την προϊστάμενό/η μου, αυτός/αυτή συζητά μαζί μου τις προσδοκίες του/της.
5.Ο/η προϊστάμενός/η μου προτιμά να συνεργάζεται με άλλους για να ολοκληρώσει τις εργασίες του.
6.Ως μέλος μιας ομάδας εργασίας, ο/η προϊστάμενος/η μου προσπαθεί για τη συναίνεση της ομάδας.
7.Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ο προϊστάμενος/η μου προτιμά να συνεργάζεται με άλλους για να επιτύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.
8.Όταν αναλύει ένα πρόβλημα, ο/η προϊστάμενος/η μου τείνει να βασίζεται σε ομαδικές ιδέες.
9.Στις συζητήσεις του/της μ' εμένα, ο/η προϊστάμενος/η μου εστιάζει στις ατομικές μου ανάγκες.



10.Όταν συντονίζει επαγγελματικές συναντήσεις, ο/η προϊστάμενος/η μου αφήνει χρόνο για χτίσιμο σχέσεων.
11.Στη σύγκρουση μεταξύ ατομικών αναγκών και καθηκόντων, ο/η προϊστάμενος/η μου δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.
12.Στην καθημερινή εργασία, ο/η προϊστάμενος/η μου λαμβάνει υπόψη τις «εκτός εργασίας» ανάγκες των εργαζομένων.
13.Ο/η προϊστάμενος/η μου θεωρεί τις διαφορές απόψεων επικοινωνητικές.
14.Όταν παίρνω αποφάσεις για τη σταδιοδρομία μου, ο/η προϊστάμενός μου δίνει έμφαση στην ανάληψη ρίσκου.
15.Όταν ο/η προϊστάμενος/η μου αναζητά λύσεις σε προβλήματα, τείνει να δοκιμάζει νέες λύσει.
16.Ο/η προϊστάμενος/η μου θεωρεί τις διαφωνίες στο εργασιακό χώρο δημιουργικές και αναζωογονητικές.
17.Ο/η προϊστάμενος/η φαίνεται να θεωρεί τη μάθηση και την ανάπτυξη ως μια από τις σημαντικότερες ευθύνες του.
18.Ο/η προϊστάμενος/η μου λειτουργεί ως πρότυπο για τη βελτίωση της απόδοσής μου.
19.Ο/η προϊστάμενος/η μου προσφέρει ευκαιρίες να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.
20.Ο/η προϊστάμενος/η μου παρέχει συνεχώς ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσής μου.

**Πίνακας 10:** Ερωτήσεις Coaching του ερωτηματολογίου

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα φαίνεται πως τα δυο μεγέθη έχουν μικρή έως και μηδαμινή συσχέτιση. Μάλιστα, υπάρχουν 2 περιπτώσεις που τα μεγέθη είναι ασυσχέτιστα μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, το αν οι συμμετέχοντες χρειάζονται χειραγώγηση για να αναλάβουν μια δραστηριότητα ή να πάρουν μια πρωτοβουλία, είναι ασυσχέτιστο γεγονός με το αν ο/η προϊστάμενος/η τους είναι πρόθυμος/η να μοιραστεί την εμπειρία του/της σε μια κατάσταση που χρήζει αυτής. Επίσης, το αν οι συμμετέχοντες είναι καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων των άλλων, είναι ασυσχέτιστο γεγονός με το αν ο/η προϊστάμενος/η εστιάζει στις ατομικές τους ανάγκες. Η μόνη περίπτωση που παρατηρείται σταθερά μια μικρή προς μέτρια συσχέτιση αφορά στο αν ο/η προϊστάμενος/η θεωρεί τις διαφορές απόψεων επικοινωνητικές. Η πιο ισχυρή συσχέτιση του δείγματος ( $r=0,474$ ,  $p=0,004$ ) – αν και μέτρια- απαντά στο αν οι συμμετέχοντες είναι ικανοί να ελέγχουν τα δικά τους συναισθήματα.

## Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα

Μελετώντας κανείς το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, μπορεί εύκολα να συμπεράνει πως η συναισθηματική νοημοσύνη και το coaching είναι δυο πολύ σημαντικά όπλα για τη φαρέτρα μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με πολλές έρευνες, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι εξίσου σημαντική -αν όχι περισσότερο- από τον δείκτη νοημοσύνης όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, όταν μια επιχείρηση απασχολεί άτομα με υψηλή απόδοση, θα λειτουργεί και η ίδια σε βέλτιστους ρυθμούς.

Η θεωρία όμως, πολλές φορές, διαφέρει από την πράξη. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως το coaching δεν έχει εδραιωθεί ακόμα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που θα μπορούσαν να εξηγήσουν αυτήν την απόκλιση. Αρχικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν υπάρχει ακόμα ακριβής ετοιμολογία για το coaching ως εργαλείο. Για αυτό τον λόγο, πολλές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να έχουν λανθασμένη ή ημιμαθείς επίγνωση για τα οφέλη του με αποτέλεσμα να μην το συμπεριλαμβάνουν στην στρατηγική τους. Ακόμα, το να εφαρμόσει κανείς coaching είναι μια κοστοβόρα ενέργεια και πολλές επιχειρήσεις να μην θέλουν να διαθέσουν τους ανάλογους πόρους για την εφαρμογή της, ή ακόμα και να μην τους διαθέτουν. Άλλος ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει το αποτέλεσμα είναι πως κάποια στελέχη επιχειρήσεων, κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας, είναι συνηθισμένα σε συγκεκριμένες διαδικασίες και διαφωνούν με την εισαγωγή νέων μεθόδων.

Φυσικά, υπάρχει και η περίπτωση μια επιχείρηση να εφαρμόζει coaching αλλά να μην λαμβάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει προς αυτή την κατεύθυνση είναι η λανθασμένη επιλογή του coach. Είτε ο coach δεν κάνει καλά τη δουλειά του, είτε παρέχει ψευδείς υπηρεσίες, είτε δεν συμβαδίζει με την κουλτούρα της εταιρείας. Η εταιρία από την πλευρά της πρέπει να έχει ένα ρεαλιστικό πλάνο εξέλιξης, αλλιώς δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα οι επιχειρήσεις πρέπει να προβούν σε κάποιες από τις παρακάτω ενέργειες. Πρωταρχικό βήμα αποτελεί η ορθή ενημέρωση για το τι

είναι τελικά το coaching και η ΣΝ. Αυτό θα συμβεί παρακολουθώντας σχετικά εκπαιδευτικά σεμινάρια και workshops που θα βοηθήσουν τα στελέχη αλλά και τους εργαζομένους να κατανοήσουν τα οφέλη τους. Έπειτα, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν πως η εφαρμογή του coaching αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επένδυση, καθώς βοηθά τους εργαζομένους στην ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, το οποίο συνεπάγεται βελτιωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση έχει τις ιδιαιτερότητές της και για αυτό οι πρακτικές του coaching πρέπει να προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες ανάγκες και την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης, ώστε να είναι πιο αποδεκτές και αποτελεσματικές.

Με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του coaching, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει την ανάπτυξη, την καινοτομία και την αριστεία, οδηγώντας τελικά σε μεγαλύτερη επιτυχία και βιωσιμότητα.



## Βιβλιογραφία

1. Abdullah, I., Omar, R. & Rahman, S.A.B.P.A. (2015). Famous theories surrounding emotional intelligence: A historical review. *International Business Management*, 9(3), 319-324.
2. Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269–286.
3. Adrei, F., Siegling, A.B., Aloe, A.M., Baldaro, B. & Petrides, K.V. (2015). The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261-276.
4. Al Hilali, K.S., Al Mughairi, B.M., Kian, M.W., Karim, A.M., (2020). Coaching and Mentoring Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 10 (1): 41-54.
5. American Management Association (AMA), 2008. *Coaching: A Global Study of Successful Practices*.
6. Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*, 9–54.
7. Audet J., Couteret P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (3), pp.515-531.
8. Baudry, A.S., Grynberg, D., Dassonneville, C., Lelorain, S. & Cristophe, V. (2018). Sub-dimensions of trait emotional intelligence and health: A critical and systematic review of the literature. *Personality and Social Psychology*, 59(2), 206-222.
9. Birknerová, Z., Čigarská, B. N., Vojtilová, V., & Gabrhelová, G. (2022). Coaching in the field of business management. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 14(1), 1-12.
10. Brackett, M.A., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R. & Salovey, P. (2013). Emotional Intelligence: Reconceptualizing the Cognition – Emotion Link. In M.D. Robinson, E.R. Watkins & Khazon, S. (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 365-379). The Guilford Press.

11. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
12. Carroll, L. (2004). Coaching and Mentoring in the Australian Army Senior leader Development Program. *Australian Defence Force Journal*, No. 164, 3-30.
13. Ciarrochi, J., Forgas, J.P. & Mayer, J.D. (2006). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Psychology Press.
14. Cooper, A. & Petrides, K.V. (2010). A Psychometric Analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) Using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, 92(5), 449-457.
15. Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488.
16. Fernández-Abascal, E.G. & Martín-Díaz, M.D. (2015). Dimensions of emotional intelligence related to physical and mental health and to health behaviors. *Frontiers in Psychology*, 6(317).
17. Feyertag, F. C., & Roschk, H. (2021). “Tit for Tat”—The Outcomes of Coaching in Service Companies. *Coaching | Theorie & Praxis*, 7, 13–24.
18. Fielden, S. (2005). Literature review: coaching effectiveness-a summary. Centre for Diversity and Work Psychology, Manchester Business School, University of Manchester.
19. Fiori, M. & Antonakis, J. (2011). The ability model of emotional intelligence: Searching for valid measures. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 329-334.
20. Furnham, A. (2012). *Emotional Intelligence*. Intechopen.
21. Gayathri, N. & Meenakshi, K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
22. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*.
23. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*.
24. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4): 396-403
25. Küpers, W. and Weibler, J. (2008) ‘Emotions in organisation: an integral perspective’, *Int. J. Work Organisation and Emotion*, Vol. 2, No. 3, pp.256–287

26. Lunenburg, Fred C. (2014). Applying Multiple Intelligences in the Classroom: A Fresh Look at Teaching Writing. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, V16, N1.
27. Mayer, J.D., Roberts, R. & Barsade, S.G. (2008). Human abilities: emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 507–36.
28. MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8(4), 540–551.
29. Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.
30. Miller K., (2020). How Do Coaching, Mentoring, and Counseling Differ?
31. Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27(4), 69-82.
32. Mohzan, M.A.M., Hassan, N., Halil, N.A. (2013). The Influence of Emotional Intelligence on Academic Achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 303-312.
33. Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., Mitrovic Z. (2012). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 74 ( 2013 ) 274 – 284.
34. Park, S., McLean, G.N., Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations.
35. Passmore, J. (2007). Coaching & Mentoring: The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*. Summer, 10-16.
36. P-O Fit & P-J Fit - P-O Fit - Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996).
37. Salguero, J.M., Fernández-Berrocal, P., Balluerka, N. & Aritzeta, A. (2010). Measuring Perceived Emotional Intelligence in the Adolescent Population: Psychometric Properties of the Trait Meta-Mood Scale. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 38(9), 1197-1209.
38. Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure & health* (pp. 125–154). American Psychological Association.

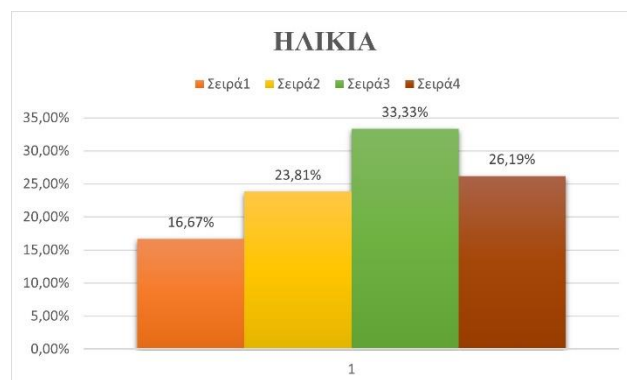
39. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A.(2018). Correlation Coefficients. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768
40. Sfectu, N. (2020). Models of Emotional Intelligence - Emotional Intelligence in Research and Education.
41. Sigmar, L. S., Hynes, G. E., & Hill, K. L. (2012). Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication. *Business Communication Quarterly*, 75(3), 301–317.
42. Stone, M. F. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance*. Second edition.
43. Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
44. Trajkovski, V. (2016). How to Select Appropriate Statistical Test in Scientific Articles. *Journal of Special Education and Rehabilitation*, 17(3–4)5–28.
45. Urch Druskat, V., Sala, F., Mount, G. (2005). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*.
46. Webb S. K. (2011). *Emotional Intelligence and Business Success: The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Satisfaction and Commitment*. Texas Woman's University. School of Management.
47. Wolff, S. (2005). *Emotional Competence Inventory: Technical manual*. The Hay Group.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



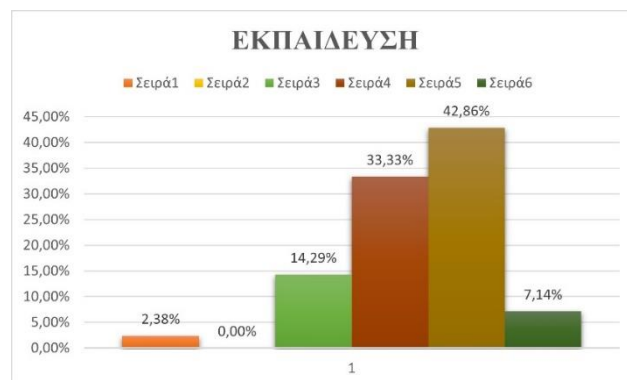
Γράφημα 1.1: Φύλο



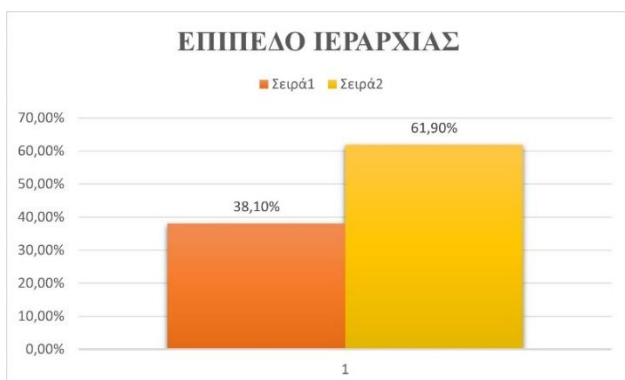
Γράφημα 1.2: Ηλικία



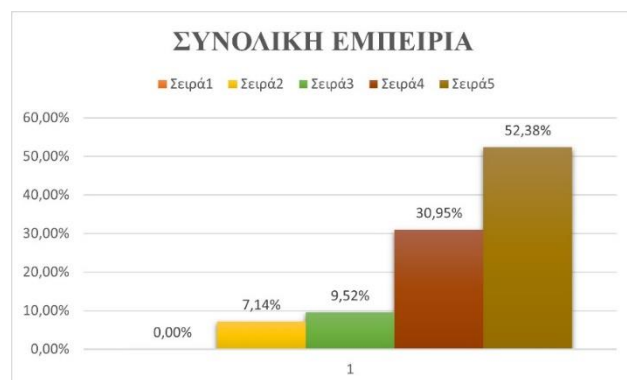
Γράφημα 1.3: Οικογενειακή Κατάσταση



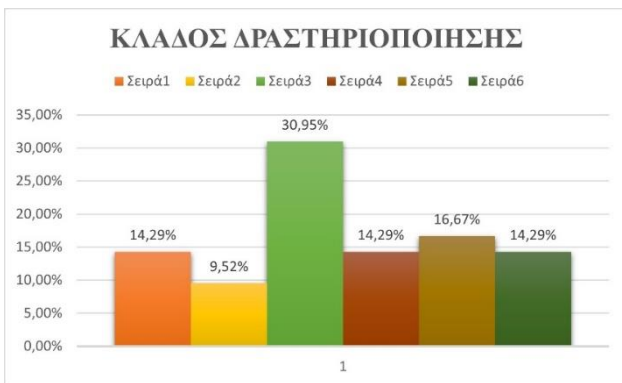
Γράφημα 1.4: Εκπαίδευση



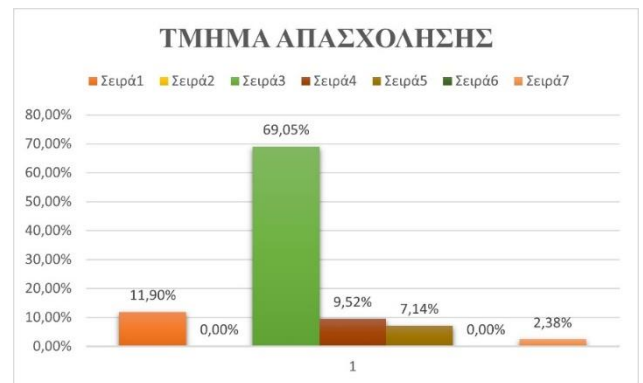
Γράφημα 1.5: Επίπεδο Ιεραρχίας



Γράφημα 1.6: Συνολική εμπειρία



**Γράφημα 1.7:** Κλάδος δραστηριοποίησης



**Γράφημα 1.8:** Τμήμα απασχόλησης



**Γράφημα 1.9:** Αριθμός εργαζομένων

Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις σε κλίμακα από 1 έως 7, ως εξής:

Διαφωνώ απολύτως / Καθόλου / Ποτέ			Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ / Μέτρια / Μερικές φορές			Συμφωνώ απολύτως / Πάρα πολύ / Πάντα
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**1. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

Διαφωνώ			Συμφωνώ			
1	2	3	4	5	6	7

1. Η δουλειά μου περιορίζει την προσπάθεια που μπορώ να καταβάλω σε δραστηριότητες στο σπίτι.							
2. Το άγχος της δουλειάς με κάνει ευέξαπτο-η στο σπίτι.							
3. Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι πολύ κουρασμένος-η για να κάνω πράγματα που απαιτούν προσήλωση στο σπίτι.							
4. Προβλήματα ή έγνοιες της δουλειάς με αποσπούν όταν είμαι σπίτι.							
5. Τα πράγματα που κάνω στη δουλειά με βοηθούν να διαχειριστώ προσωπικά και πρακτικά θέματα στο σπίτι.							
6. Τα πράγματα που κάνω στη δουλειά με κάνουν πιο ενδιαφέρον άτομο στο σπίτι.							
7. Μια καλή μέρα στη δουλειά με κάνει καλύτερο σύντροφο στο σπίτι.							
8. Οι δεξιότητες που χρησιμοποιώ στη δουλειά είναι χρήσιμες για πράγματα που πρέπει να κάνω στο σπίτι.							
9. Οι υποχρεώσεις του σπιτιού περιορίζουν την προσπάθεια που μπορώ να καταλάβω στη δουλειά.							
10. Προσωπικές ή οικογενειακές έγνοιες και προβλήματα με αποσπούν όταν είμαι στη δουλειά.							
11. Δραστηριότητες και αγγαρείες του σπιτιού με εμποδίζουν να κοιμάμαι όσο χρειάζεται για να αποδίδω καλά στη δουλειά μου.							
12. Το άγχος του σπιτιού με κάνει ευέξαπτο-η στη δουλειά.							

13. Η συζήτηση με κάποιον στο σπίτι, με βοηθά να αντιμετωπίζω προβλήματα στη δουλειά.							
14. Το να παρέχω τα απαραίτητα στο σπίτι, με κάνει να εργάζομαι πιο σκληρά στη δουλειά.							
15. Η αγάπη και ο σεβασμός που λαμβάνω στο σπίτι με κάνει να αισθάνομαι σίγουρος για τον εαυτό μου στη δουλειά μου.							
16. Η ζωή μου στο σπίτι με βοηθά να χαλαρώνω και να αισθάνομαι έτοιμος-η για την επόμενη μέρα στη δουλειά.							

**2. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

Διαφωνώ				Συμφωνώ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Είμαι ικανός-ή να διαπραγματεύομαι και να επιτυγχάνω όσα αναμένονται από εμένα στη δουλειά και στην οικογένειά μου.							
2. Καταφέρνω πολύ καλά να ικανοποιώ τις απαιτήσεις που έχουν σημαντικά άτομα από εμένα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου ρόλο.							
3. Οι κοντινοί μου άνθρωποι θα έλεγαν ότι καταφέρνω πολύ καλά να ισορροπώ εργασία και οικογένεια.							
4. Είμαι ικανός-η να ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες που έχουν οι προϊστάμενοι και η οικογένεια για εμένα.							
5. Οι συνάδελφοι και τα μέλη της οικογένειάς μου θα έλεγαν ότι ικανοποιώ τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.							
6. Με βάση τα σχόλια και την κριτική συναδέλφων και της οικογένειάς μου, είναι σαφές ότι ανταποκρίνομαι στις εργασιακές και οικογενειακές μου υποχρεώσεις.							

**3. Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω σχετικά με το πώς νιώθετε συνήθως; (όχι μόνο σήμερα)**

Διαφωνώ				Συμφωνώ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Με βασανίζουν σκέψεις ότι δεν τα πηγαίνω καλά στη δουλειά μου.							
2. Νιώθω αγχωμένος-η/νευρικός-ή για το αν θα τα καταφέρω να επιτύχω τους στόχους απόδοσης.							
3. Αισθάνομαι συχνά αγχωμένος-η ότι δεν θα μπορέσω να εκτελέσω τα καθήκοντά μου στον χρόνο που πρέπει.							
4. Ανησυχώ κατά πόσο οι άλλοι με θεωρούν καλό-ή στη δουλειά μου.							
5. Ανησυχώ ότι δεν θα είμαι ικανός-ή να διαχειριστώ αποτελεσματικά τις απαιτήσεις της δουλειάς.							
6. Ακόμη και όταν δίνω τον καλύτερό μου εαυτό, ανησυχώ μήπως η εργασιακή μου απόδοση δεν είναι αρκετά καλή.							
7. Με αγχώνει η γραφειοκρατία που πρέπει να αντιμετωπίσω για να κάνω τη δουλειά μου.							
8. Με αγχώνει το εύρος των ευθυνών που έχω αναλάβει.							
9. Με αγχώνει ότι οι προσωπικές σχέσεις και οι ισορροπίες επηρεάζουν τις οργανωσιακές αποφάσεις αντί για την απόδοση.							
10. Νιώθω ψυχικά και συναισθηματικά εξαντλημένος-η από τη δουλειά μου.							
11. Όταν φεύγω από τη δουλειά, νιώθω άδειος-α, σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου.							
12. Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια από τον φόρτο στη δουλειά, «ο κόμπος έφτασε στο χτένι».							

**4. Παρακαλώ, δείξτε πόσο συχνά συμβαίνουν στη δουλειά σας τα ακόλουθα. Η δουλειά μου απαιτεί:**

Ποτέ				Πάντα			
1	2	3	4	5	6	7	

1. ...να εργάζομαι πολύ γρήγορα.							
2. ...να εργάζομαι πολύ σκληρά.							
3. ...λίγο χρόνο για να γίνουν τα πράγματα.							
4. ...να γίνουν πολλά.							

5. ...να κάνω περισσότερα πράγματα από όσα μπορώ να κάνω καλά.							
--	--	--	--	--	--	--	--

**5. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

Διαφωνώ				Συμφωνώ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Η εργασία που κάνω είναι πολύτιμη για μένα.							
2. Οι επαγγελματικές μου δραστηριότητες έχουν προσωπική έννοια.							
3. Στην εργασία που εκτελώ αποδίδω εξέχουσα σημασία.							
4. Είμαι βέβαιος για την ικανότητά μου να εκτελώ την εργασία μου.							
5. Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία που κάνω.							
6. Πιστεύω ότι διαθέτω τις ικανότητες εκτέλεσης των επαγγελματικών μου καθηκόντων.							
7. Έχω σημαντική αυτονομία στον προσδιορισμό του τρόπου εργασίας.							
8. Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου στο πως θα εκτελώ τη δική μου εργασία.							
9. Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.							
10. Έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου.							
11. Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα μου.							
12. Έχω σημαντική επιρροή σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα μου.							

**6. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:**

Διαφωνώ				Συμφωνώ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Έχω εμπιστοσύνη στην ικανότητά μου να επιλύω προβλήματα.							
2. Αισθάνομαι ότι είμαι καλός-η στο να παράγω καινοτόμες ιδέες.							
3. Έχω ευχέρεια στο να αναπτύσσω περαιτέρω τις ιδέες των άλλων.							
4. Είμαι πάντοτε ευγενικός-ή, ακόμα και απέναντι σε άτομα που μου είναι δυσάρεστα.							
5. Ανεξάρτητα με ποιόν/ά μιλάω, είμαι πάντα καλός-ή ακροατής-τρια.							

**7. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

Διαφωνώ				Συμφωνώ			
1	2	3	4	5	6	7	

1. Τις περισσότερες φορές, γνωρίζω πολύ καλά την αιτία για αυτό που νιώθω.							
2. Έχω μεγάλη κατανόηση των συναισθημάτων μου.							
3. Πραγματικά αντιλαμβάνομαι τι αισθάνομαι.							
4. Πάντα μπορώ να καταλάβω εάν είμαι χαρούμενος-η ή όχι.							
5. Μπορώ να διακρίνω πάντα τα συναισθήματά των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους.							
6. Είμαι καλός-ή παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.							
7. Είμαι ευαίσθητος-η στα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων.							
8. Έχω μεγάλη κατανόηση για τα συναισθήματα των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μου.							
9. Πάντα θέτω στόχους και μετά κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να τους επιτύχω.							
10. Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένας ικανός άνθρωπος.							

11. Δεν χρειάζομαι την χειραγώγηση κάποιου για να αναλάβω μια δραστηριότητα ή να πάρω μια πρωτοβουλία.							
12. Πάντα θα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί.							
13. Είμαι ικανός-ή να ελέγγω το θυμό μου, καθώς και να χειρίζομαι τις δυσκολίες ορθολογικά.							
14. Είμαι σχετικά ικανός-ή στο να ελέγγω τα δικά μου συναισθήματα.							
15. Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος-η.							
16. Μπορώ να ελέγγω πολύ καλά τα συναισθήματά μου.							

**8. Αξιολογείστε πόσο ικανοποιημένος-η είστε με τη θέση εργασίας σας από τα εξής:**

Καθόλου				Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Το περιεχόμενο της εργασίας σας.							
2. Τους συνεργάτες σας.							
3. Τις ανταμοιβές (μισθός, bonus κλπ).							
4. Τις ευκαιρίες εξέλιξης/προαγωγών.							
5. Συνολικά από την εργασία.							

**9. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

Συμφωνώ				Διαφωνώ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Εκπληρώνω με συνέπεια όλες τις τυπικές απαιτήσεις για ικανοποιητική εργασιακή απόδοση.							
2. Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα/υποχρεώσεις ευσυνείδητα.							
3. Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα/υποχρεώσεις που έχω αναλάβει.							



4. Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας μου που είμαι αναγκασμένος-η να εκτελώ.							
5. Η δουλειά μου επιτρέπει να παίρνω τις δικές μου αποφάσεις.							
6. Η δουλειά μου παρέχει μεγάλη ελευθερία λήψης αποφάσεων.							
7. Στη δουλειά μου έχω λόγο για το πως εκτελώ τα καθήκοντά μου.							

**10. Πόσο πιθανό θεωρείτε να συμβούν τα ακόλουθα:**

Καθόλου		Πάρα πολύ				
1	2	3	4	5	6	7

1. Να χάσετε τη δουλειά σας σε σύντομο χρονικό διάστημα.							
2. Να αναγκαστείτε σε πρόωρη συνταξιοδότηση ή έξοδο από την εργασία σε σύντομο χρονικό διάστημα.							
3. Να μειωθούν τα οικονομικά αποτελέσματα από το έργο σας εντός του επόμενου έτους.							
4. Να επιδεινωθούν οι συνθήκες εργασίας σας σε σύντομο χρονικό διάστημα.							
5. Να νιώθετε ανασφάλεια για το εργασιακό σας μέλλον.							

**11. Σε ποιο βαθμό, εσείς έχετε επηρεαστεί από την κρίση (μείωση μισθών);**

Διαφωνώ		Συμφωνώ				
1	2	3	4	5	6	7

1. Η κρίση έχει προκαλέσει οικονομικές δυσκολίες σε μένα και στην οικογένειά μου.							
2. Η κρίση έχει οδηγήσει σε αναπροσαρμογή τον οικογενειακό μου προσανατολισμό.							
3. Η κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το μέχρι πρότινος στιλ ζωής μου (lifestyle).							

4. Η κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά την ψυχολογική μου κατάσταση.							
--	--	--	--	--	--	--	--

**12. Παρακαλώ, σημειώστε σε ποιο βαθμό**

**ισχύουν τα παρακάτω για τη σχέση σας με τον προϊστάμενό σας:**

1 2 3 4 5 6 7

1. Γνωρίζω πού «βρίσκομαι» με τον/την προϊστάμενό-η μου.	Σχεδόν ποτέ						Σχεδόν πάντα
2. Πόσο καλά καταλαβαίνει ο/η προϊστάμενός-η σας τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στην εργασία σας;	Καθόλου						Πάρα πολύ
3. Πόσο καλά ο/η προϊστάμενός-η σας αναγνωρίζει τις δυνατότητές σας;	Καθόλου						Πάρα πολύ
4. Ανεξάρτητα από το μέγεθος εξουσίας που έχει ο/η προϊστάμενός-η σας, πόσο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει την ισχύ του/της για να σας βοηθήσει να λύσετε προβλήματα στην εργασία σας;	Καθόλου						Πάρα πολύ
5. Ανεξάρτητα από το μέγεθος εξουσίας που έχει ο/η προϊστάμενος-η σας, πόσο πιθανό είναι να σας «γλιτώσει» από μία κατάσταση, με δικό του/της κόστος;	Καθόλου						Πάρα πολύ
6. Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενό-η μου ώστε να υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω τις αποφάσεις του/της, αν δεν είναι ο/η ίδιος παρών για να το κάνει.	Διαφωνώ						Συμφωνώ
7. Πόσο αποτελεσματική είναι η εργασιακή σας σχέση με τον/της προϊστάμενό-η σας;	Καθόλου						Πάρα πολύ

Διαφωνώ

Συμφωνώ

**13. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για εσάς:**

1 2 3 4 5 6 7

1. Συχνά, προτείνω σε συναδέλφους καλύτερες μεθόδους/τρόπους εργασίας.							
2. Συνήθως, τα άλλα μέλη της ομάδας μου λένε αν κάνω κάτι που διευκολύνει (ή δυσκολεύει) τη δουλειά τους.							
3. Συνήθως, λέω στους άλλους στην ομάδα αν κάτι που κάνουν με διευκολύνει (ή με δυσκολεύει) στη δουλειά.							
4. Οι συνάδελφοι στην ομάδα μου κατανοούν τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.							
5. Οι συνάδελφοι στην ομάδα μου κατανοούν τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.							
6. Είμαι ευέλικτος-η στην εναλλαγή σε εργασιακές υπευθυνότητες και καθήκοντα για να διευκολύνω τους συναδέλφους.							
7. Σε καταστάσεις υψηλού φόρτου εργασίας, οι συνάδελφοί μου συχνά ζητούν να τους βοηθήσω.							
8. Σε καταστάσεις υψηλού φόρτου εργασίας, συχνά προσφέρω εθελοντικά να βοηθήσω τους συναδέλφους μου.							
9. Είμαι πρόθυμος-η να βοηθήσω κάποιον συνάδελφο να τελειώσει δική του δουλειά που του/της έχει ανατεθεί.							
10. Οι συνάδελφοι στην ομάδα μου είναι πρόθυμοι να με βοηθήσουν να τελειώσω δικές μου δουλειές.							

**14. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που υιοθετείτε τις ακόλουθες συμπεριφορές:**

Καθόλου				Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Δημιουργία νέων ιδεών για δύσκολα θέματα.							
2. Αναζήτηση νέων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων εργασίας.							
3. Γέννηση νέων, πρωτότυπων λύσεων για προβλήματα.							

4. Προσπαθώ να εξασφαλίσω υποστήριξη για καινοτόμες ιδέες.							
5. Επιτυγχάνω την έγκριση για καινοτόμες ιδέες.							
6. Προκαλώ σε σημαντικά στελέχη της εταιρείας τον ενθουσιασμό για καινοτόμες ιδέες.							
7. Μετατρέπω καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές.							
8. Εισάγω συστηματικά καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό μου περιβάλλον.							
9. Αξιολογώ την χρησιμότητα των καινοτόμων ιδεών.							

**15. Σημειώστε, σε ποιο βαθμό ισχύουν οι κάτωθι προτάσεις στην εταιρεία σας:**

Καθόλου				Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Οι αξίες μου ταιριάζουν/εναρμονίζονται με τις αξίες της εταιρείας.							
2. Οι αξίες μου ταιριάζουν/εναρμονίζονται με τις αξίες των συναδέλφων μου.							
3. Οι αξίες και η «προσωπικότητα» της εταιρείας αντανακλούν τις δικές μου αξίες και την προσωπικότητά μου.							
4. Οι δεξιότητες & ικανότητές μου ταιριάζουν/εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.							
5. Η εργασιακή μου απόδοση στηρίζεται στις γνώσεις και στην εμπειρία μου.							
6. Διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να εκτελέσω αποτελεσματικά την εργασία μου.							

**16. Σημειώστε, σε ποιο βαθμό ισχύουν οι κάτωθι προτάσεις στην εταιρεία σας:**

Καθόλου				Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7

1. Ο/Η προϊστάμενός-η μου είναι ευέλικτος σχετικά με τον τρόπο που εκτελώ τα καθήκοντά μου.							
2. Ο/Η προϊστάμενός-η μου στηρίζει τις ιδέες μου και τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες.							
3. Ο/Η προϊστάμενός-η μου, μου έχει παραχωρήσει την εξουσία (αυτονομία) να κάνω τη δουλειά μου με τον τρόπο που θεωρώ ότι ταιριάζει κάθε φορά.							
4. Είμαι επιφυλακτικός-ή σχετικά με την ανάληψη ευθυνών, γιατί ο/η προϊστάμενός-η μου συχνά επικρίνει τις καινούριες ιδέες.							
5. Μπορώ να εμπιστευόμαι τον/την προϊστάμενό-η μου ότι θα με στηρίξει σε αποφάσεις που παίρνω στη δουλειά μου.							
6. Η διοίκηση κάνει απόλυτα κατανοητό τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κάνω τη δουλειά μου.							
7. Το σύνολο των εργασιακών καθηκόντων και της επίδοσης που αναμένονται από εμένα έχει ορισθεί με σαφήνεια.							
8. Τα πρότυπα επίδοσης στο τμήμα μου έχουν γίνει πλήρως κατανοητά και έχουν διατυπωθεί σαφώς.							
9. Αισθάνομαι πολύ χρήσιμος/η στη δουλειά μου.							
10. Το να κάνω καλά τη δουλειά μου, πραγματικά κάνει τη διαφορά.							
11. Αισθάνομαι ως βασικό μέλος –«κλειδί» της εταιρείας.							
12. Η εργασία που εκτελώ είναι πολύτιμη για την εταιρεία.							
13. Σπάνια αισθάνομαι ότι η δουλειά μου θεωρείται/εκλαμβάνεται ως δεδομένη.							
14. Η διοίκηση σε γενικές γραμμές εκτιμά τον τρόπο με τον οποίο κάνω τη δουλειά μου.							
15. Η εταιρεία μου αναγνωρίζει τη σημασία της συνεισφοράς μου.							

16. Τα συναισθήματα τα οποία εκφράζω στη δουλειά μου είναι τα πραγματικά μου συναισθήματα.							
17. Αισθάνομαι ελεύθερος-η να είμαι απόλυτα ο εαυτός μου στη δουλειά.							
18. Υπάρχουν πλευρές του εαυτού μου, τις οποίες ΔΕΝ είμαι ελεύθερος-η να εκφράζω στη δουλειά.							
19. Είναι αποδεκτό να εκφράζω τα πραγματικά μου συναισθήματα σε αυτή τη δουλειά.							
20. Η δουλειά μου είναι απαιτητική και με ενδιαφέρουσες προκλήσεις.							
21. Η δουλειά μου απαιτεί όλα μου τα αποθέματα (ψυχολογικά, σωματικά) για να μπορώ να επιτυγχάνω τους στόχους μου.							

**17. Σημειώστε, σε ποιο βαθμό ισχύουν οι κάτωθι προτάσεις στην εταιρεία σας:**

Καθόλου		Πάρα πολύ				
1	2	3	4	5	6	7

1. Όταν μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τον/την προϊστάμενό/η μου, ο/η προϊστάμενός/η μου φαίνεται να αισθάνεται άνετα.							
2. Όταν μια κατάσταση απαιτεί την εμπειρία του/της προϊσταμένου/ης μου, αυτός/αυτή είναι πρόθυμος/η να τη μοιραστεί.							
3. Όταν αντιμετωπίζω νέα προβλήματα, ο/η προϊστάμενος/η μου προτιμά να ακούσει πρώτα τη γνώμη μου.							
4. Όταν συνεργάζομαι με τον/την προϊστάμενό/η μου, αυτός/αυτή συζητά μαζί μου τις προσδοκίες του/της.							
5. Ο/Η προϊστάμενός/η μου προτιμά να συνεργάζεται με άλλους για να ολοκληρώσει τις εργασίες του.							
6. Ως μέλος μιας ομάδας εργασίας, ο/η προϊστάμενος/η μου προσπαθεί για τη συναίνεση της ομάδας.							

7. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ο προϊστάμενος/η μου προτιμά να συνεργάζεται με άλλους για να επιτύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.							
8. Όταν αναλύει ένα πρόβλημα, ο/η προϊστάμενος/η μου τείνει να βασίζεται σε ομαδικές ιδέες.							
9. Στις συζητήσεις του/της μ' εμένα, ο/η προϊστάμενος/η μου εστιάζει στις ατομικές μου ανάγκες.							
10. Όταν συντονίζει επαγγελματικές συναντήσεις, ο/η προϊστάμενος/η μου αφήνει χρόνο για χτίσιμο σχέσεων.							
11. Στη σύγκρουση μεταξύ ατομικών αναγκών και καθηκόντων, ο/η προϊστάμενος/η μου δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.							
12. Στην καθημερινή εργασία, ο/η προϊστάμενος/η μου λαμβάνει υπόψη τις «εκτός εργασίας» ανάγκες των εργαζομένων.							
13. Ο/Η προϊστάμενος/η μου θεωρεί τις διαφορές απόψεων επικοινωνητικές.							
14. Όταν παίρνω αποφάσεις για τη σταδιοδρομία μου, ο/η προϊστάμενός μου δίνει έμφαση στην ανάληψη ρίσκου.							
15. Όταν ο/η προϊστάμενος/η μου αναζητά λύσεις σε προβλήματα, τείνει να δοκιμάζει νέες λύσεις.							
16. Ο/Η προϊστάμενος/η μου θεωρεί τις διαφωνίες στο εργασιακό χώρο δημιουργικές και αναζωογονητικές.							
17. Ο/Η προϊστάμενος/η φαίνεται να θεωρεί τη μάθηση και την ανάπτυξη ως μια από τις σημαντικότερες ευθύνες του.							
18. Ο/Η προϊστάμενος/η μου λειτουργεί ως πρότυπο για τη βελτίωση της απόδοσής μου.							
19. Ο/Η προϊστάμενος/η μου προσφέρει ευκαιρίες να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.							
20. Ο/Η προϊστάμενος/η μου παρέχει συνεχώς ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσής μου.							

**18. Παρακαλώ, συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία, όπως ισχύουν για εσάς:**

<b>1. Φύλο</b>	Ανδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>	<b>2. Ηλικία</b>	<input type="text"/> ετών
<b>3. Εκπαίδευση</b>	Υποχρεωτική <input type="checkbox"/> Λύκειο <input type="checkbox"/> Μετα-λυκειακή <input type="checkbox"/> Πτυχίο <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακά <input type="checkbox"/> Ph.D. <input type="checkbox"/>			
<b>4. Συνολική εμπειρία</b>	Έως 1 έτος <input type="checkbox"/> 1-5 έτη <input type="checkbox"/> 5-10 έτη <input type="checkbox"/> 10-20 έτη <input type="checkbox"/> >20 έτη <input type="checkbox"/>			
<b>5. Οικογενειακή κατ.</b>	Αγαμος-η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος-η <input type="checkbox"/> Έγγαμος-η <input type="checkbox"/> Μακροχρόνια σχέση <input type="checkbox"/> Χήρος-α <input type="checkbox"/>			
<b>6. Επίπεδο ιεραρχίας</b>	Εργαζόμενος πρώτης γραμμής <input type="checkbox"/> Στέλεχος χαμηλότερων επιπέδων ιεραρχίας <input type="checkbox"/> Στέλεχος μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας <input type="checkbox"/> Ανώτατο στέλεχος <input type="checkbox"/>			
<b>7. Τμήμα απασχόλησης</b>	Παραγωγής <input type="checkbox"/> Λογιστήριο <input type="checkbox"/> Κεντρική διοίκηση <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ-πωλήσεων <input type="checkbox"/> Προμηθειών-Logistics <input type="checkbox"/> Ποιότητα <input type="checkbox"/> R&D <input type="checkbox"/>			
<b>Στοιχεία εταιρείας:</b>	<b>8. Αριθμός εργαζομένων</b>	<input type="text"/>	<b>9. Κλάδος</b>	<input type="text"/>