

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>8</b>
<b>Ευχαριστίες</b> .....	<b>9</b>
<b>ΜΕΡΟΣ 1ο</b> .....	<b>10</b>
<b>A. Εισαγωγή. Βασικές έννοιες. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	<b>10</b>
1. Τι είναι συναίσθημα.....	10
2. Τι είναι νοημοσύνη.....	12
3. Η δομή της νοημοσύνης. Προσεγγίσεις.....	13
3.1 Η προσέγγιση της νοημοσύνης από τον Alfred Binet.....	14
3.2 Η προσέγγιση των 2 παραγόντων. Ch. Spearman, η θεωρία του g.....	15
4. Η πολυπαραγοντική προσέγγιση της νοημοσύνης. Η θεωρία του Howard Gardner .....	15
5. Συναισθηματική νοημοσύνη. Τι είναι E-Q (Emotional Quotient) .....	17
6. Τι δεν είναι συναισθηματική νοημοσύνη.....	18
7. EQ vs IQ.....	19
<b>B. Βασικές προσεγγίσεις, μοντέλα και μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης</b> .....	<b>20</b>
1. Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	20
2. Θεωρητικά Μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	22
2.1 Μοντέλο Mayer & Salovey (Μοντέλο ικανότητας).....	23
2.2 Μοντέλο Reuven Bar-on (Μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα) <sup>3</sup> .....	25
2.2.1 Οι 15 παράγοντες του μοντέλου Bar-On.....	27
2.3 Μοντέλο Goleman (Μοντέλο επίδοσης).....	31
2.3.1 Δεξιότητες με προσανατολισμό τον εαυτό (Προσωπικές ικανότητες) .....	34
2.3.2 Δεξιότητες με προσανατολισμό του άλλους (Κοινωνικές ικανότητες) .....	34

3. Μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	35
3.1 EQ-i. Η μέθοδος μέτρησης του Bar-on <sup>4</sup> .....	37
3.2 MSCEIT. Η μέθοδος μέτρησης των Mayer, Caruso, Salovey <sup>5</sup> .....	39
<sup>5</sup> Πηγή : η επίσημη ιστοσελίδα των Mayer, Caruso, Salovey, <a href="http://www.mhs.com">www.mhs.com</a> .....	39
3.3 ECI. Η μέθοδος μέτρησης του Goleman.....	41
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup></b> .....	<b>43</b>
<b>A. Το EQ στην Ελλάδα. Ιστορικά στοιχεία.....</b>	<b>43</b>
1. Συναίσθημα και ανθρώπινη συμπεριφορά.....	43
2. Αυτογνωσία.....	44
2.1 «Γνώθις σαυτόν».....	44
2.2 Αυτογνωσία και ψυχής επιμέλεια .....	44
3. Αυτοέλεγχος.....	45
4. Τα 147 Δελφικά Παραγγέλματα.....	46
5. Το EQ στη σύγχρονη Ελλάδα.....	47
<b>B. Το EQ στην Ελληνική Επιχείρηση. ....</b>	<b>48</b>
1. Εισαγωγή. Η νέα πραγματικότητα.....	48
2. Οι αδυναμίες των οργανισμών.....	50
3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σύγχρονη επιχείρηση.....	50
4. Η σημασία της ΣΝ στο εργασιακό περιβάλλον.....	52
4.1. Η αυτογνωσία στην εργασία .....	52
4.2. Ο αυτοέλεγχος στην εργασία .....	53
4.3. Η παρακίνηση στην εργασία .....	54
4.4 Η ενσυναίσθηση στην εργασία .....	55
4.5 Οι κοινωνικές δεξιότητες στην εργασία.....	57
5. Πώς επηρεάζει η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία.....	59

6. Ηγεσία και EQ.....	60
6.1 Ηγεσία και Διοίκηση.....	60
6.2 Η ηγεσία στις σημερινές επιχειρήσεις.....	63
6.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.....	64
6.4 Στυλ ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη.....	65
<b>Γ. Το EQ στην Ελλάδα της κρίσης.....</b>	<b>67</b>
1. Η οικονομική κρίση στη ζωή μας.....	67
2. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	68
3. Αντίκτυπος της κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον.....	70
4. Πώς επηρεάζει η οικονομική κρίση τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία.....	72
5. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του EQ σήμερα.....	74
6. Βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	75
<b>Δ. CASE STUDY.....</b>	<b>77</b>
1. Εισαγωγή.....	77
2. Επιλογή ομάδας.....	77
3. Επιλογή μεθόδου μέτρησης ΣΝ.....	80
4. Αποτελέσματα εμπειρικής μελέτης Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	83
<b>Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>84</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>87</b>
<b>ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ.....</b>	<b>91</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄.....</b>	<b>92</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....</b>	<b>93</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....</b>	<b>101</b>

## Περίληψη

«Οι άνθρωποι μπορεί να μη θυμούνται τι έκανες ή τι τους είπες, αλλά πάντα θα θυμούνται πώς τους έκανες να αισθανθούν».

Μάγια Αγγέλου ( 1928-2014 , Αφροαμερικανίδα ποιήτρια & συγγραφέας)

Η πρώτη μου επαφή με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν το βιβλίο η Τελευταία Διάλεξη του Ράντν Πάους. Διαβάζοντάς το, κατάλαβα πως πραγματικά οι άνθρωποι δεν ξεχνούν ποτέ πως τους έκανες να αισθανθούν. Με αφορμή το βιβλίο αυτό αλλά και σεμινάρια που παρακολούθησα στα πλαίσια της επαγγελματικής μου ιδιότητας, η επιλογή του θέματος της διατριβής ήταν μονόδρομος.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τις πιο πολυσυζητημένες έννοιες στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Στόχος της εργασίας αυτής είναι όχι μόνο η παρουσίαση της έννοιας αυτής και η σημασία της στο σύγχρονο Management, αλλά η σπουδαιότητα που αποκτά στη σημερινή δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε. Αρχικά θα ασχοληθεί με την παρουσίαση των βασικών εννοιών όπως τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, ποια είναι τα βασικά της στοιχεία, ποιες οι διαφορές από άλλα είδη όπως η κοινωνική νοημοσύνη, ποιες οι διαφορές της ατομικής από την ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη κοκ. Θα ασχοληθεί με τις βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί με πιο σημαντική τη θεώρηση του Goleman που πρώτος έθεσε τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως τον χρησιμοποιούμε σήμερα.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσει τη σημασία της ΣΝ στη σημερινή ελληνική επιχείρηση. Είναι η συναισθηματική νοημοσύνη μία παρεξηγημένη έννοια ή πραγματικά βοηθά τις επιχειρήσεις στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ? Σημαντικό μέρος της εργασίας θα αποτελέσει η διαπραγμάτευση ερωτημάτων όπως το αν μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη και ο έλεγχος συναισθημάτων, να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις σε σύγχρονα προβλήματα που απορρέουν από την οικονομική κρίση. Πώς παρακινείς έναν εργαζόμενο όταν τα οικονομικά κίνητρα ή η δυνατότητα επαγγελματικής καταξίωσης έχουν περιοριστεί σημαντικά ? Μπορεί η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου και της ομάδας να βοηθήσει ?

Στόχος στο τέλος να έχουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα της θέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιχείρηση της κρίσης.

Πιο αναλυτικά η εργασία χωρίζεται σε 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται έννοιες και όροι από την Βιβλιογραφία. Στο πρώτο κεφάλαιο, παραθέτονται οι ορισμοί τι είναι συναίσθημα και τι είναι νοημοσύνη. Παρουσιάζεται η δομή της νοημοσύνης, καθώς και βασικές προσεγγίσεις της όπως η προσέγγιση του Alfred Binet, η προσέγγιση των 2 παραγόντων αλλά και η θεωρία των πολλαπλών παραγόντων του Haward Gardner. Σύμφωνα με την τελευταία, ο άνθρωπος δεν έχει ένα μόνο είδος νοημοσύνης, αλλά πολλά και διαφορετικά είδη, ενώ το κάθε είδος νοημοσύνης δεν είναι το ίδιο για κάθε άνθρωπο. Διακρίνεται η Γλωσσική, Μαθηματική, Χωροταξική, Μουσική, Κινησθητική, Αυτογνωστική, Διαπαθητική νοημοσύνη.

Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται ο διαχωρισμός της γνωστικής και συναισθηματικής νοημοσύνης. Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διαστάσεις της ανθρώπινης υπόστασης που συμπληρώνει η μία την άλλη είναι όμως δύο έννοιες που μπορείς εύκολα να διακρίνεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι στην ουσία η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα ελέγχει και να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί διαρκώς κίνητρα για τον εαυτό του και τους γύρω του. Έννοιες όπως η αυτεπίγνωση, η αυτοπειθαρχία, ο αυτοέλεγχος, τα κίνητρα συμπεριφοράς όπως η δέσμευση και η πρωτοβουλία, η ικανότητα κατανόησης των άλλων (εν συναίσθηση), αλλά και άλλες κοινωνικές δεξιότητες όπως ο χειρισμός διαφωνιών, συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά μοντέλα και μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αφού γίνει μία σύντομη ιστορική αναδρομή, σε θεωρητικά μοντέλα όπως το μοντέλο του Mayer & Salovey (Μοντέλο ικανότητας), το μοντέλο Reuven Bar-on (Μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα) και το μοντέλο των 15 παραγόντων του Bar-On, η παρουσίαση ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του μοντέλου του Goleman (Μοντέλο επίδοσης), που στην ουσία είναι και το πιο διαφημισμένο μοντέλο στη σύγχρονη εποχή. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με παρουσίαση των αντίστοιχων μεθόδων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, γίνεται μία προσπάθεια παρουσίασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον Ελλαδικό χώρο. Πριν δούμε τη συμβαίνει στη σημερινή εποχή, πηγαίνουμε πίσω στην Αρχαία Ελλάδα και προσπαθούμε να εντοπίσουμε αναφορές στις έννοιες που αναλύθηκαν στο πρώτο μέρος. Βλέπουμε πως αν και δεν υπάρχει ξεκάθαρη αναφορά του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» στη φιλοσοφία του Σωκράτη, του Πλάτωνα, και του

Αριστοτέλη, υπάρχουν έντονες οι διαστάσεις τις συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος. Επίσης παρουσιάζονται τα Δελφικά Παραγγέλματα, 147 αποφθέγματα, 2 έως 5 λέξεων, χαραγμένα στον πρόσθιο τοίχο του πρόναου, του Μαντείου των Δελφών. Αρκετά από αυτά («ΣΑΥΤΟΝ ΙΣΘΙ», να μη χάνουμε τον εαυτό μας, «ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ», να γνωρίζουμε τον εαυτό μας (πρώτα), «ΣΕΑΥΤΟΝ ΑΙΔΟΥ» να σεβόμαστε τον εαυτό μας), αφορούν στην αυτογνωσία. Στο παράρτημα Α', υπάρχουν αναλυτικά και τα 147 παραγγέλματα και γίνεται μία προσπάθεια κατηγοριοποίησης αυτών στις 5 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, ενσυναίσθηση, παρακίνηση, κοινωνική δεξιότητα). Το πρώτο κεφάλαιο του Β' μέρους ολοκληρώνεται με μία σύντομη αναφορά στο πως οι σύγχρονοι έλληνες επιστήμονες προσεγγίζουν τη ΣΝ.

Στο επόμενο κεφάλαιο, προσπαθούμε να εντοπίσουμε την επίδραση της ΣΝ στην επιχείρηση κυρίως στην Ελληνική. Έτσι αφού εντοπίσουμε βασικές αδυναμίες στους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι μικρές ανταμοιβές που μπορούν να δοθούν σε εργαζόμενους, η έλλειψη ομαδικότητας, κοκ αναλύεται η επίδραση των 5 διαστάσεων της ΣΝ στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα βλέπουμε πως η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση, και οι κοινωνικές δεξιότητες επηρεάζουν την εργασία αλλά πολύ περισσότερο πως η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία. Εκτός όμως από τον τρόπο που η ΣΝ επηρεάζει τον εργαζόμενο και την εργασία αναλύεται πως η ΣΝ επηρεάζει και την ηγεσία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι συνέπειες της κρίσης στη ζωή μας και πως η ΣΝ συμβάλει στην αντιμετώπιση τους. Οι νέες οικονομικές συνθήκες που έχουν επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο και η δεινή θέση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας λόγω των συνθηκών αυτών και του δημοσιονομικού της αδιεξόδου, έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε μία πρωτόγνωρη κατάσταση μέσα στην οποία αλλάζουν όχι μόνο οι ανθρώπινες συμπεριφορές αλλά και το συνολικό κοινωνικό, επιχειρησιακό τοπίο. Έχοντας στο μυαλό μας τον βαθμό που η κρίση επηρεάζει την κοινωνικόψυχολογική κατάσταση του υπαλλήλου από τη μια, και από την άλλη το πώς η ΣΝ συντελεί στην αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων, είναι φανερό πως η καλλιέργεια της ΣΝ είναι ίσως περισσότερο από ποτέ αναγκαία σήμερα.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με ενδεικτικές πρακτικές βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τέλος ακολουθεί μία μικρή προσπάθεια μελέτης της συμβολής της ΣΝ στην αύξηση της παραγωγικότητας σε ομάδα προώθησης προϊόντων χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, σε πραγματικές συνθήκες.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

## **Abstract**

The Emotional Intelligence is among the most debated concepts in the modern literature. The target of this study is not limited to the presentation of its meaning and importance in the modern Management, but also to indicate the added value that acquires in today's difficult financial situation. The study will initially focus on the basics of the emotional intelligence, its key elements and differences from other intelligence types such as social intelligence. Additionally, the project will highlight the differences between the individual and social intelligence etc.

The study will deal with the main developed theories and especially with the Goleman's theory, who was the first that placed the term of emotional intelligence as we mean it today.

Afterwards, we will present the importance of the EI in today's Greek Enterprise. Is the Emotional Intelligence a misunderstood concept, or is it truly assists an enterprises in the human resource management? An important part of the study will be the thorough investigation and analysis of issues such as whether the emotional intelligence and emotional management and control can give answers to nowadays questions and problems arising from the financial crisis. How can an employee be otherwise motivated when the financial incentives and the professional award potentials are significantly reduced? Can the development of the emotional intelligence assist?

The ultimate goal of the study is to provide a complete and clear picture over the importance of the emotional intelligence in the Enterprise within the financial crisis.



## Ευχαριστίες

Με την εργασία αυτή ολοκληρώνω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Νιώθω ιδιαίτερη συγκίνηση που ολοκληρώνω σήμερα ένα στόχο ζωής, αν και ο στόχος αυτός ίσως έπρεπε να είχε ολοκληρωθεί πολύ νωρίτερα. Οι δυσκολίες ήταν πολλές καθώς αν και το πρόγραμμα δεν έχει υποχρεωτικές παρακολουθήσεις, απαιτούσε χρόνο για μελέτη. Χρόνο που έπρεπε έξυπνα να δημιουργήσω, αφού οι 24 ώρες που έχει το 24ωρο έμοιαζαν να μη φτάνουν για να καλύψουν τις υπόλοιπες επαγγελματικές και οικογενειακές απαιτήσεις. Αυτό δε θα ήταν ποτέ δυνατό να συμβεί, αν δίπλα μου δεν είχα πάντα την οικογένειά μου, το σύζυγό και τις δύο μου κόρες, που αδιαμαρτύρητα και απλόχερα μου παραχώρησαν, «από το δικό μας χρόνο» για να μπορέσω να ανταπεξέλθω στις υπόλοιπες απαιτήσεις. Ο στόχος ολοκληρώθηκε γιατί ήταν πάντα δίπλα μου !!

Ευχαριστώ τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες που μου χάρισαν. Επίσης ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Παρδάλη για τη βοήθεια του στην εκπόνηση της εργασίας. Τέλος δε θα πρέπει να παραλείψω να ευχαριστήσω το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου που μου έδωσε την ευκαιρία να συμμετέχω σε αυτό το πρόγραμμα.

*Στη μητέρα μου,  
που μου έδωσε το μεγαλύτερο μάθημα ζωής.  
Να μην εγκαταλείπω !*

## ΜΕΡΟΣ 1ο

### Α. Εισαγωγή. Βασικές έννοιες. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

#### 1. Τι είναι συναίσθημα

Ας κάνουμε ένα απλό test<sup>1</sup>. Ας πάρουμε ένα λευκό χαρτί και ας προσπαθήσουμε να καταγράψουμε όσα περισσότερα συναισθήματα γνωρίζουμε. Οι περισσότεροι θα εκπλαγούμε καθώς θα διαπιστώσουμε πόσο μικρό αριθμό συναισθημάτων μπορούμε να διακρίνουμε. Οι περισσότεροι θα καταγράψουμε τα πιο έντονα συναισθήματα όπως χαρά, λύπη, μίσος, αγάπη και θα αδυνατούμε να μεταφέρουμε στο χαρτί άλλα συναισθήματα. Αυτό συμβαίνει όχι γιατί δεν έχουμε συναισθήματα ή δεν έχουμε βιώσει ψυχικές εμπειρίες, αλλά γιατί δεν είμαστε σε θέση να εκφράσουμε αυτές τις ψυχικές καταστάσεις που αισθανόμαστε. Γιατί δεν μπορούμε όμως να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας και πάνω από όλα, τι είναι συναίσθημα ;

Συναίσθημα ( emotion) είναι η ψυχική διέγερση που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες π.χ σε ένα ευχάριστο η δυσάρεστο γεγονός και που προκαλεί φυσιολογικές αντιδράσεις και μπορεί να ωθεί σε δράση π.χ φόβος, χαρά, λύπη, οργή, ενθουσιασμός, (Μπαμπινιώτης, 2006). Βάσει του Αγγλικού λεξικού της Οξφόρδης, συναίσθημα είναι «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση». Τα συναισθήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας και πολλές φορές ελέγχονται δύσκολα. Είναι αποτέλεσμα περίπλοκων ορμονικών επιδράσεων και του ασυνείδητου νου (D. Goleman, 1995). Αν και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του τι είναι συναίσθημα, τόσο από την ψυχολογία όσο και στη φιλοσοφία δεν υπάρχει κοινώς αποδεκτός ορισμός για τα συναισθήματα ή τις κατηγορίες αυτών.

---

<sup>1</sup> Το test χρησιμοποιείται σε workshop στα πλαίσια του προγράμματος Harvard ManageMentor, που πραγματοποιεί η Eurobank σε συνεργασία με το Harvard Business Publishing και την Being Essential. Εισηγητής του συγκεκριμένου workshop ήταν ο κ. Χρ. Μακέδος. Το διετές πρόγραμμα περιλαμβάνει 8 φάσεις, με 31 μαθήματα βασικού κορμού, 8 μαθήματα επιλογής και τη διεξαγωγή 6 Workshops.

Σε γενικές γραμμές τα συναισθήματα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα πρωτογενή συναισθήματα και τα δευτερογενή. Στα πρωτογενή ανήκουν **η χαρά, η έκπληξη, ο φόβος, ο θυμός, η λύπη, η αποστροφή (αηδία)** (Woodworth & Schlosberg, 1964 . Ekman & Friesen, 1975 . Izard, 1991). Τα δευτερογενή συναισθήματα προκύπτουν από το συνδυασμό δύο ή και περισσότερων πρωτογενών. Έτσι λοιπόν αν και τα πρωτογενή είναι μόνο έξι, τα δευτερογενή καθώς αποτελούν συνδυασμούς των πρωτογενών είναι πολύ περισσότεροι. Έτσι η περηφάνια που είναι ένα δευτερογενές συναίσθημα μπορεί να προκύπτει από την χαρά και την έκπληξη. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που στο test που κάναμε στην αρχή δεν ήταν εύκολη η καταγραφή των συναισθημάτων μας στο χαρτί.

Η άποψη πως τα πρωτογενή συναισθήματα είναι συγκεκριμένα και λιγοστά συνδέεται με τις μελέτες του Paul Ekman. Συγκεκριμένα ο Έκμαν και η ομάδα του υποστήριξε πως τα συναισθήματα είναι συγκεκριμένα και αναγνωρίζονται οικουμενικά από όλους τους ανθρώπους. Η θεωρία του βασίστηκε σε μελέτη που έκανε στη Νέα Γουινέα και συγκεκριμένα στους Φορέ, μία φυλή που ζούσε απομονωμένη μακριά από τον πολιτισμό και την επιρροή των ΜΜΕ. Ο Ekman δείχνοντας φωτογραφίες Αμερικανών που απεικόνιζαν ξεκάθαρα 6 βασικά συναισθήματα παρατήρησε πως η φυλή των Φορέ, αναγνώριζε με σχετική ευκολία τα 4 από αυτά. Εκτός από τον Ekman και τον Izard υπάρχουν πολλοί ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τη κατηγοριοποίηση των συναισθημάτων. Ο Plutchik (1980) υποστήριξε πως τα βασικά συναισθήματα είναι 8 προθέτοντας **την εμπιστοσύνη και την προσμονή**. Οι Ortony & Turner (1990) αμφισβήτησαν την ύπαρξη βασικών συναισθημάτων διεξάγοντας έρευνα και καταγράφοντας όλες τις υποθέσεις και θεωρίες των ερευνητών όμως ο Ekman υπεραμύνθηκε της θεωρίας του με νέα μελέτη το 1992. (Παράρτημα Α. Πίνακας Ortony & Turner (1990) από το βιβλίο της Βασιλικής Παππά, Η λογική των συναισθημάτων, Εκδόσεις Οκτώ, 2013, σελίδα 26).

Λίγα ή πολλά, πρωτογενή ή δευτερογενή, η κατανόηση των ανθρώπινων συναισθημάτων, είναι μία δύσκολη διαδικασία που αναμφισβήτητα αποτελεί καταλύτη στην κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων αλλά κατ' επέκταση της επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Τα συναισθήματα συνιστούν βασική παράμετρο των συναλλαγών μας με το περιβάλλον καθοδηγούν τη δράση μας, μας κινητοποιούν,, δίνουν χρώμα στην καθημερινότητα μας και μας καθιστούν πρωταγωνιστές και όχι θεατές στη ζωή μας (Β. Παππά, 2013, σελ. 13). Εξάλλου ανεξάρτητα από τις θεωρίες και τις μελέτες σε όλους μας είναι ξεκάθαρο και αποδεκτό πως όταν θέλουμε να λάβουμε μία απόφαση πολλές φορές το συναίσθημα, αυτό που νιώθουμε μετράει περισσότερο από την λογική.

## 2. Τι είναι νοημοσύνη

*« Η νοημοσύνη δεν είναι γνώση. Ακόμα κι αν μπορούσες να διαβάσεις όλα τα βιβλία του κόσμου, αυτό δεν θα σου έδινε νοημοσύνη. Το να ρωτάς τι είναι νοημοσύνη είναι σαν να ρωτάς τι είναι ζωή. Ζωή είναι μελέτη, παιχνίδι, δουλειά, τσακωμοί, ζήλιες, φιλοδοξίες, αγάπη, ομορφιά, αλήθεια – η ζωή είναι τα πάντα, έτσι δεν είναι; Αλλά, βλέπετε, οι περισσότεροι από εμάς δεν έχουμε την υπομονή, έντιμα και με συνέπεια, να κάνουμε αυτή την έρευνα».*

Κρισναμούρτι, (2010).

Τι εννοούμε λοιπόν με τον όρο νοημοσύνη ; Αν δεν είναι γνώση, τότε τι είναι νοημοσύνη ;

Πως μας επηρεάζει στη ζωή μας ? Από ποιους παράγοντες εξαρτάται; Επηρεάζεται από κληρονομικούς παράγοντες ή από ο περιβάλλον που ζούμε ?

Αν ανατρέξουμε πάλι στο λεξικό μας, θα δούμε πως νοημοσύνη είναι η ικανότητα νόησης, η ευφυΐα (Τεγόπουλος, Φυτράκης 1993). Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας είναι «η εγκεφαλική ιδιότητα που βοηθάει τον άνθρωπο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον, εξοπλίζοντάς τον με γνωστικές λειτουργίες και την ευκαιρία χειρισμών ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση του».

Υπάρχουν δεκάδες ορισμοί της έννοιας νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον αμερικανό ψυχολόγο Lewis Terman Μάντισον (1917), πρωτοπόρος στην εκπαιδευτική ψυχολογία, αναφέρει πως νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να σκεφτόμαστε αφηρημένα».

Ο Sir Cyril Burt Lodowic, Άγγλος ψυχολόγος που συνέβαλε στην εκπαιδευτική ψυχολογία και τις στατιστικές, (1955), αναφέρει πως νοημοσύνη είναι η «σταθερή κληρονομημένη γνωστική ικανότητα».

Ο D. Wechsler (1958), Αμερικανός ψυχολόγος , αναφέρει πως νοημοσύνη είναι «μια γενική και σύνθετη ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με βάση τους σκοπούς που θέτει, να σκέπτεται με λογικό τρόπο και να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε απαιτήσεις του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος που το περιστοιχίζει»

Άλλοι ορισμοί αναφέρουν πως νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αφομοιώνει νέες πληροφορίες και να επωφελείται από τις εμπειρίες εφόσον τον βοηθούν να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες. Είναι μία σύνθετη λειτουργία του νου, με την οποία το άτομο προσλαμβάνει ερεθίσματα, τα κατανοεί και αντιδρά στα ερεθίσματα αυτά με λογικό τρόπο. Άλλοι ορισμοί αναφέρουν πως πρόκειται για την ικανότητα να διαχειριζόμαστε νέες καταστάσεις, καθώς επίσης και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη λογική.

Σε άλλους ορισμούς θα δούμε τη νοημοσύνη σαν την ικανότητα του εγκεφάλου να μαθαίνει. Ο τελευταίος ορισμός ίσως είναι ο απλός ορισμός για αναγνώστες που δεν είναι εξοικειωμένοι με επιστημονικές έννοιες της ψυχολογίας.

Ας μείνουμε σε αυτόν τον ορισμό και ας δούμε λίγο τι σημαίνει ικανότητα του νου να μαθαίνει. Η διαδικασία αυτή της μάθησης δεν είναι σταθερή και μεταβάλλεται από τη στιγμή που θα γεννηθούμε μέχρι που θα πεθάνουμε. Ο Piaget υποστήριξε πως αν και η νοημοσύνη επηρεάζεται από κληρονομικούς παράγοντες, εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Ο Piaget επίσης υποστήριξε πως οι δύο βασικές λειτουργίες βάσει των οποίων αναπτύσσεται η νοημοσύνη στον άνθρωπο είναι η αφομοίωση και η συμμόρφωση.

Με την αφομοίωση αναφέρθηκε στη διαδικασία κατανόησης ενός αντικειμένου ή γεγονότος με βάση ένα υπάρχον σχήμα μέσα του.

Με τη συμμόρφωση αναφέρθηκε στη διαδικασία αλλαγής ενός υπάρχοντος σχήματος στα πλαίσια νέων πληροφοριών ή νέων εμπειριών, όταν το προϋπάρχον στοιχείο δε λειτουργεί αποτελεσματικά.

Οι διαδικασίες αυτές είναι δυναμικές καθώς τόσο ο άνθρωπος (ηλικία) όσο και το περιβάλλον (εμπειρίες) συνεχώς αλλάζουν. Ο άνθρωπος μέσα σε αυτή τη διαδικασία έχει ενεργητικό ρόλο. Δεν αντιδρά απλά σε ερεθίσματα αλλά δρα δυναμικά. Έτσι όταν έρχεται σε επαφή με ένα νέο στοιχείο, είτε το προσαρμόζει στα στοιχεία της γνώσης που ήδη έχει, χωρίς να το μεταβάλλει, είτε το αλλάζει (αφομοιώνει) προκειμένου να το ενσωματώσει στα νέα. Το νέο γνωστικό σχήμα που προκύπτει το προσαρμόζει μέσα από τη συνεχή και επαναλαμβανόμενη χρήση του μέχρι να σταθεροποιηθεί (Φράγκου, 2001).

Αυτό είναι η μάθηση και η ικανότητα της μάθησης η νοημοσύνη.

### **3. Η δομή της νοημοσύνης. Προσεγγίσεις**

Μερικές φορές οι άνθρωποι μπερδεύουν τη νοημοσύνη με την απόκτηση γνώσεων. Όμως όπως και ο Κρισναμούρτη μας λέει, η νοημοσύνη δεν είναι γνώση, και οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Έχοντας στο μυαλό μας όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε γιατί άτομα έξυπνα δεν έχουν καταφέρει να σπουδάσουν ή άλλα άτομα με καταπληκτικές σπουδές δεν έχουν την ίδια εξέλιξη με άτομα χωρίς καν πτυχίο.

Όπως όμως και στα συναισθήματα έτσι στη νοημοσύνη θα δούμε πως υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Έτσι θα δούμε πως η νοημοσύνη αρχικά αντιμετωπίστηκε σαν μία ενιαία πνευματική ικανότητα ενώ αργότερα σαν σύνολο περισσότερων παραγόντων.

Η ύπαρξη πολλών ειδών νοημοσύνης κάνουν φανερό πως το κάθε άτομο συνδυάζει διαφορετικά τα είδη αυτά, δημιουργώντας ένα μοναδικό συνδυασμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Παρακάτω θα δούμε μία σύντομη παρουσίαση των θεωρητικών προσεγγίσεων της νοημοσύνης.

### **3.1 Η προσέγγιση της νοημοσύνης από τον Alfred Binet**

Ένας από τους βασικότερους εκφραστές της μονοδιάστατης προσέγγισης της νοημοσύνης είναι ο Alfred Binet. Σύμφωνα με τον Binet η νοημοσύνη διακρίνεται από μία και μόνο διάσταση και αποτελεί μία γενική πνευματική ικανότητα του ανθρώπινου νου που δεν επηρεάζεται από τις γνώσεις και τις εμπειρίες.

Ο Alfred Binet (1857-1911) ήταν Γάλλος ψυχολόγος στον οποίο οφείλουμε την εφεύρεση του πρώτου αξιόπιστου τεστ νοημοσύνης. Ο Binet με εντολή της γαλλικής κυβέρνησης το 1904, ασχολήθηκε με την ανάπτυξη Test που θα εντόπιζε τις μαθησιακές δυσκολίες και θα μετρούσε τις νοητικές ικανότητες των μαθητών, καθώς εκείνη την εποχή φαίνεται πως αρκετοί μαθητές και φοιτητές χρειάζονταν περαιτέρω βοήθεια.

Στα πλαίσια της έρευνας για την ανάπτυξη του Test αυτού, ο Alfred Binet πίστευε πως η νοημοσύνη είναι μία γενική αδιαφοροποίητη πνευματική ικανότητα, ανεξάρτητη σχολικών γνώσεων, θα μπορούσε όμως να επηρεαστεί από το περιβάλλον που εκτίθεται ο μαθητής. Παράλληλα με την εξέλιξη της έρευνάς του πίστευε πως η πνευματική αυτή ικανότητα αυξάνεται με την αύξηση της ηλικίας. Το 1908, η έρευνα του Binet & Simon κατέληξε στο πρώτο test μέτρησης νοημοσύνης που φαίνεται στο παρακάτω πηλίκο :

$$\text{Νοητικό Πηλίκο: (νοητική ηλικία / χρονολογική ηλικία)*100}$$

Η νοητική ηλικία εκφράζει το επίπεδο αναπτύξεως σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για αυτό το λόγο μεταβάλλεται από ηλικία σε ηλικία. Το νοητικό πηλίκο εκφράζει το ρυθμό αναπτύξεως του κάθε ατόμου ανεξάρτητα από την πνευματική του ηλικία και για αυτό παραμένει το ίδιο σε όλες τις ηλικίες.

### 3.2 Η προσέγγιση των 2 παραγόντων. Ch. Spearman, η θεωρία του g

Ο Τσαρλς Έντουαρντ Σπίρμαν (1863 - 1945) ήταν άγγλος ψυχολόγος, που έγινε γνωστός για την στατιστική του έρευνα, την συνεισφορά του στην παραγοντική ανάλυση και την κατάταξη συσχέτισης του συντελεστή Spearman. Σημαντική ήταν η συνεισφορά του στη μελέτη γύρω από την ανθρώπινη νοημοσύνη με αποκορύφωμα την θεωρία των δύο παραγόντων ή θεωρία του g.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ανθρώπινη νοημοσύνη, αποτελείται από ένα γενικό νοητικό παράγοντα (g : general factor), ο οποίος συμμετέχει σε όλες τις νοητικές δραστηριότητες και είναι και αυτό που μετρείται με τα τεστ νοημοσύνης και από έναν ειδικό, (s : special factor), στον οποίο οφείλεται η δραστηριότητα αυτή. Για κάθε διαφορετική δραστηριότητα ο παράγοντας s είναι διαφορετικός.

### 4. Η πολυπαραγοντική προσέγγιση της νοημοσύνης. Η θεωρία του Howard Gardner

Ο H. Gardner είναι ο πρώτος που εισήγαγε τη διάσταση της πολλαπλής νοημοσύνης στο βιβλίο του Frames of Mind το 1983. Συγκεκριμένα ο Gardner, πιστεύει πως δεν έχουμε ένα μόνο είδος νοημοσύνης, αλλά πολλά και διαφορετικά είδη, ενώ το κάθε είδος νοημοσύνης δεν είναι το ίδιο για κάθε άνθρωπο.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard, Howard Gardner (1980), «η νοημοσύνη είναι:

- *Η ικανότητα να δημιουργεί κανείς ένα σωστό προϊόν ή ιδέα ή να προσφέρει μια υπηρεσία που έχει αξία σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο*
- *Μια μάδα ικανοτήτων που βοηθά το άτομο να λύνει διάφορα προβλήματα της ζωής*
- *Η δυνατότητα να μαζεύει κανείς τις κατάλληλες πληροφορίες και νέα γνώση ώστε να βρει ή να δημιουργήσει λύση σε προβλήματα».*

Σύμφωνα με τον Gardner (1983) « τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη νοημοσύνη είναι :

- ***Η διανόηση**, αφού αφορά στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στην φυσική, λειτουργία.*
- ***Η μάθηση**, όπου μέσω της νοημοσύνης υπάρχει ανεπτυγμένη ικανότητα για, μάθηση.*

- **Η συγκέντρωση**, αφού η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες αποτελούν παράγοντες για την ανεύρεση λύσεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- **Η προσαρμογή**, σε νέες άγνωστες καταστάσεις και σε πρωτότυπες συνθέσεις γνωστών στοιχείων, που ήδη κατέχει το άτομο.
- **Η ικανότητα αφηρημένης σκέψης** μέσω της οποίας το άτομο είναι σε θέση να αποκρυπτογραφεί στοιχεία και να αναλύει συνθέσεις».

Μέχρι στιγμής είδαμε πως η νοημοσύνη σχετίζεται με τη δυνατότητα του ανθρώπου για μάθηση. Ο Gardner διέκρινε 8 διαφορετικά είδη νοημοσύνης

1. **Γλωσσική νοημοσύνη**, αφορά στη γνώση του γραπτού και προφορικού λόγου. Τα άτομα με ανεπτυγμένη Γλωσσική νοημοσύνη, μεταδίδουν αποτελεσματικά τις σκέψεις, τις ιδέες και τις απόψεις τους.
2. **Λογικομαθηματική**, αναφέρεται στην ικανότητα της αναλυτικής και σύνθετης σκέψης, κατανόησης και ανάλυσης συστημάτων ή σχέσεων και συνήθως είναι η πιο κατανοητή.
3. **Χωροταξική**, αναφέρεται στην αντίληψη του περιβάλλοντος και του καλού προσανατολισμού. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης νοημοσύνης αποτελεί η άποψη του Gardner, πως μπορεί να αναπτυχθεί και σε τυφλά άτομα παρά το γεγονός πως η αντίληψη του χώρου γίνεται αντιληπτή με την όραση. Αυτή είναι η ικανότητα των τυφλών να μπορούν να κινηθούν με άνεση.
4. **Μουσική νοημοσύνη**, αφορά στην αναγνώριση ρυθμών, μουσικών μοτίβων, καθώς και την ευκολία σύνθεσης μουσικής.
5. **Ενδοπροσωπική νοημοσύνη**, αφορά στις ικανότητες αυτογνωσίας, την αυτοπεποίθηση και αυτοσυγκέντρωσης.
6. **Διαπροσωπική νοημοσύνη**, αφορά στην ικανότητα επικοινωνίας, στην ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, αλλά και κατανόησης των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν οι άλλοι.
7. **Η Σωματική-Κινησθητική νοημοσύνη**, αφορά στην ικανότητα συντονισμού και ελέγχου, των κινήσεων του σώματος.
8. **Νατουραλιστική νοημοσύνη**. Η αναγνώριση της σχέσης επιρροής του ανθρώπου με τη φύση τη χλωρίδα και την πανίδα.



Ο Gardner, θεωρεί πως ενδεχομένως μπορούν να αναγνωριστούν και άλλα είδη νοημοσύνης και πιστεύει πως είναι «αδύνατον να καταγραφεί μια και μοναδική, παγκόσμια αποδεκτή λίστα των ανθρωπίνων ειδών νοημοσύνης.».

Το ίδιο υποστήριξαν και ο Mayer, Caruso, and Salovey (2000) διακρίνοντας τρεις βασικές κατηγορίες κριτηρίων :

Τα **θεμελιώδη κριτήρια** δηλαδή τα κριτήρια διαμόρφωσης των αρχών μιας νοημοσύνης,

Τα **συσχετιζόμενα κριτήρια**, δηλαδή τα στοιχεία σύγκρισης με τα αναγνωρισμένα και αποδεκτά δεδομένα,

Τα **κριτήρια εξέλιξης**, δηλαδή τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας νοημοσύνης.

Ανάλογα με τη νοημοσύνη που διαθέτει κάθε άτομο, προσδιορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας θα αναπτύξει τις ικανότητες του και θα βελτιώσει την συμπεριφορά του (B. Μπρίνια, 2008).

## **5. Συναισθηματική νοημοσύνη. Τι είναι E-Q (Emotional Quotient)**

Για μεγάλο χρονικό διάστημα η υψηλή νοημοσύνη θεωρείτο ως βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός ανθρώπου. Έτσι αναγνωρίζοντας ένα υψηλό δείκτη νοημοσύνης ως βασικό παράγοντα για την επίτευξη υψηλών στόχων, ήταν αναμενόμενο η έρευνα να στραφεί στην αναζήτηση του αν η υψηλή νοημοσύνη βασίζεται σε κληρονομικούς παράγοντες ή κληρονομικά γονίδια. Σιγά σιγά όμως αυτή η άποψη εγκαταλείφθηκε. Εξάλλου το να θεωρούμε πως η επιτυχία στη ζωή ενός ανθρώπου εξαρτάται μόνο από μία υψηλή νοημοσύνη, είναι αρκετά μικρόφθαλμο, όταν οι ικανότητες, οι δεξιότητες και γνώσεις αποτελούν ένα ανεξερεύνητο χώρο. Σαφέστατα ένα υψηλό IQ αυξάνει τις πιθανότητες για επιτυχία, όμως η τελευταία εξαρτάται από πολλούς άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Μεταξύ αυτών σημαντική θέση έχει τα τελευταία χρόνια καταλάβει η συναισθηματική νοημοσύνη, σε βαθμό που πολλοί ερευνητές να τη θεωρούν σημαντικότερη από τη διανοητική νοημοσύνη. Έχοντας περιγράψει συνοπτικά τη θεωρία του Gardner, καταλαβαίνουμε πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης στα πλαίσια της θεώρησης της πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους Jack Mayer & Peter Salovey (1993, σ.433), *«συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων*

*ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του».*

Ο πιο διαδεδομένος όμως ορισμός της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και ο ορισμός που έχει επικρατήσει, είναι ο ορισμός που έχει δοθεί από τον D. Goleman (1995), σύμφωνα με τον οποίο συναισθηματική νοημοσύνη ή νοημοσύνη της καρδιάς (D. Goleman, 1995), είναι η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα ελέγχει και να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί διαρκώς κίνητρα για τον εαυτό του και τους γύρω του. Έννοιες όπως η αυτεπίγνωση, η αυτοπειθαρχία, ο αυτοέλεγχος, τα κίνητρα συμπεριφοράς όπως η δέσμευση και η πρωτοβουλία, η ικανότητα κατανόησης των άλλων (εν συναίσθηση), αλλά και άλλες κοινωνικές δεξιότητες όπως ο χειρισμός διαφωνιών, συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου.

Σύμφωνα με τον Dr. Goleman, ένα άτομο με υψηλό EQ μπορεί να είναι περισσότερο πετυχημένο από ένα ιδιαίτερα ευφυές άτομο. Για την ακρίβεια για τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το βασικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου που διαπρέπει στην κοινωνική σφαίρα και διαπρέπει στο χώρο της εργασίας. Για να είναι αυτό εφικτό πρέπει να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη η οποία μπορεί να διδαχθεί και μάλιστα από πολύ μικρή ηλικία. Μεταξύ άλλων ο Dr. Goleman, ανακοίνωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) σε σύγκριση με τεχνικές γνώσεις και με το δείκτη νοημοσύνης (IQ) είναι δύο φορές πιο σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων.

Στα επόμενα κεφάλαια θα έχουμε τη δυνατότητα να δούμε πιο αναλυτικά πως η συναισθηματική νοημοσύνη αν και είναι μία σύγχρονη έννοια έχει τις ρίζες της σε παλιότερες έννοιες και προσεγγίσεις μέσα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή και θα αναλύσουμε τις βασικές θεωρίες της έννοιας.

## **6. Τι δεν είναι συναισθηματική νοημοσύνη**

Είδαμε τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη. Τι όμως δεν είναι συναισθηματική νοημοσύνη ? Πολλές φορές δημιουργούνται παρανοήσεις της έννοιας ΣΝ. ΣΝ δεν είναι το να είσαι καλός. Άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σίγουρο πως θα χρειαστεί να πιάσουν άλλα

άτομα και να τα φέρουν πολλές φορές αντιμέτωπα με την αλήθεια που μπορεί να είναι δυσάρεστη (Goleman 1998). Επίσης ΣΝ δε σημαίνει πως εκφράζουμε ελεύθερα όλα μας τα συναισθήματα. Αντίθετα όπως είδαμε ΣΝ σημαίνει έλεγχος και διαχείριση των συναισθημάτων αυτών. Δε σημαίνει πως αφήνουμε τον εαυτό μας να επηρεάζεται από τον πόνο του άλλου. Κατανοούμε τον πόνο και τη λύπη, αλλά δεν αφήνουμε τα συναισθήματα αυτά να μας καταβάλουν και να μας οδηγούν σε κατάρρευση.

Ένα άλλο σημείο που συχνά δημιουργεί σύγχυση είναι πως η ΣΝ είναι χαρακτηριστικό μόνο των γυναικών. Αυτό δεν είναι σωστό. Δεν είναι χαρακτηριστικό μόνο ορισμένων ανθρώπων, π.χ γυναικών ούτε το επίπεδο της ΣΝ του κάθε ατόμου είναι γενετικά καθορισμένο ούτε αναπτύσσεται μόνο κατά τα πρώτα έτη της παιδικής ηλικίας (Goleman 1998).

## 7. EQ vs IQ

Όταν μιλάμε για νοημοσύνη, το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό μας είναι το πηλίκο νοημοσύνης (IQ). Το IQ είναι ένα μέτρο που δείχνει πόσο γνωστικά έξυπνότεροι είμαστε σε σύγκριση με άλλους. Αυτή η γνωστική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να συγκεντρώνουμε και να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες με σκοπό να πάρουμε αποφάσεις. Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη όπως είδαμε είναι ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, ένας ισχυρός συνδυασμός της αυτοδιαχείρισης και των δεξιοτήτων στις κοινωνικές σχέσεις.

Όπως είδαμε η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε να ρυθμίζουμε, να κατανοούμε, και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα μας με θετικούς τρόπους. Να μειώνουμε το στρες , να αυξάνουμε την αποτελεσματικότητά μας, να συμπάσχουμε με τους άλλους , να ξεπερνάμε τις προκλήσεις και να διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις. Είναι η ικανότητα της έξυπνης καρδιάς και όχι του έξυπνου μυαλού. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ενήμεροι για τις δράσεις και τα συναισθήματά τους και θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν το περιβάλλον τους. Όπως και πολλές άλλες δεξιότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι επίκτητη και ως εκ τούτου μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί .

Ο Goleman, αναφέρει πως συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτό που διακρίνει τους μεγάλους ηγέτες από τους απλώς καλούς. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά , είναι αποδοτικότεροι, και αυτό είναι που κάνει ένα ηγέτη που μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να διαφέρει από τους άλλους ηγέτες.

Επιπλέον, ο μεγάλος ηγέτης βοηθά τους άλλους να αισθάνονται καλά και να τους εμπνέει να λειτουργούν και εργάζονται καλύτερα. Αυτή είναι η διαφορά και μάλιστα είναι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία. Έχοντας στο μυαλό μας όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε γιατί άτομα έξυπνα δεν έχουν καταφέρει να σπουδάσουν ή άλλα άτομα με καταπληκτικές σπουδές δεν έχουν την ίδια εξέλιξη με άτομα χωρίς καν πτυχίο. Αν και πολλοί ειδικοί θεωρούν το EQ πιο σημαντικό από το IQ η πιο συνετές προσεγγίσεις θεωρούν πως είναι δύο απαραίτητα στοιχεία της επιτυχίας.

$$\text{EQ} + \text{IQ} = \text{ΕΠΙΤΥΧΙΑ}$$

## **B. Βασικές προσεγγίσεις, μοντέλα και μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης**

### **1. Σύντομη ιστορική αναδρομή**

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, αν και η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει ευρέως γνωστή τα τελευταία 20 χρόνια, η μελέτη της νοημοσύνης και των διαστάσεων αυτής έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης τουλάχιστον 100 χρόνων. Έτσι θα ήταν άστοχο να μην αναφέρουμε πως το 1920, ο Edward Thorndike, αναφέρθηκε στην *«ικανότητα που έχει κανείς, να κατανοήσει και να διαχειριστεί τους άνδρες και τις γυναίκες, αγόρια και κορίτσια, και να ενεργεί με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις»*. Την ικανότητα αυτή ονόμασε κοινωνική νοημοσύνη. Ο E. Thorndike στην ουσία απορρίπτει την ιδέα της ενιαίας νοημοσύνης και εισάγει ένα νέο μοντέλο σύμφωνα με το οποίο διακρίνει :

Την **Κοινωνική νοημοσύνη** (Social intelligence), δηλαδή την ικανότητα κατανόησης των ανθρώπων και των ανθρωπίνων σχέσεων.

Την **Περιληπτική νοημοσύνη** (Abstract intelligence), δηλαδή την ικανότητα κατανόησης και χειρισμού λεκτικών και μαθηματικών συμβόλων.

Την **Πρακτική νοημοσύνη**, (Concrete intelligence), δηλαδή στην ικανότητα χειραγώγησης αντικειμένων.

Για την κοινωνική νοημοσύνη, μίλησε αργότερα οι Moss, Hunt, Omwake και Ronning (1927) την οποία και όρισαν την ικανότητα να έχει κανείς καλές διαπροσωπικές σχέσεις (M. Πλατσίδου, 2010).

Το 1933 ο Vernon ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ανθρώπου να διαθέτει κοινωνικές δεξιότητες και γνώσεις για τα κοινωνικά θέματα , να είναι ευαίσθητος στα μηνύματα που εκπέμπει ο κοινωνικός του περίγυρος ακόμη και το να έχει μία διαισθητική αντίληψη των διαθέσεων ή των χαρακτηριστικών προσωπικότητας που δεν γνωρίζει καλά (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Τη δεκαετία του 1940, ο D. Wechsler, αναφέρθηκε στη σημασία που έχουν τα συναισθηματικά στοιχεία της νοημοσύνης για την επιτυχία στη ζωή (Β. Παππά, 2013).

Το 1950 ο C. Rogers, μίλησε για το πώς οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν συναισθηματική δύναμη (Β. Παππά, 2013).

Το 1966 κάνει την εμφάνισή του επίσημα ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) σε ένα άρθρο του Leuner.

Αρκετά χρόνια αργότερα το 1983, όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια ο H. Gardner εισήγαγε την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης, αναλύοντας τα 8 είδη νοημοσύνης, μεταξύ των οποίων η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Όπως είδαμε η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα καλής επικοινωνίας με τους άλλους, ενώ η ενδοδιαπροσωπική στην ικανότητα αντίληψης των διαθέσεων του ίδιου ατόμου.

Η δύο αυτές διαστάσεις στην πραγματικότητα αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως θα δούμε παρακάτω θεωρήθηκε από τον D. Goleman.

Φτάνοντας στο 1985, θα ήταν άδικο να μην αναφέρουμε πως η ευρύτερη πρώτη γνωστή αναφορά γίνεται τότε και συγκεκριμένα στη διδακτορική διατριβή του αμερικανού φοιτητή Wayne Leon Payne, που είχε τίτλο, Developing Emotional Intelligence (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Την ίδια περίοδο ο ο Reuven Bar-on, επινόησε τον όρο "Συναισθηματικό πηλίκιο», (EQ) προκειμένου να περιγράψει την προσέγγιση του για την αξιολόγηση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Λίγο αργότερα εφεύρε το πρώτο τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται επίσημα για πρώτη φορά από τους John Mayer & Peter Salovey αρχές του 1990. Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι Mayer & Salovey (1993, σ.433), έδωσαν τον πρώτο εννοιολογικό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τους οποίους *«συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα*

*διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του».*

Αργότερα προστέθηκε στην ομάδα και ο David Caruso που ασχολήθηκε κυρίως με την ψυχολογία στην εργασία. Η ομάδα έγινε γνωστή για την υψηλή ποιότητας ακαδημαϊκή και ερευνητική δραστηριότητα. (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Υπάρχουν δεκάδες άλλοι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τον όρο όπως το 1997 ο Martinez που διατύπωσε πως η ΣΝ είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του» ή ο T. Sparrow που όρισε τη ΣΝ «ως την πρακτική να παρατηρείς συναισθήματα τα δικά σου αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη όταν πρόκειται να λάβεις αποφάσεις» (Β. Μπρίνια, 2008).

Την μεγάλη όμως δημοσιότητα η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης την πήρε λόγω του ακαδημαϊκού έργου του Daniel Goleman.

Ο Daniel Goleman μέσα από τα δύο του βιβλία, «Η συναισθηματική νοημοσύνη» το 1995 και «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας» το 1998 έκανε την συναισθηματική νοημοσύνη γνωστή στο ευρύ κοινό. Με τη διπλή του ιδιότητα του ως ψυχολόγος και δημοσιογράφος κάλυπτε θέματα ψυχολογίας και νευροεπιστημών για το έντυπο των New York Times ενώ άρθρα του εμφανίζονται σήμερα σε περιοδικά όλου του κόσμου.

## **2. Θεωρητικά Μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η ΣΝ προσεγγίζεται από τους επιστήμονες με διαφορετικούς τρόπους εστιάζοντας καθένας σε διαφορετικά στοιχεία της έννοιας. Οι προσεγγίσεις αυτές δεν είναι αντικρουόμενες αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά (Μ. Πλατσίδου, 2010). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζονται διαφορετικά μοντέλα ανάλυσης, που το καθένα από αυτά δίνει έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία της έννοιας της ΣΝ. Εξάλλου ο κάθε επιστήμονας προσεγγίζει την έννοια και για διαφορετικό σκοπό. Έτσι ο Bar-on ασχολήθηκε με την ανάπτυξη μίας μεθόδου μέτρησης της ΣΝ ενώ ο Goleman εστιάζει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Έτσι ανάλογα με το που εστιάζει η ανάλυση μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής μοντέλα :

### **1. Μοντέλα ικανότητας (Ability EI Model).**

Το μοντέλο αυτό αντιστοιχίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη γνωστική νοημοσύνη ως προς τη δομή και την οργάνωση και την θεωρεί ως μία ικανότητα του νου. Τέτοιο μοντέλο είναι η προσέγγιση των Mayer & Salovey.

### **2. Μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα (Trait EI model).**

Το μοντέλο αυτό θεωρεί τη ΣΝ ως ένα συνδυασμό από ικανότητες προσαρμογής, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και προδιαθέσεις (Μ. Πλατσίδου, 2010). Βασικό μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα είναι το **μοντέλο του Bar-on**.

### **3. Μοντέλα επίδοσης.**

Τα μοντέλα αυτά αναλύουν, εξηγούν και προσπαθούν να προβλέψουν, τον τρόπο και τον βαθμό, που η διαχείριση και η οργάνωση των συναισθηματικών, κοινωνικών και προσωπικών χαρακτηριστικών, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του ατόμου στην ενασχόλησή του. **Βασικός εκφραστής ο D. Goleman** (Μ. Πλατσίδου, 2010).

### **4. Μεικτά μοντέλα (Mixed Models of EI)**

Αυτά τα μοντέλα αντιμετωπίζουν τη ΣΝ ως συνδυασμό μη γνωστικών δυνατοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, παράγοντες κινήτρου, ικανότητες, δεξιότητες που καθορίζει το πόσο επιτυχημένα το άτομο αντιμετωπίζει τις περιβαλλοντολογικές απαιτήσεις και πιέσεις **π.χ Petrides & Furnham** (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των βασικότερων μοντέλων.

## **2.1 Μοντέλο Mayer & Salovey (Μοντέλο ικανότητας)**

Ο Jack Mayer & Peter Salovey, αμερικανοί καθηγητές ψυχολογίας, θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία πολύπλοκη διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών η οποία διαδικασία τροφοδοτείται από τα συναισθήματα ενώ το αποτέλεσμα της επεξεργασίας αυτής καθοδηγεί τη σκέψη ή τη συμπεριφορά του ατόμου.

Οι Mayer & Salovey, δημιούργησαν το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων (δεσμών) (The Four Branch Model of Emotional Intelligence) της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο περιγράφει τέσσερις τομείς ικανοτήτων και δεξιοτήτων που περιγράφουν συλλογικά πολλούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Με λίγα λόγια η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τους εξής 4 κλάδους ικανοτήτων και δεξιοτήτων<sup>2</sup> :

### **Αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων του ίδιου και των άλλων**

Αποτελεί τον βασικότερο κλάδο δεξιοτήτων και αναφέρεται στη μη λεκτική αντίληψη και έκφραση του συναισθήματος. Οι ψυχολόγοι αναφέρουν πως ο τρόπος που τα συναισθήματα αποτυπώνονται στο πρόσωπο ή στο σώμα, αποτελούν βασικό παράγοντα της επικοινωνίας. Η ευτυχία, η θλίψη, ο θυμός, ο φόβος, είναι συναισθήματα που αποτυπώνονται στο πρόσωπο του ανθρώπου. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς σωστά και με ακρίβεια τα συναισθήματα στο πρόσωπο ή τη φωνή των άλλων αποτελεί πολύ σημαντικό σημείο εκκίνησης για την κατανόηση των συναισθημάτων .

#### **1. Χρήση των συναισθημάτων στη διευκόλυνση της σκέψης**

Ο δεύτερος κλάδος είναι εξίσου σημαντικός όσο ο προηγούμενος και αφορά την ικανότητα των συναισθημάτων να καθοδηγήσουν το γνωστικό σύστημα και να προάγουν τη σκέψη. Με άλλα λόγια αναφέρεται στην ικανότητα των συναισθημάτων να επηρεάσουν τη σκέψη και τις αποφάσεις. Οι Mayer & Salovey πίστευαν πως όταν ανταποκρινόμαστε συναισθηματικά σε ένα ερέθισμα τότε το ερέθισμα αυτό αρπάζει την προσοχή μας (Mayer,1993). Επίσης πίστευαν πως θετικά συναισθήματα οδηγούν σε αποφάσεις που πραγματικά έχουν αξία.

#### **2. Κατανόηση των συναισθημάτων**

Κάθε συναίσθημα μεταφέρει συγκεκριμένα νοήματα και μηνύματα ενώ συνδέεται με άλλα συναισθήματα. Η ικανότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα αυτά και τις ενέργειες που συνδέονται με αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση των συναισθημάτων. Η κατανόηση των συναισθημάτων, περιλαμβάνει την κατανόηση του νοήματος των συναισθημάτων, σε συνδυασμό με την αιτία αυτών.

---

<sup>2</sup> πηγή : <http://www.unh.edu>, University of New Hampshire



### 3. Διαχείριση των συναισθημάτων

Για να είναι εφικτή η διαχείριση των συναισθημάτων το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις πληροφορίες, το μήνυμα που κρύβεται πίσω από το κάθε συναίσθημα. Το άτομο δέχεται συναισθηματικά μηνύματα μέχρι το βαθμό που αυτά δεν είναι επώδυνα για εκείνο και ψάχνει να βρει τρόπους που θα αντιμετωπίσει τα επώδυνα συναισθηματικά μηνύματα.

Ο όρος δέσμη "branch," δεν περιγράφει καμία επιστημονική διάσταση, αλλά χρησιμοποιήθηκε για την κατηγοριοποίηση των στοιχείων του μοντέλου. Οι δέσμες είναι προσανατολισμένες και τοποθετημένες ξεκινώντας από περιοχές που σχετίζονται με τον εντοπισμό και την περιγραφή των συναισθημάτων και προχωρούν προς περιοχές που βρίσκονται πιο κοντά στην προσωπικότητα και τη διαχείριση των συναισθημάτων γενικότερα.

Μέσα σε κάθε κλάδο, εντοπίζονται δεξιότητες που μπορούν να εντοπιστούν στην πρώτη ανάπτυξη (π.χ. , στην παιδική ηλικία ), αλλά και δεξιότητες που απαιτούν μεγαλύτερη ωριμότητα. Το μοντέλο των 4 δεσμών αντιπροσωπεύει αυτό που σήμερα έχει γίνει γνωστό ως μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ικανότητας.

Το μοντέλο των Mayer & Salovey, κυρίως απαντά σε ερωτήματα επιστημονικού ενδιαφέροντος και δεν προσεγγίζει εφαρμογή της έννοιας σε πρακτικά ζητήματα (Μ. Πλατσίδου, 2010). Η έρευνα αυτή διακρίνεται από την επιστημονική της ακρίβεια και την εμπειρική επαλήθευση, ενώ οδήγησε σε μία από τις πιο αξιόπιστες μεθόδους μέτρησης που θα δούμε παρακάτω. (Μ. Πλατσίδου, 2010).

#### 2.2 Μοντέλο Reuven Bar-on (Μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα) <sup>3</sup>

Ο Reuven Bar -On γεννήθηκε στην Καλιφόρνια το 1944. Εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες , έχει ζήσει στον Καναδά, την Ιταλία και τη Νότια Αφρική, καθώς και στο Ισραήλ, όπου διέμενε το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του .

---

<sup>3</sup> Πηγή : Η επίσημη ιστοσελίδα του Reuven Bar-on, <http://www.reuvenbaron.org>

Το μοντέλο του Reuven Bar-on ανήκει στα μοντέλα με βάση την προσωπικότητα με στοιχεία όμως και μεικτού μοντέλου.

Το μοντέλο του Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαιρεθεί, αναλυθεί σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος είναι η σύλληψη της θεωρίας, του μοντέλου αυτού και το δεύτερο μέρος είναι η ψυχομετρική διάσταση του μοντέλου, η οποία είναι στην ουσία ο τρόπος μέτρησης της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης και ο οποίος βασίστηκε στη θεωρία και έχει σχεδιαστεί για να την αξιολογήσει.

Αυτά τα δύο μέρη του μοντέλου αναφέρονται επίσης ως :

**α) το εννοιολογικό μοντέλο Bar-On συναισθηματικής - κοινωνική νοημοσύνης και**

**β) το ψυχομετρικό μοντέλο Bar-On της συναισθηματικής - κοινωνικής νοημοσύνη**

Με τον γενικό όρο μοντέλο reuven Bar-on αναφερόμαστε και στα δύο παραπάνω μέρη μαζί που συνδυάζονται σε μία αδιαχώριστη οντότητα .

Το μοντέλο έχει διαμορφωθεί θεωρώντας πως το να είναι κανείς συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής σημαίνει να κατανοεί αλλά και να εκφράζει αποτελεσματικά τον εαυτό του, να σχετίζεται και να κατανοεί σωστά τους άλλους, και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις καθημερινές απαιτήσεις, τις προκλήσεις και τις πιέσεις. Αυτό βασίζεται, πρωτίστως, στην ικανότητά μας να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, να κατανοούμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μας, και να εκφράζουμε τα συναισθήματα και τις σκέψεις μας με μη καταστροφικό τρόπο.

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η έννοια συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής περιλαμβάνει την ικανότητα το άτομο να γνωρίζει τα συναισθήματα τα αισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, και να θεσπίζει και να διατηρεί σχέσεις συνεργασίας, επικοινωνιακές, αμοιβαία ικανοποιητικές δημόσιες σχέσεις . Όντας συναισθηματικά και κοινωνικά ευφύες ένα άτομο, τελικά σημαίνει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την προσωπική, κοινωνική και περιβαλλοντική αλλαγή με ρεαλισμό και ευελιξία και να αντιμετωπίζει τις άμεσες, επιλύοντας προσωπικά και διαπροσωπικά προβλήματα ενώ λαμβάνει αποφάσεις ανάλογα με τις ανάγκες. Για να το κάνει αυτό, θα πρέπει να διαχειριστεί τα συναισθήματα , έτσι ώστε να δουλεύουν για αυτό και όχι εναντίον του, και πρέπει να είναι αρκετά αισιόδοξος, θετικό και αυτοκινητοποιούμενος (self-motivated).

### **2.2.1 Οι 15 παράγοντες του μοντέλου Bar-On**

Από τον Δαρβίνο μέχρι σήμερα, οι περισσότερες περιγραφές και ορισμοί της συναισθηματικής - κοινωνικής νοημοσύνης συμπεριλαμβάνουν ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα βασικά στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνονται και στο εννοιολογικό μοντέλο Bar – On :

1. την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων καθώς και την ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων μας και του εαυτού μας,
2. τη δυνατότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων καθώς και των ανθρώπινων σχέσεων,
3. την ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων μας έτσι ώστε να δουλεύουν για μας και όχι εναντίον μας,
4. την ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής καθώς και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής φύσης,
5. την ικανότητα παραγωγής θετικής διάθεσης και αυτοκινητοποίησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο Bar -On , κάθε ένα από αυτά τα 5 συστατικά, της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελείται και συνδέεται στενά με ένα αριθμό ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, συνολικά 15 παράγοντες, οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω :

#### **1. Αυτοεκτίμηση (Self-Regard)**

Η ικανότητά μας να κοιτάζουμε προς τα μέσα και με ακρίβεια να αντιληφθούμε να κατανοήσουμε να αποδεχτούμε τους εαυτούς μας .

#### **2. Συναισθηματική Αυτογνωσία (Emotional Self-Awareness)**

Η ικανότητά μας να γνωρίζουμε, να εντοπίζουμε και να κατανοούμε τα συναισθήματά μας. Είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα διάφορα συναισθήματά και να διακρίνουμε τις διαφορές τους. Στην πραγματικότητα είναι η δυνατότητα να κατανοήσουμε γιατί αισθανόμαστε με αυτόν τον τρόπο. Συναισθηματική αυτογνωσία είναι να ξέρουμε τι νιώθουμε και γιατί νιώθουμε έτσι, και να γνωρίζουμε τι προκαλεί αυτά τα συναισθήματα .

#### **3. Δυναμισμός, Συναισθηματική αυτο-έκφραση (Assertiveness, Emotional Self - Expression)**

Η ικανότητά μας αποτελεσματικά και εποικοδομητικά να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας και σε γενικές γραμμές τον εαυτό μας. Η ικανότητα αυτή βασίζεται στην αποτελεσματική

αυτογνωσία. Αυτή είναι η ικανότητα να εκφράσουμε τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις σκέψεις μας, καθώς και η ικανότητά μας να υπερασπιστούμε τα δικαιώματά μας με μη καταστρεπτικό τρόπο. Και αυτό βασίζεται στην αυτοπεποίθηση, την ευθύτητα και την τόλμη.

#### **4. Ανεξαρτησία (Independence)**

Η ικανότητά μας να είμαστε αυτόνομοι και χωρίς συναισθηματική εξάρτηση από τους άλλους. Αυτή είναι η ικανότητα να αυτο-κατευθύνουμε τη σκέψη και τις δράσεις μας. Ανεξάρτητοι άνθρωποι είναι αυτόνομοι στο σχεδιασμό και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Μπορούν, ωστόσο, να προσπαθήσουν να εξετάσουν τις απόψεις των άλλων ανθρώπων πριν από τη λήψη αποφάσεων, αλλά σε αυτή την περίπτωση ίσως δεν είναι και τόσο ανεξάρτητοι. Η ανεξαρτησία είναι, εξάλλου, η δυνατότητα να λειτουργήσουμε αυτόνομα σε αντίθεση με την ανάγκη για προστασία και υποστήριξη από τους άλλους. Η ικανότητα να είμαστε ανεξάρτητοι στηρίζεται σε ένα βαθμό στις εσωτερικές μας δυνάμεις, την αυτοπεποίθηση, καθώς και την επιθυμία μας να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες και τις υποχρεώσεις μας χωρίς αυτό να μας κάνει να αισθανόμαστε «σκλάβος τους».

#### **5. Ενσυναίσθηση (Empathy)**

Η ενσυναίσθηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας της ΣΝ και ορίζεται ως η ικανότητά μας να γνωρίζουμε και να κατανοούμε πώς νιώθουν οι άλλοι. Είναι η ευαισθησία που δείχνουμε στο γιατί και πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι. Είναι η ικανότητα να «διαβάζουμε» συναισθηματικά τους άλλους ανθρώπους, και να «συλλέγουμε» τα συναισθήματά τους. Οι άνθρωποι με ενσυναίσθηση νοιάζονται για τους άλλους ανθρώπους και δείχνουν ενδιαφέρον για αυτούς. Εκφράζουν την ανησυχία για τους άλλους και είναι σε θέση να εκφράσουν τη ζεστασιά και την αγάπη τους. Αυτός ο παράγοντας ΣΝ είναι κεντρικής σημασίας για αυτό που λέμε «κοινωνική συνείδηση». Οι άνθρωποι με ενσυναίσθηση αποτελούν αξιόπιστα, πιστά και υπεύθυνα μέλη μιας ομάδας και συνεπάγεται πως βάζουν τα συμφέροντα των άλλων μπροστά από τα δικά τους, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Για τους ηγέτες, αυτό συνεπάγεται τη λήψη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων που σημαίνει πως αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση μέσα στην ομάδα.

#### **6. Κοινωνική Ευθύνη (Social Responsibility)**

Κοινωνική ευθύνη είναι η ικανότητά μας να ταυτιζόμαστε με τις κοινωνικές ομάδες με φίλους, στην εργασία και στην κοινωνία γενικότερα, και να συνεργαζόμαστε με άλλους με ένα εποικοδομητικό τρόπο. Αυτό συνεπάγεται ότι ενεργούμε με υπεύθυνο τρόπο, ακόμα κι αν δεν μπορούμε να επωφεληθούμε προσωπικά. Οι κοινωνικά υπεύθυνοι άνθρωποι θεωρούνται

πως έχουν « κοινωνική συνείδηση » και μια βασική ανησυχία για τους άλλους , η οποία εκδηλώνεται με το να είναι σε θέση να αναλάβουν μέσα στην ομάδα ευθύνες με προσανατολισμό το κοινό συμφέρον.

### **7. Διαπροσωπικές Σχέσεις ( Interpersonal Relationship)**

Η ικανότητα μας για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους άλλους. Αυτή η παράμετρος της ΣΝ δεν συνδέεται μόνο με τη σκοπιμότητα της καλλιέργειας φιλικών σχέσεων με τους άλλους, αλλά και με την ικανότητα να αισθανόμαστε άνετα μέσα στις σχέσεις και να έχουμε θετικές προσδοκίες όσον αφορά στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Αυτή η κοινωνική δεξιότητα βασίζεται στην ευαισθησία προς τους άλλους, την επιθυμία να συνάπτουμε σχέσεις, καθώς και το αίσθημα ικανοποίησης από τις σχέσεις αυτές.

### **8. Ανοχή στο Άγχος (Stress Tolerance)**

Ένας σημαντικός παράγοντας της ΣΝ. Είναι η ικανότητά μας να **διαχειριζόμαστε** τα συναισθήματα μας αποτελεσματικά και εποικοδομητικά, χωρίς να συγκλονίζεται από αυτά αλλά αντιμετωπίζοντάς τα με ενεργό και θετικό τρόπο. Στην ουσία, η ανοχή στο στρες είναι η ικανότητα να αντέχουμε και να διαχειριζόμαστε τα ανεπιθύμητα περιστατικά και τις αγχωτικές καταστάσεις. Μοιάζει με την επίλυση προβλημάτων, προβλημάτων όμως που προκαλούν άγχος.

### **9. Έλεγχος Παρορμήσεων (Impulse Control)**

Άλλος ένα εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας της ΣΝ. Είναι η ικανότητά μας να **ελέγχουμε** αποτελεσματικά και εποικοδομητικά τα συναισθήματά μας. Πιο συγκεκριμένα, στον έλεγχο των παρορμήσεων περιλαμβάνεται η ικανότητά του ατόμου να αντιστέκεται ή να καθυστερεί μια παρόρμηση και αυτό προϋποθέτει την ικανότητα της αποδοχής των επιθετικών παρορμήσεων του, καθώς και τον έλεγχο εχθρικών ή και πιθανώς ανεύθυνων συμπεριφορών. Είναι η ικανότητα να διατηρούμε την ψυχραιμία μας και να ελέγχουμε αποτελεσματικά τα συναισθήματά μας σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις. Στην ουσία, ο έλεγχος των παρορμήσεων βάζει τα συναισθήματα να λειτουργήσουν για εμάς και όχι εναντίον μας.

### **10. Έλεγχος Πραγματικότητας, Δοκιμές (Reality, Testing)**

Είναι η ικανότητα εναρμόνισης των συναισθημάτων και της σκέψης μας με την εξωτερική πραγματικότητα. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αντιστοιχίας του τι εκλαμβάνει το άτομο ως εμπειρία και του τι υπάρχει στο εξωτερικό. Η διαδικασία εξέτασης του βαθμού της

αντιστοιχίας αυτής, εμπλέκει την αναζήτηση αντικειμενικών στοιχείων για επιβεβαιώσει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις σκέψεις. Με απλά λόγια, έλεγχος της πραγματικότητας είναι η δυνατότητα για ακριβή και ρεαλιστική μέτρηση της άμεσης κατάστασης.

### **11. Ευελιξία (Flexibility)**

Αυτός ο παράγοντας περιγράφει την ικανότητά μας να προσαρμόζουμε τα συναισθήματά μας, τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας, σε νέες καταστάσεις και συνθήκες. Αυτή η συνιστώσα της συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης αναφέρεται στη συνολική ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε σε άγνωστες, απρόβλεπτες και δυναμικές συνθήκες. Οι ευέλικτοι άνθρωποι είναι αυτοί οι άνθρωποι που είναι σε θέση να αλλάξουν τη γνώμη τους, όταν τα στοιχεία δείχνουν ότι κάνουν λάθος. Είναι γενικά ανοικτοί και ανεκτικοί σε διαφορετικές ιδέες, προσανατολισμούς, νέους τρόπους και πρακτικές. Δεν αντιμετωπίζουν δυσκολία να ξεκινήσουν νέα πράγματα ή να κάνουν ρυθμίσεις σε γενικές γραμμές. Είναι συνήθως ανθεκτικοί και μπορούν εύκολα να αναλάβουν νέα καθήκοντα.

### **12. Επίλυση προβλημάτων ( Problem Solving)**

Ο παράγοντας αυτός της ΣΝ διέπει την ικανότητά μας να λύνουμε αποτελεσματικά τα προβλήματα προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, μαζί με τον έλεγχο της πραγματικότητας και την ευελιξία, είναι τα στοιχεία που διέπουν και την Δαρβινική θεωρία της επιβίωσης και της προσαρμοστικότητας. Αυτός ο σημαντικός παράγοντας ΣΝ συνεπάγεται τη δυνατότητα του ανθρώπου να εντοπίζει και να καθορίζει τα προβλήματα, καθώς και να παράγει και να εφαρμόζει δυνητικά αποτελεσματικές λύσεις.

### **13. Αυτοπραγμάτωση (Self-Actualization)**

Ο παράγοντας αυτός ορίζεται ως η ικανότητά μας να θέτουμε προσωπικούς στόχους καθώς και το δρόμο για την ικανοποίησή τους, μέσα από την πραγμάτωση των προοπτικών και των δυνατοτήτων μας. Ουσιαστικά, η αυτοπραγμάτωση σχετίζεται με την ικανότητα να πραγματοποιήσουμε το εσωτερικό δυναμικό μας. Επιδίωξη να οδηγήσει σε μία ουσιαστική, πλούσια και γεμάτη ζωή. Η προσπάθεια για αυτοπραγμάτωση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευχάριστων και με νόημα δραστηριοτήτων. Αυτό μπορεί να εκδηλωθεί με μια δια βίου προσπάθεια και μια ενθουσιώδη δέσμευση για μακροπρόθεσμους στόχους. Η αυτοπραγμάτωση είναι μια συνεχής διαδικασία της προσπάθειας προς τη μέγιστη ανάπτυξη των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των ταλέντων μας.

#### 14. Αισιοδοξία (Optimism)

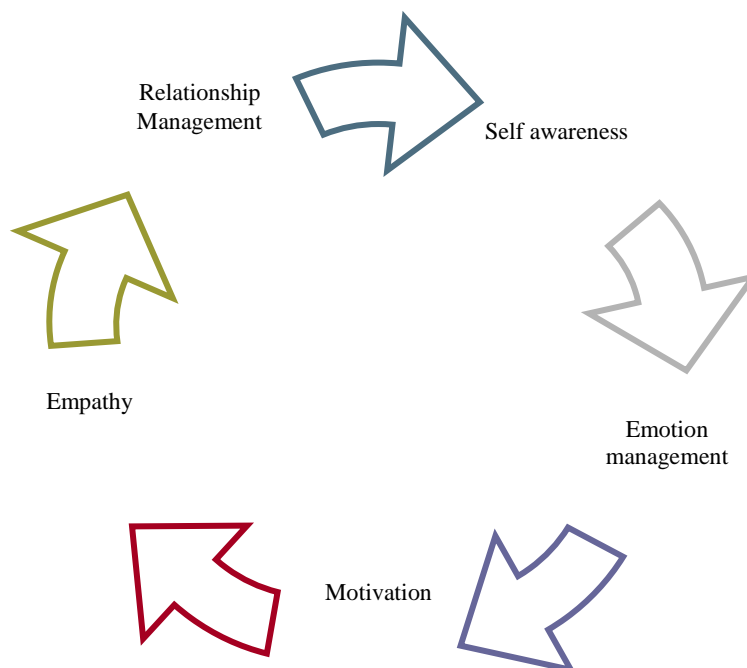
Είναι η ικανότητα μας να διατηρούμε μία θετική και αισιόδοξη στάση απέναντι στη ζωή, ακόμη και υπό αντιξοότητες. Αντιπροσωπεύει μια θετική και ενθαρρυντική προσέγγιση στην καθημερινή μας ζωή και μια πολύ σημαντική κινητήριος δύναμη σε ό, τι κάνουμε.

#### 15. Ευτυχία, Ευημερία (Happiness, Well-Being)

Είναι η ικανότητά μας να νιώσουμε ικανοποιημένοι με τον εαυτό μας, τους άλλους και τη ζωή γενικά. Είναι η ικανότητα να αισθανόμαστε ικανοποιημένοι με τη ζωή μας, να την απολαμβάνουμε και να διασκεδάζουμε. Σε αυτό το πλαίσιο, η ευτυχία συνδυάζει την αυτο-ικανοποίηση, τη γενική ικανοποίηση και τη δυνατότητα να απολαμβάνουμε τη ζωή. Η ευτυχία περιλαμβάνει την δυνατότητα να απολαμβάνουμε τις διάφορες πτυχές της ζωής μας και τη ζωή γενικότερα.

### 2.3 Μοντέλο Goleman (Μοντέλο επίδοσης)

Το αρχικό μοντέλο, του Daniel Goleman, (Emotional Competence Framework), (Goleman, 1998), υποστηρίζει ότι η ΣΝ περιέχει 5 βασικές διαστάσεις ικανοτήτων που περιλαμβάνουν 25 συναισθηματικές δεξιότητες (5 x 5). Τα τρία πρώτα στοιχεία σχετίζονται με τη διαχείριση του εαυτού, ενώ τα 2 τελευταία δίνουν έμφαση στην διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους. Οι διαστάσεις αυτές είναι :



**1. Αυτογνωσία (Self-Awareness) :** «*Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τις διαθέσεις μας και τα συναισθήματα μας κάθε στιγμή και να χρησιμοποιούμε αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης να κάνουμε μία ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων μας και να έχουμε ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης (Goleman, 1998)*».

**2. Αυτορύθμιση (Emotion management) :** «*Η δυνατότητα χειριζόμαστε τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν αντί να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την κάθε εργασία. Να είμαστε ευσυνείδητοι και να θυσιάζουμε το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση των στόχων, να συνερχόμαστε εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις (Goleman, 1998)*». Να έχουμε τον έλεγχο των συναισθημάτων μας και τη δυνατότητα να αναδρομολογούμε τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις.

**3. Κίνητρα συμπεριφοράς (Motivation) :** «*Να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας για να κινηθούμε προς την εκπλήρωση των στόχων μας, να παίρνουμε πρωτοβουλίες, να προσπαθούμε να βελτιωθούμε και να επιμένουμε παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις (Goleman, 1998)*». Το πάθος να εργαζόμαστε για λόγους πέρα από τα χρήματα ή το status, και η προσπάθεια για την επίτευξη στόχων με την ενέργεια και την επιμονή.

**4. Ενσυναίσθηση (Empathy) :** «*Να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, να καλλιεργούμε την επαφή και να έχουμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους (Goleman, 1998)*».

**5. Κοινωνικές δεξιότητες (Relationship Management) :** «*Να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα, να έχουμε ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε και να ηγηθούμε, να διαπραγματευτούμε και να επιλύσουμε διαφωνίες στη συνεργασία και την ομαδική εργασία (Goleman, 1998)*». Η ικανότητα διαχείρισης και δημιουργίας σχέσεων και τη δημιουργία δικτύων.

Αργότερα, αναθεώρησε το παραπάνω μοντέλο, (Boyatzis et al.,2000. Goleman, 2001), και ανακοίνωσε ένα νέο μοντέλο που αποτελείται από 4 γενικές ικανότητες που περιέχουν συνολικά 20 συναισθηματικές δεξιότητες όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :



Μοντέλο Goleman	Εαυτός	Άλλοι
	Προσωπική Ικανότητα	Κοινωνική Ικανότητα
Αναγνώριση συναισθημάτων	<b>1. Αυτοεπίγνωση</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συναισθηματική αυτοεπίγνωση</li> <li>• Ακριβής αυτοαξιολόγηση</li> <li>• Αυτοπεποίθηση</li> </ul>	<b>3. Κοινωνική Επίγνωση</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενσυναίσθηση</li> <li>• Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση</li> <li>• Οργανωτική επίγνωση</li> </ul>
	<b>2. Διαχείριση Εαυτού</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτοέλεγχος</li> <li>• Αξιοπιστία</li> <li>• Ευσυνειδησία</li> <li>• Προσαρμοστικότητα</li> <li>• Κίνητρο επίτευξης</li> <li>• Πρωτοβουλία</li> </ul>	<b>4. Διαχείριση Σχέσεων</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη των άλλων</li> <li>• Επιρροή</li> <li>• Επικοινωνία</li> <li>• Διαχείριση συγκρούσεων</li> <li>• Ηγετική ικανότητα</li> <li>• Καταλύτης αλλαγών</li> <li>• Δημιουργία δεσμών</li> <li>• Ομαδικότητα και συνεργασία</li> </ul>
Ρύθμιση Συναισθημάτων		

Πηγή : Goleman, (2000)

Σύμφωνα με τον Goleman, οι δεξιότητες είναι πολύ στενά συνδεδεμένες με τις βασικές κατηγορίες των ικανοτήτων στις οποίες ανήκουν. Αυτό σημαίνει πως για να μπορεί κάποιος να επιδείξει αυτοέλεγχο ή αξιοπιστία θα πρέπει να διαθέτει έστω σε κάποιο βαθμό την ικανότητα της Διαχείρισης του εαυτού. Στο αναθεωρημένο αυτό μοντέλο ο Goleman παρουσιάζει τη συναισθηματική επάρκεια. Για να έχει κάποιος συναισθηματική επάρκεια θα πρέπει να διαθέτει σε υψηλό βαθμό κάποιες από τις συναισθηματικές ικανότητες του προηγούμενου πίνακα. Οι ικανότητες αυτές, άρα και η συναισθηματική επάρκεια μπορούν να μαθευτούν και να εξελιχθούν. Η υψηλή επάρκεια μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική επιτυχία (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Όπως φαίνεται και στον προηγούμενο πίνακα οι 4 δεξιότητες διακρίνονται από το αν είναι προσανατολισμένες προς τον εαυτό ή την κοινωνία και διακρίνονται στο αν βοηθούν στον εντοπισμό και την αναγνώριση ή στη διαχείριση των συναισθημάτων.

### **2.3.1 Δεξιότητες με προσανατολισμό τον εαυτό (Προσωπικές ικανότητες)**

Οι δεξιότητες που έχουν προσανατολισμό το ίδιο το άτομο είναι η **Αυτοεπίγνωση** και η **Διαχείριση του εαυτού**. Η **αυτοεπίγνωση** είναι η δεξιότητα του ανθρώπινου εαυτού που συντελεί στην αναγνώριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου. Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα διακρίνεται για την ικανότητα της **συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης**, δηλαδή αναγνωρίζει τα συναισθήματα που βιώνει, και της **ακριβής αυτοαξιολόγησης**, αναγνωρίζει δηλαδή τις προσωπικές δυνατότητές του αλλά και τους περιορισμούς. Επίσης μπορεί να διακρίνεται για την **αυτοπεποίθηση** του δηλαδή την ικανότητα να επιδεικνύει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις δυνατότητές του.

Η δεύτερη δεξιότητα του ανθρώπου που έχει προσανατολισμό το ίδιο το άτομο αλλά βοηθά στην αναγνώριση των συναισθημάτων του ίδιου, είναι η δεξιότητα της **Διαχείρισης του εαυτού**. Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα διακρίνεται από αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, κίνητρο επίτευξης, πρωτοβουλία. Ο **αυτοέλεγχος** είναι η ικανότητα του ανθρώπου ακόμα και σε στιγμές πίεσης να μπορεί να διαχειρίζεται τα παρορμητικά και αγχωτικά του συναισθήματα. **Αξιοπιστία**, είναι η ικανότητα της διατήρησης αξιών όπως η τιμιότητα και η ακεραιότητα, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη. Η **ευσυνειδησία**, είναι η ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει προσωπικές ευθύνες, να τηρεί δεσμεύσεις και υποσχέσεις, ενώ είναι υπόλογο για τη επίτευξη των στόχων. Η **προσαρμοστικότητα**, είναι η ικανότητα του ατόμου να επιδεικνύει ευελιξία στην αλλαγή, ενώ το **κίνητρο επίτευξης**, είναι η προσπάθεια για βελτίωση και επίτευξη άριστης απόδοσης. Τέλος η **πρωτοβουλία** είναι η ικανότητα για δράση σε κάθε ευκαιρία, το άτομο επιδιώκει στόχους πέρα από εκείνους που απαιτούνται ή αναμένεται να επιτύχει (Μ. Πλατσίδου, 2010).

### **2.3.2 Δεξιότητες με προσανατολισμό του άλλους (Κοινωνικές ικανότητες)**

Αφήνοντας τον «εαυτό» και περνώντας, στον προσανατολισμό προς τους «άλλους», συναντάμε τις κοινωνικές ικανότητες και συγκεκριμένα τις δεξιότητες της **Κοινωνικής Επίγνωσης** και της **Διαχείρισης Σχέσεων**.

Η Κοινωνική επίγνωση είναι η δεξιότητα του ανθρώπου που συντελεί στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Εδώ συναντάμε την ικανότητα της **Ενσυναίσθησης**, την ικανότητα **Προσανατολισμού στην εξυπηρέτηση** και την ικανότητα της **Οργανωτικής επίγνωσης**. **Ενσυναίσθηση** είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και η υπεράσπιση των συναισθημάτων αυτών. **Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση** είναι η ικανότητα πρόβλεψης,

κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των άλλων. Τέλος η **Οργανωτική επίγνωση** είναι η ικανότητα αναγνώρισης της δυναμικής των σχέσεων μία ομάδας.

Η δεύτερη δεξιότητα του ανθρώπου που έχει προσανατολισμό τους άλλους βοηθά στην αναγνώριση των συναισθημάτων τους, είναι η δεξιότητα της **Διαχείρισης των σχέσεων**. Το άτομο που διαθέτει αυτήν την δεξιότητα διακρίνεται από την ικανότητα **Ανάπτυξης των άλλων**, την ικανότητα **Επιρροής, Επικοινωνίας, Διαχείρισης συγκρούσεων**, την **Ηγετική ικανότητα**, την ικανότητα **Δημιουργίας δεσμών**, την ικανότητα **Ομαδικότητας και Συνεργασίας** και τέλος **Καταλύτης αλλαγών**.

Η ικανότητα **Ανάπτυξης των άλλων**, είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς και να ενισχύει τα θετικά σημεία του άλλου, να του παρέχει επανατροφοδότηση με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των προσωπικών του ικανοτήτων. **Επιρροή**, είναι η ικανότητα άσκησης αποτελεσματικής πειθούς. **Επικοινωνία**, είναι η ικανότητα μετάδοσης απλών, κατανοητών και σαφών μηνυμάτων. **Διαχείριση συγκρούσεων**, είναι η ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων και έντονων καταστάσεων με διακριτικό τρόπο, με στόχο την εκτόνωση και την εξεύρεση λύσεων. **Ηγετική ικανότητα**, η ικανότητα παρακίνησης στο όραμα, στο στόχο, η έμπνευση, η καθοδήγηση ατόμων εθελοντικά. Η **Δημιουργίας δεσμών**, είναι η ικανότητα ανάπτυξης αμοιβαία ευεργετικών σχέσεων. Η **Ομαδικότητα και Συνεργασία** είναι η ικανότητα ισορροπίας ανάμεσα στην εστίαση στον στόχο και την εργασία και στις διαπροσωπικές σχέσεις και τέλος ο **Καταλύτης αλλαγών**, είναι η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και η ενεργός συμμετοχή στην προσπάθεια για την αλλαγή (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Η επιτυχία του μοντέλου του Goleman έγκειται στο γεγονός πως ο Goleman εστιάζει στη επίδραση που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στον επαγγελματικό στίβο. Οι επιχειρήσεις και Οργανισμοί άκουσαν με ενδιαφέρον το Goleman, ελπίζοντας πως θα μπορούσε να δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις και να τους βοηθήσει καθοριστικά, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα υπαλλήλων, που ενώ διέθεταν γνώσεις, τα αποτελέσματα τους δεν ήταν ικανοποιητικά (Goleman, 1998).

### **3. Μέθοδοι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Ήταν φυσικό όπως υπάρχουν πολλές θεωρίες για τόσο εννοιολογικές όσο και σε σχέση με τις εφαρμογές της ΣΝ, να ακολουθείται από πολλές προσπάθειες μέτρησής της.

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες μοντέλων μέτρησης της ΣΝ ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο της που χρησιμοποιούν (μοντέλα ΣΝ ικανοτήτων, προσωπικότητας, μεικτά). Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης είναι τα μοντέλα που βασίζονται σε αναφορές του ίδιου του αξιολογούμενου και συνήθως είναι ερωτηματολόγια, που ο αξιολογούμενος καλείται να αξιολογήσει συνήθως με τη βοήθεια κλίμακας Likert (5 ή 7 σημείων) χαρακτηριστικά του γνωρίσματα ή πόσο συμφωνεί ή αναγνωρίζει προτάσεις (Μ. Πλατσίδου, 2010). Τέτοια μέθοδος είναι η μέθοδος EQ-i , που εφευρέθηκε από τον Bar-on και θα δούμε παρακάτω.

Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων μέτρησης της ΣΝ είναι οι μέθοδοι που βασίζονται σε αναφορές άλλων και είναι γνωστές ως 360 – degree tests. Και αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια και αυτός που αξιολογεί καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις ή προτάσεις που αναφέρονται στον αξιολογούμενο. Τέτοια μέθοδος είναι το μοντέλο ECI (Emotional Competence Inventory) που χρησιμοποιήθηκε από του Goleman & Boyatzis (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Η τρίτη κατηγορία μεθόδων μέτρησης της ΣΝ είναι μοντέλα που βασίζονται σε αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων, όπως και στις μετρήσεις των γνωστικών ικανοτήτων. Σε αυτά τα test ο αξιολογούμενος καλείται να λύσει προβλήματα ή να απαντήσει ερωτήσεις με συναισθηματικό περιεχόμενο και στη συνέχεια βαθμολογείται. Κάθε ερώτηση έχει μόνο μία σωστή απάντηση και η οι απαντήσεις είναι διαβαθμισμένες ανάλογα με την ορθότητά τους. Ένα τέτοιο test είναι MSCEIT (Multifactor Emotional Intelligence Scale), των Mayer, Caruso, Salovey (1998), (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Και οι τρεις κατηγορίες έχουν θετικά και αρνητικά σημεία. Έτσι η πρώτη κατηγορία είναι φανερό πως ναι μεν δίνει τη δυνατότητα πολλών ερωτηματολογίων σε μικρό χρονικό διάστημα όμως είναι ευάλωτα σε παράγοντες όπως η κούραση, οι οικονομικοκοινωνικές διαφορές των ερωτηθέντων κοκ που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα Τα 360 degrees μοντέλα από την άλλη είναι ίσως πιο αξιόπιστα καθώς υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα (πως οι άλλοι αντιλαμβάνονται τη ΣΝ του αξιολογούμενου) όμως υπάρχουν δυσκολίες στην επιλογή των ατόμων που θα αξιολογήσουν ενώ ακόμη και αν υποθέσουμε πως είναι αντικειμενικότερα πάντα υπάρχει υποκειμενική αντιμετώπιση. Η πιο αντικειμενική προσέγγιση είναι ίσως η τρίτη κατηγορία καθώς η μέτρηση βασίζεται σε απαντήσεις και λύσεις που δόθηκαν σε συγκεκριμένα προβλήματα. Και εδώ όμως υπάρχει δυσκολία καθώς κάποιος πρέπει να ορίσει ποια είναι η σωστή λύση του προβλήματος (Μ. Πλατσίδου, 2010).

Εκτός από τα μοντέλα που αναφέρθηκαν και θα αναλυθούν σύντομα αμέσως μετά, ενδεικτικά αναφέρουμε το EQ Index, το test που ο Rahim et al. μας έδωσαν το 2002. Το EQ Index μετράει τις απόψεις των υφισταμένων για τις κοινωνικές δεξιότητες, των προϊσταμένων τους.

Επίσης υπάρχουν και άλλα μοντέλα όπως των EQ Petridis & Funsham, η κλίμακα των Schutte et al., η κλίμακα των Wong & Law, η ελληνική κλίμακα του Τσαούση, το GalaEmo test των Γαλανάκη και Σταλικά.

### **3.1 EQ-i. Η μέθοδος μέτρησης του Bar-on** <sup>4</sup>

Ένα από τα πρώτα τεστ για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναπτύχθηκε από τον Bar-on το 1992. Ο Bar-on ονόμασε τη μέθοδο αυτή Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i) και κατασκεύασε το μοντέλο αρχικά ως ένα πειραματικό μέσο για να εξετάσει το εννοιολογικό μοντέλο της συναισθηματικής και κοινωνικής λειτουργικότητας. Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τους 15 συναισθηματικούς & κοινωνικούς παράγοντες που είδαμε, ομαδοποιημένους σε κλίμακες.

Η αρχική έκδοση του EQ-i περιλαμβάνει 133 στοιχεία με τη μορφή σύντομων προτάσεων – ερωτήσεων, και χρησιμοποιεί για τις απαντήσεις μια κλίμακα 5-σημείων, που κυμαίνεται από το (1), «πολύ σπάνια ή δεν ισχύει καθόλου για μένα» μέχρι το (5) «πολύ συχνά, ή πολύ συχνή αλήθεια για μένα». Μερικές ενδεικτικές ερωτήσεις :

«Δεν ενεργώ αυθόρμητα, όταν είμαι υπό πίεση», «Οι αποφάσεις μου συνάδουν με τις αξίες μου», «Είμαι ικανός να το παραδεχτώ, όταν δεν έχω δίκαιο» κλπ.

Το EQ-i είναι κατάλληλο για τα άτομα 17 ετών και άνω. Χρειάζονται περίπου 30 λεπτά για την ολοκλήρωση του Test και συνήθως απαιτείται λιγότερος χρόνος για να ολοκληρωθεί η ηλεκτρονική έκδοση από την έκδοση σε χαρτί.

Οι ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που μετράει η κλίμακα Bar-on έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Το EQ-i επίσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους τέσσερις δείκτες εγκυρότητας:

---

<sup>4</sup> Πηγή η επίσημη ιστοσελίδα του Bar-on, <http://www.reuvenbaron.org/>

**Omission Rate** (Βαθμός παράλειψης) και αναφέρεται στις ερωτήσεις που δεν απαντήθηκαν (number of omitted responses).

**Inconsistency Index** (Δείκτης Ασυνέπειας) και αναφέρεται στην ασυνέπεια στις απαντήσεις ενός ατόμου σε μία ομάδα προτάσεων (degree of response inconsistency).

**Positive Impression** (Θετική εντύπωση) αναφέρεται στην τάση ένα άτομο να δίνει υπερβολικά θετικές απαντήσεις (tendency toward exaggerated positive responding).

**Negative Impression** (Αρνητική εντύπωση), αναφέρεται στην τάση να δίνει ένα άτομο υπερβολικά αρνητικές απαντήσεις (tendency toward exaggerated negative responding).

Η αρχική έκδοση αυτού του εργαλείου είχε ένα ενσωματωμένο διορθωτικό συντελεστή που προσάρμοζε αυτόματα τις βαθμολογίες των κλιμάκων με βάση το δείκτη θετικής εντύπωσης και αρνητικής. Αυτό είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για τα μοντέλα αυτο-αξιολόγησης και μειώνει τις στρεβλωτικές επιπτώσεις, αυξάνοντας την ακρίβεια των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Ο Bar-on έκανε αρκετές αναθεωρήσεις που έδωσαν 3 μεταλλαγμένα μοντέλα όπως το Bar-On EQ-i, το Bar-On EQ-i:S και το 2000 το EQ-i 2.0.

Η 360 degrees έκδοση του test είναι το test EQ-360 και περιλαμβάνει 88 στοιχεία, με τη μορφή σύντομων προτάσεων, χρησιμοποιώντας και εδώ μία κλίμακα 5-σημείων, που κυμαίνεται από το (1), «πολύ σπάνια ή δεν ισχύει καθόλου για μένα» μέχρι το (5) «πολύ συχνά, ή πολύ συχνή αλήθεια για μένα». Το μέτρο αυτό χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ατόμων άνω των 16 ετών. Η δομή του EQ-360 βασίζεται στη θεωρία των 15 παραγόντων του Bar-on και είναι ταυτόσημη με το EQ-i.

Παρακάτω ακολουθεί η καθιερωμένη βαθμολογική κλίμακα. Τα αποτελέσματα των tests μπορούν να αξιολογηθούν βάσει της κλίμακας αυτής :

130 +	Ενισχυμένη συναισθηματική και κοινωνική λειτουργία
120-129	Εξαιρετικά καλά ανεπτυγμένη συναισθηματική και κοινωνική λειτουργία
110-119	Καλά αναπτυγμένη συναισθηματική και κοινωνική λειτουργία
90-109	Αποτελεσματική συναισθηματική και κοινωνική λειτουργία
80-89	Η ανάπτυξη της συναισθηματικής και κοινωνικής λειτουργίας θα πρέπει να τεθεί υπό σκέψη
<80	Απαιτείται ανάπτυξη

Τέλος ο Bar-on προσαρμόσε τη το EQ-i. μέθοδο το 2000, για ηλικίες 7 - 18 ετών και έτσι έχουμε ένα νέο μοντέλο το EQ-I YV, Bar-on (2000).

### **3.2 MSCEIT. Η μέθοδος μέτρησης των Mayer, Caruso, Salovey <sup>5</sup>**

Οι Mayer et al. το 1999 εφεύραν το μοντέλο, MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale), Το μοντέλο χρησιμοποιεί 12 κλίμακες αναγνώρισης των συναισθημάτων, που αντιστοιχούν στο μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων των Mayer & Salovey. Μετά από αρκετές μελέτες το 2000 δημιουργήθηκε το MSCEIT (Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test). Τόσο το συγκεκριμένο μοντέλο όσο και το μοντέλο του Bar-on διατίθενται μέσω internet από την Multi health System

Το MSCEIT αποτελείται 8 υπό tests και 141 ανεξάρτητα στοιχεία, και διαρκεί 30-45 λεπτά για να ολοκληρωθεί. Προσφέρει 15 κύρια αποτελέσματα. Συνολική μέτρηση ΣΝ, βαθμολόγηση δύο περιοχών (βιωματική και στρατηγική ΣΝ), 4 βαθμολογίες των 4 κλάδων, και οκτώ βαθμολογίες εργασιών. Εκτός από αυτά τα 15 αποτελέσματα, υπάρχουν τρεις συμπληρωματικές βαθμολογίες (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Η συνολική αξιοπιστία του τεστ είναι  $r = .93$ . Αρχικά απευθύνονταν μόνο σε ενήλικες, αργότερα όμως προσαρμόστηκαν και για ηλικίες από 10 έως 18. Ενδεικτικές ερωτήσεις του τεστ : <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Πηγή : η επίσημη ιστοσελίδα των Mayer, Caruso, Salovey, [www.mhs.com](http://www.mhs.com)

<sup>6</sup> Πηγή : <http://www.eiskillsgroup.com/example-items>, και <http://www.unh.edu>.

### 1. Έλεγχος «Αντίληψης συναισθημάτων»

Αναφέρετε πόσο κάθε συναίσθημα είναι παρούσα σε αυτή την εικόνα .



Emotion	Not Much				Very
ευτυχία	1	2	3	4	5
φόβος	1	2	3	4	5
θλίψη	1	2	3	4	5
έκπληξη	1	2	3	4	5

### 2. Έλεγχος «Χρησιμοποιώντας τα Συναισθήματα»

Ποια διάθεση μπορεί να είναι χρήσιμη όταν κάποιος συναντά για πρώτη φορά τα πεθερικά του ?

Mood	Not Useful				Useful
ένταση	1	2	3	4	5
έκπληξη	1	2	3	4	5
χαρά	1	2	3	4	5

### 3. Έλεγχος «Κατανόησης Συναισθημάτων»

Ο Τομ ήταν ανήσυχος, και πεισμένος όταν σκέφτηκε όλο το έργο που έπρεπε να κάνει. Όταν ο προϊστάμενός του, του ανέθεσε ένα πρόσθετο έργο, ένιωθε \_\_\_\_ . (Επιλέξτε την καλύτερη επιλογή )

α) Συγκλονισμένος

β ) Κατάθλιψη



γ) Ντροπή

δ) Συνειδητοποιημένος

ε) Εκνευρισμό

#### **4. Έλεγχος «Διαχείρισης των Συναισθημάτων»**

Η Debbie μόλις επέστρεψε από τις διακοπές. Αισθάνονταν ήρεμη. Πόσο καλά θα τη βοηθήσουν τα παρακάτω να διατηρήσει τη διάθεσή της ;

**Δράση 1** : Αρχισε να κάνει μια λίστα με τα πράγματα που χρειαζόταν να κάνει στο σπίτι.

Πολύ Αναποτελεσματική 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ Αποτελεσματική

**Δράση 2** : Αρχισε να σκέφτεται πού και πότε θα πάει τις επόμενες διακοπές της.

Πολύ Αναποτελεσματική 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ Αποτελεσματική

**Δράση 3** : Αποφάσισε ότι ήταν καλύτερο να αγνοήσει τη διάθεση της, δεδομένου ότι δεν θα διαρκέσει για πολύ ούτως ή άλλως .

Πολύ Αναποτελεσματική 1.....2.....3.....4.....5 Πολύ Αποτελεσματική

Οι Mayer, Salovey, και Caruso το 2003, εξέλιξαν το μοντέλο τους και μας έδωσαν το MSCEITV2.

### **3.3 ECI. Η μέθοδος μέτρησης του Goleman**

Το ECI είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών και σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει τις συναισθηματικές ικανότητες μεμονωμένων ατόμων και οργανισμών. Είναι βασισμένο στο θεωρητικό μοντέλο του Daniel Goleman για τις συναισθηματικές ικανότητες (Working with Emotional Intelligent, 1998), στις αρμοδιότητες όπως αυτές προσδιορίζονται στο Hay/McBer's Generic Competency Dictionary (1996), και στο ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης του Ελληνικής Καταγωγής, Richard Μπογιατζής (1991).

Επειδή 1) οι κλίμακες μέτρησης των ικανοτήτων έδειξαν πολύ ψηλά αποτελέσματα ταυτόχρονα σε όλες τις ικανότητες που εξετάζονταν με αποτέλεσμα να απειλείται η έννοια της ΣΝ σαν συνδυασμός διαστάσεων, 2) υπήρχε ανάγκη μείωσης των 110 στοιχείων του test, 3) υπήρχε ανάγκη ενίσχυσης της ισχύος του test η οποία επίσης απειλούνταν αν οι κλίμακες είχαν υψηλό βαθμό συσχέτισης. Μετά από μία μελέτη σε πάνω από 4000 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από το 1999 έως το 2001, σε όλες τις χώρες του κόσμου δημιουργήθηκε το ECI.2.

Έτσι στο ECI.2 άλλαξαν οι κλίμακες. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως εγκαταλείφτηκε η Ευσυνειδησία και η Επικοινωνία ενώ το Χτίσιμο Δεσμών (Building Bonds ) άλλαξε σε Ομαδική Εργασία (Teamwork), επίσης προστέθηκε η Αισιοδοξία. Συνολικά το ECI.2 έχει 72 προτάσεις ερωτήσεις.

Μια άλλη σημαντική αλλαγή ήταν να αλλάξει η βαθμολογία της κλίμακας από 1-7 και να αντικατασταθεί από την παρακάτω βαθμολογία :

- 1 = Ποτέ
- 2 = Σπάνια
- 3 = Μερικές φορές
- 4 = Συχνά
- 5 = Δεν γνωρίζω

Το ECI.2 αξιολογεί τις 4 γενικές κατηγορίες ικανοτήτων που περικλείουν συνολικά 18 δεξιότητες που είδαμε στην περιγραφή του θεωρητικού μοντέλου.

Αν και το μοντέλο μέτρησης της ΣΝ του Goleman χρησιμοποιείται συχνά δεν υπάρχουν διαθέσιμα πολλά ψυχομετρικά στοιχεία ενώ έχει αποκτήσει και πολλούς κατακριτές που υποστηρίζουν πως δεν αποτελεί επιστημονικό μοντέλο.

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

### Α. Το EQ στην Ελλάδα. Ιστορικά στοιχεία

#### 1. Συναίσθημα και ανθρώπινη συμπεριφορά

*«Η ανθρώπινη συμπεριφορά ρέει από τρεις κύριες πηγές : την επιθυμία, το συναίσθημα, και τη γνώση», «Η μεγάλη πείρα και η πολυμάθεια με κακή αγωγή προκαλούν πολύ μεγαλύτερη ζημία », «Η ψυχή είναι το κλειδί του σύμπαντος και το σώμα είναι ο τάφος της ψυχής», «Μια καλή απόφαση βασίζεται στη γνώση και όχι στους αριθμούς», οι φράσεις αυτές ανήκουν στον Πλάτωνα και κάνουν φανερό πως αν και η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πρόσφατη, οι έννοιες της ψυχής και των συναισθημάτων έχουν αναλυθεί και απασχολήσει τους αρχαίους φιλόσοφους.*

Ο Πλάτωνας επηρεασμένος από τη θεωρία του Σωκράτη, εντόπισε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα, τα οποία διέκρινε σε ανώτερα (φιλοσοφικός και διανοητικός έρωτας) και κατώτερα (θυμός, φόβος, πόνος, άμιλλα) και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Ο Αριστοτέλης ως μαθητής του Πλάτωνα συνεχίζει την προσέγγιση των συναισθημάτων πιο συστηματικά. Ο Goleman στην αρχή του έργου του Συναισθηματική Νοημοσύνη, μεταφέρει λόγια του Αριστοτέλη *«Οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να εκφράσεις το θυμό σου στο σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο».*

Αν και όπως αρχικά είπαμε δε θα συναντήσουμε αυτούσια την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αρχαία φιλοσοφία, εντούτοις, έχουν αναλυθεί τα συστατικά της όπως η έννοια της αυτογνωσίας, του αυτοέλεγχου, της κοινωνικής δεξιότητας.

Θα δούμε μέσα από πολύ σύντομες παραπομπές πως οι έννοιες αυτές έχουν προσεγγιστεί στην Αρχαία Ελλάδα.

## 2. Αυτογνωσία.

### 2.1 «Γνώθι σαυτόν»

*[Σωκράτης:] Δεν μπορώ ακόμα, καθώς λέει το Δελφικό ρητό, να γνωρίσω τον εαυτό μου· μου φαίνεται λοιπόν πως είναι γελοίο, ενόσω δεν ξέρω ακόμα τούτο, να νοιάζομαι για τα ξένα πράγματα. Γι' αυτό λοιπόν τ' αφήνω αυτά όπως είναι και [...] νοιάζομαι [...] για τον εαυτό μου, να δω μην τυχόν είμαι κανένα θηρίο πιο μπερδεμένο και πιο φουσκωμένο από τον Τυφώνα ή κανένα πιο ήμερο και πιο απλό ζώο, που του έχει τάξει η φύση να έχει μερτικό από κάποιο θεϊκό και απλό κλήρο.*

*(Πλάτων, Φαίδρος, 229e-230a 6)*

Και μόνο η ρήση «Γνώθι σαυτόν» κάνει φανερό πως η αυτογνωσία είχε τη θέση της στην Αρχαία Ελληνική Φιλοσοφία.

Η παραπάνω ρήση σημαίνει γνώρισε τον εαυτό σου, και ανήκει στον Χείλων τον Λακεδαιμόνα, έναν από τους 7 σοφούς της αρχαιότητας (6ος π.χ.).

Η φράση αυτή αναγράφονταν στην προμετωπίδα, του μαντείου των Δελφών. Αυτή τη ρήση επαναλάμβανε και ο Σωκράτης. Εννοούσε ότι η αυτογνωσία είναι ταυτόχρονα καλλιέργεια της ψυχής μας. Μόνο μέσα από αυτή την καλλιέργεια ο άνθρωπος αποκτά τη γνώση του κόσμου που τον περιβάλλει. Η αυτογνωσία για τον Σωκράτη ήταν το πρώτο βήμα για την κατάκτηση της σοφίας. Μέσα από αυτήν ο άνθρωπος οδηγείται στην αρετή και την ηθική ολοκλήρωση (National Geographic, Η Μεγάλη Μαθητική Εγκυκλοπαίδεια, τόμος 4, 2010).

### 2.2 Αυτογνωσία και ψυχής επιμέλεια

*«Εγώ, Αθηναίοι, σας εκτιμώ και σας αγαπώ, αλλά θα υπακούσω στον θεό και όχι σε σας και όσο θα αναπνέω και θα έχω τη δύναμη, δε θα σταματήσω να φιλοσοφώ και να σας παρακινώ και να κάνω υποδείξεις σε όποιον από σας τύχει να συναντήσω, λέγοντας αυτά που συνηθίζω: «Άνθρωπε σπουδαίε, ενώ είσαι Αθηναίος, πολίτης της μεγαλύτερης και της πιο φημισμένης πόλης για τη σοφία και την ισχύ της, δεν ντρέπεσαι από τη μια να πασχίζεις να αποκτήσεις όσο γίνεται περισσότερα χρήματα, φήμη και τιμές, ενώ από την άλλη για τη φρόνηση και την αλήθειαδ και το πώς η ψυχή σου θα γίνει όσο το δυνατόν καλύτερη ούτε φροντίζεις ούτε μεριμνάς;» [...] Γιατί, να το ξέρετε καλά, αυτά διατάζει ο θεός και εγώ νομίζω ότι ποτέ δεν υπήρξε μεγαλύτερο καλό για την πόλη από τη δική μου δραστηριότητα στην υπηρεσία του θεού. Γιατί εγώ δεν κάνω τίποτε άλλο από το να τριγυρίζω και να προσπαθώ να σας πείσω όλους,*

νέους και γέρους, να μη φροντίζετε πρώτα από όλα και με τόσο ζήλο για το σώμα σας και τα χρήματα, αλλά για το πώς **θα κάνετε την ψυχή σας όσο το δυνατόν καλύτερη**. Σας λέω ότι «δε δημιουργείται από τα χρήματα η αρετή, αλλά από την αρετή τα χρήματα και όλα τα άλλα αγαθά των ανθρώπων, και στην ιδιωτική και στη δημόσια ζωή».

(Πλάτων, Απολογία Σωκράτους, 29d – 30a-b)

Ο Σωκράτης είναι ο πρώτος στοχαστής στην ιστορία της δυτικής φιλοσοφίας που συνδέει την ψυχή με τον νου και θεωρεί πως αυτή αποτελεί την έδρα των γνωστικών λειτουργιών και της ηθικής δράσης του ανθρώπου. Στο παραπάνω κείμενο με τη φράση «θα κάνετε την ψυχή σας καλύτερη» αναφέρεται στη φροντίδα της ψυχής που σημαίνει μέριμνα για φρόνηση και αλήθεια, στροφή προς τον εαυτό για γνώση του εγώ (Ανθολόγιο Φιλοσοφικών Κειμένων, Γ Γυμνασίου).

Σε αντίθεση με παλαιότερους φιλοσόφους, το πρόβλημα που απασχολεί το Σωκράτη δεν είναι ο κόσμος και η φύση, αλλά ο Άνθρωπος. Για να επιτύχει όμως αυτό, πρέπει να στρέψει την προσοχή του προς την ψυχή και το νου και να αποκτήσει έτσι αυτοσυνειδησία. Ο Σωκράτης υπήρξε κορυφαία μορφή στην ιστορία της δυτικής φιλοσοφίας. Ήταν αυτοδίδακτος, δε δίδαξε συστηματικά ούτε ίδρυσε σχολή και δεν έπαιρνε χρήματα. Είναι ο πρώτος φιλόσοφος που ασχολήθηκε συστηματικά με την ηθική, προσπαθώντας να εξετάσει με ποιον τρόπο πρέπει να ζούμε. Πρότεινε ένα ιδεώδες φιλοσόφου που είναι αφιερωμένος στην καλλιέργεια της ψυχής και στον διαρκή **αυτοέλεγχο**. Με αυτόν η φιλοσοφία στρέφεται στη μελέτη του ανθρώπου και γίνεται ανθρωποκεντρική. Ο άνθρωπος στρέφεται από έξω προς τα μέσα, από την εξέταση της φύσης και του κόσμου προς την ψυχή και τον νου του. Η **αυτοσυνειδησία** είναι σκοπός της ζωής και της ηθικής του Σωκράτη (Ανθολόγιο Φιλοσοφικών Κειμένων, Γ Γυμνασίου).

Ο Σωκράτης αναζητούσε την ουσία των πραγμάτων και προσπαθούσε να καθορίσει με σαφήνεια τις ηθικές έννοιες (αρετή, δικαιοσύνη, σωφροσύνη κ.ά.). Σκοπός του ήταν η εύρεση της αλήθειας και μέσω αυτής η κατάκτηση της αρετής (Ιστορία της Αρχαίας Ελληνικής Ιστορίας, Α', Β', Γ' Γυμνασίου).

### 3. Αυτοέλεγχος.

Σόλων ο Αθηναίος (περίπου 640 - 560 π.χ.) :

- *"Εκείνος μόνο μπορεί να κυβερνήσει άλλους, που μπορεί να κυβερνήσει τον εαυτό του"*

Αναξίμανδρος ο Μιλήσιος (610 - 547 π.Χ.) :

- *"Πραγματικός ήρωας είναι εκείνος ο οποίος κατορθώνει και νικά τα πάθη του"*

Ζήνων ο Κυτιεύς (334 - 262 π.Χ.):

- *"Ζεις καλύτερα αν κρατάς τον θυμό σου"*
- *"Εγκράτεια είναι η ικανότητα να ενεργούμε σύμφωνα με τον ορθό Λόγο και να μην υποτασσόμαστε στις ηδονές"*
- *"Πάθος είναι η μη λογική και ενάντια στη φύση ψυχική κίνηση δηλαδή είναι το ορμέμφυτο που πλεονάζει"*
- *"Είναι καλύτερα τα ολισθήματα των ποδιών παρά της γλώσσας"*
- *"Τα ανώτατα πάθη είναι η λύπη, ο φόβος, η επιθυμία και η ηδονή"*

Η πειθαρχία του εαυτού μας είναι μια από τις μεγαλύτερες αρετές. Αρετή που είχε εντοπιστεί και αναδειχτεί και στην Αρχαία Ελλάδα όπως φαίνεται από τα παραπάνω αποφθέγματα που είναι μόνο μερικά από όσα έχουν ειπωθεί. Δεν είναι τυχαίο που ο Goleman στην εισαγωγή του βιβλίου του παραθέτει τη ρήση του Αριστοτέλη από τα Ηθικά Νικομάχεια : *«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο»*.

#### **4. Τα 147 Δελφικά Παραγγέλματα**

Τα Δελφικά παραγγέλματα είναι ένα σύνολο 147 αποφθεγμάτων, 2 έως 5 λέξεων, χαραγμένα στον πρόσθιο τοίχο του πρόναου, του Μαντείου των Δελφών. Τα περισσότερα ανήκαν στους 7 σοφούς της αρχαιότητας (Θαλής ο Μιλήσιος, Πιττακός ο Μυτιληναίος, Βίας ο Πρηνεύς, Σόλων ο Αθηναίος, Κλεόβουλος ο Ρόδιος, Περίανδρος ο Κορίνθιος, Χίλων ο Λακεδαιμόνιος (el.wikipedia).

Αρκετά από αυτά («ΣΑΥΤΟΝ ΙΣΘΙ», να μη χάνουμε τον εαυτό μας, «ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ», να γνωρίζουμε τον εαυτό μας (πρώτα), «ΣΕΑΥΤΟΝ ΑΙΔΟΥ» να σεβόμαστε τον εαυτό μας), αφορούν στην αυτογνωσία. Στο παράρτημα υπάρχουν αναλυτικά και τα 147 παραγγέλματα και γίνεται μία προσπάθεια κατηγοριοποίησης αυτών στις 5 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, ενσυναίσθηση, παρακίνηση, κοινωνική δεξιότητα).

Σαφέστατα και τα 147 παραγγέλματα αποτελούν μία ηθική φιλοσοφία ή κίνητρα συμπεριφοράς που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και οδηγούν στην εκπλήρωση των προσωπικών και κοινωνικών στόχων.

Στο παράρτημα 2, θα δούμε επίσης πως η πλειοψηφία μπορεί άνετα να καταταχθεί στους υπόλοιπους 4 παράγοντες.

## **5. Το EQ στη σύγχρονη Ελλάδα**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αν και όπως είδαμε έχει τις ρίζες της στην αρχαία φιλοσοφία, μόλις τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνιση της στον ελληνικό χώρο. Εννοείται πως οι όποιες μελέτες δεν είχαν ως ερέθισμα τη αρχαία ελληνική φιλοσοφία, αλλά τα ξένα συγγράματα.

Προκειμένου η έννοια της ΣΝ να προσαρμοστεί στα Ελληνικά δεδομένα ο Ιωάννης Τσαούσης (Tsaousis, 2008) σχεδίασε μία Ελληνική κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΕΚΣΥΝ). Στην πραγματικότητα βασίστηκε στο μοντέλο των Mayer και των συνεργατών του. Στην ανάπτυξη του μοντέλου συμμετείχαν 1387 άτομα (Μ. Πλατσίδου, 2010). Ο Τσαούσης μες την κλίμακα αυτή και τη βοήθεια 52 προτάσεων που διακρίνονται σε 4 υποκλίμακες μετρά :

1. την έκφραση και αναγνώριση των συναισθημάτων
2. τον έλεγχο των συναισθημάτων
3. την χρήση συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης
4. την ενσυναίσθηση

Ένα άλλο ελληνικό εργαλείο δημιουργήθηκε από τον Μ. Γαλανάκη και τον Α. Σταλικά (2005) στην προσπάθεια τους να αξιολογήσουν τη ΣΝ ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον (Μ. Πλατσίδου, 2010). Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε 125 προτάσεις που διακρίνονται σε 5 υποκλίμακες :

1. αυτεπίγνωση
2. αυτοέλεγχος
3. κίνητρα συμπεριφοράς
4. ενσυναίσθηση

## 5. κοινωνική δεξιότητα

Σαφέστατα στην Ελληνική πραγματικότητα έχουν χρησιμοποιηθεί και τα εργαλεία που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο μέρος που έχουν μεταφραστεί και στα Ελληνικά (Μ. Πλατσίδου, 2010). Καθώς όμως τα συγκεκριμένα εργαλεία έχουν κατασκευαστεί για ξένες κοινωνίες είναι σαφές πως θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεχτικοί για τον τρόπο που χρησιμοποιούνται στην Ελληνική κουλτούρα. Το ίδιο τεστ σε διαφορετικές κοινωνίες, για άτομα με τα ίδια χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα κοκ), ενδεχομένως δώσει διαφορετικά αποτελέσματα που μπορεί είτε να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα είτε ακόμη και να δίνουν λανθασμένη εικόνα ειδικά για το άτομο που ανήκει στην διαφορετική πολιτισμική κουλτούρα από τη κουλτούρα της χώρας στην οποία δημιουργήθηκε το εργαλείο.

## **B. Το EQ στην Ελληνική Επιχείρηση.**

### **1. Εισαγωγή. Η νέα πραγματικότητα.**

Οι επιχειρήσεις σήμερα βρίσκονται μπροστά σε ραγδαίες αλλαγές. Το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυναμικό και πολύπλοκο (Μπουραντάς 2002). Αλλάζουν τα πάντα. Οι πελάτες, η σύνθεση των μετόχων, οι εργαζόμενοι, κοκ. Αλλάζει η τεχνολογία δίνοντας στις επιχειρήσεις μοναδικές τεχνογνωσίες που τις υιοθετούν για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, προσαρμοσμένες ανάλογα με το επιχειρήν τους. Αλλάζει το κοινωνικό περιβάλλον, οι αξίες, οι απαιτήσεις. Αλλάζουν οι ρόλοι, οι διευθυντές, προϊστάμενοι και οι απαιτήσεις που απορρέουν από τους ρόλους αυτούς.

Έτσι βλέπουμε τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πελατοκεντρικά μοντέλα και να αναγνωρίζουν ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο τον άνθρωπο. Αναλαμβάνουν κοινωνικές δράσεις μέσα από νέες ηθικές και αξίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του μεγέθους των αλλαγών αποτελεί το χρηματοπιστωτικό περιβάλλον. Παρά το ότι έχουν λεχθεί πολλά για τον τρόπο οργάνωσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι γενικά αποδεκτό πως έχει γίνει τον τελευταίο καιρό προσπάθεια στροφής σε πιο ανθρωποκεντρικές και πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Ο χώρος αυτός σήμερα αντιμετωπίζει μεγάλες αλλαγές και πιέσεις. Έρευνες δείχνουν πως το Τραπεζικό σύστημα αλλάζει ριζικά και θα είναι τελείως διαφορετικό τα επόμενα 15 χρόνια. Η τρέχουσα κατάσταση του κλάδου αλλά και των μοντέλων λειτουργίας του, δείχνουν πως



δεν είναι πλέον βιώσιμες στο μέλλον. Καλείται να αφομοιώσει και χρησιμοποιήσει νέες τεχνολογίες, να προσεγγίσει πελάτες με νέες συμπεριφορές και ανάγκες και να προσαρμοστεί σε ένα νέο πιο αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο. Παράλληλα αυτές οι τρεις διαστάσεις (τεχνολογία – πελάτες – κανονιστικό πλαίσιο), είναι άρτια και απόλυτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες κατηγορίες πελατών, οι οποίοι με τη σειρά τους επενδύουν σε νέες επενδύσεις γύρω από τις τεχνολογίες αυτές. Ομοίως, οι κανονιστικές αλλαγές ωθούν σε αλλαγές στον τρόπο εξυπηρέτησης και σε διαρθρωτικές καινοτομίες, οι οποίες με τη σειρά τους συντείνουν στο να αλλάξει η φύση των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών που προσφέρονται. Και όλα αυτά όταν οι προσδοκίες της κοινωνίας από τους οργανισμούς αυτούς επαναπροσδιορίζουν την πραγματικότητα και τις αντιλήψεις του κλάδου για το ρόλο του και το σκοπό τους στην κοινωνία. Στην παραπάνω πρόκληση οι Τράπεζες θα πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα και τις συμπεριφορές τους αλλά και να εξασφαλίσουν την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών (αποσπάσματα από μελέτη της pwc).

Τόσο οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί όσο και οι λοιποί χώροι προκειμένου να προσαρμοστούν στη νέα απαιτητική πραγματικότητα και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους προσανατολίζονται και υιοθετούν ενέργειες όπως :

1. Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
2. Διακράτηση της πελατειακής βάσης.
3. Βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και διά βίου μάθηση.
4. Προσαρμογή στις ανάγκες του καταναλωτή.
5. Καινοτομίες.
6. Διεθνείς συμμαχίες με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής.
7. Εισαγωγή της ΣΝ (B. Μπρίνια, 2008).

Οι εργαζόμενοι από την άλλη για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες και απαιτητικές νέες συνθήκες χρειάζονται, τεχνικές, διοικητικές, κοινωνικές, και συμπεριφορικές ικανότητες (B. Μπρίνια, 2008).

## **2. Οι αδυναμίες των οργανισμών**

Οι αδυναμίες των σύγχρονων οργανισμών έχουν αναλυθεί σε έρευνες του Goleman σε εταιρείες όπως η Volvo, η General Electric, κοκ (Goleman 1998). Αν και οι έρευνες αυτές έχουν γίνει σε ξένες εταιρείες και στην Ελληνική πραγματικότητα, οι οργανισμοί έχουν αδυναμίες που προσομοιάζουν με τα αποτελέσματα του Goleman. Ας δούμε τι εντόπισε ο Goleman. Οι αδυναμίες των οργανισμών είναι :

1. έλλειψη ομαδικότητας, συνεργασίας και εντιμότητας μεταξύ των στελεχών,
2. δημιουργία συνομοσίων μεταξύ ανώτατων στελεχών για προσωπικό όφελος και αποποίηση ευθυνών,
3. απόκρυψη αδυναμιών του οργανισμού λόγω του φόβου απόλυσης ,
4. έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας των σημαντικών για τον οργανισμό πληροφοριών ,
5. υπερβολικός φόρτος εργασίας,
6. μικρές ανταμοιβές,
7. έλλειψη δικαιοσύνης και συγκρούσεις αξιών,
8. μειωμένος προσανατολισμός στον υπάλληλο και τις ανάγκες του (B. Μπρίνια, 2008).

Είναι φανερό πως καθημερινά ερχόμαστε και στην ελληνική πραγματικότητα μπροστά σε τέτοιου είδους προβλήματα.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω αδυναμιών, υπάρχουν πολλές τακτικές όπως αλλαγή στη δομή και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός και στις σχέσεις εργασίας. Έγκαιρη μετάδοση πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα, από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα. Η ΣΝ είναι ιδιαίτερα σημαντική και όπως θα δούμε παρακάτω συμβάλει σημαντικά και καταλυτικά στην καταπολέμηση των παραπάνω αδυναμιών.

## **3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σύγχρονη επιχείρηση.**

Η ΣΝ έχει κάνει την εμφάνιση της δειλά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και κατ' επέκταση και στην ελληνική επιχείρηση. Ανάλογα με το περιβάλλον που οργανώνεται μία επιχείρηση η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται διαφορετικά από τους οργανισμούς. Παρόλα αυτά υπάρχουν και κοινές πολιτικές και πεδία εφαρμογής. Έτσι θα δούμε πως η ΣΝ

εφαρμόζεται τόσο σε επίπεδο πελάτη και του τρόπου προσέγγισής του, όσο και σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε επίπεδο πελάτη όλο και συχνότερα βλέπουμε επιχειρήσεις που υιοθετούν πελατοκεντρικά και ανθρωποκεντρικά μοντέλα εξυπηρέτησης. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ουσιαστική εξυπηρέτηση και όχι σε απλή παροχή υπηρεσιών επενδύοντας σε ουσιαστικές και βαθιές σχέσεις με τους πελάτες τους. Στόχος ο πραγματικός ενθουσιασμός του πελάτη με αποτέλεσμα είτε την επαναλαμβανόμενη παρουσία του είτε τη μετάδοση του ενθουσιασμού του στο υπόλοιπο κοινό. Επαγγελματισμός, ήθος, αξιοπιστία, υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση είναι βασικές αξίες σε μία πελατοκεντρική προσέγγιση. Σαφέστατα η επιχείρηση γνωρίζει πως οι στόχοι της θα επιτευχθούν ευκολότερα αν ικανοποιήσει όχι μόνο πρώτη αλλά και καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη της. Έτσι χτίζοντας μία σχέση εμπιστοσύνης, θέτει ως πρωταρχικό στόχο την κατανόηση των αναγκών του πελάτη, προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές. Στοχεύει σε εξειδικευμένες λύσεις και προτάσεις υιοθετώντας εύκολες και διαφανείς διαδικασίες και παρέχοντας αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις γνωρίζοντας πως τα προϊόντα που παρέχουν δεν είναι τις περισσότερες φορές μοναδικά, γνωρίζουν πως ο δρόμος που θα τους οδηγήσει στην κατάκτηση του πελάτη είναι η μετάδοση στον πελάτη της αίσθησης πως είναι μοναδικός και σημαντικός για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις πλέον αναλύουν δεδομένα που αφορούν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε να είναι δυνατή η απόλυτα εξειδικευμένη εξυπηρέτηση. Για να είναι όμως αυτό εφικτό δεν αρκεί απλά η δήλωση της εταιρείας για ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση. Απαιτείται συστηματική και οργανωμένη πολιτική με συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Πάνω από όλα όμως απαιτείται η νέα αυτή προσέγγιση να είναι απόλυτα κατανοητή και αποδεκτή από τα στελέχη και τους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων της επιχείρησης.

Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει όχι μόνο ικανούς αλλά και δεσμευμένους στο στόχο υπαλλήλους. Παράλληλα όλο και συχνότερα η επιχείρηση υιοθετεί την ανάπτυξη της ΣΝ ως επιχειρησιακό εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της κάνοντας χρήση εσωτερικών και εξωτερικών προγραμμάτων. Σαφέστατα τέτοιου είδους προγράμματα υιοθετούνται πιο εύκολα από μεγάλους οργανισμούς. Μέσα από τα προγράμματα αυτά οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η ΣΝ επηρεάζει όχι μόνο έμμεσα την επαγγελματική τους ζωή βοηθώντας τους σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και άμεσα αφού συνειδητοποιούν πως η ΣΝ βοηθά στο να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους μαθαίνοντας να ελέγχουν συναισθήματα όπως ο θυμός, η απογοήτευση ή το άγχος. Οι εργαζόμενοι εντοπίζουν τα δυνατά τους σημεία, αλλά και τις δεξιότητες ή ικανότητες που

διαθέτουν ή θέλουν να αναπτύξουν. Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις ικανότητες επικοινωνίας, συμπεριφοράς, ελέγχου, διοίκησης, παρακίνησης ενώ αναπτύσσουν μία νέα αντίληψη για τον χώρο εργασίας και της διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σ' αυτόν.

Εκτός όμως από εργαλείο ανάπτυξης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, οι επιχειρήσεις εισάγουν τη ΣΝ και στις διαδικασίες πρόσληψης νέου προσωπικού με αποτέλεσμα να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα όχι μόνο στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, (tests αξιολόγησης, interviews κλπ) αλλά και στην αξιολόγηση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να αποδέχονται πως υπάλληλοι με αναπτυγμένη ΣΝ, έχουν πολλές πιθανότητες να οδηγηθούν σε υψηλότερες και αποτελεσματικότερες επιδόσεις.

#### **4. Η σημασία της ΣΝ στο εργασιακό περιβάλλον.**

Λαμβάνοντας υπ' όψιν πως ο Goleman είναι ο σημαντικότερος μελετητής της ΣΝ στην εργασία θα χρησιμοποιήσουμε τη δική του κατανομή των παραγόντων της ΣΝ προκειμένου να δούμε πως οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση στην εργασία.

##### **4.1. Η αυτογνωσία στην εργασία**

Η ικανότητα της αυτογνωσίας, του να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τις διαθέσεις μας και τα συναισθήματα μας κάθε στιγμή μας, βοηθά θετικά σε όλες τις διαστάσεις της ζωής μας. Δε θα μπορούσε λοιπόν να μην επηρεάζει θετικά και την επαγγελματική μας ζωή.

Αυτογνωσία σημαίνει :

1. Σωστή αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων μας. Ο εργαζόμενος που γνωρίζει τις ικανότητες τους, είναι σε θέση να λάβει σωστότερες αποφάσεις καθώς δεν κινδυνεύει υπερεκτιμώντας καταστάσεις να οδηγηθεί σε κακά αποτελέσματα. Αντίθετα γνωρίζοντας τα θετικά και αρνητικά του σημεία, μπορεί να αξιοποιήσει ανάλογα τις γνώσεις του, και τις εμπειρίες του ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ανά περίπτωση. Γνωρίζοντας τις ικανότητες του θέτει ορθολογικότερους στόχους και αναγνωρίζει πιθανά εμπόδια που πηγάζουν στην έλλειψη ικανοτήτων ή γνώσεων. Επίσης έχει τη δυνατότητα αναγνωρίζοντας τα σημεία που μειονεκτεί να φροντίσει για τη βελτίωση τους με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του.

Οι εργαζόμενοι με αναπτυγμένη αυτογνωσία, μαθαίνουν από την πείρα, είναι ανοιχτοί στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού τους (Goleman, 1998).

2. Αναγνώριση των συναισθημάτων μας. Τα συναισθήματα επηρεάζουν σαφέστατα στη λήψη αποφάσεων. Η συναισθηματική κατάσταση του υπαλλήλου σαφέστατα επηρεάζει μία απόφαση που ενέχει ρίσκο. Ο θυμός ή ο φόβος μπορούν εύκολα να μας επηρεάσουν στη διαδικασία αυτή. Ο εργαζόμενος που αναγνωρίζει τα συναισθήματά του αυτόματα, έχει την ικανότητα να μπορεί να προβλέψει τα συναισθήματα που θα του προκαλέσει η απόφαση που πρόκειται να πάρει και αυτό να τον οδηγήσει σε ασφαλέστερα συμπεράσματα και βέλτιστες επιλογές.

Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους και αυτή η επίγνωση τους καθοδηγεί. Ξέρουν τι νιώθουν και γιατί συνειδητοποιούν τι διαφορά ανάμεσα σε αυτό που αισθάνονται και σε αυτό που λένε και αναγνωρίζουν με πιο τρόπο τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοσή τους και το αποτέλεσμα της εργασίας τους (Goleman, 1998).

3. Αυτοπεποίθηση. Ο εργαζόμενος που δεν αντιλαμβάνεται την αξία του και θεωρεί τον εαυτό του αδύναμο, εργαζόμενος δηλαδή με χαμηλή αυτοεκτίμηση ενδεχομένως οδηγηθεί σε αναποτελεσματικότητα. Ένας εργαζόμενος με χαμηλή αυτοπεποίθηση μπορεί ενώ διαθέτει ικανότητες να μην τις αναγνωρίζει με όλα τα αρνητικά που ακολουθούν.

Συμπερασματικά, ένας εργαζόμενος με αυτογνωσία, γνωρίζει τα θετικά του και αρνητικά του σημεία. Είναι έτοιμος να βασιστεί και να αξιοποιήσει τα θετικά και να βελτιώσει τα αρνητικά, όταν αυτό απαιτείται. Έχει αυτοπεποίθηση που τον βοηθά να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να επιτυγχάνει τους στόχους χωρίς να είναι αλαζόνας. Δε χάνει χρόνο αναλαμβάνοντας εργασίες που δεν μπορεί να φέρει εις πέρας, αντίθετα επενδύει στα θετικά στου στοιχεία με αποτέλεσμα να δημιουργεί τις συνθήκες για υψηλά επίπεδα απόδοσης.

#### **4.2. Ο αυτοέλεγχος στην εργασία**

Ο αυτοέλεγχος στην εργασία είναι ίσως από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία. Η δυνατότητα να χειριζόμαστε τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν αντί να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την κάθε εργασία, σίγουρα αποτελεί κλειδί στην επαγγελματική πορεία του ατόμου. Είδαμε πως ο Goleman στο βιβλίο του η ΣΝ στο χώρο της εργασίας, αναφέρει πως αυτοέλεγχος είναι να είμαστε ευσυνείδητοι και να θυσιάζουμε το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση των στόχων, να

*συνερχόμαστε εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις, να έχουμε τον έλεγχο των συναισθημάτων μας και τη δυνατότητα να αναδρομολογούμε τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις (Goleman, 1998)». Είναι σχεδόν βέβαιο πως όλοι μας έχουμε θυμώσει στην εργασία μας και δεν συγκρατήσαμε τα νεύρα και το ξέσπασμα μας. Ποιο ήταν το αποτέλεσμα ? Ποιο θα ήταν αν είχαμε καταφέρει να συγκρατήσουμε την ορμή αυτή ? Μήπως θα είχαμε καταφέρει περισσότερα ? Σύμφωνα με τον Goleman εργαζόμενοι με την ικανότητα του αυτοέλεγχου «σκέφτονται καθαρά και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενο τους υπό συνθήκες πίεσης», ενώ «διατηρούν την ψυχραιμία τη θετική στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές». Αυτό δε σημαίνει πως δεν πρέπει να εκδηλώνουμε τα συναισθήματά μας. Δε σημαίνει πως πρέπει να λέμε σε όλα ναι. Ούτε πως δεν εκδηλώνουμε την πίεση και απλά την κρύβουμε. Οι άσχημες καταστάσεις είναι δεδομένες στον εργασιακό χώρο. Αν ο εργαζόμενος καταφέρει να ελέγξει τις απότομες και ανεξέλεγκτες αντιδράσεις του είναι σχεδόν σίγουρο πως θα είναι σε θέση να πάρει καλύτερες αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένη την ικανότητα του αυτοέλεγχου, είτε είναι διευθυντές είτε απλά στελέχη, καταφέρνουν να εξισορροπούν την ορμή τη φιλοδοξία και την αυτοπεποίθηση τους, τιθασεύοντας τις προσωπικές τους ανάγκες χάριν των στόχων του οργανισμού (Goleman, 1998).*

### **4.3. Η παρακίνηση στην εργασία**

Σύμφωνα με τον Goleman, υπάρχουν τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων που χαρακτηρίζουν τα άτομα με την διακεκριμένη επίδοση/απόδοση :

1. Τάση προς επίτευξη, δηλαδή τάση για βελτίωση ή υπεροχή
2. Δέσμευση, δηλαδή υιοθέτηση του οράματος και των στόχων του οργανισμού ή της ομάδας
3. Πρωτοβουλία κα αισιοδοξία, δηλαδή αλληλένδετες ικανότητες που ενεργοποιούν τους ανθρώπους ώστε να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να μπορούν να ξεπερνούν αναποδιές και εμπόδια (Goleman, 1998).

Οι εργαζόμενοι με αναπτυγμένη ΣΝ, χρησιμοποιούν τις βαθύτερες προτιμήσεις για να κινηθούν προς την εκπλήρωση των στόχων τους, παίρνουν πρωτοβουλίες, προσπαθούν να βελτιωθούν και επιμένουν παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις. Δείχνουν πάθος και εργάζονται για λόγους πέρα από τα χρήματα ή το status, και προσπαθούν για την επίτευξη στόχων με την ενέργεια και την επιμονή (Goleman, 1998).

Οι εργαζόμενοι που δείχνουν τάση προς βελτίωση, είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα με έντονη τάση να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Αν και θέτουν προκλητικούς στόχους θα ρισκάρουν με προσοχή αφού αναζητήσουν πληροφορίες για να μειώσουν την αίσθηση της αβεβαιότητας και ανακαλύπτουν τρόπους για να τα πάνε καλύτερα. Μαθαίνουν τρόπους για να βελτιώνουν την απόδοση τους χωρίς πάντα ο στόχος να είναι τα οικονομικά οφέλη (Goleman, 1998).

Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση, έχουν την ικανότητα να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της ομάδας τους ή του οργανισμού, και είναι έτοιμα για άμεσες θυσίες προκειμένου να ανταποκριθούν στον ευρύτερο στόχο του Οργανισμού. Αντιλαμβάνονται την ευρύτερη αποστολή, χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά τη λήψη των αποφάσεων και τη διασαφήνιση των επιλογών. Τέλος αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Goleman, 1998).

Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι, επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, λειτουργούν, περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με το φόβο της αποτυχίας, και βλέπουν τα εμπόδια μάλλον ως αναστρέψιμες συγκυρίες παρά ως προσωπικά ψεγάδια (Goleman, 1998).

Εργαζόμενοι με πρωτοβουλία, επιδεικνύουν ιδιαίτερη επιμονή και ετοιμότητα στην εκμετάλλευση ευκαιριών, είναι έτοιμα να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να επιδιώξουν στόχους πέρα από εκείνους που οι άλλοι τους επιβάλουν ή προσδοκούν από αυτούς, να παρακάμψουν, τη γραφειοκρατία, και τους κανόνες όταν είναι απαραίτητο προκειμένου να «γίνει η δουλειά», και ενεργοποιούν τους άλλους με ασυνήθιστες και επινοητικές παρεμβάσεις (Goleman, 1998).

#### **4.4 Η ενσυναίσθηση στην εργασία**

Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, και να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, αποτελεί τη θεμελιώδη κοινωνική ικανότητα, και είναι εξαιρετικά σημαντική στο χώρο της εργασίας.

Ο Goleman διακρίνει :

1. Την κατανόηση των άλλων. Η ικανότητα να νιώθει κανείς τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων, και να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

2. Ανάπτυξη των άλλων, καθώς νιώθει τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων και ενθαρρύνει τις ικανότητές τους.
3. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, η καλλιέργεια ευκαιριών μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους.
4. Πολιτική αντίληψη. Το να αντιλαμβάνεται κανείς τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που υπάρχουν σε ένα οργανισμό.
5. Προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών, αναγνώριση και ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Ένας εργαζόμενος που νιώθει τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων αλλά και επιδεικνύει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, ανεξάρτητα από το αν ανήκει στα ανώτερα ή κατώτερα κλιμάκια της επιχείρησης, προσέχει τα συναισθηματικά σήματα και έχει την ικανότητα να ακούει προσεχτικά, δείχνει ευαισθησία και κατανοεί τη θέση του άλλου, και είναι έτοιμος να βοηθήσει τους συνεργάτες του βασισμένος στην κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων εκείνων (Goleman, 1998).

Εργαζόμενοι που νιώθουν τις ανάγκες των άλλων και βοηθούν στην ανάπτυξη αυτών, αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τα ταλέντα και τα επιτεύγματα των άλλων, παρέχουν χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξη, εκπαιδεύουν, προσφέρουν έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτουν εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου (Goleman, 1998).

Ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας το να δίνει κανείς ευκαιρίες σε διαφορετικούς ανθρώπους, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν την ικανότητα αυτή, σέβονται και φέρονται καλά σε ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο. Κατανοούν τις διαφορετικές αντιλήψεις και είναι ευαίσθητοι στις διαφορές των ομάδων. Βλέπουν τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να προοδεύσουν διάφορες κατηγορίες ανθρώπων. Αμύνονται σθεναρά ενάντια στην προκατάληψη και την έλλειψη ανοχής (Goleman, 1998).

Επίσης ο εργαζόμενος που μπορεί και διαβάζει το κοινωνικό και πολιτικό δυναμικό, διαβάζει με ακρίβεια τις βασικές σχέσεις εξουσίας, εντοπίζει τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα, καταλαβαίνει τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών ενώ διαβάζει με ακρίβεια την πραγματικότητα του οργανισμού ή την εξωτερική πραγματικότητα (Goleman, 1998).



Τέλος, αναμφισβήτητα η ικανότητα να μπορεί κάποιος να προβλέψει να αναγνωρίσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών είναι αυτό που επιζητούν όλες οι επιχειρήσεις. Εργαζόμενοι με αναπτυγμένη ΣΝ, φαίνεται πως διαθέτουν την ικανότητα να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των άλλων και κατ' επέκταση των πελατών τους, με αποτέλεσμα να προσπαθούν να εναρμονίσουν ανάλογα τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους. Αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες και να κερδίσουν την αφοσίωση τους, προσφέρουν ευχαρίστως την απαραίτητη βοήθεια, και προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη λειτουργώντας ως έμπιστοι σύμβουλοι (Goleman, 1998).

#### **4.5 Οι κοινωνικές δεξιότητες στην εργασία**

Είναι βέβαιο πως η συναισθηματική κατάσταση του καθένα μας, επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση τους άλλου προς το καλύτερο ή το χειρότερο. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Όλοι μεταδίδουμε τα συναισθήματά μας. Αυτό είναι κάτι συνηθισμένο και απόλυτα φυσιολογικό. Η ικανότητα όμως να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα, είναι κάτι ιδιαίτερο και απαιτητικό και συνδέεται απόλυτα με τις εξής ικανότητες :

1. Επιρροή, ικανότητα πειθούς και χρήση αποτελεσματικών μεθόδων.
2. Επικοινωνία, σαφή και πειστικά μηνύματα.
3. Σωστή διαχείριση διαφωνιών και συγκρούσεων.
4. Ηγεσία
5. Προσανατολισμός στην αλλαγή.
6. Καλλιέργεια δεσμών
7. Σύμπραξη και συνεργασία
8. Ομαδικές ικανότητες

Η ικανότητα πειθούς και η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων, ανήκει σε εργαζόμενους που διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίσουν τους άλλους. Συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή. Χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή για να κερδίσουν τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων. Συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψή τους με το αποτελεσματικό τρόπο (Goleman, 1998).

Οι εργαζόμενοι που έχουν ικανότητες σωστής επικοινωνίας, είναι αποτελεσματικοί στην αλληλεπίδραση, αντιλαμβάνονται τα συναισθηματικά σήματα και προκειμένου να εναρμονίσουν το μήνυμά τους με αυτά. Αντιμετωπίζουν τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο ενώ διαθέτουν την ικανότητα καλής ακρόασης. Αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλους. Ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα (Goleman, 1998).

Ένας εργαζόμενος που μπορεί να χειριστεί σωστά συγκρούσεις σημαίνει πως μπορεί να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περιπτώσεις διαφωνιών. Είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και διακριτικότητα, δύσκολους ανθρώπους και καταστάσεις έντασης. Εντοπίζουν την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών στον εργασιακό χώρο. Ενθαρρύνουν τον διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση και ενορχηστρώνουν επιτυχημένες λύσεις (Goleman, 1998).

Εργαζόμενοι με ηγετικά χαρακτηριστικά εμπνέουν και καθοδηγούν άτομα και ομάδες. Εκφράζουν αλλά και εμπνέουν τους άλλους με ενθουσιασμό για ένα όραμα και μία κοινή αποστολή. Παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες άσχετα από τη θέση τους. Βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση, ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για τη δουλειά τους. Με το παράδειγμά τους καθοδηγούν και τους άλλους (Goleman, 1998).

Η καταλυτική δράση όσον αφορά στην αλλαγή είναι ιδιαίτερα σημαντική στο χώρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι με αυτή την ικανότητα αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια, προκαλούν το κατεστημένο να παραδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή, είναι υπέρμαχοι της αλλαγής και στρατολογούν και άλλους για την επιδίωξη της, αποτελούν όμως οι ίδιοι υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένουν από τους άλλους (Goleman, 1998).

Επίσης εργαζόμενοι με κοινωνικές δεξιότητες, καλλιεργούν λειτουργικές σχέσεις, αναζητούν σχέσεις που είναι ωφέλιμες και για τις δύο πλευρές, δημιουργούν δεσμούς και έχουν καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους, συνάπτουν και διατηρούν προσωπικές φιλίες με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους, και συντελούν θετικά στην πορεία της επιχείρησης (Goleman, 1998).

Το να δουλεύει κανείς με άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων, είναι απόλυτα φανερό πως είναι καθοριστικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο. Εργαζόμενοι με αυτή την ικανότητα εξισορροπούν την εστίαση στην εργασία με προσοχή στις σχέσεις, συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και πηγές γνώσεων, προωθούν ένα

φιλικό κλίμα συνεργασίας και εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία (Goleman, 1998).

Οι ομαδικές ικανότητες δηλαδή η ικανότητα να καλλιεργεί κανείς το πνεύμα συνεργασίας στην ομάδα προς την επίτευξη συλλογικών στόχων, προϋποθέτει από τους εργαζόμενους να διαθέτουν ομαδικές ικανότητες όπως σεβασμός, διάθεση για παροχή βοήθειας και συνεργασίας. Ωθούν όλα τα μέλη σε ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή, καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση. Οι εργαζόμενοι αυτοί προστατεύουν την ομάδα και τη φήμη της και μοιράζονται με τους άλλους τους επαίνους (Goleman, 1998).

Τέλος αναφέρουμε πως ο Goleman πιστεύει πως, το IQ αιτιολογεί το 1/3 των διαφορών στην απόδοση των εργαζομένων ενώ το EQ τα υπόλοιπα 2/3.

## **5. Πώς επηρεάζει η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης τον ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία.**

Η ύπαρξη δυσάρεστων συναισθημάτων, αποτελούν αναμφισβήτητα πηγή άγχους και αρνητικής ψυχολογίας. Η ανάλυση των συναισθημάτων και κυρίως των δυσάρεστων, οδηγεί σε μείωση των αρνητικών επιδράσεων, οδηγώντας στην κατάκτηση υγιούς προσωπικών σχέσεων με υφισταμένους ή και προϊστάμενους.

Ένας εργαζόμενος με υψηλό δείκτη νοημοσύνης και διευρυμένο γνωστικό πεδίο, μπορεί να αποτύχει στον εργασιακό χώρο, αν δεν έχει εξίσου αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Αποτυχία μπορεί να βιώσει επίσης ένας εργαζόμενος δε διαθέτει προσαρμοστικότητα, όταν δεν δέχεται την αλλαγή, της φιλοσοφίας και της κουλτούρας του οργανισμού (B. Μπρίνια, 2008). Όταν δεν δέχεται ανατροφοδότηση, ή δεν αναγνωρίζει τα σημεία και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν. Επίσης αποτυχία μπορεί να βιώσει όταν απομονωθεί, αποτυγχάνοντας να καλλιεργήσει εποικοδομητικές σχέσεις και αποξενώνοντας τους συνεργάτες του (B. Μπρίνια, 2008).

Σύμφωνα με το Goleman, η έλλειψη ΣΝ οδηγεί σε αποτυχία. Αντίθετα σύμφωνα με τις μελέτες του ίδιου και της ομάδας του το 90% της επιτυχίας των ηγετών θα μπορούσε να αποδοθεί στη ΣΝ (Goleman, 2000). Στα προηγούμενα κεφάλαια είδαμε πως ο Goleman (στις περισσότερες περιπτώσεις) αναλύει τη συμβολή της ΣΝ στην εργασία. Συνεχίζοντας θα δούμε πως η απουσία της οδηγεί σε αποτυχία.

### **1. Αυτοέλεγχος (B. Μπρίνια, 2008)..**

Έλλειψη ΣΝ / Αποτυχία : Εργαζόμενοι που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε καταστάσεις πίεσης, και έχουν άσχημα ξεσπάσματα και απότομες συμπεριφορές.

Ύπαρξη ΣΝ / Επιτυχία : Εργαζόμενοι που στις ίδιες καταστάσεις διατηρούν την ψυχραιμία τους και με αυτοπεποίθηση, ηρεμία και υπομονή χειρίζονται το πρόβλημα και το άγχος.

### **2. Ευσυνειδησία - Αξιοπιστία**

Έλλειψη ΣΝ / Αποτυχία : Οι εργαζόμενοι αντιδρούν αμυντικά στην κριτική και την πιθανή αποτυχία, ενώ μεταθέτουν το λάθος στους άλλους. Δεν είναι αξιόπιστοι ενώ δε διστάζουν να δράσουν ακόμη και εις βάρος των συνεργατών τους.

Ύπαρξη ΣΝ / Επιτυχία : Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη, παραδέχονται τα λάθη τους και αναλαμβάνουν δράσεις για να διορθώσουν τα πιθανά λάθη χωρίς να σκέφτονται ξανά και ξανά το τι έγινε. Ακέραιοι χαρακτήρες με έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες της ομάδας. Τους ενδιαφέρουν οι πραγματικές ανάγκες του έργου και όχι ο εντυπωσιασμός του προϊσταμένου (B. Μπρίνια, 2008).

### **3. Κοινωνικές δεξιότητες**

Έλλειψη ΣΝ / Αποτυχία : Αλαζονική και δύστροπη συμπεριφορά ενώ συχνά τρομοκρατούν τους υφισταμένους. Στην ουσία χειραγωγούν την ομάδα, χωρίς να καταφέρουν να δημιουργήσουν δίκτυα πραγματικών και ουσιαστικών σχέσεων συνεργασίας για το συμφέρον όλων.

Ύπαρξη ΣΝ / Επιτυχία : Διαθέτουν ευαισθησία, διακριτικότητα και δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τη συνεργασία τους με τους άλλους. Εκτιμούν τη διαφορετικότητα (B. Μπρίνια, 2008).

## **6. Ηγεσία και EQ**

### **6.1 Ηγεσία και Διοίκηση**

Σύμφωνα με την Linda A. Hill καθηγήτρια στο Harvard Business School και πρόεδρος της Πρωτοβουλίας για την Ηγεσία, η ηγεσία δεν είναι τομέας για λίγους εκλεκτούς. Δεν είναι απλώς θέμα ορισμένων, «υπερφυσικών χαρακτηριστικών» τα οποία είτε τα έχεις, είτε δεν τα έχεις. Οι ηγετικές ικανότητες δεν είναι έμφυτες. Μπορούν να αποκτηθούν και να

αναπτυχθούν. Σύμφωνα με την A. Hill η διοίκηση και η ηγεσία, είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα.

Η διοίκηση ασχολείται με τον χειρισμό της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή. Η διοίκηση απαιτεί να υπάρχει τάξη και δυνατότητα πρόβλεψης σε μια κατάσταση, ενώ η ηγεσία απαιτεί δυνατότητα προσαρμογής σε συνθήκες αλλαγής - μια ολόενα και πιο σημαντική δεξιότητα στο σημερινό ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Προκύπτει πως, το έργο της διοίκησης είναι σημαντικά διαφορετικό από το έργο της ηγεσίας. Για παράδειγμα, ενώ η διοίκηση απαιτεί δεξιότητες σχεδιασμού και προϋπολογισμού, η ηγεσία προϋποθέτει την ικανότητα καθορισμού κατεύθυνσης. Η οργάνωση και η στελέχωση είναι διοικητικά καθήκοντα, ενώ η ευθυγράμμιση των ανθρώπων εμπίπτει στον τομέα της ηγεσίας. Τέλος, ενώ η διοίκηση αφορά στον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, η ηγεσία αναφέρεται στην παρακίνηση και την έμπνευση της ομάδας.

Όπως διατύπωσε, ο Peter Drucker (1909-2005) στο βιβλίο του «Μάνατζμεντ : Καθήκοντα, Υπευθυνότητες, Πρακτικές», το 1973, μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά ενώ ηγεσία σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα. Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στο πώς μπορώ να εκτελέσω με τον καλύτερο τρόπο ορισμένα πράγματα, η ηγεσία ασχολείται με το ποια πράγματα θέλω να εκτελέσω. Οι managers, σχεδιάζουν, οργανώνουν, συντονίζουν και ελέγχουν, οι ηγέτες ορίζουν στρατηγική, δημιουργούν και επικοινωνούν το όραμα και κινητοποιούν.

Στον πίνακα που ακολουθεί έχουν συγκεντρωθεί τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη διοίκηση και την Ηγεσία.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
<b>Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού. Ο Manager :</b>	<b>Καθορισμός κατεύθυνσης. Ο Ηγέτης :</b>
Σχεδιάζει συγκεκριμένους στόχους για το μέλλον (συνήθως βραχυπρόθεσμους)	Αναπτύσσει ένα όραμα για το μέλλον (συχνά το απώτερο μέλλον)
Ορίζει λεπτομερώς τα βήματα για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων	Σχεδιάζει τις στρατηγικές
Κατανέμει τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων	Συγκεντρώνει μια σειρά στοιχείων και αναζητά επαναλαμβανόμενες τάσεις, σχέσεις και συσχετισμούς
<b>Οργάνωση και στελέχωση. Ο Manager :</b>	<b>Ευθυγράμμιση ανθρώπων. Ο Ηγέτης :</b>
Επιλέγει τις ιεραρχικές δομές και αιτιολογεί τις σχέσεις ιεραρχίας. Αποφασίζει τον βαθμό εξουσίας που θα εκχωρήσει και σε ποιον	Εκμαιεύει πληροφορίες και απόψεις και συζητά με μια ευρεία γκάμα ανθρώπων
Στελεχώνει τις θέσεις με τα κατάλληλα άτομα	Βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν το όραμα για ένα διαφορετικό μέλλον
Κοινοποιεί τα πλάνα στο προσωπικό και παρέχει εκπαίδευση για τα άτομα που τη χρειάζονται	Κάνει τους ανθρώπους να πιστέψουν αυτό το όραμα και να ενεργοποιηθούν από αυτό, όταν το καταλάβουν
<b>Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων. Ο Manager :</b>	<b>Παρακίνηση, έμπνευση ομάδας. Ο Ηγέτης :</b>
Συγκρίνει αποτελεσματικά τη συμπεριφορά του συστήματος που έχει οργανώσει και στελεχώσει με το αρχικό πλάνο και τον προϋπολογισμό	Εκφράζει το όραμα με τρόπο που τονίζει τις αξίες του κοινού στο οποίο απευθύνεται και εμπλέκει τους ανθρώπους στις αποφάσεις σχετικά με τους τρόπους επίτευξης του κοινού οράματος
Κάνει τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για να επαναφέρει το πλάνο στη σωστή κατεύθυνση, αν η σύγκριση αποκαλύψει μια απόκλιση από την πορεία που είχε αρχικά σχεδιαστεί	Υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων για την πραγματοποίηση του οράματος, παρέχοντας coaching, ανατροφοδότηση και δίνοντας το καλό παράδειγμα. Αναγνωρίζει και ανταμείβει την επιτυχία

Πίνακας .

Τα στοιχεία του πίνακα έχουν αντληθεί από το μάθημα ΗΓΕΣΙΑ και ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ του προγράμματος Harvard ManageMentor, που πραγματοποιεί η Eurobank σε συνεργασία με το Harvard Business Publishing και την Being Essential. **Μέντορας του Μαθήματος είναι η Linda A. Hill** η οποία είναι καθηγήτρια στο Harvard Business School και πρόεδρος της Πρωτοβουλίας για την Ηγεσία. Επίσης, είναι συγγραφέας του βιβλίου *Becoming a Manager* (Harvard Business School Press). Έχει εργαστεί ως ειδικός ανάπτυξης περιεχομένου για τα βραβευμένα διαδραστικά προγράμματα *Coaching for Results and Managing Direct Reports* (Harvard Business School Publishing). Επίσης, υπήρξε μέντορας σε πολλά μαθήματα του Harvard ManageMentor.

## 6.2 Η ηγεσία στις σημερινές επιχειρήσεις

Στο παρελθόν, οι ηγέτες γνώριζαν κατά κανόνα ότι τους είχε ανατεθεί τυπικά η εξουσία. Ως εκ τούτου, οι οδηγίες τους έφεραν τη βαρύτητα της εταιρείας (Linda A. Hill, 2013). Οι σημερινές επιχειρήσεις είναι πιο επίπεδες και με λιγότερο αυστηρή ιεραρχική δομή. Τώρα, πολλά ηγετικά στελέχη δεν έχουν τυπική εξουσία, ή ακόμα και αν έχουν, δεν τη βρίσκουν ιδιαίτερα χρήσιμη.

Επίσης η ηγεσία απαιτεί θάρρος για την αντιμετώπιση των αντικρουόμενων απαιτήσεων. Η ικανότητα συγκερασμού ανθρώπων, πόρων, χρημάτων και χρονικών ορίων - συχνά προκαλώντας πόνο βραχυπρόθεσμα, χάριν μακροπρόθεσμου οφέλους - παραμένει ένα ζωτικής σημασίας στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Επίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον. Θα πρέπει να γνωρίζουν πώς εντάσσεται η ομάδα ή το τμήμα τους στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης. Θα πρέπει να μπορούν να οργανώσουν αποτελεσματικά τα βραχυπρόθεσμα έργα, σύμφωνα με τις μακροπρόθεσμες προτεραιότητες. Ίσως μια από τις πιο σημαντικές αρμοδιότητες των σημερινών ηγετών είναι η δημιουργία συνθηκών που δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν άριστες επιδόσεις.

Η ηγεσία απαιτεί δεξιότητες, που μπορεί να διδαχτούν και να αναπτυχθούν. Οι δεξιότητες που απαιτεί η επιτυχημένη ηγεσία σύμφωνα με την L. A. Hill είναι :

- **Δεξιότητες επικοινωνίας :** πειστικός προφορικός και γραπτός λόγος
- **Διαπροσωπικές Δεξιότητες :** Ενεργητική ακρόαση, μέσω προσοχής στο τι λένε οι άλλοι και εποικοδομητικής αντίδρασης
- **Δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων :** Αποτελεσματικός χειρισμός των προστριβών και των αναπόφευκτων εντάσεων
- **Δεξιότητες διαπραγμάτευσης :** Σύμπραξη διαφορετικών ομάδων για την επίτευξη αμοιβαία αποδεκτών στόχων
- **Δεξιότητες παρακίνησης :** Ευθυγράμμιση ανθρώπων προς ένα σκοπό ακόμη και αν τα άτομα αυτά δεν αναφέρονται σε αυτόν που παρακινεί

### 6.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Εκτός από τις παραπάνω δεξιότητες, οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν, σε γενικές γραμμές, ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά υπάγονται στους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης δηλαδή **στην αυτογνωσία, στον αυτοέλεγχο, στην παρακίνηση, στην ενσυναίσθηση και στην κοινωνική δεξιότητα.**

Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αντιστοιχιστούν απευθείας με συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά. Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει αυτή την αντιστοίχιση και περιγράφει τις αντίστοιχες συμπεριφορές :

Ικανότητα	Ηγετικό Χαρακτηριστικό	Συμπεριφορά
Αυτογνωσία	Αυτογνωσία	Γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και αντιλαμβάνονται πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει τους άλλους
Αυτοέλεγχος	Νηφαλιότητα	Παραμένουν ήρεμοι εν μέσω αναταραχής και σύγχυσης
	Άνεση με την ασάφεια	Μπορούν να λειτουργήσουν σε περιβάλλον αβεβαιότητας, όπου ελάχιστες κατευθύνσεις υπάρχουν
Παρακίνηση	Επιμονή	Διατηρούν θετική στάση και επικεντρώνονται στην επιδίωξη ενός στόχου, παρά τα όποια εμπόδια
Ενσυναίσθηση	Ενδιαφέρον για τους άλλους	Κατανοούν τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τους στόχους των άλλων ανθρώπων
Κοινωνική δεξιότητα	Χιούμορ	Γνωρίζουν πώς να παρεμβαίνουν με χιούμορ όταν το απαιτεί η κατάσταση
	Πολιτική οξύνοια	Έχουν έντονη αίσθηση της δομής της εξουσίας στην εταιρεία τους και γνωρίζουν πού πρέπει να στραφούν για την υποστήριξη και τους πόρους που χρειάζονται

Πίνακας .

Τα στοιχεία του πίνακα έχουν αντληθεί από το μάθημα ΗΓΕΣΙΑ και ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ του προγράμματος Harvard ManageMentor, που πραγματοποιεί η Eurobank σε συνεργασία με το Harvard Business Publishing και την Being Essential. **Μέντορας του Μαθήματος είναι η Linda A. Hill** η οποία είναι καθηγήτρια στο Harvard Business School και πρόεδρος της Πρωτοβουλίας για την Ηγεσία. Επίσης, είναι συγγραφέας του βιβλίου *Becoming a Manager* (Harvard Business School Press). Έχει εργαστεί ως ειδικός ανάπτυξης περιεχομένου για τα βραβευμένα διαδραστικά προγράμματα *Coaching for Results and Managing Direct Reports* (Harvard Business School Publishing). Επίσης, υπήρξε μέντορας σε πολλά μαθήματα του Harvard ManageMentor.



Όπως έχει αναφερθεί ξανά εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι θέμα γενετικής, υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης με συνεχή εξάσκηση και ανατροφοδότηση από συναδέλφους.

Σαφέστατα η ΣΝ δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό απαραίτητο στην ηγεσία των σύγχρονων επιχειρήσεων η οποία απαιτεί άφθονη αποφασιστικότητα, ψυχραιμία στις κρίσιμες στιγμές και σκέψη προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, είναι όμως θεμελιώδη και σημαντικό στοιχείο όπως και στη διοίκηση. Για να το επιτύχουν αυτό, οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες είναι και οι πιο ευέλικτοι, και έχουν μάθει να προσαρμόζουν το ηγετικό τους στυλ ανάλογα με την κατάσταση.

#### **6.4 Στυλ ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την κατηγοριοποίηση των ηγετικών στυλ. Μια από αυτές τις προσεγγίσεις κατατάσσει τα στυλ ανάλογα με τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου κάποια στυλ αποδίδουν καλύτερα από άλλα σε ορισμένες καταστάσεις και επηρεάζουν την εταιρεία ή το τμήμα με διαφορετικό τρόπο. Αυτά τα στυλ είναι:

- **Το αυταρχικό στυλ:** Αυτή η προσέγγιση «Κάνε αυτό που λέω εγώ» απαιτεί άμεση συμμόρφωση. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε καταστάσεις μεγάλων αλλαγών, σε περιόδους κρίσεων και με προβληματικούς εργαζόμενους. Εντούτοις, η χρήση αυτού του στυλ θα περιορίσει την ευελιξία της επιχείρησής και ενδέχεται να αμβλύνει την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Το στυλ του οραματιστή:** Αυτό το στυλ κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα. Συγκεκριμένα, διαμορφώνει έναν καθολικό σκοπό, αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να επιλέξουν τον δικό τους δρόμο για την επίτευξή του. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική, όταν η εταιρεία είναι πελαγωμένη και χρειάζεται μια κατεύθυνση ή κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ή επιχειρηματικής ύφεσης. Αυτό το στυλ είναι λιγότερο επιτυχημένο, όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα ειδικών ή με ανθρώπους που είναι πιο έμπειροι από εκείνον-και μπορεί να διαφωνούν με την προσέγγισή του.
- **Το συνεργατικό στυλ:** Αυτό το στυλ που δίνει «προτεραιότητα στους ανθρώπους» ευνοεί την ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και αρμονίας στην ομάδα. Έχει καλύτερα αποτελέσματα, όταν η συνοχή της ομάδας είναι σημαντική ή σε περιόδους που το ηθικό των εργαζομένων είναι χαμηλό. Ωστόσο, η έμφαση που δίνει αυτή η

προσέγγιση σε επαίνους, ενδέχεται να αφήσει περιθώρια για κακή απόδοση των εργαζόμενων λόγω έλλειψης ελέγχου και έλλειψης συνολικής κατεύθυνσης.

- **Το δημοκρατικό στυλ:** Αυτό το στυλ δημιουργεί συναίνεση μέσα από τη συμμετοχή. Ενδείκνυται περισσότερο όταν απαιτείται να υπάρχει στην εταιρεία ευελιξία και αίσθηση ατομικής ευθύνης. Εν τούτοις, η αρνητική πλευρά αυτού του στυλ είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε αναποφασιστικότητα και κάποια άτομα να αισθάνονται σύγχυση και έλλειψη ηγεσίας.
- **Το πιεστικό στυλ:** Ο ηγέτης αυτού του στυλ περιμένει να έχουν οι εργαζόμενοι εξαιρετική απόδοση και να μπορούν να κατευθύνουν τον εαυτό τους. Το στυλ αυτό έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται σε πολύ ικανούς εργαζόμενους, με υψηλό βαθμό παρακίνησης, που εργάζονται καλά μόνοι τους. Ωστόσο, κάποιοι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται υπερβολική πίεση από τις απαιτήσεις για άριστη απόδοση που έχει ένας πιεστικός ηγέτης αυτού του στυλ. Κάτω από το καθεστώς ενός τέτοιου ηγέτη, ενδέχεται να καταρρεύσει η αυτό-εκτίμησή τους, η εμπιστοσύνη και τελικά το ηθικό τους.
- **Το υποστηρικτικό:** Αυτό το στυλ εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη. Οι υποστηρικτικοί ηγέτες βοηθούν τους ανθρώπους να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να τα συνδέσουν με τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Παρόλο που αυτό το στυλ είναι εξαιρετικά επιτυχημένο όταν τα άτομα θέλουν να αλλάξουν ή να βελτιωθούν επαγγελματικά, είναι ιδιαίτερα αποτυχημένο με ανθρώπους που είναι αρνητικοί στη μάθηση ή στην αλλαγή των συνηθειών τους.

Σε γενικές γραμμές, το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον δημιουργείται συνήθως, μέσα από την ικανότητα εναλλαγής των τεσσάρων στυλ του οραματιστή - το συνεργατικό, το δημοκρατικό και το υποστηρικτικό - ανάλογα με το τι υπαγορεύουν οι εκάστοτε συνθήκες.

Όταν ασκείται ηγεσία σε ατομικό επίπεδο με έναν-έναν εργαζόμενο, το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Ο καθένας έχει διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες, με πιθανές διακυμάνσεις ανάλογα με τις εργασίες με τις οποίες ασχολείται. Επομένως, το ίδιο άτομο μπορεί να χρειάζεται ένα διαφορετικό ηγετικό στυλ, ανάλογα με το έργο που αναλαμβάνει κάθε φορά.

Πολλοί μάνατζερ θεωρούν εσφαλμένα ότι το στυλ ηγεσίας είναι ένα στοιχείο της προσωπικότητας και όχι μια στρατηγική επιλογή. Επομένως, πιστεύουν ότι κάθε άνθρωπος έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας - αυτό που ταιριάζει περισσότερο στην ιδιοσυγκρασία του.

Ωστόσο, οι έξυπνοι ηγέτες παραδέχονται ότι δεν υπάρχει ένα μόνο στυλ που να είναι κατάλληλο. Αντίθετα, αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία εξαρτάται από το γενικότερο περιβάλλον και επιλέγουν, από μια γκάμα διαφόρων στυλ, αυτό που μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

## **Γ. Το EQ στην Ελλάδα της κρίσης**

### **1. Η οικονομική κρίση στη ζωή μας.**

Οι νέες οικονομικές συνθήκες που έχουν επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο και η δεινή θέση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας λόγω των συνθηκών αυτών και του δημοσιονομικού της αδιεξόδου, έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε μία πρωτόγνωρη κατάσταση μέσα στην οποία αλλάζουν όχι μόνο οι ανθρώπινες συμπεριφορές αλλά και το συνολικό κοινωνικό, επιχειρησιακό τοπίο.

Η αλλαγή αυτή έγινε με ένα βίαιο και απότομο τρόπο. Οι κοινωνικές ομάδες κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν μέσα σε απίστευτα μικρό χρονικό διάστημα, μείωση εισοδημάτων με ταυτόχρονη μείωση του βιοτικού επιπέδου.

Μειώσεις μισθών, αυξήσεις σε φόρους, μικρή διακίνηση χρήματος στην αγορά, αλλαγή του πολιτικού σκηνικού, μείωση του δανεισμού είναι η εικόνα που επικρατεί τα τελευταία χρόνια και έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή μας. Οι άνθρωποι καλούνται για να ανταπεξέλθουν, να μειώσουν τα έξοδά τους, να ασκήσουν μεγαλύτερο έλεγχο στον οικογενειακό προϋπολογισμό, να αποφεύγουν ρίσκο, να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα περιουσιακά στοιχεία. Νιώθουν φόβο, ανασφάλεια, απελπισία. Ερωτήματα όπως θα έχω δουλειά αύριο ; θα μειωθούν οι μισθοί, τι θα γίνει με τις συντάξεις, με το ασφαλιστικό, με τις καταθέσεις είναι καθημερινά ερωτήματα, χωρίς απάντηση που δυστυχώς επηρεάζουν καθοριστικά τις συμπεριφορές μας. Οι άνθρωποι αισθάνονται προδομένοι, χωρίς ελπίδα όχι μόνο για το αύριο αλλά και για το σήμερα, αισθάνονται πως δεν ελέγχουν την κατάσταση. Η κρίση έχει επηρεάσει όλους τους τομείς της ζωής μας. Οικογένεια, ψυχαγωγία, καθημερινότητα, διαπροσωπικές σχέσεις.

Η κρίση όμως δεν επηρέασε μόνο τη ζωή μας αλλά και τις επιχειρήσεις (Δ. Παπούλιας, 2009) και τον εργασιακό χώρο. Μείωση του κόστους, αναζήτηση νέων πελατών, νέες αγορές, απολύσεις, μειώσεις μισθών, μείωση διαφήμισης, μείωση γενικότερων λειτουργικών εξόδων, είναι το αποτέλεσμα της κρίσης στις επιχειρήσεις (Δ. Παπούλιας, 2009). Και μέσα σε όλο

αυτό το αβέβαιο περιβάλλον της χρηματοπιστωτικής κρίσης που μετατράπηκε σε οικονομική κρίση, έρχεται να προστεθεί και η πολιτική κρίση και η κρίση των θεσμών.

Οι ανατροπές είναι πολλές σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας και υπόστασης. Καλώς ή κακώς ο σύγχρονος άνθρωπος θεωρεί την εργασία και την οικονομική του επιφάνεια βασικούς προσδιορισμούς της εικόνας του εαυτού του και της ταυτότητάς του. Έτσι, πέρα από τα πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει όποιος βλέπει το εισόδημά του να μειώνεται ή να *εξανεμίζεται*, εξίσου σημαντική είναι και η «συμβολική» κατάρρευση που αντιμετωπίζει (Γ. Μπούρας, Λ. Λυκούρας, 2011).

## **2. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σε περίοδο οικονομικής κρίσης.**

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Harold Maslow (1908- 1970) θεωρείται ο ιδρυτής της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας. Δημιούργησε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών υποστηρίζοντας πως υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες για επιβίωση, οι βιολογικές ανάγκες, στη συνέχεια η ανάγκη για ασφάλεια, ακολουθεί η ανάγκη κοινωνικής αποδοχής, στη συνέχεια η ανάγκη αυτοεκτίμησης, και η σειρά ολοκληρώνεται με την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως Πυραμίδα αναγκών του Μάσλοου η οποία έχει επηρεάσει καθοριστικά τις επιχειρήσεις.

**Φυσιολογικές ή βιολογικές** ανάγκες είναι οι ανάγκες που αφορούν την πρωτογενή επιβίωση, ανάγκες δηλαδή για τροφή, νερό, ένδυση, στέγη κ.ο.κ. Οι **ανάγκες ασφάλειας** δηλαδή ανάγκες που αφορούν την ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας, όπως η εξασφάλιση εργασίας, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, η εξασφάλιση σύνταξης κ.ο.κ. Οι **κοινωνικές ανάγκες**, δηλαδή ανάγκη για κοινωνική επαφή, αποδοχή, η ανάγκη του να ανήκεις σε μία ομάδα, η ανάγκη για κοινωνική επαφή και συναναστροφή, για αμοιβαία εκτίμηση κ.ο.κ. Η **αυτοεκτίμηση**, δηλαδή η ανάγκη για αναγνώριση, για επιτυχία για προσωπική επιβεβαίωση. Τέλος η ανάγκη **αυτοπραγμάτωσης**. Η ανάγκη δηλαδή για ολοκλήρωση του ανθρώπου μέσα από την κατάκτηση του οράματός του. Στην ουσία ο άνθρωπος αναγνωρίζει τις ικανότητες και τις δυνατότητές θέτοντας την προσωπική ανάπτυξη προτεραιότητα του. Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να φτάσει το μέγιστο.



Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλους τους ανθρώπους ούτε ο κάθε άνθρωπος δίνει την ίδια βαρύτητα σε κάθε ανάγκη. Επομένως διαφοροποιείται και το χρονικό διάστημα ή ο τρόπος που ο άνθρωπος θα περάσει από το ένα επίπεδο στο άλλο. Για να μπορέσει ένας άνθρωπος να μετακινηθεί από το κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας σε κάποιο ανώτερο θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επιπέδου αυτού. Έτσι ο άνθρωπος για να καλύψει την ανάγκη για ασφάλεια, πρέπει πρώτα να καλύψει τις βασικές ανάγκες επιβίωσης. Παρατηρούμε πως όσο ο άνθρωπος κινείται σε ψηλότερα επίπεδα, όσο δηλαδή πλησιάζει προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει είναι περισσότερο κοινωνικές και ψυχολογικές.

Τι γίνεται όμως στην περίοδο της κρίσης που η ανάγκη για επιβίωση και ασφάλεια είναι οι βασική προτεραιότητα της πλειοψηφίας των ανθρώπων ? Τι γίνεται όταν για πολλούς η πυραμίδα συνθλίβεται απότομα και άνθρωποι που έχουν ήδη καλύψει τα πρώτα επίπεδα επιβίωσης και ασφάλειας απότομα χάνουν τις καλύψεις αυτές ? Τι γίνεται όταν η προσωπική πυραμίδα του καθενός γκρεμίζεται ? Τι γίνεται όταν η ισορροπία χάνεται ?

Ίσως, αν η πυραμίδα του Maslow είχε ένα επιπλέον επίπεδο, μετά τις βιολογικές ανάγκες, και αυτό ήταν η ανάγκη για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης οι απαντήσεις στα ερωτήματα που προκύπτουν να ήταν απλά.



Με λίγα λόγια αν η βελτίωση της συναισθηματικής μας νοημοσύνης ήταν βασική μας ανάγκη και προτεραιότητα πολλά θέματα που προκύπτουν από τη διαχείριση των συναισθημάτων μας και τον τρόπο που αντιδρούμε σε αυτά να ήταν ευκολότερα και απλούστερα.

### **3. Αντίκτυπος της κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον.**

Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, η σύγχρονη επιχείρηση αντιμετωπίζει αδυναμίες όπως η έλλειψη ομαδικότητας, συνεργασίας και εντιμότητας μεταξύ των στελεχών, η δημιουργία συνομοσίων μεταξύ ανώτατων στελεχών για προσωπικό όφελος και αποποίηση ευθυνών, η απόκρυψη αδυναμιών του οργανισμού λόγω του φόβου απόλυσης, η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και επικοινωνίας των σημαντικών για τον οργανισμό πληροφοριών, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι μικρές ανταμοιβές, η έλλειψη δικαιοσύνης και συγκρούσεις αξιών, ο μειωμένος προσανατολισμός στον υπάλληλο και τις ανάγκες του (B. Μπρίνια, 2008).

Στη δύσκολη αυτή πραγματικότητα ήρθαν να προστεθούν τα προβλήματα που συνοδεύουν την οικονομική κρίση. Σε ένα γενικότερο περιβάλλον αλλαγών, αύξηση του δείκτη ανεργίας, απώλεια θέσεων εργασίας, νέες μεταρρυθμίσεις στο εργασιακό, είναι δεδομένο πως έχουν επηρεαστεί σε πολλές περιπτώσεις και οι συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με την έκθεση<sup>8</sup> «Impact of the crisis on working conditions in Europe» του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, (EF/13/19/EL1), τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο από την οικονομική κρίση, αυξήθηκε η αναγκαστική προσωρινή και μερική απασχόληση, παρατηρήθηκε εντατικοποίηση ή αύξηση

του ρυθμού εργασίας, της αναγκαστικής μερικής ή προσωρινής εργασίας και γενικότερα της άτυπης απασχόλησης.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη η οικονομική κρίση επηρέασε :

1. τις συνθήκες απασχόλησης. Αλλαγές στη εργατική νομοθεσία, με αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας, αύξηση της αναγκαστικής προσωρινής και μερικής απασχόλησης, χαμηλότερη κινητικότητα, μεταβολή των μεταναστευτικών προτύπων κοκ.
2. το χρόνο εργασίας, με εφαρμογή συστημάτων εργασίας μειωμένου χρόνου ή μερικής συνταξιοδότησης, περιορισμό της δραστηριότητας σε ορισμένους οικονομικούς τομείς κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης, μεταρρυθμίσεις που διευκόλυναν την εφαρμογή «διευρυμένου ωραρίου εργασίας» (κυρίως από το 2012 και μετά), μείωση του χρόνου υπερωριακής εργασίας, αύξηση των μη αμειβόμενων υπερωριών.
3. την εργασιακή ανασφάλεια σε συνδυασμό με υψηλότερα ποσοστά ανεργίας και το νέο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Ο αριθμός των εργαζομένων που φοβούνται ότι ενδέχεται να χάσουν την εργασία τους αυξήθηκε.
4. το ρυθμό εργασίας και την εργασιακή αυτονομία. Συγκεκριμένα παρατηρείται αύξηση του ρυθμού εργασίας που απορρέει από τον κίνδυνο ανεργίας, την πίεση ανταγωνισμού.
5. την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Οι μελέτες επιβεβαιώνουν ότι τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας, ιδίως σε περιόδους κρίσης, οδηγούν σε μείωση των επιπέδων ευημερίας. Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν στοιχεία τα οποία καταδεικνύουν ότι κλονίστηκε η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κατά τη διάρκεια της τρέχουσας κρίσης στην Ευρώπη ακόμη και σε χώρες που πλήγηκαν λιγότερο από την κρίση.

---

<sup>8</sup> Πηγή : <http://europa.eu>

Στις περισσότερες χώρες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, αυξήθηκαν επίσης τα αναφερόμενα επίπεδα άγχους, γεγονός που μπορεί να συνδέεται με τους ακόλουθους παράγοντες :

- αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας
- εντατικοποίηση του ρυθμού εργασίας σε ορισμένα περιβάλλοντα και χώρες
- κάμψη της κινητικότητας ή αναγκαστική μερική και προσωρινή απασχόληση.

Οι παραπάνω αλλαγές οδήγησαν σε αρνητικές ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις ενώ η έρευνα ειδικά για την Ελλάδα παρουσιάζει υψηλά ποσοστά αυτοκτονιών.

Θα πρέπει βέβαια να σημειώσουμε πως οι ίδιες έρευνες αναφέρουν πως ο αρνητικός αντίκτυπος της αύξησης της εργασιακής ανασφάλειας αντισταθμίζεται από την ασφάλεια που αισθάνονται τα άτομα ότι έχουν ακόμη την εργασία τους.

Από την άλλη η οικονομική ύφεση και οι μεταρρυθμίσεις της εργατικής νομοθεσίας είναι πιθανό να συνέβαλαν όχι μόνο στη μεταβολή των συνηθών απασχόλησης, αλλά και στην αλλαγή της ποιότητας της εργασίας.

Εστιάζοντας στην Ελλάδα το νέο εργασιακό τοπίο που διαμορφώθηκε σε μια απορρυθμισμένη αγορά εργασίας οδηγεί στην γενίκευση της επισφάλειας που επιβάλλει σωρευτικά η επέκταση της ευέλικτης εργασίας, οι χαμηλές αμοιβές υπό την πίεση της ανεργίας, οι «φθηνές» και «εύκολες» απολύσεις που καθιστούν αβέβαιη ακόμη και την προοπτική συνταξιοδότησης. Η «γενιά των 700 ευρώ», που πλέον δεν περιορίζεται στις ηλικίες των νέων εργαζόμενων, άφησε τη θέση της στη «γενιά των 400 ευρώ». Η γενιά των νέων εργαζόμενων, υπό το φως των νέων δεδομένων, οδηγείται στην διαμόρφωση μιας νέας εργασιακής κουλτούρας υπό την απόλυτη κυριαρχία της ανασφάλειας και της επισφάλειας με περιορισμένα δικαιώματα και προσδοκίες από τη θέση τους στην αγορά εργασίας (Γ. Κουζής, 2011).

#### **4. Πώς επηρεάζει η οικονομική κρίση τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία.**

Όπως είδαμε η οικονομική κρίση γεννά συναισθήματα όπως φόβο, ανασφάλεια, απελπισία αλλά ακόμη και πανικό, ή και μίσος. Τα συναισθήματα αυτά οδηγούν σε συμπεριφορές διαφορετικές από τις συνηθισμένες ή ακόμη και δυσλειτουργικές.



Κάθε εργαζόμενος κουβαλά στον εργασιακό του περιβάλλον την προσωπική του καθημερινότητα. Σαφέστατα η προσωπική ζωή κρύβει πάντα ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα που αναπόφευκτα επηρεάζουν την επαγγελματική του απόδοση. Η οικονομική κρίση έρχεται να διαφοροποιήσει την καθημερινότητα αυτή, αυξάνοντας τις διαχειριστικά δύσκολα καταστάσεις, με αρνητική επίδραση πολλές φορές στην απόδοση του εργαζόμενου. Δεν είναι όμως μόνο τα πιθανά προβλήματα σε προσωπικό επίπεδο που έχει να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος. Οι συμπεριφορές του στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζονται και από τις δύσκολες συνθήκες που πιθανώς έχει επιφέρει η κρίση στην επιχείρηση που εργάζεται.

Έτσι ο κάθε εργαζόμενος έχει να αντιμετωπίσει από τη μία τις συνέπειες της κρίσης στην προσωπική του ζωή και από την άλλη τις συνέπειες της κρίσης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Ο φόβος και ο θυμός είναι από τα κυριότερα συναισθήματα που προκαλεί η διαμάχη αυτή είναι :

1. Φόβος. Είναι το συναίσθημα που νιώθε κανείς ενόψει ενός επερχόμενου κινδύνου. Μπορεί να οφείλεται σε πραγματική απειλή/κίνδυνο ή φανταστική. Χάρη στο φόβο, ο οργανισμός τίθεται σε κατάσταση ετοιμότητας για την αντιμετώπιση της απειλής, του κινδύνου. Στην ήπια του μορφή μετατρέπεται ως επιφυλακτικότητα, ενώ στην πιο έντονη μορφή του μετατρέπεται σε τρόμο και πανικό. Μεταφέροντας τον ορισμό αυτό στην περίπτωση του φόβου που προκαλεί η κρίση στον εργαζόμενο (ανώτερο ή κατώτερο) στέλεχος, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται φόβο για μείωση αποδοχών, ή ακόμη και απώλεια της θέσης εργασίας, φόβο που οφείλεται σε πραγματικό λόγο π.χ η επιχείρηση που εργάζεται αντιμετωπίζει πρόβλημα, ή απλώς λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης θεωρεί πως ενδέχεται να αντιμετωπίσει πρόβλημα.

2. Θυμός. Είναι το βασικό συναίσθημα που συνδέεται με τη διεκδίκηση εξουσίας. Εκδηλώνεται από απλή ενόχληση, ως οργή που είναι και η πιο έντονη εκδοχή του θυμού (B. Παππά, 2013). Μπορεί να οφείλεται σε εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια, και είναι απόρροια της ματαιώσης για κάτι που θέλει να κάνει κάποιος και της απογοήτευσης σχετικά με τη μη εκπλήρωση των προσδοκιών του, καθώς και της παρεμπόδισης που τυχόν βιώνει ως προς την ικανοποίηση των αναγκών του. Κάποιος μπορεί να θυμώνει με ένα πρόσωπο, ή με ένα γεγονός, ή με την ανησυχία που του προκαλούν τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει (B. Παππά, 2013). Μεταφέροντας τον ορισμό αυτό στην περίπτωση του θυμού που προκαλεί η κρίση στο εργαζόμενο (ανώτερο ή κατώτερο) στέλεχος, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται θυμό, για τα χαμηλά εισοδήματα και

ημερομίσθια, για τα φορολογικά μέτρα, την αδυναμία των θεσμών να δώσουν λύση στο πρόβλημα κοκ. Ο θυμός οδηγεί σε δράση (B. Παππά, 2013). Αν η δράση αυτή θα είναι θετική ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου ή αν θα συμβάλει αρνητικά οδηγώντας σε μεγαλύτερη επαγγελματική ανασφάλεια αυτό επηρεάζεται από το βαθμό που ο εργαζόμενος μπορεί να διαχειριστεί το θυμό αυτό.

Άλλα συναισθήματα είναι η απόγνωση, η απελπισία η αναμονή, συναισθήματα που συνθέτουν το εργασιακό άγχος και στρες.

Τα συναισθήματα αυτά επηρεάζουν, τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην εργασία, την ποιότητα της εργασίας, την παραγόμενη ποσότητα, την ταχύτητα διεκπεραίωσης αυτής, αλλά ακόμη και το βαθμό εφαρμογής των προτύπων, των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης από τους υπαλλήλους. Τα συναισθήματα αυτά επίσης επηρεάζουν την Ηγεσία της ομάδας, την παρακίνηση αυτής, το ομαδικό πνεύμα, τα κίνητρα για βελτίωση αλλά ακόμη και τον προσανατολισμό της ομάδας ή του μεμονωμένου υπαλλήλου στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Βέβαια το εργασιακό άγχος θέτει το άτομο σε εγρήγορση αλλά δε συνδέεται πάντοτε με αρνητικά αποτελέσματα. Εκεί ακριβώς φαίνεται και η σημασία της ΣΝ σήμερα.

## **5. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του EQ σήμερα.**

Η καλλιέργεια της ΣΝ σε έναν οργανισμό μπορεί σύμφωνα με τον Goleman να βοηθήσει :

1. στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος
2. στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
3. στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ως εκπαιδευτικών οργανισμών
4. στην επιβίωση σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον

Έχοντας στο μυαλό μας τον βαθμό που η κρίση επηρεάζει την κοινωνικόψυχολογική κατάσταση του υπαλλήλου από τη μια, και από την άλλη το πώς η ΣΝ συντελεί στην αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων, είναι φανερό πως η καλλιέργεια της ΣΝ είναι ίσως περισσότερο από ποτέ αναγκαία σήμερα.

Μέσα από τις πέντε διαστάσεις της ΣΝ, οι συνέπειες της κρίσης στη ζωή μας μπορούν να αναλυθούν και να αντιμετωπιστούν ευκολότερα. Είδαμε πως ΣΝ είναι η ικανότητα να

αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τις διαθέσεις μας, να χειριζόμαστε τα συναισθήματα τα δικά μας αλλά και των άλλων, να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι και να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα. Βελτιώνοντας τις δεξιότητες αυτές, ο χειρισμός των συναισθημάτων του φόβου, της οργής, της απόγνωσης ή της αναμονής διευκολύνεται.

Ο βαθμός της ΣΝ στο άτομο που διακατέχεται από τα συναισθήματα αυτά, είναι ίσως αυτός που θα καθορίσει αν ο υπάλληλος τα μετατρέψει σε θετική ή αρνητική συμπεριφορά. Για αυτό το λόγο και θα δούμε πολλές περιπτώσεις που η εργασιακή ανασφάλεια που προκαλεί η κρίση, μέσω του ελέγχου των συναισθημάτων και τη δυνατότητα αναδρομολόγησης των παρορμήσεων και των διαθέσεων αντισταθμίζεται από την ασφάλεια που αισθάνονται τα άτομα ότι έχουν ακόμη την εργασία τους και μετατρέπεται σε θετική δράση.

## **6. Βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.**

Αν και στη σημερινή εποχή ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν αισθητό το ενδιαφέρον τους για βελτίωση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των στελεχών τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πολύ προσεχτικές τόσο με τη μέθοδο που επιλέγουν να ακολουθήσουν όσο και ποιους υπαλλήλους επιλέγουν να εκπαιδεύσουν.

Πολύ συχνά τα προγράμματα ΣΝ, παρουσιάζουν σχεδιαστικές αδυναμίες, με αποτέλεσμα μειωμένη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των στελεχών όταν επιστρέφουν στην εργασία τους (Goleman, 1998). Η ανάλυση του Goleman για τη βέλτιστη μεθοδολογία καλλιέργειας και βελτίωσης της ΣΝ είναι :

**Αξιολόγηση της εργασίας.** Το βασικό ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι τι πραγματικά χρειάζεται για να εκτελεστεί σωστά μία εργασία. Η εκπαίδευση πρέπει να εστιάζεται στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την υπεροχή σε μια δεδομένη εργασία ή ρόλο. Επομένως η καλύτερη μέθοδος υπαγορεύει σχεδιασμό της εκπαίδευσης βάσει μία συστηματικής αξιολόγησης .

**Αξιολόγηση του ατόμου.** Θα πρέπει να αξιολογηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, του ατόμου ώστε να προσδιοριστούν τα σημεία βελτίωσης .

**Ενημέρωση σχετικά με την αξιολόγηση.** Το να εκπαιδευτεί κάποιος σε ικανότητες που ήδη έχει δεν έχει καμία σημασία. Η ανατροφοδότηση είναι σημείο της διαδικασίας εκπαίδευσης.

Ο καλύτερος τρόπος για να ανατροφοδοτηθεί κάποιος για τις συναισθηματικές τους ικανότητες είναι η χρήση ΣΝ.

**Αξιολόγηση ετοιμότητας.** Όλοι οι άνθρωποι δεν είναι έτοιμοι για εκπαίδευση. Αν κάποιο άτομο δεν είναι έτοιμο να εκπαιδευτεί πρέπει πρώτα να προετοιμαστεί για την εκπαίδευση.

**Δημιουργία κινήτρων.** Τα άτομα που θα εκπαιδευτούν πρέπει να γνωρίζουν τα οφέλη καθώς οι άνθρωποι μαθαίνουν ανάλογα με τα κίνητρα που έχουν. Αν οι άνθρωποι δε διαθέτουν κίνητρα, η εκπαίδευση δε θα είναι αποτελεσματική.

**Αυτοδιαχείριση της αλλαγής.** Είναι πιο αποτελεσματικό οι εκπαιδευόμενοι να θέσουν μόνοι τους τους στόχους του προγράμματος. Συνήθως όταν γίνεται αυτό η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική.

**Εστίαση σε εφικτούς στόχους.** Απαιτείται αναλυτική και σαφής παρουσίαση της ικανότητας μέσα από ένα εφικτό πλάνο για την επίτευξή της.

**Πρόληψη της προτροπής.** Τα λάθη και τα ολισθήματα συχνά είναι μαθήματα καλύτερης προετοιμασίας για την επόμενη φορά.

**Ανατροφοδότηση σε σχέση με την επίδοση.** Η σταθερή ανατροφοδότηση βοηθά και ενθαρρύνει την άμεση αλλαγή.

**Ενθάρρυνση της εξάσκησης.** Η εξάσκηση μέσα και έξω από την εργασία, με βάση διάφορες ευκαιρίες που παρουσιάζονται βοηθούν στο να διαρκέσει η αλλαγή.

**Φροντίδα για την υποστήριξη.** Η αλλαγή είναι πιο δύσκολη όταν κάποιος προσπαθεί μόνος του. Ακόμη και ένα φίλος μπορεί να βοηθήσει.

**Παροχή προτύπων.** Άτομα με κύρος που διαθέτουν μία ικανότητα μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα και να εμπνεύσουν την αλλαγή.

**Ενθάρρυνση.** Αν το γενικότερο περιβάλλον το υποστηρίζει, η αλλαγή θα είναι μεγαλύτερη. Αλλαγές που ταιριάζουν στις αξίες του Οργανισμού πρέπει να ενθαρρύνονται.

**Ενίσχυση της αλλαγής.** Οι άνθρωποι είναι αναγκαίο να αισθάνονται ότι οι προσπάθειες τους για αλλαγή, έχουν σημασία και αναγνωρίζονται.

**Αξιολόγηση.** Πρέπει να υπάρχουν τρόποι μέτρησης της ικανότητας που επιδεικνύεται για αρκετό διάστημα πριν και μετά την εκπαίδευση.

## **Δ. CASE STUDY**

### **1. Εισαγωγή**

Για τις ανάγκες της εργασίας θα μελετήσουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη και πως αυτή καταγράφεται σε εργαζόμενους που έχουν ιδιαίτερα επηρεαστεί από τις συνέπειες της κρίσης των τελευταίων ετών.

Για να είναι αυτό εφικτό επιλέξαμε ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο χώρο. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με την μέτρηση Συναισθηματικής νοημοσύνης εργαζομένων στο Τραπεζικό χώρο. Οι Τράπεζες αποτελούν σίγουρα ένα χώρο που έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό την περίοδο των τελευταίων ετών. Οι εξελίξεις και η απορρόφηση Τραπεζών από άλλες με αποτέλεσμα τους 4 τραπεζικούς πυλώνες του σήμερα αλλά και γενικότερα η μετεξέλιξη του χώρου στη μορφή του σήμερα, ήταν μία δύσκολη και πιεστική διαδικασία για τους υπαλλήλους του χώρου. Μία διαδικασία που ακόμη συνεχίζεται.

Αβεβαιότητα, πίεση, αλλαγές, ανακατανομές, μεγάλοι όγκοι εργασίας, εθελούσιες, απειλή για μείωση προσωπικού, μείωση αποδοχών και παροχών, περιορισμός λειτουργικών εξόδων κοκ περιγράφουν την κατάσταση που βίωσαν και βιώνουν οι εργαζόμενοι του χώρου αυτού.

Παρά τις δυσκολίες που καταγράφονται στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας είναι βέβαιο πως στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού αλλά και σε επίπεδο τμήματος ή Υπηρεσίας υπάρχουν στόχοι που ακόμη και τη δύσκολη αυτή περίοδο εργαζόμενοι καταφέρνουν να υπερβούν. Αυτό λοιπόν που θα ελέγξουμε είναι αν τέτοιου είδους εργαζόμενοι που καταφέρνουν και πετυχαίνουν ή ακόμη και υπερβαίνουν τους ετήσιους στόχους, καταγράφοντας υψηλές αποδόσεις κάτω από δύσκολες συνθήκες, χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ΣΝ.

### **2. Επιλογή ομάδας**

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στο τηλεφωνικό κέντρο χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Το συγκεκριμένο call center, έχει ως κύριο στόχο την εξυπηρέτηση πελατών μέσω τηλεφώνου. Η εξυπηρέτηση αφορά τόσο στην παροχή πληροφοριών όσο και στην πραγματοποίηση συναλλαγών. Λειτουργεί 7 ημέρες την εβδομάδα, 24 ώρες το 24ώρο. Το 2012 εξυπηρέτησε 1.781.702 εισερχόμενες κλήσεις (answered calls) σε σύνολο 2.038.714 (incoming calls) και

απασχολούσε 91 άτομα. Εξυπηρετεί τη πλειοψηφία των προϊόντων του ιδρύματος και απευθύνεται σε όλους τους τύπους πελατών (Private, Retail κοκ). Εκτός από την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών και παροχή πληροφοριών, τα τελευταία 5 χρόνια το call center έχει προσθέσει και την προώθηση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων.

	2012	2013	2014
Incoming Calls	2.038.714	1.882.777	2.089.949
Answered Calls	1.781.702	1.744.070	1.748.357
Εκδοθέντα συμβόλαια	5.277	3.298	1.964
Εισπραγμένα συμβόλαια (μετά ακυρώσεων)	4.123	2.788	1.719
Συμβόλαια per Sales agent	45,3	56,9	68,8
Total agents (AVG)	91	92	78
Sales agents (AVG)	91	49	25

Πίνακας 1.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, το διάστημα 2012 – 2013 υπήρξε μείωση των εισερχόμενων κλήσεων από 2.038.714 σε 1.882.777 (περίπου 8 %) ενώ το 2014, η κατάσταση εξομαλύνθηκε με αποτέλεσμα στο τέλος του 2014 οι εισερχόμενες γραμμές να φτάσουν σε 2.089.949 (αύξηση 10% σε σύγκριση με το 2013).

Παράλληλα ο αριθμός των εκδοθέντων συμβολαίων μειώθηκε από 5277 που ήταν το 2012 σε 3298 το 2013 και 1964 το 2014 μείωση 38 % και 63 % αντίστοιχα.

Αντίστοιχα ο αριθμός των απασχολούμενων αν και παρέμεινε σταθερός το 2013, το 2014 μειώθηκε σε 78 (μείωση 14%).

Ένα σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο αριθμός των εκπροσώπων που απασχολούνται με την προώθηση ασφαλιστικών προϊόντων. Συγκεκριμένα αν και το 2012 το σύνολο των εκπροσώπων προωθούσε τέτοιου είδους προϊόντα το 2013 και το 2014, ο αριθμός των εκπροσώπων μειώθηκε σε 49 και 25 αντίστοιχα (μείωση 46% και 73 %).

Επίσης παρατηρούμε πως αν και ο αριθμός των κλήσεων παραμένει σχεδόν σταθερός ο αριθμός των συμβολαίων ακολουθεί φθίνουσα πορεία. Βασικός λόγος της μείωσης αυτής αποτελεί η μείωση του ενδιαφέροντος του κοινού για τέτοιου είδους προγράμματα λόγω της οικονομικής κατάστασης με αποτέλεσμα οι εκπρόσωποι του κέντρου να συναντούν δυσκολία όχι μόνο στο να πείσουν τον πελάτη να δεσμεύσει έστω και μικρά ποσά σε Bancassurance

προγράμματα αλλά ακόμη και στην απλή ενημέρωση. Εξάλλου λόγω της οικονομικής κρίσης πολλοί πελάτες αποφάσισαν να διακόψουν προγράμματα γενικής ασφάλισης, προκειμένου να μειώσουν μηνιαία έξοδα.

Δημογραφικά στοιχεία ομάδας. Η ομάδα αποτελείται από 11 άνδρες και 14 γυναίκες, 4 είναι κάτω από 30 ετών, 19 είναι από 30 έως 40 ετών και 2 πάνω από 40. 20 έχουν πτυχίο ανώτερης σχολής 5 έχουν απολυτήριο Λυκείου, 3 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, και τέλος 16 είναι έγγαμοι.

Όπως φαίνεται και στον προηγούμενο πίνακα η ομάδα εκπροσώπων που ασχολούνται με την προώθηση μειώθηκε σε 25 από 49 άτομα. Τα 25 αυτά άτομα επιλέχτηκαν βάσει των δεξιοτήτων τους και των υψηλών αποτελεσμάτων που είχαν παρουσιάσει τα προηγούμενα χρόνια. Παρόλο όμως τις αποδεκτές ικανότητες των ατόμων αυτών, το 2014 συνεχίστηκε η μείωση στην παραγωγή που αφενός είναι αποτέλεσμα της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι όμως και αποτέλεσμα των δύσκολων οικονομικών και κοινωνικών συγκυριών της περιόδου όπως αναφέραμε στην αρχή.

Η διαφορά που προκύπτει στο σύνολο παραγωγής στους δύο πίνακες προκύπτει από το γεγονός πως ο αριθμός ατόμων αφορά στο κλείσιμο έτους. Κατά τη διάρκεια του έτους η ομάδα προώθησης απαρτιζόταν από περισσότερα άτομα.

Επίσης θα πρέπει να σημειώσουμε πως η ομάδα των 25 αυτών ατόμων, απαρτίζεται από τους top agents των προηγούμενων ετών, δηλαδή τους εκπροσώπους που είχαν σημειώσει τις καλύτερες και υψηλότερες παραγωγές. Οι εκπρόσωποι έχουν επιλεγεί βάσει των χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων τους, δηλαδή πολύ καλά telephone skills, εμπειρία, πολύ υψηλό γνωστικό επίπεδο, υψηλές βαθμολογίες και σε αξιολογήσεις του customer experience και customer service.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, αν και η συνολική παραγωγή των 25 ατόμων το 2014 σημείωσε μείωση 20 % υπάρχουν 6 εκπρόσωποι που κατάφεραν να βελτιώσουν την παραγωγή τους, και 6 εκπρόσωποι που η μείωση της παραγωγής τους ήταν μικρότερη από την μείωση της συνολικής παραγωγής.

Εκπρόσωπος	2013 paid contract	2014 paid contract	
Εκπρόσωπος 1	80	152	47%
Εκπρόσωπος 2	90	169	47%
Εκπρόσωπος 3	105	146	28%
Εκπρόσωπος 4	55	65	15%
Εκπρόσωπος 5	67	74	9%
Εκπρόσωπος 6	142	153	7%
Εκπρόσωπος 7	68	66	-3%
Εκπρόσωπος 8	53	50	-6%
Εκπρόσωπος 9	63	59	-7%
Εκπρόσωπος 10	80	72	-11%
Εκπρόσωπος 11	55	49	-12%
Εκπρόσωπος 12	58	51	-14%
Εκπρόσωπος 13	50	41	-22%
Εκπρόσωπος 14	60	45	-33%
Εκπρόσωπος 15	62	46	-35%
Εκπρόσωπος 16	137	81	-69%
Εκπρόσωπος 17	110	64	-72%
Εκπρόσωπος 18	83	43	-93%
Εκπρόσωπος 19	115	56	-105%
Εκπρόσωπος 20	70	30	-133%
Εκπρόσωπος 21	61	26	-135%
Εκπρόσωπος 22	85	36	-136%
Εκπρόσωπος 23	95	25	-280%
Εκπρόσωπος 24	45	7	-543%
Εκπρόσωπος 25	42	2	-2000%
<b>TOTAL</b>	<b>1931</b>	<b>1608</b>	<b>-20%</b>

Πίνακας 2.

Στην ομάδα αυτή θα ελέγξουμε τη ΣΝ προσπαθώντας να εξηγήσουμε ποιοι είναι οι λόγοι που βοήθησαν τους εκπροσώπους αυτούς να σημειώσουν βελτίωση της παραγωγής τους μέσα σε ένα εξαιρετικά δύσκολο και απαιτητικό περιβάλλον όταν, και να διαφοροποιηθούν μέσα σε μία ομάδα που όπως αναφέρθηκε απαρτίζεται από τους καλύτερους πωλητές της Υπηρεσίας.

### 3. Επιλογή μεθόδου μέτρησης ΣΝ

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των Petrides & Furnham. Οι Petrides & Furnham θεωρούν πως η ΣΝ διακρίνεται σε δύο είδη. Στη ΣΝ ως μία γνωστική ικανότητα και τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Το πρώτο είδος μετριέται αποτελεσματικότερα με μεθόδους αντικειμενικής αξιολόγησης ενώ το δεύτερο με μεθόδους



αυτοαναφοράς (Μ. Πλατσίδου, 2010). Η έρευνα των Petrides & Furnham ασχολείται περισσότερο με τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Συγκεκριμένα διέκριναν 15 διαστάσεις : Προσαρμοστικότητα, διεκδικητική συμπεριφορά, αντίληψη των συναισθημάτων, έκφραση και διαχείριση συναισθημάτων, ρύθμιση συναισθημάτων, προσαρμοστικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, αυτοεκτίμηση, παρακίνηση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση άγχους, ενσυναίσθηση, αισιοδοξία και ευτυχία.

Για τη μέτρηση της ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών που στην τελική του μορφή (TEIQue v.1.50), αποτελείται από 153 προτάσεις με τις οποίες ο αξιολογούμενος βαθμολογείται για τις 15 δεξιότητες του μοντέλου. Παράλληλα αξιολογείται για 4 πιο γενικούς παράγοντες, ευζωία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα καθώς και για τη συνολική ΣΝ. Το μέσο είναι διαθέσιμο σε 20 γλώσσες .

Στην εργασία χρησιμοποιήθηκε η σύντομη εκδοχή που αποτελείται από 30 ερωτήσεις. Το TEIQue-SF περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις (items) για κάθε μία από τις 15 διαστάσεις της ΣΝ του Petrides και δίνει μετρήσεις για τους 4 γενικούς παράγοντες που αναφέραμε καθώς και για τη συνολική ΣΝ.

Τα 30 στοιχεία επιλέχθηκαν κυρίως βάση των συσχετισμών τους με τις αντίστοιχες συνολικές βαθμολογίες, οι οποίες εξασφάλισαν ευρεία κάλυψη του δειγματοληπτικού εργαλείου. Η TEIQue –SF χρησιμοποιείται όταν ο πειραματικός χρόνος είναι περιορισμένος. Παρόλο που είναι δυνατό, εκτός από τη συνολική βαθμολογία της ΣΝ, να αντληθούν ξεχωριστά αποτελέσματα για τους τέσσερις βασικούς παράγοντες, τα αποτελέσματα αυτά τείνουν να έχουν χαμηλότερη εσωτερική συνοχή (περίπου 0,69) σε σχέση με την πλήρη μορφή του ερωτηματολογίου. Η -sf δεν αποδίδει αποτελέσματα αναφορικά με τις 15 πτυχές EI.

Η σύντομη μορφή TEIQue –SF χρησιμοποιεί τη κλίμακα Likert (1 – 7). Για να υπολογιστεί η ΣΝ θα πρέπει να αντιστραφούν τα αποτελέσματα τω ερωτήσεων 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 13,14, 16, 18, 22, 25, 26, 28, και στη συνέχεια να υπολογιστεί το συνολικό άθροισμα.

Οι ερωτήσεις 5, 20, 9, 24, 12, και 27 αφορούν τον παράγοντα ευζωία, οι ερωτήσεις 4, 19, 7, 22, 15, και 30 τον αυτοέλεγχο, οι ερωτήσεις 1, 2, 8, 13, 16, 17, 23, και 28 τη συναισθηματικότητα και οι ερωτήσεις 6, 21, 10, 25, 11, και 26 την κοινωνικότητα. Οι ερωτήσεις 3, 18, 14, και 29 αντιστοιχούν στη συνολικά ΣΝ.

Σε ελέγχους που έχουν γίνει η εσωτερική συνοχή (αξιοπιστία ) του TEIQue - SF αναφέρεται σε 0,88 ( N = 1.119 ). Το αντίστοιχο ποσοστό για άνδρες ήταν 0,89 ( N = 455 ) και για γυναίκες 0.88 ( N = 653 ),

Η υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα ευζωίας, αντικατοπτρίζει μια γενικευμένη αίσθηση ευεξίας, που εκτείνεται από τα επιτεύγματα του παρελθόντος στις μελλοντικές προσδοκίες. Συνολικά, τα άτομα με υψηλή βαθμολογία αισθάνονται θετικά, ευτυχείς, και ολοκληρωμένα. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία τείνουν να έχουν χαμηλό αυτο-σεβασμό και να είναι απογοητευμένοι από τη ζωή τους.

Τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτοέλεγχου, διαθέτουν έναν υγιή βαθμό ελέγχου επί των παρορμήσεων και των επιθυμιών τους. Εκτός από τον έλεγχο των παρορμήσεων τους, είναι καλοί στο να ρυθμίζουν τις εξωτερικές πιέσεις και το άγχος που δέχονται. Δεν είναι ούτε κατασταλαμένοι αλλά ούτε και υπερβολικά εκφραστικοί. Σε αντίθεση, όσοι έχουν χαμηλή βαθμολογία είναι επιρρεπείς σε παρορμητική συμπεριφορά και μπορεί να τους είναι δύσκολο να διαχειριστούν το στρες.

Άτομα με υψηλή βαθμολογία στο συναισθηματικό παράγοντα είναι σε επαφή με τα συναισθήματα τους και αυτά των άλλων ανθρώπων. Μπορούν να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν συναισθήματα και να χρησιμοποιούν αυτά τα χαρακτηριστικά για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν στενές σχέσεις με τους άλλους. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία σε αυτόν εσωτερικές συναισθηματικές τους καταστάσεις και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους στους άλλους, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις.

Τέλος ο παράγοντας κοινωνικότητα διαφέρει από τον παράγοντα συναίσθημα καθώς δίνει έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική επιρροή. Η εστίαση είναι στο άτομο ως παράγοντα σε κοινωνικά πλαίσια, και όχι σε προσωπικές σχέσεις με την οικογένεια και τους στενούς φίλους. Άτομα με υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα κοινωνικότητα είναι καλύτεροι στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Είναι καλοί ακροατές και επικοινωνούν με σαφήνεια και αυτοπεποίθηση με ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα. Εκείνοι με χαμηλή βαθμολογία δεν πιστεύουν ότι είναι σε θέση να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων και είναι λιγότερο πιθανό να είναι καλοί διαπραγματευτές. Δεν είναι σίγουροι για το τι πρέπει να κάνουν ή να πουν στις διάφορες κοινωνικές καταστάσεις και, ως εκ τούτου, συχνά εμφανίζονται ντροπαλοί και επιφυλακτικοί.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στην ομάδα των 25 υπαλλήλων, και ζητήθηκε να συμπληρωθεί και από τους 25. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν και συμπληρώθηκαν ανώνυμα. Πρώτα συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια οι εκπρόσωποι 1 έως 6, οι εκπρόσωποι δηλαδή που αύξησαν την παραγωγή τους, στη συνέχεια συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια οι εκπρόσωποι 7 έως και 12 δηλαδή οι εκπρόσωποι με μείωση παραγωγής κάτω από 20% και τέλος τα ερωτηματολόγια συμπλήρωσαν οι υπόλοιποι 13 εκπρόσωποι.

#### **4. Αποτελέσματα εμπειρικής μελέτης Προτάσεις για περεταίρω έρευνα.**

Στον πίνακα που ακολουθεί παραθέτουμε τα αποτελέσματα της μέτρησης της Σ Ν των ατόμων της ομάδας πωλήσεων, όπως αυτά προκύπτουν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στην Α ομάδα των 6 ατόμων με τη μεγαλύτερη αύξηση στην ετήσια παραγωγικότητα, θα δούμε πως και οι 6 συμμετέχοντες καταγράφουν πολλοί υψηλές ΣΝ (πάνω από 4), ενώ το 50% καταγράφει ΣΝ πάνω από 5.

Στην ομάδα Β και οι 6 συμμετέχοντες καταγράφουν υψηλές ΣΝ μόνο το 17% ξεπερνά το 5 ενώ ένα 17% είναι κάτω από 4.

Τέλος στην Γ ομάδα 38 % (5 στους 13), καταγράφουν ΣΝ μεγαλύτερη του 4, ενώ το 62% βρίσκεται κάτω από 4.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα είναι εμφανές πως στην Α ομάδα, καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα ΣΝ. Λαμβάνοντας υπόψη πως ΣΝ πάνω από 3.5 θεωρούνται ικανοποιητικές βλέπουμε πως το σύνολο των 25 ατόμων έχει ιδιαίτερα υψηλές ΣΝ. Η ομάδα όμως Σ, δηλαδή η ομάδα με την μεγαλύτερη αύξηση παραγωγής, παρουσιάζει μεγαλύτερη καταγραφή ΣΝ.

Από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων φαίνεται πως τα άτομα με υψηλές παραγωγικότητες έχουν υψηλή ΣΝ.

Για να αποφύγουμε τον κίνδυνο η προσδοκία μας να κατευθύνει τα αποτελέσματα (Μ. Πλατσίδου, 2010) θα ήταν σκόπιμο να μετρηθεί η ΣΝ όχι μόνο στην ομάδα πωλήσεων αλλά σε όλους τους εργαζόμενους του ΤΚ, ώστε να είναι πιο εύκολο να διακρίνουμε αν τα άτομα της ομάδας Α και Β, διαφέρουν ως προς τη ΣΝ ή απλά το σύνολο των εργαζομένων στο συγκεκριμένο ΤΚ παρουσιάζει υψηλή ΣΝ. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται αφενός στο ότι οι

συμμετέχοντες δεν είναι αντικειμενικοί στην αξιολόγηση τους αλλά και στο γεγονός πως το συγκεκριμένο χώρο στο παρελθόν έχουν πραγματοποιηθεί εκπαιδεύσεις στη ΣΝ.

Επίσης θα ήταν χρήσιμο η ΣΝ να μετρηθεί και με διαφορετικές μεθόδους μέτρησης ΣΝ.

## **Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Με την εργασία αυτή προσπαθήσαμε να αναδείξουμε τη σημασία και τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης. Καθώς υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάστηκαν οι βασικοί ορισμοί, και οι διαστάσεις της ανάλογα με την επιστημονική προσέγγιση της έννοιας, οι βασικές προσεγγίσεις και οι κυριότερες μέθοδοι μέτρησης. Οι ορισμοί πολλές φορές είναι παραπλήσιοι υπάρχουν όμως και ορισμοί που παρουσιάζουν αποκλίσεις ή συγκρούονται μεταξύ τους.

Μιας και ο Daniel Goleman είναι ο υπεύθυνος για την διάδοση της έννοιας σήμερα, θα κρατήσουμε συμπερασματικά τον δικό του ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ΣΝ είναι η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα ελέγχει και να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί διαρκώς κίνητρα για τον εαυτό του και τους γύρω του.

Όμως και για τις μεθόδους μέτρησης που αντιστοιχούν στην κάθε θεωρητική προσέγγιση υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Έτσι αν και οι αυτοαναφορές είναι ένας εύκολος τρόπος αξιολόγησης της ΣΝ, συχνά δεν είναι αρκετά αντικειμενικός. Από την άλλη η αξιολόγηση της ΣΝ από τρίτο άτομο περιέχει τη υποκειμενικότητα του ατόμου που αξιολογεί. Και ενώ ο αντικειμενικός τρόπος μέτρησης φαίνεται να ξεπερνά τα παραπάνω προβλήματα, έχει να αντιμετωπίσει το ερώτημα του ποια είναι η σωστή απάντηση και ποια η λάθος.

Η Συναισθηματική νοημοσύνη έχει αμφισβητηθεί από πολλούς επιστήμονες και μελετητές, τα τελευταία χρόνια. Πολλοί είναι αντί που θεωρούν τα στοιχεία της ΣΝ, στοιχεία της προσωπικότητας του ανθρώπου και αμφισβητούν την υπόστασή της ως ξεχωριστού είδους νοημοσύνης. Αυτό συμβαίνει καθώς σε πολλές προσεγγίσεις όπως εξάλλου και σε αυτή του Goleman απουσιάζει η επιστημονική τεκμηρίωση (Mayer et al., 2000). Παρόλα αυτά η ΣΝ

έχει πολλούς οπαδούς που την αναγνωρίζουν ως ένας βασικό παράγοντα για την ανθρώπινη όχι μόνο κοινωνική αλλά και επαγγελματική πορεία και εξέλιξη.

Η επίγνωση των συναισθημάτων μας και η κατανόηση τόσο των δικών μας όσο και των συναισθημάτων των άλλων είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός σταθμός που θα μας βοηθήσει σε όλους τους τομείς της ζωής μας. ΣΝ δε σημαίνει πως ταυτίζομαι με το πρόβλημα του άλλου το οποίο και με καταβάλλει, αλλά σημαίνει πως κατανοώ τη θέση του και τα συναισθήματά του και διαμορφώνω ανάλογα τη συμπεριφορά μου.

Η αυτοαξιολόγηση, και μέσα από αυτή η καλλιέργεια της αυτοπεποίθησης μας, ή η διόρθωση και βελτίωση λανθασμένων θέσεων ή στάσεων, και παράλληλα η ικανότητα να επιδεικνύουμε προσαρμοστικότητα και αυτοπειθαρχία μέσα από τον αυτοέλεγχο είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες της ΣΝ που συντελούν καθοριστικά στην επίτευξη στόχων. Σε αυτό συμβάλουν και οι κοινωνικές δεξιότητες που συνθέτουν τη ΣΝ όπως ο χειρισμός διαφωνιών, η επιρροή, η σωστή επικοινωνία, η συνεργασία και η ομαδικότητα.

Η ΣΝ είτε ως μία πολυπαραγωγική έννοια, είτε ως ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, είτε ως ένα σύνολο δεξιοτήτων στο χώρο της εργασίας, δημιουργεί σημαντικές βάσεις για υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Η σημασία της στη σημερινή ελληνική επιχείρηση ιδιαίτερα στην δύσκολη αυτή περίοδο είναι σημαντική και απαραίτητη. Οφέλη έχει όχι μόνο η επιχείρηση αλλά και ο ίδιος ο εργαζόμενος. Οι αδυναμίες στους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι μικρές ανταμοιβές που μπορούν να δοθούν σε εργαζόμενους, η έλλειψη ομαδικότητας, μπορούν να λειανθούν μέσα από το πρίσμα της ΣΝ. Κατανοώντας η επιχείρηση τη συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου βοηθά στην καλύτερη διαχείριση του αλλά και στην καλύτερη αξιοποίηση του. Εξάλλου σε πολλές επιστημονικές αναφορές γίνεται παραλληλισμός των δεξιοτήτων της ΣΝ με τις δεξιότητες του Ηγέτη.

Αν και η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση, και οι κοινωνικές δεξιότητες επηρεάζουν την εργασία, από την έλλειψη αυτών των παραγόντων η εργασία επηρεάζεται πολύ περισσότερο. Σαφέστατα η ΣΝ δεν αρκεί για μία υψηλή επαγγελματική απόδοση. Η ηλικία, η εμπειρία, οι γνώσεις αποτελούν καταλυτικούς παράγοντες στην επαγγελματική επιτυχία.

Λαμβάνοντας υπόψη πως η ΣΝ μπορεί να βελτιωθεί, τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλά προγράμματα ανάπτυξης ΣΝ και όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν τέτοιου είδους προγράμματα.

Τέλος αποδεχόμενοι πως η ΣΝ συντελεί θετικά όχι μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες θα ήταν χρήσιμο να γίνουν προσπάθειες γεφύρωσης των διάφορων προσεγγίσεων και ενίσχυση της θεωρίας από επιστημονική έρευνα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

"Five Questions About . . . Employee Recognition and Reward: An Interview with Bob Nelson." *Harvard Management Update*, September 2003.

"Situational Leadership II: The Article." Sunrise, FL: The Ken Blanchard Companies, 2001.

"Situational Leadership II: The SLII Model." Sunrise, FL: The Ken Blanchard Companies, 2003.

Bar-On, P. (1997) The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems

Bower, G. H. (1981) Mood and Memory. *The American Psychologist*, 36, pp. 129-148.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Hay/McBer. (1999) Emotional competence inventory. HayGroup.

Buck, R. (1984) *The Communication of Emotion*. NY: The Guilford press.

Carstensen, L. L, Pasupathi, M., Mayr, U., & Nesselroade, J. R., (2000) Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, pp. 644-655.

Ciarrochi, J. V., Chan, A.Y.C, & Caputi, P. (2000) A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539-561.

Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997) *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Crosset/Putnum.

Daniel Goleman. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

Davis, M., Stankov, L. & Roberts, R. (1998) Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989-1015.

Ekman, P. ed. (1995) Charles Darwin. *The expression of emotion in man and animals*. London: HarperCollins.

Frederick Herzberg. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

Gardner Howard, *Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, 1993

Goleman D. (1998), "Η συναισθηματική νοημοσύνη : γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ", Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Goleman D. (2000), "Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας," Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), "Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών", Ελληνικά Γράμματα

Gregory, Robert J. (2011). *Psychological Testing: History, Principles, and Applications* (Sixth έκδοση). Boston: Allyn & Bacon. ISBN 978-0-205-78214-7. Lay summary (7 November 2010).

*Harvard ManageMentor on Leading and Motivating*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

John Baldoni. "Effective Management Communications: It's More Than Talk." *Harvard Management Communication Letter*, April 2002.

John Kenneth Galbraith, *The Good Society*, μετ. Α. Χαραλαμπίδης, Νέα Σύνορα, (1997) Αθήνα, σελ. 121.

John P. Kotter. "Τι Πραγματικά Κάνουν οι Ηγέτες." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

John P. Kotter. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996.

Kandel E.R., Schwartz J.H., Jessell T.M., *Νευροεπιστήμη & Συμπεριφορά*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 1999

Lauren Keller Johnson. "Great Expectations: The Key to Great Performance." *Harvard Management Update*, May 2004.

Mackintosh, N. J. (1998). *IQ and Human Intelligence*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-852367-3. Lay summary (9 August 2010).

Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper and Row, (1970), New York.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence.

Miller-Keane, *Encyclopaedia and Dictionary of Medicine, Nursing, and Allied Health*, Seventh Edition (2003), Saunders, an imprint of Elsevier, Inc.



Nigel Nicholson. "How to Motivate Your Problem People." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

O'Connor Joseph & Seymour John, NLP: Εισαγωγή στο Νευρογλωσσικό Προγραμματισμό. Εκδόσεις Αλκυών, 1990.

Patsi-Garin: Επίτομο λεξικό Ελληνικής Μυθολογίας (1969), εκδ. οίκος Χάρη Πάτση, Αθήνα.

Piaget J. (1952), "The origins of intelligence in children. New York. Routledge & Kegan Paul.

Robert E. Staub, II. *The Heart of Leadership: 12 Practices of Courageous Leaders*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing, 2000.

Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

Rosabeth Moss Kanter. "The Middle Manager as Innovator." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

Salovey P. and Caruso D.R., *The Emotionally Intelligent Manager*, San Francisco, CA: Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2004

Sullivan Arthur, Steven Sheffrin, *Economics: Principles in action* (2003), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Taylor A.E., Πλάτων. Ο άνθρωπος και το έργο του, μτφρ. Ι. Αρζόγλου, εκδ. MIET, Αθήνα 1992.

Vegetti M., *Ιστορία της Αρχαίας Φιλοσοφίας*, μτφρ. Γ.Α. Δημητρακόπουλος, εκδ. Π. Τραυλός, Αθήνα 2000

Αριστοτέλης, *Ηθικά-Νικομάχεια*, Άπαντα 7 (1993), Κάκτος, Αθήνα, σελ. 207.

Βονδικάκης Χρήστος, *Συναισθήματα & Συμπεριφορές*, Εκδόσεις Forum Training & Consulting, 2006

Διογένης Λαέρτιος, *Βίοι Φιλοσόφων*, Α' Πιπτακός, Γεωργιάδης, Αθήνα.  
*Ελληνική Δημοκρατία, Ελληνική Στατιστική, Πειραιάς.*

Ερμηνευτικό Λεξικό Νέας Ελληνικής, Γαβριηλίδου, Λαμπροπούλου, Αγγελάκος, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Ευτύχης Μπιτσάκης, *Το Είναι και το Γίνεσθαι* (2003), Δαίδαλος, Αθήνα, σελ. 238.

Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Λεξικό της Φιλοσοφίας* (2004), Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 159.

Ισοκράτης, *Προς Δημόνικον*, μετ. Π. Γέροντας, 2005, DeAgostini Hellas, Αθήνα.

- Κορνήλιος Καστοριάδης, Ανθρωπολογία, Πολιτική, Φιλοσοφία, Ύψιλον, (1994), Αθήνα.
- Κρισναμούρτι, (2010), “Η αίσθηση της ευτυχίας”, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Μπαμπινιώτης, Γ.(1998),“ Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας”,Αθήνα : Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπουραντάς, Δ. (2005), “Ηγεσία”, Αθήνα : Κριτική
- Πλάτων, Νόμοι, μετ. Β. Μοσκόβης, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα (1988), 643e-644a.
- Πλούταρχος, Περί παιδων αγωγής, μετ. Π. Γέροντας – Γ. Γαζής, (2006), σελ.141 DeAgostini Hellas, Αθήνα.
- Ράντυ Πάους σε συνεργασία με τον Τζέφφρυ Ζάζλοου, Η τελευταία Διάλεξη, Εκδόσεις Πατάκη, 2008
- Φράγκου Χρ. Π , Ψυχοπαιδαγωγική, εκδ. Gutenberg – Παιδαγωγική Σειρά, σελ. 208

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.intelltheory.com/binet.shtml>

<http://www.reuvenbaron.org/wp/>

<http://www.pwc.com/gr/en/publications/future-shape-banking.jhtml>

[www.psychologynow.gr](http://www.psychologynow.gr)

## ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

Alfred Binet	14
Baron Reuven	25
Caruso	39
Gardner Howard	15
Goleman	31
Mayer	23
Salovey P.	23
Αδυναμίες των οργανισμών	50
Αυτογνωσία	27,53
Αυτοέλεγχος	54,45
Γνώθις σ αυτόν	44
Δελφικά Παραγγέλματα	47
Διοίκηση	61
Ελληνική Επιχείρηση	48
Ενσυναίσθηση	56,28
Ηγεσία	61
Ιεράρχηση	68
Κοινωνικές ικανότητες	35
Κρίση	67
Μέθοδοι μέτρησης ΣΝ	20
Νοημοσύνη	12
Παρακίνηση	55
Προσωπικές ικανότητες	34
Στυλ ηγεσίας	65
Συναίσθημα	10
Συναισθηματική νοημοσύνη	17,19

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**

Πίνακας βασικών συναισθημάτων, από την ανασκόπηση, των Ortony & Turner (1990).

<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ / ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ</b>	<b>ΒΑΣΙΚΑ / ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ</b>
James (1884)	Φόβος, Θλίψη, Αγάπη, Οργή
Watson (1930)	Φόβος, Αγάπη, Οργή
McDoughall (1926)	Θυμός, Αποστροφή, Έξαψη, Φόβος, Υποταγή, Τρυφερότητα, Απορία
Mowrer (1960)	Πόνος, Ευχαρίστηση
Arnold (1960)	Θυμός, Αποστροφή, Θάρρος, Απόρριψη, Επιθυμία, Απελπισία, Φόβος, Μίσος, Ελπίδα, Αγάπη, Λύπη
Izard (1971)	Θυμός, Περιφρόνηση, Αποστροφή, Στεναχωριά, Φόβος, Ενοχή, Ενδιαφέρον, Χαρά, Ντροπή, Έκπληξη
Plutchik (1980)	Αποδοχή, Θυμός, Προσμονή, Αποστροφή, Χαρά, Φόβος, Λύπη, Έκπληξη
Panksepp (1982)	Προσδοκία, Φόβος, Οργή, Πανικός
Gray (1985)	Οργή και τρόμος, Άγχος, Χαρά
Ekman, Friesen & Ellsworth (1982)	Θυμός, Αποστροφή, Φόβος, Χαρά, Λύπη, Έκπληξη
Tomkins (1984)	Θυμός, Ενδιαφέρον, Περιφρόνηση, Αποστροφή, Στεναχώρια, Φόβος, Χαρά, Ντροπή, Έκπληξη
Weiner & Graham (1984)	Ευτυχία, Λάμψη
Frijda (1986)	Επιθυμία, Ευτυχία, Ενδιαφέρον, Έκπληξη, Απορία, Λύπη
Kemper (1987)	Φόβος, Θυμός, Κατάθλιψη, Ικανοποίηση
Oatley & Johnson-Laird (1987)	Θυμός, Αποστροφή, Άγχος, Ευτυχία, Λύπη

Από το βιβλίο της Βασιλικής Παππά, Η λογική των συναισθημάτων, Εκδόσεις Οκτώ, 2013, σελίδα 26).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

	Παράγγελμα	Παράγοντες ΣΝ
1	<b>ΑΙΤΙΩ ΠΑΡΟΝΤΑ.</b> Να αιτιολογούμε όσα μάς συμβαίνουν.	<b>Αυτογνωσία</b>
2	<b>ΑΜΑΡΤΑΝΩΝ ΜΕΤΑΝΟΕΙ.</b> Να μετανοούμε για τις ανομίες, λάθη, αμαρτίες μας.	<b>Αυτογνωσία</b>
3	<b>ΓΗΡΑΣ ΠΡΟΣΔΕΧΟΥ.</b> Να αποδεχόμαστε το γήρας.	<b>Αυτογνωσία</b>
4	<b>ΓΝΩΘΙ ΜΑΘΩΝ.</b> Να γνωρίζουμε αφού μάθουμε.	<b>Αυτογνωσία</b>
5	<b>ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ.</b> Να γνωρίζουμε τον εαυτό μας (πρώτα).	<b>Αυτογνωσία</b>
6	<b>ΚΑΙΡΟΝ ΠΡΟΣΔΕΧΟΥ.</b> Να δεχόμαστε τον χρόνο.	<b>Αυτογνωσία</b>
7	<b>ΚΤΩΜΕΝΟΣ ΗΛΟΥ.</b> Να ευχαριστιόμαστε με αυτά που αποκτάμε.	<b>Αυτογνωσία</b>
8	<b>ΠΑΙΣ ΩΝ ΚΟΣΜΙΟΣ ΙΣΘΙ, ΗΒΩΝ ΕΓΚΡΑΤΗΣ, ΜΕΣΟΣ ΔΙΚΑΙΟΣ, ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΣ ΣΟΦΟΣ.</b> Παιδιά να είμαστε κόσμιοι, έφηβοι εγκρατές, άνδρες δίκαιοι, γέροντες σοφοί.	<b>Αυτογνωσία</b>
9	<b>ΣΕΑΥΤΟΝ ΑΙΔΟΥ.</b> Να σεβόμαστε τον εαυτό μας.	<b>Αυτογνωσία</b>
10	<b>ΣΕΑΥΤΟΝ ΕΥ ΠΟΙΕΙ.</b> Να κάνουμε ό,τι καλύτερο για τον εαυτό μας.	<b>Αυτογνωσία</b>
11	<b>ΤΕΛΕΥΤΩΝ ΑΛΥΠΙΟΣ.</b> Να πεθαίνουμε χωρίς λύπη.	<b>Αυτογνωσία</b>
12	<b>ΑΔΩΡΟΔΟΚΗΤΟΣ ΔΙΚΑΖΕ.</b> Να δικάζουμε χωρίς δωροδοκία. Να μην δωροδοκείσαι	<b>Αυτοέλεγχος</b>
13	<b>ΑΛΛΟΤΡΙΩΝ ΑΠΕΧΟΥ.</b> Να απέχουμε από κακίες, δολοπλοκίες (αλλότρια).	<b>Αυτοέλεγχος</b>
14	<b>ΑΠΕΧΘΕΙΑΝ ΦΕΥΓΕ.</b> Να αποφεύγεις την απέχθεια (κακία).	<b>Αυτοέλεγχος</b>
15	<b>ΑΠΟΝΤΙ ΜΗ ΜΑΧΟΥ.</b> Να μην κακολογούμε αυτόν που είναι απών.	<b>Αυτοέλεγχος</b>
16	<b>ΑΡΧΕ ΣΕΑΥΤΟΥ.</b> Να κυριαρχούμε (επιβαλλόμαστε) του εαυτού μας (αυτοπειθαρχία).	<b>Αυτοέλεγχος</b>
17	<b>ΒΙΑΝ ΜΗΔΕΝ ΠΡΑΤΤΕΙΝ.</b> Να μην κάνουμε τίποτα με βία.	<b>Αυτοέλεγχος</b>
18	<b>ΒΙΑΣ ΜΗ ΕΧΟΥ.</b> Να αποφεύγουμε τη βία.	<b>Αυτοέλεγχος</b>
19	<b>ΓΛΥΤΤΗΣ ΑΡΧΕ.</b> Να κυριαρχούμε στη γλώσσα μας.	<b>Αυτοέλεγχος</b>
20	<b>ΓΛΩΤΤΑΝ ΙΣΧΕ.</b> Να συγκρατούμε τη γλώσσα μας.	<b>Αυτοέλεγχος</b>

21	<b>ΓΝΟΥΣ ΠΡΑΤΤΕ.</b> Να πράττουμε με επίγνωση.	Αυτοέλεγχος
22	<b>ΔΑΠΑΝΩΝ ΑΡΧΟΥ.</b> Να ελέγχουμε τις δαπάνες μας.	Αυτοέλεγχος
23	<b>ΗΔΟΝΗΣ ΚΡΑΤΕΙΝ.</b> Να είμαστε εγκρατείς.	Αυτοέλεγχος
24	<b>ΘΥΜΟΥ ΚΡΑΤΕΙ.</b> Να συγκρατούμε τον θυμό μας.	Αυτοέλεγχος
25	<b>ΜΗ ΕΠΙ ΠΑΝΤΙ ΛΥΠΟΥ.</b> Να μη λυπόμαστε για το κάθε τι.	Αυτοέλεγχος
26	<b>ΜΗ ΘΡΑΣΥΝΟΥ.</b> Να μην είμαστε θρασείς.	Αυτοέλεγχος
27	<b>ΜΗΔΕΝ ΑΓΑΝ.</b> Τίποτα να μην είναι υπερβολικό.	Αυτοέλεγχος
28	<b>ΠΙΝΩΝ ΑΡΜΟΖΕΣ.</b> Όταν πίνουμε, να είμαστε συγκρατημένοι.	Αυτοέλεγχος
29	<b>ΠΛΟΥΤΩ ΑΠΟΣΤΕΙ.</b> Να αποστασιοποιούμαστε από τον πλούτο.	Αυτοέλεγχος
30	<b>ΣΑΥΤΟΝ ΙΣΘΙ.</b> Να μη χάνουμε τον εαυτό μας.	Αυτοέλεγχος
31	<b>ΤΟ ΚΡΑΤΟΥΝ ΦΟΒΟΥ.</b> Να φοβόμαστε τον ανώτερο (ή τον άρχοντα).	Αυτοέλεγχος
32	<b>ΤΥΧΗΝ ΣΤΕΡΓΕ.</b> Να αποδεχόμαστε τα μοιραία γεγονότα-ατυχίες της ζωής μας.	Αυτοέλεγχος
33	<b>ΥΒΡΙΝ ΑΜΥΝΟΥ.</b> Να προφυλάσσεσαι από την ύβρη.	Αυτοέλεγχος
34	<b>ΦΟΝΟΥ ΑΠΕΧΟΥ.</b> Να μη φονεύουμε.	Αυτοέλεγχος
35	<b>ΦΡΟΝΕΙ ΘΝΗΤΑ.</b> Να σκεφτόμαστε όπως αρμόζει σε θνητούς (όχι ως θεοί).	Αυτοέλεγχος
36	<b>ΧΑΡΙΖΟΥ ΕΥΛΑΒΩΣ.</b> Λογικά να χαρίζουμε.	Αυτοέλεγχος
37	<b>ΧΡΟΝΟΥ ΦΕΙΔΟΥ.</b> Να εκμεταλλευόμαστε τον χρόνο μας.	Αυτοέλεγχος
38	<b>ΑΤΥΧΟΥΝΤΙ ΣΥΝΑΧΘΟΥ.</b> Να συμπάσχουμε με τον δυστυχή.	Ενσυναίσθηση
39	<b>ΕΥΠΡΟΣΗΓΟΡΟΣ ΓΙΝΟΥ.</b> Να είμαστε ευπροσήγοροι (παρηγορητικοί).	Ενσυναίσθηση
40	<b>ΕΥΤΥΧΙΑΝ ΕΥΧΟΥ.</b> Να ευχόμαστε ευτυχία.	Ενσυναίσθηση
41	<b>ΕΧΩΝ ΧΑΡΙΖΟΥ.</b> Όταν έχουμε, να χαρίζουμε.	Ενσυναίσθηση
42	<b>ΙΚΕΤΑΣ ΑΙΔΟΥ.</b> Να σεβόμαστε αυτούς που μας ικετεύουν.	Ενσυναίσθηση
43	<b>ΛΑΒΩΝ ΑΠΟΔΟΣ.</b> Όταν λαμβάνουμε, να δίνουμε.	Ενσυναίσθηση

44	<b>Ο ΜΕΛΛΕΙΣ ΔΟΣ.</b> Να δίνουμε φροντίδα (αγάπη) σε όσους νοιαζόμαστε.	Ενσυναίσθηση
45	<b>ΦΘΟΝΕΙ ΜΗΔΕΝΙ.</b> Κανέναν να μην φθονούμε ή ζηλεύουμε.	Ενσυναίσθηση
46	<b>ΦΙΛΟΙΣ ΒΟΗΘΕΙ.</b> Να βοηθάμε τους φίλους.	Ενσυναίσθηση
47	<b>ΦΙΛΟΙΣ ΕΥΝΟΕΙ.</b> Να ευνοούμε (βοηθάμε) τους φίλους.	Ενσυναίσθηση
48	<b>ΦΙΛΟΦΡΟΝΕΙ ΠΑΣΙΝ.</b> Να αγαπάμε τους πάντες (ανθρώπους) και τα πάντα.	Ενσυναίσθηση
49	<b>ΦΙΛΩ ΧΑΡΙΖΟΥ.</b> Να είμαστε πάντα διαθέσιμοι στους φίλους μας (ή σε αυτούς που αγαπάμε).	Ενσυναίσθηση
50	<b>ΧΑΡΙΝ ΕΚΤΕΛΕΙ.</b> Να κάνουμε χάρες.	Ενσυναίσθηση
51	<b>ΨΕΓΕ ΜΗΔΕΝΑ.</b> Να μην κατηγορούμε κανέναν.	Ενσυναίσθηση
52	<b>ΑΓΑΘΟΥΣ ΤΙΜΑ.</b> Να τιμούμε τους αγαθούς (τις καλές πράξεις των άλλων).	Κοινωνική δεξιότητα
53	<b>ΑΔΙΚΕΙΝ ΜΙΣΕΙ.</b> Να μισούμε την αδικία.	Κοινωνική δεξιότητα
54	<b>ΑΙΣΧΥΝΗΝ ΣΕΒΟΥ.</b> Να σεβόμαστε την εντροπή.	Κοινωνική δεξιότητα
55	<b>ΑΚΟΥΕ ΠΑΝΤΑ.</b> Να ακούμε τα πάντα.	Κοινωνική δεξιότητα
56	<b>ΑΚΟΥΣΑΣ ΝΟΕΙ.</b> Να κατανοούμε αφού ακούσουμε (να αντιλαμβανόμαστε με τα μάτια του νου).	Κοινωνική δεξιότητα
57	<b>ΑΚΟΥΩΝ ΟΡΑ.</b> Όταν ακούμε, βλέπουμε.	Κοινωνική δεξιότητα
58	<b>ΑΛΥΠΩΣ ΒΙΟΥ.</b> Να επιδιώκουμε να ζούμε χωρίς λύπες.	Κοινωνική δεξιότητα
59	<b>ΑΠΟΚΡΙΝΟΥ ΕΝ ΚΑΙΡΩ.</b> Να αποκρινόμαστε τον κατάλληλο καιρό.	Κοινωνική δεξιότητα
60	<b>ΑΡΡΗΤΑ ΜΗ ΛΕΓΕ.</b> Να μην αποκαλύπτουμε μυστικά.	Κοινωνική δεξιότητα
61	<b>ΒΟΥΛΕΥΟΥ ΧΡΟΝΩ.</b> Να σκεπτόμαστε τα χρήσιμα.	Κοινωνική δεξιότητα
62	<b>ΓΑΜΕΙΝ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙΡΟΝ ΓΝΩΘΙ.</b> Να παντρευόμαστε την κατάλληλη στιγμή.	Κοινωνική δεξιότητα
63	<b>ΓΑΜΟΥΣ ΚΡΑΤΕΙ.</b> Να σεβόμαστε τον γάμο μας.	Κοινωνική δεξιότητα
64	<b>ΓΟΝΕΙΣ ΑΙΔΟΥ.</b> Να σεβόμαστε τους γονείς μας.	Κοινωνική δεξιότητα
65	<b>ΔΙΑΒΟΛΗΝ ΜΙΣΕΙ.</b> Να μισούμε τη διαβολή (να μη βάζουμε λόγια).	Κοινωνική δεξιότητα
66	<b>ΔΙΚΑΙΩΣ ΚΤΩ.</b> Να αποκτούμε τίμια (δίκαια).	Κοινωνική δεξιότητα

67	<b>ΔΟΛΟΝ ΦΟΒΟΥ.</b> Να φοβόμαστε τον δόλο.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
68	<b>ΔΟΞΑΝ ΜΗ ΛΕΙΠΕ.</b> Να μην υποτιμούμε τη δόξα.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
69	<b>ΕΓΓΥΗΝ ΦΕΥΓΕ.</b> Να αποφεύγουμε να εγγυόμαστε για κάποιον ή για κάτι.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
70	<b>ΕΛΠΙΔΑ ΑΙΝΕΙ.</b> Να δοξάζεις την ελπίδα (να μην απογοητευόμαστε ή να μη χάνουμε την ελπίδα μας).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
71	<b>ΕΞ ΕΥΓΕΝΩΝ ΓΕΝΝΑ.</b> Να προσπαθούμε να συγγενεύσουμε με καλούς ανθρώπους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
72	<b>ΕΠΑΓΓΕΛΟΥ ΜΗΔΕΝΙ.</b> Να μη διατάζουμε κανέναν.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
73	<b>ΕΠΑΙΝΕΙ ΑΡΕΤΗΝ.</b> Να επαινούμε την αρετή (ή τον ενάρετο).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
74	<b>ΕΠΙ ΝΕΚΡΩ ΜΗ ΓΕΛΑ.</b> Να μην κοροϊδεύουμε τους νεκρούς.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
75	<b>ΕΠΙ ΡΩΜΗ ΜΗ ΚΑΥΧΩ.</b> Να μην καυχόμαστε για τη δύναμή μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
76	<b>ΕΠΙΤΕΛΕΙ ΣΥΝΤΟΜΩΣ.</b> Να πληρώνουμε (τελειώνουμε) αμέσως ή χωρίς αναβολή.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
77	<b>ΕΠΟΥ ΘΕΩ.</b> Να ακολουθούμε τον θεό.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
78	<b>ΕΡΙΝ ΜΙΣΕΙ.</b> Να μισούμε την έριδα (φιλονικία).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
79	<b>ΕΣΤΙΑΝ ΤΙΜΑ.</b> Να τιμάμε το σπίτι μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
80	<b>ΕΥ ΠΑΣΧΕ ΘΝΗΤΟΣ.</b> Να υπομένουμε ότι συμβεί ως θνητοί.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
81	<b>ΕΥΓΕΝΕΙΑΝ ΑΣΚΕΙ.</b> Να είμαστε ευγενείς ή να έχουμε ευγενική ψυχή.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
82	<b>ΕΥΓΝΩΜΩΝ ΓΙΝΟΥ.</b> Να είμαστε ευγνώμονες.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
83	<b>ΕΥΕΡΓΕΣΙΑΣ ΤΙΜΑ.</b> Να εκτιμούμε τις ευεργεσίες που μας γίνονται.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
84	<b>ΕΥΛΟΓΕΙ ΠΑΝΤΑΣ.</b> Να λέμε καλά λόγια για όλους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
85	<b>ΕΥΣΕΒΕΙΑΝ ΦΥΛΑΤΤΕ.</b> Να είμαστε ευσεβείς.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
86	<b>ΕΥΦΗΜΙΑΝ ΑΣΚΕΙ.</b> Να χρησιμοποιούμε την καλή μας φήμη.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
87	<b>ΕΥΦΗΜΟΣ ΙΣΘΙ.</b> Να έχουμε καλή φήμη.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
88	<b>ΕΥΧΟΥ ΔΥΝΑΤΑ.</b> Να ευχόμαστε με όλη τη δύναμη της ψυχής μας (αληθινά).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
89	<b>ΕΧΘΡΑΣ ΔΙΑΛΥΕ.</b> Να διαλύουμε τις έχθρες.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>



90	<b>ΕΧΘΡΟΥΣ ΑΜΥΝΟΥ.</b> Να προφυλασσόμαστε από τους εχθρούς μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
91	<b>ΗΘΟΣ ΔΟΚΙΜΑΖΕ.</b> Να επιδοκιμάζεις το ήθος.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
92	<b>ΗΤΤΩ ΥΠΕΡ ΔΙΚΑΙΟΥ.</b> Να μαχόμαστε για το δίκαιο , το καλό, το σωστό, το χρήσιμο.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
93	<b>ΘΕΟΥΣ ΣΕΒΟΥ.</b> Να σεβόμαστε τους θεούς.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
94	<b>ΙΔΙΑ ΦΥΛΑΤΤΕ.</b> Να προστατεύουμε τα δικά μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
95	<b>ΚΑΚΙΑΝ ΜΙΣΕΙ.</b> Να μισούμε την κακία.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
96	<b>ΚΑΚΙΑΣ ΑΠΕΧΟΥ.</b> Να απέχουμε από την κακία.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
97	<b>ΚΑΛΟΝ ΤΟ ΛΕΓΕ.</b> Να λέμε το ορθό, το δίκαιο, την αλήθεια.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
98	<b>ΚΙΝΔΥΝΕΥΕ ΦΡΟΝΥΜΩΣ.</b> Με σύνεση και λογική να κινδυνεύουμε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
99	<b>ΚΟΙΝΟΣ ΓΙΝΟΥ.</b> Να είμαστε κοινωνικοί.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
100	<b>ΚΡΙΝΕ ΔΙΚΑΙΑ.</b> Να κρίνουμε δίκαια ή να είμαστε δίκαιοι στην κριτική μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
101	<b>ΚΡΙΤΗΝ ΓΝΩΘΙ.</b> Να γνωρίζουμε τον κριτή μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
102	<b>ΛΕΓΕ ΕΙΔΩΣ.</b> Να λέμε ό,τι γνωρίζουμε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
103	<b>ΛΕΓΕ ΠΡΑΤΤΕ ΔΙΚΑΙΑ.</b> Να πράττουμε δίκαια.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
104	<b>ΜΕΤΡΟΝ ΑΡΙΣΤΟΝ.</b> Κάθε τι που έχει μέτρο είναι άριστο, δηλαδή το καλύτερο.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
105	<b>ΜΗ ΑΡΧΕ ΥΒΡΙΖΕΙΝ.</b> Να μην κυριαρχούμε με αλαζονεία.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
106	<b>ΝΕΩΤΕΡΟΝ ΔΙΔΑΣΚΕ.</b> Να διδάσκεις τους νεότερους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
107	<b>ΝΟΜΩ ΠΕΙΘΟΥ.</b> Να πειθαρχούμε στον νόμο ή να είμαστε νομοταγείς.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
108	<b>ΟΜΙΛΕΙ ΠΡΑΩΣ.</b> Να ομιλούμε με πραότητα.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
109	<b>ΟΜΟΙΟΙΣ ΧΡΩ.</b> Να συναναστρεφόμαστε με τους ομοίους μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
110	<b>ΟΜΟΝΟΙΑΝ ΔΙΩΚΕ.</b> Να επιδιώκουμε την ομόνοια (ειρήνη, ομοψυχία).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
111	<b>ΟΝΕΙΔΟΣ ΕΧΘΑΙΡΕ.</b> Να εχθρεύεσαι τον χλευασμό.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
112	<b>ΟΡΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.</b> Να προνοούμε για το μέλλον.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>

113	<b>ΟΡΚΩ ΜΗ ΧΡΩ.</b> Να μην ορκιζόμαστε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
114	<b>ΟΣΙΑ ΚΡΙΝΕ.</b> Να κρίνουμε με αγιότητα.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
115	<b>ΟΥΣ ΤΡΕΦΕΙΣ, ΑΓΑΠΑ.</b> Να αγαπάμε αυτούς που τρέφουμε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
116	<b>ΟΦΘΑΛΜΟΥ ΚΡΑΤΕΙ.</b> Να ελέγχουμε ό,τι βλέπουμε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
117	<b>ΠΑΣΙ ΔΙΑΛΕΓΟΥ.</b> Να συνδιαλεγόμαστε με όλους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
118	<b>ΠΕΡΑΣ ΕΠΙΤΕΛΕΙ ΜΗ ΑΠΟΔΕΙΛΙΩΝ.</b> Να μη διστάζουμε να τελειώνουμε ό,τι αρχίζουμε.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
119	<b>ΠΛΟΥΤΕΙ ΔΙΚΑΙΩΣ.</b> Να πλουτίζουμε δίκαια.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
120	<b>ΠΡΑΤΤΕ ΑΜΕΤΑΝΟΗΤΩΣ.</b> Να πράττουμε με σιγουριά (δίχως αμφιβολίες).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
121	<b>ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΝ ΑΙΔΟΥ.</b> Να σεβόμαστε τους μεγαλύτερους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
122	<b>ΠΡΟΓΟΝΟΥΣ ΣΤΕΦΑΝΟΥ.</b> Να τιμούμε τους προγόνους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
123	<b>ΠΡΟΝΟΙΑΝ ΤΙΜΑ.</b> Να εκτιμούμε τη βοήθεια από όπου και αν προέρχεται.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
124	<b>ΣΟΦΟΙΣ ΧΡΩ.</b> Να συναναστρεφόμαστε με σοφούς ή να χρησιμοποιούμε τη σοφία τους.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
125	<b>ΤΕΧΝΗ ΧΡΩ.</b> Να ασκούμε ή να χρησιμοποιούμε την τέχνη.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
126	<b>ΤΥΧΗΝ ΝΟΜΙΖΕ.</b> Να έχουμε κατά νου το τυχαίο που θα συμβεί (πρόληψη).	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
127	<b>ΥΒΡΙΝ ΜΙΣΕΙ.</b> Να μη βρίζουμε, να μισούμε την ύβρη.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
128	<b>ΥΙΟΙΣ ΜΗ ΚΑΤΑΘΑΡΡΕΙ.</b> Να μην αποκαρδιώνουμε τα παιδιά μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
129	<b>ΥΙΟΥΣ ΠΑΙΔΕΥΕ.</b> Να εκπαιδεύουμε τα παιδιά μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
130	<b>ΥΦΩΡΩ ΜΗΔΕΝΑ.</b> Κανέναν να μην βλέπουμε με καχυποψία.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
131	<b>ΦΙΛΙΑΝ ΑΓΑΠΑ.</b> Να αγαπάμε τη φίλια.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
132	<b>ΦΙΛΙΑΝ ΦΥΛΑΤΤΕ.</b> Να διαφυλάττουμε τη φίλια.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
133	<b>ΦΥΛΑΚΗΝ ΠΡΟΣΕΧΕ.</b> Να είμαστε σε εγρήγορση.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
134	<b>ΧΡΗΣΜΟΥΣ ΘΑΥΜΑΣΕ.</b> Να εκτιμούμε τους χρησμούς.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>
135	<b>ΧΡΩ ΧΡΗΜΑΣΙ.</b> Να χρησιμοποιούμε τα χρήματά μας.	<b>Κοινωνική δεξιότητα</b>

136	<b>ΔΟΞΑΝ ΔΙΩΚΕ.</b> Να επιδιώκουμε τη δόξα ή να γνωρίζουμε και άλλες γνώμες.	Παρακίνηση
137	<b>ΕΡΓΑΖΟΥ ΚΤΗΤΑ.</b> Να κοπιάζουμε για πράγματα άξια κτήσης.	Παρακίνηση
138	<b>ΘΗΣΚΕ ΥΠΕΡ ΠΑΤΡΙΔΟΣ.</b> Να πεθαίνουμε για την πατρίδα.	Παρακίνηση
139	<b>ΜΑΝΘΑΝΩΝ ΜΗ ΚΑΜΝΕ.</b> Να μην κουραζόμαστε να μαθαίνουμε.	Παρακίνηση
140	<b>ΜΕΛΕΤΕΙ ΤΟ ΠΑΝ.</b> Να μελετάμε τα πάντα.	Παρακίνηση
141	<b>ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΑΝΤΕΧΟΥ.</b> Να προσηλωνόμαστε στην εκπαίδευσή μας και να υπομένουμε τις δυσκολίες της.	Παρακίνηση
142	<b>ΠΟΝΕΙ ΜΕΤ' ΕΥΚΛΕΙΑΣ.</b> Να κοπιάζουμε δίκαια.	Παρακίνηση
143	<b>ΣΟΦΙΑΝ ΖΗΤΕΙ.</b> Να αναζητούμε τη σοφία ή να είμαστε φιλομαθείς (φίλοι της σοφίας).	Παρακίνηση
144	<b>ΤΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ ΘΗΡΩ.</b> Να κυνηγάμε το καλό μας.	Παρακίνηση
145	<b>ΤΥΧΗ ΜΗ ΠΙΣΤΕΥΕ.</b> Να μην πιστεύουμε στην τύχη (στα τυχερά παιχνίδια) ή να μη γινόμαστε τυχοδιώκτες.	Παρακίνηση
146	<b>ΤΩ ΒΙΩ ΜΑΧΟΥ.</b> Να μαχόμαστε (αγωνιζόμαστε) για τη ζωή.	Παρακίνηση
147	<b>ΦΙΛΟΣΟΦΟΣ ΓΙΝΟΥ.</b> Να γίνουμε φιλόσοφοι.	Παρακίνηση
148	<b>ΦΡΟΝΗΣΙΝ ΑΣΚΕΙ.</b> Να καλλιεργούμε τη σκέψη, νου, μυαλό...	Παρακίνηση

1	<b>Αυτογνωσία (Self-Awareness)</b> : «Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τις διαθέσεις μας και τα συναισθήματά μας κάθε στιγμή και να χρησιμοποιούμε αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης να κάνουμε μία ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων μας και να έχουμε ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης (Goleman, 1998)».
2	<b>Αυτορύθμιση (Emotion management)</b> : «Η δυνατότητα να χειριζόμαστε τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν αντί να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την κάθε εργασία. Να είμαστε ευσυνείδητοι και να θυσιάζουμε το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση των στόχων, να συνεργόμαστε εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις (Goleman, 1998)». Να έχουμε τον έλεγχο των συναισθημάτων μας και τη δυνατότητα να αναδρομολογούμε τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις.
3	<b>Ενσυναίσθηση (Empathy)</b> : «Να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, να καλλιεργούμε την επαφή και να έχουμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους (Goleman, 1998)».

4	<p><b>Κίνητρα συμπεριφοράς (Motivation)</b> : «Να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας για να κινηθούμε προς την εκπλήρωση των στόχων μας, να παίρνουμε πρωτοβουλίες, να προσπαθούμε να βελτιωθούμε και να επιμένουμε παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις (Goleman, 1998)». Το πάθος να εργαζόμαστε για λόγους πέρα από τα χρήματα ή το status, και η προσπάθεια για την επίτευξη στόχων με την ενέργεια και την επιμονή.</p>
5	<p><b>Κοινωνικές δεξιότητες (Relationship Management)</b> : «Να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα, να έχουμε ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε και να ηγηθούμε, να διαπραγματευτούμε και να επιλύσουμε διαφωνίες στη συνεργασία και την ομαδική εργασία (Goleman, 1998)». Η ικανότητα διαχείρισης και δημιουργίας σχέσεων και τη δημιουργία δικτύων.</p>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### **Οδηγίες συμπλήρωσης Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF) :**

Το TEIQue-SF είναι ένα ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων, το οποίο σχεδιάστηκε για να μετρήσει παγκόσμια το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Βασίζεται στη μακρά μορφή του TEIQue (Πετρίδης & Furnham, 2003) και η συμπλήρωσή του διαρκεί περίπου 7 λεπτά.

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

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή.

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

1. Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία :  20- 30 ,  31 – 40,  > 41

3. Μορφωτικό επίπεδο

Απολυτήριο Λυκείου

Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος

Έγγαμος ,  παιδιά