

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

**Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης στον
εργασιακό χώρο και ως μέθοδος επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού στις
επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**

ΖΩΗ Α. ΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα	2-3
Περίληψη	4-5
Ευχαριστίες.....	6
Εισαγωγικό σημείωμα.....	7-8
Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας.....	9
Μεθοδολογία εργασίας	10
Διάρθρωση εργασίας.....	11

ΜΕΡΟΣ Α

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1.Συναισθηματική νοημοσύνη: ιστορική αναδρομή και ορισμός.....	12-15
1.2.Μοντέλα και εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	16-19
1.3.Εκμάθηση και βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	20-21
1.4.Δυσπιστία έναντι της συναισθηματικής νοημοσύνης	22-23
1.5.1.Η πρακτική της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση	24-26
1.5.2.Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία	27-28
1.5.3.Ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη.....	29
1.6.Η συναισθηματική νοημοσύνη ως μέθοδος επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	30-33

ΜΕΡΟΣ Β

ΕΡΕΥΝΑ-ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1.Εισαγωγικό σημείωμα.....	34-36
2.2.Μεθοδολογία έρευνας	37-38
2.3.Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων	39-51
2.4.Συμπεράσματα και προτάσεις	52-53
2.5.Περιορισμοί έρευνας	54

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.6.Επίλογος	55-56
ΠΗΓΕΣ.....	57-61
Ελληνική βιβλιογραφία/αρθρογραφία	57
Ξένη βιβλιογραφία/αρθρογραφία	57-61
Ηλεκτρονικές πηγές	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	62-67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	69-70

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης στον εργασιακό χώρο και ως μέθοδος επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Περίληψη

Μέσα από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η χρησιμότητά της στον εργασιακό χώρο και κυρίως η αξία της ως εργαλείο πρόβλεψης της απόδοσης και ως μέθοδος επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στο πρώτο μέρος της εργασίας, προσεγγίζεται το θέμα από τη θεωρητική του πλευρά, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η πρακτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα παροχής υπηρεσιών για τη διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση των υπαλλήλων.

Για τη συγγραφή του θεωρητικού τμήματος της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές βιβλία και άρθρα, σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Για τη συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας χρησιμοποιήθηκε το SREIT τεστ (εργαλείο αυτοαξιολόγησης 33 ερωτήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης) που απαντήθηκε από υπαλλήλους της ιδιωτικής εταιρείας παροχής εκλεκτικών, λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών Ioannou & Theodoulou Limited.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων υπέδειξε υψηλότερα επίπεδα αναγνώρισης και έκφρασης του συναισθήματος, από ότι στην αξιοποίησή τους για την επίλυση προβλημάτων. Τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσαν οι ερωτώμενοι όσον αφορά τη ρύθμιση του συναισθήματος. Με βάση το φύλο, την ηλικία, τη θέση και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων δεν βρέθηκαν στοιχεία διαφοροποίησης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ταυτίζεται σε γενικές γραμμές με το επίπεδο απόδοσης των ερωτώμενων. Οπότε, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί βασικός παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης και ως εκ τούτου δύναται να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος επιλογής προσωπικού.

Emotional intelligence as an indicator of performance in the workplace as well as a method of personnel selection in the service industries

Abstract

This thesis pertains to the emotional intelligence concept and its usefulness in the workplace. It more specifically focuses on its importance as a performance predictor mechanism but also as a method of employee selection in the service sector industries. All the aforementioned notions are thoroughly analyzed within the context of this thesis. The thesis starts by illustrating the theory surrounding the matter and moves on to present the practical side via way of a research. The research conducted on a sample of private sector employees (in the service sector) means to investigate the relationship between emotional intelligence and job performance.

Books and articles relating to the sole concept of emotional intelligence and more generally to emotional intelligence in the workplace were used as sources for the compilation of this thesis. With respect to the primary data collection for use in the research, Ioannou & Theodoulou Limited (private sector company offering audit, accountancy and consulting services) employees were asked to complete the SREIT (a self-assessment technique of 33 questions on emotional intelligence) test.

Analysis of the results indicated higher levels of recognition and expression of emotion compared to exploitation of such emotions as a way of finding answers for problems. Regulation of emotion scored the lowest amongst employees. No differentiating elements of emotional intelligence level were identified when taking into consideration gender, age, position and level of education of each respondent. Results concluded that emotional intelligence level commonly coincides with job performance of the respondents. Therefore, emotional intelligence can be considered as a basic performance predictor thereby earning its right to be considered as a method of employee selection.

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της. Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για την συμβολή τους στην απόκτηση πολύτιμων γνώσεων.

*Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο.
Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άνθρωπο, στο σωστό
βαθμό, για το σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με το
σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο.
Αριστοτέλης «Ηθικά Νικομάχεια» 1109α26-29*

Εισαγωγικό Σημείωμα

Στη σημερινή εποχή, των γρήγορων ρυθμών ανάπτυξης, της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, των αλληπάλληλων αλλαγών στις συνθήκες διαβίωσης, του έντονου ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο και της χαοτικής προσωπικής ζωής, αναζητούμε τα ουσιώδη εκείνα στοιχεία που συμβάλλουν στην ποιοτική βελτίωση της συμπεριφοράς και των σχέσεών μας. Ανθρώπινες ανάγκες, όπως η αναγνώριση, η αυτοπραγμάτωση, η ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών και η εξασφάλιση αυτονομίας, αποτελούν στόχους του σημερινού ανθρώπου. Στην επίτευξη των στόχων αυτών, επισημαίνεται η καταλυτική σημασία που διαδραματίζει ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συνεχής επιδίωξη για απόκτηση στείων γνώσεων και εξειδίκευσης, σίγουρα δεν αποτελεί εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου, αλλά αντίθετα μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε φαύλο κύκλο αθέμιτων και ψυχαναγκαστικών καταστάσεων.¹ Για την πολύπλευρη πρόοδο του ατόμου, καταλυτικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς «νοημοσύνη της καρδιάς», δηλαδή, «η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του».² Άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης χειρίζονται αποτελεσματικότερα τα της ζωής τους ζητήματα, δείχνουν ικανοποιημένα για την πορεία τους και παραμένουν απίκο για την επίτευξη ανώτερων επιπέδων απόδοσης.³

Τα τελευταία χρόνια η συναισθηματική νοημοσύνη -ως θεματική- έχει γίνει πολύ δημοφιλής και η ενασχόληση με αυτή τείνει να ακολουθεί ανοδική πορεία. Το περιεχόμενο της έχει διερευνηθεί σημαντικά και είναι ευρέως αποδεκτό ότι σχετίζεται με ποικίλες εκφάνσεις συμπεριφοράς και ικανότητες του ανθρώπου. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίστηκε αρχικά, μέσα από αναζήτηση ενδότερων χαρακτηριστικών συμπεριφοράς του ανθρώπου, που μαζί με τη γνωστική νοημοσύνη θα αποτελέσουν βασική παράμετρο πρόβλεψης της επιτυχίας του σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Οι περιγραφές για αυτό που σήμερα ονομάζεται «συναισθηματική νοημοσύνη» ανάγονται στις πρώτες αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από την κλασική φιλοσοφία, μέχρι και τη σύγχρονη κοινωνιολογία και ψυχολογία, «η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρίας θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης».⁴ «Ακόμα και ο Φρόντ

¹ Goleman, 1995, 25.

² Χούτα, 9.

³ Gryn, 2.

⁴ Brandberry & Greaves, 2006, 47.

έγραψε: *όπου κι αν πάω, βρίσκω έναν ποιητή που έχει πάει εκεί πριν από εμένα. Οι ποιητές γνώριζαν από πάντα ότι η αληθινή ευφυΐα είναι μία ευλογία του μυαλού και της καρδιάς, της σκέψης και του αισθήματος».*⁵

Η εποχή που επικρατούσε η αντίληψη ότι η βίωση και εκδήλωση συναισθημάτων στον χώρο εργασίας είναι στοιχείο αρνητικό -σημάδι αδυναμίας, που αντενδείκνυται στον ορθολογικό τρόπο σκέψης και άρα των σωστών αποφάσεων, έχει παρέλθει. «Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.»⁶ «Τα συναισθήματά μας, μας οδηγούν να αντιμετωπίσουμε δύσκολες καταστάσεις και υποχρεώσεις που είναι πολύ σημαντικές για να τις αφήσουμε μονάχα στο έλεος της λογικής.»⁷ Τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι δυσκολεύονται για να τα καταφέρουν.⁸ Ουσιαστικά, «το πρόβλημα δεν είναι η συναισθηματικότητα αλλά η καταλληλότητα του συναισθήματος και της έκφρασης του.»⁹

Στα πλαίσια αυτής της ευρύτερης συνειδητοποίησης, της καίριας συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, εμπίπτει η εν λόγω διπλωματική εργασία. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αναγνωρίζοντας αφενός τη σημαντικότητα του ρόλου των εργαζομένων της ως φορείς συναισθημάτων –αφού τα ποικίλα ζητήματα που ανακύπτουν στον εργασιακό χώρο οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα-, και αφετέρου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό δείκτη της απόδοσης των εργαζομένων, «οφείλουν» να υιοθετήσουν την πρακτική της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων. Η ενσωμάτωση της πρακτικής της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού λειτουργεί ως εργαλείο πρόληψης, έναντι φαινομένων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που ενδεχομένως επηρεάζουν αρνητικά την πορεία της. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, καθίσταται αναγκαία έως και επιβεβλημένη και ως εκ τούτου θα πρέπει να τυγχάνει της δέουσας προσοχής.

⁵ Goleman, 1995, 25.

⁶ Μπρίνια, 38.

⁷ Goleman, 1995, 32.

⁸ Goleman, 1995, 25.

⁹ Goleman, 1995, 28.

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας

Η εν λόγω εργασία έχει ως στόχο να προβάλλει τη σχέση που συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική αποδοτικότητα και να αναδείξει το ρόλο που διαδραματίζει το συναίσθημα ως καταλυτικής σημασίας παράγοντας στη διαδικασία επιλογής προσωπικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Εμβαθύνοντας στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και εστιάζοντας σε διαφορετικές προσεγγίσεις του θέματος, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να καταστήσει σαφές ότι οι τεχνικές και τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού στις υπηρεσίες, δεν αποφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και δεν επαρκούν προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Επομένως, το ενδιαφέρον θα πρέπει να στραφεί προς την συναισθηματική νοημοσύνη και στη συμβολή της στην διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις, με γνώμονα πάντα την απόδοσή τους (τόσο σε ποσοτικό, όσο κυρίως και σε ποιοτικό επίπεδο). Η μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας στις υπηρεσίες θεωρείται πια επιβεβλημένη αφού έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση. Οι συμπεριφορές που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρούνται δείκτες απόδοσης και συνεπώς είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επαγγελματική επιτυχία. Σε αυτό ακριβώς έγκειται και η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της τεχνικής της συναισθηματικής νοημοσύνης: στην έμμεση, αλλά ουσιαστική συμβολή της στην επιτυχία της επιχείρησης. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να υιοθετηθεί και να αναπτυχθεί ως πρακτική.

Μεθοδολογία εργασίας

Η όλη διαδικασία που αφορά στην διπλωματική εργασία, από την επιλογή του θέματος της εργασίας μέχρι και την εκπόνηση και παρουσίασή της, διήρκησε χρονικά ένα και πλέον χρόνο. Αρχικά έγινε επιλογή θεματικής και αποσαφηνίστηκε ο ακριβής τίτλος της εργασίας. Στη συνέχεια, προσδιορίστηκαν οι θεματικές που πραγματεύεται η εργασία και σχεδιάστηκε η δομή της. Έπειτα, έγινε συλλογή υλικού: βιβλία, άρθρα και ηλεκτρονικές πηγές. Ο περισσότερος χρόνος αφιερώθηκε στην μελέτη και αποδελτίωση του υλικού. Παράλληλα με τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας, σχεδιάστηκε το ερευνητικό μέρος. Σκοπός της εμπειρικής διερεύνησης είναι να στηρίξει μέσα από ενδεικτικά ποσοτικά στοιχεία το θεωρητικό κομμάτι της όλης μελέτης. Για τις ανάγκες της έρευνας ετοιμάστηκε ερωτηματολόγιο. Τέλος, έγινε καταγραφή της βιβλιογραφίας και των ηλεκτρονικών πηγών. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ολοκλήρωση της εργασίας επιτεύχθηκε σε χρονικά πλαίσια που επέτρεψαν την επανεξέταση ζητημάτων που επιδέχονταν περεταίρω βελτίωσης.

Διάρθρωση εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό κομμάτι του υπό πραγμάτευση θέματος και την πρακτική εφαρμογή/έρευνα. Μετά από ένα σύντομο εισαγωγικό σημείωμα, η εργασία καταπιάνεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά, γίνεται σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να καταστούν σαφείς ο εννοιολογικός προσδιορισμός της, η αξία της και ευρύτερα οι εφαρμογές της. Μέσα από την παρουσίαση των ποικίλων πτυχών της, επισημαίνεται η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως βασικό μεθοδολογικό εργαλείο για την επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, που συμβάλει στην πρόβλεψη της απόδοσης και της επιτυχίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ακολούθως, στο δεύτερο μέρος της εργασίας, με την μέθοδο της εμπειρικής διερεύνησης -και ως παράδειγμα της πρακτικής εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης-, εξετάζεται το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δείγματος υπαλλήλων σε ιδιωτική εταιρεία παροχής υπηρεσιών και αντιπαραβάλλεται με το επίπεδο απόδοσής τους. Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιείται, ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, ερωτηματολόγιο του οποίου τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και αναλύονται διεξοδικά. Στις τελευταίες σελίδες της εργασίας παρατίθενται η πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί και τα δύο παραρτήματα.

ΜΕΡΟΣ Α

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1. Συναισθηματική νοημοσύνη: ιστορική αναδρομή και ορισμός

«Η πιο πρωτόγονη περιοχή του εγκεφάλου, η οποία είναι κοινή σε όλα τα είδη που διαθέτουν ένα ελάχιστο νευρικό σύστημα, είναι το εγκεφαλικό στέλεχος... Από την πιο πρωτόγονη ρίζα, το εγκεφαλικό στέλεχος, ξεπήδησαν τα συγκινησιακά κέντρα. Εκατομμύρια χρόνια αργότερα στην εξέλιξη των ειδών, από αυτές τις συγκινησιακές περιοχές αναπτύχθηκε ο σκεπτόμενος εγκέφαλος ή νεοφλοιός. Το γεγονός ότι ο σκεπτόμενος εγκέφαλος αναπτύχθηκε από το συγκινησιακό αποκαλύπτει πολλά γύρω από τη σχέση μεταξύ σκέψης και συναισθήματος... Ο συγκινησιακός εγκέφαλος υπήρχε πολύ καιρό πριν υπάρξει ο λογικός.»¹⁰

Στον ανθρώπινο εγκέφαλο το συναίσθημα ηγείται της λογικής. Τα ερεθίσματα που λαμβάνονται από το περιβάλλον εισέρχονται στον εγκέφαλο (το νωτιαίο μυελό), περνούν μέσα από το μεταχιακό σύστημα όπου βιώνονται τα συναισθήματα και συνεχίζουν μέχρι να φτάσουν στο μπροστινό μέρος του εγκεφάλου ώστε να γίνει η λογική επεξεργασία τους. «Η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτεί τη δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου.»¹¹ Έτσι, το περιεχόμενο των ερεθισμάτων αποτελείται από σκέψεις και συναισθήματα. Οι σκέψεις είναι προϊόντα της νοητικής λειτουργίας, ενώ τα συναισθήματα είναι οι συγκινησιακές αντιδράσεις του εσωτερικού κόσμου. Άρα, οι άνθρωποι είμαστε το σύνολο του μυαλού και των συναισθημάτων μας.¹²

Όσον αφορά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την γνωστική νοημοσύνη οι απόψεις δίστανται. Το θέμα έχει διερευνηθεί εκτεταμένα και αποτελεί ακόμη αντικείμενο διαφωνίας και έντονου προβληματισμού ανάμεσα στους ερευνητικούς κύκλους. Στην εν λόγω εργασία, η συναισθηματική νοημοσύνη εκλαμβάνεται ως ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης.¹³

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές

¹⁰ Goleman, 1995, 41.

¹¹ Bradberry & Greaves, 2006, 34.

¹² Bradberry & Greaves, 2006, 51.

¹³ Πλατσίδου, 2004, 34. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αυτόνομο είδος νοημοσύνης «αφού πληρούνται τα κριτήρια: αξιοπιστία στις μετρήσεις, οι ικανότητες που περιλαμβάνει συσχετίζονται μεταξύ τους, συσχετίζεται αλλά είναι παράλληλα και ανεξάρτητη από άλλα είδη νοημοσύνης και εξελίσσεται με το πέρασμα της ηλικίας». Βλ. Οι Mayer J.D., Casuso D.R. and P. Salovey, (1999), «Emotion Intelligence meets traditional standards for an Intelligence», Intelligence, 27, pp. 267-298.

ικανότητες του ανθρώπου. Λειτουργούν βέβαια σε αगाστή συνεργασία και συμπληρώνουν η μία την άλλη, καθώς συνδυάζουν το συγκινησιακό και το λογικό μέρος του εγκεφάλου.¹⁴ Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το IQ είναι το καλύτερο και πιο αξιόπιστο μέτρο αξιολόγησης της ανθρώπινης δυναμικότητας απορρίπτοντας άκριτα οποιαδήποτε άλλη εκδοχή. Αυτό βέβαια, δεν είναι ένα αντικειμενικά αποδεκτό γεγονός. Το EQ (Emotional Quotient) ή αλλιώς το «πηλίκο της συναισθηματικής νοημοσύνης», είναι το μέτρο της συναισθηματικής ευφυΐας, της ικανότητας δηλαδή να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα του με τρόπο που να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην καθημερινή του ζωή και μπορεί να αποτελέσει μεγαλύτερο δείκτη της επιτυχίας του.

Η ιδέα ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών απασχόλησε τους επιστημονικούς κύκλους για περισσότερο από δεκαετίες. Το 1920 ο E. L. Thorndike, έκανε αναφορά στην κοινωνική νοημοσύνη, εγκαινιάζοντας έτσι τη διάκριση ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα να κατανοεί κανείς και να «χειρίζεται» τους ανθρώπους.¹⁵ Ο ορισμός είναι αρκετά ευρύς οπότε ήταν δύσκολο να διαχωρίσει κανείς την κοινωνική νοημοσύνη από άλλα είδη νοημοσύνης.¹⁶ Βασιζόμενος στη διάκριση αυτή, το 1983 ο Howard Gardner, προτείνει τη θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης».¹⁷ Επισημαίνει την ύπαρξη νοημοσύνης που σχετίζεται με τις διαπροσωπικές και τις εσωτερικές διεργασίες και η οποία διαφέρει από τη γνωστική νοημοσύνη που σχετίζεται με λογικού τύπου ζητήματα.¹⁸ Το 1973 ο McClelland D.C. μιλά για την επίδοση των ανθρώπων στην εργασία και υποστηρίζει ότι ειδικές ικανότητες, όπως η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, ξεχωρίζουν τους πιο επιτυχημένους.¹⁹ Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται για πρώτη φορά σε διδακτορική διατριβή του Wayne Payne το 1986.²⁰ Ο Reuven Bar-on το 1988 προσπάθησε να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη για να προβλέψει τη συναισθηματική ευεξία και προσαρμοστικότητα αντιπαραβάλλοντας σε αυτή το δείκτη νοημοσύνης. Το 1990 οι Peter

¹⁴ Goleman, 1995, 39.

¹⁵ Thorndike & Stein, 1937, 275.

¹⁶ Gryn, 2010, 16.

¹⁷ Επιτροπάκη, 3. Ο Howard Gardner, ψυχολόγος στο Χάρβαρντ, στο βιβλίο του, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century.*, New York: Basic, 2000, υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη ευφυΐα δεν έχει μία και μοναδική μορφή, ενώ αναγνωρίζει τις ακόλουθες μορφές ανθρώπινης ευφυΐας: 1) Γλωσσολογική 2) Λογική-Μαθηματική, 3) Χωροταξική ικανότητα, 4) Σωματική-Αισθησιοκινητική, 5) Μουσική, 6) Διαπροσωπική, 7) Ενδοπροσωπική, 8) Νατουραλιστική.

¹⁸ Bradberry & Su, 2006, 60, Goleman, 1995, 78.

¹⁹ Βλ. McClelland D.C., (1973), "Testing for Competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

²⁰ Ashkanasy & Daus, 2005, 4.

Salovey και John Mayer προτείνουν την πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης, ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και να τα χειρίζεται με δημιουργικό τρόπο.²¹ Τελικά, το 1995 ο Goleman κάνει γνωστή τη συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύοντας ότι η επιτυχία του ατόμου –σε εργασιακό κυρίως επίπεδο- εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη και όχι από το δείκτη νοημοσύνης.²²

Παρά το γεγονός ότι ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» είναι ευρύτερα διαδεδομένος, οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν σε τι ακριβώς συνίσταται. Ομολογουμένως, είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός γενικότερα αποδεκτός για τη συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί είναι μία περίπλοκη ατομική ικανότητα που πρεσβεύει απροσδιόριστες αξίες και η οποία εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.²³ «Ορισμένοι θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα του νου που έχει αντιστοιχίες, ως προς τη δομή και την οργάνωσή της, με τα άλλα είδη νοημοσύνης (π.χ., Mayer, Caruso & Salovey, 1999). Άλλοι την ερμηνεύουν ως ένα συνδυασμό από κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες, δεξιότητες προσαρμογής και χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ., Bar-On, 2000, 1997), κι άλλοι τη θεωρούν ως μια βασική παράμετρο για την ερμηνεία και πρόβλεψη της επίδοσης (π.χ., Goleman, 1998, 1995).»²⁴

Οι Mayer και Salovey όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την *«ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του»*.²⁵ Ο Bar-On όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως *«μια πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και στις πιέσεις»*.²⁶ Ο Daniel Goleman όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται*

²¹ Μπρίνια, 39.

²² Κυκλοφορεί το 1995 το βιβλίο του με τίτλο *Emotional Intelligence* με το οποίο εισάγει στο ευρύ κοινό την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1997 κυκλοφορεί και το δεύτερο του βιβλίο με τίτλο *Working with Emotional Intelligence*.

²³ Goleman, 1995, 18.

²⁴ Καφέτσιος, 7.

²⁵ Mayer, Salovey & Caruso, 2004, 197.

²⁶ Bar-On, 1997, 16.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Γενικά, ως «συναισθηματική νοημοσύνη» νοείται αφενός η ικανότητα αναγνώρισης, αιτιολόγησης και διαχείρισης συναισθημάτων που οδηγεί στην ανεύρεση εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης ενδεχόμενων προβλημάτων, και αφετέρου η αναγνώριση και κατανόηση συναισθημάτων που εκδηλώνουν οι άλλοι.

1.2. Μοντέλα και εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Πολλά και διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να προσδιορίσουν το περιεχόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης και τις ιδιαίτερες εκείνες ιδιότητες που χαρακτηρίζουν ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο. Η πληθώρα και η διαφορετικότητα των μοντέλων φανερώνουν τη δυσκολία του εγχειρήματος. Παράλληλα με τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, αναπτύχθηκε και πληθώρα εργαλείων μέτρησης της.²⁷ Η επιλογή του καταλληλότερου εργαλείου μέτρησης εξαρτάται από την περίπτωση και το σκοπό που θα χρησιμοποιηθεί.²⁸ Τόσο τα θεωρητικά μοντέλα, όσο και τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους, αφού τα πλείστα καταπιάνονται με διαφορετικές πτυχές της σύνθετης αυτής έννοιας.²⁹ Εντούτοις, κοινός σκοπός για όλα τα μοντέλα και εργαλεία μέτρησης είναι να αποδώσουν τα χαρακτηριστικά και να μετρήσουν τις ικανότητες που αφορούν την αναγνώριση και διαχείριση των αισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους, σε μία προσπάθεια πρόβλεψης και ανάπτυξης της προσωπικής αποδοτικότητας.³⁰ Πιο κάτω, γίνεται ενδεικτική αναφορά στα τρία επικρατέστερα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τη δεκαετία του 1980 ο Bar-On επιδίωξε με τη θεωρία του να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη με βάση τη θεωρία προσωπικότητας. Το μοντέλο του Bar-On (Emotional Quotient Inventory, 1997) αποτελείται από 133 στοιχεία, που είναι οργανωμένα σε πέντε βασικές ομάδες (κλίμακες) και δεκαπέντε υποομάδες.³¹ Στο πλαίσιο της έρευνάς του διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Οι κλίμακες ενδοπροσωπικών ικανοτήτων: άποψη για εαυτό, ικανότητα επιβολής, συναισθηματική αυτογνωσία, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση
2. Οι κλίμακες διαπροσωπικών ικανοτήτων: ικανότητα συναισθηματικής ταύτισης και κοινωνικής υπευθυνότητας, διαπροσωπικές σχέσεις
3. Οι κλίμακες προσαρμοστικότητας: έλεγχο πραγματικότητας, ελαστικότητα, επίλυση προβλημάτων
4. Οι κλίμακες διαχείρισης άγχους: ανεκτικότητα στο άγχος, έλεγχο παρορμήσεων

²⁷ Mayer, Caruso & Salovey, 2000, 320.

²⁸ Bradberry & Su, 2006, 65.

²⁹ Βλ. Ciarrochi J. V., Chan A. Y. C., and P. Caputi, (2000), "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539-561.

³⁰ Emmerling & Goleman, 2003, 12.

³¹ Πλατσίδου, 2006, 5.

5. Κλίμακα γενικής διάθεσης: βαθμός αισιοδοξίας και ευτυχίας

Το 1995 ο Goleman με τη θεωρία του εισηγείται τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης. Θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικός «παράγοντας επιτυχίας στην ζωή ενός ατόμου και ίσως επιδρά περισσότερο από τη γνωστική νοημοσύνη σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και της εκπαίδευσης».³² Συγκεκριμένα, διατείνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει μέχρι και 80% στην επιτυχία στην ζωή ενός ατόμου και μέχρι το 67% στην επαγγελματική επιτυχία.³³ Σύμφωνα με το μοντέλο του, η συναισθηματική νοημοσύνη χωρίζεται σε δύο κατηγορίες ικανοτήτων: τις εσωτερικές που αφορούν σε ζητήματα του ίδιου του εαυτού και τις κοινωνικές που αφορούν στις σχέσεις με τους άλλους, οι οποίες με τη σειρά τους διακρίνονται σε επιμέρους διαστάσεις.³⁴

A. Προσωπικές Ικανότητες

1. Αυτοεπίγνωση: συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση
2. Αυτοδιαχείριση: αυτοέλεγχος, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, πρωτοβουλία, αισιοδοξία

B. Κοινωνικές Ικανότητες³⁵

3. Κοινωνική επίγνωση: ενσυναίσθηση, οργανωτική επίγνωση, εξυπηρέτηση
4. Διαχείριση σχέσεων: έμπνευση, επιρροή, ανάπτυξη των άλλων, καταλύτης αλλαγών, διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση δεσμών, συνεργασία και ομαδική δουλειά

Τα μοντέλα του Bar-On και του Goleman ανήκουν στην κατηγορία των μοντέλων αυτοαναφοράς. Τέτοια μοντέλα ζητούν από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με μία σειρά περιγραφικών δηλώσεων με βάση κλίμακα 5 σημείων.³⁶ Τα περισσότερα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία.. Τα πιο γνωστά είναι το «Emotional Quotient Inventory» (EQ-I, Bar-

³² Καφέτσος, 4.

³³ Goleman, 1995, 34.

³⁴ Μπρίνια, 39-40.

³⁵ Μπρίνια, 40. Για τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις βλ. Shutte et. al., (2001), "Emotional intelligence and interpersonal relations", The journal of social psychology, 141(4), pp. 523-536. Για τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κοινωνικότητα του ατόμου βλ. Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., and P. Salovey, (2004), "Emotional intelligence and social interaction", Personality and Social Psychology Bulletin, 30, 1018-1034.

³⁶ Καφέτσος, 7-8.

On,1997a) και το «SREIT» (Shutte κ.ά. 1998).³⁷ Το EQ-I και το SREIT, όπως και τα υπόλοιπα τεστ αυτοαξιολόγησης, δίνουν ένα γενικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και επιμέρους δείκτες που αντιστοιχούν στις κατηγορίες συναισθηματικών ικανοτήτων που περιγραφεί το εκάστοτε μοντέλο.³⁸

Οι Mayer και Salovey πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο που βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα με στόχο να αποδείξουν την εγκυρότητα και χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως ένα διακριτό είδος νοημοσύνης.³⁹ Η θεωρία τους αποτελείται από τέσσερις κλάδους:

1. Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων
2. Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου
3. Ανάλυση συναισθημάτων
4. Ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης

Για τον υπολογισμό του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης, χρησιμοποιείται η μέθοδος της αντικειμενικής μέτρησης της επίδοσης. Έτσι, έφτιαξαν το τεστ MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test). Το τεστ αποτελείται από 141 αντικείμενα οργανωμένα στους τέσσερις κλάδους του μοντέλου και υπολογίζει έναν συνολικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και ένα βαθμό για κάθε επιμέρους κλάδο.⁴⁰ Οι εκάστοτε ερωτώμενοι καλούνται να βρουν λύσεις σε προβλήματα και να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα.⁴¹ Η ορθότητα των απαντήσεων κρίνεται⁴² είτε συγκρίνοντας την κάθε απάντηση με τις υπόλοιπες απαντήσεις που δόθηκαν σε διάφορα πεδία, είτε από γνωματεύσεις ειδικών στο θέμα, είτε από την απάντηση που έδωσε το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων.⁴³

³⁷ Χούτα, 31-32. Για τα διάφορα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί βλ. Jordan P. J, Ashkanasy N.M., Hartel E.J and G.S. Hooper, (2002), "Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", Human Resource Management Review, 12(2), pp. 195-214 και Pérez J. C., Petrides K. V., and A. Furnham, (2005), Measuring trait emotional intelligence, In Schulze, R. and Roberts, R. D, (eds.), International Handbook of Emotional Intelligence, pp.181-201, Hogrefe & Huber, Cambridge, MA.

³⁸ Conte, 434.

³⁹ Μπρίνια, 44-45, Καφέτσιος, 8-9, Επιτροπάκη, 4, Petrides & Furnham, 2000, 313.

⁴⁰ Conte, 435-436, Brackett & Mayer, 2003, 4.

⁴¹ Bradberry & Su, 2006, 60. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μέθοδο του MSCEIT βλ. Brackett M.A. and P. Salovey, (2006), "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Cruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", Psicothema, 18, pp. 34-41.

⁴² Πλατσίδου, 2005, 2, Καφέτσιος, 9-10, Petrides & Furnham, 2000, 314, Gryn, 2010, 27.

⁴³ 21 ερευνητές και επιστήμονες με ειδικότητα στα αισθήματα οι οποίοι παρακολούθησαν το συνέδριο της International Society for research on emotion, συμπλήρωσαν το τεστ MSCEIT, βλ. Mayer, Salovey & Caruso, 2004, 200.

Γενικά, μέσα από τους διάφορους ορισμούς που έχουν ενίοτε αποδοθεί στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια περιγραφής του περιεχομένου της, καταδεικνύεται ότι ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο χαρακτηρίζεται πρωτίστως από υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας. Αντιλαμβάνεται τα δυνατά και αδύναμα σημεία του χαρακτήρα του, της συμπεριφοράς του και γενικότερα της προσωπικότητάς του, γεγονός το οποίο του επιτρέπει να προσαρμόζεται ευκολότερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του. Πρόκειται για άτομο που σέβεται τον εαυτό του. Διακρίνεται για την ηθική και την ακεραιότητα του και δεν παραβιάζει τις αξίες του. Αποπνέει δυναμισμό, σταθερότητα και αυτοπεποίθηση. Θέτει υψηλούς στόχους και επιδιώκει την επιτυχία για τη δική του αποκλειστικά ευχαρίστηση. Σε περίπτωση αποτυχίας ή λάθους δεν αφήνεται να καταρρακωθεί από αυτά, αλλά αντίθετα τα εκλαμβάνει ως ωφέλιμη εμπειρία. Αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία προσβλέποντας πάντα προς το καλύτερο. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, ξεχωρίζει για τη θετικότητά του. Θεωρεί την κριτική που ενδεχομένως μπορεί να του ασκηθεί ως ευκαιρία για περεταίρω βελτίωση. Διαθέτει υπομονή, ελέγχει την παρόρμησή του. Είναι ανοιχτός στο διάλογο, ακούει τις απόψεις των άλλων και προσπαθεί αμερόληπτα να βλέπει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία. Τέτοια άτομα αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης και γι' αυτό το λόγο είναι και διορατικά και άξια εμπιστοσύνης. Τέλος, μεταξύ άλλων πολλών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ικανοτήτων και συμπεριφοράς που μπορούν να τους αποδοθούν, φημίζονται και για την κοινωνικότητά τους.⁴⁴

⁴⁴ Μπρίνια, 40-41, Επιτροπάκη, 5, Πλατσίδου, 2006, 17, Mayer, Salovey & Caruso, 2004, 210.

1.3. Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί.⁴⁵ Επομένως, όλοι έχουν τη δυνατότητα να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν. Η αξιολόγηση του επίπεδου συναισθηματικής νοημοσύνης δίνει την ευκαιρία σε κάποιον να ανακαλύψει αρχικά τον εαυτό του και στη συνέχεια να τον βελτιώσει.⁴⁶ Σε πανεπιστημιακά προγράμματα που γίνεται εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται, με βάση μετρήσεις πριν την εισαγωγή των φοιτητών στα προγράμματα και μετά την ολοκλήρωση της φοίτησής τους, ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τους αυξάνεται.⁴⁷ Προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, κυρίως ως άμεσο αντίκτυπο του ενδιαφέροντος του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Βέβαια, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με χρονική διάρκεια μερικών ημερών δεν αναμένεται οδηγήσει σε βιώσιμα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή, όπως επίσης η ρεαλιστικότητα και σαφήνεια των στόχων που θέτουν οι συμμετέχοντες..

Η εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά περισσότερο στην μεταβολή στάσεων, συνηθειών και δεξιοτήτων. Απαιτείται βέβαια χρόνος και αφοσίωση.⁴⁸ Η απόκτηση νέων ικανοτήτων απαιτεί σταδιακή, διαρκή, επίπονη ατομική προσπάθεια, που να προέρχεται από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει και να βελτιωθεί. Η ουσιαστική αλλαγή προϋποθέτει πρωτίστως ενίσχυση της αυτογνωσίας, επίγνωση δηλαδή των συναισθηματικών δυνατοτήτων και υιοθέτηση θετικής στάσης απέναντι στην προσωπική ωρίμανση για περαιτέρω εξέλιξη. Η άσκηση της αυτοπειθαρχίας συμβάλλει, με τη σειρά της, στην κατάλληλη έκφραση του θυμού, τη διαχείριση της διάθεσης, των παρορμήσεων και του άγχους. Ακόμη, η αξιοποίηση της ικανότητας διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερων ομάδων συνεργασίας και κοινωνικών δικτύων. Το να δείχνει κανείς κατανόηση στους άλλους και να παρατηρεί τα αδιόρατα σημάδια που φανερώνουν τα συναισθήματα, συντείνει στην καλύτερη από μέρους του ανταπόκριση στις εκάστοτε περιστάσεις. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται

⁴⁵ Για την εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης βλ. Boyatzis R. E. (2001), How and Why individuals are able to develop emotional intelligence, In Cherniss C. and Goleman D. (eds.), pp. 234-253, *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.

⁴⁶ Gryn, 2010, 5.

⁴⁷ Bradberry & Su, 2006, 61.

⁴⁸ Goleman, 1995, 416-417.

με την συνεχή υποχωρητικότητα, ούτε και με την τάση να γινόμαστε αρεστοί σε όλους. Αντιθέτως, είναι σημαντικό να θέτουμε όρια, να εκφράζουμε χωρίς ενδοιασμούς την άποψή μας, να ασκούμε κριτική για τα κακώς έχοντα και να υπερασπιζόμαστε τα των θέσεων μας.

Ενδεικτικά, παραθέτονται επιγραμματικά τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας (Goleman,1998):⁴⁹

- *Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.*
- *Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει*
- *Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων*
- *Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή*
- *Παροχή κινήτρων*
- *Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών*
- *Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους*
- *Υπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής*
- *Ανάδραση της απόδοσης*
- *Συνεχής εξάσκηση*
- *Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων*

Επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο και διεθνώς που χρησιμοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη για να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους είναι μεταξύ πολλών άλλων οι: Air Canada, BBC, Royal Air Force, US Air Force, McDonalds, United Nations, Microsoft, Unicef, NHS, Deutsche Bank, American Express, Shell, Telecom. Συγκεκριμένα, η American Express Financial Advisors IDS Life Insurance Company το 1991 αντιμετώπισε μεγάλο πρόβλημα ύφεσης στις πωλήσεις της ύψους 30%. Μετά την παρακολούθηση προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης χρονικής διάρκειας 15 μηνών φάνηκε ότι όσοι σύμβουλοι έλαβαν εκπαίδευση είχαν 11% περισσότερη ανάπτυξη στα έσοδα πωλήσεών τους παρά όσοι δεν είχαν τύχει εκπαίδευσης.⁵⁰

⁴⁹ Επιτροπάκη, 13-15.

⁵⁰ Βλ. Cherniss C. and R. D. Caplan, (2001), Implementing emotional intelligence programs in organizations, In Cherniss C. and Goleman D. (eds.), pp. 286-304, The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco.

1.4. Δυσπιστία έναντι της συναισθηματικής νοημοσύνης

Πέραν από τους πολλούς υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης, αρκετοί είναι επίσης οι πολέμιοι της ιδέας που ασκούν μεγάλη κριτική ενάντια της. Επιτίθενται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική και απατηλή έννοια.⁵¹ Κατά κύριο λόγο υποστηρίζουν ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς. Το πρόβλημα με τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως διατείνονται, έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών και προσεγγίσεων διαφορετικών μεταξύ τους και τις περισσότερες φορές διφορούμενων και αντικρουόμενων. Υποστηρίζουν ακόμη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός άλλων υφιστάμενων εννοιών. Βέβαια, «ακόμη και έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη ρίχνει φως στην ερμηνεία φαινομένων τα οποία δεν είχαν ως τώρα εξηγηθεί επαρκώς.»⁵² Οι ορισμοί όντως ποικίλουν, αλλά είναι συμπληρωματικοί παρά αντιφατικοί. Επομένως, οι πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μέρος της διαδικασίας διαμόρφωσης ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού.⁵³

Εξαιτίας της παραφρονίας που δημιουργείται από την ποικιλομορφία των θεωριών της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ορισμοί καταλήγουν να περιγράφουν ένα ιδανικό σύμπλεγμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας περισσότερο, παρά μία μοναδική έννοια που συνδέεται με τα αισθήματα και την εξυπνάδα. Είναι αμφίβολο, όπως αναφέρουν, το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά κάτι διαφορετικό από την προσωπικότητα ή ακόμη αν ταυτίζεται με τις θεωρίες κοινωνικής νοημοσύνης.⁵⁴ Οι συσχετίσεις που έχουν βρεθεί ανάμεσα σε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας ενισχύουν την ιδέα ταύτισης των δύο. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπεριέχονται ήδη στις θεωρίες προσωπικότητας⁵⁵ οπότε και η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να έχει καινούργιο ή διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο.⁵⁶

Μεγάλο μέρος της κριτικής που έχει διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται επίσης στο ότι δεν τυγχάνει ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής, ότι δηλαδή

⁵¹ Davies, Stankov & Roberts, 1998, 989. Βλ. Locke E. A. (2005), “Why emotional intelligence is an invalid concept”, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 425-431.

⁵² Πλατσίδου, 2004, 27.

⁵³ Van Rooy & Viswesvaran, 72.

⁵⁴ Βλ. Πλατσίδου, 2004, 33-37.

⁵⁵ Βλ. MacCann, Matthews, Zeidner & Roberts, 2003.

⁵⁶ Βλ. Mayer, Salovey & Caruso, 2004, 208.

δεν στηρίζεται σε επιστημονικά αποδεδειγμένα στοιχεία.⁵⁷ Έχει ακόμη λεχθεί, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη που αποτελεί τη βάση για τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτούνται σε κάθε εργασία⁵⁸ αφορά σε φανταστικά παρά σε επιστημονικά αποδεδειγμένα στοιχεία.⁵⁹ Οι Van Rooy and Viswesvaran (2004) σε μετααναλυτική μελέτη τους, σε 57 έρευνες σχετιζόμενες με τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατέληξαν στο ότι μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στην εργασία δεν υπάρχουν ιδιαίτερα σημαντικά συνεκτικά στοιχεία. Βέβαια, επεσήμαναν ότι η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στην εργασία επιδέχεται περισσότερης διερεύνησης και ότι κάτω από συνθήκες ενδελεχέστερης ανάλυσης, η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να θεωρηθεί βασικός παράγοντας της απόδοσης.⁶⁰

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης θέλοντας να ανασκευάσουν την κριτική που αναφέρεται στην ταύτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπικότητα μελέτησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη απομονώνοντας την επίδραση της προσωπικότητας. Με βάση τα ευρήματα αυτών των ερευνών κατέληξαν στο ότι ορισμένες διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η θετική διάθεση και η ευκρίνεια με την οποία κάποιος βιώνει και αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, καθώς και η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, μπορούν να προβλέπουν το βαθμό ικανοποίησης από τη ζωή που βιώνει κάποιος. Με άλλα λόγια, «αυτοί που έχουν καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συναισθηματικές καταστάσεις και δυσκολίες και, κατά συνέπεια, να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με εκείνους που έχουν λιγότερη συναισθηματική επίγνωση.»⁶¹ Επομένως, παράλληλα με τους παράγοντες προσωπικότητας, που σίγουρα η αξία τους δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, ίστανται οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

⁵⁷ Becker, 2003, 194.

⁵⁸ Cherniss, 2000, 10.

⁵⁹ Ashkanasy & Daus 2005, 8.

⁶⁰ Othaman, 2011, 802.

⁶¹ Πλατσίδου, 2006, 18-20.

1.5.1. Η πρακτική της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση

Στις μέρες μας, η μέτρηση των ιδιαίτερων γνωρισμάτων της συμπεριφοράς του ατόμου και κατ' επέκταση η πρόβλεψη της απόδοσής του στο χώρο εργασίας, αποτελεί καταλυτικής σημασίας παράγοντα προόδου μίας επιχείρησης· κυρίως σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στις οποίες το ανθρωπινό δυναμικό αποτελεί το βασικό τους «προϊόν».⁶² Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι η απόδοση στην εργασία σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε ποικίλα επίπεδα: μεταξύ άλλων, στην επιλογή προσωπικού, στην αφοσίωση των υπαλλήλων, στην δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, στην ποιότητα εξυπηρέτησης και αφοσίωση των πελατών και στην επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος.⁶³ Οι πιο αποδοτικοί εργαζόμενοι μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους μέτριους λαμβάνοντας υπόψη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αποδίδουν καλύτερα σε όλα τα επίπεδα μέσα στην εργασία.⁶⁴ Σε έρευνα που έγινε για τους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων με βάση την απόδοση των υπαλλήλων τους, σε δείγμα 121 εταιρειών διεθνώς, διαπιστώθηκε πως οι τεχνικές δεξιότητες και το IQ εξηγούσαν μόνο το 1/3 των διαφορών στην απόδοση, ενώ τα άλλα 2/3 εξηγούνταν με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη.⁶⁵ Ως εκ τούτου, η συνειδητοποίηση της σημαντικότητας του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει ο προσδιορισμός του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, καθιστά την χρήση του αδήριτη έως και επιβεβλημένη.

Εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού στο τομέα των υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια, οι απαιτήσεις των πελατών έχουν γίνει πιο έντονες και οι επιχειρήσεις πιέζουν συνεχώς για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν.⁶⁶ Η ανθρώπινη προσπάθεια συνδέεται άρρηκτα με την ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεί το πολυτιμότερο στοιχείο της επιχείρησης, αφού από αυτή εξαρτάται η επιτυχία της.⁶⁷ Οι επιχειρήσεις, για να παραμείνουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα, εξασκούν συνεχείς πιέσεις στους υπαλλήλους τους απαιτώντας από αυτούς πιο ευέλικτους χειρισμούς, με σκοπό την επίτευξη καλύτερου επιπέδου απόδοσης

⁶² Για τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα βλ. Meisler G. & E. Vigoda-Gadot, (2010), “Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees”, *Public Administration Review*, pp. 72-82.

⁶³ Asnawi, Yunus & Razak, 6.

⁶⁴ Gryn, 2010, 2.

⁶⁵ Goleman, 1995, 59.

⁶⁶ Μπρίνια, 29.

⁶⁷ Βλ. Varca P. E., (2004), “Service Skills for workers: Emotional Intelligence and Beyond”, *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 457-467.

κάθε φορά.⁶⁸ Αναμένεται από τους υπαλλήλους να προσφέρουν περισσότερο από ότι ορίζει το νομικό τους συμβόλαιο και να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες για να κατανοούν και να εκπληρώνουν τις ποικίλες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών.⁶⁹ Με βάση έρευνες αποδείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους στοιχεία όπως: ικανότητα προσεκτικής ακρόασης, λεκτικής επικοινωνίας, προσαρμοστικότητας και συνεργασίας, διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων, ικανότητα σωστής διαχείρισης εαυτού και συναισθημάτων, αυτοπεποίθησης, ευσυνειδησίας, ανάληψης πρωτοβουλιών και ενσυναίσθησης.⁷⁰ Εν ολίγοις, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αναζητούν άτομα με αυξημένη την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Προβλήματα όπως η συνεχής αλλαγή προσωπικού, οι απουσίες, η δυσφορία λόγω επαγγελματικής εξουθένωσης ή κορεσμού, μπορούν να μειωθούν επιλέγοντας άτομα με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης για να στελεχώσουν κενές θέσεις εργασίας ή καλλιεργώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη των υφιστάμενων εργαζομένων.⁷¹

Πολλοί ερευνητές μελέτησαν τους συσχετισμούς μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στην εργασία και κατέληξαν στο ότι, ικανότητες των υπαλλήλων όπως είναι η επαρκής αντίληψη, η αξιολόγηση και η έκφραση αισθημάτων, η κατανόηση και ο έλεγχος αισθημάτων και η αξιοποίησή τους προς περεταίρω ανάπτυξη, αποτελούν ουσιαστικά ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και σχετίζονται με την απόδοσή τους στην εργασία.⁷² Οι Schmidt και Hunter (1998), μετά από μελέτη 85 χρόνων, κατέληξαν στο ότι οι μετρήσεις της συναισθηματικής ικανότητας είναι μεταξύ των πλέον σημαντικών σημείων πρόβλεψης της απόδοσης στην εργασία.⁷³ Επιχειρήσεις που ακολουθούν πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση σε σχέση με άλλες που δεν έχουν ασχοληθεί με τον συγκεκριμένο τομέα.⁷⁴ Οι Deadrich & Macafee (2001) επεσήμαναν την αναγκαιότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων για τη βελτίωση

⁶⁸ Gryn, 2010, 1.

⁶⁹ Βλ. Boyatzis R. E., Goleman D., and K. Rhee, (2000), Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), In Bar-On, R. and Parker, J. D. A, (eds.), Handbook of emotional intelligence, pp. 343-362, Jossey-Bass, San Francisco.

⁷⁰ Basharat & Raja, 92.

⁷¹ Gryn, 2010, 3.

⁷² Othman, Daud & Kassim, 2011, 801.

⁷³ Βλ. Schmidt F. and J. Hunter, (1998), "The validity and utility of selection methods in personnel: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings", Psychological Bulletin, 124, pp. 262-274.

⁷⁴ Basharat & Raja, 95.

της ποιότητας υπηρεσίας.⁷⁵ Οι Slaski και Bardzil (2003) εξήραν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα των υπηρεσιών.⁷⁶ Τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανθρώπινη ευεξία μέσα στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα στις υπηρεσίες υπογράμμισε επίσης ο Bulik (2005).⁷⁷ Οι Kernbach και Schutte (2005) έδειξαν ότι όσο πιο ψηλά είναι τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης του παροχέα της υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση του πελάτη.⁷⁸ Οι Susan και Pappas (2007) συνέδεσαν την αυξημένη αποδοτικότητα στο τομέα των υπηρεσιών με τη συναισθηματική νοημοσύνη, υποστηρίζοντας ότι η διαδικασία επιλογής και ανάπτυξης των εργαζομένων προς την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι συνυφασμένη με τη συναισθηματική νοημοσύνη.⁷⁹ Έρευνα που έγινε το 2010 εξέτασε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη συμπεριφορά του πωλητή κατά τη διάρκεια της επαφής του με τους πελάτες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όσο πιο ψηλό είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των πωλητών, τόσο καλύτερα υιοθετούν την πρόπαισα στάση και πετυχαίνουν καλύτερες πωλήσεις.⁸⁰ Συμπερασματικά, με βάση τα πιο πάνω, συνάγεται ότι «ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι να οδηγήσει από τα δυσάρεστα συναισθήματα που δεν έχουν διευθετηθεί και αποτελούν πηγή χαμηλής απόδοσης, στην επίγνωση των ιδίων συναισθημάτων αλλά και των άλλων, στην οικοδόμηση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και τελικά σε έναν ευτυχημένο και επιτυχημένο επαγγελματικό βίο.»⁸¹

⁷⁵ Deadrick D. L. and R. B. McAfee, (2001), “Service with a smile, legal and emotional issues”, *Journal of quality management*, 6(1), pp. 99-110.

⁷⁶ Bardzil P. & M. Slaski, (2003), “Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for enhanced service provision”, *Managing Service Quality*, 13(2), pp. 97-104.

⁷⁷ Bulik, N. O., (2005), “Emotional Intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers”, *International Journal of Occupational Medicine and environmental health*, 18(2), pp. 167-175.

⁷⁸ Kernbach S. and N. S. Schutte, (2005), “The impact of service provider: Emotional Intelligence on Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 19(7), pp. 438-444.

⁷⁹ Susan C. and C. Pappas, (2007), “Emotional Intelligence, Its Measurement and Implications for the Workplace”, *International Journal of Management Reviews*, 9(4), pp. 1-23.

⁸⁰ Ahangar, 124.

⁸¹ Χούτα, 19.

1.5.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Υπάρχουν θέσεις εργασίας οι οποίες έχουν αυξημένες απαιτήσεις ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, με προεξέχουσα αυτήν του «ηγέτη».⁸² Σε έρευνα που έγινε στην Αμερική σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας για τις ικανότητες που συμβάλλουν στην επιτυχία, βρέθηκε ότι το 67% είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Η έρευνα αυτή έδειξε επίσης ότι στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη.⁸³ Τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις δίνουν το στίγμα για το κλίμα που επικρατεί σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, απαιτείται να είναι συναισθηματικά νοήμονες, προκειμένου να διατηρήσουν τις απαιτούμενες ισορροπίες.⁸⁴ Για τον ηγέτη είναι πολύ σημαντικό να ασκεί αντικειμενική αυτοκριτική, να γνωρίζει και να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση. Οφείλει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις αδυναμίες του, να πιστεύει στην αξία και στις ικανότητές του.⁸⁵ Αυξημένες κοινωνικές δεξιότητες απαιτούνται για τον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων, για την άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς, για την έμπνευση και καθοδήγηση ατόμων. Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, αποτελεί βασική παράμετρο επικοινωνίας. Η κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τις απόψεις τους είναι από τις βασικότερες ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει. Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης τον διευκολύνει στην παροχή υπηρεσιών, δηλαδή στην πρόβλεψη και αναγνώριση των αναγκών των πελατών και στην ικανοποίησή τους. Συνεπώς, είναι αναγκαίο για τον ηγέτη να κατέχει συναισθηματικές ικανότητες που να μπορεί να τις μετουσιώνει σε πράξη. Για αυτό τον λόγο, τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρούνται ουσιαστικής σημασίας για την πρόσληψη ηγετικών στελεχών στις επιχειρήσεις.

Αναμφίβολα, η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη αποτελεί καίριας σημασίας ποιοτικό χαρακτηριστικό. Δημιουργείται γόνιμη εργασιακή ατμόσφαιρα, που συμβάλει στην δραστηριοποίηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Κατ’

⁸² Βλ. Ryback D. (1998), Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ, Butterworth-Heinemann, Boston, Ma. Palmer B., Walls M., Burgess Z. and C. Stough, (2001), “Emotional intelligence and effective leadership”, Leadership and Organization Development Journal, 22 (1), pp. 5-10.

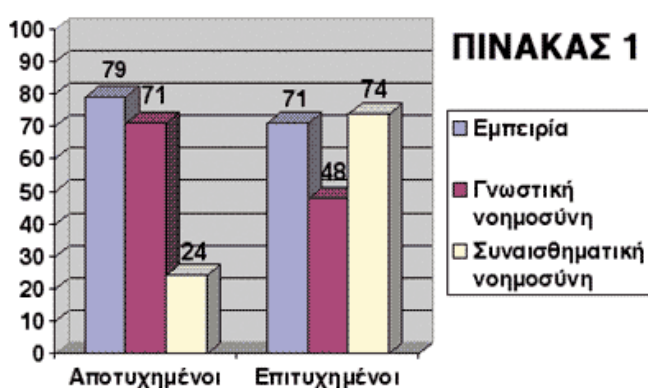
⁸³ Μπρίνια, 55. Για τη συναισθηματική νοημοσύνη σε ανώτερα στελέχη και πώς αυτή επηρεάζει τις στρατηγικές αλλαγές και κατ’ επέκταση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βλ. George J. M., (2000), “Emotions and leadership: the role of emotional intelligence”, Human Relations, 53(8), pp. 1027-1055.

⁸⁴ Ahangar, 131.

⁸⁵ Goleman, 1995, 71.

επέκταση, η επιπλέον προσπάθεια, από μέρους του συνόλου του προσωπικού, οδηγεί μακροπρόθεσμα σε αύξηση της επιχειρησιακής απόδοσης. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα έρευνας με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Η έρευνα έλαβε δείγμα από 515 ανώτατους διευθυντές από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία. Η έρευνα χωρίζει το δείγμα σε επιτυχημένους και αποτυχημένους διευθυντές με βάση τρία διαφορετικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη.⁸⁶

Πίνακας 1.5.2.1. Προφίλ επιτυχημένων και αποτυχημένων διευθυντών (Επιτροπάκη, σελ.8)



Η θέση ενός ανώτερου στελέχους σε μία επιχείρηση προϋποθέτει τουλάχιστο μία μέτριοι επιπέδου εξυπνάδα, για να είναι δυνατή η διαχείριση της πολυπλοκότητας των πληροφοριών που ανακύπτουν σε καθημερινή βάση. Βέβαια, το να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος απλά υψηλό δείκτη γνωστικής

νοημοσύνης δεν σημαίνει ότι θα γίνει και επιτυχημένο.⁸⁷ Πολλές φορές συμβαίνει, άτομα έξυπνα και εύστοφα να προάγονται σε ανώτερες θέσεις εργασίας, αλλά εν τέλη να αποτυγχάνουν συνολικά λόγω ακριβώς της χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.⁸⁸ Ο καλύτερος συνδυασμός στοιχείων που οδηγεί σε επιτυχία ένα διευθυντικό στέλεχος, όπως προκύπτει και από τον πίνακα (1.5.2.1.), είναι η εμπειρία και η συναισθηματική νοημοσύνη. Ίσως η καλύτερη μελέτη μέχρι σήμερα για την χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο να προβλέπει την επιτυχία των ατόμων που κατέχουν ηγετική θέση στην εργασία έγινε για την «Johnson and Johnson Corporation». Η εν λόγω έρευνα εξέτασε τη συμπεριφορά 358 ηγετών της εταιρείας σε ολόκληρο τον κόσμο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι καλύτεροι ήταν εκείνοι που παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, έτσι όπως είχαν βαθμολογηθεί από τους προϊστάμενους, τους συνάδελφους και τους υφιστάμενούς τους.⁸⁹

⁸⁶ Βλ. Fernandez-Araoz C. (2001), The challenge of hiring senior executives, In Cherniss C., and D. Goleman, (eds.), The emotionally intelligent workplace, pp. 182-206, Jossey-Bass, San Francisco.

⁸⁷ Emmerling & Goleman, 2003, 7.

⁸⁸ Goleman, 1995, 47-49.

⁸⁹ Bradberry & Su, 2006, 61.

1.5.3.Ομαδική συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη πέραν από τους συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες, δημιουργεί και συναισθηματικά «ευφείς» οργανισμούς. Οι πλείστες επιχειρήσεις λειτουργούν κατά κύριο λόγο στη βάση του ομαδικού πνεύματος για την επίτευξη των στόχων τους παρά στην ατομική προσπάθεια. Η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιεί ως πρότυπο την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, «μία ομάδα που απαρτίζεται από μέλη με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι απαραίτητα μια ομάδα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.»⁹⁰ Η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη εκφράζει την ικανότητα μίας ομάδας για συναισθηματική αποτελεσματικότητα: με βάση τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της σχετίζονται μεταξύ τους, λαμβάνουν αποφάσεις εντός της ομάδας και αντιδρούν απέναντι σε άτομα που δεν ανήκουν σε αυτή.⁹¹

Κατανοώντας τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης, αρκετές επιχειρήσεις δεν εθελουφλούν απέναντι στις αδυναμίες τους, αλλά αντίθετα επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας, προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία και στηρίζουν τους υπαλλήλους τους για την επίτευξη των συνολικότερων στόχων. Πρώτο βήμα προς την επίτευξη του στόχου είναι η αξιολόγηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης της επιχείρησης. Η βελτίωση των αδυναμιών θα επιτευχθεί με ενσωμάτωση του περιεχομένου της συναισθηματικής νοημοσύνης στις λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και κυρίως στις διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της αεροπορικής εταιρείας British Airways.⁹² Η εταιρεία το 1981 θεώρησε επιτακτικά αναγκαία την μετατροπή της σε ένα συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό. Η εσωστρέφεια του χαρακτήρα της παρεμπόδιζε την ελευθερία άποψης των εργαζομένων και ως εκ τούτου μείωνε τη θέληση για εργασία με άμεσα αρνητικά αποτελέσματα στα οικονομικά της. Αφού διαγνώστηκε η ανάγκη για καλύτερη διοίκηση των εργαζομένων, εφαρμόστηκε μακροπρόθεσμο πρόγραμμα εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη. Το 2003 μετά από 20 και πλέον χρόνια προσπάθειας, αποκόμισε τα οφέλη της αλλαγής, πετυχαίνοντας να ανακηρυχτεί η πιο επιτυχημένη αεροπορική εταιρεία της χρονιάς και να βραβευτεί για την εξυπηρέτηση των πελατών της.⁹³

⁹⁰ Καφέτσιος, 12.

⁹¹ Μπρίνια, 71.

⁹² Μπρίνια, 56-57.

⁹³ Χούτα, 29-30.

1.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως μέθοδος επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση είναι να συνδέει, μέσα από τις λειτουργίες της, την ευρύτερη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης με το εργατικό δυναμικό της. Αναμφίβολα, οι κυριότερες λειτουργίες ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η στελέχωση και η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού. Επομένως, αναμένεται ότι ένα σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρωτίστως και κατά κύριο λόγο στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και οι δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και δύνανται -όντας το μοναδικό αλλά και το πολυτιμότερο «προϊόν» της- να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Έτσι, κύριο μέλημα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η στελέχωση της επιχείρησης με ταλαντούχους εργαζομένους που μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του σημερινού επιχειρηματικού γίνεσθαι στον τομέα των υπηρεσιών και να εξελιχθούν σε χρήσιμα στελέχη με δυνατότητα εξέλιξης. Τέτοιας ποιότητας εργαζόμενοι θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στις μέρες μας και η προσέλκυσή τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Εν ολίγοις, φαίνεται ότι η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων· οπότε, η στελέχωση της επιχείρησης με τα σωστά άτομα θεωρείται βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είθισται να συγκεντρώνει και να αξιολογεί πληροφορίες για τους υποψηφίους και να διαλέγει τον πλέον κατάλληλο που ανταποκρίνεται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την εκάστοτε θέση. Τα συνήθη κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων είναι η εκπαίδευση, η προηγούμενη εμπειρία, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Επισημαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση η χρήση έγκυρων μεθόδων επιλογής κρίνεται ως καίριας σημασίας. Με τη χρήση αποτελεσματικών μεθόδων επιλογής προσωπικού επιτυγχάνονται καλύτερες προσλήψεις σε επίπεδο απόδοσης. Η αύξηση του μέσου όρου απόδοσης του εργατικού δυναμικού βελτιώνει και την αποδοτικότητα της επιχείρησης σαν σύνολο -που είναι και το τελικό επιδιωκόμενο ζητούμενο για κάθε επιχείρηση. Στην αύξηση του επιπέδου απόδοσης συμβάλει και η συναισθηματική νοημοσύνη -όπως έχει και πιο πάνω

επανεπιλεγμένως ειπωθεί. Ο ρόλος της θεωρείται καταλυτικός αφού μπορεί να αποτελέσει έναν αξιόπιστο και αποτελεσματικό δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης. Ως εκ τούτου, η εξέταση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως βασικό μεθοδολογικό εργαλείο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού σε μία επιχείρηση και ιδιαίτερα σε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπου ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει εξέχουσα θέση.⁹⁴ Οι Othman, Daud και Kasim υποστηρίζουν ότι από τη στιγμή που η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση στην εργασία θα πρέπει να γίνεται χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης από την διαδικασία επιλογής προσωπικού.⁹⁵

Το βιογραφικό σημείωμα που χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην επιλογή όσων θεωρούνται περισσότερο κατάλληλοι για την πλήρωση της θέσης. Οι πληροφορίες που συλλέγονται στο στάδιο αυτό, αποτελούν τη βάση και μόνο για το επόμενο βήμα, τη συνέντευξη. Αρκετοί βέβαια τείνουν εσφαλμένα να επικεντρώνονται σε ό,τι και μόνο εμφανίζεται πάνω στο βιογραφικό σημείωμα και αφήνουν βεβιασμένα την κρίση τους να επηρεάζεται από τα στοιχεία αυτά. Αναγνωρίζουμε φυσικά ότι τόσο η εκπαίδευση όσο και η εμπειρία είναι σημαντικοί τομείς και αποτελούν την βάση για επαρκή επίδοση σε μία εργασία, αλλά σίγουρα δεν μπορούν να διαφοροποιήσουν τους εξαιρετικούς από τους μέτριους υπαλλήλους. Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Γι' αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται με τη δέουσα προσοχή και με σεβασμό στον υποψήφιο. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου πρέπει να λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη, γιατί διαφορετικά υπάρχει το ενδεχόμενο να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά διαθέτει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για τη θέση.

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Οι καταλληλότεροι καλούνται σε συνέντευξη με σκοπό να εκτιμηθούν πέραν από τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, τα ποιοτικά γνωρίσματα του χαρακτήρα τους και η συναισθηματική τους ιδιοσυγκρασία, σε σχέση με τα απαιτούμενα προσόντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Εξάλλου, δεν κρινόμαστε μόνο για το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευσή μας και την εμπειρία μας, αλλά επίσης και για το πόσο

⁹⁴ Naeem, Saif & Khalil, 55-56.

⁹⁵ Othman, Daud & Kassim, 2011, 810.

καλά διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους.⁹⁶ Σκοπός της συνέντευξης είναι να διακρίνει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει για τη θέση και την επιχείρηση. Όσο περισσότερο ταιριάζουν τα καθήκοντα μίας εργασίας και τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση του ατόμου στην δουλειά αλλά και η ικανοποίηση που θα λάβει το ίδιο το άτομο από αυτή.⁹⁷ Προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλει και η αξιοποίηση των αρχών και του περιεχομένου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα, η ενσωμάτωση ενός εργαλείου μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θα αποδειχτεί εξαιρετικά βοηθητικό, γιατί θα δώσει την ευκαιρία στον αξιολογητή να ανακαλύψει ικανότητες των υποψηφίων που άλλες μέθοδοι δεν προσφέρουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη προσφέρει την εκ των προτέρων έδειξη της απόδοσης των υποψηφίων. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μπορεί να ζητηθεί από τον υποψήφιο να ανακαλέσει συμβάντα στο πρόσφατο παρελθόν του θετικά και αρνητικά. Το ζητούμενο είναι να αφηθεί ο υποψήφιος να μιλήσει για το τι είναι σημαντικό για αυτόν ώστε να δοθεί μία όσο το δυνατό πιο αξιόπιστη εικόνα της συμπεριφοράς τους υποψηφίου. Η όλη πληροφόρηση που θα προκύψει θα πρέπει να ενσωματωθεί στην τεχνική γνώση και εμπειρία του ατόμου για να ολοκληρωθεί η εικόνα.⁹⁸

Ομολογουμένως, ένα τέτοιο εγχείρημα δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί ο αξιολογητής καλείται να κάνει μια πρόβλεψη που αφορά μελλοντικές συμπεριφορές τους ατόμου με βάση ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο). Γι' αυτό το λόγο απαιτείται και οι ίδιοι οι αξιολογητές να είναι άρτια καταρτισμένοι σε όλα τα επίπεδα. Άτομα που συμπεριφέρονται ως αυθεντίες είτε λόγω γνώσεων είτε λόγω εμπειρίας, λαμβάνουν λανθασμένες αποφάσεις. Η ο]πολεμική αεροπορία της Αμερικής (US Air Force) για να αυξήσουν τη ικανότητά τους να επιλέγουν επιτυχημένους υπαλλήλους, χρησιμοποιούν στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης το μοντέλο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On. Η άμεση οικονομική επικαιρότητα μετά από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής της μεθόδου έφτασε τα 3 εκατομμύρια τα οποία δαπανούνταν σε λανθασμένες επιλογές ετησίως.⁹⁹

⁹⁶ Goleman, 1998, 1.

⁹⁷ Jacobs, 2001, 166.

⁹⁸ Jacobs, 2001, 171.

⁹⁹ Bar-On, 2006 15.

Το ενδεχόμενο μίας αποτυχημένης πρόσληψης δημιουργεί ιδιαίτερα ψηλό κόστος, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα αρκετά μεγάλο διάστημα. Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό. Οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν την καθυστέρηση που δημιουργούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν καλούς υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.¹⁰⁰ Ένας διεθνής οργανισμός, όπως ενδεικτικά αναφέρει ο Jacobs, υιοθέτησε την μέθοδο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία πρόσληψης για να μειώσει το ποσοστό παραίτησης ανώτερων υπάλληλων που είχε φτάσει σε ύψους 49% σε δύο χρόνια. Η εταιρία υπολόγισε ότι το κόστος μίας παραίτησης ενός ανώτερου υπάλληλου είναι περίπου 250.000 δολάρια. Κάθε χρόνο έχανε 26 ανώτερα στελέχη. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο της συναισθηματικής νοημοσύνης για να επιλέγει τα ανώτερα διευθυντικά της στελέχη, ανακάλυψε ότι το ποσοστό παραίτησης μειώθηκε σημαντικά από 49% σε 6,3%.¹⁰¹

Εάν, λοιπόν, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θέλουν να αυξήσουν τις δυνατότητες τους στον χώρο εργασίας, τότε οι διαδικασίες πρόσληψης που ακολουθεί το τμήμα προσωπικού τους πρέπει να περικλείουν μεθόδους που να καταδεικνύουν τα ποιοτικά εκείνα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στους υποψηφίους που κρίνονται απαραίτητα στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και στην καλή της πορεία γενικότερα.¹⁰² Η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση στο χώρο εργασίας μπορεί να παρέχει στις επιχειρήσεις ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό μέτρο αξιολόγησης για την επιλογή και πρόσληψη τέτοιας φύσεως υπαλλήλους.¹⁰³

¹⁰⁰ Spencer, 2001, 65.

¹⁰¹ Jacobs, 2001, 172.

¹⁰² Jacobs, 2001, 160.

¹⁰³ Ahangar, 126.

ΜΕΡΟΣ Β

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Εισαγωγικό Σημείωμα

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιείται την κυπριακή ιδιωτική εταιρεία παροχής λογιστικών-ελεγκτικών υπηρεσιών, Ioannou & Theodoulou Limited. Ειδικότερα, η μελέτη επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αξιολογώντας το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του. Τα αποτελέσματα της έρευνας αντιπαραβάλλονται με την απόδοση των υπαλλήλων. Απώτερος σκοπός του εγχειρήματος είναι να δείξει ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης κάθε υπαλλήλου σχετίζεται με την απόδοσή του στον εργασιακό χώρο. Και αφού η απόδοση σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης και κατ' επέκταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης στη διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων.

Η Ioannou & Theodoulou Limited είναι μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρείες παροχής λογιστικών, ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Κύπρο. Τα γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στη Λευκωσία. Ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη. Κατάφερε να πετύχει, να διακριθεί και να δημιουργήσει αξιόσεβαστη φήμη στην εγχώρια και διεθνή αγορά για το υψηλό επαγγελματικό επίπεδο που διατηρεί. Η πολύχρονη εμπειρία της στο οικονομικό περιβάλλον της Κύπρου καλύπτει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, βιομηχανιών και ειδικοτήτων. Σήμερα απασχολεί 35 και πλέον εργαζομένους και είναι μέλος του Διεθνούς Οργανισμού Ανεξάρτητων Λογιστών «KS International». Η εξαιρετική επιχειρηματική δραστηριότητα για την οποία διακρίνεται η εταιρεία βασίζεται στη συνεχή προσπάθειά της για αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών της, επενδύοντας στον επαγγελματισμό, στην εκπαίδευση, στις γνώσεις του προσωπικού και στην άρτια εξυπηρέτηση που παρέχει μαζί με ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό.

Οι πελάτες θεωρούνται το πολυτιμότερο πράγμα που διαθέτει μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, γιατί αποτελούν «αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας παροχής της

υπηρεσίας».¹⁰⁴ Συνεπώς, η ανάγκη για πελατοκεντρική προσέγγιση στα πλαίσια της διοικητικής λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι αδήριτη και επιβεβλημένη. Αναντίρρητα, η οργανωμένη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από μέρους των επιχειρήσεων είναι το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούν να αναπτύξουν. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που επικεντρώνονται στο να μεγιστοποιήσουν τη αξία των πελατειακών τους σχέσεων μέσα από ολοκληρωμένη πελατοκεντρική διαχείριση ξεπερνώντας τις προσδοκίες των πελατών τους. Στα πλαίσια της γενικότερης πελατοκεντρικής προσέγγισης προσανατολίζεται και η Ioannou & Theodoulou Limited. Η αξιοπιστία και η προσήλωση της Ioannou & Theodoulou Limited στην εξυπηρέτηση των πραγματικών αναγκών και επιθυμιών των πελατών, την έχουν καταστήσει ανάμεσα στις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρείες παροχής λογιστικών, ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Κύπρο.

Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι το σημαντικότερο κομμάτι της εμπειρίας που αποκομίζει ο πελάτης από μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι η επαφή που έχει με το προσωπικό και πως τον αντιμετωπίζει στη φάση της εξυπηρέτησης ενός αιτήματός του ή της επίλυσης ενός ζητήματος που τον αφορά.

*«Η ικανότητα του προσωπικού επαφής, η γνώση του αναφορικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τις διαδικασίες που θα πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρεχόμενη υπηρεσία αλλά και η διάθεση του να εξυπηρετήσει τον πελάτη επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα και την ποιότητα της υπηρεσίας που τελικά προσφέρεται στον πελάτη της επιχείρησης».*¹⁰⁵

Βέβαια, όπως έχει και πιο πάνω αναφερθεί, στις μέρες μας κυριαρχεί η αντίληψη ότι «οι υπηρεσίες πάσχουν από χαμηλή αποτελεσματικότητα και πως οι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από παθητικότητα, έλλειψη δημιουργικότητας και ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών, τυπολατρία και δουλοπρέπεια. Επίσης παρατηρείται συχνά χαμηλό ηθικό και έλλειψη έμπνευσης στους εργαζόμενους».¹⁰⁶ Σχετική εμπειρική μελέτη των Δημήτρη Μπουραντά και Νάνσυς Παπαλεξαντρή που διεξήχθη χρησιμοποιώντας δείγμα 1891 εργαζομένων και από τον ιδιωτικό τομέα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, επιβεβαιώνει τα πιο πάνω. Το βασικότερο συμπέρασμα της έρευνάς τους αφορά στη χαμηλή επίδοση του ανθρωπίνου δυναμικού· όχι λόγω έλλειψης γνωστικών ικανοτήτων, αλλά λόγω στοιχείων

¹⁰⁴ Γούναρης, 2012, 36

¹⁰⁵ Γούναρης, 2012, 32.

¹⁰⁶ Χούτα, 41-42.

συναισθηματικής νοημοσύνης.¹⁰⁷ Η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης υπερθεματίζεται, γιατί ακριβώς οι ανθρώπινες σχέσεις στις επιχειρήσεις επηρεάζονται περισσότερο από συναισθηματικούς παρά από ορθολογιστικούς παράγοντες.¹⁰⁸

Η Ioannou & Theodoulou Limited γνωρίζει ότι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών παρέχεται όταν οι μηχανισμοί και το προσωπικό της εταιρείας λειτουργούν με τρόπο που να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, στόχος της εταιρείας είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης και ολοκληρωμένης εσωτερικής στρατηγικής με σαφή προσανατολισμό προς τους πελάτες της και κυρίως το προσωπικό της. Η άμεση εκδήλωση του ενδιαφέροντος της εταιρείας για τη συμμετοχή της στην παρούσα έρευνα και η σημαντική βοήθειά της σε όλη τη διαδικασία μέχρι και την ολοκλήρωσή της, επιβεβαιώνουν το ενδιαφέρον της για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού της και φανερώνουν την αφοσίωσή της στην πρόοδο της εταιρείας.

¹⁰⁷ Μπουραντάς Δ. και Ν. Παπαλεξαντρή, (1993), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στη Ελλάδα», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Επιστημονική Επετηρίδα ΠΑΜΑΚ, 11, pp. 539-569.

¹⁰⁸ Ahangar, 121.

2.2. Μεθοδολογία έρευνας

Το εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία για τη μέτρηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης δείγματος στελεχών στην επιχείρηση Ιοαννου & Theodoulou Limited, είναι η κλίμακα των Nicola S. Shutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden & Liane Dornheim. (Παράρτημα Α). Η κλίμακα αυτή αναπτύχθηκε το 1997 και δημοσιεύτηκε το 1998, ως μέτρο ανάπτυξης και αξιολόγησης του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρόκειται για ερωτηματολόγιο 33 στοιχείων αθροιστικής βαθμολόγησης, με πέντε σημεία/επιλογές, που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας (από το 1 -διαφωνώ απόλυτα- μέχρι το 5 -συμφωνώ απόλυτα) και όπου η συνολική βαθμολογία δείχνει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης απέναντι στο εκάστοτε ζήτημα.¹⁰⁹

Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου και η εφαρμογή του στην έρευνα οφείλεται αφενός στο ότι οι εισηγητές του επιτρέπουν για ερευνητικούς σκοπούς την ελεύθερη και χωρίς κόστος χρησιμοποίηση του και αφετέρου στην αξιοπιστία και εγκυρότητά του ως ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.¹¹⁰

Τα 33 στοιχεία της κλίμακας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, αφού η εν λόγω κλίμακα έχει ως βάση τις τρεις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης που διέκριναν οι Salovey και Mayer το 1990: αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων, διαχείριση συναισθήματος και αξιολόγηση συναισθημάτων για επίλυση προβλημάτων.

Για την ανάλυση των απαντήσεων, οι 33 ερωτήσεις-αντικείμενα που αφορούν τα συναισθήματα και τις διαθέσεις ομαδοποιούνται ως εξής:

- 1^η ομάδα: Αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος:
Ερωτήσεις 1,5,9,11,15,18,19,22,25,26,29,32,33
- 2^η ομάδα: Ρύθμιση συναισθήματος:
Ερωτήσεις: 3,4,8,10,12,13,14,16,21,30
- 3^η ομάδα: Αξιοποίηση συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων:
Ερωτήσεις: 2,6,7,17,20,23,24,27,28,31

¹⁰⁹ Βλ. Shutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., and L. Dornheim, (1998), "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167–177.

¹¹⁰ Shutte et al., 1998, 172.

Το άθροισμα των 33-στοιχείων της κλίμακας αποτελεί το συνολικό σκορ της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου, το οποίο μπορεί να κυμαίνεται από 33 έως 165 (όσο υψηλότερο το σκορ τόσο υψηλότερη η συναισθηματική νοημοσύνη του ερωτώμενου). Επισημαίνεται ότι καμία από τις 33 ερωτήσεις δεν έχει συντελεστή βαρύτητας και ότι οι ερωτήσεις 5, 28, και 33 βαθμολογούνται αντίστροφα (δηλαδή, το 1 -διαφωνώ απόλυτα- υπολογίζεται 5, ενώ το 5 -συμφωνώ απόλυτα- λογαριάζεται 1).

Η έρευνα απευθύνεται σε όλο το υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας διανεμήθηκε σε τυχαίο δείγμα 25 ατόμων από τα οποία επιστράφηκαν πλήρως συμπληρωμένα 17 ερωτηματολόγια. Το όλο εγχείρημα αποσκοπεί στο να αποδοθεί πρωτίστως το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της εταιρείας και κατ' επέκταση ο βαθμός συσχέτισης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων με το επίπεδο της απόδοσής τους, στα πλαίσια της συνολικότερης προσπάθειας της εταιρείας για βελτίωση του επιπέδου απόδοσης των υφιστάμενων υπαλλήλων όσο και βελτιστοποίησης των κριτηρίων επιλογής νεοεισερχόμενων υπαλλήλων.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος οι υπάλληλοι κλίθηκαν να συμπληρώσουν τα προσωπικά τους στοιχεία: φύλο, ηλικία, θέση υπαλλήλου που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση και επίπεδο εκπαίδευσης. Στο δεύτερο μέρος ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για κάθε ένα από τα 33 στοιχεία της κλίμακας που σχετίζονται με τον τρόπο σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διευκρινίστηκε ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας και ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων. Το τμήμα προσωπικού της εταιρείας λειτούργησε προς αυτή την κατεύθυνση, για τη διασφάλιση ακριβώς της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων της. Τα ερωτηματολόγια συλλέχτηκαν από το τμήμα προσωπικού και ταυτοποιήθηκαν, έτσι ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, σχετικά με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε υπαλλήλου, να μπορούν να συγκριθούν με το επίπεδο απόδοσής του. Στη συνέχεια, τόσο τα στοιχεία της έρευνας όσο και η απόδοση των υπαλλήλων κωδικοποιήθηκαν και δόθηκαν προς επεξεργασία. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων SPSS 16.0.

2.3. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους καταχωρήθηκαν σε φόρμα δεδομένων του ηλεκτρονικού συστήματος SPSS αρχικά σε 37 μεταβλητές, 4 ονομαστικές για το φύλο, την ηλικία, την θέση και το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης και 33 αριθμητικές για τα 33 αντικείμενα της κλίμακας.

Η ονομαστική μεταβλητή gender για το φύλο παίρνει τις τιμές «γυναίκα» και «άντρας». Η ονομαστική μεταβλητή age παίρνει τιμές «20-34» και «35-49». Η ονομαστική μεταβλητή της θέσης position παίρνει τιμές «υπάλληλος» και «προϊστάμενος» και τέλος η μεταβλητή education παίρνει τις τιμές «γυμνάσιο/λύκειο», «κολέγιο/πανεπιστήμιο», «μεταπτυχιακό» και «διδακτορικό/επαγγελματικός τίτλος».

Μία αρχική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, δίνουν τους ακόλουθους πίνακες συχνοτήτων όσον αφορά τη σύνθεση του δείγματος:

Πίνακας 2.3.1: Πίνακας συχνοτήτων ως προς το φύλο των υπαλλήλων του δείγματος

Φύλο					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άντρας	2	11.8	11.8	11.8
	Γυναίκα	15	88.2	88.2	100.0
	Σύνολο	17	100.0	100.0	

Πίνακας 2.3.2: Πίνακας συχνοτήτων ως προς την ηλικία των υπαλλήλων του δείγματος

Ηλικία					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	20 – 34	13	76.5	76.5	76.5
	35 – 49	4	23.5	23.5	100.0
	Σύνολο	17	100.0	100.0	

Πίνακας 2.3.3: Πίνακας συχνοτήτων ως προς την θέση των υπαλλήλων του δείγματος

Θέση					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Υπάλληλος	13	76.5	76.5	76.5
	Προϊστάμενος	4	23.5	23.5	100.0
	Σύνολο	17	100.0	100.0	

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Πίνακας 2.3.4: Πίνακας συχνοτήτων ως προς τη εκπαίδευση των υπαλλήλων του δείγματος

Εκπαίδευση					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Γυμνάσιο/Λύκειο	1	5.9	5.9	5.9
	Κολέγιο / Πανεπιστήμιο	11	64.7	64.7	70.6
	Μεταπτυχιακό	1	5.9	5.9	76.5
	Διδακτορικό / Επαγγελματικός τίτλος	4	23.5	23.5	100.0
	Σύνολο	17	100.0	100.0	

Το μεγαλύτερο μέρος των ορθά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ανήκει σε γυναίκες (88%), ενώ το υπόλοιπο 12% σε άντρες υπαλλήλους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων του δείγματος που χρησιμοποιήσαμε στην ανάλυσή μας, είναι ηλικίας 20-34 σε ποσοστό 76%, ενώ ηλικίας 35-49 είναι το 24% των υπαλλήλων του δείγματος. Όσο αφορά της θέση, το 76% των ατόμων που περιλαμβάνονται στο δείγμα έχουν απλά υπαλληλική/μη οργανική θέση και το 24% αντιστοιχεί σε απαντήσεις προϊσταμένων· πράγμα λογικό καθώς οι θέσεις των προϊσταμένων είναι λιγότερες συγκριτικά. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που εξετάσαμε κατέχει πανεπιστημιακό πτυχίο με ποσοστό 65%. Ένα άτομο είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 29% του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή επαγγελματικού τίτλου σπουδών.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα βασικά περιγραφικά στατιστικά μέτρα του συνολικού σκορ των 17 ατόμων στη συναισθηματική νοημοσύνη που προκύπτουν από το άθροισμα των 33 μεταβλητών-απαντήσεων.

Πίνακας 2.3.5: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της συνολικής βαθμολογίας στη ΣΝ

Περιγραφικά Στατιστικά						
	N	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσο	Τυπική Απόκλιση
	Στατιστικό	Στατιστικό	Στατιστικό	Στατιστικό	Στατιστικό	Στατιστικό
e1	17	34.00	106.00	140.00	127.7059	10.16590
Έγκυρα N	17					

Η μέση βαθμολογία του δείγματος μας των 17 υπαλλήλων στο τεστ είναι 127,7059 βαθμοί. Ο μικρότερος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης στο δείγμα μας, όπως αξιολογήθηκε από

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

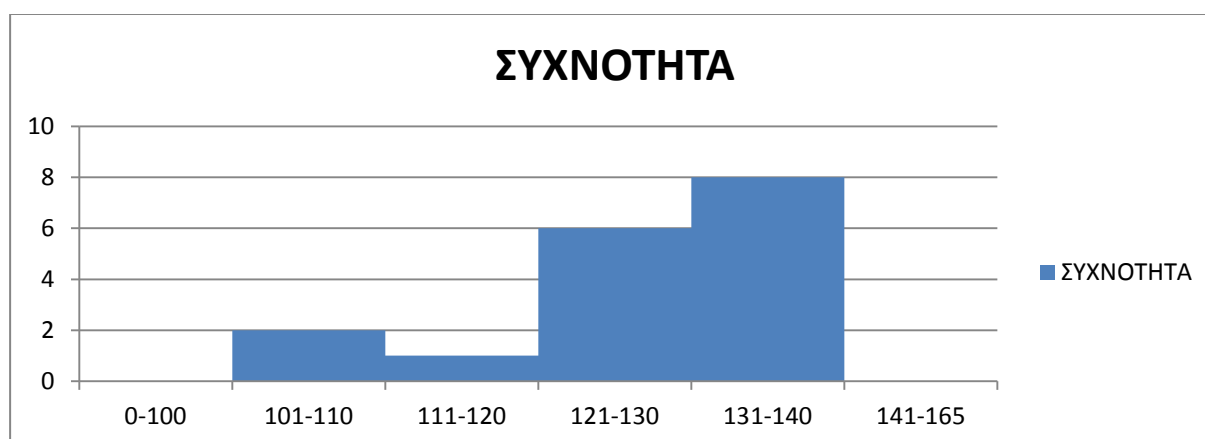
τον ίδιο των ερωτώμενο είναι 106 βαθμοί, ενώ η υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνη στο δείγμα είναι 140 βαθμοί. Το εύρος βαθμολογιών των συμμετεχόντων στο δείγμα είναι 34 μονάδες.

Ομαδοποιώντας τα δεδομένα σε νέα μεταβλητή 5 κατηγοριών εύρους 10 μονάδων, που παίρνει τις τιμές 1=ΣΝ μικρότερη των 100 βαθμών, 2=ΣΝ μεταξύ 101 και 110 βαθμών, 3=ΣΝ μεταξύ 111 και 120 βαθμών, 4=ΣΝ μεταξύ 121 και 130 βαθμών και 5=ΣΝ από 131 και άνω, διαπιστώνουμε πώς το 12% των υπαλλήλων του δείγματος εμφανίζει συναισθηματική νοημοσύνη κάτω των 110 μονάδων, το 18% κάτω των 120 μονάδων, το 53% κάτω των 130 μονάδων και πως κανένα δεν ξεπερνά τις 140 μονάδες στην κλίμακα από 33 ως 165 μονάδων του τεστ της Schutte κ.α. (1998). Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων του δείγματος 47% εμφανίζει συναισθηματική νοημοσύνη από 131 ως 140 μονάδες.

Πίνακας 2.3.6: Ποσοστά των ομαδοποιημένων βαθμολογιών ΣΝ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-100	0	0%	0%	0%
101-110	2	12%	12%	12%
111-120	1	6%	6%	18%
121-130	6	35%	35%	53%
131-140	8	47%	47%	100%
Σύνολο	17	100%	100%	100%

Διάγραμμα 2.3.1: Ραβδόγραμμα των ποσοστών των ομαδοποιημένων βαθμολογιών ΣΝ



Με βάση τις κατηγορίες των ονομαστικών μεταβλητών γένους, ηλικίας, θέσης και επιπέδου εκπαίδευσης τα παρακάτω αποτελέσματα προκύπτουν για τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων του δείγματος

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Πίνακας 2.3.7: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το φύλο

Φύλο	Μέσο	N	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Άντρας	126.5000	2	2.12132	125.00	128.00
Γυναίκα	127.8667	15	10.84216	106.00	140.00
Σύνολο	127.7059	17	10.16590	106.00	140.00

Πίνακας 2.3.8: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την ηλικία

Ηλικία	Μέσο	N	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
20 – 34	127.4615	13	8.75229	108.00	139.00
35 – 49	128.5000	4	15.60983	106.00	140.00
Σύνολο	127.7059	17	10.16590	106.00	140.00

Πίνακας 2.3.9: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση της θέση.

Θέση	Μέσο	N	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Υπάλληλος	129.9231	13	9.40267	108.00	140.00
Προϊστάμενος	120.5000	4	10.34408	106.00	130.00
Σύνολο	127.7059	17	10.16590	106.00	140.00

Πίνακας 2.3.10: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαίδευση	Μέσο	N	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Γυμνάσιο/Λύκειο	138.0000	1	-	138.00	138.00
Κολέγιο / Πανεπιστήμιο	129.4545	11	6.74335	118.00	140.00
Μεταπτυχιακό	139.0000	1	-	139.00	139.00
Διδακτορικό / Επαγγελματικός τίτλος	117.5000	4	13.10216	106.00	134.00
Σύνολο	127.7059	17	10.16590	106.00	140.00

Για τις γυναίκες του δείγματος, ο μέσος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 127,8667 με ελάχιστη τιμή 106 και μέγιστη 140. Αντίστοιχα, οι 2 άντρες του δείγματος εμφανίζουν μέσο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης 126,5 με ελάχιστο 125, μέγιστο 128. Με βάση την ηλικία, οι υπάλληλοι από 20 μέχρι 34 χρονών συγκεντρώνουν βαθμολογία στο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης από 108 ως 139, με μέση βαθμολογία 127.4615. Οι υπάλληλοι

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

από 35-49 χρονών που συμμετείχαν στο τεστ συγκέντρωσαν βαθμολογία από 106 ως 140 μονάδες, με μέσο 128.5. Με βάση τη θέση, οι υπάλληλοι που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου συγκεντρώνουν βαθμολογία στο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης από 108 ως 140, με μέση βαθμολογία 129.9231. Οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν στο τεστ συγκέντρωσαν βαθμολογία από 106 ως 140 μονάδες, με μέσο 10.34408. Οι υπάλληλοι του δείγματος που ήταν απόφοιτοι λυκείου συγκέντρωσαν βαθμολογία 138. Οι υπάλληλοι που διαθέτουν πανεπιστημιακό πτυχίο συγκέντρωσαν μέση βαθμολογία 129.4545 με ελάχιστο 118 και μέγιστο 140. Μέση συναισθηματική νοημοσύνη 117.5000 με εύρος από 106 ως 134, αντιστοιχεί στους κάτοχους διδακτορικού διπλώματος/επαγγελματικού τίτλου. Το μέτρο της τυπικής απόκλισης που εμφανίζεται στους πίνακες δείχνει το πόσο μακριά μπορεί να είναι οι βαθμολογίες από τον μέσο όρο των βαθμολογιών, με άλλα λόγια δείχνει πόσο διάσπαρτα είναι τα δεδομένα. Όταν ο δείκτης της τυπικής απόκλισης είναι μεγάλος τότε θα είναι μεγάλη και η διασπορά των δεδομένων. Αντίθετα, όταν ο δείκτης είναι μικρός, αυτό δείχνει ότι οι βαθμολογίες είναι κοντά στο μέσο όρο.

Οι διαφορές των μέσων όρων των βαθμολογιών είναι μικρές αλλά προκειμένου να πιστοποιήσουμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικές οι διαφορές συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες, εφαρμόζουμε τον παραμετρικό έλεγχο «one-way Anova». Πρόκειται για στατιστικό εργαλείο ανάλυσης διακύμανσης. Ο έλεγχος Anova χρησιμεύει για τον έλεγχο ισότητας των μέσων όρων εξετάζοντας τις διακυμάνσεις των δειγμάτων που λαμβάνονται και μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν τα δείγματα είναι μικρά σε μέγεθος. Επιπλέον, μπορεί να εξετάσει εάν οι διαφορές μεταξύ των δειγμάτων οφείλονται απλά σε τυχαίο σφάλμα (σφάλμα δειγματοληψίας) ή εάν υπάρχουν συστηματικές διαφορές των μέσων όρων. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του έλεγχου Anova που χρησιμοποιείται είναι 0,05. Σε οποιαδήποτε μέτρηση σημαντικότητας με δείκτη άνω του 0,05 δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η μέση όροι των δύο ομάδων είναι ίσοι.

Πίνακας 2.3.11: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο το φύλο

ANOVA – Ανάλυση Διασποράς					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας	Μέσο Τετράγ.	F Στατ.	Σημ.
Μεταξύ Ομάδων	3.296	1	3.296	.030	.865
Μέσα στις Ομάδες	1650.233	15	110.016		
Σύνολο	1653.529	16			

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Πίνακας 2.3.12: Πίνακας για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο την ηλικία.

ANOVA – Ανάλυση Διασποράς					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας	Μέσο Τετράγ.	F Στατ.	Σημ.
Μεταξύ Ομάδων	3.299	1	3.299	.030	.865
Μέσα στις Ομάδες	1650.231	15	110.015		
Σύνολο	1653.529	16			

Πίνακας 2.3.13: Πίνακας για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο τη θέση.

ANOVA – Ανάλυση Διασποράς					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας	Μέσο Τετράγ.	F Στατ.	Σημ.
Μεταξύ Ομάδων	271.606	1	271.606	2.948	.107
Μέσα στις Ομάδες	1381.923	15	92.128		
Σύνολο	1653.529	16			

Πίνακας 2.3.14: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνη μεταξύ των ομάδων με κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης.

ANOVA – Ανάλυση Διασποράς					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί ελευθερίας	Μέσο Τετράγ.	F Στατ.	Σημ.
Μεταξύ Ομάδων	683.802	3	227.934	3.056	.066
Μέσα στις Ομάδες	969.727	13	74.594		
Σύνολο	1653.529	16			

Με βάση το φύλο το επίπεδο σημαντικότητας είναι $0,865 > 0,05$ άρα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσω επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες. Η διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στις δύο ομάδες αντρών και γυναικών δεν είναι μεγαλύτερη από τις διαφορές των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των παρατηρήσεων μέσα στις ομάδες αυτές. Το ίδιο ισχύει στον έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο την ηλικία. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι $0,865 > 0,05$ οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ισότητας. Με βάση τη θέση, το επίπεδο σημαντικότητας είναι και πάλι μεγαλύτερο του 0,05 που είναι γενικά αποδεκτό επίπεδο στο οποίο δεχόμαστε ή απορρίπτουμε μία υπόθεση. Τέλος, στον έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής

νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο την εκπαίδευση παρατηρούμε πως αν και το επίπεδο σημαντικότητας είναι οριακά μεγαλύτερο $0,066 > 0,05$ αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ισότητας. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται από την ανάλυση Ανοva, πώς τα αποτελέσματα στη συναισθηματική νοημοσύνης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, δεν διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη θέση και την εκπαίδευση.

Στη συνέχεια, εξετάζουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά τη βαθμολογία των υπαλλήλων του δείγματος στις τρεις επιμέρους ομάδες του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή την αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος (A1=αναγνώριση), την ρύθμιση συναισθήματος (A2=διαχείριση) και τη χρησιμοποίηση του συναισθήματος για επίλυση προβλημάτων (A3=αξιολόγηση).

Ελέγχουμε ουσιαστικά τις υποθέσεις:

- Η μέση βαθμολογία των παρατηρήσεων του δείγματος στην αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος ισούται με τη μέση βαθμολογία στην ρύθμιση συναισθήματος
- Η μέση βαθμολογία στη αναγνώριση έκφραση συναισθήματος ισούται με τη μέση βαθμολογία στην χρησιμοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων
- Η μέση βαθμολογία στην ρύθμιση συναισθήματος ισούται με τη μέση βαθμολογία στη χρησιμοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων

Για να ελέγξουμε την ισότητα των μέσων βαθμολογιών συναισθηματικής νοημοσύνης που συγκέντρωσαν οι τρεις κατηγορίες θα χρησιμοποιήσουμε το Sample-Paired t-test. Ο έλεγχος “t” χρησιμοποιείται για ζευγαρωτά δείγματα παρατηρήσεων. Τα στοιχεία των τριών ομάδων προέρχονται από το ίδιο δείγμα των 17 ατόμων. Μας επιτρέπεται να χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο αυτό, καθώς πληρείται η υπόθεση της κανονικότητας για την κατανομή των παρατηρήσεων των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν κάθε μία από τις τρεις ομάδες αντικειμένων, όπως φαίνεται από τα QQ Plot (Παράρτημα Γ). Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού απεικονίζονται στο ακόλουθο πίνακα:

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Πίνακες 2.3.15, 2.3.16, 2.3.17: Αποτελέσματα εφαρμογής t-test για σύγκριση των μέσων βαθμολογιών μεταξύ των ομάδων αναγνώρισης και έκφρασης συναισθήματος, ρύθμισης συναισθήματος και αξιοποίησης συναισθήματος.

Στατιστικά Ζευγαρωτού Δείγματος					
		Μέσο (%)	N	Τυπική Απόκλιση	Βασικό σφάλμα μέσου όρου
Ζεύγος 1	A1	48.8235	17	3.86062	.93634
	A2	38.9412	17	3.69917	.89718
Ζεύγος 2	A1	48.8235	17	3.86062	.93634
	A3	39.9412	17	4.47871	1.08625
Ζεύγος 3	A2	38.9412	17	3.69917	.89718
	A3	39.9412	17	4.47871	1.08625

Συσχετισμοί Ζευγαρωτού Δείγματος			
		N	Συσχέτιση
Ζεύγος 1	A1 & A2	17	.432
Ζεύγος 2	A1 & A3	17	.411
Ζεύγος 3	A2 & A3	17	.849

Τεστ Ζευγαρωτού Δείγματος									
		Ζευγαρωτές Διαφορές							
		Μέσο	Τυπική Απόκλ.	Βασικό σφάλμα μέσου όρου	95% Διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς		t	B.E.	Σημ. (δίπλ. καταν.)
					Χαμηλ.	Μεγαλ.			
Ζεύγος 1	A1 – A2	9.88235	4.02930	.97725	7.81068	11.95403	10.112	16	.000
Ζεύγος 2	A1 – A3	8.88235	4.55360	1.10441	6.54111	11.22360	8.043	16	.000
Ζεύγος 3	A2 – A3	-1.00000	2.37171	.57522	-2.21942	.21942	-1.738	16	.101

Από τον πίνακα 2.3.15 φαίνεται ότι το δείγμα, που χρησιμοποιήσουμε στην έρευνα μας των 17 ατόμων εμφανίζει υψηλότερη μέση βαθμολογία στην αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος με 48.8235%. Ακολουθεί η αξιοποίηση συναισθήματος με 39.9412% και τελευταία έρχεται η ομάδα της ρύθμισης συναισθήματος με 38.9412%.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Από τον πίνακα 2.3.16 φαίνεται ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών που εξετάζονται σε κάθε ζεύγος. Ο βαθμός συσχέτισης δύο μεταβλητών παίρνει τιμές από 1 μέχρι -1. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή που παίρνουν οι μεταβλητές (όσο δηλαδή πλησιάζουν στο 1) τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συσχέτισης. Στα δύο πρώτα ζεύγη ο βαθμός συσχέτισης είναι συγκριτικά χαμηλότερος απ' ότι στο τρίτο ζεύγος. Ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ρύθμισης συναισθήματος και αξιοποίησης του συναισθήματος είναι σχετικά ψηλός (0,849).

Από τον πίνακα 2.3.17 φαίνεται εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων όρων των ομάδων κάθε ζεύγους. Με βάση τη τελευταία στήλη του πίνακα, στα δύο πρώτα ζεύγη το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 0,05, οπότε, η υπόθεση για ισότητα των μέσων απορρίπτεται και ενισχύεται η εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι των βαθμολογιών στις δύο ομάδες που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο SREIT τεστ είναι διαφορετικοί στο δείγμα μας. Αντίθετά, το τρίτο ζεύγος εμφανίζει επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0,05. Σε αυτή την περίπτωση γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, αφού ισχύει όπως φαίνεται η ισότητα των μέσων όρων των βαθμολογιών. Η ισότητα των μέσων όρων των βαθμολογιών στο τρίτο ζεύγος ενισχύεται και από τα αποτελέσματα του πίνακα 2.3.16. όπου ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ρύθμισης συναισθήματος και αξιοποίησης συναισθήματος είναι 0,849.

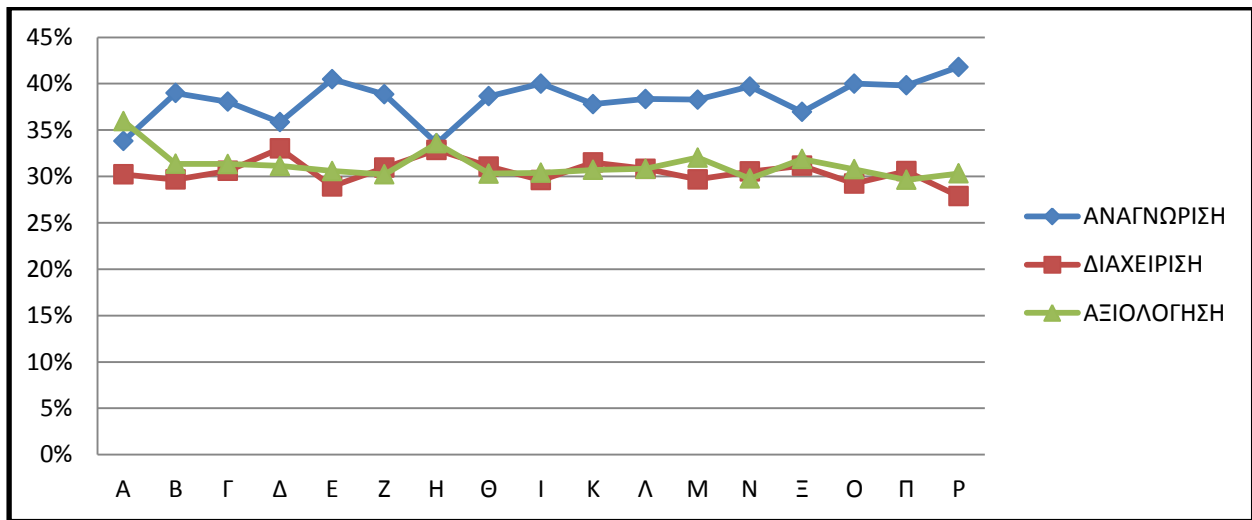
Η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των τριών ομάδων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζεται αναλυτικότερα στον πίνακα 2.3.18 και στο διάγραμμα 2.3.2.

Πίνακας 2.3.18: Ποσοστιαία επίδοση των ερωτώμενων στις τρεις ομάδες ερωτήσεων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT

Ερωτώμενοι	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	I	K	Λ	M	N	Ξ	O	Π	P
Αναγνώριση (%)	34	39	38	36	40	39	34	39	40	38	38	38	40	37	40	40	42
Διαχείριση (%)	30	30	31	33	29	31	33	31	30	31	31	30	31	31	29	31	28
Αξιολόγηση (%)	36	31	31	31	31	30	34	30	30	31	31	32	30	32	31	30	30

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Διάγραμμα 2.3.2: Ποσοστιαία επίδοση των ερωτώμενων στις τρεις ομάδες ερωτήσεων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT



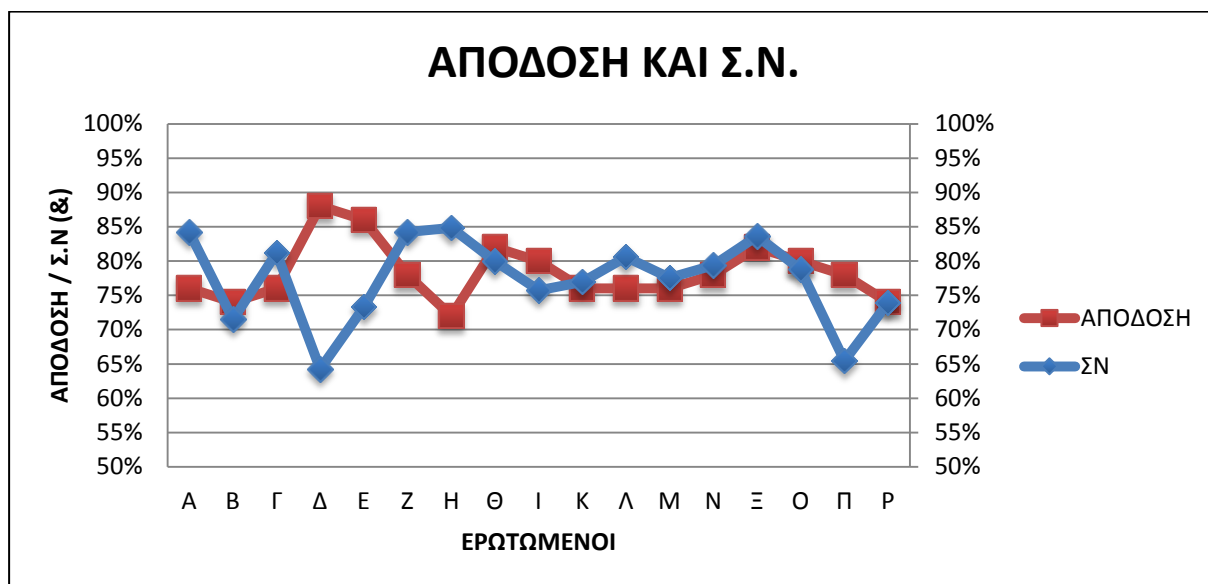
Τέλος, για να δείξουμε ότι όντως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων, συγκρίνουμε τη βαθμολογία που πέτυχαν οι ερωτώμενοι στη συναισθηματική νοημοσύνη με την βαθμολογία της απόδοσής τους.

Πίνακας 2.3.19: Ποσοστιαία βαθμολογία των ερωτώμενων στη συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση

Ερωτώμενοι	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	I	K	Λ	M	N	Ξ	O	Π	P
Συναισθηματική Νοημοσύνη (%)	84	72	81	64	73	84	85	80	76	77	81	78	79	84	79	65	74
Απόδοση (%)	76	74	76	88	86	78	72	82	80	76	76	76	78	82	80	78	74

Ο βαθμός απόδοσης των υπαλλήλων και η βαθμολογία της συναισθηματικής νοημοσύνης που πέτυχαν οι ερωτώμενοι στο τεστ, κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα γεγονός το οποίο ενισχύει τη θέση μας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Διάγραμμα 2.3.3: Ποσοστιαία βαθμολογία των ερωτώμενων στη συναισθηματική νοημοσύνη και απόδοση

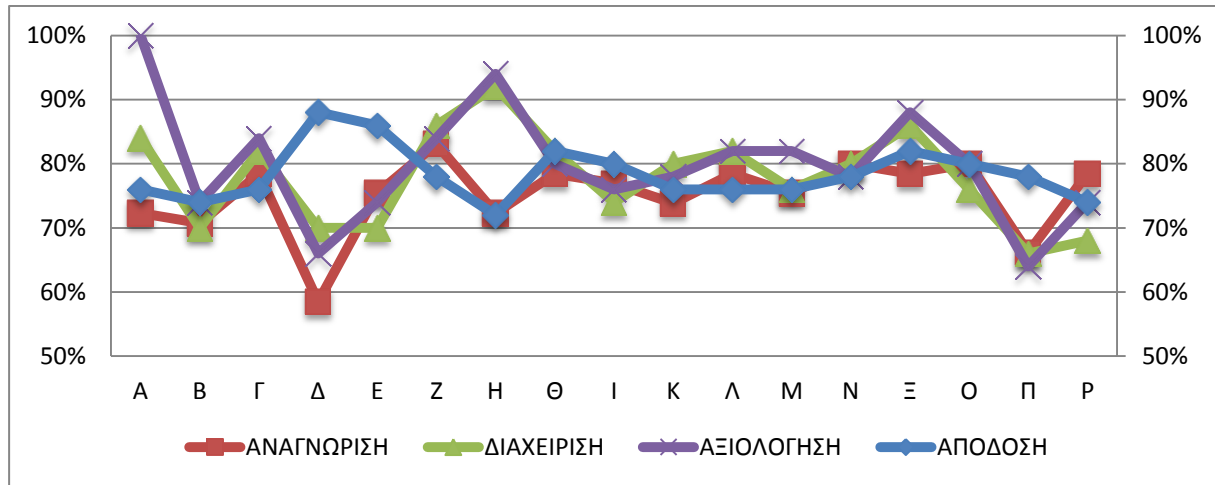


Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του επιπέδου απόδοσης φαίνεται και επαληθεύεται μέσα από τον πίνακα 2.3.20 και το διάγραμμα 2.3.4, όπου παρουσιάζεται η ποσοστιαία βαθμολογία των ερωτώμενων στις τρεις ομάδες ερωτήσεων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT και στην απόδοση

Πίνακας 2.3.20: Ποσοστιαία βαθμολογία των ερωτώμενων στις τρεις ομάδες ερωτήσεων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT και στην απόδοση

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ	A	B	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η	Θ	Ι	Κ	Λ	Μ	Ν	Ξ	Ο	Π	Ρ
ΑΠΟΔΟΣΗ %	76	74	76	88	86	78	72	82	80	76	76	76	78	82	80	78	74
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ %	72	71	78	58	75	83	72	78	77	74	78	75	80	78	80	66	78
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ %	84	70	82	70	70	86	92	82	74	80	82	76	80	86	76	66	68
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ %	100	74	84	66	74	84	94	80	76	78	82	82	78	88	80	64	74

Διάγραμμα 2.3.4: Ποσοστιαία βαθμολογία των ερωτώμενων στις τρεις ομάδες ερωτήσεων του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT και στην απόδοση



Η ανισορροπία που παρουσιάζεται στο διάγραμμα οφείλεται σε μεμονωμένα άτομα των οποίων η ποσοστιαία απόδοση δεν κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με την ποσοστιαία βαθμολογία που πέτυχαν στο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα των οποίων η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των βαθμολογιών που πέτυχαν στη συναισθηματική νοημοσύνη και επίδοση είναι μεγαλύτερη από 5%¹¹¹ είναι οι Α, Δ, Ε, Ζ, Η και Π.

Τα άτομα Δ και Ε είναι προϊστάμενοι και έχουν πετύχει χαμηλή βαθμολογία στο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2.3.9 στον οποίο παρατίθενται αριθμητικά ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τη θέση, οι προϊστάμενοι συγκέντρωσαν χαμηλότερη μέση βαθμολογία (120,5) απ' ό,τι οι άλλοι υπάλληλοι (129,9). Βέβαια, με βάση τον έλεγχο Anova και τα αποτελέσματα του πίνακα 2.3.13 η διαφορά δεν αποδεικνύεται στατιστικά σημαντική. Το τμήμα προσωπικού της εταιρείας, εξήγησε ότι τα δύο αυτά άτομα τείνουν να είναι αρκετά αυστηρά με το εαυτό τους και γι' αυτό το λόγο η βαθμολογία τους ήταν χαμηλή. Είναι τελειομανής, νιώθουν την ευθύνη της θέσης τους και προσπαθούν για την καλή πορεία της εταιρείας. Είναι προσγειωμένα άτομα και γνωρίζουν πώς να χειριστούν δύσκολες περιπτώσεις. Διατηρούν καλές σχέσεις με τους υφισταμένους τους και οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι μαζί τους. Είναι πρόσχαρα άτομα και διαχειρίζονται το άγχος σιωπηρά.

Το Π άτομο έχει επίσης συγκριτικά πολύ χαμηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την απόδοσή του. Πρόκειται για υπάλληλο που όντως αντιμετωπίζει

¹¹¹ Λαμβάνουμε τις 5 ποσοστιαίες μονάδες ως πιθανό ποσοστό λάθους λόγω εξωγενών παραγόντων που μπορεί να έχουν επηρεάζει τις βαθμολογίες επίδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης.

προβλήματα κοινωνικότητας. Συμπεριφέρεται γενικότερα τους άλλους με απότομο τρόπο και δεν μπορεί να διαχειριστεί σωστά τα συναισθήματα του· γι' αυτό άλλωστε έχει συγκεντρώσει τη χαμηλότερη βαθμολογία στη ρύθμιση συναισθήματος όπως φαίνεται στον και στον πίνακα 2.3.18. Εντούτοις, αναγνωρίζει την αδυναμία του (ο δείκτης της αναγνώρισης με βάση τον πίνακα 2.3.18 είναι ψηλός) και βαθμολογεί αυστηρά τον εαυτό του.

Τα άτομα Α και Ζ είναι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν σχετικά υπερεκτιμήσει τον εαυτό τους (σύνηθες φαινόμενο στα τεστ αυτοαναφοράς). Σίγουρα, η διαφορά που έχει προκύψει μεταξύ των βαθμολογιών στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην απόδοσή τους είναι οριακή (6 ποσοστιαίες μονάδες) ίσως και αποδεκτή. Σύμφωνα με τα σχόλια των προϊστάμενων τους, τα συγκεκριμένα άτομα έχουν βελτιώσει αρκετά την απόδοσή τους φέτος σε σύγκριση με την περσινή χρονιά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δεδομένα που έχουμε για την απόδοση των υπαλλήλων αφορούν την περσινή χρονιά, αναμένεται ότι τα αποτελέσματα με βάση τη φετινή αξιολόγηση της επίδοσης θα έχουν διαφοροποιηθεί και η διαφορά μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδοσής τους θα έχει αμβλυνθεί.

Τέλος, το Η αφορά σε υπάλληλο που πρόσφατα έχει έρθει στην εταιρεία. Η χαμηλή επίδοση οφείλεται κυρίως στο μικρό σχετικά χρονικό διάστημα που βρίσκεται στην εταιρεία. Φυσικά, όπως έχει επισημανθεί από το τμήμα προσωπικού το άτομο αυτό παρουσιάζει αστάθεια στη συμπεριφορά του τον τελευταίο καιρό και μάλλον δεν έχει δώσει την απαιτούμενη προσοχή στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οπότε και το αποτέλεσμα είναι αλλοιωμένο.

2.4. Συμπεράσματα και προτάσεις

Το δείγμα μας αποτελείται λοιπόν από 17 άτομα και έχει σύνθεση:

- 15 γυναίκες και 2 άνδρες
- 13 άτομα είναι ηλικίας 20-34 και 4 είναι ηλικίας 35-49
- 13 υπάλληλοι και 4 προϊστάμενοι
- 1 άτομο είναι απόφοιτος μέσης εκπαίδευσης, 11 άτομα είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου προπτυχιακού επιπέδου, 1 άτομο είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου και 4 άτομα κατέχουν επαγγελματικό τίτλο.

Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της ανάλυσης των 17 παρατηρήσεων του δείγματος συνοψίζονται στα εξής:

- Ο μέσος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων του δείγματος με βάση το SREIT Schutte κ.α. (1998) είναι 127,7059. Η μέγιστη και ελάχιστη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 106 και 140 μονάδες αντίστοιχα.
- Το 82% των ατόμων του δείγματος συγκέντρωσαν βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από 121-140 μονάδες, ενώ το 18% των ατόμων του δείγματος σκόραραν κάτω από τις 120 μονάδες.
- Οι μέσοι βαθμοί συναισθηματικής νοημοσύνης σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο των υπαλλήλων, την ηλικία, τη θέση ή τη εκπαίδευση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει συγκεντρώσει υψηλή βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει τη γενικότερη θέση της έρευνας ότι κατά την χρήση των εργαλείων αυτοαναφοράς (όπως το SREIT) οι ερωτώμενοι πλειοδοτούν τον εαυτό τους με υψηλότερες βαθμολογίες απ' ότι θα συγκέντρωναν σε άλλα εργαλεία μέτρησης. Το φαινόμενο αποτελεί απόρροια ψυχολογικών και νοητικών διεργασιών που συμβαίνουν την στιγμή όπου το άτομο καλείται να τοποθετηθεί για θέματα ενδότερα που αφορούν τα συναισθήματά του. Το άτομο νιώθει ότι εκτίθεται συναισθηματικά και πρέπει να αμυνθεί έναντι της έκθεσης των συναισθημάτων του. Κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ως αποτέλεσμα της κατάστασης αυτοάμυνας στην οποία εισέρχεται συναισθήματα, ανακαλεί θετικές μνήμες και εκλογικεύει γεγονότα και έτσι είναι πιο επιεικής με τον εαυτό του στην βαθμολόγηση.

Τα βασικά αποτελέσματα του δείγματος 17 ατόμων σε σχέση με τις τρεις ομάδες του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης στην κλίμακα SREIT:

- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στη ρύθμιση συναισθήματος σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0.05$.
- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στην αξιοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0.05$.
- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αξιοποίησης του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στη ρύθμιση συναισθήματος αλλά όχι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, διότι $p > 0.05$.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 2.3.18 και το διάγραμμα 2.3.2 οι βαθμολογίες των ερωτώμενων «στη ρύθμιση» και στην «αξιοποίηση» του συναισθήματος κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα χαμηλότερα από την «αναγνώριση και έκφραση». Ομολογουμένως, οι τρεις ομάδες είναι ιεραρχικά αλληλοεξαρτώμενες χωρίς όμως να επηρεάζει η μία το αποτέλεσμα της άλλης προς την ίδια κατεύθυνση. Βέβαια, στην προκειμένη φαίνεται ότι το αποτέλεσμα της «ρύθμισης συναισθήματος» επηρεάζει το αποτέλεσμα της «αξιοποίησης του συναισθήματος για την επίλυση των προβλημάτων». Ενδεχομένως το ζήτημα να αφορά ευρύτερα ολόκληρο το προσωπικό της εταιρείας. Εάν αποτελεί γενικότερη αδυναμία του προσωπικού τότε θα πρέπει από μέρους της η εταιρεία να κινητοποιηθεί προς βελτίωση της κατάστασης αναθεωρώντας οποιεσδήποτε παγιωμένες θέσης που αφορούν το προσωπικό. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τομέα «ρύθμισης συναισθήματος» αφού παρουσιάζει τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία. Ως εισήγηση για τις μελλοντικές προσλήψεις προσωπικού στην εταιρεία, είναι ωφέλιμο και προς το συμφέρον να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε συγκεκριμένες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Για τους υπαλλήλους, σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών και της διαμόρφωσης σχέσεων. Για έναν προϊστάμενο, πιο σημαντικές είναι οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των υφιστάμενων τους, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

2.5.Περιορισμοί Έρευνας

Αρχικά, είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί ότι τα συμπεράσματα από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας μας δεν μπορούν να γενικευτούν. Τα αποτελέσματα αφορούν ένα πολύ περιορισμένο αριθμό ιδιωτικών υπαλλήλων που έχουν ληφθεί από μία και μόνο επιχείρηση - από τις πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην Κύπρο. Εξάλλου, η συγκεκριμένη εμπειρική μελέτη λαμβάνει μικρό υπό εξέταση δείγμα, γιατί αποσκοπεί περισσότερο σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, που μπορούν να εξαχθούν για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, πάρα σε ποσοτικά αποτελέσματα. Ωστόσο, τα πορίσματα της έρευνας, αλλά και γενικότερα ολόκληρη η μελέτη ως σύνολο, μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για μια εκτεταμένη μελλοντική έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα -και όχι μόνο- στον κυπριακό χώρο.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι στην όλη εμπειρική διερεύνηση ενέχεται το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Το εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιείται εμπίπτει στην ευρύτερη κατηγορία των ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς. Στα ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης οι πιθανότητες να δοθούν παραπλανητικές απαντήσεις -είτε ηθελημένα είτε άθελα, είναι αυξημένες. Το ενδεχόμενο να έχουν οι ερωτώμενοι εσφαλμένη κρίση σχετικά με τον εαυτό τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα προς τη χρήση τέτοιων εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, γιατί ακριβώς αλλοιώνουν τα αποτελέσματα της έρευνας και κατ' επέκταση την ερμηνεία τους. Τέτοιες λανθασμένες κρίσεις έχουν προκύψει και στη συγκεκριμένη εμπειρική διερεύνηση. Βέβαια, στην προκειμένη τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν σταθμιστεί με τα αποτελέσματα απόδοσης των ερωτώμενων και έχουν αναλυθεί σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού της εταιρείας ακριβώς για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο παρερμηνεύσης των στοιχείων.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων στην εμπειρική διερεύνηση είναι ενδεικτική και σίγουρα δεν μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα επιστημονικής μεθοδολογικής τεκμηρίωσης. Τόσο η διαδικασία που ακολουθήθηκε όσο και τα εργαλεία ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν είναι για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας ως στοιχειώδεις βοηθήματα για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

2.6.Επίλογος

Ως γενικότερο συμπέρασμα που εξάγεται μέσα από την εμπειρική διερεύνηση, είναι ότι τα ευρήματα συναισθηματικής νοημοσύνης, που προέρχονται ακόμα και από αυτοαναφορές των ατόμων και αντανακλούν την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική τους νοημοσύνη, έχουν την απαιτούμενη εγκυρότητα ώστε να προβλέπουν ποικίλες διαστάσεις συμπεριφοράς που επηρεάζουν τον επαγγελματικό χώρο, πέρα και πάνω από το βαθμό που το κάνει η γνωστική νοημοσύνη. Ως εκ τούτου, για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η εκ των προτέρων γνώση των συμπεριφορών είναι πολύ σημαντική. Ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία πρόσληψης η γνώση της συμπεριφοράς των υποψηφίων υπαλλήλων θα βοηθήσει στο να γίνει η καλύτερη δυνατή επιλογή.

Μέσα στις απαιτητικές συνθήκες των καιρών μας, η λειτουργία των υπηρεσιών με βάση τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά προσδίδοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναμφίβολα, τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολλά και για να μπορέσουν να τα απολαύσουν θα πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση των συναισθηματικά νοήμων οργανισμών. Οι υπηρεσίες οφείλουν να προάγουν, να υποθάλπουν και να προτάσσουν τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ανιχνεύοντας τις αδυναμίες τους, μπορούν να προχωρήσουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων πρόσληψης -και στη συνέχεια προαγωγών και εκπαίδευσης, που θα έχουν στόχο την βελτίωση του συνδυασμού συναισθήματος και γνωστικής ευφυΐας με απώτερο σκοπό την παραγωγή σκέψης που θα οδηγήσει σε αποτελεσματικές και αποδοτικές ενέργειες.

Ομολογουμένως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ δημοφιλής έννοια και εμφανίζεται να έχει πολλά υποσχόμενες εφαρμογές σε όλες τις πτυχές του ανθρώπινου βίου. Είναι προφανές ότι τείνει να καθιερωθεί ως «η βασιλεία οδός» για την ανάπτυξη του εαυτού, την επιτυχημένη επιδίωξη προσωπικών στόχων, τη βελτίωση των κοινωνικών σχέσεων και την εξέλιξη σε επαγγελματικό επίπεδο. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με τον προσδιορισμό της έννοιας, το περιεχόμενο και τις νέες δυνατότητες που παρέχει στην ερμηνεία και πρόβλεψη της συμπεριφοράς, παρατηρείται να έχει αυξηθεί εντυπωσιακά. Ωστόσο, απαιτείται χρόνος και διάχυση φαιάς ουσίας από μέρους της έρευνας για να διευκρινιστεί ο ακριβής τρόπος με τον οποίο τα στοιχεία της «συναισθηματικής νοημοσύνης» διαπλέκονται και διαμορφώνουν, με άμεσο τρόπο ή με την παρεμβολή άλλων

παραγόντων, τα ποικίλα αποτελέσματα στη συμπεριφορά, τα οποία τους αποδίδονται».¹¹² Αναντίρρητα, είναι ευρέως αποδεκτό ότι χρειάζεται περισσότερη έρευνα μέχρι η συναισθηματική νοημοσύνη να αποκτήσει τη δική της αδιαμφισβήτητη θέση ως ξεχωριστή επιστημονική εννοιολογική κατασκευή. Η εκπόνηση της εν λόγω εργασίας γίνεται στα πλαίσια της γενικότερης αυτής συνειδητοποίησης προσβλέποντας προς την κατεύθυνση αυτή.

¹¹² Πλατσίδου, 2006, 20-22.

ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Καφέτσιος Κ. (2003), “Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον”, Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2, pp. 16-25.

Μπουραντάς Δ. και Ν. Παπαλεξαντρή, (1993), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στη Ελλάδα» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Επιστημονική Επετηρίδα ΠΑΜΑΚ, 11, pp. 539-569.

Μπρίνια Β. (2008), Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Πλατσίδου Μ. (2004), “Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλαιάς έννοιας”, Επιστήμες της Αγωγής, 1, pp. 27-39.

Πλατσίδου Μ. (2005), “Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης”, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 40, pp. 166-181.

Πλατσίδου Μ. (2006), Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού, Στο Συγκολλίτου, Ε., Η έννοια του εαυτού και λειτουργικότητα στο σχολείο, pp. 139-146, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Γούναρης Σπ. (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2η έκδ., Rosili, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ashkanasy N. M. and C. S. Daus, (2005), “Rumours of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated”, Journal of Organizational Behaviour, 26, pp. 441-452.

Asnawi N. H., Yunus N. H., and N. A. Razak, (2014), “Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change”, International Journal of social science and Humanity, 14(1), pp. 5-10.

Bar-On R. (1997), The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence, Multi-Health Systems, Toronto.

Bar-On R. (2006), “The Bar-On model of emotional–social intelligence (ESI)”, Psicothema, 18(1), pp. 13-25.

Bardzil P. & M. Slaski, (2003), “Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for enhanced service provision”, Managing Service Quality, 13(2), pp. 97-104.

- Basharat M. R. and N. S. Raja**, (2013), “Emotional intelligence and service quality: an empirical study of Pakistani Telecommunication sector”, *Journal of Business and Management*, 7(6), pp. 92-95.
- Boyatzis R. E.** (2001), How and Why individuals are able to develop emotional intelligence, In Cherniss C. and Goleman D. (eds.), pp. 234-253, *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Boyatzis R. E.**, Goleman D., and K. Rhee, (2000), Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), In Bar-On, R. and Parker, J. D. A, (eds.), *Handbook of emotional intelligence*, pp. 343-362, Jossey-Bass, San Francisco.
- Brackett M. A. and J. D. Mayer**, (2003), “Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence”, *Society for Personality and Social Psychology*, 29(X), pp. 1-12.
- Brackett M.A. and P. Salovey**, (2006), “Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Cruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)”, *Psicothema*, 18, pp. 34-41.
- Bradberry T. and J. Greaves**, (2006), *Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική.
- Bradberry T. and L. D. Su**, (2006), “Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence”, *Psicothema*, 18(1), pp. 59-66.
- Bulik N. O.** (2005), “Emotional Intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers”, *International Journal of Occupational Medicine and environmental health*, 18(2), pp. 167-175.
- Cherniss C. and D. Goleman**, (2001), *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ciarrochi J. V., Chan A. Y. C., and P. Caputi**, (2000), “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, *Personality and Individual Differences*, 28, pp. 539-561.
- Conte J. M.** (2005), “A review and critique of emotional intelligence measures”, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 430-440.
- Davies M., Stankov L., and R. D. Roberts**, (1998), “Emotional Intelligence: In search of an elusive construct”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989-1015.
- Deadrick D. L. and R. B. McAfee**, (2001), “Service with a smile, legal and emotional issues”, *Journal of quality management*, 6(1), pp. 99-110.

- Derksen J., Kramer I., and M. Katzko,** (2002), “Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?”, *Personality and Individual Differences*, 32, pp. 37-48.
- Fernandez-Araoz C.** (2001), The challenge of hiring senior executives, In Cherniss C., and D. Goleman, (eds.), *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, pp. 182-206, Jossey-Bass, San Francisco.
- George J. M.** (2000), “Emotions and leadership: the role of emotional intelligence”, *Human Relations*, 53(8), pp. 1027-1055.
- Goleman D.** (1998), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman D.** (1995), *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Jacobs R. L.** (2001), Using human resource functions to enhance emotional intelligence, In Cherniss C., and D. Goleman, (eds.), *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, pp. 159-181, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jordan P. J. Ashkanasy N.M., Hartel E.J and G.S. Hooper,** (2002), “Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 195-214
- Kernbach S. and N. S. Schutte,** (2005), “The impact of service provider: Emotional Intelligence on Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 19(7), pp. 438-444.
- Locke E. A.** (2005), “Why emotional intelligence is an invalid concept”, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 425-431.
- Lopes P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schu“tz, A., Sellin, I., &P. Salovey,** (2004), “Emotional intelligence and social interaction”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018–1034.
- MacCann C., Matthews G., Zeidner M., and R. D. Roberts,** (2003), “Psychological assessment of emotional intelligence: a review of self-report and performance based testing”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), pp. 247-274.
- Mayer J. D., Salovey P., and D. R. Caruso,** (2004), “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications”, *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 197-215.

- Mayer J. D., Salovey P., and D. R. Caruso**, (2000), Competing Models of emotional intelligence, In Sternberg, R. J, (ed.), Handbook of human intelligence, 2nd ed., pp. 396-420, Cambridge University Press, New York.
- Mayer J. D., Casuso D.R. and P. Salovey**, (1999), «Emotioanl Intelligence meets traditional standards for an Intelligence», *Intelligence*, 27, pp. 267-298.
- Meisler G. & E. Vigoda-Gadot**, (2010), “Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees”, *Public Administration Review*, pp. 72-82.
- Naeem H., Saif M. I., and W. Khalil**, (2008), “Emotional Intelligence and its impact on service quality –empirical evidence from the Pakistani banking sector”, *International Business & Economics Research Journal*, 7(12), pp. 55-61.
- Othman A. K., Daud N. M., and R. S. R. Kassim**, (2011), “The Moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between emotional intelligence and job performance”, *Australian Journal of Basic and Applies Sciences*, 5(6), pp. 801-813.
- Palmer B., Walls M., Burgess Z. and C. Stough**, (2001), “Emotional intelligence and effective leadership”, *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), pp. 5-10.
- Pérez J. C., Petrides K. V., and A. Furnham**, (2005), Measuring trait emotional intelligence, In Schulze, R. and Roberts, R. D, (eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, pp.181-201, Hogrefe & Huber, Cambridge, MA.
- Petrides K. V. and A. Furnham**, (2000), “On the dimensional structure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 313-320.
- Ryback D.** (1998), *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*, Butterworth-Heinemann, Boston, Ma.
- Salovey P. and J. D. Mayer**, (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211.
- Schmidt F. and J. Hunter**, (1998), “The validity and utility of selection methods in personnel: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings”, *Psychological Bulletin*, 124, pp. 262-274.
- Schutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., and L. Dornheim**, (1998), “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167–177.
- Spencer L. M.** (2001), Economic value of emotional intelligence competences and eic-based hr programme, In Cherniss C. and D. Goleman (eds.) *The emotionally intelligent workplace*, pp. 45-82, Jossey-Bass, San Francisco.

Susan C. and C. Pappas, (2007), “Emotional Intelligence, Its Measurement and Implications for the Workplace”, *International Journal of Management Reviews*, 9(4), pp. 1-23.

Thordike E. L. and S. Stein, (1937), “An evaluation of the attempts to measure social intelligence”, *Psychological Bulletin*, 34, pp. 275-284.

Van Rooy D. L. and C. Viswesvaran, (2004), “Emotional intelligence: A metaanalytic investigation of predictive validity and nomological net”, *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), pp. 71-95.

Varca P. E. (2004), “Service Skills for workers: Emotional Intelligence and Beyond”, *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 457-467.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ahangar R. G. (2012), Emotional Intelligence: The Most Potent Factor of Job Performance among Executives, <http://www.intechopen.com/books/emotional-intelligence-new-perspectives-and-applications/emotional-intelligence-the-most-potent-factor-of-job-performance-among-executives>

Emmerling R. J. and D. Goleman, (2003), “Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings”, *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(1), <http://www.eiconsortium.org>

Gryn M. (2010), The relationship between the emotional intelligence and job performance of call centre leaders, http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3537/dissertation_gryn_m.pdf?...1

Επιτροπάκη Ό. (2005), Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;, <http://www.alba.edu.gr/uploads/epitrpres.pdf>

Χούτα Ε. Α. (2010), Διερεύνηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιλεγμένο δείγμα στελεχών του ευρύτερου δημοσίου τομέα-θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση, <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14006>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Παρακαλούμε όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων
Ζωή Αντωνίου
Λευκωσία 2014

ΜΕΡΟΣ Α: Προσωπικές Πληροφορίες

1. Φύλο (Παρακαλώ σημειώστε ✓)

- Αρσενικό
- Θηλυκό

2. Ηλικία (Παρακαλώ σημειώστε ✓)

- 20 – 34
- 35 – 49
- 50 – 63

3. Θέση Εργασίας (Παρακαλώ σημειώστε ✓)

- Υπάλληλος.....
- Προϊστάμενος.....

4. Μόρφωση (Παρακαλώ σημειώστε ✓)

- Γυμνάσιο/Λύκειο
- Κολλέγιο /Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό/Επαγγελματικός τίτλος

ΜΕΡΟΣ Β: Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Παρακαλώ δηλώστε, σημειώνοντας x, το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας (1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ έντονα) για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον τρόπο σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που ταιριάζει στον εαυτό σας

	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα
	5	4	3	2	1
1. Γνωρίζω πότε να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους					
2. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι φορές που αντιμετώπιζα παρόμοια προβλήματα και κατάφερα να τα ξεπεράσω					
3. Αναμένω να επιτύχω στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι					
4. Άλλα άτομα δε διστάζουν να με εμπιστευτούν					
5. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν άλλα άτομα					
6. Τα σημαντικά γεγονότα στη ζωή μου με οδήγησαν σε αναθεώρηση του τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό					
7. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, διακρίνω νέες δυνατότητες					
8. Τα συναισθήματα είναι ένα από όλα εκείνα τα πράγματα που δίνουν αξία στη ζωή μου					
9. Έχω απόλυτη επίγνωση των συναισθημάτων μου τη στιγμή που τα βιώνω					
10. Αναμένω ότι θετικά πράγματα θα συμβούν					
11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους					

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, γνωρίζω πως θα το χειριστώ για να διαρκέσει					
13. Οργανώνω διάφορες εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν					
14. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο/η					
15. Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπω στους άλλους					
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που κάνει θετική εντύπωση στους άλλους					
17. Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση προβλημάτων είναι εύκολή για μένα					
18. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου των ανθρώπων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που βιώνουν					
19. Γνωρίζω τους λόγους που προκαλούν αλλαγή των συναισθημάτων μου					
20. Όταν έχω θετική διάθεση, είμαι σε θέση να συλλαμβάνω νέες ιδέες					
21. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου					
22. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματα μου τη στιγμή που τα βιώνω					
23. Παίρνω θάρρος με το να φαντάζομαι ότι θα προκύψει ένα θετικό αποτέλεσμα μέσα από τα εγχειρήματα που αναλαμβάνω					
24. Επαινώ τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά					
25. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν οι άλλοι					
26. Όταν ένα άλλο άτομο μου μιλά για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει εγώ ο ίδιος/α το γεγονός					

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

27. Όταν νιώθω συναισθηματική αλλαγή, τείνω να μηχανεύομαι καινούριες ιδέες					
28. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω					
29. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι, αρκεί και μόνο να τους κοιτάξω					
30. Βοηθάω τους άλλους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν νιώθουν "πεσμένοι"					
31. Όταν προκύπτουν εμπόδια, επιστρατεύω καλή διάθεση ώστε να συνεχίζω να προσπαθώ					
32. Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους					
33. Είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται					

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Για λόγους ακαδημαϊκής δεοντολογίας παραθέτουμε την κλίμακα 33-στοιχείων υπολογισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρωτότυπη μορφή της στην αγγλική γλώσσα.

Emotional Intelligence Scale

Instructions: Indicate the extent to which each item applies to you using the following scale:

- 1 = strongly disagree
- 2 = disagree
- 3 = neither disagree nor agree
- 4 = agree
- 5 = strongly agree

- _____ 1. I know when to speak about my personal problems to others.
- _____ 2. When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them.
- _____ 3. I expect that I will do well on most things I try.
- _____ 4. Other people find it easy to confide in me.
- _____ 5. I find it hard to understand the nonverbal messages of other people.
- _____ 6. Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important.
- _____ 7. When my mood changes, I see new possibilities.
- _____ 8. Emotions are some of the things that make my life worth living.
- _____ 9. I am aware of my emotions as I experience them.
- _____ 10. I expect good things to happen.
- _____ 11. I like to share my emotions with others.
- _____ 12. When I experience a positive emotion, I know how to make it last.
- _____ 13. I arrange events others enjoy.
- _____ 14. I seek out activities that make me happy.
- _____ 15. I am aware of the nonverbal messages I send to others.
- _____ 16. I present myself in a way that makes a good impression on others.
- _____ 17. When I am in a positive mood, solving problems is easy for me.
- _____ 18. By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing.
- _____ 19. I know why my emotions change.
- _____ 20. When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas.
- _____ 21. I have control over my emotions.
- _____ 22. I easily recognize my emotions as I experience them.
- _____ 23. I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on.
- _____ 24. I compliment others when they have done something well.
- _____ 25. I am aware of the nonverbal messages other people send.
- _____ 26. When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself.
- _____ 27. When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas.
- _____ 28. When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail.
- _____ 29. I know what other people are feeling just by looking at them.
- _____ 30. I help other people feel better when they are down.
- _____ 31. I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles.
- _____ 32. I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice.
- _____ 33. It is difficult for me to understand why people feel the way they do.

Source: Schutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., and L. Dornheim, (1998), "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 167–177.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

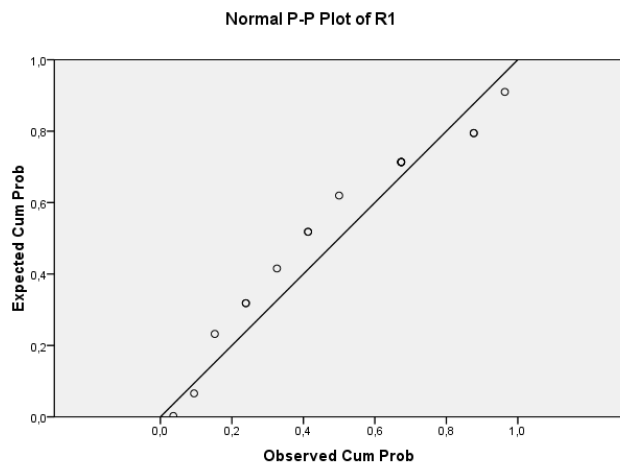
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακας 2.3.21: Αναλυτική βαθμολογία ερωτώμενων που πέτυχαν σε κάθε ένα από τα 33 στοιχεία της κλίμακας

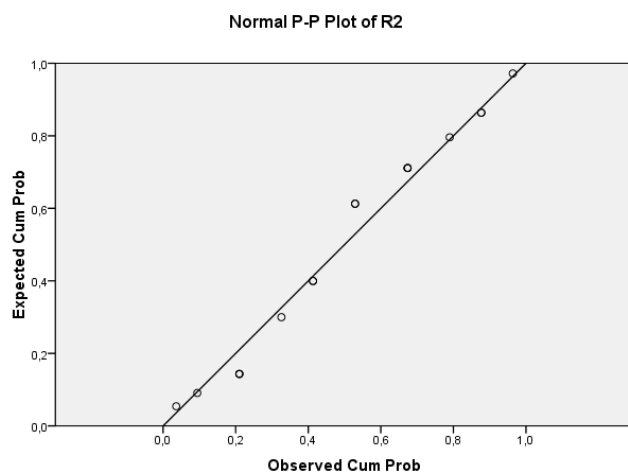
Στοιχεία Ερωτηματολογίου	Ερωτώμενοι																	Σύνολο	Μέσος Όρος
	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	I	K	Λ	M	N	Ξ	Ο	Π	P		
E1	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	74	4.35
E2	5	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	66	3.88
E3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.24
E4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	66	3.88
E5	3	3	2	3	3	4	1	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	56	3.29
E6	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	73	4.29
E7	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	67	3.94
E8	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	73	4.29
E9	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	71	4.18
E10	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	69	4.06
E11	3	4	5	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	1	4	59	3.47
E12	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	59	3.47
E13	5	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	61	3.59
E14	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	72	4.24
E15	3	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	63	3.71
E16	2	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	59	3.47
E17	5	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	4.12
E18	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.88
E19	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	70	4.12
E20	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	69	4.06
E21	4	3	2	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	61	3.59
E22	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	71	4.18
E23	5	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	68	4.00
E24	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	75	4.41
E25	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	61	3.59
E26	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	60	3.53
E27	5	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	60	3.53
E28	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	2	2	68	4.00
E29	2	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	55	3.24
E30	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	70	4.12
E31	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63	3.71
E32	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63	3.71
E33	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	61	3.59
Σύνολο	139	118	134	106	121	139	140	132	125	127	133	128	131	138	130	108	122		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

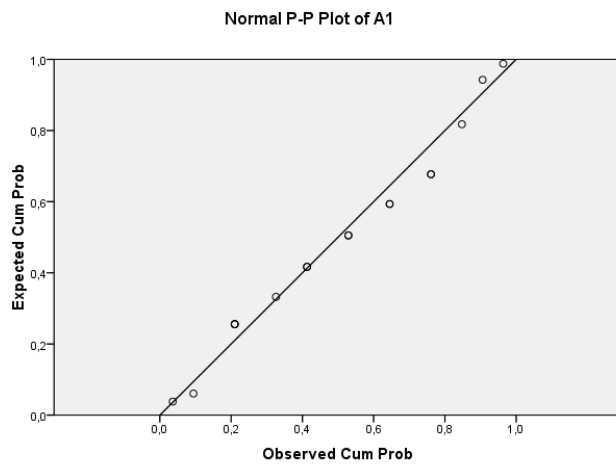
Διάγραμμα 5: PP Διάγραμμα των παρατηρήσεων της μεταβλητής που μετρά τη βαθμολογία στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος



Διάγραμμα 6: PP Διάγραμμα των παρατηρήσεων της μεταβλητής που μετρά τη βαθμολογία στη ρύθμιση του συναισθήματος



Διάγραμμα 7: PP Διάγραμμα των παρατηρήσεων της μεταβλητής που μετρά τη βαθμολογία στη αξιοποίηση τους συναισθήματος



Λαμβάνοντας υπόψη τα PP διαγράμματα των παρατηρήσεων των τριών μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τις τρεις ομάδες ερωτήσεων καταλήγουμε στο ότι πληρείται η υπόθεση της κανονικότητας. Όσο πιο κοντά στις αναμενόμενες αθροιστικές πιθανότητες είναι οι παρατηρούμενες πιθανότητες, δηλαδή όσο πιο κοντά στην ευθεία γραμμή είναι οι μικροί κύκλοι, η υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων ενισχύεται. Και τα τρία PP διαγράμματα ενισχύουν την υπόθεση της κανονικότητας, ότι η κατανομή των βαθμολογιών των τριών ομάδων δεν διαφέρουν σημαντικά από την κανονική κατανομή.